

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Степаненко С. В.

*аспірант 2-го року навчання
кафедри державного управління,*

публічного адміністрування та регіональної економіки

Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця

м. Харків

В статті розглянуто сутність та запропоновано структуру механізму управління організаційними змінами. В структурі механізму варто виділять суб'єкт управління, представлений керівництвом підприємства та командою здійснення змін, та управлінський вплив на процес їх здійснення. Підґрунтям прийняття управлінських рішень щодо змін запропоновано розглядати сукупність цілей і критеріїв ефективності проведення. Виокремлено дві групи факторів зовнішнього середовища, які провокують зміни та впливають на механізм. Обґрунтовано сукупність принципів управління організаційними змінами: системності та послідовності, комплексності, інтегрованості, стимулювання до проведення, ефективності, залученості персоналу. Виділено методи управління змінами: організаційного розвитку, реінжиніринг бізнес-процесів, тотальне управління якістю, паралельний інжиніринг (паралельне проектування), рефреймінг, реструктуризація, створення віртуального підприємства. Безпосередньо здійснення змін надано у вигляді процесу, який включає сукупність етапів за сферами: процеси (технології, управління), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу, організаційна культура (комунікації).

Ключові слова: *механізм, управління організаційними змінами, принципи, методи, процес управління організаційними змінами, критерії ефективності.*

Постановка проблеми. Поняття «механізм» є одним із найважливіших та найбільш складних в економічній науці. Складність спровоковано запозиченням даного терміну з технічних наук, де воно є розповсюдженим та розробленим, але для суспільних наук – це питання не є однозначним через відсутність однозначних причино-наслідкових зв'язків, що викликано наявністю людського чинника. Важливість обумовлена тим, що саме механізм має забезпечувати перетворення відповідних витрачених ресурсів в заданий необхідний результат шляхом реалізації управлінського впливу. Цілком зрозуміло, що його складові, а особливо причинно-наслідкові зв'язки між ними є визначальними щодо забезпечення необхідного характеру його функціонування. Враховуючи гостру необхідність вдосконалюватися та розвиватися вітчизняні підприємства стикаються з нагальною потребою здійснювати організаційні зміни на підприємстві, які часто стають серйозним випробовуванням його стійкості. Адже в момент змін підприємство проходить точку біфуркації як це відомо з системного аналізу, що в свою чергу може як забезпечити поставлену мету, так і спричинити сильні коливання та втрати. Таким чином, впровадження механізму здійснення організаційних змін на підприємстві повинно саме забезпечувати необхідний результат, що і обумовлює актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями управління організаційними змінами займалися такі відомі закордонні та вітчизняні дослідники, як: Д. Андерсон, Л. Андерсон, Т. Бауліна, Н. Беляєва, Дж. Гібсон, Л. Грейнер, А. Клейнер, Дж. Коттер, Л. Курдай, І. Мазур, Ф. Мескон Ш. Робертс, П. Сенге, К. Фрайлінгер, Г. Широкова та ін.

Дослідженням поняття «механізм» та його основних видів (господарського, економічного, організаційно-економічного та механізму управління) займалися чисельні науковці, серед яких варто виділити доробки таких: Т. Альберда, О. Амосов, І. Булеєв, О. Гавриляк, Р. Дафт, О. Деревянко, О. Кендюхов, А. Кульман, Дж. Лафта, І. Лукінов, Г. Одінцова, Б. Пасхавер, О. Покатаєва, В. Пономаренко, Б. Райзберг, Н. Согомонова, Л. Павлова,

М. Хорунжий; С. Мочерний, Ю. Осипов, В. Щербаков, А. Феоктістов, Е. Шафієва; Е. Третьяков.

Мета статті. Враховуючи велику кількість досліджень у сферах управління організаційними змінами та механізмах ґрунтовних досліджень щодо реалізації та впровадження механізму реалізації організаційних змін фактично немає, що і обумовило мету та завдання. Отже мету дослідження варто визнати: розробка структури механізму реалізації організаційних змін на підприємстві.

Об'єкт аналізу: процес управління здійсненням організаційних змін на підприємстві.

