

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто методи управління змінами на підприємстві. Запропоновано здійснювати вибір методів управління змінами відповідно до обраної стратегії розвитку та пріоритетного способу впровадження змін.

Ключові слова: управління змінами, методи управління змінами, реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг, даунсайзинг, бенчмаркінг.

Постановка проблеми. Формування і застосування концепції управління змінами в системі стратегічного управління розвитком, є запорукою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. Ця концепція має охоплювати всі заплановані й контрольовані зміни в різних підсистемах підприємства: стратегічного і оперативного управління, організаційної структури, маркетингу, виробництва, технологій, фінансів, інновацій, кадрів, інформації тощо. Її основним завданням є своєчасна трансформація підприємства з метою забезпечення довгострокового виживання на ринку.

Метою статті є дослідження методів управління змінами та розробка матриці вибору методів управління змінами на підприємстві відповідно до обраної стратегії розвитку та пріоритетного способу впровадження змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема управління змінами приділена значна увага у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених. Проте подальших досліджень потребують проблеми вибору методів управління змінами та адаптація світового досвіду управління змінами до вітчизняних умов господарювання.

Викладення основного матеріалу дослідження. Управління стратегічними змінами на сучасному підприємстві неможливе без розуміння сутності змін. В загальному вигляді під «змінами» щодо організації (підприємства) слід розуміти впровадження інновацій для перетворення діяльності організації відповідно до вимог ринку [1, С. 8]. Погоджуємося з думкою О.Г. Мельника [5, С. 233], організаційні зміни – це різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватися у різних напрямках (зміна цілей організації, організаційної структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо) і здатні перешкоджати рецесійним тенденціям і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів. Необхідність управління змінами в організації пов'язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування [8].

Причини змін в організаціях поділяють на внутрішні (швидке перепрофілювання підприємства, організаційна криза, застарілість продукту (технології), зміна системи цінностей і норм поведінки у працівників, зниження продуктивності організації, невдачі у проведенні попередніх перетворень, усвідомлення необхідності змін, зростання невдоволення співробітників існуючим станом, падіння показників ефективності організації) та зовнішні (економічна ситуація, державне регулювання, соціально-культурні компоненти, зміни законів та інших регуляторів, рівень конкуренції, купівельна спроможність населення). Таким чином, причинами змін вітчизняних організацій в сучасних умовах є чинники внутрішнього та зовнішнього середовища.

Відповідно до цього, процес управління стратегічними змінами відображено на рисунку 1. Після того, як обрана стратегія розвитку підприємства, на першому етапі процесу управління стратегічними змінами, визначається необхідність проведення змін відповідно до обраної стратегії розвитку, усвідомлення їх невідкладності. Другий етап – планування стратегічних змін, що передбачає визначення цілей змін, розробку плану реалізації змін, оперативно-календарних планів дій з впровадження змін за підрозділами підприємства, розробку ключових показників ефективності реалізації змін, встановлення меж індивідуальної відповідальності у процесі змін. Крім цього, розробка системи мотивації змін, а саме: залучення працівників різних рівнів до процесу планування змін, пояснення необхідності змін, інтенсивне навчання персоналу новим методам роботи, удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, розвиток персоналу.

