

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

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

Навчально-науковий інститут денної освіти
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

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

на тему «Управління змінами в організації»

(за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Фірма «Арсанія»)

(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Іващенко Ангеліна Владиславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

старший викладач Кужель Наталія Леонідівна

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

(підпис, дата)

Рецензент

голова правління ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Костюшко Надія Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

ВСТУП

Динаміка змін у сучасному суспільстві та економіці потребує нових підходів до стратегічного управління та управління змінами. Будь-яка організація – від виробничого продуктового підприємства до громадських організацій – повинна прогнозувати своє майбутнє загалом та за окремими напрямками діяльності, продуктами та послугами. Зміни вже апріорі закладені в життєвий цикл розвитку організації, а також динамічно супроводжують проекти запровадження нових технологій. Саме це зумовлює розроблення стратегії і сценарії запровадження змін в організації та їх сприйняття персоналом. Необхідність впровадження змін в організації викликана різними причинами, серед яких розвиток технологій, зміна економічної, політико-правової, соціальної, екологічної ситуації, зміна потреб та світогляду споживачів, надзвичайні обставини, зміна конкурентних умов, удорожчання ресурсів, утворення інтеграційних об'єднань тощо. Це вимагає застосування обґрунтованих підходів до управління змінами, які доречні у кожному окремому випадку.

Необхідність і важливість управління змінами в організаціях доведено досвідом як українських, так і міжнародних компаній. Дослідження змін в організаціях, проблеми адаптації та моделі управління змінами висвітлені в роботах таких зарубіжних авторів, як В. Барнетт, У. Бріджес, А. Ван де Вен, Л. Грейнер, Ф. Гуїяр, Дж. Д. Дак, Е. Камерон, Д. Келлі, Ф. Коттер, Дж. Морган, К. Левін, Д. Лестер, Д. Ліппіт, А. Мейер, М. Тушман, С. Хенкс тощо. Поряд із цим теоретичні та практичні аспекти управління змінами досліджуються і в роботах вітчизняних вчених: Є. Бойка, О. Гайдея, О. Гарафонові, Н. Кобзевої, О. Кузьміна, О. Лапіна, Т. Лепейко, Л. Скібіцької, С. Степаненка, С. Стеціва, Г. Тарасюка, Л. Янковської тощо. Проте, виникає низка завдань, які пов'язані з необхідністю підвищення ефективності процесу впровадження змін на українських підприємствах, що потребує розвитку цієї проблематики.

Швейне виробництво завжди відігравало значну роль у розвитку економіки держави та в житті кожної людини, як фактор задоволення потреб споживачів і джерело доходів бюджету, проте останніми роками спостерігається вкрай скрутне становище – швейна промисловість майже повністю втратила конкурентоспроможність на споживчому ринку. Насамперед, така ситуація виникла через жорстку конкуренцію з боку імпортних товарів, які насичують ринок своїми товарами відомих брендів, з нижчою ціною, тим самим витісняють вітчизняні товари. Зазначене, спонукає до необхідності дослідження даної галузі, враховуючи специфіку роботи з давальницькою сировиною, з метою виявлення проблем та шляхів їх подолання в умовах глобальної світової конкуренції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Управління змінами: сутність та види категорії, основні чинники, причини опору змінам та їх подолання

Зміни – це питання, які стосуються всіх організацій. На сьогодні українські підприємства 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 підприємстві 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 [2].

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 узагальненому розумінні, під «змінами» розуміють впровадження інновацій для перетворення діяльності підприємства у відповідності до вимог ринку [31].

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 [49].

У сучасній теорії організації виділяють чотири найпоширеніші види організаційних змін [15]:

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 на підприємстві можуть стосуватись наступних сфер:

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.

Ефективне управління змінами на підприємстві 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 [50].

За своєю природою зміна, що відбувається на підприємстві, являє собою процес перетворення, оновлення чи формування додаткових складових внутрішнього середовища з набуттям ними нових якостей чи форм, що може супроводжуватися втратою тих якостей і форм, які були притаманні середовищу раніше.

До змін призводять різноманітні чинники внутрішнього і зовнішнього походження.

Серед рушійних сил, що мають зовнішнє щодо підприємства походження, найбільш впливовими є: зміни законодавчо-нормативного забезпечення ведення господарської діяльності, глибини та напрямів державного регулювання економіки; посилення конкуренції на ринку та зрушення ринкової кон'юнктури; зміни економічної, політичної, соціальної, демографічної, екологічної ситуації в державі чи регіоні; міжгалузеві деформації; трансформація смаків та уподобань споживачів, а також зміна їх складу, соціального статусу, рівня платоспроможності; стихійні лиха, соціальні катаклізми та інші форс-мажорні обставини тощо [20].

Внутрішніми рушійними силами змін на підприємстві передусім виступають: застарілість техніко-технологічного оснащення виробничих процесів; потреба у впровадженні інновацій; невідповідність прийнятої на підприємстві маркетингової політики вимогам і сподіванням споживачів та кон'юктурі ринку; застарілість продукції; зниження показників економічної, фінансової, організаційної, соціальної, трудової ефективності; організаційні та управлінські кризи; зміни у системі цінностей та в нормах поведінки членів трудового колективу; невдоволення ефективністю і режимом роботи організації, її сформованим іміджем і положенням в ринковому середовищі з боку працівників, керівників чи власників; незавершеність та незадовільність попередніх перетворень, що здійснювалися в організації тощо [11].

Система управління значною мірою залежить від природи походження чинників змін, адже внутрішні чинники відносно керовані з точки зору менеджменту підприємства, тоді як зовнішні практично повністю перебувають поза зоною впливу керівників.

Як внутрішні, так і зовнішні чинники можуть обумовлювати широкий спектр змін на підприємстві. Найбільш типові з них зазвичай стосуються [8]:

трансформації взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що призводить до уточнення основної місії, цілей і завдань діяльності;

змін маркетингової стратегії, технологій просування товарів на ринку, переорієнтації на іншу цільову аудиторію споживачів, виходу на інші ринки чи ринкові ніші;

змін ділового іміджу підприємства, його репутації, стосунків з партнерами та контрагентами, престижності основних видів діяльності;

реструктуризації виробництва, переорієнтації, розширення чи скорочення напрямів діяльності;

правової реорганізації юридичної особи, а також змін в організаційній структурі та структурі управління;

змін техніко-технологічного забезпечення реалізації господарської діяльності, впровадження інновацій, модернізації, реконструкції, оновлення;

поліпшення чи зниження економічної, фінансової, технічної, соціальної ефективності роботи підприємства;

змін якісних чи кількісних характеристик кадрового складу працівників, керівників і спеціалістів, їх компетентності і професіоналізму, умотивованості, ефективності роботи, взаємовідносин, поведінки та внутрішніх комунікативних зв'язків;

трансформації організаційної культури, перегляду цінностей, традицій, стилів керівництва і комунікації, неформальних відносин тощо.

Розмаїття змін можна класифікувати за багатьма ознаками, проте з точки зору управління найважливішим є поділ за чотирма наступними ознаками [9; 32]:

за джерелами виникнення змін – внутрішні і зовнішні, адже, як уже зазначалося, джерело чинників виникнення впливає на спроможність менеджменту керувати процесом реалізації змін;

залежно від цілеспрямованості – плановані і незаплановані, що значною мірою визначає процес перебігу зміни та модель управління нею;

за спрямованістю сил, що спонукають до змін – зміни адаптації і зміни розвитку, що впливає на кінцеву мету, методи й інструменти управління;

за характером спонукання – вимушені і привабливі, що визначає виникнення такого специфічного феномену, як опір змінам, а отже необхідності застосування методів і механізмів його подолання у процесі управління зміною.

Складність реалізації змін, непередбачуваність їх результатів, неоднозначне ставлення до них персоналу і керівників підприємств вимагає формування спеціальної системи управління. Термін «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 [8].

В системі управлінні змінами необхідно вирізняти дві основні взаємопов'язані складові [16]:

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

управління персоналом, що передбачає виявлення та подолання опору змінам.

