

ятия. Необеспеченная соответствующим уровнем качества рекламная кампания продукции предприятия может привести к эффекту формирования негативного восприятия предприятия в определенных сегментах рынка. Механизмы формирования информационных ресурсов, являясь механизмами согласованного развития информационного пространства предприятия, позволяют избежать появления такого рода проблем.

Дальнейшие исследования будут связаны с разработкой конкретных механизмов формирования информационных ресурсов, методов выбора механизмов формирования ИР, а также схем согласованного применения механизмов в рамках единой стратегии развития предприятия.

1.Афонин И.В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. – М.: Дашков и К⁰, 2002. – 380 с.

2.Войчишин К.С., Микитин Г.В. Створення системи інформаційних ресурсів: стандартизація і сертифікація – основа інформаційної інфраструктури // Інформаційні технології і системи. – 2002. – №1-2. – С.69-83.

3.Вопросы формирования ИР руководителей высшего уровня // Информационные ресурсы России. – 2001. – №2. – С.11-13

4.Иванов Н.И. Проблемы формирования инвестиционной деятельности // Инвестиции: ресурсы, механизмы стимулирования. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1997. – С.4-22.

5.Лисянский К. Архитектурные решения и моделирование хранилищ и витрин данных // Директор ИС. – 2002. – №3. – С.12-16.

6.Маршалл Дж.Ф., Бансал Випул К. Финансовая инженерия: Полное руководство по финансовым нововведениям: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 784 с.

7.Модели управления персоналом корпораций / В.С.Пономаренко, А.И.Пушкарь, Ле Ван Шон. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 232 с.

8.Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Харків: Основа, 1999. – 620 с.

9.Путятин Ю.А., Пушкарь А.И., Тридед А.Н. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятий. – Харьков: Основа. 1999. – 488 с.

10.Рублевская Ю.В., Попов Е.В. Моделирование бизнеса в Интернет-среде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С.87-102.

Получено 09.09.2005

УДК 658.1/5

А.А.ПИЛИПЕНКО, канд. экон. наук

Харківський національний економічний університет

ДЕЯКІ АСПЕКТИ МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Пропонується теоретичне обґрунтування особливостей проведення й визначено етапи трансформаційних змін на підприємстві. Наводиться система характеристик і параметрів процесу управління змінами. Обґрунтовується положення щодо формування стратегії стійкого розвитку підприємства.

Сучасні умови структурно-інноваційного розвитку національної економіки, прискорення змін та ускладнення зовнішнього середовища, зростання рівня конкуренції, насичення ринку високотехнологічною продукцією зумовлюють велике значення для підприємств підтримки стабільності їхньої роботи й забезпечення економічного зростання. Підприємство спроможне досягнути успіху в конкурентній боротьбі лише шляхом реалізації стратегії розвитку, постійно здійснюючи інноваційні процеси у всіх сферах своєї життєдіяльності. Разом з тим, будь-яка організація перебуває в процесі безперервних змін, тому що в протилежному випадку її здатність до виживання в динамічній обстановці ставиться під загрозу. Такі зміни в одних випадках відбуваються цілеспрямовано на базі систематично розроблювальних концепцій запланованих удосконалень, в інших – носять неформальний й адаптивний характер, коли організація оперативно пристосовується до середовища модифікацією своєї поведінки.

Вперше концепцію організаційних змін було запропоновано К.Левіним [5, 8], яка включала лише три стадії: розморожування, рух, закріплення. Ці стадії підкріплюють важливість діяльності щодо початку й завершення процесу змін. Інші автори [1, 3, 7] більшої уваги приділяли або визначенню етапів та особливостей безпосередньо процесу здійснення змін, або вивченню поведінки змінюваної системи [2, 6]. Разом з тим залишаються недостатньо розробленими питання взаємозв'язку трансформаційних процесів зі стійкістю роботи підприємства та обґрунтування вибору стратегічних альтернатив розвитку.

Саме тому метою проведення досліджень стало теоретичне обґрунтування особливостей проведення стійких трансформаційних процесів під час реалізації стратегії розвитку підприємства та розробка методичних рекомендацій щодо створення системи управління організаційними змінами.

Основою для проведення трансформаційних процесів буде стратегічна школа конфігурацій [4], яка передбачає, що кожне підприємство може бути визначено, як стійка конфігурація окремих елементів. На цій основі й пропонується виділяти області проведення змін. Вони визначатимуться стійкими станами функціонування підприємства. Чим ближче воно виявляється до границі стійкого стану і далі від стану рівноваги, тим більше виникає передумов до здійснення змін. Зазначений взаємозв'язок представлено на рис.1.

