

9. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження / Т.В. Момот. – Харків, ХНАМГ, 2006. – 380 с.
10. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление / В.В. Данников. – М.: ЭЛВОИС-М, 2004. – 464 с.
11. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление / И.С. Шиткина. – М.: Волтерс Клувер, 2006. – 648 с.
12. Яковлев Ю. Аналіз ефективності застосування способів продажу акцій органами приватизації і їх впливу на структуру корпоративного портфеля держави / Ю. Яковлев // Інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2005. – № 10. – С. 11-16.
13. Данилин А. Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия / А. Данилин, А. Слюсаренко. – М.: Интернет-университет информационных технологий, 2005. – 504 с.
14. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. – Boston: Artech House, 2006. – 540 p.
15. Григорьев Л.Ю. Корпоративная архитектура и ее составляющие / Л.Ю. Григорьев, Д.В. Кудрявцев, С.Л. Горелик [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://bigc.ru/theory/innovations/corp\\_arch.php](http://bigc.ru/theory/innovations/corp_arch.php)
16. Гераськин М.И. Согласование экономических интересов в корпоративных структурах / М.И. Гераськин. – М.: ИПУ РАН, 2005. – 293 с.
17. Рассказов С.В. Корпоративное управление: количественные модели взаимодействия участников компании / С.В. Рассказов, А.Н. Рассказова. – СПб.: НИУ ВШЭ, 2013. – 273 с.
18. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації: монографія / Т.І. Лепейко, А.А. Пилипенко, О.І. Пушкар та ін. – Харків: ТОВ «Золоті сторінки», 2015. – 664 с.
19. The ArchiMate 3.0.1 Specification [Electronic resource]. – Access mode: <http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate3-doc/toc.html>
20. ГОСТ Р 57100-2016 (ISO 42010:2011, IDT). Системная и программная инженерия. Описание архитектуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.internet-law.ru/gosts/gost/63426/>
21. Турханов А. SMART – дело не в везении / А. Турханов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sdu2020.blogspot.ru/2017/08/smart.html>
22. The International Integrated Reporting Framework [Electronic resource]. – Access mode: <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>
23. Результаты первого исследования системы корпоративного управления в украинских компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.capital.ua/ru/publication/24726-krmg>
24. Wierda G. Mastering ArchiMate. Instruction to the ArchiMate enterprise architecture modeling language / G. Wierda. – The Netherlands: R&A, 2017. – 256 p.

УДК 351.81

**Синякова К.М.**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Херсонського державного університету*

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Статтю присвячено порівняльному аналізу термінологічних відмінностей між оплатою праці та заробітною платою на основі наукових досліджень, здійснених упродовж XXI ст. (мінімум 3 речення).

**Ключові слова:** оплата праці, заробітна плата, винагорода за працю, плата, правове регулювання оплати праці, працівник, роботодавець.

### Синякова К.М. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ HR-МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Статья посвящена сравнительному анализу терминологических отличий между понятиями «оплата труда» и «зароботная плата» на основании научных исследований, осуществлённых в начале XXI века (минимум 3 предложения).

**Ключевые слова:** оплата труда, зароботная плата, вознаграждение за труд, плата, правовое регулирование оплаты труда, работник, работодатель.

### Syniakova K.M. CONTEMPORARY HR-MANAGEMENT APPROACHES TO THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS AT SERVICE ENTERPRISE

The article deals with the comparative analysis of terminological differences between labour payment and wages based on the monographic research that was made during of XXI century (at least 3 sentences).

**Keywords:** labor payment, wages, remuneration for work, legal regulation of labor payment, employee, employer.

**Постановка проблеми.** Економічний, техніко-технологічний та соціально-культурний розвиток суспільства спричиняє еволюцію та трансформацію усіх сфер людської життєдіяльності, у тому числі й критеріїв успішності бізнесу. В сучасних умовах поряд із традиційними чинниками все більш актуальними стають нові тренди та критерії ефективності діяльності підприємств. Одним із таких критеріїв є ефективна і постійна реалізація змін, які, з одного боку, є відповіддю на зміни у зовнішньому середовищі, а з іншого – необхідністю постійного внутрішнього вдосконалення для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Потреба у змінах

стала виникати настільки часто, що вплив змін на життєвий цикл підприємства вже не розглядається як виняткове явище. Отже, однією з базових компетенцій підприємства та його управлінців нині стає управління змінами, яке охоплює всі процеси та функціональні сфери управлінської діяльності.

