

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. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.41>

УДК 65.014

Л. І. Ріщук,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4840-1378>

Л. С. Тараєвська,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7301-0881>

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

L. Rishchuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management and Administration,*

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

L. Tarayevska,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management and Administration,*

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

CHANGE MANAGEMENT AS A NECESSARY ELEMENT OF SUCCESSFUL ENTERPRISE DEVELOPMENT

В статті розглянуто необхідність впровадження організаційних змін та управління ними для успішного функціонування та розвитку підприємства. Обґрунтовано, що проблема ефективного управління змінами є актуальною на сьогодні для підприємств різних сфер та галузей господарювання. Визначено, що до організаційних змін на підприємстві відносяться зміни в основній структурі, у завданнях і діяльності, у застосовуваній технології, в управлінських структурах і процесах, в організаційній культурі, в людях, в ефективності роботи організації та інші. З'ясовано, що факторами, які стримують впровадження змін є несумісність цілей організації, організаційна інерція, опір і побоювання змін, невдачі при впровадженні інновацій тощо. Розглянуто основні умови успішних змін на підприємстві, серед яких послідовне та поетапне впровадження змін, вони повинні стосуватися кожного працівника, мотивація підлеглих при впровадженні змін, надання повної інформації щодо проведення змін, оцінка, контроль та моніторинг за змінами. З'ясовано, що підприємство ПАТ «Прикарпаттяобленерго» змінюється, пристосовуючись до нових вимог ринку та впроваджує інновації для підсилення своїх конкурентних переваг. Охарактеризовано зміни, які були впроваджені за останні роки на даному підприємстві серед них зміни, пов'язані з ремонтом, відновленням та модернізацією електромереж в області, зміни, пов'язані зі зміною стратегії бізнесу, надання нових послуг тощо. Розглянуто також зміни організаційної структури філій підприємства, зміни в сфері надання послуг, зміни в сфері технологій, організаційні зміни щодо персоналу тощо. Встановлено, що впроваджуючи дані зміни керівництво відчувало опір з боку персоналу, який проявлявся в пасивній та активній формах. З'ясовано основні причини несприйняття змін на підприємстві, серед яких організаційні, індивідуальні, міжгрупові стосунки в колективі та інші. Визначено, що для підприємства характерний початковий рівень зрілості процесу управління змінами, сформована система управління змінами на підприємстві є неформалізованою та потребує розробки і вдосконалення інструментарію.

The article considers the necessity of implementing organizational changes and managing them for the successful functioning and development of the enterprise.

It is substantiated that the problem of effective change management is relevant

today for enterprises of various spheres and branches of economy. It was determined that organizational changes at the enterprise include changes in the main structure, tasks and activities, in the applied technology, in management structures and processes, in the organizational culture, in people, in the effectiveness of the organization's work, and others. It was found that the factors that prevent the implementation of changes are the incompatibility of the organization's goals, organizational inertia, resistance and fear of changes, failures in the implementation of innovations, etc. The main conditions for successful changes at the enterprise are considered, including consistent and phased implementation of changes, they should apply to every employee, motivation of subordinates during the implementation of changes, provision of complete information on the implementation of changes, evaluation, control and monitoring of changes. It was found that PJSC "Prykarpattiaoblenergo" is changing, adapting to new market requirements and introducing innovations to strengthen its competitive advantages. The changes that have been implemented in recent years at this enterprise are characterized, including changes related to the repair, restoration, and modernization of power networks in the region, changes related to a change in business strategy, provision of new services, etc. Changes in the organizational structure of the company's branches, changes in the field of service provision, changes in the field of technologies, organizational changes in personnel, etc. were also considered. It was established that when implementing these changes, the management experienced resistance from the staff, which manifested itself in passive and active forms. The main reasons for the non-acceptance of changes at the enterprise were clarified, including organizational, individual, intergroup relations in the team and others. It was determined that the initial level of maturity of the change management process is characteristic for the enterprise, the established change management system at the enterprise is informal and requires the development and improvement of tools.

Ключові слова: *зміни, організаційні зміни, управління змінами, система управління змінами, планування змін.*

Keywords: *changes, organizational changes, change management, change management system, change planning.*

Постановка проблеми. Внаслідок швидкої зміни зовнішнього середовища господарюючим суб'єктам потрібно шукати ефективні шляхи пристосування та адаптації. Такі процеси обумовлюють впровадження організаційних змін на підприємстві, що впливає, звісно ж, на його функціонування та розвиток. Адже вчасне реагування на зміни, вміння їх прогнозувати, вміння поводити себе при настанні змін, тобто ефективного управління змінами є важливим складником успішного розвитку підприємства.

