

КОМПОНЕНТИ ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Грінченко Р.В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. Метою статті виступає теоретико-методологічне обґрунтування підходів до формування компонентів управління адаптаційними змінами на підприємстві із урахуванням їх еволюції у сучасній науковій літературі. У статті розглянуті сукупності принципів, засобів методів та форм здійснення наукового пізнання з метою управління адаптаційними змінами за основними етапами алгоритму управління адаптаційними змінами на підприємстві: виявлення чинників впливу на зміни підприємства; діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; виявлення чинників опору підприємства до змін; оцінка ефективності змін на підприємстві; вибір альтернативних варіантів змін; обґрунтування рішень у сфері управління змінами на підприємстві. Механізм адаптації підприємств до змін сформований таким чином, що розглядає вирішення проблемних ситуацій з різних боків, що надає йому значні переваги при впровадженні його у реальну практичну діяльність підприємств.

Ключові слова: методологічний підхід, компоненти, механізм адаптації до змін, підприємство, аналіз.

Грінченко Р.В. Компоненты подхода к управлению адаптационными изменениями на предприятии. Целью статьи выступает теоретико-методологическое обоснование подходов к формированию компонентов управления адаптационными изменениями на предприятии с учетом их эволюции в современной научной литературе. В статье рассмотрены совокупности принципов, средств, методов и форм осуществления научного познания с целью управления адаптационными изменениями по основным этапам алгоритма управления адаптационными изменениями на предприятии: выявление факторов влияния на изменения предприятия; диагностика внутренней и внешней среды предприятия; выявление факторов сопротивления предприятия к изменениям; оценка эффективности изменений на предприятии; выбор альтернативных вариантов изменений; обоснование решений в сфере управления изменениями на предприятии. Механизм адаптации предприятий к изменениям сформирован таким образом, что рассматривает решения проблемных ситуаций с разных сторон, что придает ему значительные

преимущества при внедрении его в реальную практическую деятельность предприятий.

Ключевые слова: методологический подход, компоненты, механизм адаптации к изменениям, предприятие, анализ.

Hrinchenko R.V. Components of the approach to adaptation change management at the enterprise. The purpose of the article is theoretical and methodological substantiation of approaches to the components formation of adaptive changes management at the enterprise in view of their evolution in modern scientific literature. Particular relevance of the study in this issue is due to the volatility and high rates of development of the modern economy, and the complexity of the changes arising in the process of enterprise activity. In the article are considered principles, means, methods and forms of scientific knowledge realization for the purpose of adaptive changes management in the main stages of the adaptation change management algorithm: the identification of influence factors on changes in the enterprise; diagnostics of the internal and external environment of the enterprise; identification of enterprise resistance to changes factors; assessment of the effectiveness of changes in the enterprise; choice of alternatives for change; substantiation of decisions in the management of haze at the enterprise. Due to the fact that the activity of the company is influenced by a significant number of external and internal factors, proposed to systematize the directions of the factors choice by the main four components: organizational and economic; techno-technical; legal and social. The criterias for evaluating alternative changes are determined by the main four components of the mechanism, which makes the picture of the selected changes more transparent and understandable for the personnel of the enterprise. The mechanism of enterprises adaptation to changes is shaped in such a way as to overcome the problem situations from different directions, which gives it significant advantages in implementing it into the real practical activity of enterprises.

Key words: methodological approach, components, mechanism of adaptation to changes, enterprise, analysis.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Вивчення теоретико-методологічних засад формування основних компонент управління адаптаційними змінами на підприємстві виступає досить актуальним на сучасному етапі у зв'язку з тим, що результати дослідження даної теми можуть бути використані підприємствами для формування ефективного механізму адаптації до змін. Особливої актуальності дослідження даного питання набуває у зв'язку із нестабільністю та високими темпами розвитку сучасної економіки, та складністю виникаючих у процесі діяльності підприємств змін.

