

Шпаков А.В.

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури

Shpakov Andrii

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management in Construction
Kyiv National University of Construction and Architecture

СТРАТЕГІЧНА ТА ОПЕРАЦІЙНА ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ-СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Шпаков А.В. Стратегічна та операційна підсистема управління змінами будівельних підприємств-стейкхолдерів. У статті розглянуто найефективніші методики управління подоланням опору змінам із погляду стратегічного та оперативного управління організаційним розвитком. Основною метою оцінки рівня опору змінам визначено нівелювання причин опору на рівні стейкхолдерів процесів змін завдяки ідентифікації факторів – носіїв опору, визначення типології опору залежно від рівня виникнення загроз процесу організаційних змін. Визначено етапи запровадження змін: підготовка, впровадження, реалізація. Проаналізовано основні причини опору змінам, а саме причини виникнення опору змінам на кожному з етапів стратегічного управління організацією. Розглянуто прикладні інструменти подолання опору змінам та визначено умови їх раціонального застосування під час трансформації будівельних підприємств. Доведено доцільність орієнтації системи управління змінами та підсистеми запобігання опору змінам на обернену послідовність управлінських впливів на організацію. Закладено теоретичне підґрунтя для формування вдосконаленої організаційно-інституціональної платформи економічного управління процесами діяльності будівельного підприємства за допомогою механізмів резонансного управління в умовах розвитку світової економіки за траєкторією, що враховує точки та періоди бифуркаційних змін.

Ключові слова: стратегія розвитку, опір змінам, управління будівельним підприємством, коучинг.

Шпаков А.В. Стратегическая и операционная подсистема управления изменениями строительных предприятий-стейкхолдеров. В статье рассмотрены наиболее эффективные методики управления предприятиями в условиях сопротивления изменениям с точки зрения стратегического и оперативного управления организационным развитием. Основной целью оценки уровня сопротивления изменениям определено нивелирование причин сопротивления на уровне стейкхолдеров процессов изменений благодаря идентификации факторов – носителей сопротивления, определения типологии сопротивления в зависимости от уровня возникновения угроз процессу организационных изменений. Определены последовательные этапы введения конфигураций: подготовка – внедрение – реализация. Одновременно проанализированы основные причины сопротивления изменениям, а именно причины сопротивления изменениям на каждом из этапов стратегического управления организацией. Также рассмотрены прикладные инструменты преодоления сопротивления изменениям и определены условия их рационального применения при трансформации строительных предприятий. Доказана целесообразность ориентации системы управления изменениями и подсистемы предотвращения сопротивления изменениям на обратную последовательность управленческих влияний на организацию. Заложена теоретическая основа для формирования усовершенствованной организационно-институциональной платформы экономического управления процессами деятельности строительного предприятия с помощью механизмов резонансного управления в условиях развития мировой экономики по траектории, учитывающей точки и периоды бифуркационных изменений.

Ключевые слова: стратегия развития, сопротивление изменениям, управление строительным предприятием, коучинг.

Shpakov Andrii. Strategic and operational subsystem of change management of construction enterprises-stakeholders. The article discusses the most effective methods of enterprise management in conditions of resistance to changes from the point of view of strategic and operational management of organizational development. The main purpose of assessing the level of resistance to changes is determined by the leveling of the causes of resistance at the level of stakeholders of the processes of change due to the identification of factors-carriers of resistance, determination of the typology of resistance depending on the level of occurrence of threats to the process of organizational change. The stages of the introduction of configurations are determined as a sequence of stages: preparation – implementation – implementation. When forming a change management strategy, the general com-

ponents inherent in most scientific schools and their methods were highlighted: analysis of the current situation, development of the organizational structure, introduction of strategies, risk analysis, development of a change management strategy implementation map, training and coaching plan for personnel. At the same time, the main reasons for resistance to changes are analyzed, namely, the reasons for resistance to changes at each of the stages of strategic management of the organization. Also, applied tools to overcome resistance to change are considered and the conditions for their rational use in the transformation of construction enterprises are determined. The expediency of orienting the change management system and the subsystem for preventing resistance to changes in the reverse sequence of managerial influences on the organization has been proved. A theoretical basis has been laid for the formation of an improved organizational and institutional platform for economic management of the processes of a construction enterprise using the mechanisms of resonant management in the context of the development of the world economy along a trajectory that takes into account the points and periods of bifurcation changes. The conditions under which the procedure for performing certain actions to manage changes at an enterprise can be different are considered.