Предмет дослідження – виокремлення основних складових механізму здійсненням організаційних змін та взаємозв'язків між ними.

Виклад основного матеріалу. Проведене дослідження сутності управління організаційними змінами та морфологічний аналіз понять «механізм» та «економічний механізм», господарський механізм» та «організаційно-економічний механізм», а також – «механізм управління», дозволило визначити, що в цілому механізм варто вважати системою, яка включає ряд процесів, що представлені як послідовність. Він створюється та функціонує на мікроекономічному рівні в контексті управління організаційними змінам (економічний механізм, механізм управління та організаційно-економічний механізм), який фактично можна відобразити як сукупність із трьох складових: безпосередньо механізм, суб'єкт управління ним та управлінський вплив. Сам механізм характеризується наявністю важелів і регуляторів, цільових, функціональних підсистем і підсистем забезпечення, які знаходяться у постійній взаємодії та взаємообумовленості як ряд процесів, що представляють послідовність, яка забезпечує перетворення входу на вихід відповідно до мети створення цього механізму. Управлінський вплив представлений функціями, методами, структурою, інструментами та формами управління [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Так як механізм управління організаційними змінами є економічним і має бути створений на мікроекономічному рівні, то його варто вважати організаційно-економічним. Так як він передбачає управління організаційними змінами, то відповідно він повинен відповідати вимогам механізму управління.

В структурі механізму варто виділять суб'єкт управління, управлінський вплив та безпосередньо процес здійснення змін на підприємстві.

Суб'єктом управління традиційно варто вважати керівництво підприємства. Враховуючи специфіку здійснення організаційних змін як процесу, варто виокремлювати команду здійснення змін як особливий суб'єкт управління, властивий виключно цьому процесу. Головною функцією суб'єкта управління є прийняття управлінських рішень та їх реалізація, що має базуватися на відповідному підґрунті. В нашому дослідженні таким підґрунтям варто вважати сукупність цілей і критеріїв ефективності проведення ОЗ. Так як жоден найсучасніший механізм не здатен працювати або виконувати функції без втручання людського фактору, то необхідність розгляду цілепокладання як провідної функції керуючої системи є необхідним у досліджуваному механізмі. Цілі є необхідною складовою, адже, як було зазначено у попередніх розділах одним із найголовніших призначень механізму є перетворення входу на вихід. Досягнення поставлених цілей здійснення ОЗ є саме тим виходом, забезпечення якого і є призначенням механізму. На основі виділення цілей управління організаційними змінами в рамках морфологічного аналізу **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**, було проведено узагальнення, яке дозволило виділити найголовніші, представлені на рис. 1.

Прийняття управлінських рішень постійно пов'язано з необхідністю здійснення вибору. В рамках управління організаційним змінами вибір переважно полягає у визначення альтернативи проведення змін та їх масштабу. Якщо формулювання альтернатив залежить від особливостей підприємства, яке здійснює ОЗ, то сукупність критеріїв, які повинні відображати ефективність проведення ОЗ, має бути включена до механізму.

