

УДК 65.014

ГАЙДЕЙ О.О.

Чернігівський промислово-економічний коледж Київського національного університету технологій та дизайну

ВПЛИВ СИСТЕМИ ФАКТОРІВ НА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

***Мета.** Виявлення характеру впливу системи факторів на управління змінами на промисловому підприємстві.*

***Методика.** Для досягнення мети був проведений аналіз методології досліджень даної проблеми вітчизняними і зарубіжними вченими та визначені основні напрямки розвитку даної ідеї в подальших дослідженнях.*

***Результати.** У результаті проведених досліджень розкрита важлива особливість змін на сучасному підприємстві за рахунок фактору часу.*

Для подальшого вивчення змін, як складових процесу управління підприємством, визначено етапи виникнення та розвитку змін і п'ять ключових точок. Узагальнені основні фази зародження та розвитку змін промислового підприємства, розглянуто питання розширення сфери варіантів розвитку дій та впровадження змін.

Для підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах визначена необхідність дотримання відповідних принципів, сутність яких розкривається в результатах досліджень.

Розглядаючи зміни, які не мають правил і норм, виокремлюються як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори впливу. Запропоновано загальний підхід до управління змінами та два напрями управління змінами.

***Наукова новизна.** Узагальнені основні фази зародження та розвитку змін, запропонований загальний підхід до управління змінами на промисловому підприємстві.*

***Практична значимість.** Запропонований загальний підхід до управління змінами на промислових підприємствах може бути використаний у практичній діяльності управління змінами на підприємстві з метою підвищення ефективності його функціонування в сучасних умовах*

***Ключові слова:** фактори, тенденції, фази, зміни, управління змінами.*

Вступ. Основним завданням даного дослідження є виявлення характеру впливу системи факторів як об'єктивних, так і суб'єктивних на управління змінами на промисловому підприємстві. Пропонуються узагальнені основні фази зародження та розвитку змін на промисловому підприємстві, а також розглядається питання розширення сфери варіантів дій та впровадження змін.

З метою підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах пропонується необхідність дотримання відповідних принципів.

В результаті даного дослідження запропоновано загальний підхід до управління змінами на промисловому підприємстві, а також основні напрями управління змінами.

Постановка завдання. В розробку методології та досліджень впливу управління змінами значний внесок внесли вітчизняні та зарубіжні вчені: Олексюк О.С., Геєць В.М., Майданчик Б.Н., Карпунін М.Г., Любинецький Я.Г., Андрійчиков А.В., Андрушків Б.М., Багриновський К.А., Матюшок В.М., Ладенко І.С., Берсуцький Я.Г., Лепа Н.Н., Гузь Н.Г., Порохня В.М., Ансофф Н., Ходжсон Дж., Бреддик У., Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. та інші.

У контексті проведення досліджень щодо виявлення характеру впливу системи факторів на управління змінами на промисловому підприємстві та узагальнення основних фаз зародження та розвитку змін і розширення сфери варіантів розвитку дій, а також запропонованого загального підходу до управління змінами виникає необхідність продовження досліджень в напрямку удосконалення концептуальних підходів щодо формування механізму управління змінами на промисловому підприємстві, виходячи із сучасних умов його функціонування.

Результати дослідження. Важливою особливістю змін на сучасному підприємстві є фактор часу. Зміни, як явища, виникають, розвиваються та згасають, оскільки її основу складають певні процеси, що відбуваються на промисловому підприємстві [1,2,3,4].

Для подальшого вивчення змін як складової процесу управління підприємством визначимо чотири етапи виникнення та розвитку змін і п'яти ключових точок (рис. 1).

Зміни виникають тоді, коли нові, невідомі, невраховані фактори та тенденції зовнішнього середовища починають здійснювати тиск на середовище певним чином. Однак це не відбувається спонтанно, раптово – даний процес майже безперервний.

Між точками $T_0 - T_1$ (зародження нових процесів та механізмів) розташовується «маяк» - елемент системи стратегічного управління задачами t_a . Основна задача – виявлення нових тенденцій, опис, структуризація.

В проміжку $T_1 - T_2$ (розвиток та розповсюдження нових процесів та механізмів в середовищі) розташована точка усвідомлення та розуміння нових процесів, механізмів та можливих наслідків t_b .

До точки T_2 розташовується точка реакції підприємства - точка t_c .

Точка t_d – точка оберненої реакції, тобто переорієнтації на інші умови, викликані іншими процесами та механізмами.