Успіх у здійсненні перетворень можливий лише в умовах системного та комплексного підходу з одночасним врахування обох складових управління змінами. Поряд з тим, ефективне управління змінами вимагає виконання таких ключовим умов [48]:

забезпечення оптимального темпу перетворень, який відповідатиме готовності агентів до їх проведення, а об'єктів – до адекватного сприйняття, а також специфіці самої зміни, наявності ресурсів для її реалізації тощо;

утворення різновекторного типу зв'язку в управлінні зміною: від керівників до виконавців – при розробці і реалізації заходів; від виконавців до керівників – при оцінюванні дієвості й ефективності заходів, коригуванні їх складу та способів виконання;

попереднє моделювання результатів зміни та оцінювання їх відповідності потребам підприємства, його місії і основним цілям роботи, стану зовнішнього середовища тощо, а також визначення й аналіз наявних альтернатив щодо проведення зміни;

побудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів в умовах реалізації зміни, яка б дозволила повно, вчасно і всебічно оцінювати перебіг процесу втілення зміни; 5. Контроль за реалізацією зміни, вчасним виконанням запланованих заходів, витратою ресурсів;

формування ефективної команди змін, делегування і чіткий розподіл повноважень між учасниками, забезпечення відповідальності за виконання покладених на них обов'язків, побудова системи ефективних комунікативних зв'язків, за необхідності – залучення посередників чи зовнішніх консультантів;

виявлення опору змінам у колективі, застосування ефективних методів його подолання, мотивація виконавців.

Основними принципами управління змінами є [22]:

досягнення внутрішнього взаємоузгодження між різними трансформаційними процесами;

комплексність реалізації структурних, техніко-технологічних, фінансово-економічних, організаційно-управлінських, правових, кадрових, соціально-психологічних й інших складових змін;

забезпечення взаємозв'язку між поточною діяльністю й оперативним управлінням, з одного боку, та діяльністю щодо реалізації трансформаційних процесів – з іншого боку;

системність реалізації змін, виходячи із розуміння підприємства як складної господарської системи;

наступність і послідовність втілення змін з урахуванням ланцюгової реакції перетворень на підприємстві.

Доцільно виділяти такі основні стратегії реалізації змін на підприємстві:

директивна, що ґрунтується на нав'язуванні змін з боку керівників без урахування думки працівників, зокрема шляхом застосування жорстких методів додання опору;

переговорна, яка заснована на визнанні законних інтересів усіх учасників змін і передбачає широке застосування демократичних методів додання опору;

нормативно-аналітична, яка базується на ретельному вивченні усіх проблем, що виникають у зв'язку з реалізацією змін і опором персоналу, та виробленні управлінських рішень адресного характеру, зорієнтованих на ефективне вирішення цих проблем у контексті оптимального співвідношення «вигод і витрат».

Реалізація змін на підприємстві доволі часто пов'язується з виникненням соціально-психологічного феномену опору. Цей феномен у своїй основі є наслідком консервативності людей, їхнього прагнення до стабільності, а також небажання щось змінювати у своєму житті із-за пасивності, лінощів, страху втрат або зневіри у можливості змін на краще. Саме опір змінам та необхідність його додання є найскладнішим аспектом здійснення змін. Саме опір перетворив управління змінами в теорії і практиці ринкової економіки зі звичайної управлінської функції на важливу галузь знань [7].

Опір змінам слід розглядати як звичайну людську реакцію персоналу на реалізацію будь-яких перетворень в організації, що проявляється намаганнями людей не допустити, припинити чи загальмувати їх здійснення. Зазвичай опір розглядається як цілком негативне явище, оскільки заважає реалізації змін та ускладнює управління. Проте, це не зовсім так. Опір допомагає прихильникам і агентам змін вивчити аргументи опонентів, визначити ризики, виявити слабкі сторони проекту змін, проаналізувати наявні альтернативи, оцінити співвідношення «вигод і витрат», а отже й внести необхідні корективи в систему управління змінами для забезпечення їх дієвості [4].

Потрібно відзначити, що персонал підприємства більш негативно сприймає та чинить опір лише тим змінам, які безпосередньо стосуються його роботи, забезпечення та функціонування в колективі. Натомість зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі організації, які не відбиваються на роботі і становищі працівника, зазвичай сприймаються персоналом більш лояльно й значно рідше викликають опір, що слід враховувати в управлінні змінами. Виявлення і подолання опору змінам на підприємстві має включати декілька важливих кроків. Перш за усе це визначення ставлення персоналу до змін.

Залежно від того, наскільки люди прагнуть щось змінювати у своєму житті або навпаки намагаються досягнути стабільності існування, їх можна умовно поділити на традиціоналістів, реалістів та консерваторів. Якщо основна частка персоналу та, особливо, формальні і неформальні лідери соціальних груп колективу є традиціоналістами, то, як правило, рівень опору достатньо високий, виникають різноманітні ускладнення у процесі реалізації змін. Якщо більшість персоналу вільнодумці, це спрощує здійснення змін, проте дещо знижує критичність оцінювання результатів трансформацій. У разі, якщо велика частка працівників реалісти, агенти змін можуть розраховувати на виважене сприйняття доцільності перетворень та конструктивні підходи до їх реалізації [25].

Важливим кроком у формуванні ефективної системи управління змінами є виявлення причин опору. Такі причини можуть виникати на індивідуальному та колективному (окремих соціальних груп та організації в цілому) рівнях, носити технічний, політичний, культурний, психологічний та інший характер.

До основних причин виникнення опору належать: звичка до існуючого способу діяльності; побоювання непередбачуваності подій; особистий інтерес працівника у недопущенні змін; загроза втрати соціальних зв'язків і комунікацій працівника у результаті реалізації змін; невірні розуміння сутності та оцінка наслідків змін; нестача ресурсів, у тому ресурсу часу, для реалізації змін; недовіра працівників керівникам колективу та провідникам змін; низький рівень поінформованості про сутність і очікувані наслідки змін; стомленість від процесу змін; негативний досвід попередніх перетворень тощо [18].

Від усвідомлення основних причин опору залежить винайдення найбільш ефективних методів його подолання. Наступним кроком у формуванні ефективних підходів подолання опору змінам є визначення форм та методів його прояву. Так, за формами опір може бути явним чи прихованим, активним чи пасивним.

Основними методами опору змінам є: заперечення проблем, на вирішення яких спрямована зміна; твердження, що подібні зміни в організації уже відбувалися й не досягнули потрібного результату; байдужість до процесу й результату зміни; скептицизм щодо спроможності підприємства впроваджувати зміни; демонстрація нездатності та некомпетентності у процесі впровадження зміни; переорієнтація на пропозиції щодо запровадження подібних змін тощо [42].

Від форм і методів прояву опору залежить визначення найефективніших підходів до його подолання. Серед основних підходів до подолання опору змінам виділяють такі [10; 37]:

посилене інформування, що доцільне при недостатньому обсязі або неточностях інформації про сутність й очікувані результати змін, дозволяє сформувати ефективну команду змін, проте вимагає багато часу для реалізації;

залучення персоналу до реалізації змін, що сприяє формуванню у людей відчуття власної значимості та дозволяє підвищити їх активність;

допомога і підтримка персоналу, що дозволяє працівникам краще адаптуватися до нових умов роботи та знижує страх перед невизначеністю;

переговори і угоди, що дозволяє повніше врахувати інтереси працівників, проте може призводити до зростання витрат часу і ресурсів;

маніпуляції і кооптації, що може забезпечувати спрощення процесу і скорочення витрат на реалізацію змін, проте викликає невдоволення і навіть обурення працівників;

явний і неявний примус, що також дозволяє швидко і порівняно дешево реалізувати зміни, проте провокує невдоволення працівників і гальмує розвиток ініціативи в колективі.

Обрання конкретного підходу залежить від багатьох чинників: стилю управління, характеру керівника, настроїв у колективі, наявності ресурсів для реалізації зміни, її терміновості, результативності й інших характеристик.

Винайдення оптимального підходу подолання опору відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи управління змінами на підприємстві.

