

Приймак Н.С., к.е.н., доцент,
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

РОЗРОБКА ГНУЧКОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стаття присвячена дослідженню проблеми ефективного управління змінами за рахунок використання гнучкої системи управління змінами на підприємстві. Розглянуто сутність політики флексибільності управління змінами, принципи її впровадження на підприємстві та запропоновано схему ієрархії центрів відповідальності за зміни на підприємстві.

Ключові слова: зміни, управління змінами, політика флексибільності, гнучка модель управління змінами, центри відповідальності за зміни.

The article is devoted to the research of the problem of effective management of changes through the use of flexible change management system. The essence of the policy of flexicurity of change management, principles of its implementation at the enterprise is considered, and the scheme of the hierarchy of responsibility centers for changes in the enterprise is proposed.

Keywords: changes, change management, flexibility policy, flexible model of change management, responsibility centers for change.

Статья посвящена исследованию проблемы эффективного управления изменениями за счет использования гибкой системы управления изменениями на предприятии. Рассмотрены сущность политики флексибільности управления изменениями, принципы ее внедрения на предприятии и предложена схема иерархии центров ответственности за изменения на предприятии.

Ключевые слова: изменения, управление изменениями, политика флексибільности, гибкая модель управления изменениями, центры ответственности за изменения.

Вступ. Значне місце в управлінні підприємствами у ринкових умовах належить стратегічному управлінню як ключовому фактору забезпечення стабільної роботи підприємства та дотримання рівня його конкурентоспроможності (досягнутого чи базового). У даному контексті стратегічне управління необхідно розуміти як систему вибору перспективних та скоординованих в часі та просторі рішень, які забезпечать стійкий фінансовий стан та ритмічне виробництво продукції (надання послуг). Стратегічне управління, окрім іншого, це система безперервних змін в діяльності суб'єктів господарювання задля досягнення стратегічної мети підприємства та його стейкхолдерів.

Актуальність проблеми управління змінами в межах стратегічного управління обумовлена двома основними чинниками. Першим з них є процес трансформації та реформування української економіки, який є безперервним, обумовленим багатьма чинниками, які, переважно, є некерованими та складно-прогнозованими.

Другим чинником є прискорення змін, що відбуваються в світі. Оскільки Україна вибрала шлях на інтеграцію в європейські і світові структури, то ці

зміни неминуче впливатимуть і на нашу країну. Ці зміни, з одного боку, дають додаткові можливості українським підприємствам у вигляді доступу до інформації, технологій, ресурсів. З іншого боку, лише ті підприємства зможуть одержати вигоду від змін, які не живуть старими принципами, а готові постійно змінюватися, щоб відповідати новим умовам діяльності.

Аналіз останніх досліджень. Напрацювання закордонних та вітчизняних науковців, серед яких – П. Друкер, М. Портер, Б. Андерсен, Р. Акоф, К. Уолш, Г. Нів, Э. Демінг, А. Шеєр, М. Робсон, М. Улах, М. Хамер, Д. Чампі, Ф. Кросбі, Э. Голдрат, С.Д. Бушуєв, В.Т. Вечерова, Р.Б. Тяна, Ю.М. Теслі, С.В. Козаченко, В.В. Репін, Е.Г. Ойхман, Э.В.Попова, В.М. Кірноа, В.А. Івлєв, Г.Н. Калянов, А.І. Білокон та інші, дають змогу проаналізувати попередній досвід та розкривають шляхи вирішення питань ефективної реалізації механізму управління змінами.

Питання обґрунтування методики управління змінами в рамках стратегічного управління підприємств для українського наукового простору є відносно новим та мало дослідженим, що в умовах динамізму середовища діяльності не є виправданим. Дослідження змін та підходів до управління ними в умовах підприємств висвітлене у працях таких закордонних науковців як: Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон, Грюгиг Р., Хекнекр Ф., Цейс А., а також українських науковців: Воронков Д.К., Киткин В.П., Белозерцев О.В., Пащенко О.П., Сущенко О.А., Мельник О.Г. та інших.

Актуальність і гострота проблеми управління змінами та обмеженість ресурсів підприємств, що можуть бути спрямовані на реалізацію гнучкого механізму управління змінами, визначили вибір напрямків даного дослідження.

Методика досліджень. Аналіз управління змінами та його ефективності є складним управлінським явищем яке потребує застосування великої кількості як загальнонаукових, так і спеціальних методів. Основними загальнонауковими та спеціальними методами, які використовувалися у дослідженні, є: метод наукової абстракції, узагальнення, діалектичний метод, метод порівняння, ситуаційний підхід.