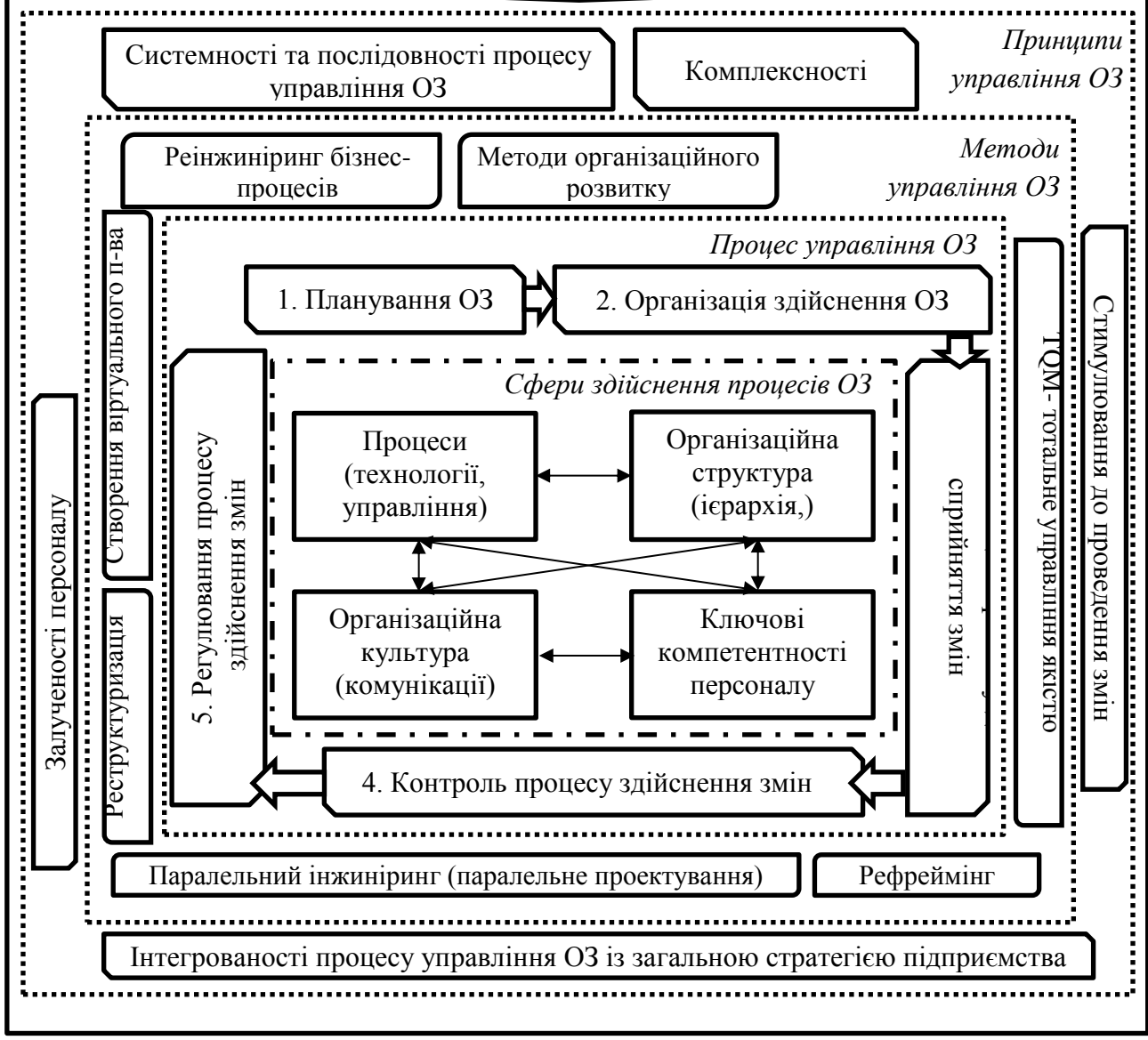
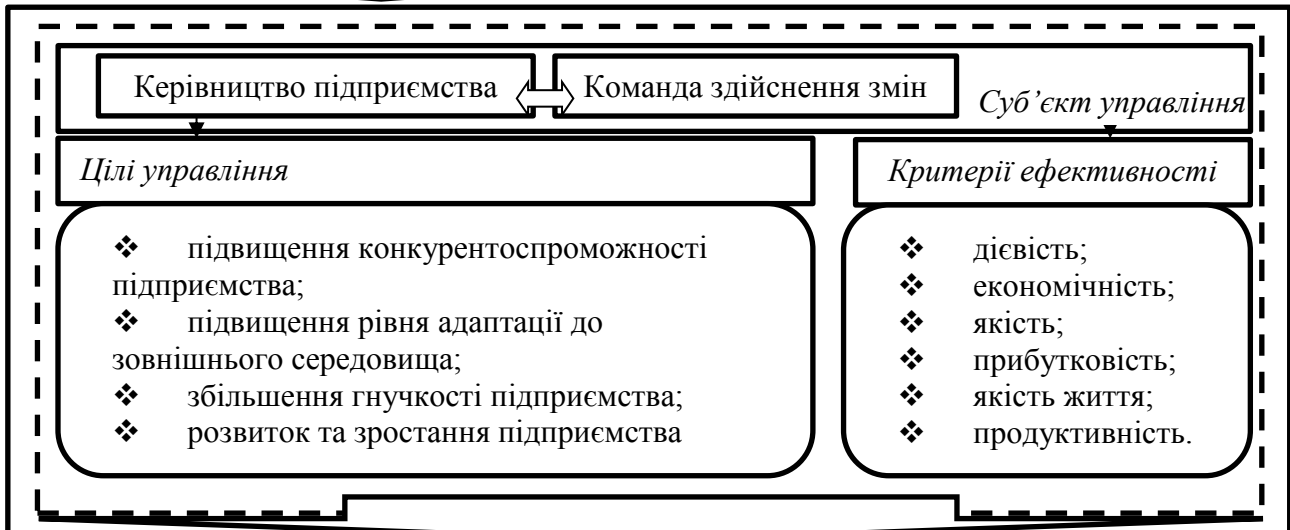
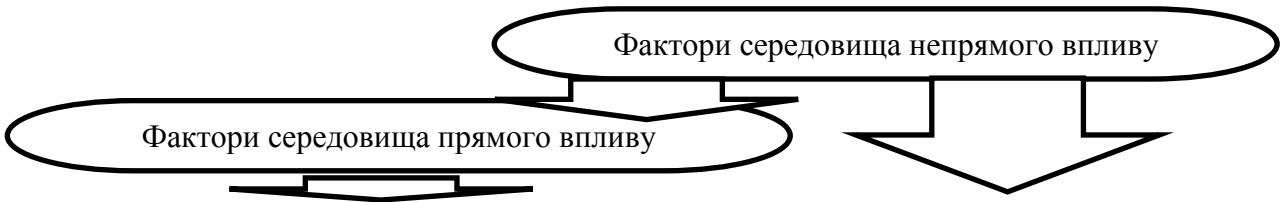