Аналіз досліджень та публікацій. В останні роки багато зарубіжних та вітчизняних вчених приділяють значну увагу питанням адаптації діяльності підприємств. Питання адаптації діяльності підприємств на сучасному етапі досліджували такі вчені: Р. Акофф, І. Ансофф, Н. Білошкурська, П. Браунінг, М. Буднік, Н. Васюткіна, В. Дубчак, О. Кожевїна, Г. Козаченко, В. Кучеренко, Т. Ландїна, Л. Мельник, Б. Мільнер, Е. Пастухова, І. Пітайкіна, Л. Растрїгїн, Д. Хайман, О. Хитра, Г. Ханалїєв, Е. Чиженькова, О. Шатїлова, В. Якубїв, В. Ячменьова та інші. Проте теоретико-методологїчний базис дослідження формування компонентів управління адаптаційними змінами на підприємствї потребує бїльш комплексного опрацювання, з детальним розглядом основних підходів до аналізу та виявленням особливостей формування кожної із компонент. У зв'язку із значною актуальністю та недостатньо комплексним опрацюванням дане питання потребує подальшого розгляду та доповнення.

Видїлення невирїшених ранїше частин загальної проблеми. Вивчення підходів до формування компонентів управління адаптаційними змінами на підприємствї не мають системного характеру, не аналізуючи комплексно можливостї поєднання рїзних методів, форм, принципів, інструментів при формуванні компонентів управління адаптаційними змінами на підприємствї.

Постановка завдання. Метою даної статті виступає теоретико-методологїчне обґрунтування підходів до формування компонентів управління адаптаційними змінами на підприємствї із урахування їх еволюції у сучасній науковї літературї.

Викладення основного матеріалу. У данїй статї розглянемо методологїчний підхід до управління адаптаційними змінами підприємств та основні його компоненти. По-перше, з'ясуємо, що саме розумїється при визначенні методологїчного підходу до управління адаптаційними змінами підприємств.

У філософському енциклопедичному словнику методологїя (від метод і грец. *logos* - слово, поняття, вчення) визначена як система принципів і способів організації і побудови теоретичної і практичної діяльності, а також як вчення

про цю систему [1, с. 365]. Також слід зауважити, що діяльність у рамках методологічного підходу повинна бути спрямована у трьох напрямках: пізнавальному, оціночному та практичному. Тому сутність методологічного підходу не повинна зводитись тільки до переліку методів управління адаптаційними змінами підприємств. Доречно буде використання наступного загальновідомого визначення методології: під методологією розуміють сукупність принципів, засобів, методів та форм наукового пізнання. Таким чином, у подальшому дослідженні використовується визначення сутності методологічного підходу до управління адаптаційними змінами підприємств як сукупності принципів, засобів, методів та форм здійснення наукового пізнання з метою управління адаптаційними змінами підприємств, тобто змінами, що несуть позитивний ефект для підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У даній статті будуть розглянуті сукупності принципів, засобів методів та форм здійснення наукового пізнання з метою управління адаптаційними змінами за основними етапами алгоритму управління адаптаційними змінами на підприємстві:

- виявлення чинників впливу на зміни підприємства
- діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства
- виявлення чинників опору підприємства до змін
- оцінка ефективності змін на підприємстві
- вибір альтернативних варіантів змін
- обґрунтування рішень у сфері управління змінами на підприємстві.

У процесі діяльності підприємства виявляється значний перелік чинників, що впливають на його діяльність. Основною метою виявлення чинників впливу на зміни у діяльності підприємства виступає формування певного переліку головних чинників, які підприємство повинно постійно аналізувати. Сучасні підприємства діють під впливом величезної кількості чинників, що можуть як позитивно, так і негативно впливати на них. Основним при формуванні методологічного підходу до виявлення чинників впливу на зміни у діяльності

підприємства виступає створення чіткого та прозорого алгоритму виявлення даних чинників, що буде здатен гнучко реагувати на зміни середовища функціонування підприємств.

Слід зазначити, що даний алгоритм виявлення чинників впливу на зміни у діяльності підприємств повинен базуватись на таких головних принципах:

- системності, тобто системно враховувати можливі чинники впливу
- гнучкості, тобто бути здатним гнучко реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства
- прозорості, тобто бути зрозумілим для всіх користувачі
- чіткості, тобто усі дії у алгоритмі повинні бути чіткими та однозначними та не викликати різнобоких трактувань.

Також слід зауважити, що однією із визначальних передумов при здійсненні формуванні механізму адаптації є чітке визначення мети такої адаптації при проведенні кожного з етапів. Таким чином, сформований за результатами досліджень алгоритм виявлення чинників впливу на зміни у діяльності підприємств представлений на рис. 1.

