

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-14>

УДК 658.3:331.101.262

Олена ДЕКАЛЮК

Університет економіки і підприємництва
<https://orcid.org/0009-0000-7100-5288>

Лариса ФЕДОРИШИНА

Університет економіки і підприємництва
<https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>

Юрій ФЕДОРИШИН

<https://orcid.org/0009-0000-8848-7877>
Хмельницький національний університет

ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ШЛЯХОМ ПІДВИЩЕННЯ ВАРТОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Стаття присвячена обґрунтуванню ролі людського капіталу та необхідності інвестування в його розвиток задля побудови ефективної системи управління змінами на підприємстві з метою досягнення поставлених цілей в перманентному зовнішньому середовищі. Розкрито зміст поняття «людський капітал» на рівні окремо взятого працівника та підприємства в цілому. Визначено напрями, в яких людський капітал сприяє змінам на підприємстві, та доведено важливість інвестування у збільшення його вартості в певні періоди розвитку підприємства. Виокремлено етапи побудови ефективної системи управління змінами, яка фокусується на вартості людського капіталу. Обґрунтовано роль менеджерів змін у забезпеченні ефективної побудови системи управління змінами на підприємстві.

Ключові слова: управління змінами, персонал, людський капітал, навчання персоналу, менеджери змін.

Olena DEKALIUK, Larysa FEDORYSHYNA

University of Economics and Entrepreneurship

Yurii FEDORYSHYN

Khmelnytskyi National University

BUILDING AN EFFICIENT CHANGE MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE BY INCREASEING THE VALUE OF HUMAN CAPITAL

The purpose of the article is to justify the role of human capital in making changes and the need to invest in its development, which allows building an effective change management system at the enterprise to achieve the goals of the manager, which determined the need for these changes. The meaning of the concept of "human capital" at the level of an individual employee and the enterprise as a whole is revealed. The areas in which human capital contributes to changes in the enterprise are determined, and the importance of investing in increasing its value in certain periods of the enterprise's development is proved. The stages of building an effective change management system, which focuses on the value of human capital, are highlighted: 1. Analysis of staff resistance to changes in the enterprise. 2. Choosing a strategy for implementing changes in these conditions based on currently available resources. 3. Organization of the process of preparation for changes. 4. Formation of the change team. Appointment of responsible persons. 5. Selection of methods for effective implementation of changes. The role of change managers in ensuring the effective construction of a change management system at the enterprise is substantiated. The main functions, powers and responsibilities of change managers are presented. In our opinion, work with personnel and their adaptation to changes, formation of favorable awareness and perception of the need for future changes is a rather important area of work of change managers. In order for change managers to be able to work with the company's personnel so that employees positively perceive changes and do not resist them, they can and should: ensure clear communication between departments and employees; involve individual employees in the decision-making process; provide training and support; create a positive emotional environment; to observe transparency and openness in the team; demonstrate leadership and cultural example; monitor the process and adjust. In general, increasing the value of human capital at enterprises due to personnel preparation for changes facilitates their implementation and this can be done at the expense of: training and development; involvement in work projects; creation of a supportive environment; mentoring and curatorship; systems of internal development; recognition and encouragement; talent retention; cooperation with universities and other educational institutions.

Keywords: change management, personnel, human capital, personnel training, change managers.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Управління сучасним підприємством все більше зосереджує свою увагу на важливості забезпечення відповідної якості людського капіталу. Адже в період змін змін керівнику підприємства, так і рядовим співробітникам доводиться стикатися з випробуваннями сьогодення. Перед керівником поставлено певні завдання, які не завжди сприймаються колективом, оскільки виводять зі стану рівноваги, зі стану стабільності. Саме тому персонал часто чинить опір змінам, які прагне ввести керівник. Побудова ефективної системи управління змінами на підприємстві має враховувати всі особливості, складові та чинники, які впливають на формування людського капіталу. Проблема полягає в тому, щоб вибудувати таку

структуру управління змінами, яка буде прийматися і персоналом, і суспільством. А головне – буде забезпечувати досягнення цілей керівника, ініціатора цих змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вагомий внесок у дослідження процесу управління підприємством та його персоналом зроблено такими вітчизняними та зарубіжними науковцями, як: Гавловська Н. І., Гриценко П. В., Захарчин Г. М. [1], Коваленко Є. В., Пшик-Ковальська О. О. [2], Решетник Н.І. [3], Томчук О. В. [4] та ін. Багато науковців схиляються до того, що управління персоналом в період змін проходить найважче, оскільки та вартість людського капіталу, яка була цінною до змін, під час змін потребує переосмислення та посилення в багатьох аспектах.