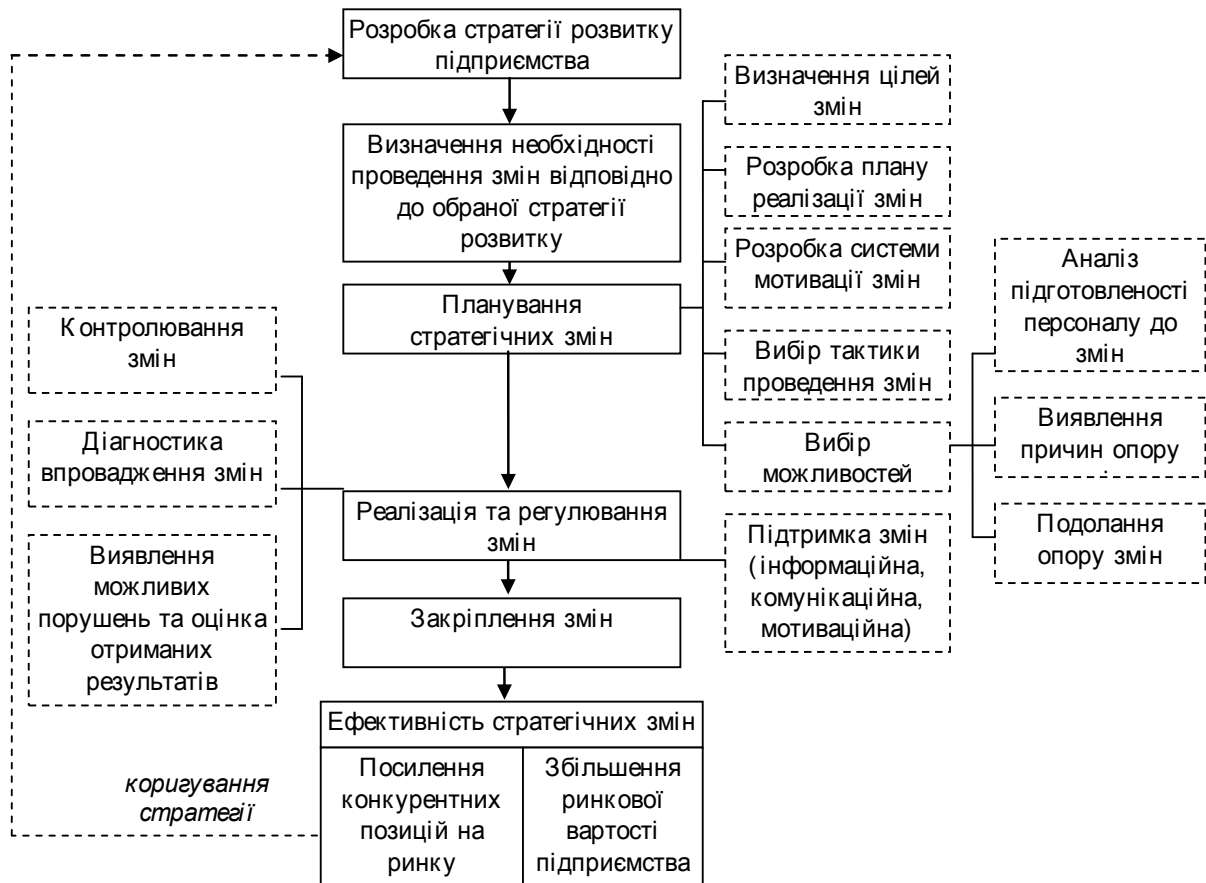


Рис. 1. Процес управління стратегічними змінами на підприємстві

Джерело: узагальнено автором за результатами досліджень

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; нечіткою організаційною структурою; відсутністю творчого настрою; розумінням того, що результати змін будуть не відразу; порушенням наступності 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 тощо.

Існують такі тактики подолання опору змінам: навчання і спілкування (навчання людей виявленню проблемних областей, усвідомленню необхідності змін); участь (залучення потенційно «опірних» працівників до процесу планування і реалізації змін); переговори (тактика протистояння опору шляхом проведення нарад і укладання угод для досягнення взаєморозуміння з приводу запропонованих змін); маніпулювання і кооптація (маніпулювання передбачає переконання опозиційно настроєних людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін; кооптація полягає у залученні головних «опірників» або окремих авторитетних робітників до прийняття рішень на підприємстві); примус (тактика заснована на відмові від консенсусу та використанні сили чи погрозу, або і того, і іншого для сприйняття змін).

На етапі реалізації та регулювання стратегічних змін важливою є підтримка змін, а саме: інформаційна, комунікаційна, мотиваційна. Інформаційна підтримка передбачає забезпечення повною інформацією щодо змін, своєчасне ознайомлення з проробленою програмою персоналу, із новими зобов'язаннями, технікою та моделями поведінки; навчання персоналу. Комунікаційна складова – підвищення комунікативних компетенцій усіх працівників та керівників підприємства.

Реалізація стратегічних змін також охоплює створення тимчасової групи, яка повинна займатись впровадженням зміни; вибір технології впровадження змін; безпосереднє впровадження зміни. Регулювання змін: якщо під час впровадження змін були виявлені порушення, то необхідно встановити причини їх виникнення, повернутися на відповідний етап і усунути помилки.

Важливими складовими зазначеного етапу процесу змін є також контролювання змін, тобто діагностика впровадження змін; виявлення можливих порушень; оцінювання отриманих результатів, аналіз показників ефективності змін.

