

Курилова Н. М., старший викладач
Харківський торговельно-економічний інститут
Української інженерно-педагогічної академії

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління змінами в сучасних умовах розвитку підприємств є досить складним і затратним процесом. Також проблемою є те, що на даний момент відсутня ефективна методика провадження і ліквідації змін, що виникають, якою б могли користуватися вітчизняні підприємства. Так, закордонні компанії, а частково і українські, самостійно займаються розробкою програм подолання змін. Але це робиться в певні моменти діяльності підприємства, програма змін розробляється для конкретної ситуації і використовується разово. В першу чергу це відображає відсутність системності в даному процесі. Тому виникає необхідність розгляду програми управління і подолання змін, яка б стосувалася всіх напрямків і процесів в діяльності організації.

Важливою складовою системи управління змінами виступає детальний алгоритм процесу управління змінами, у відповідності до якого повинно відбуватися їх подолання. А зміни виникають часто та іноді раптово. До того ж вносяться вони на різних етапах розвитку підприємства.

Науковці, які займаються вивченням питань організації процесу управління змінами, стверджують, що його потрібно розглядати в двох аспектах: тактичному і стратегічному. З тактичної точки зору управління змінами означає можливість провести їх у адекватні терміни, досягти поставлених цілей, знизити опір змінам, підвищити до них адаптацію працівників.

У стратегічному контексті управління змінами означає включення постійних змін в практику управління настільки, щоб вони стали звичними і очікуваними для всього персоналу підприємства, а їх тимчасова відсутність викликала б тривогу і занепокоєння.

Дане твердження є вірним і актуальним для сьогодення, однак до даного списку слід додати оперативний аспект. Це пов'язано з тим, що зміни поділяють на заплановані та незаплановані.

Пр цьому незапланованим змінам відповідатиме оперативний аспект управління змінами. Це такі зміни, які підприємство не може передбачити, однак повинно на них відреагувати в режимі реального часу, тобто оперативно. Вони виникають миттєво, і якщо вчасно на них зреагувати – проходять без втрат для підприємства.

Запланованим відповідатиме тактичний аспект управління змінами. Тобто це зміни, які підприємство може спланувати на певний період часу. Даний вид змін і управління ними вже частково може залежати від підприємства.

Виходячи з цього, відповідно до стратегічного аспекту управління змінами, доцільно ввести поняття сценарних змін, тобто змін які повністю

залежать від підприємства. В даному випадку вже не йде мова про ефект несподіванки.

Це повинен бути такий вид змін, які підприємство може змоделювати, виходячи з обставин в яких воно працює і тих показників, які воно прагне досягти. Надалі результати від впроваджених змін можуть бути використані з користю для підприємства. Відповідно до цього даний вид змін повинен носити стратегічний характер – на перспективу.

Для забезпечення ефективного процесу управління змінами, підприємствам доцільно використовувати системний підхід, який може бути визначено як цілісний комплекс ієрархічно впорядкованих та взаємопов'язаних прямими і зворотними зв'язками компонентів, які здійснюють управління змінами на підприємстві та мають особливу єдність із зовнішнім середовищем.

Відповідно до даного підходу на вході системи відбувається атака, яка виходить з боку зовнішнього середовища. При цьому в середині системи під дією внутрішніх факторів відбувається відбиття/передбачення або попередження даної атаки за допомогою набору елементів, які входять в процес управління змінами. Як результат, на виході системи, отримують зміну або трансформацію об'єкта.

Відповідно до кожної ситуації, яка вимагає індивідуального підходу до процесу управління змінами, необхідно сформулювати свою модель або підхід. При цьому слід врахувати, що кожна модель повинна формуватися з використанням трьох елементів – ринок – організація – людина. При цьому в процесі управління незапланованими змінами потрібно створити систему раннього оповіщення, яка дозволить не прогавити момент і своєчасно зреагувати на зміни. В даному випадку керівництво підприємства може використовувати попередній досвід подолання змін, який матиме спільні риси з ситуацією, яка виникла знову. У зв'язку з цим доцільно сформувати бази даних змін, що виникли і відобразити способи їх подолання.

Для запланованих змін пропонується створити систему детального вивчення змін у теперішньому часі. В даному випадку підприємство повинно проводити моніторинг факторів зовнішнього і внутрішнього середовища для того щоб мати уявлення про поточний стан підприємства. При цьому є можливість передбачення змін, які можуть відбутися з підприємством.

Для сценарних змін доцільно використовувати систему професійної реакції на зміни, тобто проведення детально розроблених і зініційованих змін самим підприємством з подальшим використанням позитивних результатів.

Як висновок, можна сказати, що в сучасних умовах роботи підприємств доцільно використовувати симбіоз двох підходів до управління процесом подолання змін у наступному порядку – відчути-побачити-проаналізувати-продумати-змінити.