

Грінченко Р.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Одеський національний економічний університет

КОМПОНЕНТИ ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Грінченко Р.В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування підходів до формування компонентів управління адаптаційними змінами на підприємстві з урахуванням їх еволюції у сучасній науковій літературі. Розглянуто сукупність принципів, засобів методів та форм здійснення наукового пізнання з метою управління адаптаційними змінами за основними етапами алгоритму управління адаптаційними змінами на підприємстві: виявлення чинників впливу на зміни підприємства; діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; виявлення чинників опору підприємства до змін; оцінка ефективності змін на підприємстві; вибір альтернативних варіантів змін; обґрунтування рішень у сфері управління змінами на підприємстві. Механізм адаптації підприємств до змін сформований так, що розглядає вирішення проблемних ситуацій із різних боків, що надає йому значні переваги під час упровадження його у реальну практичну діяльність підприємств.

Ключові слова: методологічний підхід, компоненти, механізм адаптації до змін, підприємство, аналіз.

Гринченко Р.В. Компоненты подхода к управлению адаптационными изменениями на предприятии. Целью статьи является теоретико-методологическое обоснование подходов к формированию компонентов управления адаптационными изменениями на предприятии с учетом их эволюции в современной научной литературе. Рассмотрена совокупность принципов, средств, методов и форм осуществления научного познания с целью управления адаптационными изменениями по основным этапам алгоритма управления адаптационными изменениями на предприятии: выявление факторов влияния на изменения предприятия; диагностика внутренней и внешней среды предприятия; выявление факторов сопротивления предприятия к изменениям; оценка эффективности изменений на предприятии; выбор альтернативных вариантов изменений; обоснование решений в сфере управления изменениями на предприятии. Механизм адаптации предприятия к изменениям сформирован таким образом, что рассматривает решения проблемных ситуаций с разных сторон, что дает ему значительные преимущества при внедрении его в реальную практическую деятельность предприятий.

Ключевые слова: методологический подход, компоненты, механизм адаптации к изменениям, предприятие, анализ.

Hrinchenko R.V. Components of the approach to adaptation change management at the enterprise. The purpose of the article is theoretical and methodological substantiation of approaches to the components formation of adaptive changes management at the enterprise in view of their evolution in modern scientific literature. Particular relevance of the study in this issue is due to the volatility and high rates of development of the modern economy, and the complexity of the changes arising in the process of enterprise activity. In the article are considered principles, means, methods and forms of scientific knowledge realization for the purpose of adaptive changes management in the main stages of the adaptation change management algorithm: the identification of influence factors on changes in the enterprise; diagnostics of the internal and external environment of the enterprise; identification of enterprise resistance to changes factors; assessment of the effectiveness of changes in the enterprise; choice of alternatives for change; substantiation of decisions in the management of haze at the enterprise. Due to the fact that the activity of the company is influenced by a significant number of external and internal factors, proposed to systematize the directions of the factors choice by the main four components: organizational and economic; techno-technical; legal and social. The criterias for evaluating alternative changes are determined by the main four components of the mechanism, which makes the picture of the selected changes more transparent and understandable for the personnel of the enterprise. The mechanism of enterprises adaptation to changes is shaped in such a way as to overcome the problem situations from different directions, which gives it significant advantages in implementing it into the real practical activity of enterprises.

Key words: methodological approach, components, mechanism of adaptation to changes, enterprise, analysis.

Постановка проблеми. Вивчення теоретико-методологічних засад формування основних компонент управління адаптаційними змінами на підприємстві виступає досить актуальним на сучасному етапі у

зв'язку з тим, що результати дослідження даної теми можуть бути використані підприємствами для формування ефективного механізму адаптації до змін. Особливої актуальності дослідження даного питання набу-

ває у зв'язку з нестабільністю та високими темпами розвитку сучасної економіки і складністю змін, що виникають у процесі діяльності підприємств.

