

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

« _____ » 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

на тему «Управління змінами в організації»

(за матеріалами Публічного акціонерного товариства «Веpr»)

(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Желізняк Анастасія Євгенівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

Директор ПАТ «Веpr»

Пилипенко Андрій Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

Сучасна практика ведення бізнесу доводить, що економічний розвиток господарюючих суб'єктів можливий тільки на основі пошуку шляхів пристосування та адаптації до зовнішнього середовища, яке якісно і швидко змінюється. Це обумовлює необхідність здійснення постійних змін на підприємстві, які здійснюють значний вплив на його функціонування та розвиток. Таким чином, постає проблема ефективного управління змінами на підприємстві.

Зміни є невід'ємною складовою для будь-якої організації, оскільки середовище, у якому вона існує, динамічне та мінливе. Тому організація, що хоче вижити в умовах постійного прогресу та бути лідером серед конкурентів, повинна реагувати на зміни середовища шляхом ефективного впровадження організаційних змін. Таким чином, постає проблема ефективного управління змінами в організації.

Необхідність і важливість управління змінами в організаціях доведено досвідом як українських, так і міжнародних компаній. Дослідження змін в організації, проблеми адаптації та моделі управління змінами висвітлені в роботах таких зарубіжних авторів, як І. Адізес, В. Барнетт, А. Ван де Вен, Л. Грейнер, Ф. Гуїяр, Дж. Д. Дак, Е. Камерон, Д. Келлі, Д. Коттер, К. Левін, Д. Лестер, Д. Ліппіт, А. Мейер, М. Тушман, С. Хенкс і інших. Поряд із цим теоретичні та практичні аспекти управління змінами досліджуються і в роботах вітчизняних вчених: Боровика М. В., Бубирьова Є. А., Буднік М. М., Буркович Ю. В., Воронкова Д. К., Гайдей О. О., Гарафонові О. І., Гринь Є. Л., Карамушки Л. М., Кондратьєва Т. В., Мазура Н.А., Найпак Д. В., Пащенко О. П., Приймак Н. С., Романенко О.О., Самуляк В. Ю., Семенець І.В., Стеців С. Р., Шевченко І. Б. та багатьох інших.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Основні підходи до управління змінами в організації: еволюція та перспективи розвитку

Прискорення змін у зовнішньому середовищі підприємства та одночасна неготовність підприємства до здійснення адекватних внутрішньоорганізаційних змін призвели до різкого зростання значення управління змінами в організаціях та підприємствах.

Зміна – один із основних дискурсів філософії. Зміна означає перетворення в інше, перехід із одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття [13].

Зміна визначається обсягом та напрямом, тривалістю та швидкістю. Це стан альтернативний стабільності, перехід із одного стану в інший, переміну змісту в часі. Зміни бувають зворотні та незворотні, направлені та ненаправлені, спонтанні, само організовані та організовані.

В античній філософії співіснувало поряд із переконанням Парменіда про стабільність та незмінність буття впевненість Геракліта в універсальності змін таплинності речей. За Гераклітом, все знаходиться у неперервній зміні та русі, оскільки визначальною є боротьба протилежностей, в ході котрої річ переходить у свою протилежність. Це філософське протиріччя дозволила вирішити теорія про існування незмінних та стабільних елементів, поєднання яких формують різноманіття чуттєвого світу. Зміни в часі та просторі вічних структурних елементів сприймаються органами чуття як зміни. Тим самим вони не заперечували ні виникнення, ні зміни, ні руху [23].

Арістотель вперше провів класифікацію змін – ті, що приходять ззовні та внутрішніх; таких, що здійснюються внаслідок чого-небудь та ті, що

стають чимось. Пов'язуючи зміни із існуванням протилежностей та протиставленням, він вирізняв такі види змін [48]:

зміни по протиріччю, або виникнення (genesis);

знищення, або зміна з субстрата в несубтрат.

При цьому Арістотель відмічає, що видів змін стільки, скільки видів усього суцього. Він виділяє їх чотири види:

сутності, або виникнення чи знищення;

якості, або зміна стану речей;

кількості, або збільшення чи зменшення;

місця, або просторове переміщення.

Зміна протидіє стабільним властивостям речі і цим відрізняється від руху.

Наука нового часу зробила предметом свого дослідження переважно переміщення зміни положення тіл у просторі. Так, Декарт наголошував, що усі зміни матерії залежать від руху її частин, людський розум незмінний, а тому безсмертний, а тіло змінюється через зміну форми деяких його частин. Згідно з таким тлумаченням, будь-яка зміна є механічним рухом. Дуалізм Декарта змінився пантеїзмом Спінози, за вченням якого Природа є причиною самої себе та свого саморуху, і плюралізм Лейбніца, для якого монади мінливі [30].

Філософія нового часу намагалась виявити стійкі та збережені структури на відміну від мінливих варіативних форм. Ця відмінність знайшла своє філософське обґрунтування у Канта, який охарактеризував зміни як перехід з одного стану в інший, що має безперервний характер і припускає щось стійке, що зберігається – субстанцію. Кант не тільки не ототожнює зміни з механічним рухом, але й показав значення інваріантних структур у вивченні змін буття, так і суб'єкта пізнання [3]. У діалектиці Гегеля зміни розумілись як єдність суперечливих визначень речі та розгорнуто вчення про різноманіття форм змін, таких як становлення, перехід до небуття, екстенсивні та інтенсивні зміни кількості, зміни кількісного співвідношення,

зміни у єдності кількісних та якісних характеристик предмету, або у мірі, зміни у співвідношення мір. Вчення дало поштовх до вивчення процесів, що розумілись як єдність суперечливих змін, котрі проходять у часі, зміна станів як сходження від абстрактних односторонніх визначень до конкретного [19].

У XIX ст. природничі та соціальні науки перейшли від аналізу стійких структур до вивчення процесів. Теорія еволюції Ч. Дарвіна ґрунтувалась на фіксації випадкових змін видів та на принципі відбору варіацій, що сприяли у боротьбі за виживання. Біологія уперше почала досліджувати незворотні зміни, зв'язок мінливості та спадковості, направлені та заплановані у діяльності людини процеси [35].

Теорія К. Маркса, що вивчала зміни у суспільстві, наголосила не тільки на важливості змін, але й значенні діалектики як учення про розвиток, зміни та процеси в природі, суспільстві та мисленні. У зв'язку з цим потрібні були нові методи пізнання, що здатні забезпечити теоретичне осягнення змін і процесів, динамічних та стохастичних змін у природі та суспільстві [10].

На сьогодні організації повинні постійно вносити зміни в господарську діяльність для підвищення ефективності, розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Це обумовлено перш за все стрімкими змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови визначено поняття «зміна» як перехід, перетворення чого–небудь у щось якісно інше; змінювання [13].

У підприємництві термін «зміни» може мати декілька значень. Таким терміном характеризують зовнішні зміни: технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів. Також термін «зміни» характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі [42].

В теорії та практиці менеджменту науковці розглядають зміни з трьох позицій: як новий стан; як процес руху; як синонім терміну «реорганізація»,

«трансформація», «нововведення», «організаційні зміни», «реінжиніринг», «реструктуризація», проте єдиного визначення змін в сучасній управлінській думці ще не надано.

В загальному розумінні, під «змінами» розуміють впровадження інновацій для перетворення діяльності підприємства у відповідності до вимог ринку [9].

Австрійський вчений І. Шумпетер виділяв п'ять типових змін на підприємстві, до яких можна віднести:

- використання нової технології та процесів;

- впровадження продукції з новими властивостями;

- використання нової сировини;

- зміни в організації виробництва та його матеріально– технічного забезпечення;

- поява нових ринків збуту [41].

У сучасній теорії організації виділяють чотири найпоширеніші види організаційних змін [25]:

- технологічні (підвищення ефективності виробництва товарів і послуг, зміни основної виробничої функції, заміна устаткування, знарядь праці, матеріалів і технологічних процесів);

- продуктові зміни (зміна асортименту продукції і набору послуг, що надаються, пов'язані зі змінами в потребах і перевагах споживачів);

- структурні зміни (перебудова внутрішньої організації, трудових процесів, зміна процесу ухвалення рішень і управління, системи комунікацій, зміни у системі розподілу повноважень і відповідальності);

- культурні (перегляд та зміна цінностей компанії, традицій, зміни в нормах, відносинах, переконаннях, поведінці співробітників організації, зміна стилю керівництва).

Крім того зміни в організації можуть стосуватись наступних сфер [28]:

- правовий статус – зміна правової структури, форми власності, диверсифікація, злиття, створення спільних підприємств;

фінанси – зміна джерел та структури фінансових ресурсів;
персонал – зміна керівництва і службового персоналу, підвищення кваліфікації та компетенції працівників, зміна системи мотивації;
цілі та стратегія;
імідж – зміна репутації та престижу організації в ділових колах і в суспільстві.

Різноманіття змін, що можуть відбуватись в організаціях, потребує систематизації та класифікації. Вони характеризуються напрямом, інтенсивністю, масштабністю, фактором несподіваності та прогнозованості. Управління в умовах змін потребує технологій, навичок та вмінь, відмінних від тих, що використовуються за умов стабільної повсякденної діяльності. Керівництво повинно ясно усвідомлювати, до якого виду відносяться зміни, що відбуваються.

Розрізняють три рівні змін [39]:

індивідуальні;
групові;
організаційні.

Індивідуальні зміни виявляються в індивідуальній реакції індивіда на очікувані нововведення. Спектр таких реакцій досить широкий: від повної підтримки змін до байдужості, від слабкого опору змінам до повного їх несприйняття. Характер реакції залежить від віку, статі, професійно-кваліфікаційного рівня, посади, попереднього досвіду змін, системи стимулів та мотивів особистості.

Групові зміни виявляються у використанні нових методів та засобів роботи в діяльності підрозділів чи функціональних служб. Групову реакцію на зміни формують неформальні об'єднання працівників, наявність певних політичних течій, що підтримують чи саботують нововведення.

Організаційні зміни можуть стосуватися будь-якого напрямку діяльності фірми: маркетингової, виробничої, науково-інноваційної, економічної, збутової та інших видів діяльності.

За напрямками зміни класифікують так [17]:

зміни у меті й завданнях діяльності;

зміни в застосовуваних технологіях;

зміни в організаційних структурах й управлінських процесах;

зміни в організаційній культурі;

зміни в людях;

зміни в ефективності роботи організації;

зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві.

Найбільш поширені структурні зміни, зміни технології та виробництва, а також зміни в управлінні персоналом [33].

