

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 4.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.25>

УДК 65.012.3

*I. О. Нетреба,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-5405>*

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

*I. Netreba,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Innovation and Investment Management,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

CHANGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE POST-CRISIS PERIOD

У статті розглянуто сутність та ознаки управління змінами на підприємстві, що перебуває у посткризовому періоді. На основі теоретичних положень та окремих практичних аспектів автором уточнено поняття управління змінами, що здійснюється у період подолання наслідків кризових ситуацій. Метою проведення змін є удосконалення організаційних засад діяльності при врахуванні зовнішніх обставин та структурних

перетворень, що відбулися у внутрішньому середовищі підприємства під дією наслідків кризи. На основі аналізу наукових джерел та опрацювання існуючих підходів до діагностики впливу факторів зовнішнього оточення на управління змінами в організації, автором сформовано групи характеристик, які є передумовою застосування відповідних інструментів у посткризовий період: ситуативні, ресурсні, технологічні та поведінкові характеристики. Обґрунтовано доцільність побудови X-матриці, як елемента методики Хошин Канрі для планування змін, реалізації та контролю їх здійснення в організації.

The article examines the essence of organizational change management at an enterprise in the post-crisis period. It is noted that the choice of methods for overcoming the consequences of the crisis and establishing the priority of tasks depends on many factors, in particular, the industry, the size of the enterprise, the competitive position on the market, the opportunities for realizing the potential in the short term. It was determined that effective management of the transformation is an integral part of the further development of the enterprise, enables the determination of business prospects and areas of improvement. On the basis of existing theoretical provisions and certain practical aspects, the author clarified the concept of change management, which is carried out during the period of overcoming the consequences of crisis situations. It has been proven that this is a process of adjusting business processes as objects of change to ensure the company's activities in the future period, which is based on the combination of efforts of personnel who are subjects-participants of these changes to improve the organizational basis of activity taking into account external circumstances and structural reorganization of internal processes that occurred as a result of the crisis. Based on the analysis of scientific sources and the development of existing approaches to diagnosing the influence of external factors on the management of changes in the organization, the author formed groups of characteristics that are a prerequisite for the use of appropriate tools in the post-crisis period: situational, resource, technological and behavioral characteristics. It is substantiated that for planning changes, implementation and control of their implementation in the organization, it is advisable to use the Hoshin Kanri matrix as one of the well-known methods of strategic management. The advantages of using the X-matrix in anti-crisis management have been determined: a clear formulation of strategic

goals and tactical tasks aimed at implementing changes, forming a team for the implementation of projects, as a result of which there is an increase in financial indicators and parameters that determine the degree of introduction of new equipment or production technology, staff training procedures to create new knowledge in the future. It has been proven that the use of the Hoshin Kanri matrix in practical activities forms the directions of employee interaction for joint work and coordination to achieve goals.

Ключові слова: *бізнес-процес, наслідки кризи, розвиток, організаційні зміни у посткризовий період, метод Хошин Канрі*

Keywords: *business process, consequences of the crisis, development, organizational changes in the post-crisis period, Hoshin Kanri*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями Ефективність управління змінами нині є одним із обов'язкових критеріїв досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах трансформації бізнесу та прагненні до забезпечення економічного зростання. Виклики зовнішнього оточення діють як рушійна сила у боротьбі за використання ресурсів високої якості, залучення кращих фахівців у галузі, що є запорукою перемоги у конкурентній боротьбі підприємства в обраному сегменті ринку. Складні задачі, які вирішуються у результаті успішно здійснених інноваційних перетворень, спонукають підприємства спрямовувати наявні ресурси на впровадження проєктів, які виявляються достатньо ризиковими, але у майбутньому – високоприбутковими. Особливої актуальності ці проблемні питання набувають у посткризовий період, коли наслідки криз неодмінно впливають на результати діяльності суб'єкта господарювання і змушують керівників приймати радикальні рішення для виходу з цього стану з найменшими втратами. Прискорення організаційних змін потребує ухвалення управлінських рішень на користь структурної перебудови бізнес-процесів, використання нового технічного та управлінського інструментарію для здійснення перетворень і оцінки результативності цих дій. Разом з тим,