Особлива роль в управлінні змінами відводиться людським ресурсам, які, з одного боку, є головною рушійною силою, агентами змін, а з іншого – головною перешкодою в процесі реалізації змін. Об'єктивною причиною виникнення такої перешкоди є природна реакція людини на зміни – заперечення та відторгнення всього нового та незнайомого.

Отже, складність регулювання свідомості і поведінки співробітників порівняно з іншими ресурсами, необхідними для проведення змін, зумовлює необхідність вивчення актуальних підходів до управління людськими ресурсами в процесі ініціації, реалізації та закріплення організаційних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній практиці наукових досліджень велика увага приділяється теоретико-методичним та практичним засадам виявлення потреб у змінах, дослідженню умов та чинників їх ефективного прогнозування, планування, реалізації та закріплення. Серед сучасних зарубіжних та вітчизняних дослідників, які присвячують свої праці різним аспектам управління змінами в організаціях, можна назвати Дж. Коттера, І. Адізеса, А. Асаул, Д. Воронкова, О. Гусеву та багатьох інших.

**Мета статті** полягає у виявленні ефективних методів, принципів і фреймворків, які можна використовувати в сучасній практиці HR-менеджменту під час упровадження змін на підприємстві.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У теорії та практиці менеджменту зміни в організації можна розглядати як певний новий стан, як процес руху, як реорганізацію, трансформацію, нововведення, реінжиніринг, реструктуризацію тощо. Проаналізувавши низку визначень категорії «**організаційні зміни**» в сучасній фаховій літературі, можемо узагальнити, що вони являють собою трансформацію діяльності організації у відповідь на дію певних чинників зовнішнього або внутрішнього середовища.

При цьому загальновідомим і важливим є той факт, що **чинники** зовнішнього середовища мають досить обмежену сферу впливу з боку підприємства, тобто підприємство може лише пристосуватися до них або організувати свою діяльність відповідно до цих змін. Зміни ж, які відбуваються безпосередньо в процесі виробничо-господарської діяльності, є для підприємства внутрішніми і можуть бути спричинені кардинальними змінами умов функціонування (зміна організаційно-правової форми, структури власності, джерел фінансування, товарної, збутової чи цінової

політики тощо), або зумовлені стратегією розвитку підприємства (зміни в організаційній структурі, корпоративному стилі, методах прийняття рішень, компетенціях, відповідальності, взаємозв'язках між підрозділами тощо).

Практика господарювання зарубіжних та вітчизняних підприємств дає змогу виділити типові **причини** проведення організаційних змін, серед яких є реактивні (погіршення фінансово-економічних показників, невдоволення працівників, недостатнє задоволення попиту споживачів тощо) та превентивні (змінення конкурентних позицій, отримання додаткових вигід тощо). Дослідження, проведене О. Гусевою, засвідчило, що основною причиною проведення стратегічних змін на підприємствах України є погіршення фінансово-економічних показників (65% респондентів зазначило саме цю причину проведення організаційних змін). З нашої точки зору, домінування цієї причини свідчить, зокрема, про некомпетентність вітчизняних підприємств у сфері управління змінами.

У праці С.В. Резника **управління змінами** розглядається як структурований процес, завдання якого полягає у пропонуванні та впровадженні змін відповідно до техніко-економічних можливостей організації. Окремо слід наголосити на тому, що нині управління змінами є не просто філософією і культурою успішних світових компаній, а й необхідним атрибутом її існування на ринку. Отже, доцільність визначення найефективніших інструментів управління персоналом у системі управління змінами на підприємстві зумовлюється необхідністю забезпечення його конкурентоспроможності.