Постановка завдання. Метою дослідження виступає розробка теоретичних підвалин гнучкої моделі управління змінами на підприємстві.

Результати досліджень. Перш за все слід відзначити, що зміни – це об'єктивні обставини та процеси у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства які визначають напрямки його подальшого розвитку для реалізації загальної місії підприємства. З наведеного визначення можна констатувати, що категорії «зміни» та «місія» є корельованими, що означає неможливість реалізації змін в діяльності підприємства без врахування місії, і навпаки – реалізація місії передбачає впровадження змін в діяльності підприємства. З урахуванням зв'язку даних категорій, можна визначити, що впровадження змін передбачає врахування контексту місії.

Контекст місії передбачає:

- 1) стратегічну природу змін;
- 2) еклєктичний характер факторів, які визначають зміни та причини їх провадження;
- 3) управлінську природу змін (зміни одночасно є суб'єктами та об'єктами системи менеджменту підприємства) [1].

Динамічний характер змін, їх складність, взаємообумовленість та

синергійний ефект від реалізації в межах чинної стратегії підприємства обумовлює неможливість застосування до системи управління змінами статичних інструментів та методів управління, що накладає відбиток на загальну систему менеджменту підприємства, яке впроваджує зміни. Управління змінами вимагає застосування гнучкої системи управління, яка дозволить швидко реагувати на впливові фактори та вчасно вносити корективи у напрямки реалізації змін [2].

Слід відзначити, що гнучка система управління змінами повинна розроблятися в межах загальної політики флексибільності управління підприємством.

Політика флексибільності управління змінами – це система заходів з управління обставинами в діяльності підприємства, спрямована на перерозподіл ресурсів підприємства відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

Принципи управління — правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації [3].

У основі гнучкого управління будь-якою сферою діяльності лежать 8 принципів:

Принцип №1: фокус на споживача та конкурентоспроможність продукції (послугах) – в ході визначення параметрів діяльності та відповідей на зміни, підприємство повинне керуватися в першу чергу вимогами споживачів та обмеженнями ринку щодо конкурентоспроможності;

Принцип №2: лідерство керівництва у забезпеченні гнучкості реакції на зміни – гнучкість у забезпеченні адекватних дій у відповідь на зміни повинна забезпечуватися в першу чергу із керівництва та із обмеження витрат на управління;

Принцип №3: процесний підхід у гнучкому розвитку підприємства – гнучке управління змінами повинне базуватися на наскрізному процесі гнучкого розвитку, базисом для якого має бути максимально-ефективно побудована система потоків інформації;

Принцип №4: залучення персоналу до розвитку системи управління змінами;

Принцип №5: системний підхід до управління гнучким розвитком, що означає необхідність охоплення всіх сфер та галузей діяльності підприємства, а отже – всіх центрів виникнення змін;

Принцип №6: постійне прагнення до розвитку системи управління змінами та до пошуку шляхів оптимізації організаційного механізму підприємства;

Принцип №7: прийняття ефективних рішень, тільки заснованих на перевірених фактах;

Принцип №8: оптимізація впливу зовнішнього середовища на параметри діяльності. Реалізація даного принципу можлива через встановлення ефективних комунікацій із постачальниками ресурсів, підрядниками, державними органами і т.д.

Реалізація зазначених принципів гнучкої моделі управління змінами потребує певного організаційного механізму, схема функціонування якого наведена на рис. 1.

