

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах ведення бізнесу, для яких характерним є висока мінливість зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, проблема управління змінами набула особливої актуальності. Зміни стали невід'ємною частиною сучасного життя будь-якого підприємства. Вони необхідні для забезпечення конкурентоспроможності як власної діяльності, так і виробленої продукції підприємств.

Результати опрацювання наукової літератури свідчать, що наразі немає єдиного підходу до тлумачення терміну «організаційні зміни». Одні науковці вважають, що організаційні зміни – це неминучі події у процесі функціонування підприємства. Інші визначають організаційні зміни як спосіб виживання або розвитку підприємства, тобто як функцію управління.

При цьому окремі науковці стверджують, що «не всяка зміна є розвитком, але всякий розвиток є зміною». Вони вважають, що будь-який розвиток в діяльності підприємства має супроводжуватиметься змінами окремих або всіх його складових елементів, а процес розвитку починається з моменту створення підприємства і продовжується протягом усього часу його функціонування. Зміни, що супроводжують даний розвиток, є реальними діями, спрямованими на зміну якісного стану підприємства.

У теорії менеджменту триває дискусія про те, чи розглядати терміни «зміна», «адаптація», «перетворення», «розвиток», «реформування», «трансформація», «реінжиніринг» як синоніми, чи розділяти їх за принциповими відмінностями, чи об'єднати в узагальнене поняття, яке містить ознаки всіх наведених вище термінів.

На нашу думку, термін «організаційні зміни» слід розглядати щонайменше з двох позицій:

- як подію, яка відбувалася у діяльності підприємства – наслідок змін;
- як процес, що відображає безпосередньо хід трансформацій – спосіб здійснення змін.

Вважаємо, що організаційні зміни включають обидві ці складові.

Організаційні зміни – це кількісні та/або якісні зміни структури, способів взаємодії елементів виробничої системи, а також форм їх прояву в просторі й часі.

Відповідно до положень міжнародних стандартів якості ISO, якщо організація визначає потребу в змінах, то зміни потрібно реалізовувати у запланований спосіб.

З цією метою, організація повинна розглянути:

- a) призначеність змін та їхні можливі наслідки;
- b) цілісність системи управління;
- c) наявність ресурсів;
- d) розподіл або перерозподіл обов'язків і повноважень.

Таким чином, для планування та реалізації на підприємстві змін необхідним є:

– наявність лідера (керівника, який бере на себе відповідальність і розподіляє обов'язки та повноваження між працівниками підприємства);

– чітко визначена мета здійснення змін (зрозуміла для керівництва і персоналу підприємства);

– визначений перелік об'єктів, які причетні до змін;

– наявність необхідних ресурсів для реалізації змін (наявність відповідних компетентностей у персоналу, матеріальних, фінансових та інших ресурсів).

Основними етапами запровадження змін на підприємстві є наступні:

1. Усвідомлення керівництвом підприємства потреби у проведенні змін з урахуванням фінансової, технологічної, інноваційної та інших позицій.

2. Визначення та оцінювання результатів, які мають бути досягнуті за рахунок запровадження змін.

3. Визначення об'єктів змін.

4. Розробка системи заходів щодо реалізації змін.

5. Запровадження змін та моніторинг отриманих результатів.

6. Оцінювання та аналіз досягнутих результатів від запровадження змін.

7. Розроблення та реалізації системи коригувальних заходів (за потреби).

Запровадження змін стосується переважно наступних сфер підприємства:

– технологічні процеси;

– корпоративна культура;

– кадрова політика (система управління персоналом);

– організаційна структура підприємства.

Вітчизняний та зарубіжний практичний досвід свідчить, що організаційні зміни можуть мати наступний вигляд:

– реструктуризація;

– реінжиніринг бізнес-процесів;

– впровадження ІТ-рішень;

– впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ);

– зміна системи мотивації та стимулювання персоналу;

– впровадження програм навчання та розвитку персоналу;

– реалізація програм розвитку корпоративної культури.

Серед факторів, які призводять до організаційних змін на підприємстві, можна виділити такі:

1. Фактори зовнішнього середовища підприємства:

– економічна система (темп інфляції, структура платіжного балансу, кон'юнктура ринку, ступінь інвестиційної активності тощо);

– політична система (ступінь політичної стабільності, лояльність чинного законодавства до підприємницької діяльності, законодавчі обмеження, рівень державної підтримки ведення бізнесу тощо);

– соціальна система (демографічний ситуація, рівень безробіття, якість життя населення, рівень освіти тощо);

– екологічна система (обсяг витрат на екологічні заходи, наявність загальнодержавних та/або регіональних екологічних програм тощо);

– технологічна система (ступінь інноваційної активності, стан впроваджених у виробництво науково-технічних розробок, ступінь оснащення виробництва високопродуктивним та енергоощадним обладнанням тощо);

– регіональна система (фінансова ситуація у регіоні, наявність регіональних програм розвитку тощо);

– галузева система (специфіка та стан розвитку галузі, галузеві нормативи й стандарти тощо);

– вимоги та очікування стейкхолдерів (кількість стейкхолдерів, їх основні вимоги до функціональних процесів і продукції підприємства, ступінь взаємодії з підприємством тощо).

2. Фактори внутрішнього середовища підприємства:

– фінансовий стан (фінансова стійкість, фінансова незалежність, ліквідність, платоспроможність, рентабельність тощо);

– персонал (вік і статевий склад працівників, освіта та рівень кваліфікації, плинність кадрів, рівень заробітної плати тощо);

– виробнича система (виробничі потужності підприємства, забезпеченість засобами та предметами праці, ступінь зношення та оновлення обладнання тощо);

– інноваційна система (ступінь оновлення асортименту продукції, інноваційна активність персоналу, ступінь впровадження науково-технічних розробок тощо);

– маркетинг (збутова політика підприємства, обсяг витрат на рекламну діяльність, наявність посередників тощо);

– інформаційна система (стан інформаційних баз даних, збалансованість інформаційних потоків, ступінь захисту службової інформації тощо);

– система управління (гнучкість організаційної структури, ступінь централізації управлінських функцій, ступінь розвитку внутрішньовиробничих зв'язків тощо);

Основними проблемами щодо запровадження змін на підприємстві є наступні:

– відсутність єдиного бачення результату змін, єдиної стратегії реалізації змін;

– неефективний менеджмент у період впровадження змін;

– наявність конфліктів у колективі;

– недостатній рівень комунікацій.

Для того, щоб запровадити ефективні зміни в діяльності підприємства необхідно реалізувати наступні заходи:

1. Створити сприятливий емоційний клімат у колективі. На даному етапі труднощі, як правило, пов'язані з тим, що персоналу досить важко позбутися думки «головне, щоб не стало гірше».

2. Розширити сферу змін. Керівництво підприємства має залучити до процесу змін якнайбільше працівників (бажано залучити весь персонал).

3. Зберігати і примножувати позитивні результати змін. Необхідно підтримувати темпи змін і закріпити досягнуті результати.