

УДК 101.8:330:005.93

Т. О. Нікітченко,
аспірант кафедри менеджменту ім. Й.С. Завадського,
Національного університету біоресурсів і природокористування України, м. Київ

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

T. Nikitchenko,
PhD student, Department of Management, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

SYNERGETIC APPROACH TO CHANGE MANAGEMENT AT ENTERPRISES

У статті розглянуто суть синергетичного підходу до управління змінами на підприємстві та доведено необхідність постійного контролю в його діяльності. Використовуючи теорію життєвих циклів визначено зміни, що допоможуть скоротити або подовжити часовий інтервал проходження відповідних стадій розвитку підприємства.

In the article reviewed the essence of synergetic approach to change management in the enterprise and the necessity of constant monitoring of his activities. Determined the changes necessary changes that help reduce or extend the time interval passing the appropriate stages of company development using the theory of life cycles.

Ключові слова: синергетика, синергетичний підхід, управління змінами, життєвий цикл підприємства.

Key words: synergetic, synergetic approach, change management, lifecycle of enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Для сучасного підприємства важливим є забезпечення розвитку і виживання в перспективі. Це завдання може бути вирішене шляхом визначення конкретної цілі, умінням передбачати можливі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, а також вчасно і краще за конкурентів реагувати на них.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі питання синергетики в контексті управління підприємством досліджене багатьма науковцями серед яких Раєвне-

ва О.В., Тридід О.М., Стеців С.Р., Гринько Т. В., Черняк О.І., Захарченко П.В., Клебанова Т.С. Проте з метою забезпечення високої результативності функціонування підприємства виникає необхідність у визначенні та конкретизації необхідних змін протягом його життєвого циклу.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою даної статті є: визначити основні категорії синергетики, проаналізувати життєвий цикл організації і запропонувати для кожного етапу зміни необхідні для забезпечення його розвитку і досягнення поставлених цілей.

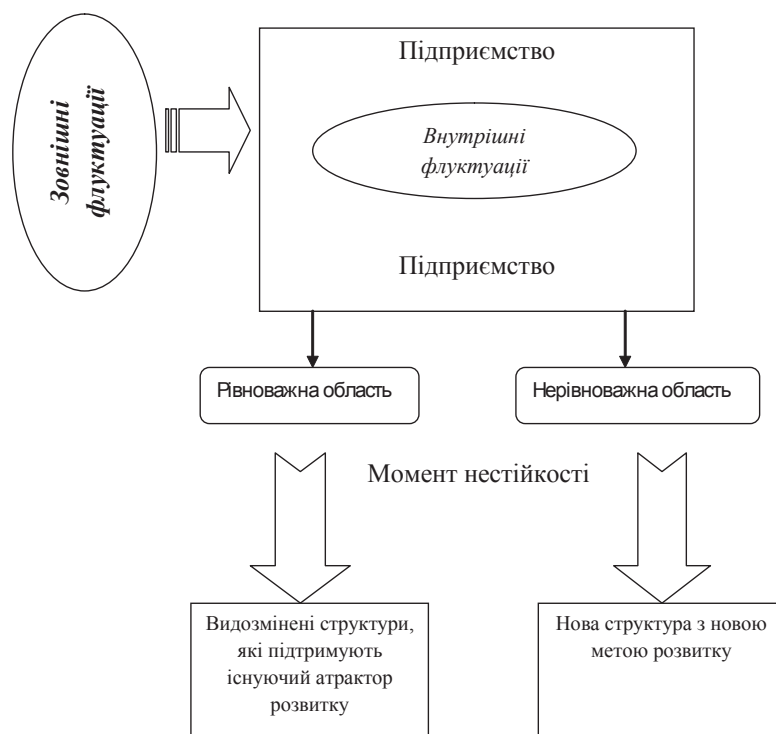


Рис. 1. Зміна підприємством напрямку свого розвитку

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У будь-якому підприємстві в різні періоди його існування виникають кризові явища, однією з головних загроз яких є гострий дефіцит часу для пошуку та реалізації адекватних дій і як наслідок банкрутство. Тому необхідною задачею в управлінні підприємством є безперервна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення перших ознак нестабільності і вчасне проведення необхідних змін для забезпечення розвитку підприємства.

Концепція управління змінами охоплює всі заплановані та контрольовані зміни в галузі стратегії, оперативних процесів, структури і культури підприємства [1].