Зміни організаційної структури можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Тут зміни відбуваються в кількості та складі виробничих та управлінських підрозділів, стратегічному менеджменті, політиці, системі мотивації у системах взаємозв'язків, контролю й інформації, у системі фінансової звітності й планування бюджету.

Зміна технології та виробництва – це зміни в процесі виробництва, методах роботи, устаткуванні, організації праці, у тому числі в основних навичках і знаннях працівників організації.

Зміни у сфері персоналу – підвищення професійного рівня спеціалістів, впровадження нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, перерозподіл працівників тощо.

Можна відокремити два основні види організаційних змін – планові та ситуаційні, або їх ще називають динамічними.

Планові (стратегічні) зміни – проводяться за планом, їх результати передбачаються. Вони здійснюються відповідно до місії та стратегічних цілей організації, в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем [2].

Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін, наприклад, зношення обладнання, оновлення персоналу. Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Можна планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін [2].

Велика кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер. Вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на непередбачувані не прогнозовані чинники зовнішнього середовища. Такі зміни є пристосувальними, або реактивними. Організація не планувала й дуже часто не підозрювала про їхню необхідність до самого останнього моменту, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпроти, давати несподівані нові можливості.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід з ситуаційних змін з позитивними наслідками й найменшими витратами.

В залежності від напрямку проведення змін (знизу-вверх чи зверху-вниз) та стилю керівництва змінами британський вчений С. П. Бейт виділив 4 форми змін [6]:

- агресивні зміни;
- інструкційні зміни;
- корозійні зміни;
- миротворчі зміни.

Агресивними зміни будуть у випадку, коли за умови необхідності змін існуючі компетенції апарату управління не дозволяють швидко їх освоїти та застосувати. Дії керівників будуть зосереджені на зміні управлінських ролей, розробці нових пріоритетів витрат ресурсів фірми, реорганізації системи

стимулювання у різкому наказовому порядку. Основною метою таких дій буде створення тимчасової ситуації розгубленості та роз'єднаності членів організації, щоб швидко впровадити нові елементи організаційної культури.

Інструкційні зміни – керівник усвідомлює необхідність змін, кваліфікація управлінців дозволяє їх впровадити. Створюється команда змін, що забезпечує швидке впровадження інновацій.

Корозійні зміни – ініціатива впровадження змін виникає знизу, із середньої ланки менеджерів. Вдосконалюючи процеси, що знаходяться у зоні їх відповідальності, вони можуть виступити із пропозицією до вищого керівництва поширити ці вдосконалення. Такі зміни сприяють успішності компанії. Проте, спроби вдосконалення процесів на місцях можуть виявитись невдалими, тоді ці зміни можуть визвати деградацію організації.

Миротворчі зміни – проводять поступово, із врахуванням особливостей кожного підрозділу. Основна мета таких змін – запобігання конфліктам, збереження цінностей корпоративної культури.

Співставлення підходів (еволюційного та революційного) до впровадження змін та чотирьох форм змін дозволяє зробити висновок про те, що агресивна та інструкційна форма відповідають революційному шляху впровадження нововведень, а корозійна та миротворча – еволюційному шляху [31].

Отже, зміни існують об'єктивно та відбуваються постійно у природі і в соціально-економічних системах. Якісні зміни призводять до еволюційного чи революційного розвитку системи. Організації як відкритій соціально-економічній системі також властиві зміни. Змінами можна та необхідно управляти, щоб забезпечити її довготривалу життєздатність та конкурентоспроможність.

До найвагоміших передумов успішного впровадження необхідних змін в сучасних організаціях за для забезпечення їхнього розвитку є [24]:

залучення персоналу до робочих груп, делегування повноважень та відповідальності за реалізацію нововведень;

можливість залучення зовнішніх консультантів, які виступають модераторами ідей та експертами оцінювання варіантів та механізмів розвитку підприємства;

налагодженість ефективної комунікації та інформування персоналу підприємства з приводу змісту та цілей змін;

наявність взаємоузгоджених дій щодо забезпечення реалізації цілей розвитку підприємства на всіх рівнях управління;

наявність системи обмежень у часі, ресурсах та якості реалізації проектів розвитку підприємства.

Управління змінами на підприємстві можна розглядати з таких позицій: як складову стратегічного менеджменту підприємства; як управління діяльністю підприємства; як набір оперативних функцій; як складову соціального управління.

Як складова стратегічного менеджменту підприємства управління змінами розкривається через нестійкий, стохастичний характер стратегічного середовища, яке висуває системі менеджменту ряд вимог, стратегічних несподіванок, які можна трактувати як фактори змін. Ці фактори вимагають розроблення тактичних і стратегічних заходів із усунення загроз та використання можливостей змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства [18].

Управління змінами як управління діяльністю – це зміна подоби мислення менеджерів – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням їх альтернативності, варіативності та розвитку різних сценаріїв змін. Тобто, це орієнтація не на сталі умови діяльності та внутрішні можливості змін, а й на зовнішні зміни. Все це означає удосконалення виробничого процесу не тільки відповідно до можливостей підприємства, а з орієнтацією на ринок, конкурентів та інновації; використання недоступних інструментів збуту, а перспективних, не – традиційних, затребуваних на ринку; орієнтація при плануванні фінансових потоків не на поточні потреби, а на середній рівень приросту фінансових результатів у галузі та на стратегічних сегментах

ринку; розроблення кадрової політики з урахуванням набуття ключових компетенцій персоналу та всього підприємства на ринку [21].

Управління змінами як набір оперативних функцій передбачає його тісний зв'язок із виробничою, маркетинговою, інноваційною, адміністративною та іншими функціями для досягнення стратегічних цілей. Управління змінами повинно своєчасно виявити зміни середовища діяльності й на основі мобілізації фактичних та потенційних стратегічних можливостей підприємства використати ці зміни для забезпечення розвитку підприємства (чи уникнення стагнації). Зробити це можливо тільки при повній спрямованості всіх функціональних підрозділів підприємства на досягнення цілей стратегічного управління та управління змінами [5].

Як складова соціального управління, управління змінами є діяльністю, спрямованою на забезпечення функціонування підприємства як соціальної системи, ефективне використання трудового потенціалу персоналу, його розвиток та максимальне задоволення потреб персоналу підприємства в процесі реалізації змін.

Зазначені аспекти доводять, що управління змінами на підприємстві є складним, багатокомпонентним процесом, який реалізується в усіх структурних та стратегічних рівнях менеджменту підприємства та забезпечує синергійний ефект від його реалізації.

Науковцями доведено, що саме механізм управління змінами на підприємстві є найбільш активною частиною системи управління та забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства й є сукупністю [8]:

засобів управління, які містять інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

організаційних та економічних методів управління, що являють собою способи, прийоми і технології приведення у дію і використання засобів управління.

Тому на наступним завданням кваліфікаційної роботи є дослідження методів, моделей та механізму управління змінами в організації.

1.2. Методи, моделі та механізм управління змінами в організації

Ефективне управління змінами в організації є найскладнішим та найважливішим завданням. Управління змінами – це управління переходом організації, як системи, з одного стійкого стану в інший, як правило, більш якісний. Цей процес зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування (створення команди змін; забезпечення підтримки змін та ін.), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження [1].

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно та швидко змінюються. Управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін [14].

Управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив управлінської системи на організацію, в зв'язку зі змінами у внутрішньому та в зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності [26].

Управління змінами – це наука, що вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування (зовнішнього

та внутрішнього середовища). Управління змінами має міждисциплінарний характер, власний теоретичний фундамент, але формується з практичної діяльності, яка становить основу подальшого розвитку теорії [37].

Виходячи із взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, характеру і сили впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство і, відповідно, характеру реакції підприємства на такі впливи, можна виокремити біфуркаційний та адаптаційний складники механізму управління змінами. Зокрема, у літературних джерелах визначено таке [16]:

адаптаційні – такі механізми, які ґрунтуються на негативних зворотних зв'язках і передбачають такий характер змін в економічній системі, який дає змогу зберегти її цілісність, пристосуватися до впливу зовнішнього середовища без утрати принципових відмінних ознак;

біфуркаційні – механізми, які ґрунтуються на позитивних зворотних зв'язках і передбачають утрату цілісності, принципових відмінних ознак системи та перехід її в нову якість. Біфуркаційні механізми значно прискорюють процес розвитку економічної системи, породжують максимальну варіативність станів, невизначеність, необоротність та непередбачуваність майбутнього.

Важливо і необхідно відрізнити біфуркаційні процеси від адаптаційних. Біфуркаційні зміни мають дуже важливу з погляду прискорення процесів розвитку властивість: вони стрибкоподібно збільшують характеристики змінності системи» [20]. Враховуючи те, що в процесі забезпечення стійкості розвитку підприємства за умов нестабільності середовища їх функціонування підприємства використовують різноманітні адаптаційні механізми, доцільно розрізняти два основні їх види:

пасивні, коли підприємство застосовує систему заходів, що змінює його стратегію, щоб ефективніше діяти в нестабільному середовищі;

активні, коли підприємство використовує сукупність процесів, які націлені на зміну зовнішнього середовища для того, щоб його діяльність була більш ефективною [32].

Пасивна адаптація передбачає більш активну діяльність щодо забезпечення потенційних якісних характеристик на підприємстві в мінливому середовищі. Завданням пасивної адаптації є накопичення інформації про зміни зовнішнього середовища в часі та прогнозування розвитку зовнішнього середовища. Пасивна адаптація спрямована на формування виробничих резервів, які можуть бути швидко використані в мінливих умовах зовнішнього середовища. Реакція підприємств на зміни зовнішнього середовища, що вже відбулися, «постфактум» – це теж пасивна адаптація [40].

Активна адаптація передбачає діяльність, спрямовану на зміну зовнішнього середовища для поліпшення умов функціонування підприємства чи на пошук іншого, більш сприятливого середовища. Активна адаптація спрямована на побудову механізму регулювання підсистем підприємства з метою впливу на зовнішнє середовище та на формування сприятливих умов для функціонування підприємства. Саме в межах активної адаптації організація визначає свої переваги та можливості щодо змін у зовнішньому середовищі, використовуючи інноваційні технології у різних функціональних сферах діяльності [22].

Розглянемо більш детально методи та інструменти реалізації змін, здійснимо їх декомпозицію у межах адаптаційного і біфуркаційного механізмів забезпечення стійкості розвитку підприємства. Як відомо, метод (від грец. *méthodos* – дорога дослідження або пізнання, теорія, учення) – сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності для вирішення конкретного завдання.

