

- заборона розрахунків у іноземній валюті між резидентами і нерезидентами на внутрішньому ринку.

Саме висока довіра до національної валюти є запорукою зниження доларизації економіки країни.

Література

1. Береславська О. Доларизація кредитного ринку в Україні: причини і наслідки / О. Береславська, В. Зимовець, Н. Шелудько // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 2. – С. 117-130.
2. Барановський О. Іноземний капітал на ринках банківських послуг України, Росії та Білорусі / О. Барановський // Вісник НБУ. – 2007. – № 9. – С. 12-20.
3. Береславська О. Доларизація в Україні та шляхи її подолання / О. Береславська // Вісник НБУ. – 2007. – № 10. – С. 13-15.
4. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.bank.gov.ua/Publication/stat.htm>

Стецько Л.И. Долларизация экономики Украины её последствия и направления на снижения

Рассмотрена сущность долларизации. Исследованы причины возникновения, положительные и отрицательные стороны долларизации, а также направления на её снижение.

Ключевые слова: долларизация, денежно-кредитная политика

Stecko L.I. Dollarization of economy of Ukraine its consequences and directions of decline

To examined essence of dollar. Probed reasons of origin, positive and negative sides of dollarization and also directions of decline of it.

Keywords: dollarization, monetary policy.

УДК 65.014

Доц. Н.І. Фединець, канд. екон. наук – Львівська КА

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Розкрито сутність поняття "управління змінами". Визначено причини змін в організації, методи та умови їх успішного проведення.

Ключові слова: зміни, управління змінами, процес управління змінами, методи проведення змін.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Зміни є невід'ємною складовою для будь-якої організації, оскільки середовище, у якому вона існує, динамічне та мінливе. Тому організація, що хоче вижити в умовах постійного прогресу та бути лідером серед конкурентів, повинна реагувати на зміни середовища шляхом ефективного впровадження організаційних змін. Таким чином, постає проблема ефективного управління змінами в організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення проблеми. Існують різні підходи до проведення змін в організації. На необхідність управління змінами давно звертали увагу П. Друкер, І. Ансофф. Пропонували різні системи адміністративної підтримки змін, винагород і контролю, подолання індивідуального та групового опору змінам. У цьому напрямку працюють як зарубіжні, так і вітчизняні вчені: Дж. Харрінгтон [7], Дж. Дак [3, с. 68], Т. Бауліна [1], Д. Воронков [2], Г. Жаворонкова

[4], Л. Скібіцька [6]. І. Новаківський наводить класифікацію процесів управління проектами, яка стосується й змін в організації [5]. Однак існуючі теорії та рекомендації важко застосувати на практиці, обґрунтування причин організаційними змінами в сучасних умовах відсутні.

Мета дослідження – визначення причин змін в організації та ефективних методів управління ними.

Виклад основного матеріалу досліджень з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Під організаційними змінами ми розуміємо будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу організації та в зміні розмірів, масштабів та цілей її діяльності.

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін.

Необхідність управління змінами в організації пов'язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування. При цьому потрібно брати до уваги те, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, зазвичай, впливають на інші підрозділи і на організацію загалом. Таким чином, причинами змін вітчизняних організацій в сучасних умовах є чинники внутрішнього та зовнішнього середовища (табл. 1).

Табл. 1. Причини змін в організації

Внутрішні	Зовнішні
1. Швидке перепрофілювання підприємства	1. Економічна ситуація
2. Організаційна криза	2. Державне регулювання
3. Застарілість продукту (технології)	3. Соціально-культурні компоненти
4. Зміна системи цінностей і норм поведінки у працівників	4. Зміни законів та інших регуляторів
5. Зниження продуктивності організації	5. Рівень конкуренції
6. Невдачі у проведенні попередніх перетворень	6. Купівельна спроможність населення
7. Усвідомлення необхідності змін	
8. Зростання невдоволення співробітників існуючим станом	
9. Падіння показників ефективності організації	

Процес управління змінами у вітчизняних організаціях ми пропонуємо таким, який би ґрунтувався на моделі організаційних змін К. Левіна та наших доповнень. Отже, пропонується процес управління змінами вітчизняних організацій має складатися із дев'яти етапів (рис.).