Проблемі управління змінами на підприємстві присвячена увага таких вчених-економістів, як Запущляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Павлова Р. К., Тимошенко В. Ф. В їхніх працях відображено сутність поняття «зміни», наведено сучасні концепції змін, передумови, що забезпечують зміни на підприємстві. Вказані науковці говорять про еволюційний характер розвитку підприємства та досліджують зміни в них, однак на сьогоднішній день умови функціонування вітчизняної економіки дещо відрізняються від тих, які описані в працях даних науковців.

Досліджуючи наукову літературу, нами звернено увагу на той факт, що в тематиці статей по управлінню змінами часто згадуються науковці, які досліджували проблеми управління знаннями. На наш погляд, доречно суміщати ці дві тематики лише в одному сенсі – коли розглядаються знання, які допоможуть сформувати ефективну систему управління змінами на підприємстві.

В цьому контексті побудова ефективної системи управління змінами за рахунок підвищення вартості людського капіталу і його адаптації до цих змін є надзвичайно актуальним напрямом досліджень.

Формулювання цілей статті

Метою статті є обґрунтування ролі людського капіталу в проведенні змін та необхідності інвестування в його розвиток, що дозволяє побудувати ефективну систему управління змінами на підприємстві задля досягнення цілей керівника, що й обумовили потребу в цих змінах.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасному світі підприємства стикаються з глобальною конкуренцією та можливістю розширення своєї діяльності на міжнародному рівні. Швидкий розвиток технологій призводить до появи нових можливостей, але, водночас, вимагає постійного оновлення обладнання, програмного забезпечення та навичок працівників. Зміни в смаках та попиті споживачів також зумовлюють розробку нових продуктів чи послуг та коригування наявних маркетингових стратегій підприємств. Законодавчі зміни в області оподаткування, регулювання та інші галузеві норми можуть вплинути на бізнес-процеси підприємства та ефективність їх здійснення. Разом з тим, оновлення підприємства та надання можливостей для розвитку працівників може сприяти залученню та подальшому утриманню талановитих працівників. Саме тому управління змінами на підприємстві дає змогу адаптуватися до цих викликів, дозволяє уникати стагнації та підтримувати конкурентоспроможність у середовищі, що швидко змінюється.

Зміни на будь-якому підприємстві зумовлені певними причинами. Це можуть бути довгострокові плани та стратегії керівника підприємства. А може бути пристосування до ринкових умов, чи відповідна реакція на розвиток оточуючого середовища. Зміни в підприємницькій діяльності, її вдосконалення та розвиток зумовлюють зміни в економіці країни. Тому управління змінами є важливим фактором розвитку та процвітання будь-якої держави. Ключовою фігурою процесу здійснення змін все ж таки є працівник, завдяки якому й запроваджуються ці зміни. І тут на перший план виходить усвідомлення важливості ролі людського капіталу в період змін. Людським капіталом вважається комплекс сформованих та розвинутих шляхом додаткової освіти та інвестицій в себе продуктивних характеристик людини як суб'єкта економічних відносин. Збільшення вартості людського капіталу забезпечує збільшення доходу особи, а також збільшення ефективності діяльності підприємства чи бізнесу, в якому вона працює.

Людський капітал за своєю природою неоднорідний та формується на різних рівнях (від нано- до мегарівня) і його використання забезпечує приріст доходу на відповідному рівні [5–6].

Якщо говорити про людський капітал окремого працівника, то він складається із знань, вмінь та навичок, природних та набутих здібностей, психофізіологічних характеристик працівника та його здатності сприймати інновації та зміни.