Як видно з рис.1, підприємство, зіштовхнувшись з принципово новими зовнішніми змінами й усвідомивши їх характер, насамперед, намагається змінити стратегію, не змінюючи внутрішніх систем і структур управління. Система намагається виробити адекватну реакцію без

кардинальної перебудови внутрішньої структури. З практичної точки зору це здійснюється у вигляді пошуку нових областей діяльності, у яких традиційна продукція й послуги залишалися б ефективними. Після досягнення зовнішніми змінами критичного рівня починається внутрішня реорганізація. Залежно від глибини змін реорганізація може обмежитися формуванням нового рівня системи управління, а може вилитися в перебудову всієї організації. Тому, переходячи в новий стійкий стан, система спочатку може знайти таку структуру, яка віддалена від рівноваги, але адекватно відображає складність зовнішнього середовища, коли за реакцію на кожне стабільне джерело зовнішніх флуктуацій відповідає один з елементів системи. Після такої самоорганізації система еволюціонує у бік рівноваги. З цієї точки зору, системі управління підприємством необхідно шляхом здійснення надійних, невеликих поліпшень домагатися необхідних змін (рис.2).

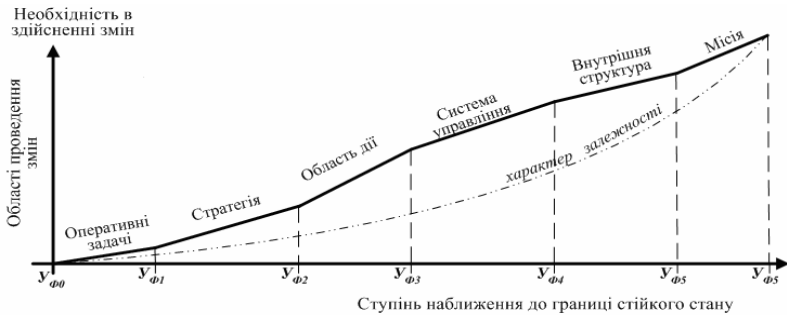


Рис.1 – Обґрунтування областей проведення змін

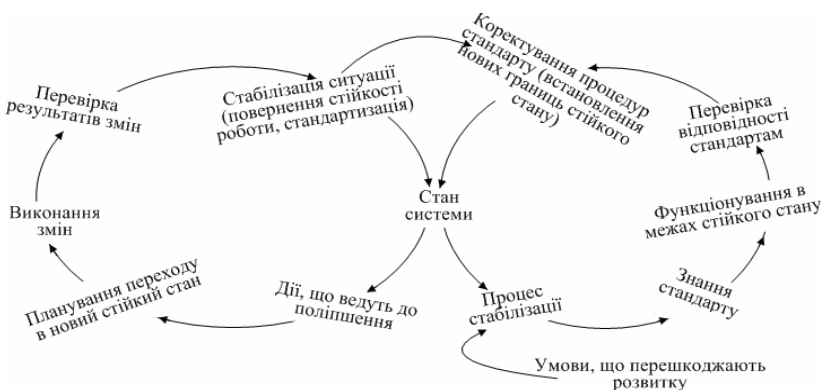


Рис.2 – Обґрунтування необхідності в стійких трансформаційних процесах

Таким чином, основна мета стратегічного менеджменту складається саме в підтримці стабільності організації на відносно тривалих відрізках часу та тих змін, які відповідають за стратегію. При неефективній реалізації стратегії наявні переваги можуть бути зведені до мінімуму. Добре проведені організаційні зміни підсилюють ефективність розроблених стратегій і забезпечують успіх підприємству. Тому необхідно забезпечити управління процесом переходу й збереження життєздатності організації в період виникнення потреби в трансформації. Таке управління пропонується здійснювати відповідно до поданої на рис.3 схеми розробки програми трансформації.

Підприємство може вибирати різні типи стратегічних змін. Планування організаційних змін охоплює аналітичну й прогностичну діяльність, розробку можливих заходів та вибір відповідної стратегії. При цьому до уваги повинні прийматися різні рівні втручання в стару структуру, а також численні організаційні параметри, зокрема структура й процеси; виробнича й інформаційна технологія; організаційна культура як модель основних цінностей і принципів, що поділяються членами організації (корінна зміна їх виявляється надзвичайно важкою); кадрові ресурси, наприклад, шляхом відбору, розвитку персоналу, систем стимулювання й мотиваційного управління персоналом.