впровадження сучасних технологій, засобів комунікацій, неможливе без оцінки потенціалу підприємства з урахуванням людського фактора у реалізації змін, спрямованих на збалансоване економічне зростання і сталий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішення питань управління змінами на підприємстві стали предметом досліджень таких вчених-економістів як Лігоненко Л., Скібіцький О., Гринь Є., Ковбас, Г., Кужда Т. та багато інших. Більшість авторів розкривають природу управління змінами в організації з позицій проєктного менеджменту, що пов'язано з процедурами та завданнями, які вирішуються у процесі трансформації та у результаті здійснених перетворень. Поглибленого вивчення потребують передумови та можливості здійснення організаційних змін на підприємстві, що долає наслідки кризи. Також актуальними є питання застосування інструментарію стратегічного менеджменту для управління змінами, що зумовило вибір теми наукової статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення елементів управління змінами на підприємстві у посткризовий період і обґрунтування необхідності застосування інструментарію стратегічного планування для дослідження цих процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сучасному етапі розвитку економічних відносин одним із ключових важелів управління на мікроекономічному рівні є здатність адаптації до змін, імплементації кращого досвіду підприємств галузі в діяльність даної організації. Як вже було зазначено, доцільність застосування в управлінській діяльності методів інноваційного менеджменту продиктована як зовнішніми змінами так і внутрішніми перетвореннями, що повсякчас відбуваються на підприємстві та призводять до поступових змін у діючій структурі управління, усталених комунікаційних зв'язках, впливають на реалізацію завдань та досягнення цілей. Підвищеної уваги вищезазначені процеси потребують у період, коли підприємство долає наслідки кризових явищ та ситуацій, або ж перебуває у

складному становищі в результаті негативного впливу кризи збуту, постачання, або виробництва, що може стати причиною виникнення кризи розвитку. Наслідки локальних криз, що мають руйнівну природу, здатні вносити деструктивні зміни у функціонування соціально-економічних зв'язків на підприємстві та викликати збурення починаючи з окремих бізнес-процесів і завершуючи цілим напрямом діяльності підприємства, функціональною сферою менеджменту.

Вибір методів та напрямів подолання наслідків кризи, встановлення пріоритетності цих заходів залежить від багатьох факторів, зокрема, галузі, розмірів підприємства, конкурентної позиції на ринку, можливостей для реалізації потенціалу у короткостроковий період і т.п. Організаційні зміни є одним із елементів подолання наслідків кризи, а ефективне управління трансформацією стає передумовою та невід'ємною частиною подальшого розвитку суб'єкта господарювання, дає змогу визначити перспективи та напрями подальшої діяльності.

Ще наприкінці 60-х років минулого століття Уоррен Бенніс, відомий американський дослідник, фахівець у сфері психології та організаційного управління, один із основоположників концепції лідерства, запропонував застосовувати категорію «адаптивна організація». У наукових працях він неодноразово наголошував, що менеджмент, спрямований на пристосування до зовнішніх змін має безсумнівні переваги, оскільки підприємство, яке може оперативно реагувати на динаміку зовнішнього оточення, неодмінно матиме переваги при виживанні в умовах ринку [8]. Сьогодні підприємства працюють в умовах жорсткої конкуренції та постійних економічних змін і повинні забезпечувати платоспроможність і рентабельність, що також є складним завданням.

Слід зазначити, що однією із головних проблем, є те, що в період кризи відбувається зменшення обсягів постачання сировини і матеріалів, скорочуються обсяги виробництва і продажу товарів. Результатом є зниження показників прибутку, зміна структури капіталу, втрата можливості

забезпечення потреб підприємства власними фінансовими ресурсами, зростання боргів, зниження ліквідності та платоспроможності.

У період переходу кризи у фазу зрілості, наступним очікується послаблення кризових явищ та поступовий спад, і на цьому етапі керівники повинні застосувати ефективні заходи для стабілізації діяльності та мінімізації втрат. Логічно, в результаті впливу кризи на бізнес-процеси відбулися суттєві зміни, порівняно з докризовим періодом, але важливо не допустити подальшого розповсюдження цих наслідків та охоплення ними цілого функціонального напрямку.