Людський капітал підприємства – це сукупність знань, навичок, досвіду, компетенцій та потенціалу всіх працівників підприємства, які можуть бути використані для досягнення цілей підприємства. Людський капітал включає в себе як фізичний, так і інтелектуальний капітал, і тому він є ключовим ресурсом для будь-якого підприємства. Підвищуючи вартість власного людського капіталу та своїх працівників, керівник підприємства забезпечує легше впровадження змін, ефективне управління цими змінами та досягнення запланованих показників. Так, людський капітал може сприяти змінам на підприємстві в таких напрямках:

- інновації: висококваліфікований персонал може сприяти розвитку і впровадженню нових ідей та технологій, що забезпечать отримання конкурентних переваг;
- продуктивність: навички та знання працівників можуть позитивно вплинути на продуктивність і якість виробництва;
- адаптивність: гнучкий і навчений персонал може легше адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та реагувати на нові можливості чи виклики;
- лідерство: висококваліфіковані працівники можуть стати лідерами і розвивати стратегії для досягнення більшого успіху;
- залученість та задоволеність працівників: якщо працівники відчують, що їхні знання та здатність цінуються, це може підвищити їхню залученість і задоволеність роботою, яка, своєю чергою, може позитивно позначитися на результативності усього бізнесу.

Людський капітал також може бути використаний для змін, якщо працівники мають стійкість до нововведень, спостерігаються усталені навички або старі методи роботи, які заважають впровадженню сучасних технологій чи стратегій. У такому випадку ефективне управління людським капіталом і навчання персоналу стають критичними аспектами для здійснення успішних змін на підприємстві.

В період змін керівництво підприємства зосереджує свою увагу на розробці, впровадженні змін та адаптації підприємства та персоналу до цих змін. І говорити, що в даний період керівник має вкладати фінансові ресурси в своїх людей, їх освіту, досвід та здібності нерационально. Збільшення вартості людського капіталу, на нашу думку, має відбуватися в період між змінами. Для того, щоб підготуватися до впровадження змін, персонал має підвищувати свою економічну цінність і для роботодавців, і для реалізації себе в будь-якій галузі. Розвиток людського капіталу сприяє підвищенню продуктивності праці та тієї економічної ефективності, яку дає працівник для підприємства, що, своєю чергою, призводить до підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності.

Зосереджуючи увагу на вартості людського капіталу в стабільний період діяльності, керівник підприємства гарантує собі підтримку та легшу реалізацію своїх планів і виконання завдань, які виникатимуть під час запровадження змін. Ті знання і навички, які людина здобула раніше, та економічна цінність, яку вона в себе інвестувала, під час економічної кризи при настанні періоду змін на підприємстві відкривають багато можливостей як для окремого працівника, так і для підприємства в цілому.

Як зазначають дослідники, в структурі національного багатства розвинутих країн, людський капітал займає до 70 %, і є визначальним фактором підвищення ефективності бізнесу [7]. Саме тому, вкладаючи у підвищення вартості людського капіталу своїх підлеглих, керівник має шанс легко вивести підприємство з назріваючої кризи. Менеджер змін має завчасно передбачити і підготуватися до такого періоду.

Серед ознак, які вказують на те, що на підприємстві назріває криза, варто назвати: зниження якості робіт; відтік клієнтів; зниження кількості контрактів; фактичне виконання не дотягує до запланованих показників; важко контролювати виконання завдань підлеглими. Причинами необхідності змін може бути персонал підприємства, проблемна організаційна культура, застарілі технології, зміна стратегії підприємства, управлінські процеси тощо.

Для побудови ефективної системи управління змінами, яка фокусується на вартості людського капіталу, необхідно провести комплекс робіт (рис. 1), а саме:

1. Аналіз опору персоналу змінам на підприємстві.
2. Вибір стратегії впровадження змін у даних умовах за наявних на даний час ресурсах.
3. Організація процесу підготовки до змін.
4. Формування команди змін. Призначення відповідальних.
5. Підбір методів для ефективного впровадження змін.

На рис. 1 відображено ті елементи системи управління змінами, на які має не просто звертати увагу керівник, а крок за кроком планувати, прораховувати, реалізовувати кожен пункт даного алгоритму. Лише тоді підприємство може очікувати позитивного результату, коли немає опору працівників, коли все прораховано, працює злагоджена команда під керівництвом менеджера, який надихає і веде. І, безумовно, управління змінами супроводжується щоденним виконанням класичних функцій менеджменту (планування, організування, мотивація і контроль).

Як бачимо, досить суттєвою є роль менеджера/ів змін – фахівців, які спеціалізуються на управлінні та впровадженні змін на підприємстві. Вони відповідають за планування, організацію та контроль змін, спрямованих на покращення функціонування підприємства або досягнення конкретних цілей [8]. Менеджери змін допомагають підприємствам адаптуватися до нових умов, змінювати стратегію, підвищувати продуктивність, змінювати корпоративну культуру, впроваджувати нові технології. Основні функції, повноваження та відповідальність менеджера/ів змін можна представити у табл. 1.