Науковцями розроблено різні методи проведення змін, які можна систематизувати в розрізі п'яти груп [4; 29; 34; 43]:

методи, орієнтовані на людей та культуру організації, реалізуються через набір інструментів, прийомів, спрямованих на поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування і реалізації змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін тощо;

методи, орієнтовані на завдання та технологію, реалізуються через моделювання та аналіз виробничих процесів, управління якістю тощо;

методи, орієнтовані на структуру та стратегію, які практично втілюються через забезпечення гнучкості і адаптивності організаційних структур, застосування інструментарію планування і прогнозування змін;

проектні методи, які реалізуються через застосування проектних технологій та інструментів на підприємстві, є основою виконання обмеження «ресурси – час – якість»;

методи, орієнтовані на зміну бізнес-моделі підприємства.

Інструмент (від лат. *instrumentum* – знаряддя) – предмет, пристрій, механізм, машина або алгоритм, що використовується для впливу на об'єкт: його зміни або вимірювання. У широкому сенсі – засіб впливу на об'єкт, перетворення і створення об'єкта. Під інструментами реалізації змін в організації розуміємо засоби, способи впливу керуючої підсистеми підприємства на керовану для забезпечення ефективної реалізації процесу управління змінами.

У найбільш узагальненому вигляді науковці представили класифікацію інструментів управління розвитком підприємства так [7; 27; 38]:

за характером впливу: економічні, соціально-психологічні; технологічні; адміністративні (бюджетування, економічні плани, конструкторські документи, соціальні плани, стимули та санкції, розпорядчі і дисциплінарні інструменти);

за напрямом впливу: прямого і непрямого впливу (накази, розпорядження, інструкції, положення, плани);

за способом урахування інтересів працівників: матеріального, владного, морального впливу (економічні стимули, штатні розписи, регламенти, договори, моральні стимули);

за формою впливу: якісні, кількісні (вказівки, кошториси);

за функціональною спрямованістю: організаційні, планові, координаційні, контрольні, регулювальні, мотиваційні (контролінг, регламентація, стратегічні карти, моніторинг, реінжиніринг);

за областю сферою застосування: маркетингові, фінансові, операційні тощо (факторний аналіз, бенчмаркінг, аутсорсинг та ін.);

за ступенем новизни: творчі, адаптивні, селективні, стандартні, нестандартні (інноваційні, креативні, пошукові);

за масштабом застосування: загальні, спеціальні;

за врахуванням фактору часу: статичні, динамічні (балансові, оптимізаційні, динамічні);

за тривалістю дії: довгострокові, середньострокові, поточні (стратегічні, тактичні, оперативні);

за формою вираження: концептуальні, аналітичні (описові – стратегічна модель Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та ін.; формалізовані – матриця БКГ, матриця McKinsey-7S, полікритеріальна діагностика розвитку тощо);

за напрямом дії: внутрішні, зовнішні;

за радикальністю дії: адаптаційні та біфуркаційні.

Забезпечення стійкого розвитку підприємства можливе за умови впровадження системних змін як у повсякденній діяльності підприємства, так і в реалізації стратегічних планів його розвитку. Практична реалізація змін відбувається через застосування методів та інструментів управління змінами, які є основою механізму управління розвитком підприємства. Застосування комбінації підходів до управління змінами, системи методів та інструментів управління змінами з урахуванням поточного стану стійкості функціонування і розвитку окремого підприємства дасть змогу здійснити ефективний перехід підприємства від менш стійкого стану до більш стійкого в умовах змінного зовнішнього середовища підприємства, отже, розвиватися.

В даний час визначення управління змінами включає в себе як організаційні зміни процесів управління так і окремі моделі управління змінами.

Базовою моделлю управління змінами є, запропонована ще в 1951 році, трьох етапна модель К. Левіна. Вона лежить в основі більшості підходів управління зверху–вниз в якості класичного погляду на організаційні перетворення. Модель включає наступні етапи:

розмороження – передбачає аналіз існуючого стану підприємства, визначення рушійних сил і опис бажаного кінцевого стану;

рух – перехід з одного стану (те, що є на підприємстві) в інший (як має бути, кінцевий результат). Цей етап передбачає залучення персоналу підприємства до безпосереднього процесу здійснення змін;

замороження – цей етап являє собою стабілізацію організації та цементування нового стану [36].

Модель К. Левіна була модифікована і на її основі розроблені більш вдосконалені моделі управління змінами, серед яких моделі Л. Грейнера і Дж. Коттера. У 1967 році Ларрі Грейнер розробив модель успішного управління змінами, яка деталізує етапи моделі К. Левіна.

Л. Грейнер зобразив управління змінами як процес, що містить 6 етапів [12]:

тиск і спонукання (тиск факторів зовнішнього середовища та визнання необхідності змін через динаміку внутрішніх факторів);

посередництво та переорієнтація уваги (залучення зовнішнього консультанта чи співробітників як посередників);

діагностика і визначення конкретних проблем – усвідомлення (збирання інформації “згори донизу” за умов зворотного зв’язку);

вирішення проблеми та забезпечення зобов’язання щодо виконання нового курсу;

експеримент і виявлення (аналізування наслідків експериментального впровадження змін з метою підвищення їх ефективності шляхом коригування);

підкріплення і згода (мотивування персоналу та впровадження змін).

Головна ідея моделі Дж. Коттера полягає в тому, що процес змін відбувається у вісім послідовних кроків, виконання яких необхідне для успішного проведення перетворень на підприємстві [11]:

створення відчуття необхідності змін (вивчення ринкової ситуації, конкурентних позицій підприємства, виявлення та аналіз реальних і потенційних криз, сприятливих можливостей);

створення команди реформаторів (формування та організація групи агентів змін, виділення лідерів);

визначення бачення і стратегії (створення бажаного образу в майбутньому, розробка стратегії досягнення цього бачення);

пропаганда нової концепції майбутнього (охоплення всіх співробітників, яких стосуються зміни);

створення умов для широкої участі співробітників в перетвореннях (усунення можливих перешкод, делегування повноважень, мотивація персоналу);

отримання швидких результатів (планування перших кроків та їх виконання, винагороджуючи і пропагуючи перші успіхи);

закріплення досягнутих успіхів і поглиблення змін (доведення процесу змін до кінця, поширюючи успішний досвід по всій організації);

інституалізація (закріплення) змін в корпоративній культурі (демонстрація переваги нового стану).

Головним недоліком наведених моделей змін є їх лінійна форма. На практиці ж процес управління змінами носить циклічний характер.

Так Е. Кемерон модифікував восьмикроковий процес управління змінами Дж. Коттера. Основною відмінністю запропонованої послідовності є те, що модель являє собою нескінченний цикл.

Модель Е. Кемерона складається з таких етапів [44]:

- створення потреби в змінах;
- створення команди змін;
- створення образу і цінностей;
- спілкування і залучення;
- наділення повноваженнями співробітників;
- винагорода успіхів і похвалювання;
- зміцнення.

З підвищенням професіоналізму працівників, зі зростанням динамічності ринкового середовища, посиленням важливості особистого розвитку персоналу організації вище розглянуті традиційні моделі управління змінами не створюють умов для стійких довготермінових змін. У зв'язку з цим було розроблено ряд інших моделей.

Управління змінами згідно моделі «Калейдоскоп», запропонованої В. Хоуп–Хейлі і Дж. Балоган, передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, який визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві. «Калейдоскоп» дозволяє агентам змін здійснити дослідження контексту впровадження змін і складається з трьох кілець:

- зовнішнє (охоплює широкий організаційний контекст, що передбачає виявлення на підприємстві необхідності стратегічних змін, тобто, що потрібно змінити, як та чому);

- середнє (внутрішні характеристики контексту організаційних змін);

- внутрішнє (набір варіантів, якими можуть скористатись агенти, приступаючи до впровадження змін) [12].

Застосування моделі «Калейдоскоп» дозволяє створити унікальну картину для кожної ситуації змін, що виникає на підприємстві. Ефективне управління змінами на базі цієї моделі передбачає першочерговий аналіз зовнішнього контексту та поступовий перехід на основі проведеного аналізу

до внутрішнього, де керівництво має можливість обирати найоптимальнішу з альтернатив щодо управління змінами.

Розроблена у 2001 році Дж. Хаятом модель ADKAR полягає у тому, що зміни реалізуються за двома напрямками: бізнес та співробітники. Тобто успіх перетворень можливий, якщо керувати одночасно впровадженням нового проекту та змінами поведінки співробітників.

ADKAR – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків [45] :

усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі описуються підстави для проведення змін.

бажання і готовність до змін. На етапі відбувається прийняття рішення про підтримку тих чи інших змін, які досягаються тільки у випадку розуміння їх необхідності.

знання, яким чином змінюватися. На цьому етапі формується знання про те, як саме належить і слід змінюватися, а також містяться необхідні для змін знання, вміння, навички.

здатність впроваджувати зміни. Етап передбачає демонстрацію застосовності і привабливості змін, а також визначення бар'єрів, які можуть перешкодити змінам.

забезпечення підтримки змін. Тут особлива увага приділяється зусиллям, спрямованим на підтримку змін. Їх стабілізація і прийняття досягаються шляхом зворотного зв'язку, преміюванням, оцінкою діяльності та прийняттям коригувальних заходів.

За спостереженнями В. Крюгера, автора моделі «Айсберг управління змінами», більшість керівників приділяють увагу видимій частині організації, забуваючи про те, що основні важелі не лежать на поверхні. Поверхнєве управління – верхня частина айсберга. На цьому рівні управління являє собою управління витратами, якістю, часом.

Глибинне управління – нижня частина айсберга. На цьому рівні відбувається управління змінами та впровадженнями:

управління сприйняттям і переконаннями;

управління владними та політичними повноваженнями.

На думку В. Крюгера, реальні зміни вимагають глибинних змін у поведінці співробітників, їх цінності, зачіпаючи перерозподіл владних повноважень [49].

Проаналізувавши існуючі моделі управління змінами в організації можна стверджувати, що сучасні умови господарювання висувають кардинально нові вимоги до системи управління змінами з точки зору забезпечення її ефективності. Тому ефективне управління змінами в організаціях повинно ґрунтуватися на засадах комплексного підходу – інтеграції вище розглянутих моделей управління змінами.

В межах комплексного підходу необхідно дотримуватися таких принципів управління процесом змін:

планування змін із врахуванням необхідного часу для їх реалізації, ступені опору, факторів ризику;

узгодженість методів і процесів змін з тактичною, стратегічною діяльністю та процесами управління в організації;

участь керівництва всіх рівнів;

узгодженість бізнес–процесів з умовами зовнішнього середовища під час планування та реалізації змін [15].

Управління змінами – це процес, що складається з етапів: планування, реалізації, контролю, регулювання та координування (рис. 1.1.).