Проблема ефективного управління змінами є актуальною на сьогодні. Тому керівникам варто ініціювати впровадження змін на підприємстві та формувати систему управління змінами в процесі стратегічного управління з метою реалізації та досягнення поставлених цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми впровадження змін на підприємстві та управління ними досліджували в своїх працях зарубіжні та вітчизняні вчені, серед яких І. Ансофф, В.Барнет, П.Друкер, К.Левін, А.Полянська, А.Шегда, О.Кузьмін, О.Лапіна, Л.Скібіцька та інші. Попри значний науковий доробок вчених недостатньо вирішеними залишаються питання управління організаційними змінами з урахуванням специфіки діяльності підприємств, а також питання підвищення ефективності процесу впровадження змін на підприємствах, що потребує подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження організаційних змін та методів управління ними на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Здійснюючи свою господарську діяльність в сучасному невизначеному середовищі суб'єкти господарювання завжди зустрічаються зі змінами. Враховуючи динаміку ринкового середовища зміни є життєвонеобхідними для існування та розвитку організації.

Аналіз діяльності підприємств свідчить, що більшість з них не готові до впровадження адекватних внутрішньоорганізаційних змін через брак знань та досвіду щодо управління ними.

До змін на підприємстві відносяться:

- в основній структурі — характер і рівень ділової активності, правова структура, власність, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікація, злиття, спільні підприємства;
- у завданнях і діяльності — асортимент продукції і набір послуг, що надаються, нові ринки, клієнти та постачальники;
- у застосовуваній технології — обладнання, знаряддя праці, матеріали та енергія, технологічні процеси, канцелярська техніка;
- в управлінських структурах і процесах — внутрішня організація, трудові процеси, процеси прийняття рішень і управління, інформаційні системи;
- в організаційній культурі — цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва;
- в людях — керівництво та службовий персонал, їх компетентність, мотивація, поведінка та ефективність в роботі;
- в ефективності роботи організації — фінансові, економічні, соціальні та інші показники для оцінки зв'язку організації з навколишнім середовищем, виконання своїх завдань і використання нових можливостей;
- престиж організації в ділових колах і в суспільстві [1]

До факторів, які стимулюють впровадження змін на підприємстві, належать усвідомлення необхідності проведення змін, старіння техніки та технології, зниження продуктивності праці персоналу, старіння продукції, зниження її якості, зростання конкуренції на ринку, зміна цілей та місії організації, зміна економічної чи політичної ситуації в країні тощо.

Попри те, існує ряд факторів, які стримують такі впровадження: несумісність цілей організації, організаційна інерція, опір і побоювання змін, невпевненість в ефективності проведення змін, невдачі при впровадженні інновацій тощо. [2]

Основними умовами успішних змін на підприємствах є:

- зміни повинні відбуватися послідовно та поетапно;
- колективна відповідальність за впровадження змін;
- зміни повинні стосуватися кожного працівника;
- регулярна оцінка, постійний контроль та моніторинг за змінами;
- мотивація підлеглих під час впровадження змін;
- чіткий розподіл та делегування повноважень при впровадженні змін;
- надання працівникам повної інформації щодо проведення змін;
- розробка і аналіз альтернатив впровадження змін тощо.

Аналізуючи діяльність підприємства ПАТ «Прикарпаттяобленерго», можемо сказати, що за останній рік на підприємстві відбуваються зміни, які пов'язані з ремонтом, відновленням та модернізацією електромереж в області. Адже внаслідок воєнних дій в країні інфраструктура електромереж дуже сильно постраждала. Тому на сьогодні більша частина ресурсів спрямована на ремонт на відновлення мереж, щоб забезпечувати стабільне електропостачання в області.

Проте останні роки до війни на підприємстві активно впроваджувалися зміни, що пов'язані з перетворенням стратегії бізнесу, наприклад з наданням нових послуг, диверсифікацією чи трансформацією або скороченням, що характерно для сьогоденішнього енергоринку України на теперішньому етапі його розвитку.