Key words: development strategy, resistance to change, management of a construction company, coaching.

Постановка проблеми. Дослідження управління як процесу призвело до поширення системних методів аналізу. Тож у 60–70-ті роки минулого століття системний підхід стає універсальною ідеологією менеджменту, а системний аналіз – загально визнаним інструментарієм. Застосування системного підходу в теорії систем управління дало змогу керівникам побачити організацію як єдине ціле, що складається з різних частин та їх різночасової динаміки. Методологія системності допомогла інтегрувати внесок усіх шкід, що в різні часи домінували в теорії та практиці управління, не протиставляючи, а об'єднуючи найкраще. Підприємство у межах цього підходу розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів (підсистем, наприклад підсистеми управління персоналом, підсистеми комунікацій, організаційної структури, функцій, процесів, методів тощо). Основна ідея системної теорії полягає у тому, що будь-яке рішення чи дія має наслідки для всієї системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Застосування системного підходу тісно пов'язане з використанням загальної теорії систем до ухвалення управлінських рішень. Величезний внесок у цей науковий напрям зробили такі вчені, як Дж. Лорш, П. Лоуренс, А. Арменакіс, І. Ансофф, М. Бір та ін. Основні теоретичні концепції організації виробництва визначено у роботах Ф. Тейлора «Управління фабрикою» (1903 р.), «Принципи наукового управління» (1911 р.), «Показання перед спеціальною комісією Конгресу» (1912 р.), де сформовано методи наукової організації праці, засновані на аналізі робочого часу та робочих рухів, стандартизації прийомів та знарядь праці. Проте слід пам'ятати і слова П. Друкера про те, що «центральним завданням менеджменту ХХІ сторіччя є перетворення організацій на лідерів змін» [1]. Відомі моделі управління змінами, доповнені вітчизняними дослідниками, також можуть бути використані для оцінки позиціонування організації на кривій життєвого циклу та формування сценаріїв запровадження змін підприємств-стейкхолдерів [2; 3].

Формулювання завдання дослідження. Одним із важливих питань є оцінка обсягу змін, який повинен бути невеликим або розбитим на невеличкі «порції» для реалізації методики малих кроків. Організаційна структура запровадження змін підприємств-стейкхолдерів повинна формуватися з постійної (традиційної) структури і включати в себе представників топ-

менеджменту та гнучкої структури команди проекту запровадження змін. Зміни не можуть бути постійними, вони повинні бути унікальними, для їх запровадження необхідно визначити ресурси та команду. Самі зміни повинні бути оцінені з позиції ризику одержання позитивних результатів, а також із позиції супротиву персоналу. Тому необхідно проаналізувати цільові групи, які сприймають зміни по-іншому, мають власні проекти та бачення, і сформувані майданчики для обговорення, формування змішаних груп, підготовки «гібридних» сценаріїв, де буде врахована позиція інших. Це потребує розроблення спеціальної тактики реалізації ініціативи зміни та підтримки змін після впровадження та закінчення проекту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Системний підхід в управлінні дає змогу уникнути ситуації, коли ухвалені рішення в одній царині перетворюються на проблему для іншої, коли, наприклад, зміна стратегії підприємства до більшої клієнтоорієнтованості входить у конфлікт із системою винагород співробітників, заточеної на норми виробітку або чітке та своєчасне виконання стандартизованих функцій. Кожна стратегія управління змінами повинна передбачати розуміння унікальних характеристик зміни, мати основу у вигляді організаційної структури для реалізації стратегії, підтримуватися чіткою позицією менеджменту щодо необхідності змін та їх обґрунтування з оцінкою ризиків, пов'язаних зі змінами та ситуацією їх неприйняття.

Узагальнюючи наукові надбання щодо моделювання змін, різні підходи до управління ними, складно сформувані одну універсальну модель, яка б чітко і детально описувала етапи процесу змін сучасного підприємства. Жодна з наявних моделей управління змінами не є найкращою та здатною адаптуватися під конкретне підприємство, адже жодна з них не враховує реальні умови господарювання організації, поведінкові особливості того чи іншого співробітника тощо.