Основною метою змін слід вважати досягнення більш високих результатів діяльності організацій, освоєння передових засобів і прийомів праці, виключення рутинних операцій, здійснення прогресивних змін у системі управління. На рис. 1.1 відображений типовий порядок процесу управління змінами в організації.

Як свідчить наведений рис. 1.1, процес проведення організаційних змін охоплює значний комплекс необхідних робіт.

Рис. 1.1. Етапи процесу управління змінами в організації [17]

Функціонування підприємства в умовах розвитку і трансформації ринкового середовища вимагає запровадження різноманітних змін. Задля цього потрібно сформувати ефективну систему управління ними на принципах внутрішнього взаємоузгодження, комплексності, взаємозв'язку із поточною діяльністю й оперативним управлінням, системності, наступності й послідовності. Основними умовами успішної реалізації змін є забезпечення оптимального темпу перетворень, утворення різновекторного типу зв'язку, попереднє моделювання результатів, побудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів, контроль, формування ефективної команди, виявлення та подолання опору змінам. Оптимальна модель реалізації змін має передбачати усвідомлення необхідності змін, аналіз їх наслідків, планування заходів, моделювання результатів та аналіз альтернатив, практичну реалізацію проекту змін, закріплення результатів. Ключовим елементом системи управління змінами є виявлення та подолання опору, що дозволяє не лише прискорити процес реалізації змін, а й оптимізувати витрату ресурсів на їх здійснення та підвищити результативність.

В даний час визначення управління змінами включає в себе як організаційні зміни процесів управління так і окремі моделі управління змінами. Тому в наступному завданні кваліфікаційної роботи доцільно охарактеризувати існуючі моделі управління змінами.

1.2. Моделі управління змінами в організації

Проблеми управління змінами є актуальними як у науковій, так і в прикладній сферах. Провівши аналіз досліджень науковців, зазначимо, що базовою моделлю управління змінами є три-етапна модель К. Левіна, що включає послідовні етапи: розмороження – рух – замороження [48].

Дана модель передбачала суворий контроль за дотриманням плану змін, розглядала підприємство як механізм. На основі триетапної моделі К. Левіна розроблено удосконалені моделі управління змінами, які також базувалися на процесному підході: модель Дж. Коттера, погляди Коренюк П. І., Кучер М. М., Запорожець Г. В., Роздобудько Е. В. щодо управління змінами, модель управління змінами Р. Ліппіта, модель П. Друкера, теорія «Е» за М. Бір та Н. Норія, цикл Демінга тощо [16; 43-45].

З підвищенням професіоналізму працівників, зі зростанням динамічності ринкового середовища, посиленням важливості особистого розвитку персоналу підприємств, традиційні моделі управління змінами не створювали умов для стійких довготермінових змін. На цій основі розроблено низку інших моделей, авторами яких є П. Сенге, Р. Бекхард, Л. Е. Грейнер, Д. Балоган та В. Хоуп-Хейлі, В. Бріджес, Ф. Гуїяр та Д. Келлі, теорія «О» за М. Бір та Н. Норія, К. Карнал, модель ADKAR-PROSCI тощо. В основі цих моделей є забезпечення рівноваги між індивідуальними та організаційними потребами та цілями, адаптування підприємств до зовнішнього середовища. Грунтуючись на ситуаційному та адаптивному підходах, ці моделі часто нехтували чіткою послідовністю і планом змін. Отже, актуальним питанням є формування необхідних умов управління змінами, які б враховували найважливіші аспекти та переваги наявних підходів в управлінні змінами [14; 46-47].

Базовою моделлю управління змінами є, запропонована ще в 1951 році, триетапна модель К. Левіна. Вона лежить в основі більшості підходів управління зверху – вниз в якості класичного погляду на організаційні перетворення. Модель включає наступні етапи [41]:

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.

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 [44]:

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 [8]:

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 [42]. Основною відмінністю запропонованої послідовності є те, що модель являє собою нескінченний цикл.

Модель Е. Кемерона складається з таких етапів [42]: створення потреби в змінах; створення команди змін; створення образу і цінностей; спілкування і залучення; наділення повноваженнями співробітників; винагорода успіхів і похваллення; зміцнення.

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) [46].

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] :

1. Усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі описуються підстави для проведення змін.

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

3. 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.

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

5. 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 [14].

Проаналізувавши деякі найбільш поширені моделі управління змінами на підприємстві можна стверджувати, що сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств висувають кардинально нові вимоги до системи управління змінами з точки зору забезпечення її ефективності. Тому ефективне управління змінами на підприємствах 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 та ін.;

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 [13].

З огляду на наявні моделі управління виокремлено такі підходи до характеристики даного явища, а саме:

процесний підхід. Управління змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємозв'язані дії. Іншими словами управління змінами – це послідовна реалізація відомих управлінських функцій, кожна з яких сама собою є процесом з метою досягнення визначених цілей [6];

системний підхід. Управління змінами трактується як механізм побудови сукупності елементів, кожен з яких впливає на підприємство та безпосередньо управляє змінами. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для підприємства в цілому та зв'язків його з оточуючим середовищем, аналізування впливу середовища на підприємство та навпаки. Ключовою особливістю системного підходу є те, що зміна будьякої складової системи впливає на всі інші складові [6];

ситуаційний підхід підкреслює значення «ситуаційного мислення». Найважливішим чинником при застосуванні такого підходу є ситуація, яка визначається умовами функціонування підприємства у періоді, що досліджується. Управління змінами розглядається з точки зору вибору пріоритетних елементів на даному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них, моделей чи методів управління змінами відповідно до ситуації та умов, в яких функціонує підприємство. Методологію ситуаційного підходу до управління характеризують як процес, що складається з таких елементів: розуміння керівництвом процесу управління, особливостей індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, кількісних методів прийняття рішень та; уміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування певної управлінської концепції чи методів щодо конкретної ситуації; визначення керівництвом факторів, що

є найбільш вагомими у даній ситуації, а також який ефект матиме зміна одного фактора щодо інших; вибір найбільш оптимального прийому, що забезпечив би найефективніше досягнення цілей за даних обставин [6];

поведінковий підхід фокусує увагу на тому, як одна особа може змінити поведінку іншої особи, використовуючи винагороди чи покарання з метою досягнення результатів. Якщо заплановані результати не досягнуто, підхід передбачає аналізування сприятливих та несприятливих елементів поведінки працівників, які впливають на їхні дії. Необхідно визначити тип поведінки та її компоненти, на підставі чого узагальнити стратегії впровадження змін: які винагороди та покарання використовуватимуться для впливу. Управління змінами базується на єдності працівників під час впровадження змін. Успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності. Даний підхід доцільно застосовувати при впровадженні змін у культурі, цінностях, особливостях персональних продажів та роботи зі споживачами. Напрямок таких змін – поведінка працівників [34];

гуманістичний підхід. Основним представником гуманістичного підходу є А. Маслоу. Ключовими характеристиками підходу є: важливість обізнаності та досвіду людини; важливість прийняття відповідальності за свої дії та вчинки; люди існують у рамках соціального та культурного контексту, а не ізольовано. Отже, управління змінами за даним підходом передбачає розуміння того, що не будучи повністю емоційно присутнім у змінах, їхня ефективність буде низькою [41];

міждисциплінарний підхід визначає управління змінами як багатоаспектне явище, яке вимагає дослідження його з позицій різних наук [5];

компетентнісний підхід наголошує на важливості залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними

здібностями та особистими якостями для досягнення визначених цілей і завдань щодо обраних напрямів змін;

адаптивний підхід розглядає управління змінами з позицій необхідності пристосування підприємства до динаміки зовнішнього середовища з метою його ефективного функціонування та збереження конкурентних позицій у ринковому середовищі. Ключовою характеристикою даного підходу є адаптування наявних сильних позицій підприємства до вимог середовища функціонування [33; 40]. Згідно з даним підходом основою успішності діяльності підприємства є його відкритість та узгодженість із зовнішнім середовищем. Підприємство діє відповідно до того, наскільки стабільне чи динамічне середовище формує свою організаційну структуру, культуру, управляє ресурсами тощо;