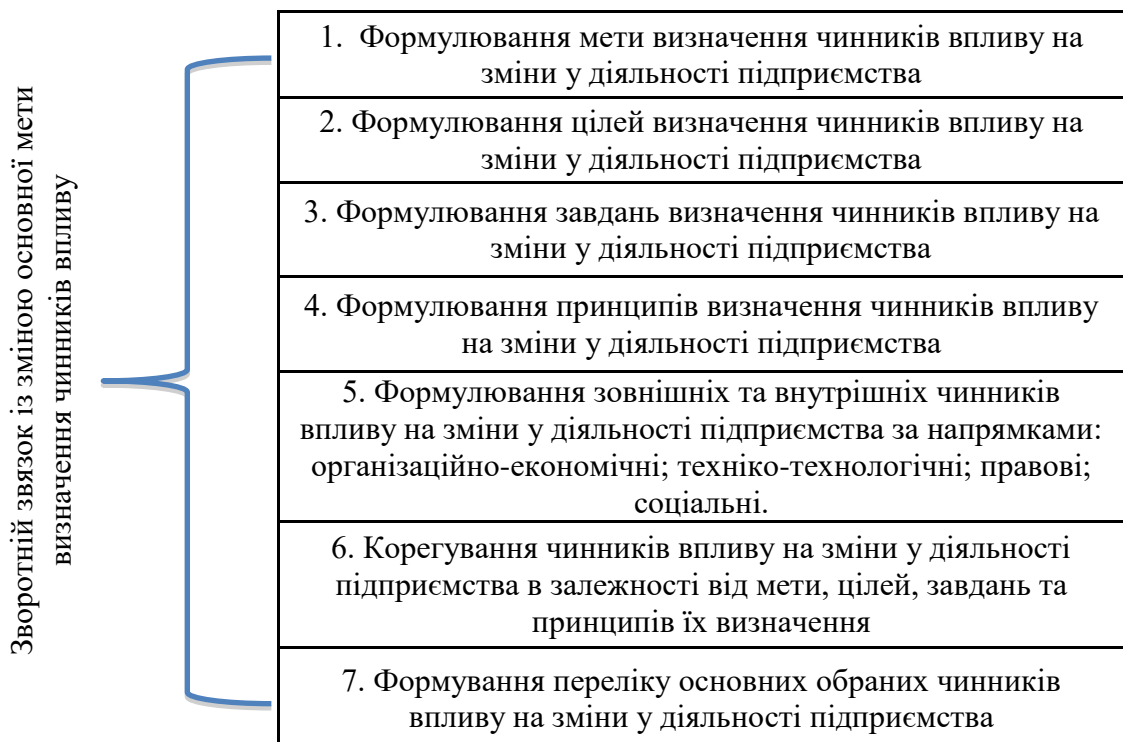


Рис. 1. Алгоритм виявлення чинників впливу на зміни у діяльності підприємств

Джерело: сформовано автором

Слід зауважити, що управління адаптаційними змінами підприємств фокусується у двох основних вимірах:

- управління адаптаційними змінами, що виникають внаслідок контрольованих або запланованих підприємством дій, які можуть виникати систематично або на плановій основі;

- управління адаптаційними змінами, що виникають внаслідок повністю неконтрольованих підприємством дій, які можуть виникати несистематично, непланово.

Тобто у підприємства виникають два основні напрямки управління адаптаційними змінами своєї діяльності. Використовуючи у своїй діяльності наданий алгоритм виявлення чинників впливу на зміни у діяльності підприємства надає можливості гнучко реагувати підприємству на зміну середовища свого функціонування, спираючись головним чином на основну мету такого виявлення, будь то управління адаптаційними змінами чи поточне управління тактичною діяльністю підприємства.

У зв'язку з тим, що на діяльність підприємства впливає значна кількість чинників зовнішніх та внутрішніх чинників, то можна запропонувати систематизувати напрями вибору даних чинників самим підприємствам, за основними чотирма компонентами: організаційно-економічною; техніко-технологічною; правовою; соціальною.

Проте слід зауважити, що процедура вибору чинників впливу на діяльність підприємства повинна відповідати загальним принципам економічної діагностики діяльності підприємства, таким як: інтегрованість у загальну систему аналізу; науковий характер досліджень; комплексність; системність; об'єктивність; конкретність; точність; дієвість; своєчасність; ефективність.