Раціональну думку щодо елементів системи управління змінами на підприємстві викладено у праці [6]. Автори зазначають, що до суб'єктів змін входять три групи працівників, один з яких є лідером, а інші виконують функції агентів, що об'єднані у команди для виконання поставлених завдань. Визначено, що вплив здійснюється на наступні об'єкти змін: місія, цілі і завдання діяльності, стратегія маркетингу, персонал, імідж, організаційна структура управління, корпоративні культура, техніка і технології, що використовуються на підприємстві.

Отже, сформулюємо визначення управління змінами у посткризовий період як процедуру коригування бізнес-процесів як об'єктів змін для забезпечення діяльності та розвитку підприємства у майбутньому періоді, в основу якого покладене поєднання зусиль персоналу (суб'єктів-учасників змін) для удосконалення організаційно-економічних засад діяльності при врахуванні зовнішніх обставин та результатів внутрішньої трансформації, що відбулася внаслідок кризи або під час її активної фази.

Взявши за основу теоретичні положення антикризового управління [7], визначимо напрями впливу кожного із суб'єктів та взаємозв'язки між ними, оскільки йдеться насамперед про командну роботу. Так, у посткризовий період лідер вносить зміни до цілей і завдань діяльності підприємства, формує нову стратегію маркетингу; агенти, працюючи в команді, використовують наявні техніку і технології для створення

конкурентоспроможної продукції, яка буде користуватися попитом на ринку. Командна робота здійснюється на засадах збереження корпоративної культури та дотримання норм етики, що сприяє підтриманню іміджу та довіри до компанії.

На основі результатів досліджень, викладених у роботах [2, 4, 10] щодо впливу факторів на управління змінами, сформуємо наступні групи характеристик, що визначають організаційні зміни на підприємстві у посткризовий період, а саме: поведінкові, ресурсні, технологічні і ситуативні (Таблиця 1):

Таблиця 1. Характеристики, що визначають здатність підприємства до організаційних змін у посткризовий період

1.Ситуативні характеристики	2.Поведінкові характеристики
1.1.зовнішні зв'язки, що передбачають партнерські відносини із зовнішніми організаціями (постачальниками, оптовими та роздрібними торговельними організаціями і т.ін.)	2.1. механізм реалізації керівниками функцій менеджменту
1.2.врахування можливих змін курсу валют, відсоткових ставок по кредитах у процесі планування організаційних перетворень, аналітичний підхід до визначення фінансових важелів, спрямованих на регулювання відхилень від запланованих показників результативності інноваційної політики, здійснюваної підприємством для подолання наслідків кризових ситуацій	2.2.відношення вищого керівництва до процесу організаційних перетворень, розуміння значущості і доцільності змін
1.3.вміння використовувати можливості зовнішнього оточення для підвищення ефективності маркетингових рішень, здатність швидко адаптуватися до змін попиту на продукцію, виявляти незадоволені потреби, здійснювати пошук нових сегментів, удосконалювати канали збуту товарів власного виробництва	2.3.перспективне мислення керівника, здатність передбачати та оцінювати можливі наслідки організаційних змін, розробка алгоритму подальших дій за умови реалізації різних сценаріїв