Вся сукупність досліджень у сфері управління людськими ресурсами в період змін фокусується на психологічних особливостях їхнього сприйняття. Зокрема, дослідниками у цій галузі пропонується виокремлювати певні стадії, етапи сприйняття змін співробітниками підприємства. Так, Т.Н. Лобанова розглядає ланцюг сприйняття стратегічних змін, який складається з етапів шоку, заперечення, торгівлі, депресії і власне прийняття змін (рис. 1).

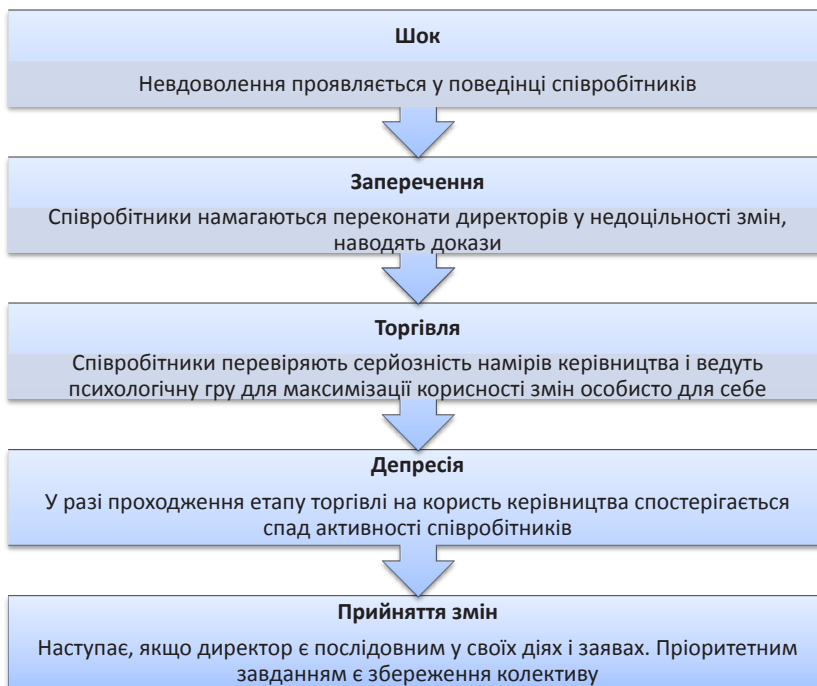


Рис. 1. Етапи сприйняття змін

Характерною і водночас природною особливістю сприйняття змін співробітниками підприємства є наявність опору. Типові причини опору змінам із боку співробітників такі: працівники не бачать проблем, які диктують необхідність змін; співробітники побоюються, що новації збільшать обсяг роботи; топ-менеджмент і персонал по-різному уявляють причини проблеми; нові форми і методи не обговорювалися, рішення були нав'язані керівництвом; керівники не надали можливість співробітникам висловити свою думку; працівники побоюються зниження доходів. До інших причин також можна віднести: страх втратити роботу, невпевненість у власних здібностях, небажання змінювати оточення, тип виконуваної роботи.

Не викликає сумніву той факт, що причини опору змінам є індивідуальними як для організацій, так і для окремих співробітників. Як прикладу наведемо результати дослідження останніх років щодо причин опору змінам в організаціях (рис. 2).



Рис. 2. Причини опору змінам на підприємствах

Інформація про причини опору змінам в організації є важливим джерелом для формування заходів HR-менеджменту, відповідних концепцій і моделей, спрямованих на подолання негативних наслідків опору.

Так, керівництвом одного з підприємств сфери послуг міста Херсона, яке здійснило аналіз за методом GeneralElectric/McKinsey, прийнято рішення щодо впровадження і реалізації таких змін: 1) відкриття онлайн-магазину товарів для творчості; 2) ширше використання аутсорсингу та аутстафінгу; 3) впровадження в корпоративну культуру спільної цінності безперервного розвитку (рис. 3).