Огляд (аналіз) останніх досліджень і публікацій. В останні роки багато зарубіжних та вітчизняних учених приділяють значну увагу питанням адаптації діяльності підприємств, серед них: Р. Акофф, І. Ансофф, Н. Білошкурська, П. Браунінг, М. Буднік, Н. Васюткіна, В. Дубчак, О. Кожевїна, Г. Козаченко, В. Кучеренко, Т. Ландїна, Л. Мельник, Б. Мільнер, Е. Пастухова, І. Пітайкіна, Л. Растрїгїн, Д. Хайман, О. Хитра, Г. Ханалїєв, Е. Чиженькова, О. Шатїлова, В. Якубїв, В. Ячменьова та їн. Проте теоретико-методологїчний базис дослідження формування компонентів управління адаптаційними змінами на підприємствї потребує більш комплексного опрацювання з детальним розглядом основних підходів до аналізу та виявленнїям особливостей формування кожної їз компонент. У зв'язку з актуальністю та недостатньо комплексним опрацюванням це питання потребує подальшого розгляду та доповнення.

Вивчення підходів до формування компонентів управління адаптаційними змінами на підприємствї не має системного характеру, не аналізує комплексно можливості поєднання рїзних методів, форм, принципів, їнструментів під час формування компонентів управління адаптаційними змінами на підприємствї.

Формулювання завдання дослідження. Метою статї є теоретико-методологїчне обґрунтування підходів до формування компонентів управління адаптаційними змінами на підприємствї з урахування їх еволюції у сучасній науковї літературї.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У данїй статї розглянемо методологїчний підхід до управління адаптаційними змінами підприємств та основні їго компоненти. По-перше, з'ясуємо, що саме розумїється під час визначення методологїчного підходу до управління адаптаційними змінами підприємств.

У Фїлософському енциклопедичному словнику методологїя (від «метод» і грец. *logos* – слово, поняття, вчення) визначена як система принципів і способів організації і побудови теоретичної і практичної діяльності, а також як учення про цю систему [1, с. 365]. Також слід зауважити, що діяльність у рамках методологїчного підходу повинна бути спрямована у трьох напрямках: пізнавальному, оціночному та практичному. Тому сутність методологїчного підходу не повинна зводитися тїльки до перелїку методів управління адаптаційними змінами підприємств. Доречно буде використання такого загальновідомого визначення методологїї: під методологїєю розумїють сукупність принципів, засобів, методів та форм наукового пізнання. Таким чином, у подальшому дослідженнї використується визначення сутності методологїчного підходу до управління адаптаційними змінами підприємств як сукупності принципів, засобів, методів та форм здїйснення наукового пізнання з метою управління адаптаційними змінами підприємств, тобто змінами, що несуть позитивний ефект для підприємства у зовнїшньому та внутрїшньому середовищі.

У статї будуть розглянутї сукупності принципів, засобів методів та форм здїйснення наукового пізнання

з метою управління адаптаційними змінами за основними етапами алгоритму управління адаптаційними змінами на підприємствї:

- виявлення чинників впливу на зміни підприємства;
- діагностика внутрїшнього та зовнїшнього середовища підприємства;
- виявлення чинників опору підприємства до змін;
- оцінка ефективності змін на підприємствї;
- вибїр альтернативних варїантів змін;
- обґрунтування рїшень у сферї управління змінами на підприємствї.

У процесї діяльності підприємства виявляється значний перелїк чинників, що впливають на їго діяльність. Основною метою виявлення чинників впливу на зміни у діяльності підприємства виступає формування певного перелїку головних чинників, які підприємство повинно постійно аналізувати. Сучасні підприємства діють під впливом величезної кількості чинників, що можуть як позитивно, так і негативно впливати на них. Основним під час формування методологїчного підходу до виявлення чинників впливу на зміни у діяльності підприємства виступає створення чїткого та прозорого алгоритму виявлення даних чинників, що буде здатен гнучко реагувати на зміни середовища функціонування підприємств.

Слід зазначити, що данїй алгоритм виявлення чинників впливу на зміни у діяльності підприємств повинен базуватися на таких головних принципах:

- системності, тобто системно враховувати можливі чинники впливу;
- гнучкості, тобто бути здатним гнучко реагувати на зміну зовнїшнього та внутрїшнього середовища функціонування підприємства;
- прозорості, тобто бути зрозумїлим для всіх користувачів;
- чїткості, тобто всі дії в алгоритмї повинні бути чїткими та однозначними та не викликати рїзнобоких трактувань.

1. Формулювання мети визначення чинників впливу на зміни у діяльності підприємства.