Процес управління змінами передбачає визначення їх необхідності, планування, організацію робіт із впровадження змін, контроль за їх виконанням та мотивування працівників, які беруть участь в процесі змін. Управління змінами визначає успіх функціонування будь-якої організації.

Рис. 1.1. Етапи механізму управління змінами в організації [47]

Управління змінами на підприємстві складається з таких операцій [46; 50]:

1. Виявлення причин зміни. На цьому етапі необхідно визначити базові причини проведення змін:

зміни, ініційовані ринком;

зміни у структурі інтересів власників (переділ інтересів, сфери бізнесу, фінансових потоків тощо);

розширення стратегічної зони господарювання підприємства (через злиття, поглинання чи придбання елементів, захоплення нових ринків);

загострення внутрішньокорпоративних протиріч;

низький рівень ефективності функціонування;

планований розвиток підприємства (коли зміни проводять не через проблеми, що накопичилися, а в передбаченні майбутніх проблем).

2. Виявлення рівня зміни стратегічних цілей. Зокрема, це можуть бути розбіжності у власників, неузгодженість сегментів конкурентів, дисфункції топ-менеджменту та власників бізнесу, зміна допустимої норми прибутку бізнесу. Таким чином, необхідно провести зіставлення причин змін з корпоративними цілями і виявити їх порівнянність та актуальність.

3. Вибір методології змін. Нагадаймо, існує два можливих типи змін: революційні (кардинальні, або інноваційні), і еволюційні (за рахунок накопичення невеликих послідовних змін). Вибір методології передбачає адекватні механізми управління, серед яких можна виділити оптимізацію, вдосконалення і модернізацію підприємства.

4. Організація процесів змін. На цьому етапі визначаються механізми організації процесів змін, які необхідно підбирати для кожного інструменту, пов'язаного з процесом управління, метою та причинами змін.

5. Оцінка ефективності проведених змін. У межах цього етапу необхідно оцінити ефективність кожного підходу і зробити висновок, де потрібно відобразити весь ланцюжок причинно-наслідкових інцидентів розвитку факторів впливу, використовуваних інструментів і ступеня досягнення цілей, виражених у показниках ефективності альтернативного процесу управління змінами. На підставі цього висновку можна виявити ефективний варіант проведення процесу управління змінами.

Процедуру ефективного механізму управління змінами потрібно закладати в стратегію розвитку підприємства та відображати зміни процесів і об'єктів бізнес-середовища на всіх етапах його життєвого циклу з урахуванням усіх факторів і причин змін. Управління змінами буде ефективним лише в тому випадку, коли обраний механізм забезпечить досягнення корпоративних цілей завдяки процесам, збудованим оптимально і відповідно до структури підприємства.

Проаналізувавши представлені моделі управління змінами можна зробити висновок, що ефективне управління повинно ґрунтуватись на засадах комплексного підходу до управління процесом змін на сучасному підприємстві, тобто поєднанні декількох моделей відповідно до специфіки умов зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства.

Практичні аспекти процесу управління змінами досліджено у Публічному акціонерному товаристві «Вепр».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ВЕПР»

2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління ПАТ «Вепр»

Публічне акціонерне товариство «Вепр» здійснює діяльність, яка спрямована на задоволення потреб, виражених у формі попиту на перевезення вантажів або пасажирів, а також інші операції, пов'язані з підготовкою і здійсненням перевізного процесу. У всіх законодавчих актах України, міжнародних конвенціях у галузі транспорту та більшості сучасної економічної літератури транспортна діяльність розглядається винятково як послуга. Продукція транспорту (транспортна послуга) ПАТ «Вепр» являє собою специфічний вид продукції по переміщенню вантажів і пасажирів, а також по виконанню супутніх та доповнюючих цей процес операцій.

2.2. Характеристика процесу управління змінами у ПАТ «Вепр»

На вибір стратегії змін і на її здійснення у ПАТ «Вепр» впливають такі фактори:

- темп здійснення змін;
- ступінь управління з боку керівників;
- використання зовнішніх структур;
- центральне або локальне зосередження сил.

Успіх здійснення стратегії залежить від ступеня залучення співробітників ПАТ «Вепр», який може бути різним, від високого до низького.

У разі незначних змін (наприклад, зміна логотипу організації) залучення всіх співробітників не є необхідним, але за радикальних змін вищий ступінь залучення означає вищу ефективність реалізації стратегії змін в ПАТ «Вепр».

Методами залучення у ПАТ «Вепр» є такі:

інформація. Надання письмових та відеоматеріалів, проведення конференцій і презентацій;

комунікація. Проведення зустрічей у малих групах – командних брифінгів;

консультування. Надання консультацій і проведення опитувань;
переговори;

участь. Створення одно- або багатофункціональних робочих команд або проєктних груп;

залучення. Створення груп, орієнтованих на вирішення завдань у масштабах організації та на базі департаментів із багатофункціональним і багаторівневим членством.

Враховуючи багатоаспектність стратегічних змін і різні підходи до управління ними складно сформулювати одну універсальну модель, яка б чітко й детально описувала етапи процесу змін в ПАТ «Вепр».

Залежно від глибини і цілей планованих перетворень, а також поточної ситуації в ПАТ «Вепр» порядок здійснення тих або інших дій з управління змінами може бути різним. Лише взявши до уваги специфіку діяльності ПАТ «Вепр», оцінивши всі можливості та проблемні зони, можна встановити порядок та етапність планування й упровадження змін. Але на підставі концептуальних моделей управління змінами, які тією чи іншою мірою розкривають послідовність здійснення змін і досвіду роботи вітчизняних

організацій, можна виділити ті основні стадії та етапи, з якими зустрічається ПАТ «Вепр».

Створення команд управління змінами ПАТ «Вепр» є істотною частиною не лише процесу підготовки змін, а й їх проведення до останнього етапу. Процес управління змінами в ПАТ «Вепр» передбачає ефективну взаємодію формальних і неформальних груп. Непорозуміння між ними часто призводить до опору змінам.

Провідниками організаційних змін в ПАТ «Вепр» є команди. Команда в організації – це невелика кількість працівників із додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному. Основа згуртованості кожної команди – поділ колективної праці між її членами. Цілі команди можуть бути основними (наприклад, відповідь на запити споживачів упродовж 24 годин) або складними (наприклад, скорочення дефектів на 20 % упродовж півроку).

Ключ до команди – це те, без чого цих цілей не можна досягти, без кооперації та взаємодії між членами команди. Команда повинна бути сформована з урахуванням доповнюваних навичок і знань її членів. Крім того, учасники повинні бути спроможними впливати на те, як вони працюватимуть разом для досягнення цілей команди.

Функціональні команди ПАТ «Вепр» зазвичай об'єднують індивідів, що працюють разом над поточними і взаємозв'язаними завданнями. Функціональні команди часто існують у межах функціональних відділів – маркетингу, виробництва, фінансів, аудиту, кадрів тощо. Наприклад, у межах відділу кадрів за найм, оплату, премії, безпеку, навчання і розвиток, стверджувальні дії та промислові стосунки відповідають одна або декілька функціональних команд.

Команди з вирішення проблем не реорганізують роботу менеджерів і не змінюють їхню роль. Фактично менеджери несуть певну відповідальність за вирішення проблем і прийняття рішень командами. Команди з вирішення проблем орієнтуються на специфічні питання у сферах відповідальності,

вирішення проблем потенційного розвитку і часто уповноважені діяти у визначених межах. Такі тимчасові команди розглядають питання якості або витрат у ПАТ «Вепр». Зазвичай її учасники є працівниками спеціалізованих відділів. Команда може мати право впроваджувати власні рішення, якщо вони не потребують ґрунтовних змін у процесах, що можуть несприятливо вплинути на інші відділи, команди або на зовнішніх учасників (споживачів, постачальників, агентів з регулювання тощо) і не потребують додаткових ресурсів.

Міжфункціональні команди об'єднують фахівців різногалузевих знань і навичок для визначення та вирішення спільних проблем. Міжфункціональні команди ПАТ «Вепр» складаються з учасників декількох функціональних обов'язків, займаються проблемами, які переривають лінії відділів і функцій, та розпускаються після того, як проблема є вирішеною. Вони є найбільш ефективні в ситуаціях, що вимагають пристосованості, швидкості та орієнтації на потреби споживачів. Міжфункціональні команди можуть розробляти і впроваджувати програми підвищення якості та нові технології, зустрічатися з постачальниками та клієнтами, щоб поліпшити вхідні дані та результати, а також зв'язувати окремі функції (такі, як: маркетинг, фінанси, виробництво і людські ресурси), щоб підвищити обсяги виробництва та впровадити інновації в систему обслуговування.

Самокеровані команди ПАТ «Вепр» зазвичай складаються з людей, які повинні щоденно працювати разом і кооперуватися. Ці команди виконують різноманітні менеджерські завдання, а саме:

- складають розклад роботи і відпусток;
- розподіляють завдання між членами;
- замовляють матеріали;
- призначають лідера команди;
- визначають основні цілі команди;
- складають бюджет;
- наймають інших робітників;

іноді навіть оцінюють роботу один одного.

Команди проходять певні стадії розвитку: формування, бушування, нормування, виконання та розпуск. Види поведінки, пов'язаної з роботою та соціальним життям, у командах або групах різняться від стадії до стадії.

На стадії формування учасники команди зосереджуються на визначенні цілей і процедур розвитку, необхідних для виконання завдань. Розвиток команди на цій стадії включає знайомство та розуміння лідерства серед учасників. Учасники команди можуть: приховувати почуття, доки вони не вивчать ситуацію; діяти з більшою безпечністю, ніж зазвичай; відчувати незручність і непевність щодо того, чого від них очікувати; бути ввічливими і приязними, принаймні неворожими; намагатися збільшити власну корисність відносно особистих витрат, пов'язаних із членством у команді або групі.

На стадії бушування виникають суперечки щодо поведінки на роботі, відповідних пріоритетів цілей, лідера, відповідальності та пов'язаного із завданнями керівництва напрямку. Змагання за роль лідера та суперечки, пов'язані з визначенням цілей на цій стадії, можуть домінувати. Деякі учасники команди можуть триматися осторонь, уникаючи емоційного напруження. На цій стадії потрібно керувати конфліктом, а не придушувати його чи втікати від нього. Команда не може ефективно перейти до третьої стадії, якщо її учасники вдаються до крайнощів.

Поведінка на стадії нормування проявляється в обміні інформацією, сприйнятті різних опцій і позитивних спробах прийняти компромісне рішення. Команда визначає правила, за якими вона функціонуватиме. Соціальна поведінка орієнтується на співчуття, турботу та позитивне вираження почуттів, що згуртовує команду. Розвиваються кооперація та відчуття поділу відповідальності.

