

УДК 330.341.1

Романюк О. Ю., здобувач (Хмельницький національний університет)

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Визначено необхідність організаційних змін в процесі реалізації стратегії промислових підприємств та причини опору змінам. Розроблено алгоритм дій менеджера в боротьбі з опором змін. Досліджено значення організаційної культури в процесі реалізації стратегії промислових підприємств.**

**Ключові слова:** промислові підприємства, менеджмент, стратегія.

**В умовах стрімкого** розвитку техніки й технології виробництва, динамічних змін, споживчих властивостей продуктів і послуг, безпрецедентного росту комунікацій і взаємозалежності в управлінні принципову важливість здобуває прагнення до організаційних змін та інновацій для забезпечення ефективного використання всіх наявних ресурсів в процесі реалізації стратегії промислових підприємств.

Зміни — це питання, що стосується всіх організацій. Більшість компаній і відділів великих корпорацій усвідомлюють необхідність проводити помірну реорганізацію хоча б раз на рік, і корінну – кожні 4-5 років. Зміни всередині організації, як правило, – це реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо. Всі зміни взаємопов'язані між собою[1, С. 97]. Оскільки саме працівники забезпечують процес реалізації стратегії підприємства, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їхню потенційну реакцію на зміни.

**Управління змінами** на підприємстві вже давно знаходиться в полі зору науковців та практиків. Серйозних успіхів в цьому напрямку досягли такі визначні іноземні вчені, як Й. Шумпетер, Р. Фалмер, Д. Лоуренс, Д. Недлер, Л. Грейнер та ін. Серед вітчизняних вчених, які займаються проблемами управління змінами на підприємстві можна відзначити Д. Воронкова, О. Віханського, Є. Панченка, І. Прокопенка, С. Козаченка та ін.

**Однак багато питань** все ще залишаються невирішеними. Особливою проблемою є відсутність впровадження наукових розробок щодо управління змінами в практику діяльності вітчизняних промислових підприємств.

**Менеджери промислових підприємств** здебільшого не мають чітко визначеного алгоритму боротьби із проявами опору змінам і не приділяють достатньої уваги розвитку організаційної культури. Ми вважаємо ці проблеми дуже актуальними і ставимо завдання їх дослідити.

**Найважливішого впливу** на ставлення працівника до змін в процесі реалізації стратегії промислового підприємства надає оцінка ним співвідношення позитивних і негативних наслідків від цих змін. Перелік соціальних витрат, які обумовлює така участь, включає: додаткові витрати часу і зусиль певних груп людей; необхідність прийняття рішень посадовими особами, пов'язаних із додатковою (у порівнянні зі звичайною ситуацією) відповідальністю і ризиком; сполучення змін з погіршенням статусу деяких працівників (зниженням значимості займаної посади); ускладнення процесу управління виробництвом і колективом, зменшення можливості для «тіньової» діяльності й одержання «лівих» прибутків [2, С. 267].

Внаслідок психологічної «неготовності» до нової діяльності виникають психологічні бар'єри, які викликають опір членів трудового колективу здійснюваним змінам. Дослідники виділяють такі основні види психологічних бар'єрів в процесі реалізації стратегії промислових підприємств:

- організаційно-психологічні – неприйняття змін через розбіжність їх із ціннісною орієнтацією особистості;
- соціально-психологічні – небажані зміни стосунків між людьми;
- колективно-психологічні – пов'язані з розбіжністю знань по предмету змін;
- психомоторні бар'єри – засновані на чітко фіксованій системі вмінь і навичок [3, С. 56].

Під опором змін розуміють ті чи інші вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримки або протидію у здійсненні змін в організації, необхідних на етапі реалізації стратегії. До основних причин опору відносять:

- відчуття працівниками дискомфорту, спричиненого змінами – непевність, страх невідомості, загрози безпеці їхньої роботи;
- неприйняття методів проведення змін – обмеження в інформації, невизнання авторитарного стилю при проведенні змін, обмежена участь працівників під час змін;
- відчуття працівниками несправедливості, що полягає в тому, що вигоди від проведених ними змін можуть привласнюватися іншими.