Слід наголосити, що великі та середні підприємства будуть мати більший перелік чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що обиратимуться підприємством для формування механізму адаптації підприємства до змін, ніж перелік чинників у малого підприємства. Така ситуація пов'язана із масштабами діяльності та складністю самої бізнес-системи.

Щодо формування методологічного підходу до виявлення чинників опору підприємства до змін, то розгляд даного питання потребує уточнення формулювання поняття «чинники опору» підприємства до змін. Перш за все, сформулюємо, які саме можуть бути чинники опору змінам. Аналізуючи підходи до виділення чинників опору змінам можна виділити основні наступні їх види [2; 3; 4; 5]:

1. Фінансові витрати.
2. Інноваційні суперечності з організаційними.
3. Інноваційні зміни викликають опір з боку персоналу та керівництва.

Тобто, чинники опору змінам – результати дії або бездіяльності персоналу та всієї системи підприємства у результаті об'єктивного чи суб'єктивного нерозуміння або неспроможності до сприйняття необхідності проведення змін.

Розглянемо більш детально кожен із груп зазначених чинників:

1. Фінансові витрати: здійснення змін на підприємстві, а особливо впровадження комплексного механізму адаптації діяльності підприємства до змін може викликати зростання витрат підприємства на цю діяльність. Проте підприємство повинно розраховувати у такому випадку ймовірність та розміри понесення витрат у разі не впровадження адаптаційного механізму, та виникнення загрозливих, негативних явищ у своїй діяльності.

2. Інноваційні суперечності із організаційними: впровадження інновацій досить складний процес, особливо на підприємствах із механістичними, бюрократичними організаційними структурами. Проте такі структури зовсім не гнучкі та невідповідають сучасним потребам ринку. При перебудові організаційної структури підприємства на органічну: матричну чи проектну, знижується ймовірність виникнення питання про такий чинник опору змінам як інноваційні суперечності із організаційними. Підприємство при таких організаційних структурах само намагається якнайбільш впроваджувати інновації та пристосовувати до них свою організаційну структуру.

3. Інноваційні зміни викликають опір із боку керівництва та персоналу: даний чинник опору є одним із розповсюджених при впровадженні змін на

підприємствах. Даний чинник тісно пов'язаний із морально-психологічним кліматом на підприємстві та може бути нівельований чітко сформованими заходами мотивації. Якщо ж виникає гострий опір чинникам змін на підприємстві керівництво може вдаватися до крайніх заходів, що може негативно позначитися на діяльності підприємства. Головним виходом та засобом нівелювання даного чиннику виступає формування обізнаності підприємства у сутності та основних компонентах механізму адаптації підприємства до змін, та визначення чіткої ролі кожного із учасників у такому механізмі.

Таким чином, при виявленні певного переліку чинників опору змін підприємство може значно спростити процес їх впровадження. Суб'єктивні чинники опору змінам можуть бути нівельовані завдяки роз'яснювальній роботі із персоналом та керівництвом підприємством. А об'єктивні чинники опору підприємство може подолати формуючи за основним трьома наведеними видами даних чинників опору план чітких дій по імплементації управління змінами у діяльність підприємства, що уніфікує процес управління та унеможливорює формування системи опору на підприємстві.

Методологічний підхід до оцінки ефективності змін на підприємстві. При розгляді даного питання, перш за все необхідно визначитись із сутністю поняття оцінка ефективності змін. Виходячи із запропонованого чотириєдиного підходу до формування механізму адаптації підприємства до змін оцінка ефективності змін повинна проводитись за основними чотирма вищенаведеними напрямками. Ефективність змін, на нашу думку, - це результат від впровадження механізму адаптації підприємства до змін що може бути розрахована на основі узагальненого інтегрального показника за всіма компонентами.

Оцінка ефективності змін на підприємстві повинна проводитись на систематичній основі, тобто можна виділити поточну оцінку ефективності діяльності підприємства (моментні показники ефективності) та оцінку ефективності змін за окремий період їх впровадження (інтервальні показники).

Проте дане питання занадто складене та потребує більш детального висвітлення в окремій статті.