Початковий етап – визначення необхідності змін. При цьому важливим моментом є своєчасність змін в організації, те, як швидко керівник зорієнтується в ситуації та прийме відповідне рішення. Цілями змін в організації в сучасних умовах може бути збереження або покращення її становища на ринку, вихід на нові ринки, підвищення продуктивності, впровадження нових технологій.

Тактика проведення змін в організації може бути директивною (у разі зміни виду діяльності підприємства, скорочення виробничих потужностей, ліквідації, зміни асортименту), тактикою переконань (у разі зміни керівниц-

тва, скорочення чисельності працівників, ліквідації структурних підрозділів, об'єднання структурних підрозділів, зміна режиму роботи підприємства), тактикою залучення (створення нового структурного підрозділу, реалізація бізнес-проекту, залучення нових виробничих потужностей, набір персоналу, використання нового обладнання).



Рис. Процес управління змінами в організації

На етапі визначення можливості змін потрібно виявити достатність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів організації для здійснення змін, виявити основні організаційні та психологічні перешкоди організаційним змінам, з'ясувати ступінь зацікавленості вищого керівництва у проведенні організаційних змін. На цьому етапі потрібно проаналізувати міру підготовленості працівників до змін (проінформованість персоналу щодо змін, наявність відповідних знань та кваліфікації у працівників для змін, зацікавленість у змінах).

Жодні зміни в організації в сучасних умовах неможливі без виникнення опору цим змінам. Ймовірність опору змін в сучасних умовах зростає. Ознакою опору в організації є відтермінування початку процесу змін, гальмування темпу змін і збільшення витрат порівняно із запланованими, намагання саботувати зміни всередині організації або замінити їх іншими нагальними справами, відмова, саботаж, відступ.

На наш погляд, опір змінам в організації зумовлений: невизначеністю змін, можливістю виконання нової роботи, можливістю звільнення, власними інтересами менеджерів або груп робітників, відчуттям втрат у працівників; порушенням соціальних взаємозв'язків, що склалися, загрожують втратою влади, зміною статусу працівника; рутинною роботою; хорошим результатом діяльності організації, що досягався останнім часом; загальним небажанням змін; нездоровою внутрішньою конкуренцією; уявним браком часу; високою плинністю персоналу; нестачею кваліфікації; незначними ресурсами; нечіт-

кою організаційною структурою; відсутністю творчого настрою; розумінням того, що результати змін будуть не відразу; порушенням доступності структури та влади; неконструктивною реакцією персоналу на зміни; втратою контролю за змінами; порушенням складених норм поведінки, критеріїв оцінювання роботи і структури управління; створенням атмосфери прихильності до змін співробітників через їх інформування.

Шляхами подолання опору змінам в сучасних умовах функціонування організації можуть бути: залучення працівників до планування та реалізації змін, що дасть змогу краще їх зрозуміти; пропонування працівниками особистих ідей щодо змін; навчання співробітників майбутнім змінам; матеріальні стимули для тих, хто запроваджує зміни; надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (введення до складу комісії з проведення організаційних змін); застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін; навчання та перекваліфікація персоналу.

З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий "аналіз полів сил" і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін. Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам. Аналіз потенційних сил опору дасть змогу виявити тих членів організації або ті групи в ній, що будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін.

Процес створення умов для проведення змін охоплює: повний опис змін і ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується; залучення працівників до участі в прийнятті рішень щодо змін; спростування чутко і побоювань шляхом більш широкого поширення інформації про зміни; надання змінам якомога більш прийнятнього характеру; демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Підрозділом, який буде здійснювати зміни в організації, може бути: внутрішньо фірмовий підрозділ, зовнішня організація (консультант). Вибір методу здійснення змін в організації визначається швидкістю, з якою мають бути проведені зміни, місцем, з якого вони повинні починатися. Перелік методів проведення змін та їх формалізацію наведено у табл. 2. Залежно від характеру запланованих змін можна обрати той чи інший метод їх реалізації. На наш погляд, такими методами є метод, орієнтований на людей та культуру, метод, орієнтований на завдання та технологію, метод, орієнтований на структуру та стратегію, дегрісійний метод; проектний метод.