Великий вплив на те, як подолати опір, має стиль проведення змін. Керівник може бути жорстким та непохитним під час подолання опо-

ру, а може виявити гнучкість. Вважається, що автократичний стиль корисний тільки в специфічних ситуаціях, які потребують негайного втілення дуже важливих змін. У більшості випадків, на думку спеціалістів, вважається слухним партисипативний стиль, коли керівництво зменшує опір змінам, заохочуючи на свою сторону тих, хто спочатку чинив опір змінам.

При розв'язанні конфліктів, які можуть виникати в організації, керівники можуть використовувати різні стилі їх вирішення:

1) конкурентний стиль – ґрунтується на силі, наполяганні, ствердженні своїх прав, визначенні переможця та переможеного;

2) стиль самоусування – керівництво демонструє низьку наполегливість, в той же час шукає шляхи співробітництва з незгодними членами організації;

3) стиль компромісу – помірне наполягання керівництва на виконанні підходів вирішення конфлікту та одночасно помірна спрямованість керівництва до кооперації з тими, хто опирається;

4) стиль співробітництва – характеризується тим, що керівництво намагається реалізувати свої підходи до проведення змін і кооперувати з незгодними членами організації [4, С. 104-105].

Систематизувавши певні напрацювання вітчизняних та іноземних вчених [1, 4, 5], можемо навести власний алгоритм управлінських дій, які повинні забезпечити подолання деструктивного опору змінам в процесі реалізації стратегії промислового підприємства.

1. Ретельне планування змін. Колектив організації зазвичай є дуже тонкою матерією. Тому впроваджувати зміни потрібно акуратно. Перед початком змін необхідно все розрахувати і передбачити багато різних великих і малих перешкод, на шляху їх впровадження. Але й особливо затягувати в цій справі не потрібно, бо можна втратити дорогоцінний час і зміни вже не будуть актуальними.

2. Забезпечення підтримки ключових виконавців стратегії. Потрібно розуміти, що на початковому етапі реалізації стратегії особливу роль відіграє невелика кількість людей. Тому успішні менеджери повинні орієнтуватися в першу чергу на ключових людей, а потім на усіх інших.

Можна виділити наступні методи забезпечення підтримки необхідних змін:

- переконання – апелювання до найбільш значимих цінностей організації;

- формальні та неформальні стимули – можливість одержати нове завдання, зробити новий крок у кар'єрі, створення відчуття підвищення статусу тощо;

- ізоляція – може застосовуватися до людей, які важливі для організації, але не підтримують зміни на початкових етапах реалізації стратегії;

- «вентилювання» – звільнення невеликої кількості керівників не здатних з різних причин інтегруватися в нове життя організації.

3. Орієнтація на лідерський стиль поведінки. В процесі реалізації стратегії особливе значення має стиль поведінки лідерів організації, термінологія, якою вони оперують, як поводяться привселюдно, а також використання механізмів винагороди та покарання. Лідери повинні привселюдно демонструвати своє позитивне ставлення до змін і впевненість в їх необхідності. Це, в свою чергу, повинно надихати усіх інших працівників організації.

4. Після вибору лідерів та ключових виконавців необхідно вдало делегувати повноваження іншим працівникам на другорядних ділянках процесу реалізації стратегії. Наділення працівників певними повноваженнями дозволяє сприймати зміни як щось безпосередньо пов'язане з їхньою працею. Тому успіх перетворень вони розглядатимуть, зокрема, і як своє особисте досягнення. Також, участь формує краще розуміння ситуації і проблем.

5. Створення почуття незадоволеності поточним станом. Як відзначає Д. Лоуренс, «люди не хочуть змін доти, доки вони не будуть абсолютно переконані в неприйнятності поточного варіанта розвитку подій». На думку Д. Недлера, розуміння цієї неприйнятності повинне забезпечуватися на інтелектуальному та емоційному рівнях. У досягненні інтелектуального впливу важливо надавати інформацію, яка показує проблеми поточного стану. Особливу роль автори цього підходу відводять бенчмаркінгу. Д. Недлер підкреслює, що більшість людей має тенденцію оцінювати свою результативність досить високо, поки не зіштовхнеться з порівняльними цифрами ззовні. Забезпечення ефекту на емоційному рівні може бути досягнуто за рахунок використання «сценарію катастрофи», пов'язаного з уявленням можливих наслідків відсутності змін [5, С. 123-125].