2. Формулювання цїлей визначення чинників впливу на зміни у діяльності підприємства.

3. Формулювання завдань визначення чинників впливу на зміни у діяльності підприємства.

4. Формулювання принципів визначення чинників впливу на зміни у діяльності підприємства.

5. Формулювання зовнїшніх та внутрїшніх чинників впливу на зміни у діяльності підприємства за напрямками: організаційно-економїчні; техніко-технологїчні; правові; соціальні.

6. Корегування чинників впливу на зміни у діяльності підприємства в залежності від мети, цїлей, завдань та принципів їх визначення.

7. Формування перелїку основних вибраних чинників впливу на зміни у діяльності підприємства.

Також слід зауважити, що однією їз визначальних передумов під час формування механїзму адаптації є чїтке визначення мети такої адаптації в процесї проведення кожного з етапів. Сформований за результатами досліджень алгоритм виявлення чинників впливу на зміни у діяльності підприємств представлений на рис. 1.

Слід зауважити, що управління адаптаційними змінами підприємств фокусується у двох основних вимїрах:

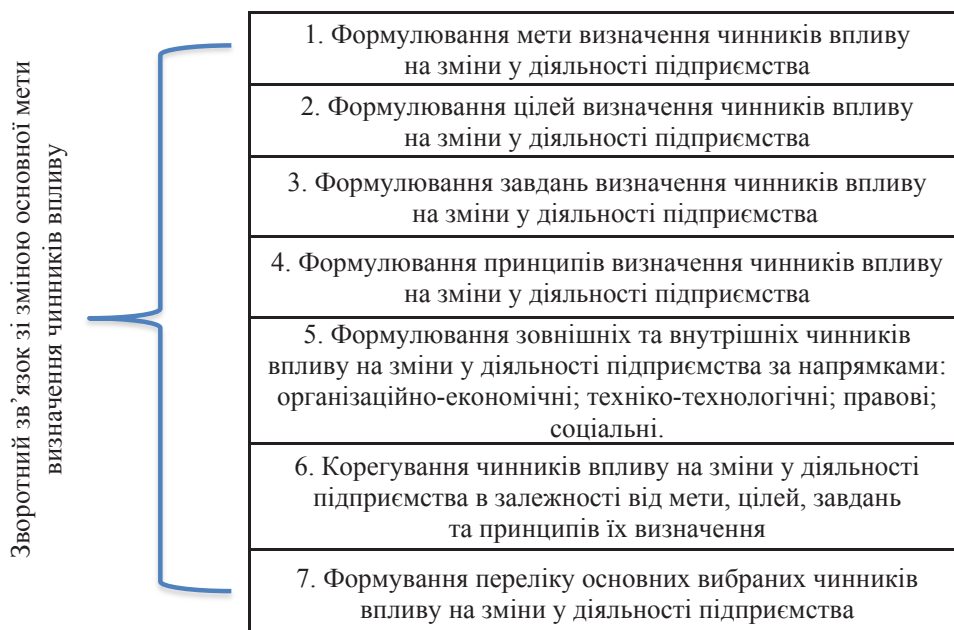


Рис. 1. Алгоритм виявлення чинників впливу на зміни у діяльності підприємств

Джерело: сформовано автором

– управління адаптаційними змінами, що виникають унаслідок контрольованих або запланованих підприємством дій, які можуть виникати систематично або на плановій основі;

– управління адаптаційними змінами, що виникають унаслідок повністю неконтрольованих підприємством дій, які можуть виникати несистематично, непланово.

Тобто у підприємства виникають два основні напрями управління адаптаційними змінами своєї діяльності. Використовуючи у своїй діяльності такий алгоритм виявлення чинників впливу на зміни у діяльності підприємства, можна гнучко реагувати на зміну середовища функціонування підприємства, спираючись, головним чином, на основну мету такого виявлення, будь то управління адаптаційними змінами чи поточне управління тактичною діяльністю підприємства.

У зв'язку з тим, що на діяльність підприємства впливає значна кількість зовнішніх та внутрішніх чинників, можна запропонувати систематизувати напрями вибору даних чинників самим підприємствам за основними чотирма компонентами: організаційно-економічною; техніко-технологічною; правовою; соціальною.