Рис. 1. Механізм управління організаційними змінами

«Ефективність» є складною категорією, і її часто ототожнюють з «результативністю» або «продуктивністю», так як всі ці поняття в тій, чи іншій формі, відображають відношення отриманих результатів до понесених витрат. Для уточнення сукупності необхідних критеріїв звернемося до досліджень С. Сінка. Автор вважав «результативність» родовим поняттям, яке характеризується різними властивостями, такими як: дієвість – ступінь досягнення системою поставлених цілей здійснення організаційних змін (якість, кількість, своєчасність), економічність – ступінь використання системою ресурсів на проведення ОЗ (відношення обсягу ресурсів належних до використання до обсягу фактично використаних) на досягнення поставлених цілей, якість – ступінь відповідності системи після проведення ОЗ вимогам, специфікаціям та очікуванням зі сторони зацікавлених сторін, прибутковість – відношення між валовими доходами та сукупними витратами після імплементації ОЗ, якість життя – то, яким чином персонал підприємства, залучений до планування та імплементації ОЗ, спричиняє супротив або навпаки – сприяє ОЗ, приріст продуктивності – відображає різницю між відношенням кількості продукції, виробленої підприємством, після імплементації ОЗ, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період, та аналогічним показником до проведення ОЗ [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 49]. Отже, використання зазначених критеріїв при прийнятті управлінських рішень щодо проведення ОЗ має забезпечити їх економічну обґрунтованість.

Механізм управління організаційними змінами є організаційно-економічним і повинен відображати прийоми формування і регулювання відносин об'єктів з внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також розподіл і забезпечення ресурсами, що відображено на рис. 1. Виокремлення двох груп факторів зовнішнього середовища обумовлено специфікою їх впливу на підприємство, що і найчастіше вимагає проведення ОЗ.