Якщо існує незначна кількість альтернатив змін, то вибір альтернативних варіантів змін може бути здійснено керівником підприємства самостійно. При існуванні значного переліку альтернативних варіантів змін підприємство вже складно просто обрати той чи інший варіант. Тут застосовуються різні методи вибору альтернативних варіантів змін. Найбільш поширеними виступають методи математичного моделювання. Методика застосування методів математичного моделювання вибору альтернативних варіантів змін зводиться до трьох основних послідовних етапів:

1 етап – формулювання та побудова математичної моделі завдання, що необхідно розв'язати. Тобто побудова математичної моделі вибору альтернативних варіантів змін. При чому дана математична модель повинна враховувати всі необхідні підприємству обмеження відносно альтернативних варіантів змін. Тут формується реалізаційна модель та оціночна моделі варіантів змін. При формуванні реалізаційної моделі визначають, що може змінитися у діяльності підприємства при впровадженні змін. Оціночна ж модель показує, які підприємство може отримати результати внаслідок впровадження тих чи інших змін. Даний етап формування математичної моделі, перш за все, спрямований на виявлення варіантів та результатів впровадження змін на підприємстві.

2 етап – знаходження оптимального варіанту змін для потреб конкретного підприємства. Слід зауважити, що універсального принципу оптимальності не існує. Тому для кожної математичної задачі встановлюється свій власний принцип оптимальності, іноді таких принципів оптимальності може бути декілька. Чим складніше розв'язувана задача, тим більше принципів оптимальності може бути. Надалі знаходження оптимального рішення досить просто вирішується математичними засобами. Тому при використанні декількох принципів оптимальності, підприємство може отримати й декілька варіантів оптимальних рівень розв'язуваної задачі.

3 етап – аналіз отриманих при застосування методів математичного моделювання варіантів змін та подальший зворотній зв'язок із компонентами механізму адаптації підприємства до змін. При аналізі отриманих таким чином варіантів змін може відбуватися ситуація, коли розраховане оптимальне рішення не співпадає із основними завданнями механізму адаптації діяльності підприємства до змін, чи з основними пріоритетами діяльності підприємства, чи неприйнятне для підприємства з будь-яких інших причин. У такому разі може бути обране інше оптимальне рішення, якщо воно є, або ж повністю змінюється принцип оптимальності для поставленої задачі.

Слід зауважити, що методи математичного моделювання надають можливість підприємствам у досить обмежений час при використанні незначних ресурсів отримати відповіді на складні запитання. Проте усі задачі та обмеження при використанні таких методів повинні бути поставлені чітко та враховувати надбання попередніх етапів формування механізму адаптації підприємства до змін.

Надалі акцентуємо увагу на основних складових, які необхідно чітко враховувати при розробці управлінських рішень при формуванні механізму адаптації діяльності підприємств до змін. Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність таких складових за думкою автора [6, с. 58-59] та деякими власними міркуваннями:

1. Суб'єкт прийняття управлінського рішення – людина або група людей, наділених необхідними повноваженнями для прийняття рішення і які несуть за це відповідальність. При великих обсягах діяльності підприємств кількість суб'єктів прийняття управлінських рішень збільшується, що може ускладнювати сам процес прийняття таких рішень з метою формування механізму адаптації діяльності підприємств до змін.

2. Керовані змінні – сукупність чинників та умов, що викликають появу тієї або іншої проблеми, якими може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення. У попередніх підрозділах вже досліджувались питання керованих та

некерованих змін. Внутрішні змін у більшості своїй є керованими з боку підприємства, що спрощує процедуру прийняття управлінських рішень по ним.

3. Некеровані змінні – ситуації, якими не може управляти суб'єкт прийняття управлінського рішення, але якими можуть управляти інші особи. У сукупності з керованими змінними некеровані зміни можуть впливати на результат вибору, утворюючи фон проблеми або її навколишнє середовище. Більшість зовнішніх змін є некерованим для підприємства, проте вони можуть частково бути прогнозованими, що надає можливості із великою ймовірністю ними керувати.

4. Обмеження (внутрішні й зовнішні) на значення керованих і некерованих змінних, які в сукупності визначають область допустимих значень рішення. Обмеження при прийнятті управлінських рішень підприємство встановлює самостійно. Найбільш глобальними та розповсюдженими обмеженнями при формуванні механізму адаптації підприємства до змін виступають час та рівень ризику при впровадженні змін.

5. Критерій (або критерії) для оцінки альтернативних варіантів рішення.

