

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

УДК 658.018 (045)

JEL M 100

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Дмитрієв І.А., докт. екон. наук, професор

Курилова Н. М., здобувач

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Розглянуто основні методи і підходи до управління змінами, які існують в вітчизняній та зарубіжній літературі. Проведено дослідження існуючих методів управління змінами на сучасних підприємствах. Надано класифікацію підходів до управління змінами і приведено характеристику кожного методу. За результатами проведеного аналізу узагальнено і систематизовано існуючі підходи і методи проведення змін на підприємстві у вигляді дерева класифікації методів. В ході дослідження було виявлено, що в науковій літературі існує поняття моделі управління змінами і методи управління змінами. В результаті проведеного аналізу було виявлено, що моделі дослідження управління змінами – поняття більш широке і розгалужене. Тому основна увага приділялася саме методам дослідження, які передбачають конкретний і детальний опис того, як і в якій послідовності повинні проводитися зміни на сучасному підприємстві і надано рекомендації по управлінню даних змін. В результаті проведеного дослідження було виявлено, що методи управління змін можна поділити за трьома класифікаційними ознаками – орієнтованість на людей і культуру, орієнтованість на завдання і технології, орієнтованість на структуру і стратегію. В свою чергу методи, орієнтовані на людей і культуру поділяють на наступні: обговорення результату організаційного діагнозу; «побудова команди»; «консультування з процесу»; програма якості життя на роботі; система «високі зобов'язання – високі результати». Методи, орієнтовані на завдання і технології поділяються на наступні: проектування роботи; соціо-технічні системи; гуртки якості; реінжиніринг бізнес-процесів; загальне управління якістю. Методи, орієнтовані на структуру і стратегію бувають наступних видів: адаптивні організаційні структури; стратегічні зміни. В якості результату автором була запропонована узагальнена класифікація методів управління змінами, яка є найбільш доречною для використання на сучасному підприємстві. Дані методи були віднесені до однієї з трьох класифікаційних ознак. Було надано коротку і зрозумілу характеристику кожного методу.

Ключові слова: зміни, управління змінами, методи управління змінами.

Постановка проблеми. Все наше життя не стоїть на одному місці. Воно постійно змінюється – для кого швидко і кардинально, а для кого – поступово і повільно. Так і сучасні підприємства постійно повинні вносити зміни в свою діяльність. Навіть більше, в даний час вони напряду залежать від змін, які відбуваються. І для того щоб вижити в сучасному динамічному середовищі, керівники підприємств повинні реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та не випускати з-під уваги зміни, що повинні бути проведені всередині підприємства для забезпечення ефективного його існування. Для того щоб спокійно і ефективно працювати, бути конкурентоспроможним, сучасному підприємству потрібно вносити зміни в програму свого функціонування. Іноді дані зміни стосуються колективу підприємства (організаційні зміни), іноді – самої стратегії (стратегічні зміни), іноді – поведінки підприємства на ринку (зміни, пов'язані з управлінням маркетинговою програмою). Тому виникла проблема управління змінами, що виникають шляхом використання методів проведення змін на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Потреба і важливість застосування методів проведення змін на підприємстві висвітлена в роботах багатьох науковців. Серед них доцільно виділити М. Портера, В. Ансоффа, М. Ханнана, Л. Грейнер, Р. А. Фатхутдінова, П. Друкера, Г. Керролл, Д. Мутон.

Невирішені складові загальної проблеми. В той же час дослідження показали, що на даний момент розвитку сучасних підприємств мало хто з керівників даних підприємств вдається до впровадження змін, які викликані потребою часу, за допомогою існуючих методів. Це викликано тим, що на актуальність управління змінами в нашій країні тільки набирає обертів. Тому відсутній досвід роботи керівників підприємств у даному напрямку. А ті методи управління змінами, які існують і застосовуються зарубіжними компаніями є недостатньо вивченими і систематизованими для використання.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є дослідження основних методів управління змінами в сучасній організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління змінами досить складна справа. Заплановані зміни можуть не вийти або їх наслідки виявляться не такими, як очіувалося. Тому для кращого розуміння змін слід розглянути існуючі підходи до їх проведення (рис. 1):



Рисунок 1 - Методи проведення змін на підприємстві

1) методи, орієнтовані на людей і культуру. Дані методи проведення змін багато в чому розраховані на активне залучення і участь у них більшості працівників. У випадку успіху ці методи покращують індивідуальні та групові процеси у вирішенні проблем і прийнятті рішень, в комунікації, у відношенні до роботи і т.п. Зміна організаційної культури впливає на рівень прийняття цінностей, очікування, розташування і поведінку робітників не такими, як очіувалося. До даної групи методів відносяться наступні:

- обговорення результатів організаційного діагнозу. Даний метод включає наступні дії: збір інформації (зазвичай через опитувальники) від членів організації або робочих груп; організація отриманих даних в зрозумілий формат; доведення даних до тих, від кого вони були отримані. Надалі працівники використовують цю інформацію для планування своїх дій з вирішення специфічних проблем. Цей метод є частиною моделі «дослідження - дія». Головною метою даного методу є поліпшення відносин між членами робочих груп та підрозділами шляхом обговорення загальних проблем, замість проведення специфічних інновацій типу впровадження нової комп'ютерної системи;

- «побудова команди». Використання даного методу полягає в тому, що члени робочої групи проводять діагноз спільної роботи і планують проведення змін для підвищення ефективності групової роботи. В рамках даного методу наголос робиться на наступні аспекти: встановлення групових цілей і пріоритетів; аналіз виконуваної групової роботи; вивчення того, як групова робота виконується; вивчення відносин між членами групи в процесі роботи;

- консультування з процесу. Застосування цього методу включає допомогу консультантів менеджерам і працівникам у сприйнятті, розумінні і діях по процесам, які відбуваються в робочому оточенні. В основному ці процеси являють собою те, як люди викону-

ють роботу, включаючи їх поведінку на нарадах, формальну і неформальну взаємодію по роботі, а також інші зразки поведінки, пов'язані з виконанням завдань;

- програми якості життя на роботі. Такі програми представляють собою діяльність, здійснювану організацією по поліпшенню умов, які впливають на результати роботи. Більшість програм цього типу концентруються на питаннях техніки безпеки, здоров'я, зовнішньої безпеки, участі у прийнятті рішень, можливості з розвитку таланту і творчості, значущості роботи, контролю понаднормової роботи, захисту від посягань на роботі, можливості по задоволенню соціальних потреб;

- системи «високі зобов'язання - високі результати». Дані системи виникли як результат радикальних змін в управлінні підприємствами та ставили перед собою мету змінити культуру організації, посиливши в ній елемент залученості в роботу. Системи поєднували в собі технічні аспекти і групову роботу в спробі створити у працівників відчуття власників процесу, тобто виконувати роботу на такому рівні, на якому її не міг би виконати ніхто інший [1];

2) методи, орієнтовані на завдання і технології. Розглянуті методи концентруються на проведенні змін безпосередньо в роботі співробітників і їх груп. У цьому зв'язку основна увага приділяється технологічним процесам та інструментарію, використовуваним для виконання певних завдань [8]. Методи цієї групи наступні:

- проектування роботи, як підхід до змін, являє собою свідомо плановану реструктуризацію того, як конкретна робота виконується з метою посилення мотивації співробітників, їх залученості та продуктивності і поліпшення виконання роботи в цілому. Практика показала, що даний метод сприяє успішному вирішенню проблем, що виникають у людей в процесі роботи;

- соціотехнічні системи. Дана модель проектування роботи і одночасно метод проведення змін, орієнтована на завдання і технології, концентрується в однаковій мірі на технологічному та соціальному аспектах організації, оптимізуючи відносини між цими двома складовими і тим самим збільшуючи організаційну ефективність. Цей метод зазвичай включає в себе радикальне перепроектування роботи з урахуванням інтересів як технології, так і працівників;

- гуртки якості - це робочі групи з числа добровольців з якоїсь однієї області діяльності, регулярно збираються для відстеження та вирішення проблем, що відносяться до якості роботи та її результатів. Гуртки якості також вирішують ряд завдань, властивих іншим вищеописаним методам. Ефективна діяльність гуртків якості передбачає, що його члени отримують підготовку в області вирішення проблем, статистичного контролю якості і групової роботи;

- реінжиніринг бізнес-процесів. Цей метод, пов'язаний з більш радикальним, ніж інші методи, перепроектування процесу роботи, спрямований на її упорядкування, зниження витрат, підвищення якості і ефективності в її виконанні. Реінжиніринг багато в чому схожий з організаційним діагнозом в плані того, що задається питанням, а «навіщо ми це робимо?». Реінжиніринг супроводжується наступними типовими змінами в організації: функціональні підрозділи замінюються процесними; вузька спеціалізація замінюється широкою; контрольована рольова поведінка замінюється на наділення працівників повноваженнями; оцінка роботи по діям замінюється оцінкою результатів; менеджери з наглядців перетворюються на тренерів; структура з вертикальною перетворюється на горизонтальну;

