

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ У КОНТЕКСТІ НАРОЩЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Шура Н.О.,

*к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування,
публічного управління та адміністрування,
Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг, Україна,
e-mail: shuranata2019@gmail.com,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6734-0550>*

Ефективне функціонування підприємства та підвищення рівня його економічного потенціалу в сучасних умовах стає неможливим без сталого та тривалого розвитку, головну роль в якому відіграє процес управління організаційними змінами. Досвід вітчизняних та західних підприємств і організацій засвідчує важливість своєчасного та ефективного впровадження змін не лише під час економічного зростання, а й для подолання кризових явищ.

Основною метою змін на підприємстві науковці визначають реформування органів та системи управління, завдяки яким будуть відбуватися поетапні перетворення, спрямовані на здійснення змін та забезпечення стабільного розвитку [1, с. 107].

Одним з найбільших актуальних питань при дослідженні практики впровадження організаційних змін в діяльність підприємств, є опір змінам. Тому останні десятиліття дослідники присвячують роботи з'ясуванню ролі лідерства в здійсненні успішних організаційних змін. Дослідники Б. Басс, Д. Уолдман, Б. Аволіо та М. Беб пишуть, посилаючись на Д. М. Бернса, що лідерство може бути або трансакційним, або трансформаційним. Якщо трансакційний лідер націлений на виконання поставлених цілей і на відповідність заявленим стандартам, то трансформаційний лідер «намагається піднести потреби послідовників до цілей та задач лідера» [2, с. 74].

Іншими словами, трансформаційний лідер – націлений на зміни як всередині організації, так і всередині організаційних одиниць, включаючи окремих послідовників. Трансформаційний лідер – це той, хто надихає на позитивні зміни, або той, хто робить зміни позитивними. На наш погляд, це людина, яка керуючись своїм досвідом та інсайтами, проактивно просуває ідею про зміни, впливає на оточення та сприйняття окремих людей, генерує ідеї або підтримує їх генерацію та механізми впровадження організаційних змін, і сприяє успішному розвитку своїх послідовників, перетворюючи їх на лідерів змін.

Науковцями [2] досить часто наголошується, що саме цей стиль управління приводить до підвищення продуктивності груп та організацій в цілому. Вказані дослідники вводять поняття «зобов'язання змінам» (change commitment), яке «виходить за межі просто позитивного ставлення до змін,

включаючи наміри підтримувати зміни, а також бажання працювати задля їх успішного впровадження» [2, с. 347].

Таке зобов'язання є психологічною відданістю змінам, яке є більшим, ніж демонстрація підтримки, чи відкритості, чи навіть прийняття змін. Як стверджують ті ж автори [2], існує три типи зобов'язань змінам – афективні, нормативні та безперервні. Перші з них (афективні) пов'язують із трансформаційним лідерством, оскільки трансформаційні лідери підвищують ефективність діяльності своїх послідовників, впливають на їх ідентифікацію із групою, на інтерналізацію групових цінностей, що підтверджується також у праці Б. Шаміра, Р. Хауса та М. Артура [3]. Вплив нормативних та безперервних змін загальновідомий.

Дослідники пропонують різні моделі впровадження організаційних змін, зокрема, зміни у межах налагодженої системи стратегічного управління або зміни як окремий проект. З нашої точки зору, для цілей нарощення економічного потенціалу підприємства інтерес представляє модель А. Мааса (модель порядку виконання стратегії), у межах якої змішуються підходи до організаційних змін, поняття про трансформаційне лідерство та стратегічне управління. Ця модель, на думку вказаного дослідника, забезпечує успішну реалізацію стратегії як системи дій з організаційних змін і являє собою послідовність із 9 стадій: компетентний менеджмент; управління персоналом; політичні інтереси; план виконання; структура; культура; лідерство; комунікація; моніторинг і контроль [4].

Дослідження теоретичних засад здійснення організаційних змін виявило, що усі зміни на підприємстві є тісно пов'язані з функціями менеджменту, такими як: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Організаційні зміни здійснюються на усіх стадіях здійснення діяльності підприємства, та залежать від наявних у нього ресурсів. А з позиції науковців, що використовують ресурсний підхід до формування і оцінки економічного потенціалу підприємства, такі зміни можуть позитивно впливати на нарощення останнього.

Як показало дослідження наукових праць [5-11], підвищення ефективності організаційних змін на підприємстві можна забезпечити, якщо проводити їх з урахуванням наступних чинників:

- мета і завдання змін мають бути чітко сформовані та містити механізми їх досягнення;
- рішення про впровадження змін приймаються тільки у випадку такої необхідності;
- результати від реалізації змін мають бути вищі за витрати на їх реалізацію;
- ресурсне забезпечення процесу організаційних змін має бути достатнім та якісним;
- цілі впровадження змін мають бути зрозумілими для співробітників, що в цих змінах задіяні;
- зміни мають носити трансформаційний характер, а не ламати старі структури та механізми управління.

У зв'язку з цим, процес впровадження організаційних змін, спрямованих на нарощення економічного потенціалу підприємства, можна побудувати на основі наступних етапів (табл. 1).

Таблиця 1.

**Процес впровадження організаційних змін на підприємстві з метою
нарощення економічного потенціалу**

Етапи здійснення змін	Зміст етапу
1. Планування змін	Усвідомлення апаратом управління і всіма співробітниками необхідності проведення змін та прийняття рішень про дослідження поточного економічного потенціалу підприємства.
2. Дослідження поточного рівня економічного потенціалу	Реалізація методики комплексної діагностики поточного рівня економічного потенціалу підприємства з метою виявлення проблемних зон.
3. Управління змінами (організація та мотивація діяльності, спрямованої на зміни)	Вибір моделі організаційних змін. Виявлення ключових аспектів успішного управління організаційними змінами. Розробка механізму успішного управління змінами. Залучення персоналу до процесу управління змінами.
4. Реалізація змін	Впровадження організаційних змін. Аналіз поточних результатів діяльності та їх вплив на рівень економічного потенціалу. Проведення корекції у випадку необхідності.
5. Контроль за змінами	Аналіз результатів і оцінювання ефективності управління організаційними змінами.

Таким чином, реалізація будь-яких організаційних змін позитивно впливає на рівень економічного потенціалу підприємства, якщо ці зміни спрямовані на отримання позитивних результатів та покращують економічні показники діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Толпежніков Р. Методологія управління організаційними змінами на підприємствах. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки. Вип. 41. Ч. 1. С. 105-111.
2. Herold D. M., Fedor D. B., Caldwell S., Liu Y. The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*. 2008. No 93 (2). P. 346-357.
3. Shamir B., House R. J., Arthur M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*. 1993. No. 4 (4). P. 577-594.
4. Maas A. The strategy execution Agenda. Strategos Consulting. 2013. 19th of February. URL: <http://strataegos.com/thestrategy-execution-agenda/>
5. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования. СПб. : Книжная палата, 2002. 74 с.
6. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / [пер. с англ. ; ред. В. В. Брагин]. М. : Стандарты и качество, 2008. 132 с.
7. Управління змінами : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик та ін. ; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 355 с.

8. Фединець Н. І. Управління змінами в організації на основі інформаційних технологій. Вісник ХНУ. 2012. № 3. С. 34-42.
9. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес-Інформ. 2013. № 10. С. 247-252.
10. Бланк И. А. Управление активами и капиталом предприятий. Киев : Эльга, 2003. 446 с.
11. Хомяков В. І., Бакум І. В. Управління потенціалом підприємства. Київ : Кондор. 2007. 400с.