Основним в управлінні змінами на підприємстві є системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як відкрита система, яка має зв'язки в усіх підсистемах. Особливо важливим цей підхід є при виникненні нових проблемних ситуацій, з якими підприємство раніше не зустрічалося [1]. Раєвцева О.В. [2] пропонує досліджувати проблему управління розвитком (а це в свою чергу передбачає здійснення постійних змін) підприємства на основі синергетичного підходу, що розвиває і доповнює системний підхід у вивченні поведінки складної соціально-економічної системи умовами нестійкості, нерівноважності, самоорганізованості. Синергетика — теорія самоорганізації, яка виходить з того, що складним систе-

мам не можна нав'язувати шляхи її розвитку, а необхідно зрозуміти як сприяти їх власним тенденціям розвитку, як виводити їх на ці шляхи [2, с. 210]. Суть даного підходу розкривається в його базових поняттях: цикл, криза, точка біфуркації, точка кризи, стадія і фази розвитку підприємства, аттрактор розвитку, управління розвитком. Під життєвим циклом розвитку підприємства пропонується розуміти сукупність стадій і фаз, кожна з яких, з одного боку, є генератором виникнення наступної, а з іншого — необхідною умовою її існування [2, с. 171].

Основними поняттями синергетики є флуктуації, точка біфуркації, аттрактор.

Під флуктуаціями зазвичай розуміють збурюючі дії, які сприяють відхиленню функціонування системи від її закономірного стану. Флуктуації у самоорганізації виступають основним моментом, чинником в становленні, функціонуванні і розвитку будь-якої організації. Ці впливи поділяються на внутрішні та зовнішні і можуть мати різну силу.

Аттрактор — це кінцева область збіжності або розбіжності фазових траєкторій складної соціально-економічної системи. Залежно від стадії свого розвитку, сили флуктуацій та своїх можливостей економічна система або може нейтралізувати впливи або функціонування системи переходить на якісно новий аттрактор розвитку [4; 2]. При цьому індикатором зміни

Таблиця 1. Визначення системи змін відповідно до стадії життєвого циклу підприємства

Стадія	Ціль діяльності	Можливі флуктуації	Зміни
Народження	Виживання	- зміни в законодавстві - цінні коливання	- складання плану діяльності; - широке рекламування підприємства, товару
Дитинство	Завоювати частку ринку. Отримати перші фінансові результати діяльності	- ринкові фактори (ціни, попит) - несприятливі погодні умови - засоби виробництва	- зосередження на технологічній та маркетинговій діяльності;
Юність	Прискорене зростання	- конфлікти всередині підприємства; - відсутність чіткої структури підприємства.	- залучення професійних управлінців; - зміна структури підприємства; - зміна системи мотивації та контролю
Рання зрілість	Закріплення підприємством своїх конкурентних позицій на ринку. Систематичне зростання.	- ринкові фактори; - жорстка конкуренція; - некваліфікований персонал;	- зміни в планово-економічній діяльності (головна увага приділяється передбаченню); - розширення асортиментного складу продукції; - відкриття дочірніх підприємств, філій.
Зрілість	Стабільність розвитку. Формування іміджу підприємства.	- впевненість керівництва і недооцінка факторів впливу на підприємство; - поява нових конкурентів;	- забезпечення необхідною інформацією про конкурентів, - здійснення диверсифікації діяльності; - розробка нових стратегій
Старіння	Збереження своїх позицій в конкурентному середовищі	- відсутність дієвих механізмів забезпечення діяльності орієнтованої на потреби клієнта; - ігнорування зовнішніх викликів; - розростання та заплутаність внутрішньої структури;	- необхідний чіткий і швидкий аналіз зворотної інформації (чи відповідають результати діяльності поставленим цілям); - відновити зв'язки між підрозділами підприємства; - зміна управлінського персоналу;
Смерть		- активний розвиток конкурентів; - невідповідність послуг (товарів) вимогам споживачів; - ігнорування необхідності нововведень.	
або			
Відродження (реструктуризація)	Пошук нових ідей для діяльності підприємства	-	- розвиток інноваційної діяльності; - перебудова організаційної структури; - зміна асортиментного складу продукції (послуг)

параметрів розвитку системи виступає точка біфуркації, яка відображає момент перелому домінуючої тенденції розвитку підприємства (висхідної або спадної) [2, с. 173]. Процес зміни підприємством атрактора свого розвитку схематично зображено на рисунку 1.

Різна реакція підприємств на збурення (флуктуації) зумовлюється не їх силою, а станом системи на даний момент часу. Якщо підприємство знаходиться на межі спадного або висхідного розвитку, то воно буде чутливим до найменших коливань ззовні або зсередини. Тому постає важливе завдання у визначенні стадії розвитку підприємства, детальної її оцінки з метою застосування випереджаючих заходів для ефективного управління.

Про необхідність враховування стадії життєвого циклу підприємства зазначає у своїй

роботі Стеців С.Р. Одним з базових елементів управління змінами він вважає ідентифікацію виду змін та підбір технологій впровадження змін відповідно до особливостей стадії життєвого циклу [3].