На стадії виконання команди показують, наскільки ефективно і вправно вони можуть досягти результатів. Ролі окремих учасників є зрозумілими для всіх і визнаними всіма. Учасники навчилися тому, коли їм необхідно працювати незалежно, а коли допомагати один одному. Деякі команди

роблять належні висновки зі свого досвіду, розвиваються та стають більш вправними й ефективними.

На цій стадії розпуску занепадає робоча дисципліна, колектив вилучається з соціальної сфери. Деякі команди, наприклад, команди з вирішення проблем або міжфункціональні команди, що створюються для виконання специфічних питань, наприклад, упродовж шести місяців, мають ознаки розпуску. З точки зору соціальної поведінки відбувається певною мірою розпуск, коли учасники команди звільняються або їх звільняють.

На командну або групову поведінку й ефективність у ПАТ «Вепр» впливають декілька чинників. Команди найбільш ефективні у разі: розроблення стратегій в умовах високої невизначеності середовища; розмитості та множинності критеріїв відбору стратегічних варіантів; одночасної реалізації декількох стратегій; необхідності координації складних робіт; великого розкиду в думках експертів щодо оцінювання стратегічних альтернатив; конфлікту інтересів стейкхолдерів; високого ступеня опору змінам.

Робочі групи в управлінні змінами ПАТ «Вепр» – це сукупність працівників, об'єднаних простором, професійною діяльністю, певним чином взаємодіючих між собою і виступаючих щодо оточуючих як єдине ціле. Взаємодія людей у виробничому процесі потребує координації та спрямування зусиль усіх членів групи. Тому робоча група є головним об'єктом управління в ПАТ «Вепр». Можливості групи виявляються більше, ніж сума можливостей її учасників із таких причин:

взаємодія дозволяє подолати обмеженість фізичних та інтелектуальних здібностей кожної окремої людини;

завдяки виникаючій спеціалізації праці вдається істотно підвищити його продуктивність;

у процесі спільної діяльності в учасників, крім їх волі, виникає дух змагання, мобілізуючий приховані резерви та істотно підвищує інтенсивність праці;

створюються умови успішного вирішення проблем там, де з тих чи інших причин неможливо розподілити обов'язки між окремими учасниками;

у процесі спільної праці передаються знання, навички, передові методи роботи, тобто відбувається професійне зростання членів групи.

Необхідно зазначити, що членство в реальній робочій групі ПАТ «Веpr» не означає, що люди повинні постійно перебувати поруч і спільно виконувати роботу. Члени групи можуть бути розділені просторово. Головне тут – включення в єдиний виробничий процес на основі кооперації праці та в певну систему міжособистісних відносин.

У межах групи ПАТ «Веpr» між її членами виникають такі типи відносин:

дружня кооперація і взаємодопомога, що базуються на повній довірі;
товариське суперництво (змагання) у певних сферах, але обов'язково у межах позитивної взаємодії;

формальне співробітництво за фактичного нейтралітету;
нетовариське суперництво у межах формального співробітництва за взаємної недовіри, орієнтація на досягнення індивідуальних (корисливих) цілей навіть під час спільної роботи;

суперництво та негативне ставлення один до одного в межах спільної діяльності (кооперація антагоністів).

Розроблення проєкту змін, програми змін і графіків упровадження проєкту у ПАТ «Веpr» не підлягає чіткій регламентації. До основних принципових завдань розроблення проєкту в ПАТ «Веpr» необхідно віднести:

комплексну бізнес-діагностику діяльності організації;
визначення основних цілей, завдань і принципів управління змінами;
визначення бюджету, термінів і необхідних заходів для реалізації проєкту змін;

обґрунтування очікуваної ефективності проєкту, головних ризиків і способів їх мінімізації;

узагальнено, проєкт стратегічних змін складається з програми змін і плану впровадження змін.

Програма змін – це перелік заходів у межах основних напрямів, що дозволяють досягти поставленої мети – підвищення прибутковості діяльності підприємства та забезпечення зростання його ринкової вартості. Програма змін розробляється для ПАТ «Вепр». Вона визначає посади та підрозділи організації, задіяні в її виконанні. Також програма змін визначає орієнтовні строки реалізації перетворень та етапність запровадження тих або інших дій.

Ресурсне забезпечення реалізації проєкту в ПАТ «Вепр» – це все те, що необхідно для виконання операцій (робіт) проєкту. До ресурсів належать: трудові ресурси; машини, устаткування; матеріали і сировина; грошові кошти; енергетичні ресурси; інфраструктурні ресурси: інформаційні ресурси, обчислювальна техніка, оргтехніка, виробничі площі, будівлі.

Залежно від суті проєкту вимагається наявність тих або інших ресурсів, необхідно враховувати їх кількість і об'єм. Розрізняють відновлювані на невідновні ресурси. Ресурси відновлювані – такі ресурси, які після виконання проєкту можуть знову використовуватися. Ресурси невідновні – ресурси, які витрачаються в процесі виконання проєкту. Планування ресурсів в ПАТ «Вепр» вирішує два завдання: визначення номенклатури необхідних ресурсів і їх кількості.

Метою оцінки опору змінам в ПАТ «Вепр» є визначення можливого несприйняття змін з боку людського фактору, задіяного у їх реалізації чи у прямому або опосередкованому споживанні результатів їх дії.

Цілями оцінки опору змінам в ПАТ «Вепр» можуть виступати: встановлення причин опору на різних рівнях та у різних стейкхолдерів змін; ідентифікація носіїв опору; типізація опору; можливі наслідки від спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін тощо.

Для ідентифікації рівня опору змінам в ПАТ «Веpr» скористаємося методикою, яка базується на основі дослідження ступеня його прояву на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та системному. Така оцінка дозволить врахувати як психологічні причини опору змінам, так і поведінкові та управлінські. В межах кожного рівня опору передбачається оцінка чотирьох ключових характеристик його виникнення та їх прояву.

В межах кожної характеристики встановлено ряд часткових станів, які оцінюються респондентами за 10-бальною шкалою, а загальне значення характеристики визначається як середнє арифметичне із значень часткових станів.

Оцінка визначається за шкалою, яка будується за принципом:

- 0 – повна відсутність;
- 1-2 – незначна наявність;
- 3-4 – часткова наявність;
- 5 – наявність на середньому рівні;
- 6-7 – стан є вираженим;
- 8-9 – прояв в більшості випадків;
- 10 – є наявним в повній мірі.

Індивідуальний рівень опору в ПАТ «Веpr» оцінюється у контексті виявлення психологічних та суб'єктивних причин виникнення опору. Щодо даного рівня опору оцінюються такі причини (чинники) (табл. 2.7): особиста безпека та стабільність (приймається як характеристика осіб, задіяних у змінах та причетних до рівня їх успішності); обсяг робіт та їх приріст, пов'язаний із впровадженням змін; компетентності робітника щодо завдань провадження змін та необхідність їх підвищення; попередній досвід робітника щодо участі у змінах.

Груповий рівень опору оцінюється з позиції можливості акумулювання формальними та неформальними групами працівників опору, породженого суб'єктивною схильністю членів колективу до впливу чужої думки (конформізму – від лат. *conformis* – подібний, схожий).

Таблиця 2.7

**Опис часткових характеристик (станів) індивідуального опору
змінам у ПАТ «Вепр»**

Щодо даного рівня опору оцінюються такі причини (чинники) (табл. 2.8): ефективність комунікацій групи у процесі реалізації змін; позиції лідера групи (формального та неформального) щодо змін та їх провадження; наслідки змін для групи; конфлікти та аутсайдерські впливи, пов'язані із реалізацією змін.

Таблиця 2.8

**Опис часткових характеристик (станів) групового опору змінам у
ПАТ «Вепр»**

Системний рівень опору змінам оцінюється з позицій можливостей його виникнення в результаті дії чинників загальноорганізаційного характеру, серед яких (табл. 2.9): організаційна структура та її динаміка в процесі змін; позиції влади та лідера змін; кількість одночасних змін та час на їх впровадження; мотивація до змін.

Таблиця 2.9

**Опис часткових характеристик (станів) системного опору змінам у
ПАТ «Вепр»**

Узагальнення рівня опору до змін у ПАТ «Вепр» запропоновано представляти у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Характеристики оцінок опору змінам у ПАТ «Вепр»

На підставі даних табл. 2.10 загальний рівень опору змінам (OZ_i) для i -го підприємства визначається як середньозважена від часткових характеристик (станів) опору різних рівнів:

(2.1)

де n – кількість часткових характеристик.

Для цілей управління змінами пропонується до застосування наступна шкала оцінки опору змінам (OZ_i) в у ПАТ «Вепр»:

$0 < OZ_i \leq 2,99$ – опір змінам є низьким, зміни варто впроваджувати;

$3,0 < OZ_i \leq 4,99$ – опір змінам є прийнятним;

$5 < OZ_i \leq 7,99$ – опір змінам виражений;

$8 < OZ_i \leq 10$ – опір змінам значний, програму змін варто переглянути.

Розрахункові значення рівня опору змінам у ПАТ «Вепр» узагальнено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Розрахункові значення загального рівня опору змінам у
ПАТ «Вепр» щодо інноваційного проекту**

Дані табл. 2.11 демонструють, що опір змінам в ПАТ «Вепр» є прийнятним. За походженням переважає індивідуальний опір. У досліджуваному періоді превалювання групового опору змінам не відбувалося, що пов'язане, на нашу думку, перш за все, із специфікою операційної діяльності. Безумовно, система менеджменту змін має розробити низку заходів, які передбачають подолання опору змінам. В першу чергу, дані заходи мають носити попереджувальний характер, а саме: інформаційні заходи щодо сутності змін, їх цільового характеру та наслідків для окремих учасників та носіїв змін, а також їх груп та системи взагалі.

Інструментами подолання опору змінам в ПАТ «Вепр» мають стати: загальна стратегія підприємства (обов'язковою є вимога щодо забезпечення її прийнятності колективом та стейкхолдерами підприємства, її розуміння та підтримка), нарощування потенціалу змін та корпоративна культура (формування фідучіарної культури змін та підтримка лідера змін на підприємстві).