контекстний підхід. Управління змінами передбачає здійснення аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, який визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві. Ефективне управління змінами передбачає першочергове аналізування зовнішнього контексту та поступовий перехід на основі проведеного аналізу до внутрішнього, де керівництво має можливість обирати найоптимальнішу з альтернатив щодо управління змінами [11]. Д. Балоган, В. Хоуп-Хейлі наголошують, що будь-які зміни будуть успішними, якщо їх впровадження відбуватиметься з врахуванням організаційного контексту. Наприклад, «калейдоскоп змін» дозволяє агентам змін здійснити дослідження контексту впровадження змін. Вісім характеристик контексту залишаються ті самі, але постійно міняються місцями, що створює унікальну картину для кожної ситуації змін;

когнітивний підхід на відміну від поведінкового, який фокусується лише на зовнішньо вираженій поведінці працівників, акцентує увагу на внутрішньому процесі мислення працівника. Когнітивний підхід розглядає управління змінами з пізнавальної точки зору. Згідно з цим підходом, змінивши свій процес мислення, можна змінити свою реакцію, необхідний

розвиток позитивного мислення та вивчення обмежувальних переконань, які спричиняють певний тип поведінки. Когнітивний підхід розглядає поведінку в контексті переконань та фокусує свою увагу здебільшого на результатах, а не на зміні поведінки. Згідно з когнітивним підходом чим чіткіша мета, тим більшою є ймовірність її досягнення. З метою зміни переконань працівників основними технологіями змін при застосування підходу є: формування переліку позитивних якостей особистості, афірмація, візуалізація, рефреймінг, раціональний аналіз [19; 28].

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-якого 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.

Прикладне дослідження процесу управління змінами в кваліфікаційній роботі проведено на прикладі Приватного акціонерного товариства «Фірма «Арсанія».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ФІРМА «АРСАНІЯ»

2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Швейна галузь, як і легка промисловість, загалом, характеризується скороченням внутрішнього ринку збуту товарів вітчизняного виробництва; насиченням ринку неякісною продукцією з Туреччини та Китаю, а також «секонд-хендом»; відсутністю підтримки з боку держави; несприятливим інвестиційним кліматом; недостатньою інноваційною діяльністю; не конкурентоспроможністю за ціною, якістю, так і за асортиментом; використанням схем з давальницькою сировиною; найнижчим у промисловості рівнем оплати праці; звуженням сировинної бази; низьким рівнем науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР); відсутністю бажання у молоді опановувати спеціальності пов'язані з швейним виробництвом; відсутністю ефективних схем управління господарською діяльністю.

Швейна галузь легкої промисловості України перебуває в стані затяжної кризи, ключовими показниками якої є: низька конкурентоспроможність продукції вітчизняних швейних підприємств як за ціною, так і за якістю; відсутність власної сировинної бази; використання давальницьких схем виробництва; мізерна частка на ринку виробів представлених вітчизняними швейними підприємствами; відсутність програм підтримки та розвитку галузі на державному рівні; несприятливий інвестиційний клімат; висока собівартість продукції; на більшості підприємств використовується застаріла техніка та технологія; недостатнє фінансування науково-дослідних робіт та неефективна система управління.

Основна тенденція розвитку ринку швейних виробів – зростання гострої невідповідності між потенційними можливостями учасників ринку та реальним станом справ у галузі. І це попри те, що швейна промисловість є однією з найбільш привабливих з точки зору інвестицій та прибутковості галузей економіки України.

за потужної участі держави в процесах становлення та відродження вітчизняної промисловості можливо подолати затяжну стагнацію, в якій опинилася галузь після утвердження ринкових умов господарювання. Зміцнення позицій швейних фабрик дозволить витіснити з внутрішнього ринку товари низької якості, завоювати нові ринкові ніші та вийти як повноправний учасник на міжнародні ринки з конкурентоспроможним продуктом.

2.2. Оцінка системи управління змінами в ПрАТ «Фірма «Арсанія»

В умовах глобалізації та інтеграції, посилення конкуренції на міжнародному ринку, розповсюдження сучасних інформаційних та комунікаційних систем зовнішнє середовище постійно змінюється, створюючи все складніші умови для діяльності ПрАТ «Фірма «Арсанія». Висока динаміка сучасного економічного простору вимагає від ПрАТ «Фірма «Арсанія» розвитку такої ключової компетенції, як здатність ефективно та швидко реагувати на зміни.

Формування зазначеної компетенції в ПрАТ «Фірма «Арсанія» можливе за умови приділення достатньої уваги управлінню змінами, які передбачають трансформацію підприємства в цілому, або його окремих підсистем із поточного у бажаний стан, що більше відповідає вимогам зовнішнього середовища: потребам споживачів та суспільства в цілому.

Перш ніж приступити до здійснення змін, в ПрАТ «Фірма «Арсанія» складають послідовність етапів і кроків їх впровадження. В узагальненому вигляді така діяльність представлена на рис. 2.3.

Рис. 2.3. Система управління змінами в ПрАТ «Фірма «Арсанія»

На першому етапі відбувається осмислення керівництвом ПрАТ «Фірма «Арсанія» необхідності проведення змін з економічної, технологічної, інноваційної та інших позицій.

На другому етапі, як правило, визначають бажаний результат, який необхідно досягти після закінчення процесу змін.

Третій етап – визначення об'єктів організаційних та стратегічних змін.

На четвертому етапі розробляються заходи, спрямовані на впровадження трансформацій (змін).

У процесі здійснення п'ятого етапу відбувається впровадження змін.

На заключному етапі проводиться оцінка досягнутих результатів, на основі якої виявляються нові об'єкти трансформацій (змін).

Здійснюючи зміни, ПрАТ «Фірма «Арсанія» готується до досить довгого і складного шляху, в тому числі до виникнення ряду проблем (явних чи прихованих) на стадії формування і реалізації стратегії змін. Відзначимо, що досягти поставленої мети і отримати очікуваний результат ПрАТ «Фірма «Арсанія» може, тільки здійснивши процес змін в повномасштабі.

В ПрАТ «Фірма «Арсанія» оцінюють п'ять ключових підсистем, які забезпечують якість організаційних змін, а саме: оцінка виробничих

процесів, якості продукції, фінансового стану та ефективність організаційної структури управління.

Узагальнення індикаторів, які використовуються для діагностики змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» представлено нижче.

Систему показників для оцінки ефективності виробничих процесів ПрАТ «Фірма «Арсанія» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Система показників для оцінки ефективності виробничих процесів ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Показники оцінки якості продукції ПрАТ «Фірма «Арсанія» наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Показники оцінки якості продукції ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Показники оцінки фінансового стану ПрАТ «Фірма «Арсанія» представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Показники оцінки фінансового стану ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Організаційні показники оцінки ПрАТ «Фірма «Арсанія» наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Організаційні показники оцінки ПрАТ «Фірма «Арсанія»

У табл. 2.17 наведено розраховані значення показників, що характеризують рівень розвитку виробництва ПрАТ «Фірма «Арсанія».

Таблиця 2.17

Динаміка показників ефективності виробничих процесів

ПрАТ «Фірма «Арсанія»

За результатами аналізу у табл. 2.17 можна зробити висновок, що ефективність виробництва знижується. Збільшення витрат на гривню продукції, зменшення фондівіддачі та зношеність основних засобів викликають необхідність перегляду організації виробництва в ПрАТ «Фірма «Арсанія».

Метою оцінки опору змінам в ПрАТ «Фірма «Арсанія» пропонується вважати визначення можливого несприйняття змін з боку людського фактору, задіяного у їх реалізації чи у прямому або опосередкованому споживанні результатів їх дії.

Цілями оцінки опору можуть вступати: 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.