Зупинимось детальніше на складових механізми. Слід зазначити, що в основі процесу управління організаційними змінами лежать принципи, які відображають суттєві положення правильного функціонування системи. На основі узагальнення праць О. Виханського і А. Наумова [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] та М. Фуллан та М. Майлза [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] до принципів управління організаційними змінами було віднесено такі:

принцип системності та послідовності процесу управління організаційними змінами, який полягає в системній реалізації процесу з урахуванням фактору часу;

принцип комплексності, який дозволяє реалізувати всі етапи проведення організаційних змін та врахувати існуючі фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ;

принцип інтегрованості процесу управління організаційними змінами із загальною стратегією підприємства;

принцип стимулювання до проведення змін – створення системи морально-матеріальних стимулів, безпечних умов праці та гарантування персоналу можливості професійного зростання;

принцип ефективності проведення організаційних змін – забезпечується завдяки реалізації функцій контролю та регулювання;

принцип залученості персоналу – дозволить забезпечити розуміння сутності організаційних перетворень та необхідність реалізації цих змін.

Запропоновані принципи є теоретичним підґрунтям управління організаційними змінами, комплексне дотримання яких дозволить забезпечити в довгостроковій перспективі результативне впровадження заходів організаційного розвитку.

Важливим елементом проведення організаційних змін є використання відповідних методів управління, які представляють собою конкретні способи досягнення мети, вирішення конкретного завдання стосовно організаційних

змін. Аналіз науково-теоретичної літератури дозволив виокремити та систематизувати методи, надані в табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз існуючих методів управління організаційними змінами [Ошибка!

Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка!

Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Методи	Сутність
Методи організаційного розвитку	Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і працюючих у ній людей. Процес ґрунтується на навчанні всіх співробітників шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду.
Реінжиніринг бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів визначається як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.
TQM- тотальне управління якістю	Концепція, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування при участі керівництва всіх рівнів і при раціональному використанні можливостей підприємства.
Паралельний інжиніринг (паралельне проєктування)	Паралельне проєктування забезпечує інформаційну взаємодію багатьох віддалених учасників проєктування складних технічних систем, при цьому обмін інформацією йде на всіх етапах проєктування.
Рефреймінг	Використовується для опису процедур переосмислення механізмів сприйняття, мислення, поведінки з метою позбавлення від невдалих шаблонів.
Реструктуризація	Представляє собою комплекс заходів по оздоровленню підприємств, що пов'язані також із зміною його організаційної структури.
Створення віртуального підприємства	Включає наступну послідовність етапів: проєктування процесів; прив'язка процесів до ресурсів, необхідних для їх підтримки; залучення ресурсів інших підприємств, коли це доцільно; експлуатація віртуального підприємства; моніторинг процесів; збереження контролю над діяльністю таких складних підприємств.

Враховуючи незадовільні умови функціонування більшості промислових підприємств, найбільш прийнятним інструментом управління організаційними змінами є організаційний розвиток. Існуючі переваги даного методу, а саме: висока соціальна адаптованість змін, низький рівень опору змінам, орієнтація

на «людський фактор», можливість підвищення кваліфікації персоналу, постійне навчання та розвиток, підвищення рівня мотивації і ініціативності співробітників, нівелюють наявні недоліки та дозволяють підприємствам послідовно та поступово реалізувати процес управління організаційними змінами.

Необхідно зазначити, що окрім вибору методів управління організаційними змінами, керівництву слід визначитись з формою проведення цих змін на підприємстві. Так, існує декілька форм проведення організаційних змін на підприємстві: спеціальні проекти і завдання; цільові та робочі групи; експеримент; показові проекти; нові організаційні підрозділи; нові форми організації праці.

Ефективність проведення організаційних змін залежить прямо пропорційно від дотримання поетапності реалізації процесу управління змінами (рис. 2). Окрім цього, для ефективного управління організаційними змінами розроблені певні правила, що регламентують діяльність керівників [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]: керівництво повинне визначити, в яких конкретних заходах, в якій мірі і в якій формі воно має брати пряму участь, при цьому основний критерій – складність виконуваних дій та їх важливість для організації; необхідність узгодження методів і процесів змін в управлінні звичайною діяльністю та управлінськими процесами в організації; необхідність узгодження процесів перебудови підприємства в різних відділах.

Отже, аналіз існуючих у науковій літературі підходів стосовно управління організаційними змінами на вітчизняних підприємствах дозволив встановити, що процес проведення організаційних змін можна представити у вигляді трьох складових: 1) прийняття управлінського рішення про необхідність проведення організаційних змін (планування організаційних змін); 2) підготовка до впровадження організаційних змін (організація здійснення змін); 3) безпосередня реалізація організаційних змін (мотивація персоналу до сприйняття змін, контроль та регулювання процесу здійснення організаційних змін).

