

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

Т.О.Кобєлева, д.е.н., професорка

С.Е.Кучіна, к.е.н., доцентка

П.Г.Перерва, д.е.н., професор

Національний технічний університет

“Харківський політехнічний інститут”, м. Харків

Впровадження стратегічних змін в організації є надзвичайно складним завданням, яке, на нашу думку, обумовлено як мінімум двома причинами [1, 3].

По-перше, будь-які зміни в організації зустрічають опір з боку тієї частини співробітників, яка дотримується правила не порушувати стійке становище, якщо воно нікому не шкодить. При традиційних управлінських рішеннях вони відчують певну стабільність. І вони дуже сумніваються, що заплановані зміни (особливо стратегічні) в умовах їх існування не погіршать їх нинішнє становище.

По-друге, стратегічні зміни протягом досить тривалого часу, особливо на ранніх етапах їх впровадження, не приносять відчутних позитивних змін в поточне життя організації.

Процес реалізації стратегії розвитку промислових підприємств передбачає необхідні стратегічні зміни. Без них навіть ідеально спланована стратегія не принесе організації очікуваних позитивних результатів. Стратегічні зміни не є самоціллю. У реальному бізнесі є чимало прикладів успішних організацій, які довгий час явно не використовували стратегічне управління. Тому стоїть наукове завдання з'ясувати, чому все відбувається саме так [1-10].

З одного боку, стабільність бізнесу може означати вибір правильних стратегічних пріоритетів. При цьому вище керівництво тримає ці

пріоритети в голові, не обтяжуючи себе формулюванням місії, розробкою стратегічних планів і т. д. З іншого боку, не виключено, що тенденції змін зовнішнього середовища розвиваються за значний проміжок часу «на користь» організації.

Окремі співробітники і їх групи, зіткнувшись з фактом запланованих змін, стикаються з перспективами радикальної зміни усталених алгоритмів, неформальних комунікацій, поведінкових стереотипів. Неважко здогадатися, скільки з них відреагують на заклики неформальних лідерів чинити опір змінам. Якщо корпоративна культура організації характеризується високим ступенем дотримання принципу ієрархії, це певною мірою може пом'якшити активний опір змінам. Але такі ситуації швидше виняток, ніж правило. Тому при плануванні стратегічних змін ми пропонуємо вжити відповідних заходів, які враховують наслідки опору та сприяють їх нейтралізації. Інакше ефективність майбутніх стратегічних змін не буде високою. Відому зарубіжні вчені стверджують, що немає справи більш складнішої в проектуванні, більш сумнівної в успіху, більш небезпечної в реалізації, ніж введення нових інститутів (стратегічних змін). Адже в цьому випадку ворогами реформатора будуть всі, кому вигідні старі порядки, а в усіх інших він знайде тільки прохолодних захисників, які змогли б стати хорошими при новій системі.

Виходячи з цього пропонуємо в якості головної причини супротиву змінам егоїстичний інтерес, так як саме завдяки їй більшість співробітників чинять опір змінам на рівні організації [2, 5, 8]. Психологічно це пояснити нескладно: люди в першу чергу думають про власні інтереси, а не про інтереси організації. Така поведінка може привести до появи неформальних груп, які забезпечать організований опір змінам. Нерозуміння цілей стратегії, ймовірно, пов'язано з тим, що співробітники не здатні в повній мірі оцінити вплив реалізації стратегії. Адекватності цієї оцінки найчастіше заважає відсутність достатньої інформації про цілі стратегічних змін і

шляхи їх реалізації. Такий стан речей характерно для організацій, де ступінь довіри співробітників до дій керівників невисока.

Хоча кожна організація, керівництво якої прийняло рішення про стратегічні зміни, має свою специфіку, існує необхідність формування певною мірою універсальних методів подолання опору цим змінам. Пропонуємо використовувати наступні методи подолання опору змінам.

1. *Надання співробітникам інформації про майбутні зміни.* Сподіватися на залучення персоналу до впровадження змін неможливо без повного і скрупульозного донесення до співробітників всіх аспектів запланованих стратегічних змін. Тільки виявивши всі сумніви і питання, а потім давши на них задовольняють відповіді, керівник може сподіватися мінімізувати кількість «опонентів» і «небезпечних елементів» серед своїх підлеглих.

2. *Стимулювання залучення співробітників до змін.* Періодично робота будь-якого співробітника контролюється і оцінюється керівництвом. При правильному управлінні співробітник прекрасно знає критерії, за якими його будуть оцінювати. Тому, щоб подолати опір змінам, керівнику досить доповнити критерії оцінки параметрами, пов'язаними зі ступенем участі працівника в стратегічних змінах і з урахуванням діючої системи мотивації переконатися, що винагорода за результатами оцінки є значущим для працівника.