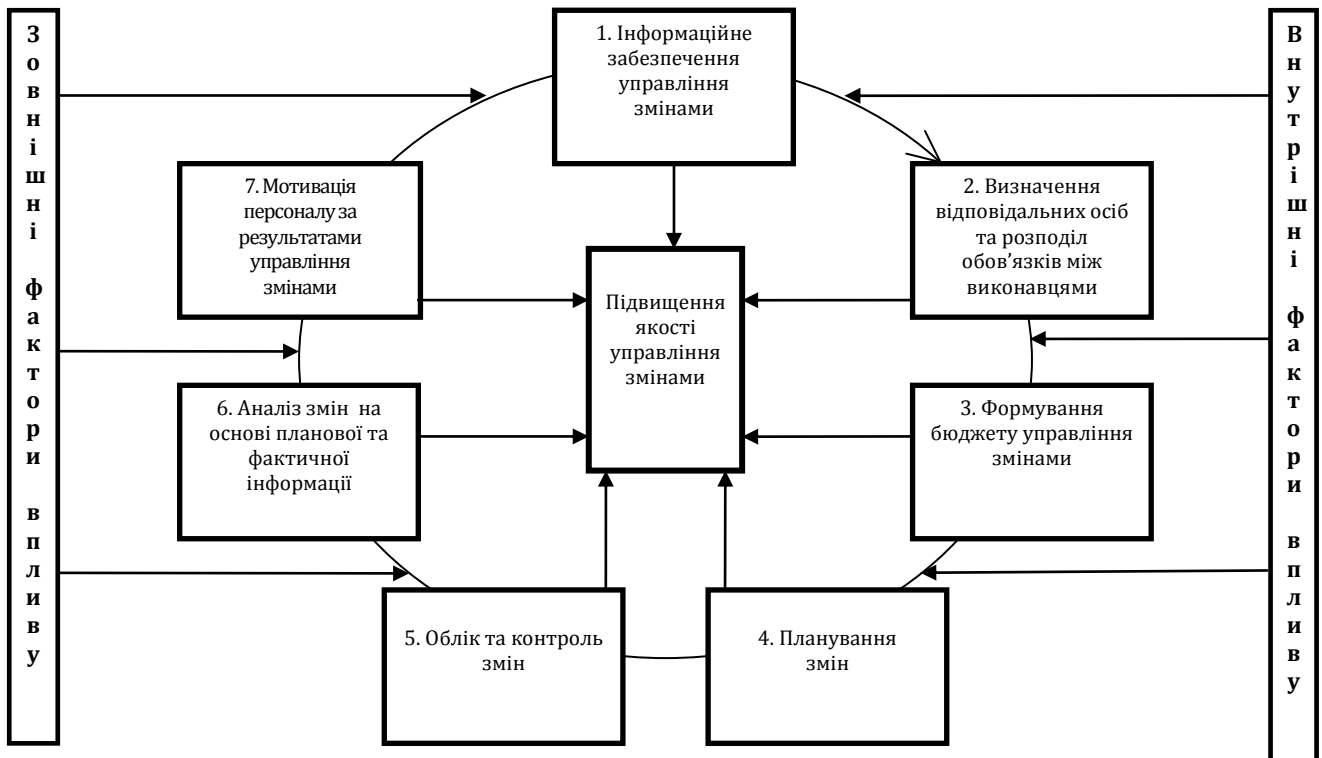


Рис. 1 Модель гнучкого управління змінами підприємства

Для реалізації гнучкої моделі управління змінами, за даними рис. 1. пропонується впровадити такі заходи:

1. Забезпечити ефективність потоків інформації для управління змінами, що можливе за рахунок впровадження щонайменше, трирівневої системи ієрархії відповідальності за зміни в діяльності підприємства та напрацювання заходів із зменшення негативних впливів змін.

2. Реалізація попереднього заходу дозволить сформувати не тільки ефективні інформаційні потоки для управління змінами, але й дозволить визначити конкретних відповідальних за виникнення випадків безконтрольності змін.

3. Формування бюджету управління змінами та їх планування пропонується здійснювати у розрізі встановлення верхньої та нижньої межі витрат та розрахунку валового вкладеного прибутку (вкладу на покриття, маржі покриття, маржинального доходу) та запасу безпеки [5].

Для ефективного впровадження змін в діяльність підприємства обов'язковим є визначення центрів відповідальності за зміни, які дозволять налагодити ефективний комунікативний процес провадження змін та контролю за їх реалізацією на всіх стратегічних рівнях системи гнучкого управління змінгами.

Узагальнено схему ієрархії центрів відповідальності за зміни на рівні підприємства наведено на рис. 2.

З даних рис. 2 видно, що нами пропонується використовувати трирівневу систему центрів відповідальності за зміни, засновану на ієрархічній системі управління, яка передбачає стратегічний рівень управління, тактичний рівень та операційний рівень відповідальності за зміни (перелічено у зворотньому порядку).