Розробляючи програму трансформації, в першу чергу потрібно оцінити сприйнятливість підприємства до змін. Вона визначається рядом організаційно-структурних, соціальних й економічних параметрів організації, а також параметрами її системи управління. До них пропонується віднести такі параметри: цілі здійснень змін ($Ц_3$), стратегія проведення змін й базові стратегічні установки (S_3), темп проведення змін або відношення кількості ухвалених рішень до одиниці часу ($T_{МПЗ}$), швидкість і ступінь швидкості проведення змін (C_3), час, протягом якого здійснюються перетворення ($Ч_3$), систематичність здійснення змін ($C_{ПЗ}$), період наближення до границі стійкого стану ($T_{НГСС}$), широта (ступінь охоплення підприємства і його підсистем) змін ($Ш_3$), глибина (від невеликого вдосконалення, до повного перетворення) змін ($Г_3$), охоплення змінами (O_3), радикальність (P_3), ступінь опору проведенню змін (C_{O3}), збереженість характеристик ($З_{Х3}$), масштаб змін (M_3), плин процесу змін ($П_{P3}$), циклічність змін ($Ц_3$), розмаїтість сприйняття змін (P_{C3}), потенціал підприємства ($П$), готовність до змін підприємства в цілому і його підрозділах окремо ($Г_{O3}$), відповідність повноважень особи, яка керує змінами, стратегічним вимогам ($B_{П}$), сфокусованість цілей на реалізації програми перетворень (Φ_3), інтегро-

ваність і залучення всіх відділів підприємства в роботу з розвитку (I_3), збалансованість проведення перетворень ($Z_{БПЗ}$).

Кожна з розглянутих характеристик процесу перетворень повинна враховуватися в процесі управління змінами. Тільки забезпечення їхнього оптимального сполучення й планування співвідношень між ними може забезпечити стабільність розвитку і повернення підприємства в точку рівноваги після переходу в нову зону стабільного функціонування.

Зміни й процес здійснення змін можуть носити різний ступінь цілісності та відособленості: ці властивості можуть мати раціональне сполучення або одна з них може виявитися гіпертрофованою. Також зміна може бути базовою або відрізнятися від базової шляхом додавання нововведень або вдосконалень у процес здійснення тих або інших змін. Принципово важливо розрізнити часткові й радикальні зміни. Перші базуються на існуючих системах цінностей, структурах і процесах. У ході часткових перетворень домінує практична придатність проекту, а не безумовне досягнення ідеального стану.

Радикальність зміни (P_3), яка є комплексною категорією, виступає одним з основних параметрів, що впливає на хід усього процесу розвитку. Параметр P_3 багато в чому буде визначатися ступенем охоплення підприємства змінами (O_3) й глибиною (G_3) змін ($P_3 = f(O_3, G_3)$). Для проведення кількісної оцінки кожного із зазначених параметрів, варто ввести відповідну шкалу лінгвістичних змінних. Так, глибина змін буде варіюватися за шкалою від $G_3 = 1$ до G_{3max} . Крім того, ступінь радикальності визначає наслідки здійснення змін на підприємстві. Чим більшою радикальністю характеризуються зміни, тим більшу кількість розглянутих параметрів вони зачіпають. Охоплення змінами (O_3) може бути оцінене відношенням числа ділянок, охоплених змінами (n) до загального числа (N) ділянок ($O_3 = n/N$; $0 \leq O_3 \leq 1$). У цілісній системі виділяється тільки одна ділянка для здійснення змін.

Оцінюючи наслідки впливу змін на характеристики підприємства варто співвідносити їх із систематичністю здійснення змін ($C_{ПЗ}$), що дозволяє виділити разові (такі зміни, проміжок часу між якими перевершує доступний для підприємства горизонт планування) й дискретні (є наявність деякого проміжку часу між невзаємопов'язаними змінами, реагуючи на які підприємство може послідовно перемикає свою увагу з однієї події на іншу). У цьому випадку виконується умова $T_{НГСС} < B_3 < T_{МПЗ} \times M_3$. Тоді для управління змінами слід використовувати спеціальну робочу групу або проект, учасники яких, вирішивши одне завдання, переходили б на вирішення наступного.

Систематичні зміни, що виникають без часових проміжків і навіть накладаються одна на одну, найчастіше бувають взаємопов'язані між собою. Поява однієї з них незмінно викликає за собою нові зміни, призводить до зростання ступеня радикальності наступних змін ($B_3 \rightarrow \infty$; $P_3 \rightarrow \infty$). Одночасно з цим буде знижуватися готовність підприємства до проведення змін ($\Gamma_{O_3} \rightarrow \min$). Така ситуація потребує від підприємства вироблення єдиної погодженої стратегії, яка дозволяє ефективно реагувати на всю сукупність зовнішніх процесів у реальному масштабі часу. Для цього потрібно створити на відповідному рівні структури постійно діючі функціональні підрозділи.