Проте слід зауважити, що під час формування стратегії управління змінами за будь-якою із запропонованих моделей опрацьовуються такі компоненти:

- аналіз поточної ситуації: стадія життєвого циклу, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, наявність ресурсів, готовність персоналу, аналіз стану технологічних та управлінських процесів тощо;
- організаційна структура запровадження стратегії: аналіз сталих та гнучких організаційних структур;

– аналіз ризиків: визначення груп ризиків; аналіз виявлених ризиків; сценарії щодо зменшення вірогідності прояву ризиків;

– карта реалізації стратегії управління змінами: ментальна карта, дорожня карта – відповіді на питання «що, коли, де, як, хто, навіщо»;

– план навчання та коучингу для персоналу: попереднє навчання для прийняття змін, навчання для запровадження змін, коучинг для підтримки змін [4].

Залежно від глибини і цілей планованих перетворень, поточної ситуації на підприємстві порядок здійс-

нення тих чи інших дій з управління змінами може бути різним. Лише взявши до уваги специфіку діяльності суб'єкта господарювання, оцінивши його можливості і проблемні зони, можна встановити порядок та етапність планування і впровадження змін [5]. Отже, для запровадження стратегічних змін в управлінні будівельними підприємствами, які б ураховували концептуальні підходи в управлінні змінами, тією чи іншою мірою розкривали послідовність здійснення змін і досвід роботи підприємств, виділено основні етапи властиві більшості вітчизняних підприємств галузі (рис. 1).