Проте слід зауважити, що процедура вибору чинників впливу на діяльність підприємства повинна відповідати загальним принципам економічної діагностики діяльності підприємства, таким як: інтегрованість у загальну систему аналізу; науковий характер досліджень; комплексність; системність; об'єктивність; конкретність; точність; дієвість; своєчасність; ефективність.

Слід наголосити, що великі та середні підприємства будуть мати більший перелік чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що вибиратимуться підприємством для формування механізму адаптації підприємства до змін, ніж перелік чинників у малого

підприємства. Така ситуація пов'язана з масштабами діяльності та складністю самої бізнес-системи.

Щодо формування методологічного підходу до виявлення чинників опору підприємства до змін, то розгляд цього питання потребує уточнення формулювання поняття «чинники опору» підприємства до змін. Перш за все сформулюємо, які саме можуть бути чинники опору змінам. Аналізуючи підходи до виділення чинників опору змінам можна виділити основні їхні види [2–5]:

1. Фінансові витрати.
2. Інноваційні суперечності з організаційними.
3. Інноваційні зміни викликають опір із боку персоналу та керівництва.

Тобто чинники опору змінам – результати дії або бездіяльності персоналу та всієї системи підприємства у результаті об'єктивного чи суб'єктивного нерозуміння або неспроможності до сприйняття необхідності проведення змін.

Розглянемо більш детально кожен з груп зазначених чинників:

1. Фінансові витрати: здійснення змін на підприємстві, а особливо впровадження комплексного механізму адаптації діяльності підприємства до змін може викликати зростання витрат підприємства на цю діяльність. Проте підприємство повинно розраховувати у такому разі ймовірність та розміри понесення витрат у разі невпровадження адаптаційного механізму та виникнення загрозливих, негативних явищ у своїй діяльності.

2. Інноваційні суперечності з організаційними: впровадження інновацій – досить складний процес, особливо на підприємствах із механістичними, бюрократичними організаційними структурами. Проте такі структури зовсім не гнучкі та не відповідають сучасним потребам ринку. Під час перебудови організаційної структури підприємства на органічну (матричну чи проектну) знижується ймовірність виникнення

питання про такий чинник опору змінам, як інноваційні суперечності з організаційними. Підприємство за таких організаційних структур саме намагається якнайбільш упроваджувати інновації та пристосовувати до них свою організаційну структуру.

3. Інноваційні зміни викликають опір із боку керівництва та персоналу: цей чинник опору є одним із розповсюдженіших під час упровадження змін на підприємствах. Він тісно пов'язаний із морально-психологічним кліматом на підприємстві та може бути нівельований чітко сформованими заходами мотивації. Якщо ж виникає гострий опір чинникам змін на підприємстві, керівництво може вдаватися до крайніх заходів, що може негативно позначитися на діяльності підприємства. Головним виходом та засобом нівелювання даного чинника виступають формування обізнаності підприємства у сутності та основних компонентах механізму адаптації підприємства до змін та визначення чіткої ролі кожного з учасників у такому механізмі.

Таким чином, під час виявлення певного переліку чинників опору змінам підприємство може значно спростити процес їх упровадження. Суб'єктивні чинники опору змінам можуть бути нівельовані завдяки роз'яснювальній роботі з персоналом та керівництвом підприємства. А об'єктивні чинники опору підприємство може подолати, формуючи за основними трьома наведеними видами даних чинників опору план чітких дій з імплементації управління змінами у діяльність підприємства, що уніфікує процес управління та унеможливує формування системи опору на підприємстві.

Методологічний підхід до оцінки ефективності змін на підприємстві. Під час розгляду даного питання передусім необхідно визначитися із сутністю поняття «оцінка ефективності змін». Виходячи із запропонованого чотириєдиного підходу до формування механізму адаптації підприємства до змін, оцінка ефективності змін повинна проводитися за основними чотирма вищенаведеними напрямками. Ефективність змін, на нашу думку, – це результат від упровадження механізму адаптації підприємства до змін, що може бути розрахована на основі узагальненого інтегрального показника за всіма компонентами.