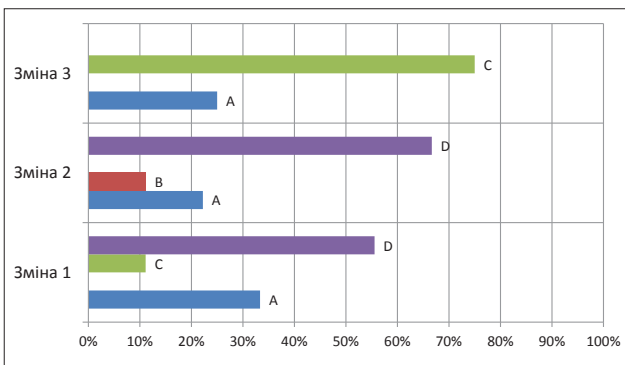


Рис. 3. Причини опору стратегічним змінам на підприємстві сфери послуг

- A. Причин для проведення змін немає.
  - B. Керівництво не радиться з приводу впровадження змін.
  - C. Збільшиться обсяг роботи.
  - D. Зменшиться винагорода.
- Джерело: складено автором

Згідно з даними американського видання Castillo, 70% ініціатив щодо вдосконалення не призводять до успіху через те, що організації не в змозі управ-

ляти реакцією людей на зміни. Добре продумані установки керівництва відносно реакції співробітників на зміни дають змогу визначити і сформулювати наявність проблем, а також добитися відкритості та свободи висловлення учасників обговорення змін. Більше того, відкрите спілкування і довіра не тільки під час змін, а й в поточній діяльності організації, з нашої точки зору, здатні забезпечити «профілактику» опору змінам, тому проблеми негативного реагування співробітників на зміни криються набагато глибше, ніж просто на мотиваційному рівні.

Негативні моменти для бізнесу проявляються у тому, що в період упровадження змін співробітники стають менш продуктивними – ці обставини необхідно передбачати керівництву під час розрахунку втрат від упровадження змін. Для ефективного взаємодії важливо розпізнавати образ мислення співробітників на всіх стадіях сприйняття змін. Звичайно, що на початку перетворень співробітники відчувають страх, побоювання, невдоволеність тощо, хоча частина з них при цьому відразу сприймають зміни, усвідомлюючи їх необхідність і доцільність.

До дієвих засобів мінімізації негативних наслідків опору співробітників змінам належать: консультування, обговорення, переговори, формування довіри, навчання, спілкування, усунення дефіциту інформації, закріплення, слухання, зворотній зв'язок, гарантія, участь, підтримка, маніпуляції, маневрування, явне й неявне примушування, повторення тощо (табл. 1).

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, у процесі мінімізації опору змінам, на нашу думку, керівництву вітчизняних підприємств варто взяти до уваги такі рекомендації, які мають відношення до специфіки змін:

- визнання страхів і побоювань співробітників є одним зі способів мінімізації опору, якщо в організації створено атмосферу довіри і чесності;
- потужним інструментом є багаторазове повторення ключових моментів змін для кожної із зацікавлених груп, маніпулювання інформацією з урахуванням інтересів кожної з груп та стадії впровадження змін. Актуальність використання цього способу зумовлена тим фактом, що люди свідомо відкидають інформацію, яку вважають непотрібною або шкідливою для себе;
- співробітникам необхідний час, щоб вирішити, що зміна означає для них. З огляду на це, необхідно створити сприятливі умови для вираження співробітниками своїх емоцій, знайти спосіб вислухати їхні думки – вони можуть стати джерелом удосконалення процесу впровадження і закріплення змін. Груповими формами зворотного зв'язку можуть стати командні зустрічі, інтерв'ю, відкриті форуми;
- участь працівників у процесі створення змін є ефективним інструментом переконання і зниження опору. Більше того, застосування цього інструменту дає можливість підвищити такі важливі показники,