Етап закріплення організаційних змін (продовження мотивування працівників до впровадження зміни); підтримання позитивного психологічного клімату в колективі; у разі невдалого закріплення зміни, необхідно виявити причини цього та повернутися на відповідний етап її впровадження з метою виправлення помилки. Як результат – досягнення запланованої ефективності змін, тобто посилення конкурентних позицій підприємства на ринку або збільшення його ринкової вартості. Заключним етапом у процесі управління змінами є оцінювання змін, яке має бути спрямоване на аналіз кінцевих результатів діяльності окремих відділів та організації взагалі. Варто зазначити, що дотримання всіх зазначених етапів не є обов'язковим, оскільки це залежатиме від того, наскільки терміновими є зміни та попередній досвід підприємства щодо реалізації та управління змінами.

Науковцями розроблені різні методи стратегічних змін, які можуть бути використані в процесі управління змінами на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

Методи проведення змін

№ з/п	Назва методу	Варіанти застосування методу	Приклад формалізації методу
1	2	3	4
1.	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
2.	Метод, орієнтований на завдання та технологію	1. Реінжиніринг бізнес-процесів. 2. Загальне управління якістю. 3. Концепція 6 Сигма. 4. Лін-продакшн («бережливе виробництво»)	SWOT JUST-IN-TIME iThink, ReThink – динамічне моделювання (виробничий та фінансовий менеджмент) ARIS ToolSet – багатокористувацьке середо-вище опису на аналізу бізнес-процесів PQM – управління якістю процесів

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
3.	Метод, орієнтований на структуру та стратегію	1. Забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури. 2. Планування та прогнозування змін	PEST
4.	Дегрисяний метод	1. Модернізація обладнання. 2. Створення єдиної команди. 3. Зміни керівництва	CRM – розвиток та управління бізнесом
5.	Проектний метод	1. Проектування робіт. 2. Оцінювання та планування забезпечення ресурсами	PERT Діаграма Гантта

Джерело: [8, С. 296].

Окрім зазначених вище, у практиці діяльності виробничих підприємств застосовуються й інші сучасні методи управління змінами, а саме: реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг, даунсайзинг, бенчмаркінг [2, 3, 6].

Сучасні методи управління змінами довели свою дієвість у сучасній практиці господарювання зарубіжних підприємств. Щодо діяльності вітчизняних підприємств, то варто зазначити, що не багатьом з них вдається досягти позитивних результатів реалізації даних методів. Глобалізація та сучасні економічні процеси позбавляють вітчизняних підприємств надії захиститися від хвилі світової конкуренції національними межами [6, С. 230]. Крім цього, переважна більшість керівників, якщо ще ясно не усвідомлюють, то в усякому разі, відчують необхідність адаптації підприємств до нових умов, змін у стилі та методах управління. Росте розуміння того, що у даній ситуації навряд чи вдасться обійтися традиційними методами «поліпшення і вдосконалення» системи стратегічного управління. Варто зазначити, що навіть підприємство, що має потужний стратегічний потенціал, не має змоги використовувати всі зазначені методи. Часто відбувається так, що за одними аспектами діяльності, підприємству потрібні більш радикальні та термінові перетворення, а за іншими – достатньо проводити поступові, але постійні вдосконалення [6, С. 233]. Необхідність управління змінами в організації пов'язана з 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 [8].

Пропонуємо обирати метод управління змінами на підприємстві, враховуючи вид базової стратегії розвитку та ступінь реалізації змін (табл. 2). Варто зазначити, що залежно від ситуації, яка склалася, впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, метод управління змінами може доповнюватися, корегуватися або використовуватися частково. Вид змін, які плануватимуться, залежить від потенціалу підприємства, наявності виробничих, фінансових ресурсів та потреби у змінах. Метою розвиваючих змін є підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів без принципової їх зміни, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності підприємства. Відповідно, метою перетворюючих змін є поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів на підприємстві. Трансформаційні зміни – проведення комплексних перетворень підприємства в цілому, пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або зі змінами генеральної стратегії управління підприємством.

Таким чином, враховуючи стратегію розвитку підприємства та ступінь змін, пропонуємо застосовувати в умовах досліджуваних підприємств такі сучасні методи управління змінами [3, 7]. Розглянемо особливості кожного з них. Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – комплекс організаційних, інформаційних та інженерних заходів, спрямованих на кардинальне покращення основних показників діяльності компанії.

Реінжиніринг бізнес-процесів реалізується шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Біореінжиніринг – менш радикальне перепроєктування бізнес-процесів, що передбачає використання поряд з «жорсткими інструментами», «м'яких» інструментів впровадження змін.

