

УДК 330.34:658

Гвініашвілі Т.З., к.е.н.,
доцент кафедри економіки, підприємництва
та управління підприємствами
*Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара*

АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Гвініашвілі Т.З. Алгоритм управління змінами суб'єктів підприємництва. Стаття присвячена розробці методичного підходу щодо управління змінами суб'єкта підприємництва з метою ефективного розподілу трудовитрат та підвищення ефективності його функціонування. Визначено, що ефективність змін залежить від ефективності розподілу завдань між підрозділами, а також ступеня та характеру інтеграції їх діяльності. Крім того, обґрунтовано роль процесу управління змінами в забезпеченні організаційного розвитку суб'єкта підприємництва. В статті запропоновано методичний підхід, застосування якого забезпечує ефективне впровадження змін у діяльність суб'єкта підприємництва з урахуванням розподілу ресурсів та трудовитрат, необхідних для управління змінами. Розроблений алгоритм управління змінами враховує два основні етапи ефективного впровадження змін, а саме: планування та реалізацію, а також декомпозицію завдань програми змін на основі принципу розподілу завдань та ресурсів між підрозділами суб'єкта підприємництва.

Ключові слова: організаційний розвиток, зміни, суб'єкт підприємництва, трудовитрати, управління змінами, ефективність.

Гвiniашвили Т.З. Алгоритм управления изменениями субъектов предпринимательства. Статья посвящена разработке методического подхода к управлению изменениями субъекта предпринимательства с целью эффективного распределения трудозатрат и повышение эффективности его функционирования. Определено, что эффективность изменений зависит от эффективности распределения задач между подразделениями, а также степени и характера интеграции их деятельности. Кроме того, обоснована роль процесса управления изменениями в обеспечении организационного развития субъекта предпринимательства. В статье предложен методический подход, применение которого обеспечивает эффективное внедрение изменений в деятельность субъекта предпринимательства с учетом распределения ресурсов и трудозатрат, необходимых для управления изменениями. Разработанный алгоритм управления изменениями учитывает два основных этапа эффективного внедрения изменений, а именно: планирование и реализацию, а также декомпозиции задач программы изменений на основе принципа распределения заданий и ресурсов между подразделениями субъекта предпринимательства.

Ключевые слова: организационное развитие, изменения, субъект предпринимательства, трудозатраты, управление изменениями, эффективность.

Gviniashvili T. The change management algorithm of business entities. The article is devoted to the development of a methodical approach to managing changes in a business entity with the aim of efficiently allocating labor costs and increasing the efficiency of its operation. It was determined that the effectiveness of changes depends on the efficiency of the distribution of tasks between departments, as well as the degree and nature of the integration of their activities. In addition, the role of the change management process in ensuring the organizational development of a business entity is substantiated. The article proposes a methodological approach, the use of which ensures the effective implementation of changes in the activities of a business entity, taking into account the allocation of resources and labor costs necessary for managing changes. The developed change management algorithm takes into account two main stages of effective implementation of changes, namely: planning and implementation, as well as the decomposition of the tasks of the change program based on the principle of assignment of tasks and resources between business units.

Key words: organizational development, changes, subject of entrepreneurship, labor costs, change management, efficiency.

Вступ. За сучасних умов зростання темпів змін в технологічній сфері, посилення міжнародної конкурентної боротьби, актуалізація проблеми інвестування великомасштабних, проривних інновацій, високі вимоги ринків до ведення бізнесу, забезпечення зростання його вартості в умовах наростаючої рецесії економіки зумовлюють інтерес суб'єктів підприємництва до забезпечення стратегічної ефективності їх розвитку. Економічною наукою та практикою визнано, що найважливішим пріоритетом управління суб'єктів підприємництва виступає їх сталий розвиток в середньо- та довгостроковій перспективі [10]. В даний час критерії «стратегічність» та «ефективність» крізь призму постулатів концепції організаційного розвитку складають основу нової парадигми стратегічного менеджменту, яка повинна пов'язувати в єдине ціле стратегію розвитку держави, суспільства, галузей і окремих суб'єктів підприємництва [12]. Забезпечення здатності протистояти впливу агресивного, нестабільного зовнішнього середовища за рахунок результативно орієнтованого, гнучкого управління набуває особливої актуальності для вітчизняних суб'єктів підприємництва. На тлі загострення сучасних завдань інноваційної модернізації та структурної перебудови національної економіки у відповідь на наслідки світової кризи зумовлюють зосередження зусиль на підвищенні ефективності та стійкості у довгостроковій перспективі функціонування вітчизняних суб'єктів підприємництва, що з одного боку, буде запорукою їх