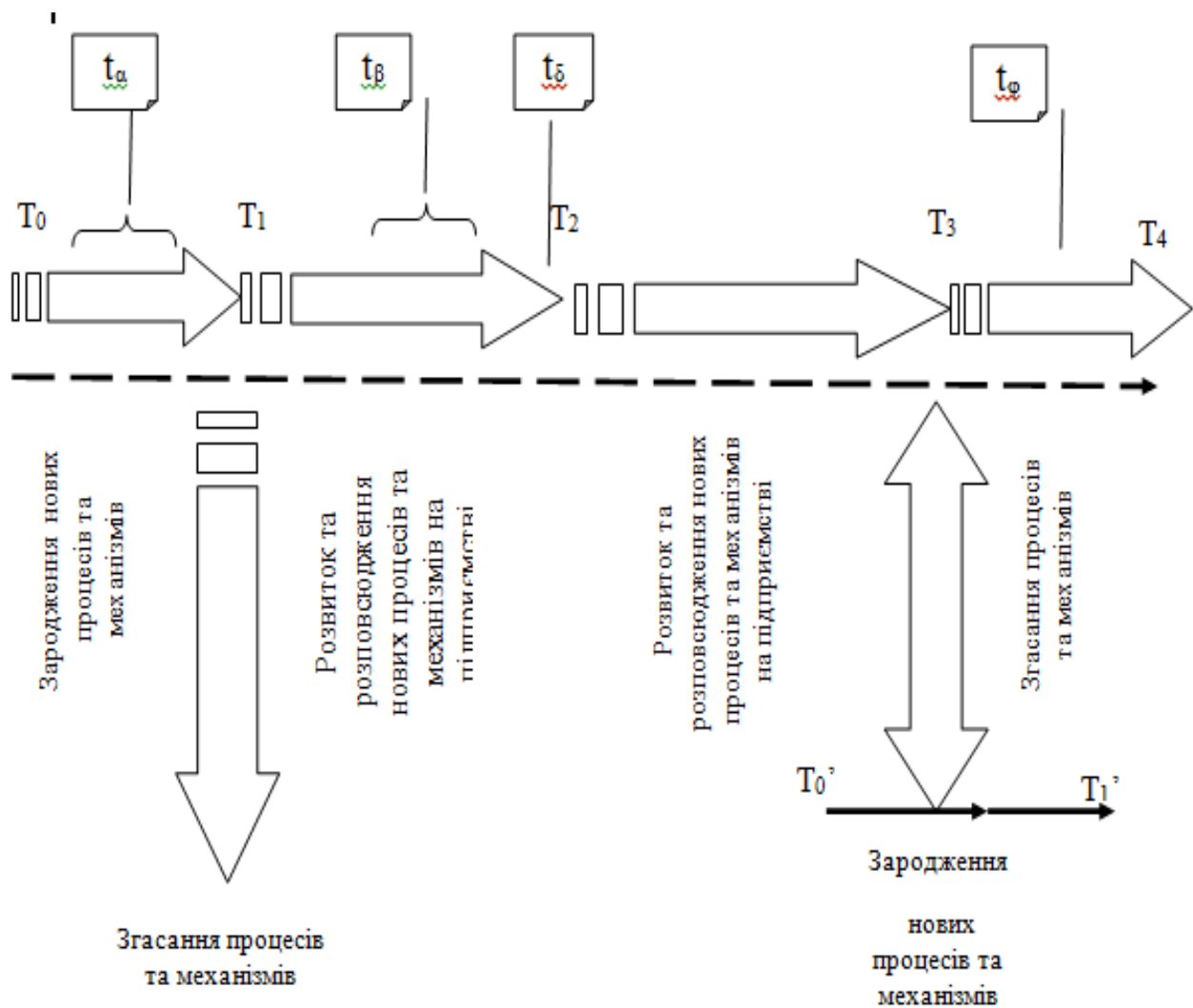


Рис. 1 Основні фази зародження та розвитку змін промислового підприємства (узагальнено автором[2-4])

Це ідеальна взаємодія промислового підприємства та зовнішнього середовища. Дуже часто точка t_a в системі менеджменту організацій відсутня, як наслідок точка t_b розташована за моментом часу T_2 , а точка t_c також не практикується, оскільки промислове підприємство по своїй природі достатньо консервативне та не хоче відмовлятися від існуючих механізмів [5,6]. Якщо використовувати такий сценарій розвитку подій, то коли настає момент t_c , промислове підприємство лише пристосовується до нових змін, тому не бачить сенсу переходити на нові механізми. Все це в подальшому тягне за собою запізнення в реакції.