Вибір методів управління змінами на підприємстві відповідно до обраної стратегії розвитку та пріоритетного способу впровадження змін

Група стратегій розвитку	Вид базової стратегії розвитку	Ступінь реалізації змін		
		Розвиваючі зміни	Перетворюючі зміни	Трансформаційні зміни
Стратегії концентрованого зростання	Посилення позиції на ринку	Бенчмаркінг бізнес-процесів	Конкурентний бенчмаркінг	Конкурентний бенчмаркінг
	Розвитку ринку	Аутсорсинг бізнес-процесів, ІТ-аутсорсинг	Конкурентний бенчмаркінг	Внутрішній бенчмаркінг
	Розвитку продукту	TQM	Біореінжиніринг бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів
Стратегії інтегрованого зростання	Зворотної вертикальної інтеграції	Функціональний бенчмаркінг	Функціональний бенчмаркінг Аутсорсинг бізнес-процесів	Аутсорсинг бізнес-процесів
	Прямої вертикальної інтеграції	Функціональний бенчмаркінг	Функціональний бенчмаркінг Аутсорсинг бізнес-процесів	Аутсорсинг бізнес-процесів
	Горизонтальної інтеграції	Функціональний бенчмаркінг	Аутсорсинг бізнес-процесів	Функціональний бенчмаркінг Аутсорсинг бізнес-процесів
Стратегії диверсифікованого зростання	Центрованої диверсифікації	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг	Виробничий аутсорсинг Біореінжиніринг бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг
	Горизонтальної диверсифікації	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг	Біореінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг	Реінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг
	Конгломеративної диверсифікації	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг	Біореінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг	Реінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг
Стратегії стабілізації	Захист частки ринку	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг	Даунсайзинг	Аутсорсинг бізнес-процесів
	Підтримка виробничого потенціалу	Проектний метод (оцінка та планування забезпеченості ресурсами)	Лін-продакшн	Внутрішній бенчмаркінг
	Модифікація продукції	TQM	Біореінжиніринг бізнес-процесів	TQM
Стратегії скорочення	Ліквідації	Виробничий аутсорсинг	Біореінжиніринг бізнес-процесів	Даунсайзинг
	Збирання врожаю	Даунсайзинг	Біореінжиніринг бізнес-процесів	Даунсайзинг
	Скорочення	Лін-продакшн	Даунсайзинг	Виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів
	Скорочення витрат	Лін-продакшн, даунсайзинг	Шість сигм	Даунсайзинг
Стратегія реструктуризації	Техніко-технологічна	Шість сигм	Біореінжиніринг бізнес-процесів	Виробничий аутсорсинг Біореінжиніринг бізнес-процесів
	Управлінська	Аутсорсинг бізнес-процесів	Даунсайзинг	Дерисійний метод (зміна керівництва)
	Фінансова	Аутсорсинг бізнес-процесів	Даунсайзинг	Лін-продакшн
	Правова	Виробничий аутсорсинг	Даунсайзинг	Даунсайзинг

Джерело: розроблено автором.

Основною метою РБП вважається забезпечення виживання підприємства в екстремальній, кризовій ситуації, прискорення адекватності його реакції на зміни у вимогах прискіпливих споживачів. Розрізняють такі види реінжинірингу бізнес-процесів:

1) кризовий реінжиніринг спрямований на вирішення кризових проблем господарюючих суб'єктів. Він застосовується у тих випадках, коли результативність фінансово-комерційної та виробничо-торгової діяльності господарюючих суб'єктів постійно знижується, конкурентоспроможність його різко падає;

2) реінжиніринг розвитку застосовується у тих випадках, коли динаміка розвитку знижується, структура організації й управління виробничо-торговим та інвестиційним процесами, що діють, вже досягла граничного рівня отримання прибутку.

Перевагою реінжинірингу бізнес-процесів є перехід до якісно нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву в діяльності, забезпечення значного підвищення результатів функціонування.

Аутсорсинг (від. англ. outsourcing – зовнішнє джерело) – це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера). Метою аутсорсингу, як інструмента управління, є підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності, зниженню витрат і ризиків, підвищенню конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних, як правило, не профільних для підприємства виробничо-господарських функцій.

