

створення багатосекторальної системи громадського здоров'я з координуючою роллю міністерства охорони здоров'я визначено Концепцією розвитку системи громадського здоров'я (2016) одним із основних шляхів вирішення проблем у цій сфері в Україні. Шанхайською Декларацією підкреслено: нездатність забезпечити належне врядування негативно позначається на всіх заходах зі зміцнення здоров'я.

Таким чином, відповідно до Концепції стратегічного керівництва в інтересах здоров'я логічно і обгрунтовано підтверджується як власне потреба існування міністерств охорони здоров'я та установ охорони громадського здоров'я, так і їх лідерська роль у виконанні завдань з налагодження та координації співпраці з іншими зацікавленими партнерами, спрямованої на зміцнення здоров'я та благополуччя населення.

Список використаних джерел

1. Shanghai Declaration on promoting health in the 2030 Agenda for Sustainable Development // <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/9gchp/shanghai-declaration/en/>
2. Well-being emerges from a society that performs well across all sectors // Public Health Panorama. – 2015. – Vol. 1, Issue 2. – P. 123-125.
3. Governance for health in the 21st century // <http://www.euro.who.int/en/what-we-do/event/first-who-european-conference-on-the-new-european-policy-for-health-health-2020/documentation/inf-doc-6-governance-of-health-in-the-21st-century2>
4. Evidence on financing and budgeting mechanisms to support intersectoral actions between health, education, social welfare and labour sectors. Health Evidence Network synthesis report 48 / Edit. by D. McDaid, A-La Park. – Copenhagen : WHO Regional Office for Europe. – 49 p.
5. Priorities for health systems strengthening in the WHO European Region 2015-2020: walking the talk on people centredness (2015) // http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0007/288376/65rs05e_HSS_150750.pdf?ua=1
6. Graham J. Principles for Good Governance in the 21st Century / J. Graham // Policy Brief No.15. – Institute On Governance, Ottawa, Canada // <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN011842.pdf>

Стрілець Микола Іванович, к. держ. упр., доцент
Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

ТЕХНОЛОГІЯ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Щодня зароджуються нові організації. Вони або розвиваються і домагаються успіхів, або слабшають, врешті, зникають назавжди. Тривалість існування організацій та їхнє процвітання пояснюється вмінням адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх чинників. Тому і виникає актуальність дослідження сутності технології організаційних змін. Водночас важливо підтвердити роль керівника в процесі змін, зазначивши стилі роботи керівника, в умовах постійного реформування суспільства. Питання теорії управління змінами та проблеми управління змінами на підприємстві були і залишаються предметом наукових досліджень як зарубіжних так і вітчизняних учених: Н. Абдикеев, І. Адієс, У. Барнетт, П. Друкер, М. Камерон, Дж. Коттер, К. Левін, М. Хаммер, Дж. Ходкінсон, Дж. Чампі, В. Катько, Н. Широкова та ін.

Говорячи про зміни в організації, необхідно мати на увазі рішення керівника змінити одну або більше внутрішніх змінних в організації, структурі, завданнях, технології та людському факторі. Приймаючи такі рішення, керівництво повинно бути проактивним або реактивним, тобто самопроявляти активність або реагувати на вимоги ситуації. Зміни, які приймаються для виправлення помилки, що виявлена системою контролю, – типова реактивна дія. Дія, прийнята для того, щоб відреагувати на надану оточенням можливість, навіть якщо не існує фактичної проблеми, буде дією проактивною. У зв'язку з цим для студентів спеціальності 7.03060101 (8.03060101) «Менеджмент орга-

нізацій та адміністрування» доцільно вивчати дисципліну «Управління змінами». Предметом її є принципи, методи і моделі управління організаційними, колективними та індивідуальними змінами окремих співробітників для забезпечення конкурентоспроможності функціонування організації в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