В сучасній практиці управління з прискоренням економічних, політичних та соціальних процесів період часу $T_0 - T_2$ скорочується, значить точку t_α необхідно переміщувати ближче до T_0 , або в ідеалі виводити її за межі даної точки з тим, щоб раніше відчувати нові коливання та швидко реагувати на них. При зміщенні t_α до точки T_0 ми відсуваємось від точки T_1 та тим самим збільшуємо для себе варіативність розвитку подій (рис. 2).

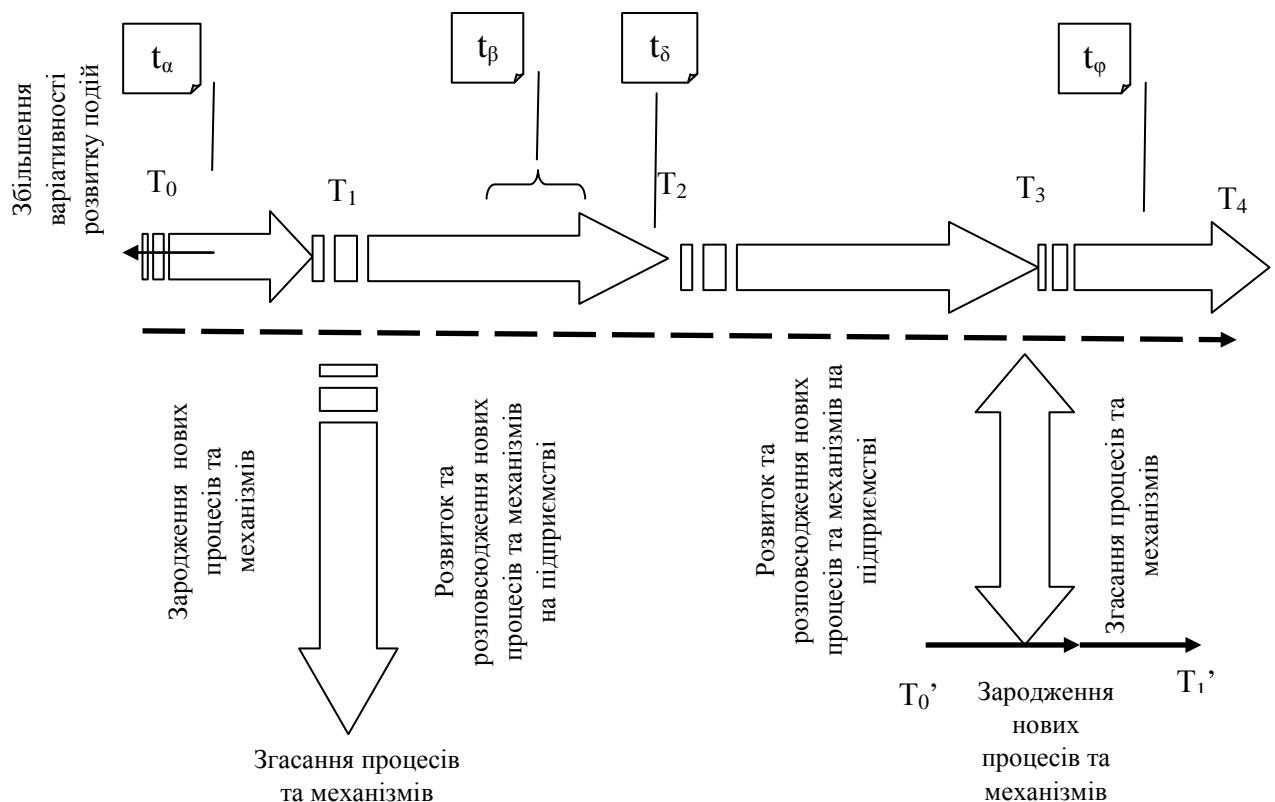


Рис. 2 Розширення сфери варіантів розвитку дій та впровадження змін

Такий алгоритм дій існує на більшості промислових підприємств, однак необхідно відмітити, що така модель не є ефективною. Для підвищення ефективності функціонування в сучасних умовах необхідно дотримуватись відповідних принципів:

1 Необхідна зміна методології в точці t_α , оскільки зсув даної точки по часовій вісі реальної віддачі не несе. В основу нової методології необхідно закладати такі механізми, які б максимально швидко дозволяли виявляти та описувати нові причинно-наслідкові зв'язки.

2 Необхідно підвищити рівень аналітичного інструментарію в точці t_β з використанням нових технологій роботи з інформацією, основу яких мають становити принципи системності, комплексності та безперервності. Математичний апарат має накладатись на якісний аналітичний опис.