Перелік завдань оцінки опору в ПрАТ «Фірма «Арсанія» ідентифікується для кожного наступного етапу реалізації оцінки безпосередньо системою управління змінами; ідентифікація причин опору змінам здійснюється на індивідуальному, груповому та системному рівнях. Визначення ринкових причин опору змінам в ПрАТ «Фірма «Арсанія» відбувається в рамках оцінки зовнішнього контуру змін.

Оцінка опору за допомогою експертних методів – передбачає кількісне вимірювання опору змінам із застосуванням анкетного опитувальника в ПрАТ «Фірма «Арсанія».

Також проводиться розробка та реалізація заходів подолання опору змінам в ПрАТ «Фірма «Арсанія».

Для ідентифікації рівня опору змінам в ПрАТ «Фірма «Арсанія» пропонується використовувати методику, 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 оцінюється у контексті виявлення психологічних та суб'єктивних причин виникнення опору. Щодо даного рівня опору оцінюються такі причини (чинники) (табл. 2.18):

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.

Таблиця 2.18

Опис часткових характеристик (станів) індивідуального опору змінам в ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Груповий рівень опору оцінюється з позиції можливості акумулювання формальними та неформальними групами працівників опору, породженого суб'єктивною схильністю членів колективу ПрАТ «Фірма «Арсанія» до впливу чужої думки (конформізму – від лат. conformis – подібний, схожий). Щодо даного рівня опору оцінюються такі причини (чинники) (табл. 2.19):

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 2.19

Опис часткових характеристик (станів) групового опору змінам в ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Системний рівень опору змінам оцінюється з позицій можливостей його виникнення в результаті дії чинників загальноорганізаційного характеру в ПрАТ «Фірма «Арсанія», серед яких (табл. 2.20): 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 2.20

Опис часткових характеристик (станів) системного опору змінам в ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Узагальнення рівня опору до змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» здійснено у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Характеристики оцінок опору змінам в ПрАТ «Фірма «Арсанія»

На підставі даних табл. 2.21 загальний рівень опору змінам (OZ_i) для i -го підприємства визначається як середньозважена від часткових характеристик (станів) опору різних рівнів, формула 2.1:

$$(2.1)$$

де n – кількість часткових характеристик.

Для цілей управління змінами пропонується до застосування наступна шкала оцінки опору змінам (OZ_i): 0

$0 < OZ_i \leq 2,99$ – 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 в ПрАТ «Фірма «Арсанія» за 2022 рік узагальнено у табл. 2.22.

Дані табл. 5 демонструють, що опір змінам є прийнятним.

Безумовно, система менеджменту ПрАТ «Фірма «Арсанія» має розробити ряд заходів, які передбачають подолання опору змінам.

Таблиця 2.22

Розрахункові значення загального рівня опору змінам в ПрАТ «Фірма «Арсанія» за 2022 рік

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 ПрАТ «Фірма «Арсанія» 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 культури змін та підтримка лідера змін на підприємстві).

Досягнення цілей змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» неминуче пов'язане 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 ПрАТ «Фірма «Арсанія» як складної соціально-економічної системи.

Проведені дослідження дають можливість зробити висновки про результати діяльності ПрАТ «Фірма «Арсанія» та процеси змін, які відбуваються і щодо ефективності цих процесів:

місія підприємства в частині утримання та реалізації оригінальної ідеї підвищення конкурентоспроможності товарів.

високий рівень організації, спеціалізації і концентрації виробництва, що дозволяють на їх основі забезпечити конкурентоспроможність товару. Для виробництва одягу характерна вузька спеціалізація в процесі праці. Це процес виконання однорідних трудових операцій кожним працівником в межах його технологічної організації;

рівень уніфікації та стандартизації продукції, що випускається;

рівень ефективності використання трудових, матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів, які приносять дохід або за рахунок використання їх у виробництві, або від здачі в оренду;

доступ до якісної дешевої сировини, палива та інших матеріальних ресурсів.

високий рівень якості виготовлення товарів;

рівень конкурентної стратегії підприємства, який визначається виробництвом модного одягу, що поєднує сучасний дизайн моделей, відмінну якість, функціональність, комфорт і натуральні матеріали, елегантну фурнітуру, модні стильні напрямки;

рівень функціонуючої системи управління якістю продукції, яка проходить післяопераційний технологічний контроль і поモデルно випробування на відповідність відповідно до діючих стандартів і вимог;

рівень сертифікації продукції і систем, який відповідає міжнародним стандартам ISO;

показники рентабельності продукції, фінансової стійкості мають тенденцію до зниження, що говорить про необхідність постійної роботи над зниженням собівартості, збільшенням прибутку за рахунок розробок нових колекцій, поліпшення якості товару і іміджу організації;

швидкість оборотності всіх видів матеріальних ресурсів.

відсутність експериментальних цехів з розробки і випуску нових колекцій;

відсутність ефективної реклами.

Напрями удосконалення процесу управління змінами у Приватному акціонерному товаристві «Фірма «Арсанія» досліджено у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ
ЗМІНАМИ У ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
«ФІРМА «АРСАНІЯ»

3.1. Формування системного підходу до управління змінами в
ПрАТ «Фірма «Арсанія»

ПрАТ «Фірма «Арсанія» 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 ПрАТ «Фірма «Арсанія».

Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше призводять до зміни цілей ПрАТ «Фірма «Арсанія», організаційної структури управління, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

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

Внутрішніми причинами виникнення змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» є:

- потреба у зміні структури управління;
- застарілість продукції, техніки та технології підприємства;
- зниження продуктивності праці;
- невдачі у проведенні попередніх перетворень;
- зростання незадоволення працівників існуючим станом організації праці;

зниження показників ефективності організації (рівня прибутковості, ліквідності, платоспроможності).

Зовнішніми причинами виникнення змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» є:
економічна ситуація та державне регулювання;
зміна законів та інших регуляторів;
рівень конкуренції;
купівельна спроможність споживачів продукції;
необхідність пошуку нових постачальників.

Знаючи причини виникнення змін, можна розробити етапи для успішного впровадження та реалізації організаційних змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія». Саме тому актуальними є питання підвищення ефективності управління змінами в ПрАТ «Фірма «Арсанія».

Управління змінами в ПрАТ «Фірма «Арсанія» – це процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їхнє планування, організування (створення команди змін, забезпечення підтримки змін), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершення.

Управління організаційними змінами в ПрАТ «Фірма «Арсанія» є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними повинна реалізуватися через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи [3; 19; 35]:

планування організаційних змін;
організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін;
мотивування працівників – учасників організаційних змін;
контролювання результатів організаційних змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації організаційних змін.

Охарактеризуємо кожен із цих етапів більш детально.

I етап. Планування змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» охоплює два рівні – стратегічний та оперативний.

Стратегічне планування змін – довготермінове планування, що систематизує та більш-менш формалізує виконання перспективних завдань ПрАТ «Фірма «Арсанія», охоплює всі сторони його діяльності й спрямоване на розроблення, організацію та реалізацію змін через систему стратегічних планів, проектів і програм.

У зовнішньому та внутрішньому середовищах ПрАТ «Фірма «Арсанія» існують певні передумови, які спонукають підприємство до стратегічного планування змін [1; 12]:

необхідність реагування на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;

потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;

необхідність створення нових або підтримка існуючих конкурентних переваг, посилення конкурентоспроможності підприємства;

наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних за допомогою системи стратегічного управління вирішувати складні питання;

розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

наявність доступної інформації для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища, умов конкуренції;

посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

необхідність упровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та на стимулювання розвитку підприємства.

Оперативне планування змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» – це пошук і узгодження найефективніших шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії змін та розвитку організації.

