
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 519.876.2:65.012.32

О. М. Міх, аспірант

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. В статті визначено процес моделювання здійснення змін на підприємстві, визначено основні етапи та алгоритм впровадження змін, обґрунтовано необхідність та готовність підприємства до змін.

Ключові слова: моделювання, експертні методи, система управління змінами, алгоритм процесу здійснення змін.

О. М. Мех, аспірант

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация. В статье определено процесс моделирования осуществления изменений на предприятии, определены основные этапы и алгоритм внедрения изменений, обоснована необходимость и готовность предприятия к изменениям.

Ключевые слова: моделирование, экспертные методы, система управления изменениями, алгоритм процесса осуществления изменений.

О. М. Mikh, Postgraduate Student

SIMULATION OF IMPLEMENTING CHANGE MANAGEMENT SYSTEM IN ENTERPRISES

Abstract. In the article the process of modeling the change in the enterprise, the main stages of implementation and algorithm change, the necessity and readiness of the company to change are defined.

Keywords: modeling, expert methods, system change management, process algorithm change.

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасних ринкових відносин виникає об'єктивна потреба у підвищенні якості та конкурентоспроможності продукції як одного з визначних факторів успіху виробника на ринку. Жорстка боротьба за споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку потребує створення і виробництва конкурентоспроможних товарів. У зв'язку з цим проблема моделювання системи управління змінами та ефективних шляхів його побудови є актуальною і потребує більш детального дослідження.

Постановка проблеми. Незважаючи на достатньо глибоко досліджену проблему управління змінами, залишається відкритим питання щодо відсутності у науковців єдиного підходу до процесу моделювання, визначення алгоритму готовності підприємства до змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розробку теоретичних та методичних аспектів процесу управління змінами внесли такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: І. Адизес, М. Аїстова, І. Акімова, О. Амоша, А. Арменакіс, Н. Беляєва, О. Виноградова, Д. Воронков, О. Гарафонова, О. Гайдей, В. Геєць, Л. Грейнер, О. Гусєва, Дж. Дак, Р. Дафт, С. Довбня, І. Ігнат'єва, Дж. Келлі, Дж. Коттер, Т. Лепейко, І. Маркіна, А. Наливайко, І. Отенко, В. Пономаренко, Дж. Пфєффер, О. Пушкар, В. Трен'єв, Р. Холл, С. Філонович, К. Фрайлінгер, В. Шапіро, А. Шегда, З. Шершньова, Г. Широкова.

Постановка завдання. Проте, віддаючи належне теоретичній та практичній цінності попередніх наукових здобутків, слід відзначити необхідність проведення узагальненого методологічного системного дослідження науково-прикладних проблем готовності підприємства до змін, а також оцінки масштабів змін на промислових підприємствах.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виклад основного матеріалу. Моделювання дозволяє створити оптимальну систему управління організацією. Оптимальна система управління відповідає етапу розвитку організації, логіці функціонування бізнесу, особливостям внутрішнього і зовнішнього середовища, сприяє реалізації стратегічних цілей і найбільш повно орієнтована на максимізацію вартості організації.

Моделювання оптимальної для організації системи управління зачіпає такі аспекти [складено на основі 2, 4, 6, 9]:

- моделювання організаційно-функціональної структури у відповідності з цілями, стратегією і логікою функціонування організації;
- моделювання та впровадження механізмів управління за цілями, завданнями;
- моделювання системи підтримки прийняття рішень, процедур планування і контролю;
- розробка і впровадження єдиних стандартів і регламентів управління;
- моделювання інформаційної структури організації, підвищення керованості офіційних і неформальних потоків інформації.

Щоб оцінити готовність підприємства до змін пропонуємо скористатися моделлю характеристик для оцінки готовності підприємства до змін та перешкод, які можуть їм завадити. За умови невиконання встановлених припущень, обґрунтовуються зміни, що здатні забезпечити набір значених характеристик. Отже, власне алгоритм оцінки готовності підприємства до змін складається з наступних етапів (рис. 1).

Наступним етапом щодо формування цілісної системи управління змінами на підприємстві є оцінка доцільності проведення змін. Методична основа побудови системи показників ефективності стратегій змін повинна базуватися на жорстко формалізованих методах економіко-математичного та статистичного аналізу. Проте, враховуючи, що система показників повинна характеризувати діяльність підприємства і брати до уваги людський фактор, методичний інструментарій її формування повинен включати і альтернативні методи отримання та аналізу інформації, а саме: інтерв'ю, спостереження, опитування, експертні оцінки. Іншими словами, побудова системи показників оцінки змін на підприємстві вимагає комплексного використання і кількісних (в рамках аналізу ідентифікованих як формальні), і якісних (неформальних) методів.