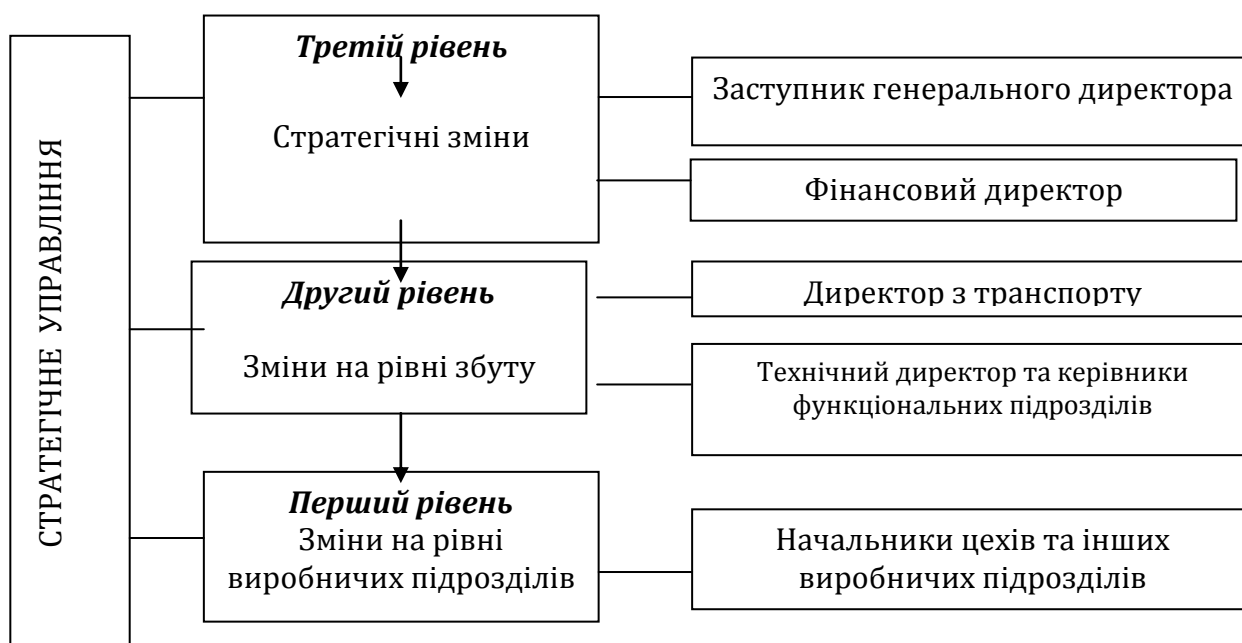


Рис. 2 Схема ієрархії центрів відповідальності за зміни на рівні підприємства

Така система побудови центрів відповідальності дозволить забезпечити контроль за змінами на всіх рівнях менеджменту підприємства, досягнути ефективного управління опору змінам та дозволить ефективно налагодити комунікаційні зв'язки не тільки всередині підприємства щодо впровадження змін, але й із факторами зовнішнього середовища, які впливають на зміни.

Висновки. В сучасному динамічному середовищі функціонування суб'єктів бізнесу, управління змінами вимагає застосування гнучкої системи управління, яка дозволить швидко реагувати на впливові фактори та вчасно вносити корективи у напрямки реалізації змін. Політика флексибільності управління змінами – це система заходів з управління обставинами в діяльності підприємства, спрямована на перерозподіл ресурсів підприємства відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства.

В рамках гнучкої системи управління змінами на підприємствах нами пропонується впровадити такі заходи:

1. Забезпечити ефективність потоків інформації для управління змінами, що можливе за рахунок впровадження щонайменше, трирівневої системи ієрархії відповідальності за зміни в діяльності підприємства та напрацювання заходів із зменшення негативних впливів змін.

2. Визначити конкретних відповідальних за виникнення випадків безконтрольності змін на всіх стратегічних рівнях реалізації змін..

3. Формування бюджету управління змінами та їх планування пропонується здійснювати у розрізі встановлення верхньої та нижньої межі витрат на впровадження, реалізацію та корегування змін.

Список використаних джерел

1. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А.П. Наливайко. – [Монографія]. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

2. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: [учеб.] / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; перевод с англ. Н. И. Алмазовой. – М. : Проспект, 2003. – 336 с.
3. Осовська, Г. В. Основи менеджменту / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Вид. 3-є вид., перероб. і доповн. – К. : Кондор, 2008. – 664 с.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Куинн Дж. Б., Гошал С. – [Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
5. Никулина Л.Г. Успешный опыт разработки и внедрения модели управления изменениями на примере компании Superjob [Текст] / Л.Г. Никулина, Ю.Д. Чашина // Управление человеческим потенциалом. – 2016. - №3. – С. 216 – 224.
6. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, О' Д. Нил: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.