1.Ситуативні характеристики	2.Поведінкові характеристики
1.4.зміни, які відбуваються у компаній-конкурентів (використання нових технологій, засобів праці, методів, ідей, знань). Поява нових стандартів якості.	2.4.готовність персоналу до організаційних змін, визначення способів оптимізації бізнес-процесів. Передумовою є своєчасне роз'яснення підлеглим необхідності здійснення змін, обґрунтування доцільності реалізації проєктів та досягнення спільних цілей, залучення персоналу до обговорень та роботи у команді для стабілізації стану компанії у посткризовий період
1.5.престиж компанії у ділових колах і в суспільстві в цілому. Підтримка іміджу, впровадження нових методів стимулювання збуту товарів	2.5.оцінка можливості застосування у конкретних управлінських ситуаціях ідей висококваліфікованих та досвідчених працівників підприємства, яких залучають в якості експертів до процесу розробки рішень для подолання наслідків кризи
	3.Ресурсні і технологічні характеристики
1.6.аутсорсинг бізнес-процесів у сфері маркетингу і реклами шляхом їх передачі іншим компаніям, що мають відповідну спеціалізацію та досвід роботи	3.1. перехід до процесно-орієнтованого управління викликає труднощі в організаційних аспектах і потребує кадрових переміщень, підвищення кваліфікації працівників, яких планується залучати до нових видів діяльності
1.7.рівень купівельної спроможності споживачів продукції	3.2.обґрунтування змін до функціоналу корпоративної інформаційної системи, стандартизація вимог до інтерфейсу окремих модулів, відповідно до нової структури бізнес-процесів
1.8.зміни законодавства, що регулює діяльність підприємства	3.3.об'єктивний аналіз структури потенціалу компанії в частині тих компонент, що передбачають ресурсне забезпечення виробництва видів продукції, що користується попитом
1.9.рівень розвитку інфраструктури	3.4.планування інвестиційної та інноваційної діяльності як чинників розвитку підприємства

Джерело: складено на основі [2, 4, 10]

Проаналізувавши вищевикладені ознаки, можемо дійти висновку, що значну частину становлять ситуативні, що викликані непередбачуваними обставинами зовнішнього середовища. Внутрішні чинники мають поведінковий та технологічний характер, та потребують оцінювання

забезпеченості необхідними ресурсами: відношення персоналу до змін та наявні ресурси для їх здійснення, професійний рівень керівників для прийняття дієвих рішень в умовах ризику та застосування відповідного ситуації стилю управління.

Чим вищий рівень узгодженості між внутрішніми бізнес-процесами, які підлягають змінам, тим вища ймовірність отримання позитивного економічного результату від організаційних перетворень. Перебудова діючих процедур, правил, методології управління бізнес-структурою, якою є підприємство, по суті означає створення нової системи менеджменту, що поєднає «старі-докризові» та «нові-посткризові» технології виробництва, постачання, збуту, матеріально-технічного забезпечення, обліку, аналізу і контролю бізнес-процесів.

Таким чином, для впровадження змін на підприємстві у посткризовий період доцільно застосовувати методичний інструментарій, який буде враховувати вищезазначені характеристики. Одним із них є метод Хошин Канрі (Hoshin Kanri), що був успішно впроваджений в японських компаніях. Дана методика реалізується у межах концепції «бережливого виробництва» (Lean production), спрямована на оптимізацію використання наявних активів і передбачає побудову Х-матриці (X-Matrix). Згідно методології, у діяльності організації повинні існувати наступні кореляційні зв'язки [1, 5, 9]:

- «стратегія - довгострокові цілі»
- «стратегія-тактика»
- «тактика-показники, що відображають цілі»
- «показники, що відображають цілі-довгострокові цілі»

Для впровадження дій, які визначені матрицею, створюються команди, а також призначаються відповідальні особи за реалізацію оперативного плану. Принципи побудови, переваги та обмеження застосування Хошин Канрі наведено на Рис. 1:

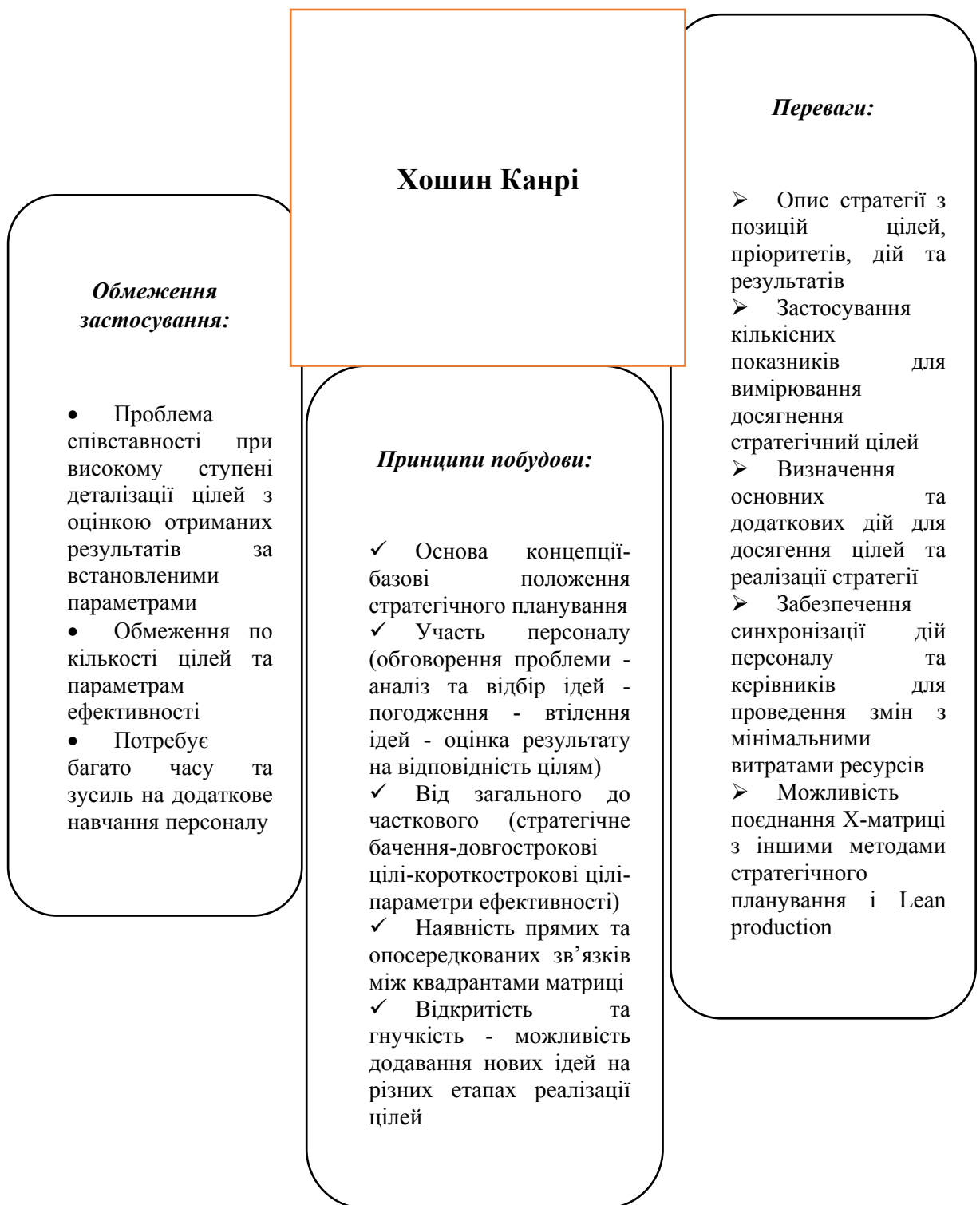


Рис. 1. Основні положення побудови та застосування Хошин Канрі

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 5, 9]

Досвід доводить, що найкраще застосовувати даний метод на підприємствах з сильним потенціалом на рівні функціональних підрозділів або окремих працівників, які залучені до бізнес-процесів, протікання яких

супроводжується складними технічними чи управлінськими проблемами і потребує розробки механізму їх вирішення. На наш погляд, Хошин Канрі має суттєві переваги, які свідчать на користь використання даної матриці для підприємства, що долає наслідки кризових ситуацій. Зокрема, застосування Х-матриці у посткризовий період вирішує одне із ключових питань ресурсозбереження: дає змогу скоротити витрати та підвищити ефективність організації виробничих процесів, що позитивно впливає на показники фінансового стану підприємства. Перспективним напрямом є спрямування вивільнених коштів на впровадження нової техніки чи технології виробництва, удосконалення системи збуту і навчання персоналу для створення нових знань, як основи розвитку підприємства. Отже, на посткризовому етапі, Х-матриця може розглядатися як інструмент стратегічного планування і як метод налагодження спільної роботи працівників з наявними ресурсами. Також за отриманими результатами можна оцінити вклад кожного працівника в спільний результат, створений командою. При розробці проєктів доцільно зосереджувати увагу на тих бізнес-процесах, або їх групах, які потребують радикальних змін; моніторинг показників результативності потрібно здійснювати якомога частіше для своєчасного виявлення помилок та внесення коректив.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті проведеного дослідження ми дійшли висновку, що управління змінами потрібно розглядати як цілісний план організаційно-економічних перетворень, що потребують ретельного вивчення керівниками питання ресурсного забезпечення і наявності резервів. Доведено, що для реалізації цього плану можливо використовувати спеціальні методи, які добре зарекомендували себе у практиці командної роботи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку ефективного механізму управління змінами на підприємствах із застосуванням галузевого підходу.