Система показників розробленої стратегії ефективності змін на підприємствах легкої промисловості повинна враховувати фактори і умови, що забезпечують їх реалізацію, з одного боку, і показники підприємств – з іншого боку.

Заключним етапом вдосконалення системи управління змінами на підприємстві є формування стратегії змін та оцінка її ефективності. Для оцінки ефективності стратегічного планування на підприємстві необхідно скласти систему показників, які задовольняють наступні вимоги [11]:

- надають можливість визначення ймовірності можливих станів системи (підприємства) на базі вимірювання ефекту від впровадження змін;
- дозволяють встановити планові (нормативні) значення показників, що сприяють досягненню цілей стратегії змін;
- забезпечать контроль досягнення планових значень, виявлення причин і джерел відхилень факту від плану, визначення ступеня впливу відхилень на кінцеві результати реалізації стратегії змін;
- координація бізнес-процесів на основі виявлених в процесі діагностики взаємозв'язків між їх параметрами;
- мотивація і стимулювання персоналу підприємства, виходячи з досягнутих значень показників діяльності.

Підхід до формування системи показників оцінки необхідності впровадження змін на підприємстві потребує дотримання певних концептуальних постулатів, а саме [складено на основі 6-7, 9, 11]:

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

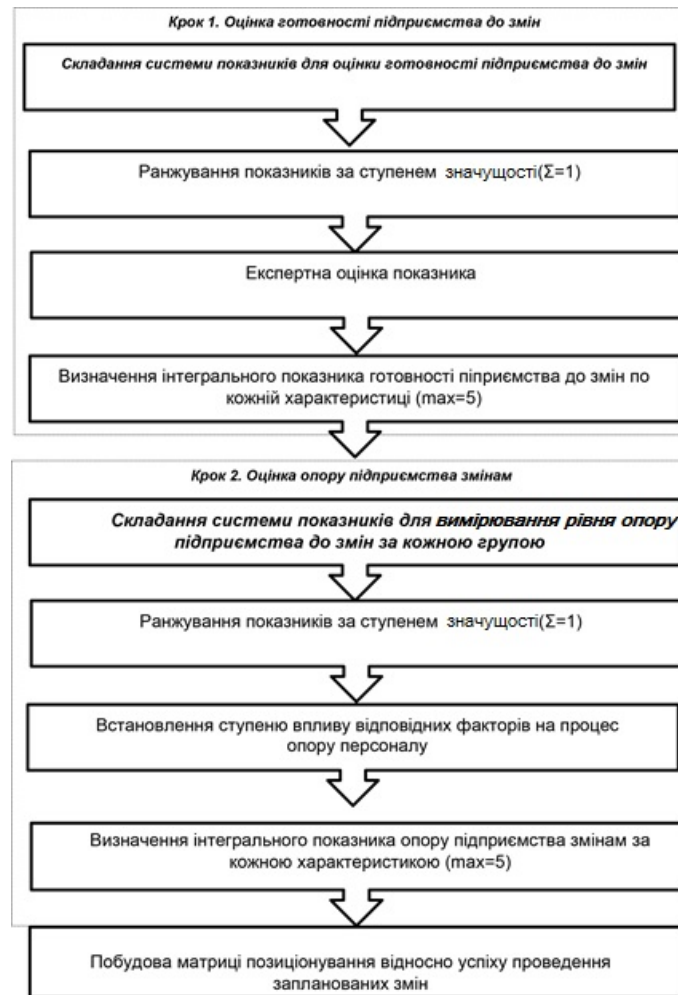


Рис 1. Алгоритм оцінки готовності підприємства до змін*
 Джерело: авторська розробка.

1. **Цілеспрямованість.** Даний принцип полягає в неоднозначному підході до вимірювання. З одного боку, показники відбираються з конкретною метою – представити найбільш повну та об’єктивну характеристику розглянутої системи. З іншого боку, досягнення основної стратегічної мети самої системи здійснюється шляхом її фрагментації, поділу на більш вузькі цілі, які виражаються в планових значеннях показників. На етапі стратегічного планування мета вищого порядку задається конкретною системою показників, яка формується таким чином, що досягнення запланованих значень індикаторів рівнозначно досягненню мети вищого порядку. При цьому можливе «якісне» формулювання мети, однак робити висновок про її досягненні можна тільки при отриманні та дослідженні кількісних параметрів оцінки.

2. **Інформативність.** Так як більшість показників нерівноцінні за кількісними та якісними характеристиками інформації про стан системи підприємства, необхідно забезпечити узгодженість і несуперечність індикаторів в оцінці ефективності стратегій змін.