Досягнення цілей змін в ПАТ «Вепр» неминуче пов'язано із подоланням опору, а тому, його оцінювання, типізація та вимірювання є обов'язковою інтегрованою складовою менеджменту змін. Оцінка опору змінам є складним процесом, пов'язаним із існуванням ПАТ «Вепр» як складної соціально-економічної системи. Тому саме розробці напрямів підвищення ефективності системи управління змінами у Публічному акціонерному товаристві «Вепр» буде присвячено третій розділ кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ВЕПР»

3.1. Стратегічний підхід до розробки системи управління змінами у ПАТ «Вепр»

ПАТ «Вепр» є динамічною системою, воно постійно та безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі його складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція. Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників ПАТ «Вепр». Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше призводять до зміни цілей організації, організаційної структури управління, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю ПАТ «Вепр».

Організаційні зміни – будь-які зміни в одному або кількох елементах ПАТ «Вепр» на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності.

Оптимальна модель реалізації змін в ПАТ «Вепр» має складатися із шести взаємопов'язаних між собою таких етапів [3; 12; 48; 51]:

1 етап. Усвідомлення необхідності змін під тиском зовнішніх чи внутрішніх чинників. На цьому етапі наявний тиск обставин або ризик його виникнення у перспективі ускладнює ефективне функціонування підприємства, його структурних підрозділів або окремих служб на старих засадах і вимагає змін;

2 етап. Аналіз ймовірних наслідків трансформацій та формулювання основної мети управління змінами. На другому етапі оцінюють перспективи

підприємства, його структурних підрозділів чи служб та визначають їх здатність адаптуватися до нових умов роботи, а також забезпечити власне зростання і розвиток;

3 етап. Планування заходів з реалізації зміни. Розробляють комплекс заходів щодо здійснення змін, формують команду агентів змін, налагоджують внутрішні комунікативні зв'язки, узгоджують загальний проект змін. Крім того, виявляють наявний опір змінам, визначають його причини, обґрунтовують механізми подолання;

4 етап. Моделювання результатів здійснення зміни, аналіз альтернатив та прийняття остаточного управлінського рішення. На основі аналізу очікуваних наслідків від реалізації змін, а також по результатах вивчення причин опору змінам та зворотного зв'язку між керованою і керуючою системами виявляють напрями оптимізації плану змін;

5 етап. Практична реалізація запланованих заходів та контроль вчасності, повноти й ефективності їх виконання. Цей етап передбачає впровадження проекту змін, мотивацію персоналу, забезпечення оперативного контролю та оцінювання результатів реалізації планованих заходів;

6 етап. Закріплення результатів реалізації зміни. На цьому етапі робота підприємства або його окремих структурних підрозділів і служб цілком переводиться на нові умови, забезпечується незворотність вчинених на попередніх етапах дій і заходів.

Основними складовими системи управління змінами в ПАТ «Вепр» мають бути: керуюча підсистема (суб'єкт управління змінами), керована підсистема (об'єкти, в яких відбуваються зміни), функції управління змінами (планування, організація, мотивація, контроль), етапи управління змінами усвідомлення необхідності змін, аналіз можливих наслідків трансформацій та ідентифікація основної мети проведення змін; планування заходів з реалізації змін; моделювання результатів здійснення змін; реалізація змін та їх

контроль; закріплення результатів реалізації змін), які відображено на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Складові системи управління змінами ПАТ «Вепр» [10; 41]

Управління змінами це циклічний процес, що постійно проходить у ПАТ «Вепр» через такі етапи:

- розуміння поточної ситуації;
- визначення бажаного стану й розробка плану перетворень;
- формування критичної маси односторонніх (партнерів);
- відстеження і стабілізації результатів.

Функціонування системи управління змінами в ПАТ «Вепр» базується на механізмі реалізації управлінських рішень, який варто розуміти як систему взаємоузгоджених цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів, які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію взаємодії між зацікавленими сторонами. При цьому особливе значення набувають такі складові: цільова; суб'єктно-об'єктна, методична, процесна, організаційна, інформаційна та компетентісна.

Цільова складова у ПАТ «Вепр» передбачає у процесі змін та реалізації відповідних управлінських рішень дотримання цілей, зорієнтованих на створення бізнес-альянсів (бізнес-партнерств) [10; 14]:

- створення дієвої системи збуту;
- диверсифікація напрямів діяльності;
- формування виробничо-збутових ланцюгів;
- зміна структури управління;
- освоєння власних внутрішньо фірмових ринків;
- зростання стійкості та протидія ризикам.

З урахуванням інтеграційних процесів, за результатами дослідження, виділено базові стратегічні зміни, що мають відбутися в ПАТ «Веpr»:

виробничі – диверсифікація асортименту продукції та послуг, зниження собівартості продукції та послуг;

технологічні – запровадження сучасного обладнання; підвищення ефективності використання основних активів; розвиток та запровадження ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій;

культурні зміни – створення внутрішнього клімату, що сприяє саморозвитку та самонавчанню працівників і підприємства в цілому;

зміни в системі управління – створення та впровадження на підприємствах системи стратегічного управління; реінжиніринг процесів та організаційної структури управління на основі адаптивності;

підвищення ефективності маркетингової політики – аутсорсинг маркетингових бізнес-процесів; розробка та впровадження гнучкої цінової стратегії; створення та впровадження систем стимулювання покупців;

зміни в сфері персоналу – оптимізація структури персоналу, підвищення кваліфікації, створення системи мотивації та стимулювання кадрів.

Методична складова в ПАТ «Веpr» визначає, яким вимогам та принципам має відповідати процес реалізації рішень щодо змін та партнерства та за допомогою яких інструментів управління цей процес буде виконано. Залежно від стилю управління, що використовується при реалізації рішень, та ступеня залучення працівників до управління змінами доцільно розглядати такі підходи до управління: директивний, нормативний, контролюючий, компромісний та підхід співробітництва. Управління змінами доцільно розуміти як сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого запроваджується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на реалізацію зміни з метою адаптації підприємства до нових умов господарювання або розвитку у перспективі. Ефективна реалізація управлінських рішень щодо змін потребує

належного забезпечення, що складається з інформаційної, організаційної, компетентісної складових.

Інформаційне забезпечення в ПАТ «Веpr» є однією зі складових, що забезпечують процес реалізації управлінського рішення щодо змін, базується на зборі, накопиченні, зберіганні, опрацюванні інформації; пов'язане з трудомісткістю завдань прийняття рішення та робіт щодо його реалізації. Пріоритетного значення набувають корпоративні інформаційні системи, бази даних, технологічне та програмне забезпечення, унікальні бібліотеки, системи зв'язку. Організаційне забезпечення в ПАТ «Веpr» має містити у собі:

процедури, технології виробництва продукції та надання послуг, технології управління, організаційну структуру управління, організаційні процеси, комунікації, ділові зв'язки з партнерами (бізнес-партнери, органи державної та місцевої влади, клієнти);

об'єкти інтелектуальної власності (винаходи, публікації, патенти, авторські права, ноу-хау, ліцензії, товарні знаки);

цінності та норми, що складають зміст корпоративної культури.

Компетентісне забезпечення у процесі реалізації змін в ПАТ «Веpr» має дуже важливе значення, оскільки реалізація рішень потребує наявності певних компетенцій персоналу. Компетенції обумовлюють своєчасне, ефективне виконання рішень. Процесна складова змін концентрує увагу на дослідженні послідовності, швидкості та причин виникнення подій, системах прийняття рішень та поширення інформації, які призвели до змістовних змін на підприємстві.

У системі управлінні змінами ПАТ «Веpr» необхідно вирізняти два взаємопов'язані напрямки:

управління господарською системою підприємства, що має на меті якомога швидшу й ефективнішу її адаптацію до нових умов діяльності;

управління персоналом, виявлення та подолання опору змінам [5].

На етапі оперативного управління здійснюється контроль дотримання основних характеристик рішення, що реалізується в ПАТ «Вепр», строків його реалізації, коригування рішень при виявленні розбіжності між нормативними і фактичними значеннями отриманих результатів, визначається періодичність проведення контрольних оцінок інтегральних показників реалізації стратегій підприємства.

Основними показниками оцінки ефективності змін в ПАТ «Вепр» варто вважати якісні характеристики (результативність, ефективність, адаптивність) та кількісні характеристики (продуктивність, тривалість, вартість бізнес-процесів).

Під механізмом реалізації змін в ПАТ «Вепр» необхідно розуміти систему методів, важелів, інструментів, форм організації дій, за допомогою яких безпосередньо здійснюються зміни і досягається вплив на внутрішні бізнес-процеси підприємства.

Це взаємозалежна система основних елементів, що регулюють процес розроблення та реалізації управлінських рішень щодо виконання запланованих змін в ПАТ «Вепр».

Структура механізму реалізації змін в ПАТ «Вепр» охоплює чотири складові:

- ресурсно-компетенційну;
- організаційну;
- соціально-психологічну;
- управлінську.

Ресурсно-компетенційна складова у процесі управління змінами в ПАТ «Вепр» має важливе значення: по-перше, вона є основним об'єктом здійснення змін: переважно всі зміни підприємства стосуються окремих видів ресурсів і компетенцій; по-друге, вона визначає умови здійснення змін: здійснення змін потребує наявності певних видів ресурсів і компетенцій у персоналу підприємства.

Необхідно розрізняти поняття «компетенція» і «ключова компетенція». Компетенція – це особливий ресурс, що містить досвід, знання та навички щодо способів організації й управління ресурсами та бізнес-процесами (здатностями підприємства) для досягнення поставлених цілей, носієм якого індивідуально або колективно є працівники. Компетенцією підприємства вважається набір знань, навичок та вмінь, що дозволяють йому виконувати будь-який бізнес-процес на рівні, прийнятому в цьому сегменті ринку як стандарт.

Ключові компетенції ПАТ «Вепр» – це сукупність специфічних знань, навичок, вмінь у сфері управління бізнес-процесами, якими володіє персонал підприємства і які відрізняють його від аналогічних підприємств і визначають довгострокові конкурентні переваги на ринку та шляхи їх досягнення.

Організаційна структура ПАТ «Вепр» визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу та управлінську діяльність.

Організаційна структура управління ПАТ «Вепр» – це логічне співвідношення рівнів управління та функціональних ділянок, організованих так, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей. Організаційна структура управління може сприяти розвитку ПАТ «Вепр» або заважати йому. Під час формування організаційної структури управління велику роль відіграє концепція організації, залежно від якої формуються всі її стратегії, зокрема й ті, що лежать в основі перебудови структури.

Концепція ПАТ «Вепр» залежить від характеристики організаційної структури управління (гнучкість або стабільність) та її орієнтації (всередину або зовні). ПАТ «Вепр» доводиться вирішувати дві суперечливі проблеми:

постійно змінюватися відповідно до вимог зовнішнього середовища та внутрішніх потреб розвитку (вимоги гнучкості організаційної структури управління);

зберігати загальну організаційну стабільність як засіб уникнення дезорганізації діяльності та хаосу (вимоги стабільності організаційної структури управління).