Література

1. Бондаренко С. М. Система "бережливе виробництво плюс шість сигм" як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 17. С. 62-67. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/27>
2. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595> DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.44
3. Ковбас, Г. І. (2020). Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. №27. С. 16-22. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/333>
4. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). С.66-72.
5. Кужель В. Інноваційні принципи використання елементів ощадливого виробництва в логістичних процесах компаній. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку* [Електронний ресурс]: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2017 р. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» [та ін.]; Київ: КНЕУ, 2017. С. 125–126. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/21437/125-126.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Лісун Я. В., Міх О. М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 97-100. URL: http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/1297/1/20160325_102.pdf
7. Нетребя І.О. Формування системи антикризового управління підприємством: теоретичні засади. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1290/1300>

8. Bennis, W. G. Shepard, H. A. A theory of group development. Human Relations 1956. № 9 (40). P. 415–437.
9. Boryshkevych, I. (2019). Formulation of a Typical Development Strategy for Agricultural Enterprises (by the method of Hoshin Kanri). *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. №6 (3-4), C. 15-21. URL: <https://doi.org/10.15330/jpnu.6.3-4.15-21>
10. Rudenko S. Production and economic potential of agricultural enterprises their correlation, approaches to assessment, accounting and management. *Operation and development management of economic entities in European integration conditions: information service, mechanisms, digitalization. Monograph*. (edited by N. Ryzhikova and M. Wierzbik-Strońska). Publishing House of University of Technology. Katowice. 2022. P. 256-271.

References

1. Bondarenko, S. M. (2022), “The "lean six sigma" system as a tool for improving the quality of business processes and sustainable development of the enterprise”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 17, pp. 62-67, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/27> (Accessed 25 March 2023).
2. Gryn, E. (2018), “The concept of organizational changes management of an enterprise”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595> (Accessed 25 March 2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.44
3. Kovbas, H. I. (2020), “Strategic aspects of anti-crisis management in the context of ensuring innovative development of enterprises”, *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*, vol. 27, pp. 16-22, available at: <https://nzlulp.org.ua/index.php/journal/article/view/333> (Accessed 25 March 2023).
4. Kuzhda, T. (2013), “Stages of successful management of organizational changes in the enterprise”, *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 2, pp. 66-71.

5. Kuzhel', V. (2017), "Innovative principles of use of lean production elements in logistic processes of companies", available at: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/21437/125-126.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 25 March 2023).
6. Lisun, Ya. V. and Mikh, O. M. (2015), "Formation of the changemanagement system in the enterprise as a factor of strategic partnership", Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment, vol. 12, pp. 97-100, available at: http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/1297/1/20160325_102.pdf (Accessed 25 March 2023).
7. Netreba, I.O. (2023), "Formation of the anti-crisis management system of the enterprise: theoretical foundations", Efektyvna ekonomika, vol. 3, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1290/1300> (Accessed 25 March 2023).
8. Bennis, W. G. and Shepard, H. A. (1956), " A theory of group development ", Human Relations, vol. 9 (40), pp. 415–437.
9. Boryshkevych, I. (2019), "Formulation of a Typical Development Strategy for Agricultural Enterprises (by the method of Hoshin Kanri)", Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, vol.6 (3-4), pp. 15-21. <https://doi.org/10.15330/jpnu.6.3-4.15-21>
10. Rudenko, S. (2022), "Production and economic potential of agricultural enterprises their correlation, approaches to assessment, accounting and management", Operation and development management of economic entities in European integration conditions: information service, mechanisms, digitalization. Monograph, Publishing House of University of Technology, Katowice, pp. 256-271.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2023 р.