Розрізняють такі види аутсорсингу:

1) аутсорсинг у сфері інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) передбачає передавання зовнішньому виконавцеві таких процесів, як розробка, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування бази даних, консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо;

2) аутсорсинг окремих бізнес-процесів, які не є основними у виробничо-господарській діяльності підприємства, зокрема: аутсорсинг постачально-збутових операцій, управління персоналом, управління рекламними акціями, маркетингу, ведення бухгалтерського обліку, прибирання приміщень (клінінгу), організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо;

3) виробничий аутсорсинг, коли підприємство передає підряднику всі процеси з виробництва певної продукції чи доручає йому виготовляти окремі вузли, деталі або напівфабрикати, які є складовими основної продукції. Виробництво такої продукції або її складових (комплектуючих), як правило, розміщують у країнах з дешевою робочою силою;

4) аутсорсинг персоналу (аутстафінг) передбачає для роботи на підприємстві працівників без документального оформлення з ними юридичних відносин. При цьому підприємство-провайдер (наприклад, кадрове агентство) набирає в штат працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) на іншому підприємстві (у замовника).

Переваги аутсорсингу:

- можливість отримати доступ до ресурсів та ринків збуту;
- підвищити якість комплектуючих;
- знизити загальні витрати за рахунок відсутності заготівельного та допоміжного виробництва;
- вивільнити дефіцитне устаткування і висококваліфіковану робочу силу для роботи над ресурсомісткими операціями;
- оптимізувати роботу відділу постачання внаслідок скорочення номенклатури закуповуваних виробів та за рахунок закупівлі зібраних у вузли виробів.

В свою чергу, середній і малий бізнес може втримати конкурентні позиції за рахунок надання аутсорсингових послуг для великих підприємств як всередині країни, так і за її межами, і також долучитися до міжнародної кооперації, зокрема у галузях переробної промисловості.

Даунсайзинг (від англ. downsizing – зменшення розмірів компаній) – зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей та робочих процесів фірми.

Альтернативами даунсайзингу можуть бути:

1) редіплоймент – переведення робітників після внутрішньо корпоративної підготовки на інше робоче місце всередині організації;

2) даунгрейдинг – переведення робітників з пониженням на інше робоче місце зі збереженням (якщо це можливо) попередньої заробітної плати;

3) воркшеринг – розподіл роботи між робітниками при пропорційному скороченні робочого часу та оплати праці;

- 4) добровільний (достроковий) вихід робітників на пенсію з наданням їм пільг та привілеїв за розміром пенсії, медичного страхування;
- 5) звільнення робітників з виплатою їм значних премій за прийняте рішення;
- 6) аутплейсмент – навчання за рахунок компанії робітників, яких звільняють, щоб вони могли швидко знайти нове місце роботи в іншій компанії;
- 7) допомога тим, хто після скорочення зберіг своє робоче місце.

Переваги даунсайзингу є такі: сприяння зміні конфігурації організації; перетворення стратегічних, тактичних та оперативних цілей фірми; активізація роботи профспілок; зміни у роботі менеджерів з підлеглими: основний акцент – соціально-психологічний бік роботи.

Бенчмаркінг (англ. benchmarking) – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента, з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. Основна мета – пошук резервів зниження витрат виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Науковці виділяють такі види бенчмаркінгу: 1) внутрішній бенчмаркінг, який зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства; 2) бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів, сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання; 3) функціональний бенчмаркінг, за якого аналізуються окремі процеси, функції, методи й технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами досліджуваного. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються; 4) загальний бенчмаркінг – порівняння підприємства з непрямыми конкурентами за певними параметрами.

Основною перевагою бенчмаркінгу є покращення якості та збільшення конкурентоспроможності підприємства; ефективний рух до лідерства у певній сфері.

Вважаємо, що вибір методу управління змінами залежатиме не тільки від обраної стратегії розвитку, необхідне його коригування відповідно до фінансових можливостей підприємства, особливостей та обсягів виробництва продукції.

З метою досягнення визначених цілей змін та, в кінцевому випадку, обраної стратегії розвитку, необхідно враховувати відповідні ризики. Ризики під час впровадження змін відповідно до їх виду наведені в таблиці 3.