6. Збереження основних цінностей колективу. Усі працівники повинні чітко розуміти, що керівництво організації в жодному разі не буде відмовлятися від основоположних цінностей минулого та зневажати його позитивними здобутками. Відповідно в процесі аргументації змін необхідно одразу визначити ті компоненти, які не повинні змінюватися.

7. Постійне використання символів і термінології, що пов'язані зі змінами в організації. Цим методом, наприклад, активно користується теперішня влада. Майже кожного дня в засобах масової інформації можна почути слово «реформи». Цей термін уособлює усі ті здебільшого непопулярні, але, напевно таки, необхідні для населення зміни в країні.

8. Формування чіткого уявлення відносно майбутнього стану підприємства та доведення його до відома всіх працівників. Практично неможливо керувати трансформацією, якщо працівники не мають уявлення про те, куди конкретно спрямовані зміни. Кожен співробітник повинен розуміти заради чого він, можливо, жертвує своєю «комфортною нішею» в організації. Таким чином, завдання керівництва підприємства — найбільш конкретно описати її майбутній стан і довести це до відома всіх співробітників. Вкрай важливим тут є планування ефективної системи комунікації.

9. Формування системи мотиваційної підтримки змін. Доведено, що будь яка діяльність повинна бути належним чином мотивована. Це стосується як систем матеріальної, так і нематеріальної мотивації. Ставлення працівників до змін ґрунтується передусім на співвідношенні їх реальних цілей, життєвих цінностей, установок, очікувань і потреб із тим, що можуть надати їм зміни. Забезпечити чіткої послідовності між виконаною роботою та винагородою за нею значно підвищить шанси вдалої реалізації стратегії організації.

10. Адаптація до змін. Потрібно розуміти, що далеко не кожен працівник здатний швидко призвичаїтись до змін та нових умов діяльності на підприємстві. Особливо це стосується людей старшого віку. В цьому випадку далеко не завжди виправданими будуть масові звільнення та набір інших співробітників. Більш доречним виглядає побудова ефективної системи адаптації до змін. Це дозволить не лише мінімізувати плинність кадрів на підприємстві, але й дозволить зняти зайву напругу в колективі.

11. Вдале поєднання системного та ситуаційного підходів до управління змінами. Це дасть можливість забезпечити відповідність між різними організаційними сферами, кожна з яких розглядається як можливість для поглиблення та прискорення змін з одночасною можливістю їх швидкого та якісного коригування.

12. Забезпечення механізму контролю реалізації змін. Навіть найбільш вдало спроектовані новації потребують належної процедури контролю. Це пояснюється тим, що людській психіці властива функція певного розслаблення. При відсутності контролю з боку керівництва,

працівники можуть зневіритися під тягарем певних труднощів і «зарубати» дуже потрібні зміни в організації.

Поряд з протидією окремих осіб, існує небезпека опору груп (відділів, секторів, цехів). Як правило, реакція групи стабільніша, ніж індивідуальна, тому що в ній спрацьовує вірність тій організаційній культурі, що сформувалася, і захист від зазіхань інших культур. Сила опору групи залежить від характеру і масштабу погрози її владі, ступеню, із яким виникаючі зміни порушують визнані цінності і норми, а також від того, чи відрізняється імовірна модель реальності від тієї, якої приримується дана група.

Організаційна культура розглядається як цілісна система вироблених в організації і притаманних її членам моделей поведінки, що впливають на спосіб життєдіяльності організації. Вона є результатом соціальних взаємодій і передається через навчання, численні контакти між групами людей, поведінку, настанови, норми, систему цілісних орієнтацій, манери одягатися, етику трудових відносин, символи, стиль керівництва, церемонії, комунікації, мову [3, С. 139].