виживання, а з іншого – створить можливості прогресивних змін в процесі проактивного розвитку. Вищезазначене вимагає наукового пошуку обґрунтованих підходів, методів та моделей ефективного управління змінами суб'єктів підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні та загально методичні питання управління змінами представлені в роботах І. Адісеса, Т. Андреевої, У. Барнета, Р. Бекхарда, Д. Воронкова, Л. Грейнера, Р. Дафта, Д. Калимулліна, Е. Кемерона, П. Коллоретта, Дж. Коттера, К. Левіна, М. Ташмана, М. Ханана, Дж. Харрінгтона, Г. Хубера, Г. Широкової.

Вагомий внесок у формування теоретико-методичного й інструментального забезпечення управління змінами здійснили такі сучасні вітчизняні учені, як: Т. Бауліна, Н. Беляєва, М. Бесєдін, О. Гайдей, Т. Гринько, О. Гусєва, А. Король, Т. Лепейко, Я. Лісун, Д. Найпак, О. Пашенко, В. Пономаренко, І. Прокопенко, С. Стеців. Але, незважаючи на різноманітність зарубіжних і вітчизняних досліджень, присвячених проблемам ефективності управління змінами [1; 4; 5; 6; 8; 9], в них розглядаються переважно питання концептуального характеру.

Без уваги залишаються специфічні аспекти сталого розвитку в довгостроковій перспективі саме вітчизняних суб'єктів підприємництва, критерії їх стратегічної ефективності, необхідні для оптимізації взаємодії виробничої, фінансово-економічної, соціальної та екологічної сфер їх функціонування.



Рис. 1. Методологічний зв'язок понять феномену «організаційний розвиток»

Накопичений рівень наукового потенціалу, необхідність його подальшого нарощування у позначеній предметній області виступають передумовою ґрунтовного дослідження питань стратегічної ефективності управління змінами суб'єктів підприємництва.

Метою статті є поглиблення теоретичних і методичних положень в галузі управління змінами суб'єктів підприємництва, що забезпечують стратегічну ефективність їх організаційного розвитку в сучасних нестабільних ринкових умовах.

Виклад основного матеріалу. Глобальні кризові явища перших десятиліть ХХІ ст. ясно продемонстрували, що здатність до змін є одним з визначаючих факторів не тільки успіху та розвитку, а й виживання суб'єктів підприємництва [2]. Погоджуючись з переважною більшістю дослідників зміни слід визначати як цілеспрямований процес, ефективна реалізація якого дозволяє досягти високого рівня розвитку підприємства [7]. При цьому більшість вчених і практиків однозначно визнають, що здійснення змін являє собою досить складний і в певній мірі небезпечний для організації процес [13].

На підставі аналізу наукових публікацій щодо питань ефективності функціонування суб'єктів підприємництва можна зробити висновок про методологічний зв'язок ряду понять в контексті пояснення

феномену «організаційний розвиток», центральне місце серед яких займає поняття «зміни» (рис. 1).

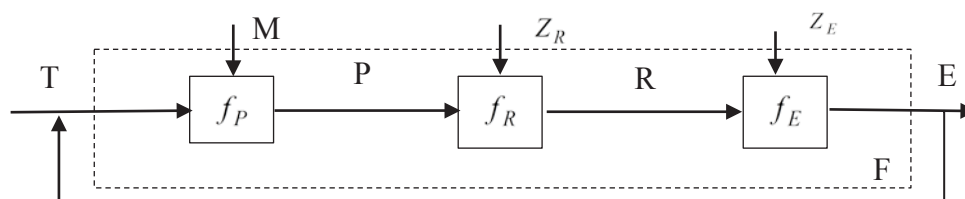
Зміни – це необхідний елемент організаційного розвитку суб'єкта підприємництва, тобто процес формування нової, удосконаленої організаційної системи, що забезпечує максимальну результативність та ефективність функціонування, а також досягнення стратегічних цілей [3, с. 249]. Управління змінами суб'єктів підприємництва має характер динамічних процесів, що володіють вираженими властивостями невизначеності [11]. Враховуючи наведене, підхід до управління змінами суб'єктів підприємництва має базуватися на наступних тезах:

1. Зміни є необхідним елементом процесу управління організаційним розвитком суб'єктів підприємництва.