Розрізняють традиційні та адаптивні організаційні структури управління. Традиційні організаційні структури управління, зазвичай, є більш стабільними, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з досить глибоким розподілом праці, із закріпленням обов'язків і повноважень, з розробленими стандартами діяльності та організаційними документами. Адаптивні організаційні структури управління, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Адаптивні організаційні структури управління покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності.

Соціально-психологічна складова процесу реалізації змін полягає у такому. Організаційна культура за визначенням фірми Мак-Кінзі – це система неофіційних правил, норм, які встановлюють, яким чином працівники повинні себе поводити у більшості випадків. Виділяють шість основних складових організаційної культури ПАТ «Вепр»: структури, стратегії, системи, навички та компетенції, стиль, персонал. На відміну від структури організаційна культура дуже важко піддається змінам. Для створення традицій, що підтримуватимуть зміни, потрібен тривалий час.

Контроль здійснення змін може здійснюватися за низкою кількісних та якісних параметрів. Однак найважливішим критерієм залишається оцінювання ступеня досягнення поставлених цілей в ПАТ «Вепр». Контроль упровадження змін повинен приводити до визначення, чи були виконані та в якому ступені загальна мета та всі організаційні починання та результати, що передбачалися – вимірювані (кількісні та якісні), а також невимірювані (якісні).

Впровадження змін вимагає здійснення постійного контролю за ходом їх впровадження. Контроль при цьому покликаний вирішити два основних завдання в ПАТ «Вепр»:

вчасно виявити зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі та внести відповідні зміни до внутрішніх бізнес-процесів (стосується реакційних змін);

вчасно виявити існуючі розбіжності між бажаним та реальним станом підприємства, між його цільовими орієнтирами та можливостями з їх досягнення, та внести відповідні зміни до внутрішніх бізнес-процесів (стосується запланованих змін).

Здійснення оптимізації поточних заходів під час упровадження змін (реагування) в ПАТ «Вепр» вимагає відповідного контролю існуючого розриву для виявлення його величини. Порядок дій водночас передбачає [8; 24; 39]:

1-й етап. Визначення основного інтересу підприємства щодо досягнення його довгострокових цілей (завоювання певної ринкової частки, одержання визначеного рівня рентабельності, займання певної позиції на ринку) та його представлення у вигляді конкретних показників плану.

2-й етап. Виявлення реальних можливостей підприємства у теперішній час, тобто оцінювання реального стану потенціалу підприємства та аналіз його спроможності досягти встановлених цілей.

3-й етап. Встановлення різниці між показниками плану та можливостями, що диктуються реальним положенням підприємства.

4-й етап. Розроблення способів подолання виявлених розривів або зменшення конкретних показників. У довгостроковому періоді під цими способами мається на увазі зміна стратегії підприємства, а в короткостроковому – зміна поточних заходів.

Кожна стратегія управління змінами повинна передбачати розуміння унікальних характеристик зміни, мати основу у вигляді організаційної структури для реалізації стратегії, підтримуватись чіткою позицією

менеджменту щодо необхідності змін та їх обґрунтування з оцінюванням ризиків, пов'язаних зі змінами та ситуацією їх неприйняття.

Управління змінами повинно бути закладено в саму стратегію розвитку ПАТ «Вепр», що містить модель життєвого циклу, визначеність позиції організації в цьому життєвому циклі та алгоритми щодо виявлення точок необхідності запровадження змін.

На рис. 3.2 представлено загальну модель взаємозв'язків стратегії розвитку ПАТ «Вепр», визначення позиції життєвого циклу, необхідності змін та управління ними, аналізу ризиків, проекту управління змінами на основі організаційної структури, цільових груп персоналу, їх навчання та коучингу.

Рис. 3.2. Загальна модель взаємозв'язків стратегії та складових управління змінами в ПАТ «Вепр» [43]

Стратегія управління змінами в ПАТ «Вепр» повинна містити такі документи, як:

1. Аналіз поточної ситуації (стадія життєвого циклу, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, наявність ресурсів, готовність персоналу, аналіз стану технологічних та управлінських процесів тощо).
2. Організаційна структура запровадження стратегій (аналіз сталих і гнучких організаційних структур).
3. Аналіз ризиків (визначення груп ризиків; аналіз виявлених ризиків; сценарії щодо зменшення ймовірності прояву ризиків).
4. Карта реалізації стратегії управління змінами (ментальна карта, дорожня карта – відповіді на питання «що, коли, де, як, хто, навіщо»).
5. План навчання та коучингу для персоналу (попереднє навчання – для прийняття змін, навчання для запровадження змін, коучинг для підтримання змін).

Динамічне зовнішнє середовище виступає джерелом змін, що відбуваються безперервно та впливають на бізнес-діяльність ПАТ «Вепр» та стан персоналу. Виживання та розвиток ПАТ «Вепр» залежить від стратегічного управління, своєчасного передбачення змін внутрішнього та зовнішнього середовища та здатності до адекватної та ефективної адаптації. Процес розробки та реалізації успішних стратегій потребує не лише управління ресурсами, а й управління змінами в ПАТ «Вепр».

Існує безліч причин невдалого впровадження організації цих змін, що підтверджує те, що опір змінам є однією з головних проблем, що стоять на шляху розвитку підприємства. Тому наступним завданням кваліфікаційної роботи є обґрунтування вибору методів подолання опору персоналу змінам у ПАТ «Вепр».

3.2. Вибір і обґрунтування методів подолання опору персоналу змінам у ПАТ «Вепр»

Незалежно від характеру організаційних змін – зміни в структурі ПАТ «Вепр», зміни в стилі управління та корпоративної культури, створення нового продукту, нововведення в стимулюванні тощо – їх впровадження, як правило, стикається з тією чи іншою формою опору персоналу. Отже, особливої актуальності набуває розуміння причин опору персоналу організаційним змінам і застосування ефективних методів його подолання в ПАТ «Вепр».

Методи подолання опору змінам розглядаються як сукупність прийомів (способів запровадження) практичного вирішення конкретної сформованої задачі для досягнення мети. Так, пріоритетними методами подолання опору до впровадження змін є введення різного роду переговорів з виконавцями, завоювання авторитету персоналу і надання персоналу повної інформації про зміни. Це необхідно для того, щоб вони змогли зрозуміти для чого їм

потрібні ці перетворення і які переваги будуть конкретно для кожного працівника.

Розглянемо такі методи більш детально. Слід зазначити, що інформування полягає у проведенні в ПАТ «Вепр» стратегічних сесій, індивідуальних і колективних дискусій, громадських слухань звітів, групових семінарів, презентацій тощо. Його необхідно застосовувати, коли опір змінам ґрунтується на неправильному розумінні або наявності недостатньої інформації про стратегію. Головною його перевагою є попереднє інформування про майбутні зміни, що допомагає персоналу усвідомити їх необхідність і логіку, що, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності співробітництва на добровільній основі в ПАТ «Вепр». Головним недоліком даного методу є значні тимчасові витрати і зусилля з організації взаємодії великої кількості учасників.

Іншим методом подолання опору змінам, для якого характерний такий же недолік, що зазначений вище, є залучення. Цей метод передбачає залучення потенціальних прихильників і противників організаційних змін в процес планування. Його важливо застосовувати, коли: ініціатори змін не мають повної інформації, необхідної для ефективного впровадження нововведень і оцінки їх наслідків; опір змінам відбувається на рівні вищого менеджменту. Зазначимо, якщо керівництво ПАТ «Вепр» має особисто широко поширювати необхідну інформацію про майбутні зміни і якщо йому вдасться переконати персонал, то вони стануть активними помічниками при здійсненні змін. Отже, перевагою даного методу є різнобічний погляд на ситуацію, який дозволяє врахувати різноманітні особливості практичної реалізації обраної стратегії розвитку ПАТ «Вепр», виявити і усунути слабкі місця, узгодити спірні питання.

Іншим методом подолання опору змінам є підтримка, що включає надання персоналу достатнього часу для навчання новим навичкам, можливості отримати професійні консультації від фахівців (наставництво). Його слід застосовувати в ПАТ «Вепр» тоді, коли в основі опору лежить

страх і занепокоєння втрати робочих місць, застосування санкцій через втрату кваліфікації, професійної непридатності в умовах, що змінилися. Його важливою сильною стороною є можливість забезпечити найбільш ефективну адаптацію до інновацій, так як безпосередньо спрямований на вироблення необхідних навичок і отримання нових знань досвідченим шляхом. Серед недоліків, можна виділити значні тимчасові та фінансові витрати.

Наступна група методів є більш формальною та директивною. Так, до них відносять переговори, які передбачають фінансове стимулювання активних або потенційних супротивників змін. Їх застосування є рекомендованим, коли в основі опору знаходиться прагнення зберегти існуюче співвідношення «витрати / вигоди». Це відносно швидкий і простий спосіб врегулювання конфліктних ситуацій, але при цьому цей метод передбачає виникнення додаткових фінансових витрат на компенсацію втрат, пов'язаних зі змінами умов праці.

Також дуже часто в практиці сучасних підприємств зустрічається такий метод подолання опору, як маніпуляції та кооптації. Їх сутність зводиться до свідомої маніпуляції фактами у певному ключі (вигідному для ініціатора змін), надання розширених повноважень окремим, найбільш вагомим, опонентам змін. Їх застосування є найбільш ефективним у наступних ситуаціях в ПАТ «Вепр»: відсутні ресурси для застосування більш довгострокових і дорогих методів запобігання опору; джерелом опору є обмежена група осіб, що володіє значним авторитетом на підприємстві. Даний метод подолання опору є відносно дешевим і простим способом отримання підтримки окремого індивіда чи групи людей. Окрім цього, маніпуляція та кооптація є менш витратними, ніж компенсація втрат, і більш швидкими, ніж участь у плануванні. Головним недоліком є можливість отримання зворотного ефекту і відповідно посилення опору в разі неприйняття маніпуляції. Також не зовсім успішним кроком є створення платформи для зловживань і корупції.

Примушення є теж методом подолання опору, що відбувається шляхом прихованої або явної загрози застосування економічних і адміністративних санкцій в умовах гострого дефіциту часу за умови, що ініціатори змін мають достатні повноваження і авторитет. Це найбільш швидкий спосіб для досягнення бажаної мети, який зменшує бажання протестів в ПАТ «Веpr», проте цілком можливим є посилення опору і його трансформація в зовсім іншу форму, яка супроводжується збільшенням ризику спотворення підсумкових результатів запланованих реформ, плинністю персоналу тощо.