Оцінка ефективності змін на підприємстві повинна проводитися на систематичній основі, тобто можна виділити поточну оцінку ефективності діяльності підприємства (моментні показники ефективності) та оцінку ефективності змін за окремий період їх упровадження (інтервальні показники). Проте це питання занадто складне та потребує більш детального висвітлення в окремій статті.

Якщо існує незначна кількість альтернатив змін, то вибір альтернативних варіантів змін може бути здійснено керівником підприємства самостійно. За наявності значного переліку альтернативних варіантів змін підприємству вже складно просто вибрати той чи інший варіант. Тут застосовуються різні методи вибору альтернативних варіантів змін. Найбільш поширеними виступають методи математичного моделювання. Методика застосування методів математичного моделювання вибору альтернативних варіантів змін зводиться до трьох основних послідовних етапів:

І етап – формулювання та побудова математичної моделі завдання, що необхідно розв'язати. Тобто побу-

дова математичної моделі вибору альтернативних варіантів змін. Причому дана математична модель повинна враховувати всі необхідні підприємству обмеження відносно альтернативних варіантів змін. Тут формується реалізаційна та оціночна моделі варіантів змін. Під час формування реалізаційної моделі визначають, що може змінитися у діяльності підприємства під час упровадження змін. Оціночна ж модель показує, які підприємство може отримати результати внаслідок упровадження тих чи інших змін. Даний етап формування математичної моделі, перш за все, спрямований на виявлення варіантів та результатів упровадження змін на підприємстві.

II етап – знаходження оптимального варіанту змін для потреб конкретного підприємства. Слід зауважити, що універсального принципу оптимальності не існує, тому для кожної математичної задачі встановлюється свій власний принцип оптимальності, іноді таких принципів оптимальності може бути декілька. Чим складніше розв'язувана задача, тим більше принципів оптимальності може бути. Надалі знаходження оптимального рішення досить просто вирішується математичними засобами, тому під час використання декількох принципів оптимальності підприємство може отримати й декілька варіантів оптимальних рівнів розв'язуваної задачі.

III етап – аналіз отриманих під час застосування методів математичного моделювання варіантів змін та подальший зворотний зв'язок із компонентами механізму адаптації підприємства до змін. Під час аналізу отриманих таким чином варіантів змін може відбуватися ситуація, коли розраховане оптимальне рішення не співпадає з основними завданнями механізму адаптації діяльності підприємства до змін чи з основними пріоритетами діяльності підприємства, чи неприйнятне для підприємства з будь-яких інших причин. У такому разі може бути вибране інше оптимальне рішення, якщо воно є, або ж повністю змінюється принцип оптимальності для поставленого завдання.

Слід зауважити, що методи математичного моделювання надають можливість підприємствам у досить обмежений час за використання незначних ресурсів отримати відповіді на складні запитання. Проте всі завдання та обмеження під час використання таких методів повинні бути поставлені чітко та враховувати надбання попередніх етапів формування механізму адаптації підприємства до змін.

Далі акцентуємо увагу на основних складниках, які необхідно чітко враховувати під час розроблення управлінських рішень для формування механізму адаптації діяльності підприємств до змін. Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність таких складників, на думку автора [6, с. 58–59] та з урахуванням деяких власних міркувань:

1. Суб'єкт прийняття управлінського рішення – людина або група людей, наділених необхідними повноваженнями для прийняття рішення й які несуть за це відповідальність. За великих обсягів діяльності підприємств кількість суб'єктів прийняття управлінських рішень збільшується, що може ускладнювати сам процес прийняття таких рішень для формування механізму адаптації діяльності підприємств до змін.

2. Керовані зміни – сукупність чинників та умов, що викликають появу тієї або іншої проблеми, якими може

управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення. У попередніх підрозділах вже досліджувалися питання керованих та некерованих змін. Внутрішні змін здебільшого є керованими з боку підприємства, що спрощує процедуру прийняття управлінських рішень по них.

3. Некеровані зміни – ситуації, якими не може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення, але якими можуть управляти інші особи. У сукупності з керованими змінами некеровані зміни можуть впливати на результат вибору, утворюючи фон проблеми або її навколишнє середовище. Більшість зовнішніх змін є некерованими для підприємства, проте вони можуть частково бути прогнозованими, що надає можливості з великою ймовірністю ними керувати.