3 Підвищення гнучкості системи за рахунок внутрішньої структури та складу змін, що дозволить істотно знизити витрати ресурсів та витрати часу в точці t_{ϕ} при переході від одного стану до іншого.

Зміни не мають правил, норм, тому допускають вільне сприйняття та розуміння. Розглядаючи зміни можна виокремити як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. Розглянемо деякі з них [7]:

1 Надмірне використання та неадекватність математичного апарату, що породжує [9]:

- незнання конкретних значень випадкових величин, статистичні якості яких відомі, визиває помилку оцінки значень системних параметрів;
- неадекватність моделей, які використовуються для опису відомих процесів, що відбуваються як від незнання виду функцій, що описують дані процеси, так і від недосконалості математичного апарату, що призводить до необхідності використання апроксимацій;
- використання ймовірносно-детермінованих моделей ускладнює математичний формалізм, інтерпретацію дослідних результатів та аналіз рішень із-за абстрагізації та використання евристичних методів;
- незнання деяких процесів, що впливають на результат дій, призводить до скороченого опису і, як наслідок, - до зниження адекватності моделей.

2 Технічна неможливість точно врахувати всі відомі фактори, що впливають на процеси, знижує точність оцінок.

3 Нестійкість складних систем, породжує зміни, що визвані дезорганізуючим та організуючим впливом на системи внутрішнього та зовнішнього середовища.

4 Невідомий ціленаправлений вплив або поведінка зовнішнього середовища, що призводить до підвищення ризику.

5 Неадекватність понятійного апарату, як наслідок - неможливість ототожнення фактів.

Суб'єктивні фактори:

1. Надсистемне сприйняття.
2. Протиріччя сприйняття колективом змін.
3. Логічні бар'єри.
4. Вплив фантомних моделей.
5. Психоаналітичні якості.
6. Стилі сприйняття інформації індивідом.
7. Стилі отримання знань індивідом.
8. Сприйняття змін.

Одним з наслідків, що породжують зміни, є ризик. В процесі впровадження та управління змін найбільший ризик виникає в можливості отримання опору впровадження цих змін. *Опір* - багатогранне явище, що викликає непередбачувані зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей спротив виявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. З точки зору науки про поведінку, опір є природним проявом різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним [8,9,10]. Опір змінам проявляється в формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

Розрізняють індивідуальний, груповий та опір системи (або опір організації).

Опір окремої особи пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі. Певною мірою опір — це реакція захисту, оскільки людина не відчувається в небезпеці, якщо зростає ризик (рис. 3).

Треба враховувати, що реальність не завжди адекватно сприймається співробітниками; навіть якщо співробітник приймає зміни, що відбуваються або можуть відбутися, він не завжди здатен зрозуміти сутність, характер та наслідки цих змін. Розриви між реальністю, її сприйняттям та розумінням збільшують силу опору.

Ураховуючи те, що групу характеризує більший рівень стабільності, тому й опір її буде більш агресивним і сильним. Сила опору групи залежить від характеру та масштабів загрози її владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та норм, спричиненого змінами на підприємстві. Але найсуттєвішим фактором є розрив між характеристиками «моделей реальності», що визнається групою і тією моделлю, що будується.

Опір системи — це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та заходами, передбаченими керівництвом. Він пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (старого) становища. Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалом організації.

Опір змінам пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок змін та обернено пропорційного терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

У кожній організації спостерігається опір трьох розглянутих видів, який може проявлятися у відкритій або прихованій формі. Ризик неподолання опору – це ступінь невпевненості досягнення системою завданої цілі при визначеному способі її досягнення. В умовах невизначеності виникає важливе питання: яку технологію досягнення цілей обирати для того, щоб з поточного стану перейти в бажане становище.