Таблиця 1

**Ефективні засоби HR-менеджменту в проведенні змін на різних стадіях їх сприйняття**

Етапи управління змінами	Зміна 1	Зміна 2	Зміна 3
Опір	Обговорення, презентація проекту впровадження зміни	«Вентиляційні» збори, персональні переговори, психологічна підтримка	Обговорення, залучення співробітників до участі в організації проведення змін
Впровадження зміни	Навчання, допомога і підтримка	Примушування, переконання	Маніпуляції, переконання
Закріплення зміни	Зворотній зв'язок	Маневрування, гарантія	Обговорення, повторення

Джерело: розробка автора

Таблиця 2

## Стратегії HR-менеджменту залежно від стилю управління та ступеня змін

Стиль управління змінами	Ступінь змін		
	«Налаштування»	Поступова адаптація	Модульна трансформація
Консультативний	Батьківська	Розвиток	Орієнтація на завдання
Директивний			
Примусовий			
			Корпоративна трансформація
			Повна зміна HR-менеджменту

Таблиця 3

## Характеристика стратегій управління персоналом у період змін

Стратегія управління персоналом	Основні характеристики	Умови застосування
Батьківська	<ul style="list-style-type: none"> <li>– централізована система управління;</li> <li>– акцент на процедурах та одноманітності;</li> <li>– негнучка політика просування співробітників;</li> <li>– акцент на оперативному навчанні, формалізованих детальних посадових інструкціях</li> </ul>	У не чисельних випадках масового виробництва, коли організація є монополістом на стабільному ринку
Розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>– акцент на розвитку співробітників окремо і в командах;</li> <li>– перевага внутрішнього пошуку кандидатів на нові позиції;</li> <li>– всеохоплюючі програми розвитку;</li> <li>– використання «внутрішньої» винагороди;</li> <li>– сильний акцент на корпоративну культуру</li> </ul>	Зростання ринку, необхідність і доцільність продуктивних та ринкових інновацій
Орієнтація на завдання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– акцент на плануванні людських ресурсів;</li> <li>– перепроєктування робіт та аналіз наявних моделей виконання робіт, акцент на системах матеріальної винагороди;</li> <li>– навчання функціональним навичкам та множинним навичкам;</li> <li>– сильна культура бізнес-одиниць</li> </ul>	Переважання бізнес-стратегій у нішах, суттєві зміни ринку або продукту
Повна зміна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– заснована на яскравому лідерстві топ-менеджменту, реструктуризації або повній відмові від наявної системи управління персоналом;</li> <li>– суттєва зміна структури, що впливає на всю організацію і кар'єрні можливості кожного співробітника;</li> <li>– скорочення, найм керівників ззовні, створення нової топ-команди з новим мисленням;</li> <li>– руйнування старої корпоративної культури</li> </ul>	Застосовується в рамках короткого проміжку часу в разі радикальної зміни або повної невідповідності організації зовнішньому середовищу, радикальної зміни стратегії організації

Джерело: складено за [8, с. 35]

Таблиця 4

## Матриця «конкурентоспроможність – привабливість» для основних напрямів діяльності ПП «Хоббі-шоп»

		Конкурентоспроможність товару/послуги		
		Низька	Середня	Висока
Привабливість сегмента	Висока		Проведення майстер-класів для дорослих	
	Середня	Торгівля товарами для творчості	Виготовлення виробів hand-made	Виготовлення багетів
	Низька		Проведення майстер-класів для дітей	

Джерело: складено автором

як залученість, лояльність, відданість та креативність персоналу організації;

– у процесі інформування співробітників на етапах упровадження, реалізації або закріплення змін, слід пам'ятати, що співробітники організації є носіями інформації про зміни у зовнішнє середовище, тому інформаційну кампанію в період упровадження змін можна розцінювати і використовувати як PR-захід;

– найбільш ефективними з погляду сприйняття інформації є такі методи, як: сторітелінг, використання інфографіки, запис відеороликів, інші засоби візуалізації змін.