У кожному разі, незалежно від параметра $C_{ПЗ}$, слід забезпечити виконання умови відповідності мінімально припустимої величини горизонту планування періоду розробки й впровадження всіх необхідних технічних та організаційних нововведень ($B_3 + T_{НГСС}$). Інакше кажучи, підприємство повинне розробити й впровадити раціональну програму проведення змін до початку прояву результатів невиконання умови переходу в наступний стійкий стан.

Іншим важливим параметром, тісно пов'язаним з радикальністю змін є те, наскільки підприємство планує зберегти незмінними якінебудь свої ключові характеристики (параметр $Z_{ХЗ}$). У міру збільшення ступеню наближення до границі стійкого стану ($T_{НГСС}^{\downarrow}$) й збільшення радикальності необхідних змін (P_{II}^{\uparrow}), буде виконуватися умова зниження даного показника ($Z_{ХЗ} \rightarrow 0$).

Можливість зростання значення показника збереженості характеристик ($Z_{ХЗ}^{\uparrow}$) буде залежати від масштабу змін (M_3), що визначається числом автономних ділянок, охоплених зміною й глибиною зміни в кожній з них ($M = n \times \sum \Gamma_{3i}$). Очевидно, що максимально можливий масштаб змін має місце в тому випадку, коли змінами охоплене підприємство в цілому ($O_3 = 1$; $n = N$).

Важливим рішенням є вибір моменту початку впровадження змін. Непродумане рішення призводить до негативного відношення персоналу підприємства до розробленої стратегії розвитку, викликає зростання опору змінам. З іншого боку, ретельне й детальне пророблення плану розвитку майже неможливе. У той же час для ефективного здійснення змін простої розробки програми трансформації виявляється недостатньо. Необхідно забезпечити узгодження показників результативності для кожного ієрархічного рівня управління підприємством. В існуючій літературі переважають три різних підходи до планування й здійснення змін, кожен з яких характеризується власною динамікою

характеристик процесу змін: "зверху вниз" ($P_3 \rightarrow \max$, $Z_{X3} \rightarrow 0$, $M_3 \rightarrow \max$, $P_{B3} \rightarrow \max$, $Ш_3 \rightarrow \max$, $T_{HTCC} \rightarrow \min$); "знизу нагору" ($G_3 \rightarrow \max$, $C_{O3} \rightarrow 0$, $P_{B3} \rightarrow \min$, $C_{II} \rightarrow \max$, $P^1_3 > P^2_3$, $Ш_3 \rightarrow \min$, $\Phi_3 \rightarrow \min$); "горизонтальний" ($O_3 \rightarrow \max$, $I_3 \rightarrow \max$, $C_{БПЗ} \rightarrow \max$, $P^1_{B3} > P^3_{B3}$, $Z^3_{X3} > Z^2_{X3}$, $Z^3_{X3} < Z^1_{X3}$, $Ш_3 \rightarrow \min$).

Отже, запропоновані методичні рекомендації дозволяють забезпечити керованість процесу проведення трансформаційних змін на підприємстві, підвищити ґрунтовність вибору стратегічної альтернативи розвитку підприємства шляхом моделювання поведінки запропонованих параметрів процесу змін. Проте практична реалізація поданого підходу вимагає формування процедур кількісного розрахунку поданих параметрів, визначення критеріїв розчленовування процесу перетворень на окремі етапи, розробити рекомендації щодо визначення їхнього складу, структури й оптимальних границь.

1. Дак Дж.Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
2. Костюк В.И. Изменяющиеся системы. – М.: Наука, 1993. – 352 с.
3. Коттер К. Впереди перемен. – М.: ЗАО "Олимп - Бизнес", 2003. – 348 с.
4. Лайм Фаэй, Роберт Рэндел. Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
5. Lewin K. Field theory in social sciences. – New York: Harper&Row, 1951.
6. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации: Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп - Бизнес", 2003. – 408 с.
7. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации: Пер. с нем. Н.П.Береговой, И.А.Сергеева. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
8. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. – СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 432 с.

Отримано 22.08.2005

УДК 658.589

О.В.ПИСАРЧУК

Харківський національний економічний університет

ОСОБЛИВОСТИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОВВЕДЕНЬ В КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядаються етапи створення та впровадження нововведень, їх особливості в сучасних умовах економіки України. Пропонуються методичні рекомендації щодо оптимізації взаємодії виробничої сфери з комплексом наукових досліджень.

Існуюче виробництво, його форми й методи все більше стають нездатними задовольнити вимоги, потреби споживачів, враховуючі наростаючі темпи динаміки змін та їх якісне удосконалення. Для ліквідування протиріч, що склалися між виробництвом і споживанням, не-