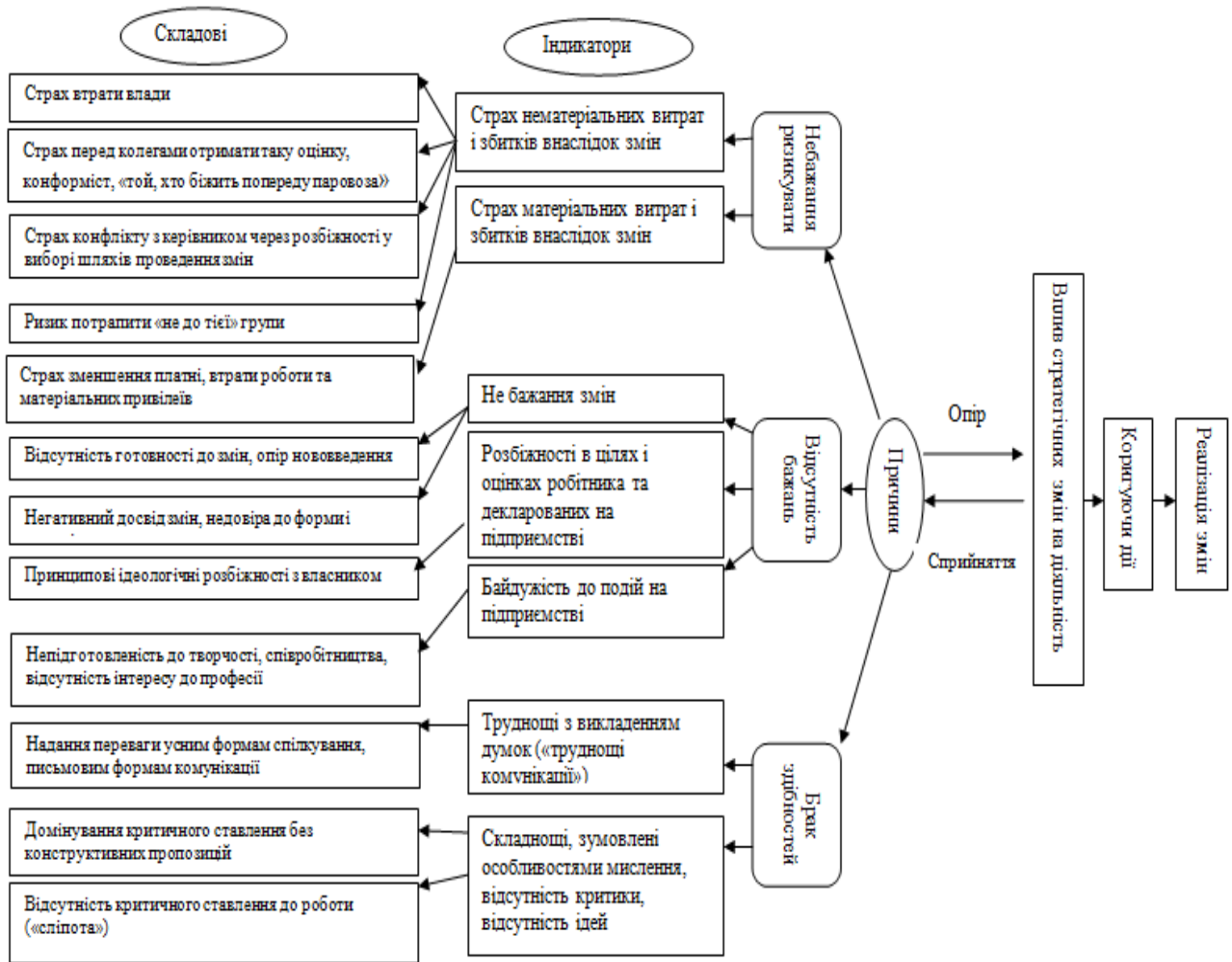


Рис.3. Опір персоналу щодо впровадження змін (узагальнено автором за [8,9,10])

Технологія є засобом досягнення цілей і на відміну від цілей може підбиратись під конкретні умови [11,12,13,14,15,16]. Проблема полягає в тому, що підприємство не знає, як саме буде поводитись зовнішнє та внутрішнє середовище, які сили будуть домінувати, а відповідно, яка технологія дасть необхідний результат. В таких умовах основний акцент полягає у адаптації змін на підприємстві до умов зовнішнього середовища. Не дивлячись на те, що зміни є універсальним явищем сучасних процесів, ця складна особливість розвитку соціально-економічних систем, тим не менш розглядається як агреговано негативний фактор, якому необхідно протистояти на рівні управління підприємством.

Загальний підхід до управління змін можна представити наступним чином рис. (4).

Загальний підхід до управління змінами має два напрями. Перший – використання організаційного навчання та створення підприємства організаційної системи, що навчається. Даний напрям націлено на перспективу, на створення запасу міцності. Це потребує особливого підходу до управління персоналом організації. В такій ситуації якісно-кількісні характеристики соціальної складової розглядаються як актив

промислового підприємства, актив, який потребує достатньо великих та постійних витрат [17]. Кожна така організація стає унікальною базою даних знань, навичок, досвіду, на основі яких в мінімальні терміни з мінімальними витратами можуть бути відтворені необхідні елементи в цілісній системі з усіма необхідними елементами організаційної системи, з новим рівнем якості.