2. Під управлінням змінами розуміється забезпечення узгодженості між оперативними результатами змін і їх запланованими значеннями.

3. Ефективність змін залежить від ефективності розподілу завдань між підрозділами, а також ступеня та характеру інтеграції їх діяльності.

Таким чином, алгоритм управління змінами, спрямований на створення умов ефективного розвитку суб'єктів підприємництва, може бути представлений наступною узагальненою функціональною схемою (рис. 2):



Позначення:

T – стратегічні цілі розвитку та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва;

P – параметри програми змін;

R – очікувані результати змін;

E – очікувані економічні результати розвитку суб'єкта підприємництва;

M – методи реалізації змін;

Z_R – фактори впливу процесу та поточних результатів змін;

Z_E – фактори впливу процесу та поточних економічних результатів розвитку суб'єкта підприємництва;

f_P – функція планування та вибору параметрів змін;

f_R – функція реалізації змін відповідно до обраних параметрів;

f_E – функція формування очікуваних економічних результатів розвитку суб'єкта підприємництва в умовах завершених або поточних змін (інституціоналізація результатів змін);

F – процес реалізації комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку суб'єкта підприємництва

Рис. 2. Алгоритм управління змінами суб'єктів підприємництва

Звідси, модель організаційного розвитку може бути представлена наступним чином:

$$\begin{aligned} P &= f_p(T, M), \\ R &= f_R(P, Z_R), \\ E &= f_E(R, Z_E), \end{aligned} \quad (1)$$

звідси:

$$E = F(T, M, P, R, Z_R, Z_E) \quad (2)$$

Згідно з представленою моделлю процес управління змінами суб'єкта підприємництва містить два етапи:

1) етап планування змін $P = f_p(T, M)$ – визначення необхідних параметрів змін, спрямованих на розвиток суб'єкта підприємництва;

2) етап реалізації змін $R = f_R(P, Z_R)$ відповідно до обраних параметрів.

Перший елемент алгоритму управління змінами містить етап постановки завдань підрозділам $F_U(P, Z_R, R)$ і являє собою процес декомпозиції завдань програми змін $P_{n \times 1}$ в систему завдань, норм і вимог $U_{m \times 1}$, які формуються для кожного підрозділу суб'єкта підприємництва.

Даний процес реалізується:

1) відповідно до параметрів змін $P_{n \times 1}$;

2) при наявності оперативної інформації про поточний стан суб'єкта підприємництва та поточні результати змін $R_{m \times 1}$;

3) в умовах недостатньо достовірної інформації – при наявності помилок оцінювання результатів $Z_{Rm \times 1}$;

4) в умовах обмеженості ресурсів, що виділяються на реалізацію змін.

Принцип розподілу завдань та ресурсів між підрозділами суб'єкта підприємництва (принцип розподілення відповідальності) передбачає, що в загальному випадку кожний підрозділ суб'єкта підприємництва має враховувати в програмі змін кожне із завдань, що стоять перед організацією в цілому. За таких обставин, під ресурсами слід розуміти весь комплекс засобів, здатних забезпечити процес змін у відповідності до цілей суб'єкта підприємництва: матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні (інтелектуальні, у т.ч. технології виробництва та надання послуг), адміністративні (можливості делегування та перерозподілу повноважень і відповідальності) тощо.

Математично принцип розподілу відповідальності демонструється матрицею розподілу трудовитрат змін:

$$D_{m \times n} = \begin{vmatrix} d_{11} & \dots & d_{1n} \\ \dots & \dots & \dots \\ d_{m1} & \dots & d_{mn} \end{vmatrix} = (d_{ji}), \quad (3)$$

де d_{ji} – коефіцієнт розподілу трудовитрат j -го підрозділу суб'єкта підприємництва i -му завданню змін;

n – кількість завдань змін;

m – кількість підрозділів суб'єкта підприємництва.