Заключним етапом у процесі управління змінами є оцінювання змін, яке повинно бути спрямоване на аналіз кінцевих результатів діяльності окремих відділів та організації загалом.

На наш погляд, у сучасних умовах функціонування в організаціях можливі різноманітні зміни. Можливі зміни в організації, що стосуються її місії та організаційної культури (формування нової організаційної структури). Цей тип змін можуть застосовувати тоді, коли організація змінює свою галузь і, відповідно, змінюється її продукт і місце на ринку. Зміни в організації можуть бути пов'язані зі зміною потенціалу організації, скороченням або

збільшенням її штату. Зміни можуть бути спрямовані на оптимізацію чинної операційної системи, нові види послуг, продукції.

Табл. 2. Методи проведення змін

Назва методу	Варіанти застосування методу	Приклад формалізації методу
Метод, орієнтований на людей та культуру організації	1. Покращення відносин між членами робочих груп та підрозділами шляхом обговорення загальних проблем 2. Діагностичний інструмент для виявлення проблем у ході довготермінових програм. 3. Інструмент аналізу спільної роботи та планування проведення змін для підвищення ефективності роботи групи 4. Встановлення гнучких графіків роботи колективу. 5. Розроблення програм якості життя співробітників	DELPHI
Метод, орієнтований на завдання та технологію	1. Реінжиніринг бізнес-процесів 2. Загальне управління якістю	SWOT JUST-IN-TIME iThink, ReThink – динамічне моделювання (виробничий та фінансовий менеджмент) ARIS ToolSet – багатокористувачське середовище опису на аналізу бізнес-процесів PQM – управління якістю процесів
Метод, орієнтований на структуру та стратегію	1. Забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури 2. Планування та прогнозування змін	PEST
Дегрісійний метод	1. Модернізація обладнання 2. Створення єдиної команди. 3. Зміни керівництва	CRM – розвиток та управління бізнесом
Проектний метод	1. Проектування робіт 2. Оцінювання та планування забезпечення ресурсами	PERT Діаграма Гантта

Ми проаналізували основні зміни підприємств торгівлі за 2009-2011 рр. Визначено, що за 2009-2011 рр. зміни проявлялися у ліквідації, зміні виду діяльності, зміні асортиментної політики, зниженні витрат на оренду (оренда більш дешевих приміщень), скороченні кількості працюючих.

Виходячи із зазначеного, зміни у сучасних умовах пов'язанні із кризовими ситуаціями: невиконання планових та нормативних показників; зменшення прибутку підприємства; зменшення потенційних можливостей підприємства; зниження здатності бути конкурентоспроможним; зниження ліквідності.

У таких умовах основне завдання організації – це адаптація до змін зовнішнього середовища, що й зумовлює названі вище види змін. Повинне бути таке формування організаційної підтримки поведінки підприємства, яке б виробляло відповідний тип реакції на умови, що спричинені стратегічним та поточним зовнішнім середовищем. Керівництву підприємства необхідно вибрати таку організаційну структуру управління, параметри якої будуть за-

безпечувати вироблення певного типу реакції, що відповідатимуть умовам реалізації обраної стратегії.

Процес вибору конкретного типу організаційної структури управління підприємства містить такі основи складові:

- відповідність організаційної структури управління основним критеріям здійснення потенційних можливостей підприємства та його зовнішнього оточення;
- адаптація лінійних та штабних підрозділів до типу реакції;
- відповідність організаційної структури управління переважній реакції та критеріям.