Другий напрям – створення віртуальної моделі організаційної системи та її складових процесів. Віртуальна параметрична модель діяльності показує організацію як цілісну систему з усіма причинно-наслідковими зв'язками, що дозволяє керівництву швидко програвати різноманітні сценарії з високою точністю результатів, які можна отримати [18]. Слід відмітити, що змістовні теоретичні кількісні моделі, що описують вплив змін на діяльність організації, достатньо складні та недосконалі. На основі результатів таких моделей дуже важко приймати реальні управлінські рішення, оскільки вони не відображають закономірності та не виключають умовностей. Віртуальна модель діяльності організації описує як зовнішні так і внутрішні механізми, відображаючи кінцевий результат. Змінюючи вхідні параметри або вихідні умови, керівництво бачить лише бажаний кінцевий результат, а не бачить основних кроків діяльності, можливих витрат та ризиків. На відміну від першого напрямку, віртуальна модель підприємства носить реактивний характер.

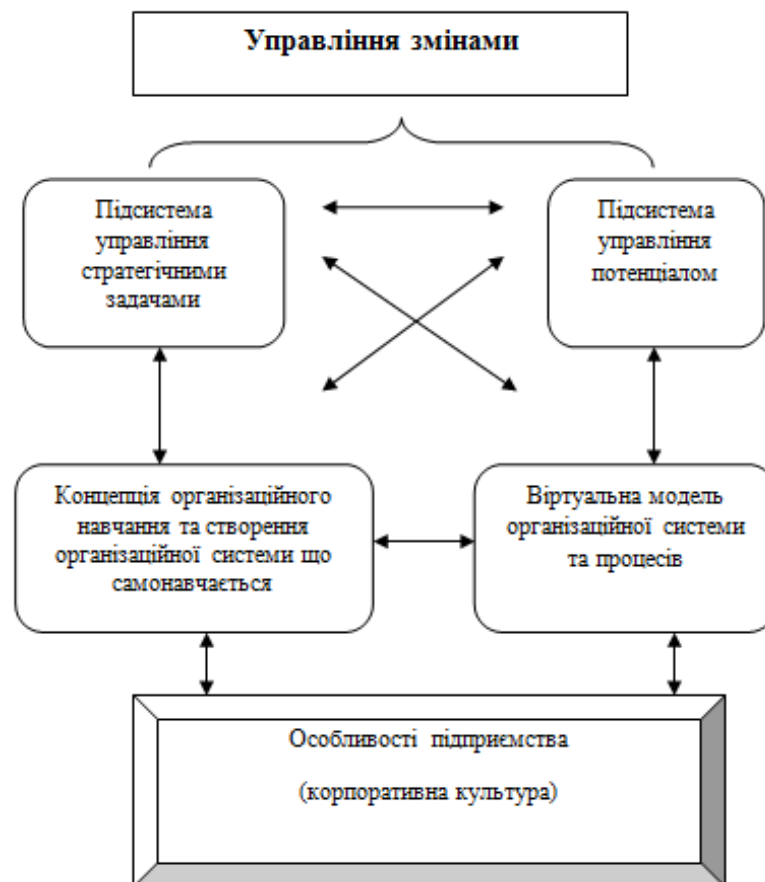


Рис. 4. Загальний підхід до управління змінами на промислових підприємствах (власна розробка)

Теорія організаційного управління передбачає необхідність впливу на різні об'єкти з метою приведення їх в бажаний стан, тобто надання їм певних кількісних та якісних характеристик, які б максимально сприяли досягненню встановлених цілей [19]. Важливою особливістю сучасної теорії управління є те, що об'єкт управління розглядається як складна динамічна система, саме це потребує створення механізмів управління системами.