Рис. 1. Побудова ефективної системи управління змінами на підприємстві

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 1

Функції, повноваження та відповідальність менеджера/ів змін

Функції	Повноваження	Відповідальність в межах виконуваної функції за:
Аналіз ситуації	Проведення аналізу поточного стану організації та ідентифікація проблем	збір та аналіз даних для оцінки ситуації
Розробка стратегій	Розробка планів і стратегій для вирішення проблем та досягнення цілей.	розробку конкретних стратегій та планів дій
Впровадження змін	Управління процесом впровадження змін	забезпечення впровадження змін відповідно до плану
Комунікація	Взаємодія зі співробітниками та стейкхолдерами для пояснення необхідності та сутності змін	забезпечення ефективної комунікації щодо змін
Моніторинг і оцінювання	Відстеження впливу змін та оцінювання їх ефективності	здійснення оцінювання результатів та коригування стратегії у разі необхідності
Управління опором до змін	Допомога в подоланні опору до змін серед співробітників	виявлення опору та розробку стратегій подолання опору
Управління ресурсами	Управління ресурсами, необхідними для впровадження змін	оптимальне використання людських, фінансових та інших ресурсів

Джерело: складено авторами

Таким чином, менеджер змін відповідає за управління процесом змін на підприємстві та за досягнення мети впровадження змін в ефективний і результативний спосіб. Менеджери змін є ключовими для успішного впровадження змін на підприємстві, оскільки вони допомагають зберегти стабільність та ефективність підприємства під час періодів трансформації та адаптації до нових реалій. Досить вагомим напрямом роботи менеджерів змін, на нашу думку, є робота з персоналом і його адаптація до змін, формування сприятливого усвідомлення й сприйняття необхідності майбутніх змін. Для того, щоб менеджери змін могли вести роботу з персоналом підприємства так, аби працівники позитивно сприймали зміни та не чинили їм опір, вони можуть використовувати ряд стратегій та підходів, зокрема слід:

1) забезпечити чітку комунікацію: важливо забезпечити ефективну та відкриту комунікацію щодо змін, адже працівники повинні розуміти, чому відбуваються зміни і як вони впливають на їхню роботу та підприємство в цілому;

2) залучати до процесу прийняття рішень: слід ініціювати діалог з працівниками і дати їм можливість внести свої ідеї та рекомендації щодо змін. Це посилить почуття причетності, участі та відповідальності за процес;

3) надавати навчання та підтримку: варто забезпечити навчання та підтримку для працівників, щоб вони могли адаптуватися до нових умов, за рахунок проведення тренінгів, робочих інструкцій та особистих консультацій;

4) створити позитивне емоційне середовище: зокрема забезпечити позитивні емоції та створити атмосферу підтримки й відкритості. Важливо розуміти страхи та обмежуючі переконання працівників і намагатися їх усунути;

5) дотримуватися прозорості і відкритості: намагатися уникати секретності щодо змін, якщо це можливо. Якщо деякі деталі не можуть бути розкриті, слід пояснити причини цієї конфіденційності;

6) продемонструвати лідерство та приклад культури: лідери підприємства повинні бути прикладом у прийнятих змінах. Вони демонструють підтримку та віру в успішність змін;

7) моніторити процес і коригувати: постійно відслідковувати процес впровадження змін, слухати відгуки працівників і вносити корективи, якщо щось не працює.

Загалом можемо констатувати, що збільшення вартості людського капіталу на підприємствах завдяки підготовці персоналу до змін полегшує їх імплементацію. Це можна зробити такими способами:

– навчання і розвиток. Інвестування в навчання та розвиток працівників дозволяє їм отримати нові навички та знання, які потрібні для роботи в сучасних умовах. Це може включати в себе тренінги, семінари, онлайн-курси, сертифікацію та інші освітні ініціативи;

– залучення до робочих проєктів. Слід надавати працівникам можливість працювати над іншими проєктами, де вони можуть отримати нові навички і знання на практиці, що, своєю чергою, допоможе поглибити їхнє розуміння та набути досвіду у певній сфері;

– створення підтримуючого середовища. Забезпечення підтримки та сприяння внутрішньому спілкуванню працівників між собою створює позитивне робоче середовище, де спільна робота та навчання є нормою;