3. **Адекватність і своєчасність.** Це ключова вимога до системи оцінки стратегій змін, що полягає в дотриманні відповідності системи показників та методики її побудови. Необхідно забезпечити відповідність між періодичністю, з якою проводиться аналіз значень показників, і ступенем їх важливості. Інтенсивність впливу проявляють і такі умови, як складність отримання ін-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

формації, час, що витрачається на її пошук, систематизацію та обробку, а також вартість самих досліджень.

4. Порівнянність. З метою отримання об'єктивної інформації про стан підприємства показники, які входять в систему, повинні бути порівнянними. Для цього необхідно виконання наступних умов:

- ✓ єдність складу порівнюваних показників і єдність методики їх розрахунку;
- ✓ тимчасова єдність моментів часу, для яких розраховуються показники;
- ✓ уніфікація факторів, що детермінують величину порівнюваних показників (цінових, якісних і структурних).

Модель формування стратегії змін за характером запропонованих змін відноситься до організаційного типу керуючого впливу. Проте кожна зі складових карти характеристик підприємства є вагомою і вимагає обліку та аналізу. Необхідно оцінити рівень координації між підрозділами; доступ до технічних та управлінських компетенцій; рівень залучення співробітників у вирішення стратегічних завдань. Ці параметри досліджуваного підприємства розкриваються, в тому числі, і в факторах ефективності реляційних процесів. У кожну з груп припущень по карті характеристик мають бути включені показники за відповідними функціональними сферами.

Оцінка готовності підприємства до змін проводиться за наступними напрямками: організаційні характеристики, корпоративний контекст, оцінка важелів впливу, стратегічні завдання, стейкхолдери.

Організаційні характеристики підприємства забезпечують опис стратегії подальшого розвитку, а також його пристосованість до сучасних умов ринку. В даному блоці оцінюється структура управління підприємства, участь персоналу в управлінні, напрямок діяльності, товарна номенклатура тощо.

Корпоративна культура і корпоративне управління є вирішальними факторами, що визначають ефективність будь-якої сучасної організації. Стан корпоративної культури визначається певним набором спільних духовних цінностей, які поділяються усіма співробітниками і знаходять свою опору в історії, традиціях і відповідних їм поведінкових установах.

Більшість дослідників вважають, що співробітники погоджуються змінити своє ставлення до роботи, тільки якщо розуміють і приймають мету перетворень. Весь корпоративний контекст, наприклад, система мотивації і винагород, повинен відповідати новим поведінковим моделям, на які керівництво орієнтує співробітників, так як контекст організації – це продукт досвіду всіх її співробітників і осмислення ними минулого.

Щоб приймати обґрунтовані рішення, здійснювати управлінську діяльність, оптимізуючи її результативність та ефективність, необхідно здійснювати оцінку важелів впливу. Практична цінність використання даного блоку полягає в тому, щоб на підставі вимірювання та оцінки можливостей бізнесу виявляти резерви фактичної результативності та ефективності для вдосконалення діяльності та її оптимізації.

Стейкхолдери – це всі групи людей (або інших організацій), чий внесок (робота, капітал, ресурси, купівельна спроможність, поширення інформації про компанії і т. п.) є основою успіху організації. Введення в систему показників даної групи дозволяє менеджерам не тільки знати репутаційні індекси своєї компанії і адекватно оцінювати її позицію серед конкурентів, а й розуміти, чому змінюється ставлення до неї в суспільстві, а також, зробивши необхідні дії, оцінювати, наскільки отримані результати відповідають очікуванням, чи ефективно використовується вже накопичений репутаційний капітал.

Висновок. Реалізація змін є складним комплексом процесів і процедур, орієнтованих на впровадження загальної системи управління всім підприємством. В силу цього, раціональним є проведення оцінки готовності підприємств до стратегічних змін з побудовою профілю готовності підприємства до змін. Останнє дозволить наочно порівняти внесок кожної складової, досліджувати і згодом реалізувати перспективи змін.

