

**Кривоблоцька З. О.**  
*студентка магістратури*  
*Приватного вищого навчального закладу*  
*«Міжнародний економіко-гуманітарний університет*  
*імені академіка С. Дем'янчука»*  
*м. Рівне, Україна*

**Яковчук А. М.**  
*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту*  
*Приватного вищого навчального закладу*  
*«Міжнародний економіко-гуманітарний університет*  
*імені академіка С. Дем'янчука»*  
*м. Рівне, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-290-9-26>

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА НОВОВВЕДЕННЯМИ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Процедури оновлення (перетворення) організації, заснований на впровадженні інновацій в організаційні процеси – це змінами та нововведення в організаційній поведінці. Актуальність змін та нововведень обумовлена необхідністю адаптації організації до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища, до оволодіння новими знаннями та технологіями, що особливо важливо в умовах ринкової економіки.

Потреби підприємств у перетвореннях зростають, а важливість завдань управління перетвореннями на підприємствах різних галузей потребує корегувань різного масштабу. Незначні коригування основних параметрів організаційного середовища (структура, завдання, процеси, персонал тощо) рекомендується проводити в організації регулярно, великі – з періодичністю один раз на чотири-п'ять років.

Оскільки, метою змін на підприємстві є здійснення прогресивних перетворень для трансформації його у високоефективний стан, тому Бабенко Г. Є. пропонує розділяти нововведення на три групи [1]:

- техніко-технологічні (нові обладнання, прилади, технологічні схеми тощо);
- продуктні (перехід на випуск нових виробів, матеріалів);

– соціальні, до яких належать: економічні (нові матеріальні стимули, показники системи оплати праці), організаційно-управлінські (нові організаційні структури, форми організації праці, вироблення рішень, контролю за їх виконанням тощо).

– правові, як зміни у трудовому та господарському законодавстві.

Беляев Ю. А. пропонує наступну класифікацію змін та нововведень за ознаками [2]:

З організації проведення:

- заплановані
- незаплановані; за термінами:
- короткострокові
- довгострокові.

Щодо персоналу:

- підвищення ефективності роботи персоналу;
- які підвищують кваліфікацію працівників;
- спрямовані на покращення клімату, підвищення задоволеності працею тощо.

За способом здійснення слід розрізняти нововведення:

– експериментальні, тобто апробації, що проходять стадію перевірки;

– прямі, які реалізуються без експериментів.

За об'ємом:

- точкові (правила);
- системні (технологічні та організаційні системи);
- стратегічні (принципи виробництва та управління).

За напрямом впровадження:

- спрямовані на: ефективність виробництва;
- покращення умов праці;
- збагачення змісту праці;
- підвищення керованості організації;
- підвищення якості продукції.

Тільки аналізуючи причини необхідності перетворень можна очікувати їх успішне здійснення. Чітко окреслюючи об'єкти перетворень, формулюючи цілі, виявляючи позитивні та негативні сторони впровадження змін, можна здійснювати їх планування, і лише потім їх проводити.

Управління змінами на підприємстві слід розглядати у двох аспектах: тактичному та стратегічному.

З тактичної точки зору управління змінами означає можливість провести їх у адекватні терміни, досягти поставленої мети, знизити опір змінам, підвищити до них адаптацію працівників.

У стратегічному контексті управління змінами означає включення постійних змін у практику управління настільки, щоб вони стали звичними та очікуваними для всього персоналу організації, а їхня тимчасова відсутність викликала б тривогу та занепокоєння.

Саме забезпечення стратегічного управління змінами може призвести до значного підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основними об'єктами організаційних змін та нововведень є [3]:

- мета діяльності персоналу та підприємства в цілому;
- організаційна структура управління підприємством;
- технологія та завдання трудової діяльності персоналу;
- склад персоналу.

При освоєнні на підприємстві нової ідеї, як складової впровадження нововведень, необхідно:

- виявити зацікавленість групи у цій ідеї, включаючи наслідки нововведення для групи, розмір групи, розкид думок у межах групи тощо;
- розробити стратегію досягнення поставленої мети;
- визначити альтернативні стратегії;
- остаточно вибрати стратегію дії;
- скласти конкретний деталізований план дій.

Зазвичай, у більшості випадків, персонал на підприємстві негативно та насторожено ставиться до всіх змін, оскільки нововведення становить потенційну загрозу стабільності, звичкам, способу мислення, ритму життя, статусу тощо. Виділяють три види потенційних загроз під час здійснення нововведень [4]:

- економічні (зниження рівня доходу або його зменшення у майбутньому);
- психологічні (відчуття невизначеності при зміні вимог, обов'язків, методів роботи);
- соціально-психологічні (втрата престижу, втрата статусу тощо).

Важливо, для пом'якшення процесу впровадження змін, при будь-яких нововведеннях в організації роботи з персоналом дотримуватися таких основних принципів:

- повне інформування колективу про сутність проблем, які виникли і можуть ще виникнути без впровадження змін;

- попередня оцінка ситуації (інформування на підготовчій стадії про необхідні зусилля та прогнозовані труднощі);
- ініціативи знизу (розподіл відповідальності за успішність впровадження змін на усіх рівнях);
- індивідуальна компенсація (можливість перенавчання, перекваліфікація, отримання нових навичок, психологічний тренінг тощо).

Таким чином, впровадження змін на підприємстві потребує вирішення таких основних завдань і подолання наступних етапів:

1. Виявлення об'єкта (об'єктів) змін.
2. Планування змін.
3. Вибір стратегії дій.
4. Виявлення загрози змінам і нововведенням.
5. Подолання супротиву змінам.
6. Означення шляхів і інструментів пом'якшення процесу впровадження змін.
7. Освоєння змін.
8. Контроль та корегування процесів впровадження змін.

### **Література:**

1. Бабенко Г. Є. Впровадження сценаріїв проведення змін на комунальних підприємствах. *Ефективна економіка* № 6. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
2. Беляєв Ю. А. Діагностика підприємства при впровадженні контролінгу. URL: <http://www.tot.com.ua>.
3. Кіріллова Н. Б. Медіаменеджмент як інтегруюча система. Москва : *Академічний проект*, 2012. С. 108.
4. Міротін Л. Б. Основи менеджменту і управління персоналом. Логістична концепція / під ред. Л. Б. Міротін, А. К. Покровський, В. М. Беляєв. Телеком, 2010. С. 163.