Організаційна культура відіграє визначальну роль у ставленні людей до нових ідей, їх готовність і здібність підтримувати зміни в процесі реалізації стратегії підприємства. Формування організаційної культури пов'язане з розвитком творчих здібностей і реалізацією креативного потенціалу людини.

Сутність організаційної культури підприємства відображено в таких характеристиках, як [2, С. 402]: вмотивованість робітників до знань і розробки організаційних змін; націленість на результат; робота в команді; прагнення досягти високого професіоналізму; свобода висловлювання думок, ідей; свобода творчості.

Проблема організації із сильною корпоративною культурою полягає в тому, що зміни в місії, цілях і стратегіях навряд чи будуть успішними, якщо вони суперечать існуючій культурі. Як відзначає Е. Бурек [6, С. 151-152], «організаційна культура має чітко виражену тенденцію перешкоджати змінам, тому що причина самого факту її наявності ґрунтується на підтримці стабільних взаємовідносин і норм поведінки».

У разі несумісності запланованих змін та організаційної культури можливі такі підходи до розв'язання цієї проблеми:

- ігнорування культури, що заважає впровадженню змін;
- підстроювання системи управління під наявну культуру шляхом пошуку способів нейтралізації та уникнення перепон без реалізації змін;

- реформування організаційної культури під вибрану стратегію змін;

**Процес реалізації стратегії** промислових підприємств завжди асоціюється з організаційними змінами. Будь-який відхід від рутини, пошук нових методів і рішень пов'язані з надзвичайними труднощами. Суттєвою перешкодою в процесі управління змінами є «енергозберігаюча і спонукальна функція сталих навичок мислення (інерція мислення)». Більшість працівників просто боїться вийти за межі своєї «зони комфорту», породжуючи тим самим опір змінам. В цьому аспекті дуже важливо менеджерам промислових підприємств мати чітко визначений алгоритм боротьби з опором змін.

Також велике значення в процесі управління змінами має організаційна культура. Оптимальною можна назвати таку організаційну культуру, яка найкраще підтримує місію, цілі та стратегії фірми. Таким чином, організаційна культура повинна впливати зі стратегії. У випадку виходу за рамки повної відповідності з культурою будь-яка серйозна зміна в стратегії повинна вести до модифікації корпоративної культури.

**1.** Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. – К. : «Центр учбової літератури», 2006. – 312 с. **2.** Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М. : НОРМА; ИНФРА-М, 2008. – 466 с. **3.** Пономарев Р. А. Социально-психологическое проблемы профессионального становления личности. – К., 2009. – 157 с. **4.** Сахно Є. Ю., Гавриш О. А., Ребенок А. В. Визначення стратегії управління інвестиційним проектом // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2006. – № 2. – С. 173-182. **5.** Pinder Craig C. Work Motivation in Organizational Behavior / Craig C. Pinder. — Washington D. C. : Psychology Press, 2008. — 221 p. **6.** Е. Бурек. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания / Пер. с англ. – М. : Финпресс, 2008. – 271 с.

Рецензент: д.е.н., професор Сазонець І. Л. (НУБГП)

---

**Romaniuk A. Y., Applicant** (Khmelnitsky National University)

## **CHANGE MANAGEMENT IN THE STRATEGY IMPLEMENTATION PROCESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

**The need for organizational change in the strategy of industrial enterprises and the causes of resistance to change. The algorithm action manager in dealing with resistance to change. Investigated the value of**

**organizational culture in the process of implementing the strategy of industrial enterprises.**

**Keywords:** industrial enterprises, management, strategy.

---

**Романюк А. Ю., соискатель** (Хмельницкий национальный университет)

### **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Определена необходимость организационных изменений в процессе реализации стратегии промышленных предприятий и причины сопротивления изменениям. Разработан алгоритм действий менеджера в борьбе с сопротивлением изменений. Исследовано значение организационной культуры в процессе реализации стратегии промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** промышленные предприятия, менеджмент, стратегия.

---