Коефіцієнт d_{ji} визначає рівень зусиль, уваги та часу, витрату ресурсів тощо j -го підрозділу, спрямованих на вирішення i -го завдання. Наприклад, d_{11} – коефіцієнт трудовитрат при вирішенні першим підрозділом першого завдання (p_1) змін; d_{12} – коефіцієнт трудовитрат при вирішенні першим підрозділом другого завдання (p_2); d_{21} – коефіцієнт трудовитрат при вирішенні другим підрозділом першого завдання (p_1) і т. д. Результатом планування змін, що реалізуються відповідно до принципу розподілу відповідальності, буде вектор $U_{m \times 1}(t) = F_U(P; Z_R)$ – система заходів, що включає в себе m завдань відповідно до кількості підрозділів суб'єкта підприємництва:

$$U_{m \times 1} = \begin{vmatrix} U_1 \\ \dots \\ U_m \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} d_{11}p_1 & \dots & d_{1n}p_n \\ \dots & \dots & \dots \\ d_{m1}p_1 & \dots & d_{mn}p_n \end{vmatrix} \quad (4)$$

Таким чином, формування вектору $U_{m \times 1}$, що передбачає розподіл n завдань програми змін між m підрозділами суб'єкта підприємництва можна представити у вигляді:

$$U_{m \times 1} = F_U(P; Z_R) = D_{m \times n} P_{n \times 1} \quad (5)$$

Наведена модель демонструє, що кожний підрозділ суб'єкта підприємництва формує свою власну програму змін, при цьому кожна складова даної програми являє собою комбінацію завдань, які забезпечують декомпозицію загального процесу змін у конкретній сфері діяльності. Така формальна інтерпретація процесу розподілу завдань враховує циклічність процесів розподілу завдань протягом усього періоду здійснення змін.

Висновки. За сучасних умов макроекономічної нестабільності та інформаційної невизначеності проблеми управління змінами мають велике практичне значення в контексті забезпечення сталого розвитку вітчизняних суб'єктів підприємництва. В результаті дослідження встановлено, що організаційний розвиток суб'єкта підприємництва являє собою систему заходів стратегічного управління, спрямованих на здійснення змін, які забезпечують його ефективне функціонування у довгостроковій перспективі. Запропонований алгоритм управління змінами враховує два основні етапи ефективного впровадження змін, а саме: планування та реалізацію, а також декомпозицію завдань програми змін на основі принципу розподілу завдань та ресурсів між підрозділами суб'єкта підприємництва.

Список літератури:

- Амосов О.Ю. Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті організаційних змін / О.Ю. Амосов, Н.В. Діденко, К.Ю. Лебедева // Економіка та держава. – 2015. – № 5. – С. 33–37.
- Гвініашвілі Т.З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку / Т.З. Гвініашвілі, Т.В. Гринько // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 1-2(2). – С. 51–54.

3. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т.В. Гринько // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 247–252.
4. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія / О.Ю. Гусева. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. – 395 с.
5. Король А.С. Сутність змін в організації та основні підходи до визначення даного феномену / А.С. Король // Психологічні науки. – 2010. – № 56. – С. 169–173.
6. Лісун Я.В. Управління організаційними змінами в забезпеченні партнерської взаємодії підприємств / Я.В. Лісун, О.М. Міх // Promising problems of economics and management: Collection of scientific articles. – Montreal: Publishing house «BREEZE», 2015. – P. 257–260.
7. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д.В. Найпак // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип. 2. – С. 267–277.
8. Пашенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві / О.П. Пашенко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 3(69). – С. 170–178.
9. Широкова Г.В. Управление изменениями: хрестоматия / науч. ред. Г.В. Широкова. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009. – 495 с.
10. Beer M. High commitment, high performance: how to build a resilient organization for sustained advantage / M. Beer, N. Foote. – United States: John Wiley & Sons, Inc., 2009. – 392 p.
11. Carnall C.A. Managing change in organizations / Colin A. Carnall: fifth ed. – Edinburgh: Pearson Education, 2007. – 365 p.
12. McLean G.N. Organization development: principles, processes, performance / G.N. McLean. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005. – 465 p.
13. Soares A.M. Colmrendre le changement organisationnel à rtavers les émotions / A.M. Soares. – Montréal: Université du Québec, 2006. – 168 p.