Відомий економіст Ч-І. Бернард стверджує, що перед реалізацією певних організаційних змін доцільно: робити зважений вибір управлінських важелів з метою забезпечення необхідного впливу на підлеглих, причетних до змін; враховувати структуру та обсяги витрат, які зумовлюються змінами, та ймовірність їх повної окупності; брати до уваги фактор часу; спрямовувати зміни в напрямку підвищення ефективності діяльності організації [**Ошибка!** **Источник ссылки не найден.**].



Рис. 2. Процес управління організаційними змінами на підприємстві

В роботі Д. В. Найпака реалізація змін повинна проходити через ряд складових, на узагальнені яких і було запропоновано такі сфери здійснення процесів ОЗ (рис. 1): процеси (технології, управління), організаційна культура (комунікації), організаційна структура (ієрархія) і ключові компетентності персоналу. Фактично зміни саме цих сфер і є сутністю їх протікання на підприємстві.

Висновки. Таким чином, узагальнюючи проведене дослідження управління організаційними змінами та виокремлення складових його механізму, було запропоновано його структуру, яка включає: принципи управління організаційними змінами, методи, етапи процесу, сфери здійснення, критерії ефективності та цілі управління. Управління через всі ці складові команди впровадження змін разом з керівництвом має забезпечити досягнення поставлених цілей та необхідних результатів. З метою забезпечення стабільності функціонування підприємства та його збалансованого розвитку важливим процесом є ініціювання та проведення організаційних змін, що дозволить нівелювати можливі ризики та сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Література:

1. Степаненко С.В. Науково-теоретичне дослідження сутності поняття «механізм» в контексті управління організаційними змінами / С.В. Степаненко // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. - 2015. - № 13. - 275-287.
2. Синк Скотт Д. Управление производительностью : планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. Скотт Синк - М. : Прогресс, 1989. - 522 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: [учебник] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - [4-е изд., перераб. и доп.]. - М. : Экономиста, 2006. - 670 с.
4. Fullan M. Getting Reform Right: What Works and What Does not /

M. Fullan, M. Miles // Phi Delta Kappan. - 1992. - p. 745-752.

5. Зарубіжний досвід з управління якістю продукції: зб. наук. праць / Наук. ред. Р.І. Лимачівський. - Кіровоград : КДТУ, 2002. - 388 с.

6. Воронков Д.К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві / Д.К. Воронков // «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. - Видавництво СХУ ім. В. Даля, 2010. - № 22 (II). - С. 152-158.

7. Гибсон Дж. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Гибсон, Д. Иванцевич, Дж. Х.-мл. Донелли. - М. : ИНФРА-М, 2000. - 662 с.

8. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. - [3-е изд., перераб. и доп.]. - М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.

9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. - [8-е изд.]. - СПб. : Питер, 2004. - 832 с.

10. Найпак Д.В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства : авт. дис. к.е.н.: 08.00.04 / Д.В. Найпак; Харк. нац. економ. ун-т. - Х., 2011. - 20 с.

References.

1. Stepanenko S.V. (2015). Naukovo-teoretychne doslidzhennya sutnosti ponyattya «mekhanizm» v konteksti upravlinnya orhanizatsiynymy zminamy [Scientific and theoretical study of the essence of the concept of «mechanism» in the context of managing organizational change]. *Visnyk Volyns'koho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu - Bulletin of Volyn Institute of Economics and management*, issue 13, pp. 275-287 [in Ukrainian].

2. Sink Skott D. (1989). *Upravlenie proizvoditelnostyu: planirovanie, izmerenie i otsenka, kontrol i povyishenie* [Performance management: planning, measurement and evaluation, monitoring and improvement]. Moscow: Progress, p. 522 [in Russian].