Оперативне планування змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» передбачає:

планування змін виробничої програми: завдань з виробництва окремих видів продукції в натуральному й вартісному вираженні з урахуванням підвищення якості та обґрунтування виробничої програми потужністю підприємства;

планування змін техніки і технології в організації, тобто заходів щодо створення й освоєння нових виробів, упровадження нової техніки й технології;

планування змін у сфері праці й кадрів: зростання продуктивності праці, чисельності персоналу за категоріями, фонду оплати праці, середньої заробітної плати працівників, розрахунку додаткової потреби в робітниках та службовцях і джерел її забезпечення;

планування змін у матеріально-технічному забезпеченні підприємства: визначення потреб виробництва у матеріально-технічних ресурсах та джерел їх забезпечення, а також розрахунків щодо зниження питомих витрат сировини, матеріалів, палива й енергії;

планування змін у собівартості, прибутку й рентабельності: собівартості основних видів продукції, валової, товарної та реалізованої; кошторису витрат на виробництво; прибутку і рентабельності за видами діяльності та в цілому по підприємству;

планування змін у фінансовому забезпеченні: потреби у власних оборотних коштах, балансу доходів і витрат;

планування змін у соціальному розвитку колективу: заходів щодо поліпшення умов праці, відпочинку й побуту працівників підприємства.

Кожен з наведених варіантів планування змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» відрізняється від інших складом способів досягнення цілей, необхідними ресурсами, термінами виконання і виконавцями.

II етап. Організація в системі управління змінами ПрАТ «Фірма «Арсанія» – комплексний процес, який передбачає формування ефективної структури управління та системи організаційних зв'язків між підрозділами організації в ході впровадження та реалізації змін.

Організація в системі управління змінами ПрАТ «Фірма «Арсанія» складається із 5 взаємопов'язаних елементів:

поділ праці в ході реалізації змін – процес розподілу загальної роботи в організації на окремі завдання;

департаменталізація – процес групування робіт та видів діяльності за окремими підрозділами організації (бригадами, групами, секторами, відділами) в ході реалізації організаційних змін;

делегування повноважень – процес передавання керівником частини своєї роботи та повноважень, пов'язаних із проведенням організаційних змін підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання;

встановлення діапазону керованості в ході проведення організаційних змін – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеріві, який проводить зміни;

координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для проведення організаційних змін.

Для управління змінами важливе значення має команда змін – спеціально підібрана група працівників ПрАТ «Фірма «Арсанія», об'єднана у творчий колектив для забезпечення реалізації змін.

У здійсненні організаційних змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» можуть брати участь:

функціональна команда, яка створюється на основі чіткої системи організаційного керівництва й підпорядкування, складається з фахівців, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг);

міжфункціональна команда об'єднує фахівців з ряду організаційних підрозділів, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найоптимальніше рішення складної і важкої проблеми;

самокерована команда складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного [36].

Ефективність командної роботи в ПрАТ «Фірма «Арсанія» оцінюється за трьома показниками: ступенем ефективності кожного з членів команди у виконанні закріплених за ним функцій та професійних обов'язків, ступенем ефективності діяльності команди в цілому, ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем [21].

III етап. Мотивування організаційних змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» – управлінська функція, яка являє собою процес свідомого впливу на трудову поведінку працівників з метою досягнення цілей та реалізації завдань організаційних змін.

Система мотивації організаційних змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» включає в себе такі групи мотиваційних чинників, як матеріальна, трудова та статусна мотивації.

В основі матеріальної мотивації лежить задоволення потреби у прагненні працівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» до поліпшення свого матеріального добробуту в результаті реалізації змін. Матеріальна мотивація передбачає матеріальне заохочення у формі диференціації заробітної плати, преміювання та додаткової оплати, соціальної підтримки.

В основі трудової мотивації ПрАТ «Фірма «Арсанія» закладено задоволення, бажання працювати взагалі та працювати в даній організації, у даному колективі чи команді змін та займати дану посаду. Трудова мотивація передбачає ефективну організацію праці та умов праці у формі нормування праці, створення санітарно-гігієнічних, психологічних, естетичних умов праці, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, делегування повноважень у ході реалізації змін.

В основі статусної мотивації ПрАТ «Фірма «Арсанія» лежить задоволення бажання працівника до кар'єрного росту при впровадженні змін, задоволення потреби у визнанні досягнень. Статусна мотивація включає моральне заохочення та навчання, а також планування кар'єри та контроль. Моральне заохочення та навчання передбачає публічне визнання досягнень та заслуг працівника ПрАТ «Фірма «Арсанія» при впровадженні змін,

професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації. Планування кар'єри та контроль передбачає формування довготермінових планів розвитку працівника при впровадженні змін, можливостей для кар'єрного росту в ПрАТ «Фірма «Арсанія».

IV етап. Контроль результатів організаційних змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» – вид управлінської діяльності, який забезпечує керівництву підприємства підтвердження вірності його управлінських рішень щодо напрямків упровадження змін та здійснення ним поточних коректив у ході проведення організаційних змін.

Контролювання організаційних змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» – система спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням, встановлення результатів управлінського впливу на керований об'єкт виявленням відхилень, допущених у ході виконання цих рішень. При цьому суб'єктами контролю є керівники різних ланок управління, окрема посадова особа, служби (відділи) або внутрішньогосподарські підрозділи ПрАТ «Фірма «Арсанія», а об'єктами контролю – різні види організаційних змін.

Основними показники для оцінювання ефективності контролю організаційних змін в ПрАТ «Фірма «Арсанія» є:

ефективність діяльності управлінського персоналу, який здійснює контроль організаційних змін, визначається як відношення прибутку, отриманого в результаті проведення організаційних змін на підприємстві та чисельності управлінського персоналу, який проводить контроль на різних рівнях управління;

коефіцієнт економічності (вигідності) контролю визначається як відношення прибутку, отриманого в результаті проведення організаційних змін на підприємстві, та витрат ресурсів на проведення контролю за результатами організаційних змін;

коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління, який здійснює контроль організаційних змін, визначається як одиниця мінус

відношення витрат на оплату праці апарату управління, який здійснює контроль та загальних витрат на оплату праці.

Для того, щоб уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників ПрАТ «Фірма «Арсанія» у ході проведення організаційних змін і таким чином підвищити його ефективність, потрібно:

встановлювати економічно обґрунтовані та досяжні показники, які мають забезпечити організаційні зміни, щоб вони сприймалися співробітниками;

використовувати двостороннє спілкування між керівництвом та колективом працівників під час упровадження організаційних змін;

уникати надмірного та жорсткого контролю під час упровадження організаційних змін;

винагороджувати працівників за досягнуті показники, бо існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці у реалізації змін знизиться.

Напрями практичної реалізації системного підходу до управління змінами в ПрАТ «Фірма «Арсанія» представлено на рис. 3.1.

Таким чином, чотири основні етапи для успішного управління організаційними змінами в ПрАТ «Фірма «Арсанія» включають: планування змін, організація колективів працівників та окремих виконавців, мотивування працівників до змін, контролювання результатів організаційних змін. Планування використовується для тактичного та стратегічного планування організаційних змін на підприємстві. Організування колективів працівників передбачає створення ефективної команди змін на підприємстві. Мотивування працівників є способом їхнього заохочення до проведення організаційних змін. Контроль результатів організаційних змін допомагає виявити ефективність змін та напрямки здійснення необхідних коректив. Поєднання чотирьох вищенаведених елементів становить основу успішного управління змінами на підприємстві.

Рис. 3.1. Напрями удосконалення практичної реалізації системного підходу до управління змінами в ПрАТ «Фірма «Арсанія» [складено за літературними джерелами 11; 24; 29; 33]

Сучасні методи управління змінами довели свою дієвість у сучасній практиці господарювання зарубіжних підприємств. Щодо діяльності вітчизняних підприємств, то варто зазначити, що не багатьом з них вдається досягти позитивних результатів реалізації даних методів. Глобалізація та сучасні економічні процеси позбавляють вітчизняних підприємств надії захиститися від хвиль світової конкуренції національними межами. Крім цього, переважна більшість керівників, якщо ще ясно не усвідомлюють, то в усякому разі, відчують необхідність адаптації підприємств до нових умов, змін у стилі та методах управління. Тому насупним завданням кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів застосування сучасних методів управління змінами у ПрАТ «Фірма «Арсанія».