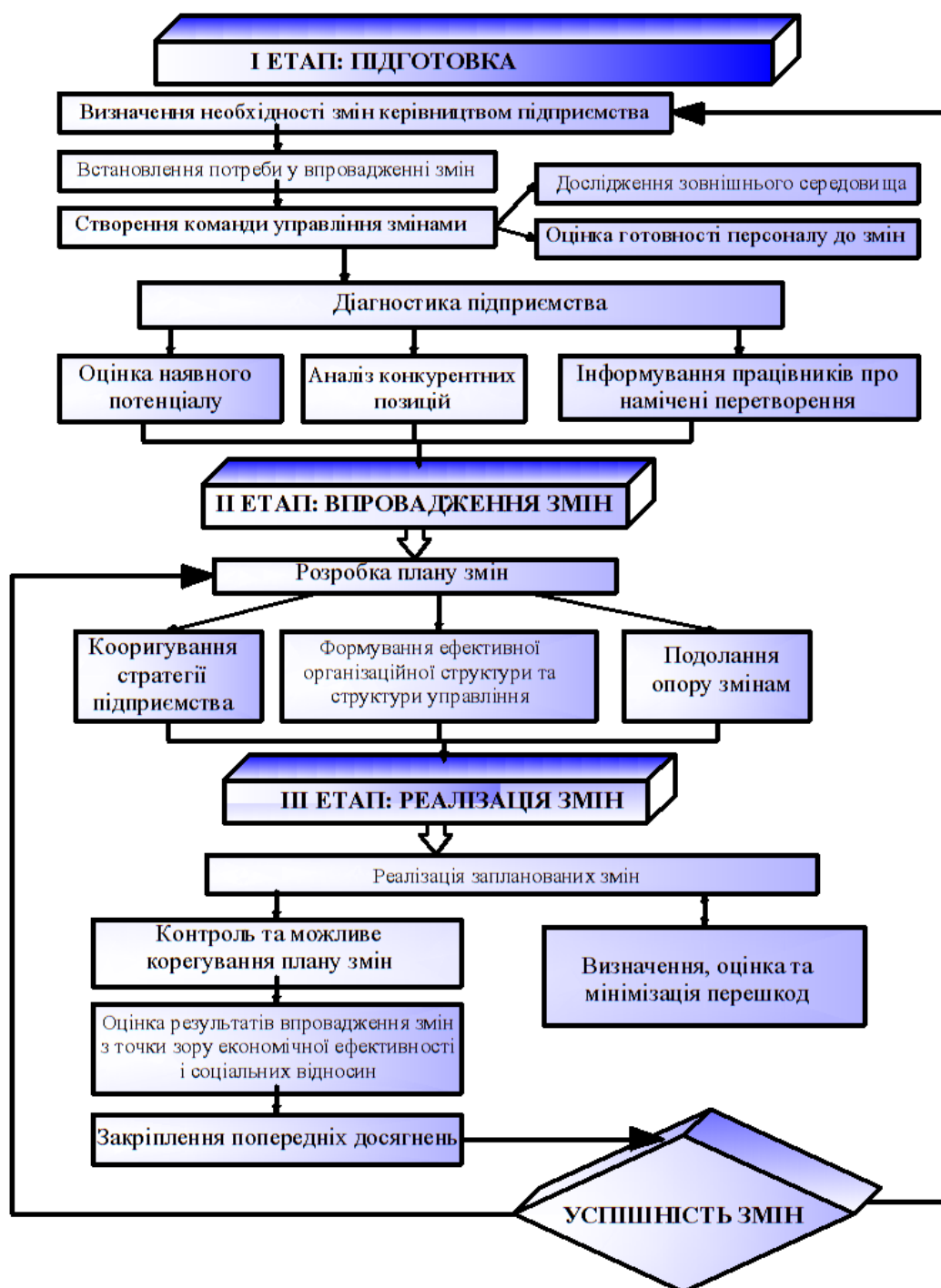


Рис. 1. Етапи процесу управління змінами на будівельному підприємстві

Джерело: розроблено автором за [3]

Як видно з рис. 1, процес управління змінами доцільно розділити на три окремі етапи, проходження кожного не є обов'язковим для всіх підприємств. Залежно від терміновості перетворень, попереднього досвіду управління ними керівництво може об'єднувати деякі етапи або змінювати їх черговість. Розглянемо кожен з етапів процесу управління змінами докладніше.

Етап підготовки до змін характеризується визнанням керівництва підприємства необхідності щодо зміни існуючого становища. Тобто керівники (менеджери) підприємства інтуїтивно або спираючись на сигнали, що поступають із зовнішнього середовища, або реагуючи на негативну ситуацію, що вже склалася, приймають рішення про необхідність змін. При цьому варто зазначити, що констатації необхідності проведення змін недостатньо, слід визначити їхні цілі і способи реалізації. Доречно зауважити, що реалізація змін та ефективне управління ними на сучасному етапі неможливі без формування так званої команди управління змінами. Формується група професіоналів, що безпосередньо зацікавлені у досягненні поставлених цілей, де кожен учасник виконує певну управлінську роль та відповідає за конкретне завдання [6].

На початковому етапі доцільно проводити діагностику підприємства, у ході якої оцінювати наявний потенціал, аналізувати конкурентні позиції підприємства та чинники, що вказують на необхідність проведення змін.

Наступним етапом може бути *впровадження змін*, де обов'язковим є складання плану змін, адже від того, наскільки ретельно будуть сплановані зміни на підприємстві, залежить ефективність їх запровадження у цілому.

План змін повинен відображати стратегію розвитку підприємства, слід також визначити й оцінити можливі перешкоди, які можуть з'явитися на шляху до змін, та заздалегідь застосувати інструменти подолання можливого опору.

Заключним етапом у процесі управління змінами є *реалізація запланованих змін*. Передбачається оцінка результатів запровадження змін із погляду економічної ефективності і соціальних наслідків тощо.

Таким чином, дотримання запропонованого поетапного плану управління змінами на сучасних будівельних підприємствах дає змогу оцінити готовність господарюючого суб'єкта до змін, ретельно спланувати діяльність підприємства, своєчасно подолати виникнення можливого опору та провести ефективний розподіл повноважень між учасниками процесу змін з урахуванням галузевих аспектів [7]. Зміни, що вносяться в організацію з метою адаптації та виживання підприємства, можуть бути класифіковані за ознакою масштабності (у якому ступені вони є поступовими, східчастими, фундаментальними або революційними).

Поступові або східчасті зміни характеризуються як серія поточних сталих рухів уперед, що дають змогу підприємству підтримувати свою рівновагу та діяльність у нормальному стані і, звичайно, впливають лише на окремі частини системи організації у конкретній точці в даний час. із погляду організації такі зміни менш руйнівні, ніж фундаментальні та революційні, та ними легше управляти. Слід зазначити, що жодна організація не може ефективно функціонувати, якщо в ній здійснюються фундаментальні зміни стратегії. Зміни стратегії, пов'язані з внутрішнім середовищем, за бажання можуть відбуватися в «плавному» поступовому або східчастому режимі. Як окремий випадок їх можна взагалі уникнути. Проте зміни стратегії, пов'язані із зовнішнім середовищем, потребують обов'язкового запровадження, інколи в найкоротші терміни, тобто в критичних умовах.

Для вдосконалення механізмів управління будівельними підприємствами пропонується використовувати резонансне управління [8].