Концепції життєвих циклів — одні з наймогутніших і найчастіше використовуваних в реальному житті. Ці моделі здатні дати системне уявлення про організаційні проблеми і відносини. По-перше, вони дозволяють прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а значить, дають можливість підготуватися до них належним чином. По-друге, ці моделі детально описують те, що відбувається усередині організації, тим самим виявляючи закономірні, природні явища і відхилення, що допомагає менеджерів зосередитися на вирішенні реальних проблем [5].

Одну із моделей життєвих циклів запропонував Іцхак Адізес, який припустив, що динаміка організаційного розвитку, подібно до функціонування більшості фізичних, біологічних і соціальних систем, носить циклічний характер. Цю ідею він заклав в основу теорії життєвих циклів організації. Згідно з моделлю Адізеса, в процесі життєдіяльності організації можна виділити десять закономірних послідовних етапів: залицяння, дитинство, дитинство "давай-давай", юність, розквіт, зрілість, аристократизм, рання бюрократизація, пізня бюрократизація, смерть. Ця модель дозволяє прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а значить, дає можливість підготуватися до них належним чином. По-друге, ця модель досить детально описує те, що відбувається усередині організації, тим самим виявляючи закономірні, природні явища і відхилення, патології, що допомагає менеджерів зосередитися на вирішенні реальних проблем.

Кожна стадія життєвого циклу організації має свою мету, для досягнення якої пропонується застосовувати відповідні зміни (табл. 1).

Тобто, кожне підприємство має свій життєвий цикл і проходить всі його етапи. Різним є часовий проміжок кожної зі стадій. Важливо контролювати і визначати, в якій фазі знаходиться підприємство і застосовувати необхідну систему змін для досягнення поставлених цілей. Для підприємства краще якнайдовше залишатися на стадії ранньої зрілості, в період свого розквіту, коли налагоджена робота всіх підсистем, діяльність приносить прибутки, активно втілюються в життя нові ідеї, підприємство є стійким до зовнішніх та внутрішніх викликів.

При розумному підході до управління в кінці життєвого циклу підприємство не закінчує свою діяльність, а на нього чекає відродження (або реструктуризація).

ВИСНОВКИ

Таким чином, використавши поняття "життєвого циклу підприємства" визначено необхідні зміни, притаманні кожній зі стадій. Знання стадії свого розвитку дасть підприємству можливість продовжити своє існування, корегуючи діяльність необхідними змінами. Розуміння керівництвом необхідності нововведень ще не є запорукою успіху — важливо здолати опір працівників, які відчувають примус і маніпуляцію, іноді навіть тоді, коли усвідомлюють і підтримують перетворення, що

відбуваються. Тому, майбутні дослідження будуть зосереджені щодо дослідження причин опору змінам та їх подолання, а також аналізу результативності управління системними змінами.

Література:

1. Нікітченко Т.О. Управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств // *Wirtschaft und Management: Probleme der wissenschaft und praxis: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel.* — Vol. 1. — Verlag SWG imex GmbH, Nurnberg, Deutschland, 2014. — С. 235—239.

2. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. — Х.: ВД "Інжек", 2006. — 496 с. Укр. мова

3. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/30322>

4. Теорія хаосу в економіці: підруч. / О.І. Черняк, П.В. Захарченко, Т.С. Клебанова. — Бердянськ: Видавець Ткачук О.В., 2014. — 288 с.

5. Три моделі життєвих циклів і розвитку організації [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_-342.html

References:

1. Nikitchenko, T.O. (2014), "Change management of strategic development of agricultural enterprises", *Economics and management: probleme of science and practice*, Verlag SWG imex GmbH, Nurnberg, Deutschland, pp. 235—240.

2. Raievnieva, O.V. (2006), *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli: Monohrafiia*, [Enterprise Development Management: methodology, tools, models], Inzhok, Kharkiv, Ukraine.

3. Stetsiv, S.R. (2012), "The formation of elements of change management system at the enterprise", *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriia Ekonomika*, vol. 4, available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/30322> (Accessed 20 Oct 2015).

4. Cherniak, O.I. Zakharchenko, P.V. and Klebanova, T.S. (2014), *Teoriia khaosu v ekonomitsi [Chaos theory in economics]*, Vydavets' Tkachuk O.V., Berdians'k, Ukraine.

5. Biznes portal Luts'ka [2015], "Try modeli zhyttievkykh tsyklyv i rozvytku orhanizatsii", available at: http://toplutsk.com/articles-article_-342.html (Accessed 4 September 2015).

Стаття надійшла до редакції 03.11.2015 р.