3.2. Обґрунтування застосування сучасних методів управління змінами в ПрАТ «Фірма «Арсанія»

Необхідність управління змінами в ПрАТ «Фірма «Арсанія» пов'язана з невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування. При цьому потрібно брати до уваги те, що зміни у будь-якому одному підрозділі ПрАТ «Фірма «Арсанія», зазвичай, впливають на інші підрозділи і на організацію загалом. Варто зазначити, що залежно від ситуації, яка склалася, впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, метод управління змінами може доповнюватися, корегуватися або використовуватися частково.

Вид змін, які плануватимуться, залежить від потенціалу ПрАТ «Фірма «Арсанія», наявності виробничих, фінансових ресурсів та потреби у змінах. Метою розвиваючих змін є підвищення ефективності існуючих бізнеспроцесів без принципової їх зміни, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності ПрАТ «Фірма «Арсанія».

Відповідно, метою перетворюючих змін є поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів в ПрАТ «Фірма «Арсанія». Трансформаційні зміни – проведення комплексних перетворень ПрАТ «Фірма «Арсанія» в цілому пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або зі змінами генеральної стратегії управління підприємством.

Таким чином, враховуючи стратегію розвитку ПрАТ «Фірма «Арсанія» та ступінь змін, пропонується застосовувати в умовах досліджуваного підприємства сучасні методи управління змінами.

Традиційні методи управління змінами поділяють за трьома напрямками [23; 39; 51].

1. Методи, орієнтовані на людей і культуру. Методи багато в чому розраховані на активне залучення і участь у них більшості працівників. У випадку успіху ці методи покращують індивідуальні та групові процеси у вирішенні проблем і прийнятті рішень, в комунікації, у відношенні до роботи тощо. Зміна організаційної культури впливає на рівень прийняття цінностей, очікування, розташування і поведінку робітників не такими, як очікувалося.

До даної групи методів відносяться наступні:

обговорення результатів організаційного діагнозу. Метод включає: збір інформації від членів організації або робочих груп;

переведення отриманих даних у зрозумілий формат;

доведення даних до тих, від кого вони були отримані. Надалі працівники використовують цю інформацію для планування своїх дій з вирішення специфічних проблем. Цей метод є частиною моделі «дослідження - дія». Головною метою методу є поліпшення відносин між

членами робочих груп та підрозділами шляхом обговорення загальних проблем;

«побудова команди». Використання даного методу полягає в тому, що члени робочої групи проводять діагноз спільної роботи і планують проведення змін для підвищення ефективності групової роботи. В рамках даного методу наголос робиться на наступні аспекти: встановлення групових цілей і пріоритетів; аналіз виконуваної групової роботи; вивчення того, як групова робота виконується; вивчення відносин між членами групи в процесі роботи;

консультування з процесу. Застосування цього методу включає допомогу консультантів менеджерам і працівникам у сприйнятті, розумінні і діях по процесам, які відбуваються в робочому оточенні. В основному ці процеси являють собою те, як люди виконують роботу, включаючи їх поведінку на нарадах, формальну і неформальну взаємодію по роботі, а також інші зразки поведінки, пов'язані з виконанням завдань;

програми якості життя на роботі. Такі програми представляють собою діяльність, здійснювану організацією по поліпшенню умов, які впливають на результати роботи. Більшість програм цього типу концентруються на питаннях техніки безпеки, здоров'я, зовнішньої безпеки, участі у прийнятті рішень, можливості з розвитку таланту і творчості, значущості роботи, контролю понаднормової роботи, захисту від посягань на роботі, можливості по задоволенню соціальних потреб;

системи «високі зобов'язання - високі результати». Дані системи виникли як результат радикальних змін в управлінні організаціями та ставили перед собою мету змінити культуру організації, посиливши в ній елемент залучення до роботи. Системи поєднували в собі технічні аспекти і групову роботу в спробі створити у працівників відчуття власників процесу, тобто виконувати роботу на такому рівні, на якому її не міг би виконати ніхто інший.

2. Методи, орієнтовані на завдання та технології. Методи концентруються на проведенні змін безпосередньо в роботі співробітників та їх груп. У цьому зв'язку основна увага приділяється технологічним процесам та інструментарію, що використовуються для виконання певних завдань.

Методи цієї групи наступні:

проектування роботи, як підхід до змін, являє собою свідомо плановану реструктуризацію того, як конкретна робота виконується з метою посилення мотивації співробітників, їх залученості та продуктивності і поліпшення виконання роботи в цілому. Практика показала, що даний метод сприяє успішному вирішенню проблем, що виникають у людей в процесі роботи;

соціотехнічні системи. Дана модель проектування роботи і одночасно метод проведення змін, орієнтована на завдання і технології, концентрується в однаковій мірі на технологічному та соціальному аспектах організації, оптимізуючи відносини між цими двома складовими і тим самим збільшуючи організаційну ефективність. Цей метод зазвичай включає в себе радикальне перепроектування роботи з урахуванням інтересів як технології, так і працівників;

гуртки якості – це робочі групи з числа добровольців з якоїсь однієї області діяльності, регулярно збираються для відстеження та вирішення проблем, що відносяться до якості роботи та її результатів. Гуртки якості також вирішують ряд завдань, властивих іншим вищеописаним методам. Ефективна діяльність гуртків якості передбачає, що його члени отримують підготовку в області вирішення проблем, статистичного контролю якості і групової роботи;

реінжиніринг бізнес-процесів. Цей метод, пов'язаний з більш радикальним, ніж інші методи, перепроектування процесу роботи, спрямований на її упорядкування, зниження витрат, підвищення якості і ефективності в її виконанні. Реінжиніринг супроводжується наступними типовими змінами в організації: функціональні підрозділи замінюються процесними; вузька спеціалізація замінюється широкою; контрольована

рольова поведінка замінюється на наділення працівників повноваженнями; оцінка роботи по діям замінюється оцінкою результатів; менеджери з наглядців перетворюються на тренерів; структура з вертикальною перетворюється на горизонтальну;

загальне управління якістю. Даний метод направлений на те, щоб передбачити виникаючі у споживача потреби та очікування у відношенні якості. Досягнення організацією якості у всьому означає, що всі види робіт і діяльності, всі процеси виконуються так, що забезпечують вимогу клієнта, включаючи економію часу і вартості. Важлива частина даного методу пов'язана з технологією. Інша частина методу - культурологічна, тобто більшість працівників повинні об'єднуватися навколо такої організаційної цінності, як якість у всьому, і повинні бути уповноважені проводити необхідні для цього зміни.

3. Методи, орієнтовані на структуру та стратегію. Програми змін, що охоплюють всю організацію, нерідко пов'язані зі змінами в організаційній структурі і стратегії і, відповідно, в культурі. Зміни в структурі передбачають перестановки в посадах або ролях і переорієнтацію зв'язків між ними, а також між робочими групами та структурними підрозділами. Зміни в стратегії включають перегляд місії і цілей організації.

До них належать:

адаптивні організаційні структури. По мірі зростання організації ускладнюються і стикаються з необхідністю проведення постійних змін для переходу до нових методів роботи. Для цього організація та її структура повинна володіти гнучкістю і адаптивністю. Відповідають таким вимогам: паралельна організаційна структура, в якій одночасно або паралельно співіснують основна і «додаткова» структури. При цьому паралельна структура займається складними проблемами, які основна або формальна структура або не бажає, або не здатна вирішувати. Матрична організаційна структура є характерною для організацій, які відчувають обмеження механістичного і бюрократичного характеру. Матричні структури

представляють своєрідний баланс між використанням ресурсів по лінії продуктів або предметів і по лінії функцій; за своєю природою матрична структура організації має високу здатність до застосувань. Мережеві структури мають риси як матричних, так і паралельних структур і роблять упор на складні інформаційні технології, за допомогою яких координують діяльність і роботу учасників мережі; менеджери в таких організаціях діють як оператори розподільної панелі, здійснюючи координацію та контроль;

стратегічні зміни. Зміни стратегії являють собою складний тип організаційних змін. Класичним прикладом розглянутого методу є так звана система відкритого планування, що допомагає організації проводити систематичну оцінку навколишнього середовища і розробляти стратегію, здатну впоратися із зовнішнім оточенням.