Сутність резонансного управління ґрунтується на двох положеннях:

- резонансне управління – це процес управління переходами між специфічними методами взаємодії механізмів організації, управління і самоорганізації;

- у процесі взаємодії механізмів організації, управління і самоорганізації існують малі, але ефективні управлінські впливи, які забезпечують формування синергетичних ефектів і, відповідно, швидкого зростання.

Малі, але вірно організовані інноваційні резонансні впливи, які призводять до синергетичного ефекту, й є головною метою менеджменту. Помірне резонансне управління у взаємодії із самоорганізацією дає змогу переводити організацію з одного якісного стану до іншого з мінімальними витратами часу, ресурсів та зусиль завдяки персоналізованому набору різних методів впливу [9].

Висновки. Процес утілення стратегічних змін та управління ними в організації складається з певних стадій, які можна назвати життєвим циклом змін. Основною перешкодою, що стоїть перед керівництвом у процесі управління змінами, є консерватизм щодо неефективних та застарілих проєктів, від яких потрібно якнайскоріше відмовитися задля попередження майбутніх збитків та зменшення їхнього негативного, насамперед економічного, впливу. Управління змінами повинно бути закладено в саму стратегію розвитку організації підприємств-стейкхолдерів, яка містить визначеність позиції організації в життєвому циклі та алгоритми щодо виявлення точок необхідності запровадження змін. Самі зміни повинні бути оцінені з позиції ризику одержання позитивних результатів, а також щодо спротиву персоналу.

Список використаних джерел:

1. Друкер П. Эффективный руководитель. Москва : МИФ, 2009. 156 с.
2. Мілінчук О.В. Методичні аспекти визначення стадії життєвого циклу організації. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 4(16). С. 90–100.
3. Турчина С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2016. Вип. 67. С. 11–14.
4. Lotich P. Steps to implementing successful organizational change. URL: <http://thethrivingsmallbusiness.com/8-steps-to-implementing-successful-organizational-change> (дата звернення: 12.11.2021).
5. Уорнер М., Вітцель М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке. Москва : Добрая книга, 2005. 296 с.

6. Larry E. Greiner. Patterns of Organization Change. Harvard Business Review, May-June 1967, in *Organizational Change and Development*, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner. Homewood, III: Irwin, 1970.
7. Cameron, E. Making Sense of Change Management. New York : Kogan Page, 2004. 288 p.
8. Шпаков А.В. Інноваційні стратегії розвитку сучасного будівельного девелопменту. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 70. С. 70–74.
9. Осадча Н.В., Літовченко Б.В. Теорія організації як основа формування засад самоменеджменту. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1(30). С. 98–106.

References:

1. Milinchuk O.V. (2012) Metodichni aspekty vyznachennia stadii zhyttievoho tsykladu orhanizatsii [Methodological aspects of determining the stage of the life cycle of an organization]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of Zaporizhzhya National University], vol. 4(16), pp. 90–100. (in Ukrainian)
2. Turchina S.H. (2016) Upravlinnia zminamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv [Change management in the context of the strategic development of enterprises]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu* [Bulletin of the Sumy National Agrarian University], vol. (67), pp. 11–14. (in Ukrainian)
3. Druker P. (2009) *Effektivnyi rukovodytel* [Effective leader]. Moscow: MYF. (in Russian)
4. Lotich P. (August 5, 2014) *Steps to implementing successful organizational change* [Electronic resource]. Available at: <http://thethrivingsmallbusiness.com/8-steps-to-implementing-successful-organizational-change> (accessed 19 November 2021).
5. Uorner, M. & Vittsel, M. (2005) *Virtualnyie organizatsii. Novyye formy vedeniya biznesa v XXI veke* [Virtual organizations. New forms of doing business in the 21st century]. Moscow: Dobraya kniga. (in Russian)
6. Larry E. Greiner. Patterns of Organization Change. In *Organizational Change and Development. Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change> (accessed 19 November 2021).
7. Cameron, E. & Green, M. (2004) Making Sense of Change Management. New York: Kogan Page.
8. Shpakov A.V. (2021) Innovatsiini stratehii rozvytku suchasnoho budivelnoho developmentu [Innovative strategies for the development of modern construction development]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studios], vol. 70, pp. 70–74. (in Ukrainian)
9. Osadcha, N.V., Litovchenko, B.V. (2016) Teoriia orhanizatsii yak osnova formuvannia zasad samomenedzhmentu [The theory of organization as a basis for forming the foundations of self-management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy* [Bulletin of Economic Science of Ukraine], no. 1(30), pp. 98–106. (in Ukrainian)