Умови успішного проведення змін:

1. Зміни повинні проводитися поступово, маленькими "кроками".
2. Процес змін повинен відбуватися зверху вниз (для здійснення загального керівництва) і знизу вверх (для завоювання підтримки колективу).
3. Повинна бути колективна відповідальність всіх тих, хто працює в організації в ході змін.
4. Зміни в організації повинні стосуватися кожного працівника.
5. Постійний контроль та оцінювання змін.
6. Менеджер повинен зробити точний аналіз проблем, визначити їх причини та провести зміни належним чином.
7. За потреби під час проведення змін потрібно залучати посередників.
8. Мотивація підлеглих у ході змін.
9. Чіткий розподіл повноважень в процесі змін.
10. Вироблення альтернативних підходів до проведення змін.
11. Надання підлеглим інформації про зміни.
12. Делегування підлеглим інформації для оцінювання господарської та комерційної ситуації.

У процесі впровадження змін керівникові варто обрати відповідну тактику, яка би сприяла змінам, знижувала рівень опору змінам.

Керівник може обрати один із таких стилів управління опором змінам:

1. Конкурентний стиль – базується на наполегливості, створенні своїх прав.
2. Стиль самоусунення – проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і водночас прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами організації.
3. Стиль компромісу – передбачає помірковані наполягання керівництва щодо виконання його підходів до управління змінами.

Психологічна компетентність керівників для проведення змін та подолання опору передбачає:

- 1) знання для самооцінювання і вдосконалення особистості;
- 2) комплекс знань і навичок для спілкування з людьми;
- 3) педагогічну компетентність, пов'язану з реалізацією функції вихователя підлеглих;
- 4) знання психологічних закономірностей життєдіяльності колективів для оцінювання міжособових і групових стосунків, для їх гармонізації;
- 5) спроможність будувати ділові відносини;
- 6) здатність регулювати психологічний клімат.

Тактика поведінки менеджера під час впровадження змін повинна охоплювати:

- створення та передачу інформації (у разі опору, що заснований на відсутності або на невірній інформації та аналізі);
- залучення працівників до розроблення та прийняття рішень (у ситуаціях, де ініціатори не мають інформації для нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження);
- полегшення та підтримка (для випадків, коли мають справу з людьми, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами);
- переговори (у ситуаціях, де хтось один явно програє від впровадження нововведень і де він є більше можливості чинити опір);
- кооптація (для специфічних ситуацій);
- маневрування (у ситуаціях, де приймається інша тактика);
- примус (необхідні швидкість і жорстке застосування влади).

Висновки. Ефективне управління змінами є одним зі складних, але водночас необхідних завдань менеджменту. Таким чином, управління змінами на вітчизняних підприємствах більшою мірою орієнтоване не на вирішення існуючих проблем, а на використання наявних можливостей і переваг підприємства. Інакше кажучи, управління організаційними змінами має здійснюватися на засадах адаптивного підходу, який передбачає використання як бази організаційних змін існуючого потенціалу підприємства та виявлення його незадіяних резервів.

Література

1. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами / Т.В. Бауліна; Міжнародний науково-технічний університет. – К., 2004. – 20 с.
2. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д.К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету : наук. журнал. – Сер.: Економічні науки. – Хмельницький. – 2009. – № 6. – С. 7-11.
3. Дак Дж.Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак. – М.: Изд-во "Альпина Паблишер", 2003. – 320 с.
4. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. Жаворонкова, О. Дяченко // Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. – 2010. – № 3. – С. 69-72.
5. Новаківський І.І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту / І.І. Новаківський // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – Сер.: Комп'ютерні науки та інформаційні технології. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2009. – С. 163-174.
6. Скібіцька Л.І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький // Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. – 2008. – № 4. – С. 354-361.
7. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями : пер. с англ. / Дж. Харрингтон / под ред. В.В. Брагина. – М.: Изд-во "Стандарты и качество", 2008. – 192 с.

Фединець Н.И. Управление изменениями в организации

Раскрыта сущность понятия "управления изменениями". Определены причины их изменений в организации, методы и условия их успешного проведения.

Ключевые слова: изменения, управление изменениями, процесс управления изменениями, методы проведения изменений.

Fedunets N.I. Managing change in organizations

The essence of "change management". Determined the causes of changes in organization, methods and conditions for their successful implementation.

Keywords: change, change management, process change management, methods of making changes.