Таблиця 3

Ризики під час впровадження організаційних змін відповідно до їх виду

№ зп	Види організаційних змін	Можливі ризики та їх характеристика
1	2	3
1.	Зміни цілей та мети організації	При зміні цілей та мети організації виникає ризик опору з боку працівників, що проявляється у небажанні ними змінювати вид своєї діяльності та нерозумінні працівниками нових цілей або мети підприємства Можливе виникнення кваліфікаційного ризику, тобто можливість втрат внаслідок недостатньої кваліфікації, досвіду чи навичок працівника при нових видах роботи
2.	Зміни організаційної структури	При зміні організаційної структури можливе виникнення ризику неефективних організаційних структур, що характеризується можливими втратами внаслідок невиконання або ж дублювання функцій як керівниками, так і працівниками

Продовження табл. 3

1	2	3
		При зміні організаційної структури теж можливе виникнення ризику опору з боку працівників, адже виникає можливість їх скорочення
3.	Зміни завдань	При зміні завдань, як і при попередніх змінах, виникає ризик опору працівників при небажанні змінювати свій вид діяльності Реальне виникнення кваліфікаційного ризику, що проявляється у ймовірності втрат через недостатній досвід чи кваліфікацію працівників по відношенню до нового завдання
4.	Зміни	Зміна технологій супроводжується виникненням технологічного ризику, що

	технологій	призводить до втрат через неправильний вибір технології або ж її недосконалісті Кваліфікаційний ризик у даному випадку характеризується браком досвіду працівників при роботі з даною технологією.
5.	Зміни персоналу	При зміні персоналу присутній кваліфікаційний ризик у зв'язку з браком досвіду, певних навичок чи кваліфікації нового працівника на новому робочому місці Можливе виникнення ризику плинності кадрів, що зумовлений непередбачуваними витратами на навчання та перекваліфікацію нових працівників внаслідок постійної їх зміни на підприємстві
6.	Ресурсні зміни	У зв'язку з ресурсними змінами виникають фінансові ризики, що проявляються у сфері відносин підприємства з банками й іншими фінансовими установами, а також пов'язані з невиконанням суб'єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов'язань Інвестиційні ризики виникають при зміні в інвестиційній сфері та нестабільності інвестиційного середовища Можливе виникнення матеріальних ризиків, що виникають при зміні постачальників та ведуть до можливості ризику зміни ціни, ризику постачання неякісних матеріалів При зміні інформаційних ресурсів підприємства можливе виникнення інформаційного ризику, що супроводжується можливістю отримання несвоєчасної, недостовірної, неповної інформації. У випадку зміни внутрішньої ІС можливий збій в системі та втрата інформації Реальне виникнення енергетичних ризиків у зв'язку зі зміною постачальників електроенергії, можливі тарифні ризики та ризик постачання продуктів низької якості

Джерело: [4, С. 68]

Кожен вид змін супроводжується конкретним ризиком. Зменшення їх впливу сприятиме підвищенню ефективності впровадження змін.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В сучасних умовах господарювання перспективним є застосування сучасних методів управління змінами, проте необхідно є їх адаптація до особливостей вітчизняної економіки, нормативно-правової бази. Подальші дослідження пов'язані з розробкою механізму адаптації та застосування окремих методів управління змінами на виробничих підприємствах України.

Список використаної літератури:

1. *Воронков Д.К.* Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / *Д.К. Воронков.* – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340с.
2. *Воронков Д.К.* Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / *Д.К. Воронков* // Вісник Хмельн. ун-ту. – 2009. – № 6. – Т. 3 – С. 7–11.
3. *Воронков Д.К.* Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / *Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов.* – Х. : АдВА, 2009. – 435 с.
4. *Косцик Р.С.* Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація / *Р.С. Косцик* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010...-/10.pdf.
5. *Мельник О.Г.* Організаційні зміни: сутність та види / *О.Г. Мельник, Р.С. Косцик* // Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України. – 2009. – Вип. 19.3. – С. 231–235.
6. *Садєков А.А.* Стратегічне управління підприємством. Управління змінами : навч. посіб. для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання / *А.А. Садєков, О.Ю. Гусева.* – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 413 с.
7. *Таранюк Л.М.* Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / *Л.М. Таранюк* // Механізм регулювання економіки, 2011. – № 1. – [Електронний ресурс] Режим доступу : www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mre/2011_1/3_2.pdf.
8. *Фединець Н.І.* Управління змінами в організації / *Н.І. Фединець* // Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України. – 2011. – Вип. 21.15 – С. 292–298.
9. *Широкова Г.В.* Управление изменениями в российских компаниях / *Г.В. Широкова.* – СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 480с.

ПАЩЕНКО Ольга Петрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- управління змінами в контексті стратегічного управління розвитком підприємства;
- сучасні інструменти управління змінами;
- стратегічне управління розвитком підприємства.

Тел.: (097)587-40-17.

E-mail: paschenko_olga_2011@mail.ru.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2014