- загальне управління якістю. Даний метод направлений на те, щоб передбачити виникаючі у споживача потреби та очікування у відношенні якості. Досягнення організацією якості у всьому означає, що всі види робіт і діяльності, всі процеси виконуються так, що забезпечують вимогу клієнта, включаючи економію часу і вартості. Важлива частина даного методу пов'язана з технологією. Інша частина методу - культурологічна, тобто більшість працівників повинні об'єднуватися навколо такої організаційної цінності, як якість у всьому, і повинні бути уповноважені проводити необхідні для цього зміни;

3) методи, орієнтовані на структуру і стратегію. Програми змін, що охоплюють всю організацію, нерідко пов'язані зі змінами в організаційній структурі і стратегії і, відповідно, в культурі. Зміни в структурі передбачають перестановки в посадах або ролях і переорієнтацію зв'язків між ними, а також між робочими групами та структурними підрозділами. Зміни в стратегії включають перегляд місії і цілей організації, а також стратегії, що дозволяє досягти ці цілі [6]. До них належать:

- адаптивні організаційні структури. По мірі зростання організації ускладнюються і стикаються з необхідністю проведення постійних змін для переходу до нових методів ро-

боти. Для цього організація та її структура повинна володіти гнучкістю і адаптивністю. Розглянемо типи структур, що відповідають таким вимогам: паралельні організації. (у розглянутому випадку організація складається з двох іпостасей, тобто одночасно або паралельно співіснують основна і «додаткова» структури. При цьому паралельна структура займається складними проблемами, які основна або формальна структура або не бажає, або не здатна вирішувати), матрична організаційна структура (організації, які відчувають обмеження механістичного і бюрократичного характеру, іноді переходять до матричних структур, що представляють своєрідний баланс між використанням ресурсів по лінії продуктів або предметів і по лінії функцій; за своєю природою матрична структура організації має високу здатність до застосувань), мережеві структури (мають риси як матричних, так і паралельних структур і роблять упор на складні інформаційні технології, за допомогою яких координують діяльність і роботу учасників мережі; менеджери в таких організаціях діють як оператори розподільної панелі, здійснюючи координацію та контроль);

– стратегічні зміни. Зміни стратегії являють собою складний тип організаційних змін. У широкому сенсі слова стратегія являє собою якийсь план дій, спрямований на досягнення організаційних цілей. Іншими словами кажучи, йдеться про зміну всього набору дій і може привести до перегляду самих цілей. Класичним прикладом розглянутого методу є так звана система відкритого планування, що допомагає організації проводити систематичну оцінку навколишнього середовища і розробляти стратегію, здатну впоратися із зовнішнім оточенням [2].

Висновок. Всі методи для управління змінами поділяються на 3 групи: методи, орієнтовані на людей; методи, орієнтовані на завдання і технології; методи, орієнтовані на стратегію та структуру. Як можна помітити виділені методи відповідають класифікації змін та описують кожну групу класифікації.

Література:

1. **Грейнер Л. Е.** Консультирование по управлению / Л. Е. Грейнер, Метцгер Р. О. // Обществ. науки за рубежом. Сер. 2, Экономика: РЖ.. – № 6. – 2008. – С. 113-118.
2. **Ефремов В. С.** Стратегическое управление в контексте организационного развития / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – № 1. – 2009. – С. 45-56.
3. **Кондратьев В. С.** Реструктуризация управления компанией : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». / В. С. Кондратьев, В. К. Краснова. – М. : ЮНИКО, 2007. – 365 с.
4. **Маринец И. Н.** Содержание и классификация организационных изменений / В. К. Маринец // Вестник СевКавГТУ. Серия «Экономика». – № 2 (10). – 2003. – С. 56-62.
5. **Том Н.** Управление изменениями/ Н. Том. // Проблемы теории и практики управления. – №1. – 2008. – С. 116-122.
6. **Хентце Й.** Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям / Й. Хентце, А. Каммель // Менеджмент и маркетинг. – № 3. – 2007. – С. 142-148.
7. **Шилов С.** Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений / С. Шилов // Журнал «Персонал-Микс». – № 3. – 2001. – С. 54-63.
8. **Kotter J.P.** Leading Change: Why Transformation Efforts Fail / J.P. Kotter, // Harvard Business Review. – № 2. – 2005. – С. 73-85.

Стаття надійшла: 11.12.2013 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.



УДК 338.49:334.012

JEL L26, H54

МЕТОДОЛОГІЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ЕЛЕМЕНТАМИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Антонюк Д.А., канд. техн. наук

Запорізький національний університет

Анотація. Предмет дослідження – горизонтальні та вертикальні зв'язки між елементами інституціональної інфраструктури підприємництва. Мета статті – дослідження характеристик горизонтальних і вертикальних зв'язків, які виникають під час взаємодії між елементами інституціональної інфраструктури підприємництва, а також обґрунтування методології їх оптимізації.