На сьогодні однією з найбільш відомих моделей організаційних змін вважається описана професором школи бізнесу університету Південної Каліфорнії Ларрі Грейнером ще в 70-х роках XX ст. у статті «Evolution and Revolution as Organizations Grow», надрукованій у Harvard Business Review. Первісно було запропоновано модель процесу успішного управління організаційними змінами, що складалася із п'яти етапів та стадій (фаз) розвитку організації. Перехід від одного етапу до іншого, за Грейнером, може здійснюватися поступово або досить різко і хворобливо, супроводжуватись кризами. При цьому змінюються типи організаційних структур і культур. Для тих організацій, що мають і реалізують плани зростання підприємств, такі кризи неминучі, хоча, за умілого управління змінами і досить сприятливого зовнішнього середовища, ці кризи можуть бути згладженими і зовні неочевидними. Якщо у 1972 р. Л. Грейнер кризу на п'ятому етапі вбачав у «психологічній пересиченості» співробітників, втомлених від постійних запроваджень інновацій у виробництво. Тож у 1998 р. науковець вніс корективи у модель, виявив «кризу зростання» на п'ятому етапі, тому власне й додав шосту фазу – «зростання завдяки створенню альянсів». Цікаво, що запропонована класична схема розвитку компанії Л. Грейнера не втратила актуальності донині. Щоправда, за основу розвитку у його моделі взято параметри організації. Тому на практиці, використовуючи модель організаційного розвитку Л. Грейнера, щоб виділити фази розвитку, кризи зростання певної організації та зауважити про необхідні зміни (ідентифікувати їх), які здійснило або повинно було здійснити керівництво організації для свого успішного функціонування, варто зважати на цей аспект. Адже у невеликих організаціях, де не передбачено статутом значних збільшень обсягів, деякі етапи та кризи, зазначені в моделі Л. Грейнера, не відбуватимуться [1]. Доречно також пам'ятати, що у ній описано лише розвиток системи управління, а не організації загалом. Крім того, будь-яка модель передбачає відкритість, тому може змінюватися та доповнюватися у зв'язку із розвитком суспільства та еволюційними змінами. Потребує навчального розгляду також модель М. Біра. Доречно зауважила Г. Широкова, що серед сучасних концепцій теорії організації й управління популярні дві полярні концепції – теорія Е і теорія О організаційних змін, представлені М. Біром і Н. Норіа, кожна з яких окреслює відповідну стратегію та ідеологію змін [8].

У статті «Чому програми змін не призводять до змін» (журнал Harvard Business Review, 1990) М. Бір зі співавторами виділив шість кроків, що, ймовірно, посилюють успішність перетворень.

1. Мобілізувати прихильність змінам через спільний аналіз проблем.
2. Розробити загальне бачення організаційних процесів і способів управління, щоб досягти цілей конкурентоспроможності.
3. Стимулювати прийняття нового бачення, забезпечити компетентність персоналу, необхідну для його реалізації і цілісність бачення для його поширення.
4. Підвищити активність усіх підрозділів без тиску згори – не форсувати це завдання, а дозволити кожному підрозділу знайти свій шлях до нової організації.
5. Інституціоналізувати активність через формальну політику, системи і структури.
6. Контролювати і коригувати стратегії у відповідь на проблеми процесу оновлення.

Т. Норберт дотримуючись еволюційної концепції змін, переконує, що змінюватися повинні погляди, ціннісні уявлення й моделі поведінки членів соціотехнічної системи, а потім уже й сама система [норберт]. Однак моделі інших авторів (Джона Коттера, Курта Левіна, М. Хаммера, Дж. Чампі, Нітін Норіа), безумовно, також допоможуть зрозуміти логіку проведення організаційних змін.

Вважаємо, у цілому модель можливо брати для виконання практичних завдань з курсу «Управління змінами», оскільки метою його викладання є оволодіння теоретичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами. Наприклад, практичне завдання 3. 1. Використовуючи модель організаційного розвитку Л. Грейнера виділіть фази розвитку, кризи зростання організації ПАТ "ЧеЗаРа" та зазначте зміни (ідентифікуйте їх), які здійснило або повинно було здійснити керівництво організації для успішного функціонування.

Відкрите акціонерне товариство "Чернігівський завод радіоприладів" (ВАТ "ЧеЗаРа") створене на базі Державного підприємства "Чернігівський радіоприладний завод", який був спроектований для загальних космічних потреб і довгий час працював на оборонний і ракетно-космічний комплекс колишнього СРСР. Наказом №16 Міністра загального машинобудування від 14 лютого 1967 р. була організована дирекція підприємства, призначений директор. У цьому ж році створені відділ капітального будівництва, устаткування, бухгалтерія, партійні і громадські організації.

Початок 90-х років – час економічного спаду, конверсії у ВПК, час пошуку нових шляхів уже не тільки розвитку, але іноді й виживання.

Використовуючи досвід з виробництва спеціальної техніки зв'язку, підприємство налагоджує випуск апаратури для міських АТС електровз'язку, а також радіорелейне устаткування. Освоюється випуск нетрадиційних для машинобудівного підприємства видів продукції – стіл операційний, крісло гінекологічне, голки ін'єкційні одно- і багаторазового користування, компаратор "Лінкей" тощо.

У 1991 р. створюється служба маркетингу і зовнішньо-економічної діяльності. Підприємство заявляє про себе на провідних міжнародних виставках, ділових зустрічах і конференціях.