Література

1. Андреева, Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т. Е. Андреева. // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2004. – Вып. 2 (№ 16). – С. 33–50.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. Беляєва, Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства : дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. Є. Беляєва. – Харків: 2009, - 264 с.
3. Воронков, Д. К. Методологічні засади управління стратегічними змінами в діяльності підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Воронков Денис Костянтинович ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ, 2011. - 539 арк.
4. Воронков, Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. - Х. : ІНЖЕК, 2010. - 359 с.
5. Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : СЧУ им. В. Даля, 2004. – 314 с.
6. Гайдей, О. О. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Гайдей Олександр Олександрович ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. - К., 2013. - 215 с.
7. Гарафонова, О. І. Створення потенціалу змін в системі управління промисловим підприємством / О. І. Гарафонова // Вісник КІБІТ. – Вип. №1 (23). – 2014. – С.40-44.
8. Гарафонова, О. І. Концепція TQM — підґрунтя організаційних змін на вітчизняних підприємствах / О. І. Гарафонова // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАНУ; [голов. ред. А. П. Наливайко]. — К.: КНЕУ, 2007. — Вип. 20–21. — С. 166 - 173.
9. Гарафонова, О. І. Легка промисловість України: структура, зміни та напрями розвитку / О. І. Гарафонова // Чернігівський науковий часопис ЧДІЕУ. Сер. 1. Економіка і управління : ел. зб. наук. праць. – 2014. – № 1(5). – С. 13-21.
10. Гарафонова, О. І. Менеджмент якості – запорука забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства / О. І. Гарафонова // Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. – К. : Київ. ун-т, 2008. - Вип. 15. - С. 247-252.
11. Гарафонова, О. І. Напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції як основа для формування системи управління змінами на підприємстві / О. І. Гарафонова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2013. - № 5, Том 2. – С. 56-60.

References

1. Andreeva, T. E. (2004). Organizatsionnye izmeneniya: sravnitelnyy analiz osnovnykh kontseptsiy [Organizational change: a comparative analysis of the basic concepts]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 8. Menedzhment - Herald of St. Petersburg University. Series 8. Management*, 2 (16), 33–50. [in Russian].
2. Beliaeva, N. Ye. (2009). *Upravlinnia orhanizatsiynymy zminamy pidpriemstva [The organizational change management enterprise]*. Kharkiv [in Ukrainian].
3. Voronkov, D. K. (2011). *Metodolohichni zasady upravlinnia stratehichnymy zminamy v diialnosti pidpriemstva [Methodological bases of strategic change in the enterprise]*. Luhansk [in Ukrainian].
4. Voronkov, D. K. (2010). *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty: monohrafiia [Change management in the enterprise: theory and applied aspects : monograph]*. Kharkiv: INZhEK [in Ukrainian].
5. Voronkova, A. E. (2004). *Stratehicheskoe upravlenye konkurentosposobnym potentsialom predpriyatiya: diahnozyka y orhanyzatsiia : monohrafiia [Strategic management competitive potential of the enterprise: diagnosis and organization : monograph]*. Luhansk: SNU ym. V. Dalia., – 314 s.
6. Haidei, O. O. (2013). *Formuvannia mekhanizmu upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh lehkoï promyslovosti [The formation mechanism of change management at the enterprises of light industry]*. Kyiv [in Ukrainian].
7. Harafonova, O. I. (2014). *Stvorennia potentsialu zmin v systemi upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Capacity building changes in the management system of industrial enterprise]*. *Visnyk KIBIT – Herald of Kiev Institute of business and technology*, 1 (23), 40-44 [in Ukrainian].
8. Harafonova, O. I., Nalyvaiko, A. P. (Ed). (2007). *Kontseptsii TQM — pidgruntia orhanizatsiinykh zmin na vitchyznanykh pidpriemstvakh [The concept of TQM is the basis of organizational changes on domestic enterprises]*. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: zb. nauk. Prats - The strategy of economic development of Ukraine: Coll. Sciences. Works*, 20–21, 166 - 173. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
9. Harafonova, O. I. (2014). *Lehka promyslovisht Ukrainy: struktura, zminy ta napriamy rozvytku [Light industry of Ukraine: structure, changes and areas of development]*. *Chernihivskiyi naukovyi chasopys ChDIEU. Ser. 1. Ekonomika i upravlinnia : el. zb. nauk. Prats - Chernihiv scientific journal of CSIEM. Ser. 1. Economics and management: electronic collection of scientific papers*, 1(5), 13-21 [in Ukrainian].
10. Harafonova, O. I. (2008). *Menedzhment yakosti – zaporuka zabezpechennia konkurentospromozhnosti suchasnoho pidpriemstva [Quality management – the key to competitiveness of a modern enterprise]*. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky: zb. nauk. pr. – Theoretical and applied issues of the economy: Collection of scientific papers*, 15, 247-252. Kyiv [in Ukrainian].
11. Harafonova, O. I. (2013). *Napriamy zabezpechennia konkurentospromozhnosti produktsii yak osnova dla formuvannia systemy upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Directions of ensuring competitiveness of products as the basis for establishing a system of change management at the enterprise]*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky - Bulletin of the Khmelnytsky national University. Series: Economic science*, 5, Vol.2, 56-60 [in Ukrainian].

Надійшла 13.10.2015