4. Обмеження (внутрішні й зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, які в сукупності визначають сферу допустимих значень рішення. Обмеження під час прийняття управлінських рішень підприємство встановлює самостійно. Найбільш глобальними та розповсюдженими обмеженнями під час формування механізму адаптації підприємства до змін виступають час та рівень ризику в процесі впровадження змін.

5. Критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення.

Критерій може бути заданий кількісною моделлю або якісно (в термінах індивідуальних переваг або в термінах нечіткої логіки). Критерії для оцінки альтернативних варіантів змін встановлюються за основними чотирма компонентами механізму адаптації підприємства до змін, що робить картину вибраних змін більш прозорою та зрозумілою потім для персоналу підприємства.

Узагальнюючи основні теоретичні напрацювання у напрямі формування критеріїв, можна виділити п'ять основних:

– критерій песимізму (критерій Уолда, критерій найбільшої обережності). Вибір даного критерію передбачає орієнтацію на песимістичний розвиток ситуації. Поширеним є його застосування під час прийняття рішень в умовах макроекономічної нестабільності в країні здійснення підприємницької діяльності;

– критерій оптимізму. Даний критерій є протилежним критерію песимізму, за ним орієнтація відбувається на оптимістичний розвиток ситуації. Він застосовується в умовах макроекономічної стабільності;

– критерій коефіцієнту оптимізму (або критерій Гурвіца). Під час його використання орієнтуються на рівень оцінки оптимістичного розвитку ситуації. Тобто тут ураховується ймовірність настання того чи іншого варіанту;

– критерій Лапласа. Під час застосування цього критерію орієнтуються на випадковість розвитку ситуації, тобто ситуація може бути зовсім не прогнозованою з погляду песимістичного чи оптимістичного підходу;

– критерій жалю (критерій Севіджа). Під час використання цього критерію підприємство орієнтується на мінімізацію втрат або ризиків.

6. Вирішальне правило (або система вирішальних правил) – принципи і методи вибору рішення, у результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення (хоча остаточний вибір залишається за особою, яка приймає рішення).

7. Альтернативи (можливі результати), залежні як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору.

8. Рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки (інакше проблеми прийняття управлінського рішення не виникає, зважаючи на відсутність вибору).

9. Можливості реалізації прийнятого рішення.

Узагальнюючи методи обґрунтування управлінських рішень, слід підкреслити, що вони розподіляються на дві основні групи: кількісні та якісні.

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень залежать від рівня визначеності та однозначності інформації, яка приймається до уваги під час обґрунтування управлінських рішень. Так, за однозначної визначеності інформації можуть застосовуватися найпростіші аналітичні методи. За неоднозначності або ж імовірної невизначеності інформації використовують методи математичного моделювання або ж статистичні методи. За зовсім низького рівня визначеності інформації використовують методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор. Таким чином, підприємство, оцінюючи наявну в нього інформацію щодо основних етапів та компонентів механізму адаптації підприємства до змін, самостійно вибирає той чи інший метод обґрунтування управлінських рішень.

Якісні методи використовуються обов'язково всіма підприємствами. Якісні методи представлені експертними методами оцінки, можуть доповнюватися методами простого ранжування та вагових коефіцієнтів.

Поєднання двох груп методів дає можливість отримати якісні результати обґрунтування, неможливо застосовувати тільки кількісні або ж якісні методи обґрунтування управлінських рішень.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, процес прийняття управлінського рішення щодо формування механізму адаптації підприємства до змін повинен не тільки будуватися на основні чітких методологічних засад його формування, а й ураховувати основні складники, які необхідно враховувати за загального використання теорії прийняття управлінських рішень. Механізм адаптації підприємств до змін сформований так, що розглядає вирішення проблемних ситуацій із різних боків, що надає йому значні переваги під час упровадження його в реальну практичну діяльність підприємств.

Список використаних джерел:

1. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л.Ф. Ильичев и др. Москва : Сов. энцикл., 1983. 840 с.
2. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
3. Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. Москва, 2007. С. 33–58.
4. Кемерон З., Грин М. Управление изменениями. Москва, 2006. С. 113–155.
5. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают ; пер. с англ. Москва : Прогресс, 1987.
6. Білінська М.М., Ковбасюк Ю.В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2011. 232 с.