3. *Використання авторитету лідера.* Серед форм влади, використовуваних сучасним менеджером, влада експерта не втрачає своєї актуальності. Якщо співробітники вважають свого керівника хорошим стратегом, то вони можуть слідувати за ним, навіть не до кінця розуміючи наслідки змін, а просто довіряючи знанням і досвіду.

4. *Звернення до почуттів приналежності до організації.* Цей метод подолання опору змінам актуальний, якщо співробітники залучені в досягнення цілей організації. Персонал, який пропрацював в організації

тривалий час і позитивно налаштований до перспектив співпраці з організацією, може слідувати за менеджером-стратегом, усвідомлюючи користь пропонованих змін для його організації.

5. *Робота з неформальними лідерами противників змін.* Противники змін рідко протистоять їм поодиночі, зазвичай існують неформальні групи, які чинять опір змінам. Теорія організації рекомендує керівнику при існуючих фактах існування неформальної групи в надрах організації, яку він очолює, не ховати голову в пісок, а намагатися налагодити контакт з лідерами цієї групи і по можливості наблизити цілі неформальної групи до цілей організації. Це те, що менеджер-стратег повинен робити з лідерами, які виступають проти змін.

6. *Облік та врахування особистих причин поведінки персоналу.* Це найтонший із запропонованих інструментів залучення прихильників стратегічних змін. На відміну від інформування про зміни, ефективне використання цього фактору пов'язаного з хорошим розумінням керівником мотиваційної структури кожного підлеглого. Знаючи потреби, схильності і переваги тих, кого торкнулися зміни, керівник доводить своєму підлеглому, що між результатами змін і індивідуальними планами співробітника немає протиріч.

Література:

1. Vydrya E.V. The structure of a strategic innovation project for a transport enterprise and the content of its modules / E.V.Vydrya, T.O.Kobielieva, P.G.Pererva // *Управління проєктами. Перспективи розвитку проєктного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансферу технологій* : зб. наук. пр. за матеріалами 5-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 23-24 березня 2023 р. Дніпро : Юрсервіс, 2023. С. 89-93. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/65518>

2. Kobieliava T.O. Study of trends in digitalization of the world economy / T.O.Kobieliava, P.G.Pererva, A.E.Jakushko // *Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів : тези доп. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 1-28 лютого 2023 р.* Харків, 2023. С.94-96. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2023/Tezy_2023/Zbirnyk_1-28_02_2023_compressed.pdf

3. Перерва П.Г., [Кобелева Т.О.](#), [Косенко О.П.](#), [Матросова В.О.](#), [Кобелєв В.М.](#) Менеджмент та маркетинг на міжнародному ринку [Електронний ресурс]: конспект лекцій. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків, 2021. 39 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/53799>.

4. Черепанова В.О. Міжнародні стратегії управління стратегічними змінами / В.О.Черепанова, Т.О.Кобелєва, П.Г.Перерва // *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації : матеріали 13-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 27-28 квітня 2023 р.* Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 64-68. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/68320>

5. Somosi Veres M. Research of the essence of the term "management" / M.Somosi Veres, P.Pererva, T.Kobieliava // *Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ "ХПІ" за 2022 рік : в 2 т. Т. 2. Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард–2022" : твори 13-ї Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. студ. та молодих вчених, 25 грудня 2022 р.* Харків : Томенко Ю. І., 2022. С. 141-143. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/62324>

6. Nagy S. Economic evaluation of the intellectual and innovative activity of enterprises / S.Nagy, T.O.Kobieliava, P.G.Pererva // *Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансферу технологій : зб. наук. пр. за матеріалами 5-*

ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 23-24 березня 2023 р. Дніпро : Юрсервіс, 2023. С. 366-370. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/65527>

7. Pererva P. G. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities / P.G.Pererva, T.O.Kobieliyeva, L.V.Shaulska // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 1(23). С. 43-50. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/68564>*

8. Harna U.Yu. Price efficiency of the implementation of a strategic project for a transport enterprise / U.Yu.Harna, T.O.Kobieliyeva, P.G.Pererva // *Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансферу технологій : зб. наук. пр. за матеріалами 5-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 23-24 березня 2023 р. 2023. С. 36-41. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/65609>*

9. Верес Шомоші М. Комплаєнс-ризика в сфері інноваційної діяльності промислового підприємства / М.Верес Шомоші, Т.О.Кобелева, П.Г.Перерва // *Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансферу технологій : зб. наук. пр. за матеріалами 5-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 23-24 березня 2023 р. Дніпро : Юрсервіс, 2023. С. 270-274. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/65513>*

10. Перерва П.Г. Концептуальні підходи до моніторингу кон'юнктури товарного ринку промислового підприємства / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева, Н.П.Ткачова // *Маркетинг і цифрові технології: зб. матеріалів 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 травня 2018 р. Одеса : ТЕС, 2018. С. 134-135. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37967>*