Висновки. Запропонований вплив системи факторів на управління змінами на промисловому підприємстві та загальний підхід до управління змінами можуть бути використані на промислових підприємствах щодо впровадження змін та їх управління враховуючи специфіку та особливості діяльності підприємств в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Олексюк О. С. Моделирование принятия рискованных решений: Монография/О.С. Олексюк. – К.: Вища школа, 1998. – 330 с.
2. Геєць В.М. Економічні реформи в Україні: моделі, реалії та уроки/В.М. Геєць. Банківська справа. - 1996. - №4. - С. 26-34.
3. Геєць В.М. Соціогуманітарні складові перспективи переходу до соціально - орієнтованої економіки України /В.М. Геєць. Економіка України. – 2000. - №1. – С.4-11.
4. Геєць В.М. Політична і економічна реформи. Питання синхронізації/В.М. Геєць. Економіка і прогнозування. – 2001. - №4. - С. 9-24.
5. Ансофф И.Х. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ. /И.Х. Ансофф. Науч. ред. и автор. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. - 519 с.
6. Ансофф И. Х. Новая корпоративная стратегия: Пер. сангл. /И.Х. Ансофф. – СПб.: ИД Питер, 1999. – 416 с.
7. Ходжсон Дж. Социально-экономические исследования процесса знаний и нарастания сложностей. /Дж. Ходжсон. Вопросы экономики, 2001. - №8. – с. 69 – 73
8. Анализ и обоснование хозяйственных решений / Под. ред. Б.И. Майданчика, М.Г. Карпунина, Я.Г. Любинецкого. - М.: Финансы и статистика, 1991. - 133 с.
9. Андрейчиков А.В. Экономика, математические методы в задачах аналитического планирования/А.В. Андрейчиков. – Волгоград: Волгоград. гос. техн. ун-т, 1997. – 74 с.
10. Основні засади державної стратегії регіонального розвитку [Електронний ресурс]. – К.: Міністерство економіки України, 2001. – Режим доступу: <http://www.rambler.ru>.
11. Андрушків Б.М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми / Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін - Тернопіль: Лілея, 1997. – 292 с.
12. Багриновский К. А., Матюшок В. М. Экономико-математические методы и модели (микроэкономика)/К.А. Багриновский, В.М. Матюшок. – М.: Российский университет дружбы народов, 1999. – 183 с.
13. Бреддик У. Менеджмент в организации: Учебное пособие / У. Бреддик – М.: «Инфра-М», 1997. - 344 с.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. – М.: ДЕЛЮ, 1998. – 800 с.

15. <http://www.ya.com.ua> – Все о бизнесе
16. <http://www.prodiplom.com.ua/content/view/5670/75/> - «Підходи до вивчення ефективності менеджменту підприємства»
17. Ладенко И. С. Методология и методы организации интеллектуальных систем/И.С. Ладенко. – Новосибирск: ИИФФ СО АН СССР, 1987. – 66 с.
18. Берсуцкий Я. Г., Лепа Н. Н., Гузь Н. Г. и др. Модели и алгоритмы принятия управленческих решений/ Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, Н. Г. Гузь. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1998. – 307 с.
19. Порохня В. М. Моделирование экономики: Монография/В.М. Порохня. – Запоріжжя: ЗДІА, 2003. – 384 с.

References

1. Oleksyuk O. S. (1998). *Modelyuvannya prunyaty ruzukovanuh rishen: Monografiya [Simulation risk taking: Monograph]*. / Kyiv: High School [in Ukrainian].
2. Geyets V. M. (1996) *Ekonomichni reformu v Ukraini: modeli, realii ta uroku [Economic reforms in Ukraine: models, realities and lessons]*. / Banking [in Ukrainian].
3. Geyets V. M. (2000) *Sotsiogumanitarni skladovi perspektivu perehodu do sotsialno-orientovanoi ekonomiku Ukrainu [Socio constituents prospects transition to a socially -oriented economy]*. / Ukraine's economy [in Ukrainian].
4. Geyets V. M. (2001) *Polituchna I ekonomichna reform. Putannya sunhronizatsii [Political and economic reforms. Synchronization Issues]*. / Economics and forecasting. [in Ukrainian].
5. Ansoff I.H. (1989) *Strategicheskoe upravlenie [Strategy Managemen]*. / Moscow: Economics [in Russian].
6. Ansoff I.H. (1999) *Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]*. / ID Piter [in Russian].
7. Hodgson Dzh. (2001) *Sotsyalno-ekonomicheskie issledovaniya protsessa znaniy i narostaniya slozhnostey [Socio-economic studies of knowledge processes and knots in difficulties]*. / Questions of Economy [in Russian].
8. Maydanchik B.I., Karpunin M.G., Lyubinetskiy Ya. G. (1991) *Analiz i obosnovanie hozyaystvennuh resheniy [Analysis and substantiation of economic decisions]*. / Moscow: Finance and Statistics [in Russian].
9. Andreychikov A.V. (1997) *Ekonomika, matematicheskie metodu v zadachah analiticheskogo planirovaniya [Economy, mathematical methods for the analytical planning]*. / Volgograd: Volgograd State Technical University [in Russian].
10. *Osnovni zasadu derzhavnoi strategii regionalnogo rozvutku [Basic principles of the state regional development strategy]*. / [electronic resource]. / Kyiv: Ministry of Economy of Ukraine <http://www.rambler.ru> [in Ukrainian].
11. Andrushkiv B.M. (1997) *Osnovu menedzhmentu: metodologichni polozhennya ta prukladni mehanizmu [Fundamentals of management: methodological position and applied mechanisms]*. / Ternopil: Lily [in Ukrainian].