У 1992 р. починаються роботи із створення спільного підприємства по виробництву міжнародних станцій 5ESS з американо-голландською фірмою "АТІТ", які в 1996 р. завершилися створенням підприємства. Тепер носить воно назву "Люсент Текнолоджіз-ЧеЗаРа, ЛТД".

1992-1994 р. – час із проведення заходів щодо акціонування, яке завершилося 26.05.94 р. створенням ВАТ "ЧеЗаРа". У 1996 р. почався продаж акцій.

У 1996 р. відбулася нова реструктуризація – утворилося 12 дочірніх підприємств і структурних підрозділів з повним правом вести самостійну фінансову і виробничу діяльність. У 1997 р. на 1-му засіданні акціонерів першим Президентом і Головою Правління вибраний Колесник Костянтин Іванович.

Після проведення реструктуризації питання про виживання не стояло. ВАТ "ЧеЗаРа" – був провідним виробником апаратури ущільнення телефонних каналів нового п'ятого покоління, датчикової апаратури, медичної техніки, інструменту, ТНП.

Починаючи з 2005 року, чистий прибуток різко зменшився відносно до попередніх років, а з 2007 року вже був збиток. Також показник ліквідності, починаючи з 2005 року, почав знижуватися з 270% до 96% в 2009 році. Фінансові показники ВАТ "ЧеЗаРа" за 2004-2009 роки наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Фінансові показники ВАТ "ЧеЗаРа" за 2004-2009 роки (тис. грн.)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Чистий дохід від реалізації продукції	49,313.00	46,064.00	59,777.00	63,337.00	62,577.00	87,831.00
Собівартість реалізованої продукції	37,167.00	31,289.00	41,996.00	63,348.00	87,966.00	71,248.00
Чистий прибуток / (збиток)	2,656.00	691.00	2,405.00	(15,702.00)	(47,696.00)	(14,285.00)
Кількість працівників	7,361	6,568	6,170	3,347	2,576	2,201
Рентабельність реалізації, %	25.00%	32.00%	30.00%	0.00%	(41.00%)	19.00%
Прибутковість, %	5.00%	2.00%	4.00%	(25.00%)	(76.00%)	(16.00%)

У результаті вивчення дисципліни «Управління змінами», після виконання практичних завдань студенти повинні знати: принципи, методи і моделі управління організаційними, колективними та індивідуальними змінами; основні моделі впровадження організаційних змін; методи і принципи подолання опору змінам; уміти: володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами, самостійно провести аналіз готовності компанії або підрозділу до проведення організаційних змін; самостійно розробити план підготовки до проведення організаційних змін з урахуванням можливих ризиків реалізації; спрогнозувати вірогідні осередки опору змінам як організаційних систем, так і окремих працівників.

Отже, головна проблема під час проведення змін у вітчизняних компаніях зазвичай однакова – повне ігнорування технології проведення змін. Ніхто не готує організацію до майбутніх змін, ніякого "розморожування" не відбувається. Самі зміни починаються під тиском зовнішніх чинників, коли відповідальні керівники внутрішньо "дозрівають" (якщо зовнішнього тиску немає, то зміни можуть відкладатися нескінченно). З'являється наказ, розпорядження або серія усних команд, а далі, даруйте, "ламаємо через коліно". З опором персоналу робота ведеться методом "або робиш, або звільняєшся". По ходу реорганізації компанія несе значні кадрові втрати. Ніякого закріплення змін або оцінки результатів зазвичай теж не робиться. У результаті виходить не зовсім те, що передбачалося на початку. Кількість, напрямки і швидкість змін можуть бути різноманітними для різних підприємств, але зміни згодом стають аспектом, який притаманний усім підприємствам. Отже, необхідно привести їх у відповідність з цілями підприємства.

У пошуках моделі здійснення успішних змін було зроблено декілька спроб розробки. Загальною основою цих моделей є схема процесу впровадження змін, що складається з трьох головних кроків: розморожування, внесення змін, заморожування. Розморожування системи організації, тобто активізації впливу факторів, що сприяють формуванню почуття незадоволення існуючим станом. Дії менеджера мають бути спрямовані на якісну зміну наявних потреб суб'єктів та активізацію нових. Результатом розморожування є усвідомлення працівниками організації недоцільності старих стереотипів та моделей поведінки. Така ситуація спричиняє потребу у сторонній допомозі. Внесення змін до розмороженої системи спричиняє її нестабільний стан. Уразливій системі потрібен захист від факторів деструктивності та закріплення досягнутих інноваційних результатів. Заморожування (закріплення) нового стану передбачає застосування певних заходів підтримки та контролю нововведення. Очевидно, що успішне впровадження змін залежить від правильного визначення напрямку інноваційного впливу.