3. Vihanskiy O.S. (2006). *Menedzhment* [Management]. (4 d ed.). Moscow: Ekonomist, p. 670 [in Russian].

4. Fullan M., and Miles M. (1992). *Getting Reform Right: What Works and What Does not*. Phi Delta Kappan, pp. 745-752. [in English].
5. Lymachivs'kyi R.I. (Eds.). (2002). *Zarubizhnyy dosvid z upravlinnya yakystyu produktsiyi [Foreign experience of quality management: scientific research journal]*. Kirovohrad : KDTU, p. 388 [in Ukrainian].
6. Voronkov D.K. (2010). Intehratsiya pidkhodiv do upravlinnya zminamy na pidpryyemstvi [Integrating approaches to change management in the enterprise]. «*Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemnytstvo*». *Zbirnyk naukovykh prats' Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni V. Dalya. Vydavnytstvo SNU im. V. Dalya - «Economy. Management. Entrepreneurship». Collection of scientific papers, Eastern Ukrainian national University named after V. Dal. - Publisher the DREAM im. V. Dal, No 22 (II), pp. 152-158. [in Ukrainian].*
7. Gibson Dzh. (2000). *Organizatsii: povedenie, struktura, protsessyi. [Organizations: behavior, structure, processes]*. Moscow: INFRA-M, 2000, p. 662 [in Russian].
8. Vesnin V.R. (2006) *Menedzhment [Management]*. (3 d ed.). Moscow: TK Velbi, Izd-vo Prospekt, p. 504 [in Russian].
9. Armstrong M. (2004). *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Human Resource Management Practice]*. (S.K. Mordovina Trans). (8 d ed.). Saint Petersburg: Piter, p. 832 [in Russian].
10. Naypak D.V. (2011). *Upravlinnya orhanizatsiynymy zminamy v zabezpechenni rozvytku pidpryyemstva [Management of organizational changes in maintenance of enterprise development]*. Abstract of dissertation of candidate of economic Sciences. Kharkiv, p. 20 [in Ukrainian].

Аннотация.

Степаненко С.В. Формирование механизма управления организационными изменениями.

В статье рассмотрены сущность и предложена структура механизма управления организационными изменениями. В структуре механизма

необходимо выделять субъект управления, представленный руководством предприятия и командой осуществления изменений, и управляющее воздействие на процесс их осуществления. Основой принятия управленческих решений по изменениям предложено рассматривать совокупность целей и критериев эффективности производства. Выделены две группы факторов внешней среды, которые провоцируют изменения и влияют на механизм. Обоснованно совокупность принципов управления организационными изменениями: системности и последовательности, комплексности, интегрированности, стимулирование к проведению, эффективности, вовлеченности персонала. Выделены методы управления изменениями: организационного развития, реинжиниринг бизнес-процессов, тотальное управление качеством, параллельный инжиниринг (параллельное проектирование), рефрейминг, реструктуризация, создание виртуального предприятия. Непосредственно осуществления изменений предоставлено в виде процесса, который включает совокупность этапов по сферам: процессы (технологии, управление), организационная структура (иерархия), ключевые компетентности персонала, организационная культура (коммуникации).

Ключевые слова: *механизм, управление организационными изменениями, принципы, методы, процесс управления организационными изменениями, критерии эффективности.*

Abstract.

Stepanenko S.V. Formation of organizational change management mechanism.

The nature is examined and structure of the proposed organizational change management mechanism is proposed in the article. It is necessary to highlight the management subject, represented by the company's management team and top management, and the control action on the process of their implementation in the structure of the mechanism. Goals and criteria of efficiency were proposed to

consider as the basis for decision-making management on the changes. Two groups of environmental factors were determined, that trigger change and affect the mechanism. The set of organizational change management principles were justified reasonably: consistency and sequence complexity, integration, promotion to conduct, efficiency, employee engagement. The change management practices were obtained: organizational development, business process reengineering, total quality management, concurrent engineering (concurrent engineering), reframing, restructuring, creation of a virtual enterprise. Directly the implementation of the changes was provided in the form of the process, which includes a set of steps on the areas: processes (technology management), organizational structure (hierarchy), key staff competencies, organizational culture (communication).

Keywords: *mechanism, organizational change management, principles, methods, organizational change management process, performance criteria.*