12. Bahrynovskyy K.A, Matyushok V.M (1999) *Ekonomiko-matematicheskie metodu i modeli (mikroekonomika) [Economic and mathematical methods and models (microeconomics)]* ./ Moscow.: Russian friendship University [in Russian].
13. Breddyk U. (1997) *Menedzhment v organizatsii :Uchebnoe posobie [Management in organization: Study guide]*. / Moscow.: "Infra-M"[in Russian].
14. Meskon M. Albert M.,Hedoury F. (1998) *Osnovu menedzhmenta [Principles of management]* ./Moscow: DELO [in Russian].
15. <http://www.ya.com.ua> – *Vse o biznese [All about business]*.
16. <http://www.prodiplom.com.ua/content/view/5670/75/> - *Pidhodu do vuvchehhya efektyvnosti menedzhmentu pidpruemstva [Approaches to the study of enterprise performance management]*.
17. Ladenko I.S. (1987) *Metodologiya i metodu organizatsii intelektualnuh sistem [Methodology and methods of organization intelligence systems]*. / Novosibirsk: YFF AN USSR [in Russian].
18. Bersutskyy Y.G, Lepa N.N, Guz N.G.(1998) *Modeli i algoritmu prinyatiya upravlencheskih resheniy[Models and algorithms of adoption of management solutions]*. / Donetsk: YEP National Academy of Sciences of Ukraine [in Russian].
19. Porokhnaya V.M. (2003) *Modelyuvannya ekonomiku:Monographiya [Modeling Economy: Monograph]*. / Zaporozhye: ZDIA [in Ukrainian].

ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ ФАКТОРОВ НА УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

ГАЙДЕЙ А.А.

Черниговский промышленно-экономический колледж Киевского национального университета технологий и дизайна

Цель. Определение характера влияния системы факторов на управление изменениями на промышленном предприятии.

Методика. Для достижения цели был проведён анализ методологии исследований данной проблемы отечественными и зарубежными учёными и определены основные направления развития данной идеи в последующих исследованиях.

Результаты. В результате проведённых исследований раскрыта важная особенность изменений на современном предприятии за счёт фактора времени.

Для дальнейшего изучения изменений как составляющих процесса управления предприятием определены этапы возникновения и развития изменений и пять ключевых точек. Обобщены основные фазы зарождения и развития изменений промышленного предприятия, рассмотрен вопрос расширения сферы вариантов развития действий и внедрения изменений.

Для повышения эффективности функционирования предприятия в современных условиях определена необходимость соблюдения определённых принципов, сущность которых раскрыта в результатах исследований.

Рассматривая изменения, которые не имеют правил и норм, выделяются как объективные, так и субъективные факторы влияния. Предложен общий подход к управлению изменениями и два варианта управления изменениями.

Научная новизна. Обобщены основные фазы зарождения и развития изменений и предложен общий подход к управлению изменениями на промышленном предприятии.

Практическая значимость. Предложенный общий подход к управлению изменениями может быть использован в практической деятельности управления изменениями на предприятии с целью повышения эффективности его функционирования в современных условиях.

Ключевые слова: факторы, тенденции, фазы, изменения, управление изменениями.

THE INFLUENCE OF THE SYSTEM OF FACTORS ON CHANGE MANAGEMENT IN AN INDUSTRIAL PLANT

HEIDI OLEKSIY OLEKSIYOVICH

Chernihiv Industrial and Economic College of Kyiv National University of Technologies and Design

Purpose. To identify the nature of the influence of the system of factors on change management in an industrial plant.

Methodology. To achieve the goal, domestic and foreign scientists have analyzed the research methodology of the problem and identified the main directions of development of this idea in further studies.

Findings. As a result of the studies was revealed important feature of the modern enterprise changes due to the time factor. For further studying of the changes as components of enterprise management were defined the stages of emergence and development of changes and five key points. Generalized main phases of origin and development of industrial enterprise changes and considered the options for expanding the scope of action and implement of changes. To improve the efficiency of enterprises in modern conditions was determined the need to respect the relevant principles, the essence of which is revealed in the results of research. Considering the changes, that have no rules and regulations, were distinguished both objective and subjective factors of influence. The general approach to management of changes and two areas of change management were offered.

Originality. Generalized the main phases of origin and development of changes, proposed general approach to change management in the industry.

Practical value. The general approach to change management in the industry, which was offered, can be used in the practice of change management in enterprises in order to increase their efficiency in modern conditions

Keywords: factors, tendencies, phases, changes, change management.