ПАТ «Прикарпаттяобленерго», виходячи з поставлених перед собою цілей, змінюється, пристосовуючись до нових вимог зовнішнього середовища та впроваджує інновації для підсилення конкурентних переваг в галузі. Більшість змін ПАТ «Прикарпаттяобленерго» стосуються організаційної структури, технології, наданні послуг, персоналу тощо.

З 1 січня 2019 року в Україні вступила у дію реформа ринку електричної енергії, за умовами якої українські обленерго більше не виконують функцію постачання електроенергії. На території Івано-Франківської області АТ «Прикарпаттяобленерго» залишило за собою функцію обслуговування

електромереж. Постачальником універсальної послуги, який після поділу ринку постачає побутовим та юридичним клієнтам електроенергію «за замовчуванням» стало ТОВ «Прикарпатенерготрейд».

Із 17-ти функціонуючих філій компанії з 1 листопада на теренах області працює 7. Зміна організаційної структури філій, їхнє об'єднання відбулося на вимогу закону України «Про ринок електричної енергії», згідно якого з 1 липня 2019 року впроваджено нову модель ринку електроенергії. Реорганізація ринку енергопостачання передбачає поділ всіх обленерго на окремі організаційні структури, одна з яких займається передачею електроенергії та підключенням нових споживачів, інша – продажем електроенергії споживачам. Перед запровадженням змін на ринку енергопостачання АТ «Прикарпаттяобленерго» здійснило ряд попередніх заходів. Один із них – об'єднання філій за географічним та технічним критеріями, зокрема, для зручності обслуговування мереж. З об'єднанням філій АТ «Прикарпаттяобленерго» змінено і їхні назви та керівний склад. Незмінним залишилася їхня місія – безперебійно постачати електроенергію споживачам. [3]

Нещодавно підприємство вирішило змінити проектування робочих місць, запровадивши в головному офісі скляні двері кабінетів і модифікувати систему внутрішньої звітності, яка дозволила проводити електронний документообіг на підприємстві у всіх сферах діяльності. Також керівництво дещо змінило складову своєї системи керування персоналом, наприклад, критерії підбору працівників. Зміни в сфері надання послуг, найбільше розвиваються в аспекті комп'ютеризації та автоматизації обслуговування споживача. Взірцем таких змін є впровадження на офіційному сайті особистого кабінету клієнта, на якому він може вводити поточні показники споживання електроенергії, здійснювати оплату рахунків банківською карткою та переглядати графіки спожитої електрики.

Зміни в сфері технологій займають особливе місце, оскільки потреби на споживання електроенергії, спричинене розвитком технологій, постійно

зростає, а потужності підприємства залишаються незмінними, тому виникає потреба в їх модернізації та приведення до відповідності сучасним вимогам. Також ситуація пов'язана з непростим становищем енергоринку, яке є наслідком війни в країні, зумовлює підприємство постійно діяти в напрямку безперервного забезпечення електроенергією жителів Прикарпаття. Тому підприємство розширює свої потужності в регіоні та замінює своє обладнання на більш потужне та витривале до перенавантажень і вітрів.

Організаційні зміни щодо персоналу полягають у підвищенні їх професійного рівня, що потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, або підвищення їх виконавчого рівня, завдяки новій системі стимулювання чи навчання, орієнтованому на досягнення високої ефективності роботи. Сприйняття й очікування також пов'язані з організаційними змінами. Зміни також можуть стосуватися позицій і системи цінностей працівників, які відображаються в корпоративній культурі ПАТ «Прикарпаттяобленерго» та їхній соціальній відповідальності.

Проте, проводячи вищеописані зміни, керівництво відчувало опір з боку персоналу. Проявлявся він як у вигляді пасивного, більш-менш прихованого неприйняття змін (зниження продуктивності праці, бажання виконувати іншу роботу), так і в активних формах - активізації міжособистісних та міжгрупових конфліктів, ухилянні від застосування нововведень і навіть саботажу.

При впровадженні програм електронного документообігу, як і передбачалося, інформація про необхідність організаційних змін, постійне використання комп'ютерної техніки на робочому місці і пов'язані з цим зміни в професійній діяльності, організація робочих місць, викликала значне невдоволення серед персоналу та керівників середньої ланки, що, безумовно, спричинило опір, для подолання якого було витрачено багато часу.