Критерій може бути заданий кількісною моделлю або якісно (в термінах індивідуальних переваг або в термінах нечіткої логіки). Критерії для оцінки альтернативних варіантів змін встановлюються за основними чотирма компонентами механізму адаптації підприємства до змін, що робить картину обраних змін більш прозорою та зрозумілою потім для персоналу підприємства.

Узагальнюючи основні теоретичні напрацювання у напрямку формування критеріїв, можна виділити п'ять основних:

- критерій песимізму (критерій Уолда, критерій найбільшої обережності). Вибір даного критерію передбачає орієнтації на песимістичний розвиток ситуації. Поширеним є його застосування при прийнятті рішень в умовах макроекономічної нестабільності в країні здійснення підприємницької діяльності.

- критерій оптимізму. Даний критерій є протилежним критерію песимізму, за ним орієнтація відбувається на оптимістичний розвиток ситуації. Він застосовується в умовах макроекономічної стабільності.

- критерій коефіцієнту оптимізму (або критерій Гурвіца). При його використанні орієнтуються на рівень оцінки оптимістичного розвитку ситуації. Тобто тут враховується ймовірність настання того чи іншого варіанту.

- Критерій Лапласа. При застосуванні даного критерію орієнтуються на випадковість розвитку ситуації, тобто ситуація може бути зовсім не прогнозованою з точки зору песимістичного чи оптимістичного підходів.

- Критерій жалю (критерій Севіджа). При використанні даного критерію підприємство орієнтується на мінімізацію втрат або ризиків.

6. Вирішальне правило (або система вирішальних правил) – принципи і методи вибору рішення, в результаті застосування яких отримують рекомендації або рекомендоване рішення (хоча остаточний вибір залишається за особою, яка приймає рішення).

7. Альтернативи (можливі результати), залежні як від значень якісних або кількісних керованих і некерованих змінних, так і від самого вибору.

8. Рішення, що припускає існування принаймні двох альтернатив поведінки (інакше проблеми прийняття управлінського рішення не виникає, зважаючи на відсутність вибору).

9. Можливості реалізації прийнятого рішення.

Узагальнюючи методи обґрунтування управлінських рішень, слід підкреслити, що вони розподіляються на дві основні групи: кількісні та якісні методи.

Кількісні методи обґрунтування управлінських рішень залежать від рівня визначеності та однозначності інформації, яка приймається до уваги при обґрунтуванні управлінських рішень. Так, при однозначній визначеності інформації можуть застосовуватись найпростіші аналітичні методи. При неоднозначності або ж ймовірній невизначеності інформації використовують методи математичного моделювання або ж статистичні методи. При зовсім низькому рівні визначеності інформації використовують методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор. Таким чином, підприємство, оцінюючи наявну в нього інформацію щодо основних етапів та компонентів

механізму адаптації підприємства до змін, самостійно обирає той чи інший метод обґрунтування управлінських рішень.

Якісні методи використовуються обов'язково всіма підприємствами. Якісні методи представлені експертними методами оцінки, можуть доповнюватись методами простого ранжування та вагових коефіцієнтів.

Поєднання двох груп методів надає можливості отримати якісні результати обґрунтування, неможливо застосовувати тільки кількісні або ж якісні методи обґрунтування управлінських рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, процес прийняття управлінського рішення щодо формування механізму адаптації підприємства до змін повинен не тільки будуватися на основні чітких методологічних засад його формування, а й враховувати основні складові, які необхідно враховувати при загальному використанні теорії прийняття управлінських рішень. Механізм адаптації підприємств до змін сформований таким чином, що розглядає вирішення проблемних ситуацій з різних боків, що надає йому значні переваги при впровадженні його у реальну практичну діяльність підприємств.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Философский энциклопедический словарь / Гл. ред.: Л.Ф.Ильичев, П.Н.Федосеев, С.М.Ковалев, В.Г.Панов. - М.: Сов. энцикл., 1983. - 840 с.
2. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент : [навч. посіб.] / Н.В. Краснокутська. — К. : КНЕУ, 2003. — 504с.
3. Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. / Дак Д.Д. — М., 2007. — С. 33 — 58.
4. Кемерон З. Грин М. Управление изменениями — М., 2006. — С. 113 — 155.
5. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают : пер. с англ./ Фостер Р. — М. : Прогресс, 1987.
6. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. / М. М. Білинська, Ю. В Ковбасюк – К. : НАДУ, 2011. – 232 с.