Важливим кроком у розвитку теорії організаційних змін стала поява так званих ситуаційних моделей, які припускають, що залежно від цілої низки

факторів можуть бути ефективними різноманітні підходи до управління змінами. В рамках ситуаційного підходу йдеться не про «ситуаційність» узагалі, а про те, що не існує єдиного «рецепту» для всіх випадків, тому завдання авторів цього підходу до управління змінами полягає в установленні взаємозв'язку між окремими незалежними (ситуаційними) факторами та найбільш ефективним підходом до змін.

Найбільш доцільним, з нашої точки зору, є підхід до управління змінами, який засновано на взаємозв'язку стилю управління змінами з різними ступенями змін (табл. 2).

Отже, залежно від «глибини» змін (від «налаштування» до корпоративної трансформації) та стилю управління змінами, який багато в чому визначається загальним стилем керівництва і залежить як



від особистості керівника, так і від складу персоналу, можна виділити чотири стратегії в управлінні персоналом. Надамо більш детальну характеристику та умови застосування кожної із зазначених стратегій (табл. 3).

Для визначення напрямів проведення стратегічних змін у досліджуваній організації проаналізуємо стратегічні перспективи базових напрямів діяльності ПП «Хоббі-шоп». Для цього скористаємося інструментарієм матриці GE/McKinsey «конкурентоспроможність – привабливість сегмента» (табл. 4).

Проведений аналіз дає підстави зробити висновок, що оцінку конкурентоспроможності можна порівняти з аналізом внутрішніх ресурсів організації, а оцінку привабливості – з аналізом зовнішнього середовища організації. Таким чином, здійснивши організаційні зміни, можна підвищити конкурентоспроможність товару або послуги ПП «Хоббі-шоп» і залишитися в сегменті. Разом із тим, на жаль, на рівень показника привабливості сегменту організація має обмежений вплив, тому низьке значення цього показника є підставою для припинення виробництва товару або надання послуги.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Castillo L.A.M. Integrated model for implementation and development of knowledge management / L.A.M. Castillo, E.W. Cazarini // Knowledge Management Research & Practice. – Vol. 12. – 2014. – P. 145–160 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v12/n2/full/kmrp201249a.html>.
2. Адизес И.К. Управляя изменениями / И.К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузин. – СПб. : Питер, 2010. – 223 с.
3. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные / Т.Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Т. 4. – № 2. – С. 25–48.
4. Володина Н.Л. Система менеджмента качества как концепция управления изменениями / Н.Л. Володина // Вестник Воронежского государственного технического университета. – 2014. – Т. 10. – №. 3–1.
5. Воронков Д.К. Сценарне моделювання умов здійснення стратегічних змін на підприємстві / Д.К. Воронков // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8(110). – С. 283–291.
6. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т.В. Гринько // Бізнес Інформ. – 2013. – №. 10. – С. 247–252.
7. Гриньова В.М., Гребнева Ю.І. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств / В.М. Гриньова, Ю.І. Гребнева // Бізнес Інформ. – 2013. – №. 12. – С. 249–254.
8. Гусева О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах / О.Ю. Гусева // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму – 2012. – № 1 (5). – Т. 2. – С. 25–28.
9. Кадрове забезпечення управління змінами / Г.А. Дорошук [и др.] // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 3(13). – С. 50–56.
10. Коттер Д. Восемь этапов процесса изменений / Д. Коттер [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/cm/cm162.html>.
11. Кужда Т.І. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т.І. Кужда. – 2013.
12. Лобанова Т.Н. Мотивационные стратегии в управлении персоналом / Т.Н. Лобанова // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2014. – № 1. – С. 179–200.
13. Пащенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві / О.П. Пащенко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 170–178.
14. Петрова І.Л. М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудових відносин / І.Л. Петрова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – №. 1. – С. 89–95.
15. Пріб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві / К.А. Пріб // Інтелект XXI. – 2014. – №. 2. – С. 119–126.
16. Управление изменениями : [учебник] / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов. – М., 2013.
17. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г.М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2016. – №. 2 (52).
18. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
19. Демьяненко В.И. Организационная диагностика как инструмент управления изменениями / В.И. Демьяненко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/cm/cm173.html>.