Розглянемо деякі з названих методів та особливості їх застосування більш детально [26-27; 30; 38;].

Реінжиніринг бізнес-процесів – комплекс організаційних, інформаційних та інженерних заходів, спрямованих на кардинальне покращення основних показників діяльності компанії.

Реінжиніринг бізнес-процесів реалізується шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування існуючих бізнес-процесів.

Біореінжиніринг – менш радикальне перепроєктування бізнес-процесів, що передбачає використання поряд з «жорсткими інструментами», «м'яких» інструментів впровадження змін.

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів вважається забезпечення виживання підприємства в екстремальній, кризовій ситуації, прискорення адекватності його реакції на зміни у вимогах прискіпливих споживачів.

Розрізняють такі види реінжинірингу бізнес-процесів:

кризовий реінжиніринг спрямований на вирішення кризових проблем господарюючих суб'єктів;

реінжиніринг розвитку застосовується у тих випадках, коли динаміка розвитку знижується, структура організації й управління виробничо-торговим та інвестиційним процесами, що діють, вже досягла граничного рівня отримання прибутку.

Перевагою реінжинірингу бізнес-процесів є перехід до якісно нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву в діяльності, забезпечення значного підвищення результатів функціонування.

Аутсорсинг (від. англ. *outsourcing* – зовнішнє джерело) – це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера).

Метою аутсорсингу, як інструмента управління, є підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності, зниженню витрат і ризиків, підвищенню конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних, як правило, не профільних для підприємства виробничо-господарських функцій.

Розрізняють такі види аутсорсингу:

аутсорсинг у сфері інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) передбачає передавання зовнішньому виконавцеві таких процесів, як розробка, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування бази даних, консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо;

аутсорсинг окремих бізнес-процесів, які не є основними у виробничо-господарській діяльності підприємства, зокрема: аутсорсинг постачально-збутових операцій, управління персоналом, управління рекламними акціями, маркетингу, ведення бухгалтерського обліку, прибирання приміщень,

організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо;

виробничий аутсорсинг, коли підприємство передає підряднику всі процеси з виробництва певної продукції чи доручає йому виготовляти окремі вузли, деталі або напівфабрикати, які є складовими основної продукції. Виробництво такої продукції або її складових (комплектуючих), як правило, розміщують у країнах з дешевою робочою силою;

аутсорсинг персоналу (аутстафінг) передбачає для роботи на підприємстві працівників без документального оформлення з ними юридичних відносин. При цьому підприємство-провайдер набирає в штат працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) на іншому підприємстві (у замовника).

Переваги аутсорсингу:

можливість отримати доступ до ресурсів та ринків збуту;

підвищити якість комплектуючих;

знизити загальні витрати за рахунок відсутності заготівельного та допоміжного виробництва;

вивільнити дефіцитне устаткування і висококваліфіковану робочу силу для роботи над ресурсномісткими операціями;

оптимізувати роботу відділу постачання внаслідок скорочення номенклатури закупаваних виробів та за рахунок закупівлі зібраних у вузли виробів.

Даунсайзинг (від англ. downsizing – зменшення розмірів компаній) – зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей та робочих процесів фірми.

Одним із сучасних підходів до впровадження системи змін на підприємстві є реновація. Значення цього терміна було задіяне з будівництва, де під реновацією розуміють примусове звільнення території, шляхом

знесення будівель і споруд, витягу з підземного простору інженерних комунікацій та інше для забезпечення можливості нового будівництва незалежно від ступеня збереження розташованих на ній будівель [12]. Реновація (у перекладі з латинської мови «renovatio» від оновлення, відновлення, ремонт) є процесом поліпшення структури. Реновація від техніко-економічний процес заміщення, що відбувається у виробництві внаслідок фізичного та морального зносу машин, обладнання, інструменту, новими основними засобами за рахунок коштів амортизаційного фонду [10].

Бенчмаркінг – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм. Бенчмаркінг (у перекладі з англ. мови «bench» від «рівень, висота», «mark» від «позначка») являє собою систематичну діяльність, спрямовану на пошук, оцінку і навчання на кращих прикладах, незалежно від їхніх розміру, сфери бізнесу і географічного положення [8]. Іншими словами, бенчмаркетинг – це особливий процес пошуку та розуміння того, що інші роблять краще за нас, вивчення та удосконалення цих навичок і потім – використання таких методик, наробіток та розробок. На меті бенчмаркетингу стає підвищення конкурентоспроможності товару, що випускається на ринках, опрацювання наробіток та розробка власної програми по впровадженню та використанню наявних результатів у діяльність підприємства.

Лін-продакшин («бережливе виробництво») – створення ринкової виробничої системи підприємства, вся діяльність якої спрямована на задоволення споживача і мінімізацію витрат підприємства (бездефектне виробництво) за всім ланцюжком створення цінності. Ще одним підходом до управління, який без додаткових капіталовкладень забезпечує довготривалу конкурентоспроможність продукції, є Leanproduction, або ощадливе виробництво (у перекладі з англ. мови «lean» – «струнке, плоске», «production» – «виробництво»). Сутність ощадливого виробництва полягає у ліквідації дій, які потребують багато часу, але не створюють додаткової цінності, а також формування процесів виробництва, які створюють

додаткову цінність у безперервний потік. До особливостей цього методу можна віднести невеликий розмір партій виробництва, обмежений рівень запасів, гнучке обладнання, висококваліфіковані кадри, високий рівень виготовленої продукції.

Тотальне управління якістю (TQM) – концепція, що передбачає цілеспрямоване й належно скоординоване використання методів управління якістю на всіх етапах операційної діяльності від досліджень та розробок до післяпродажного обслуговування за умов цілісності системи управління і сфери реалізації при раціональному використанні технічних та інших можливостей. В Японії вперше була запроваджена система щодо залучення персоналу підприємства до контролю за якістю продукції. Пізніше, у 1950-х рр., американський учений А. Фейгенбаум сформував концепцію загального управління якістю. Всебічне управління якістю (від англ. Total Quality Management (TQM) – це діяльність усього колективу підприємства щодо запобігання повторенню дефектів на всіх рівнях та обов'язково вимагає спільних зусиль. Ця концепція передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності від досліджень і розробки до після продажного обслуговування при участі керівництва та службовців усіх рівнів при раціональному використанні технічних можливостей підприємства [11].

До групи методів управління змінами, які сприяють формуванню організацій, що самонавчаються, слід віднести:

методи розвитку організаційної культури: поведінка керівника; заяви та декларації керівництва; ставлення до людей; навчання та підвищення кваліфікації; створення системи стимулювання праці; критерії відбору до організації; організаційні традиції та порядки; впровадження корпоративної символіки;

методи організаційного навчання: метод петлі навчання та метод подвійної петлі навчання; метод формування ключових організаційних компетенцій; методи формування організації, що самонавчається: спільне

бачення (візія, цінності, місія), групове навчання (груповий коучинг, фасилітація), інтелектуальні моделі (штучний інтелект), майстерність у вдосконаленні особистості (коучинг та менторінг).

Комплексний підхід до впровадження методів управління змінами в ПрАТ «Фірма «Арсанія» відображено на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Комплексний підхід до впровадження методів управління змінами в ПрАТ «Фірма «Арсанія» [складено за літературними джерелами 8; 21; 32; 36]

В сучасних умовах господарювання перспективним є застосування сучасних методів управління змінами, проте необхідною є їх адаптація до особливостей вітчизняної економіки, нормативно-правової бази.

Сучасні умови функціонування та трансформаційні перетворення які відбуваються в економіці України вимагають від ПрАТ «Фірма «Арсанія» швидкого та точного реагування на зміни. Більшість підприємств потрапляють до кризових ситуацій коли відсутні можливості або умови продуктивного виробництва, реалізації продукції та, як наслідок, обмеженість фінансових ресурсів. Тому необхідними стає розробка та впровадження у процес діяльності ПрАТ «Фірма «Арсанія» дієвої системи методів управління змінами.