– менторство і коучинг. Встановлення системи наставництва та коучингу заохочує нових членів команди швидше адаптуватися до робочого процесу та набути необхідного досвіду від більш досвідчених колег;

– системи внутрішнього розвитку. Створення системи внутрішнього розвитку, за якої співробітники можуть просуватися вгору кар'єрними сходинками завдяки власному розвитку і досягненням, стимулює їх до саморозвитку;

– визнання і заохочення. Слід відзначати та винагороджувати працівників за їх досягнення і внесок у розвиток підприємства. Це може включати в себе бонуси, премії, подяки та інші форми визнання;

– утримання талантів. Слід розробити стратегію збереження талановитих співробітників, щоб утримати їх в компанії та забезпечити стабільність і надійність з командою;

– співпраця з університетами та іншими закладами освіти. Партнерство із закладами освіти дозволяє підприємству мати доступ до новітніх знань та ключових кандидатів.

Таким чином, збільшення вартості людського капіталу сприяє підвищенню готовності персоналу до змін та робить їх більш продуктивними і цінними для підприємства.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Керівництву підприємства неодмінно слід інвестувати кошти у розвиток персоналу, збільшуючи таким чином вартість як індивідуального людського капіталу, так і сукупного людського капіталу підприємства. Це сприятиме зміцненню корпоративної культури на підприємстві, полегшить процес імплементації змін та сприятиме кращому сприйняттю цих змін.

Література

1. Захарчин Г. М., Захарчин Н. Р. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 69. С. 61-65.

2. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С. 88-93.

3. Решетник Н. І., Харитоненко С. В. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 4(15). С. 236-239.

4. Томчук О. В. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск # 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2697/2611> (дата звернення: 05.09.2023).

5. Кравчук Л. М. Напрями і джерела інвестування в людський капітал. *Торгівля і ринок України*. 2011. № 31. Т. 1. С. 371-376.

6. Kapitanets S. V., Fedoryshyna L. M. Human capital development as the basis for knowledge economy. *Economics, Management, Law: socio-economic aspects of development*: collection of scientific articles. Edizioni Magi, Roma, Italia. 2016. Vol. 1. P. 286-290.

7. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoyu-maye-buty-strategiya-ukrayiny/> (дата звернення: 05.09.2023).

8. Управління змінами: хто такі change-менеджери. URL: <https://mind.ua/openmind/20233178-upravlinnya-zminami-hto-taki-shange-menedzheri> (дата звернення: 05.09.2023).

References

1. Zakharchyn H. M., Zakharchyn N. R. Osnovni aspekty upravlinnia personalom v umovakh vysokokh ryzykiv. *Infrastruktura rynku*. 2022. Vypusk 69. S. 61-65.

2. Pshyk-Kovalska O. O., Kovalskiy O. I. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. 2022. № 2(8). S. 88-93.

3. Reshetnyk N. I., Kharytonenko S. V. Obiektivna zumovlenist suchasnykh zmin u systemi upravlinnia personalom. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2018. Vypusk 4(15). C. 236-239.

4. Tomchuk O. V. Suchasni pidkhody do upravlinnia zminamy v systemi menedzhmentu personalu kompanii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vypusk # 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2697/2611> (data zvernennia: 05.09.2023).

5. Kravchuk L. M. Napriamy i dzherela investuvannia v liudskiy kapital. *Torhivlia i rynek Ukrainy*. 2011. № 31. T. 1. S. 371-376.

6. Kapitanets S. V., Fedoryshyna L. M. Human capital development as the basis for knowledge economy. *Economics, Management, Law: socio-economic aspects of development*: collection of scientific articles. Edizioni Magi, Roma, Italia. 2016. Vol. 1. P. 286-290.

7. Vazhlyvist rozvytku liudskoho kapitalu u suchasnomu sviti. Yakoiu maie buty stratehiia Ukrainy. URL: <https://uifuture.org/publications/vazhlyvist-rozvytku-lyudskogo-kapitalu-u-suchasnomu-sviti-yakoiu-maie-buty-strategiya-ukrayiny/> (data zvernennia: 05.09.2023).

8. Upravlinnia zminamy: khto taki shange-menedzhery. URL: <https://mind.ua/openmind/20233178-upravlinnya-zminami-hto-taki-shange-menedzheri> (data zvernennia: 05.09.2023).