Навчання є вкрай важливим методом подолання опору при впровадженні інновацій. Адже дуже часто неготовність персоналу підтримувати зміни пов'язана з його невпевненістю в своїх силах і визначається недостатнім рівнем знань і професійних навичок. «Випереджаюче» навчання, в тому числі і дистанційне, здатне підвищити готовність персоналу включитися в процес організаційних змін, нівелювати їх сумніви, підвищити ступінь розуміння нового і позитивно вплинути на мотивацію до підтримки перетворень в ПАТ «Веpr».

Використання методів подолання опору відбувається за рівнями. Так, методи, що застосовуються для подолання індивідуальних бар'єрів опору змінам включають психологічну допомогу і підтримку, спеціальне професійне навчання новим компетенціям, навчання навичкам здорового способу життя і методикам подолання стресу тощо. Методи, що застосовуються для подолання групових бар'єрів опору, в першу чергу, спрямовані на групове обговорення і дискусію, мотиваційний тренінг, ротацію складу підрозділів і команд. Методи, що застосовуються для подолання організаційних бар'єрів опору передбачають перепроєктування організаційної структури підприємства, трансформацію організаційної культури, роз'яснення персоналу актуальності організаційних змін, залучення співробітників до процесу прийняття рішень, вдосконалення організаційних комунікацій, контроль і примус до впровадження нововведень.

Досліджуючи аналітичну діяльність ПАТ «Вепр» в цьому аспекті слід зазначити наступне. Результати інтерв'ювання дозволили визначити основні завдання, які вирішують при управлінні організаційними змінами в ПАТ «Вепр»:

- інформування і роз'яснення персоналу змісту нововведень (85%);
- контроль ходу проведення нововведень (75%);
- участь в обговоренні доцільності та розробці плану нововведень (65%);
- сприяння подоланню опору організаційним змінам (50%);
- ініціювання проведення нововведень (52%).

Серед найбільш поширених методів, що можуть використовуватися для подолання індивідуальних бар'єрів опору змінам в ПАТ «Вепр», слід виокремити:

- спеціальне професійне навчання новим компетенціям (64%);
- психологічну допомогу і підтримку (60%);
- навчання навичкам здорового способу життя і методикам подолання стресу (25%).

З метою подолання групових бар'єрів опору змінам в ПАТ «Вепр» використовують здебільше:

- групове обговорення і дискусії (74%);
- мотиваційний тренінг (45%);
- ротацію складу підрозділів і команд (41%).

Для подолання організаційних бар'єрів опору змінам в ПАТ «Вепр» використовується:

- роз'яснення персоналу актуальності організаційних змін (85%);
- контроль і примус до впровадження нововведень (64%);
- вдосконалення організаційних комунікацій (60%);
- залучення персоналу до процесу прийняття рішень (52%);
- трансформація організаційної культури (20%);
- проекування нової структури підприємства (15%).

Слід акцентувати увагу, що персонал ПАТ «Вепр» із консервативним стилем реагування на невизначеність негативно ставиться до перетворень і незадоволений працею. Володарі інноваційного стилю задоволені працею, готові до змін і вважають її необхідною умовою розвитку ПАТ «Вепр». Тому визначення соціально-психологічних особливостей особистості дозволить виявити відповідні інструменти подолання опору змінам. Враховуючи той факт, що кожний розглянутий метод подолання опору персоналу змінам має як недоліки, так і переваги, слід зазначити, що універсального інструменту не має. Необхідний індивідуальний підхід для кожної ситуації, що склалася в ПАТ «Вепр». Тому це підтверджує важливість комплексного підходу до вибору методів подолання опору в ПАТ «Вепр». Але зазначимо, що частіше поєднання декількох методів в залежності від ситуації є найбільш ефективним.

План запровадження організаційних змін в ПАТ «Вепр» має включати такі етапи [28; 36; 44].

1. Перш за все потрібно повідомити персонал про майбутні зміни на підприємстві. Керівництво ПАТ «Вепр» офіційно повідомляє працівників про впровадження змін та знайомить з планом їх здійснення. Головна мета полягає залучити співробітників у процес проведення змін. Якщо керівництво переконає у необхідності змін, то й персонал буде брати активну участь в нововведеннях. Дуже важливо вибрати найбільш правильний (безпечну в даній ситуації) спосіб донесення до персоналу інформації про необхідність впровадження змін на підприємстві. Від цього буде залежати перша «реакція» робітників на цю новину. Вона буде або позитивною або негативною, бо байдужої реакції, як правило, не буває. Люди, в першу чергу, іспитують певний страх, невпевненість у майбутньому дні, страх втрати певних соціальних преференцій, посади та інше.

2. На другому етапі керівництво ПАТ «Вепр» знайомить персонал із системою запровадження змін. Необхідність полягає у донесенні до працівників головної мети проведення цих змін, а саме визначення кінцевих

цілей. Щоб заохотити людину (морально, матеріально тощо) вводиться система оцінки результатів для стимулювання працювати якомога краще. Також розробляються програми навчання, відвідування тренінгів, підвищення кваліфікаційного рівня співробітників для подальшої роботи з урахуванням цих змін.

3. Для надання ПАТ «Веpr» допомоги та підтримки створюється група бачення, що складається з двох підрозділів, агентів змін і менеджерів змін. Визначають необхідність перетворень щодо кожної складової компонента організації. Для цього вони аналізують всю інформацію, визначають стан підприємства та формують пропозиції, які потрібно провести в організації, з урахуванням наявних ресурсів в ПАТ «Веpr».

Персонал відіграє дуже важливу роль на ПАТ «Веpr» тому це є основною ланкою впровадження змін, а саме посилення функції управління персоналом. Головні задачі:

- розподіл співробітників по функціях (з урахуванням нововведень) за якими вони закріплені;

- організація й проведення інтелект-тренінгів, для удосконалення розуміння всіх механізмів, тонкощів введення організаційних змін;

- підвищення професійного рівня та інтелектуального потенціалу співробітників організації.

Головні функції:

- більш досконаліший відбір персоналу;

- спостереження й аналіз можливих змін з боку вимог споживачів, конкурентного оточення, внутрішньої реорганізації;

- оцінка підприємства до організаційних змін з урахуванням фінансових, матеріальних, технологічних, інтелектуальних та інших видів ресурсів.

До основних стратегічних підходів до подолання опору персоналу трансформаційним процесам в ПАТ «Веpr» можливо віднести такі.

1. Повна поінформованість. Упровадження цього підходу ефективно за умови недостатності у співробітників ПАТ «Веpr» необхідної інформації про

зміни або її неналежної якості, що призводить до хибних висновків про майбутні трансформації.

2. Широке залучення працівників та активна участь співробітників ПАТ «Веpr» у процесі змін. Як і в попередньому випадку, його впровадження доцільне за наявності інформаційного дефіциту, відсутності загального усвідомлення необхідності змін.

3. Стимулювання участі співробітників ПАТ «Веpr» у впровадженні змін. Доцільність упровадження цього підходу зумовлена їх неспроможністю самостійно адаптуватися до нового, страхом утратити щось для них цінне (посаду, повагу, владу, визнання тощо)

Залежно від типу реакції на зміни опір персоналу ПАТ «Веpr» може набирати різних форм – від повного неприйняття, відкритого ігнорування до «тихого», прихованого спротиву або нейтралітету з певних причин (невпевненість у майбутніх результатах змін, власній затребуваності тощо), навіть у разі їх розуміння і прийняття. Це зумовлює необхідність фокусування під час формулювання стратегій подолання опору персоналу змінам в ПАТ «Веpr» на типі реакції та причинах його виникнення (табл. 3.1).

Сьогодні широкого застосування в менеджменті персоналу набули різноманітні інноваційні технології, які з успіхом можна застосовувати в управлінні опором персоналу змінам в ПАТ «Веpr». Розглянемо деякі з них більш детально.

Таблиця 3.1

**Стратегії та інструменти подолання опору змінам персоналу в
ПАТ «Веpr» [33; 49]**

1. Гейміфікація. Ця концепція в останнє десятиліття розвивається швидкими темпами, а її методи та інструменти все частіше стають

важливими елементами системи управління персоналом, оскільки є симбіозом ігрових механік, традиційних методик та методів поведінкової економіки.

Виділяють такі напрями використання гейміфікації в управлінні персоналом [4]: як інструмент рекрутингу; як інструмент програм адаптації нових працівників; як інструмент мотивації персоналу; як інструмент підвищення якості корпоративного навчання; як інструмент стимулювання ідей та впровадження інновацій.

2. Хедхантинг. Ця новітня технологія набуває все більшої популярності у процесі підбору кандидатів на вакантні посади не лише топ-менеджера, а й виробничого персоналу з високим рівнем кваліфікації. Цьому сприяє широке використання у процесі пошуку необхідних працівників Інтернет-ресурсів.

3. Коучинг. Коучинг – це складний налагоджений процес двобічної комунікації, ключовими характеристиками якого вважають такі: розвиток, нове бачення, розкриття і реалізація потенціалу особистості, особистісний ріст, досягнення мети [1]. Як новий інструмент управління персоналом коучинг є ефективним під час вирішення, по-перше, завдань підвищення його результативності, рівня задоволеності роботою, творчої активності та самостійності, розвитку ключових компетенцій тощо; по-друге, коучинг доцільний під час вирішення проблем, що виникають у співробітників та в роботі з ними. Коучинг у суб'єктах господарювання впливає на такі явища, як стреси, хвороби, нудьга, незадоволеність і низька ефективність, оскільки персонал, який відчуває власну значущість і вагомість, а також має можливість розвивати свої навички і здібності, може швидше рухатися до виконання завдань організації [5].

Загалом під час упровадження комбінованих стратегій подолання опору необхідно враховувати можливість досягнення як ефекту синергії, так і виникнення між різними стратегіями протиріч і конфронтації внаслідок їх суперечливості та неузгодженості, що може призвести до посилення спротиву персоналу змінам в ПАТ «Вепр». Отже, успішне впровадження змін

в ПАТ «Веpr» безпосередньо пов'язане з подоланням опору з боку співробітників. З огляду на це, для вирішення означеної проблеми керівникам ПАТ «Веpr» необхідно визначати тип реакції працівників на зміни, аналізувати причини виникнення опору і на цій основі формулювати ефективні стратегії його подолання або мінімізації.

Таким чином, розуміючи які причини виникнення опору можуть бути в ПАТ «Веpr» та враховуючи сукупність інструментів його подолання, слід зазначити, що методи подолання опору персоналу змін є певним «помічником» для керівництва, а не детальною інструкцією прийняття рішення, тому завжди варто пам'ятати про унікальність та індивідуальність, як ПАТ «Веpr», так і його персоналу.