Запровадження таких змін супроводжувалося тим, що близько 35% працівників чинили опір, а 65% сприйняли інформацію про зміну документообігу. 11% тих, що сприйняли інформацію щодо впровадження змін

- це працівники, які ініціювали та приймали участь в розробці та впровадженні електронного документообігу.

Подолання опору змінам частини працівників передбачало вивчення причин такої поведінки, їх навчання та пристосування до нової системи, переконання, та тиск на осіб, які саботували проект, методом замороження кар'єрного росту, позбавлення премій, відсторонення та звільнення з роботи.

Даний приклад свідчить про відсутність методики управління змінами, яка дозволила б передбачити та знайти шляхи вирішення ще на стадії розробки проекту та пришвидшити його виконання.

Сьогодні даний проект є успішним та дає змогу оперативно здійснювати обмін документами і звітністю та дозволяє працівникам здійснювати безперешкодний доступ до них. Досягнути цього вдалося за рахунок тимчасового замороження проекту, проведення тестування працівників на рівень знання комп'ютерного набору, розробкою програми навчання для працівників кожного рівня, проведенням самого навчання та поступової реалізації проекту.

В цілому рівень зрілості процесу управління змінами на підприємстві можна характеризувати як початковий. Існує неформалізована та неконтрольована діяльність, що пов'язана з проведенням змін. Всі зміни керуються в межах планового впровадження або за наявності вираженої потреби у впровадженні. Відповідно зміни, що впроваджуються, можуть не відповідати вимогам їх ініціаторів, а також зростає ймовірності виникнення інцидентів після впровадження змін і неможливість повернутися до початкового стану (стану до змін), наслідком чого може бути порушення строків виконання змін.

Таким чином, основними причинами несприйняття змін на підприємстві є:

- організаційні причини (низький рівень інформованості про зміни, незнання цілей організації в цілому і конкретних змін зокрема);

- індивідуальні (невідповідний професійний рівень виконавців, низький рівень кваліфікації працівників);
- міжгрупові стосунки в колективі (невисокий ступінь довіри між керівниками і підлеглими, ставлення до змін, різниця у цінностях тощо).

На сьогоднішній день керівники використовують уже набутий досвід щодо управління змінами, що виражається в індивідуальній або колективній діагностиці та впровадженні затверджених змін, зумовлених певними чинниками.

Таким чином, система управління змінами на ПАТ «Прикарпаттяобленерго» є неформалізованою та в умовах зміни зовнішнього середовища, що спричинена економічною та політичною нестабільністю, потребує розробки та вдосконалення інструментарію.

Висновки. Ефективне управління змінами є складним, але важливим та необхідним завданням менеджменту підприємства. Вчасне впровадження та реалізація змін, управління ними є важливими факторами ефективного функціонування підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Управління змінами на вітчизняних підприємствах повинно здебільшого орієнтуватися не на вирішення поточних проблем, а на використання наявних переваг та можливостей підприємства. Використання різних методів та інструментів управління змінами для їх практичної реалізації дозволить розвиватися підприємству та зміцнити своє становище на ринку в умовах змінного зовнішнього середовища.

Література

1. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. Вип. 3 (19). С. 71-75.
2. Ріщук Л.І., Грисько У.Р. Організаційні зміни на підприємстві як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Сучасні тенденції в економіці та управлінні: зб. матеріалів V міжнар. наук.-практ. конф. ч.2., Запоріжжя 17*

листоп. 2018р. Запоріжжя, 2018. С. 56-58.

3. Сайт Прикарпаттяобленерго

<https://www.oe.if.ua/uk/articles/5bdab8b3db9c4228991a8e17>

References

1. Hajdej O.O. (2012), “Change management at the enterprise”, *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 3 (19), pp. 71-75.

2. Rischuk, L.I. and Hrys'ko, U.R. (2018), “Organizational changes at the enterprise as a factor in increasing its competitiveness”, *Suchasni tendentsii v ekonomitsi ta upravlinni: zb. V Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsija* [Modern trends in economics and management. V International scientific and practical conference], Zaporizhzhia, Ukraine, 17 nov, vol. 2, pp. 56-58.

3. The official site of Prykarpattiaoblenergo (2023), available at: <https://www.oe.if.ua/uk/articles/5bdab8b3db9c4228991a8e17> (Accessed 1 May 2023).

Стаття надійшла до редакції 16.05.2023 р.