Процес впровадження організаційних змін може здійснюватися авторитарно або еволюційно. Авторитарне впровадження передбачає директивний вплив на поведінку окремих груп і колективів шляхом впровадження управлінського рішення про здійснення реорганізаційних заходів. Зміни поведінки власне суб'єктів системи, їх переконань та усвідомлення ними необхідності змін відбуваються пізніше і не перебувають у фокусі уваги керівництва під час впровадження. Еволюційний шлях впровадження змін передбачає первинну концентрацію інноваційних зусиль консультанта на інтелектуальному (логіко-аналітичному) сприйнятті змісту та необхідності змін. Вважається, що інтелектуально-освітня сфера індивіда найбільш сприйнятлива до нової інформації. Складніше досягти змін в ідеологічних переконаннях суб'єкта (він може усвідомлювати і визнавати раціональність перетворень, але не сприймати їх серцем). Ще більших зусиль потребують зміни поведінки окремого працівника. Для цього він повинен сприймати причини таких змін і розумом, і серцем. І лише після змін у поведінці індивідів можна сподіватися на зміну поведінки групи чи колективу в цілому. Такий напрямок впровадження нововведення дозволяє надійно закріпити його результати у довго-

строковому періоді. Еволюційне впровадження свідчить, що зміни неможливо провести моментально, вони потребують послідовного, поетапного здійснення.

Щоб мінімізувати ризики та зменшити кількість проблем, при управлінні змінами доцільно дотримуватись наступних етапів процесу управління змінами:

1. Підготовка змін. Оцінка умов ринку, рівня конкурентоспроможності, ідентифікація та аналіз кризових явищ, потенційних криз та можливостей підприємства. Визначення перспектив розвитку та аргументація необхідних змін. Формування команди лідерів змін;

2. Розробка системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища. Залучення працівників усіх рівнів до процесу аналізу та планування необхідних змін, в першу чергу керівників середнього рівня та лідерів. Забезпечення підтримки запропонованих змін, запровадження системи мотивації для лідерів провадження змін. Планування досягнення цілей в короткостроковому періоді, навчання керівників усіх рівнів інструментам управління змінами. Підвищення комунікативної компетенції всіх працівників та керівників підприємства. Інформаційна підтримка змін: план та принципи вертикальних та горизонтальних комунікацій та зовнішнє інформування за всіма аспектами діяльності;

3. Планування та реалізація змін. Аналіз проблемного поля впровадження змін і розробка плану дій по нівелюванню проблем. Розробка та формалізація цілей змін. Розробка стратегії змін і плану дій, який деталізує стратегію. Розробка оперативно-календарних планів дій по впровадженню змін за підрозділами підприємства, з відповідними розрахунками та визначеними точками контролю. Впровадження та постійний моніторинг ключових показників ефективності процесу змін. Встановлення меж індивідуальної відповідальності в процесі змін тощо;

4. Підтримка змін. Інформаційна підтримка: сприяння реалізації стратегії змін. Роз'яснення змісту стратегії змін шляхом проведення інформаційної та комунікативної політики, як для працівників підприємства, так і зовнішніх партнерів. Забезпечення інформацією та навчання персоналу: своєчасне ознайомлення за детально проробленою програмою персоналу із новою програмою, з новими зобов'язаннями, процедурами, технікою та моделями поведінки; проведення навчання з метою підвищення компетенції, як керівників, так і всіх працівників.

Список використаних джерел

1. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник С.- Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – № 4. – 2002. – С. 76-92.

2. Іцхак Адізес Управління змінами – шлях до інтеграції (Central and East European Management Association) / Адізес Іцхак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.adizes.com>.

3. Косач І.А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами / І.А. Косач, Л.С. Ладонько, І. В. Калінько - К.: Кондор-Видавництво, 2014. - 217 с.

4. Норберт Т. Управление изменениями [Электронный ресурс] / Том Норберт. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>.

5. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860с.

6. Подвойская Н. Г. Выбор подхода к управлению изменениями – залог успеха проекта по реструктуризации [Электронный ресурс] / Н. Г. Подвойская // Управление проектами. – 2009. – № 3(16). – Режим доступа: pmmagazine.ru/articles...zalog...po-restrukturizacii/

7. Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/managechange/section4.html>

8. Широкова Г. В. Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий – Майкл Бир и Нитин Нориа (Гарвард)] / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 61–68.