

The dimensional vision of the framework presents a set of related issues. For instance, the change management dimension embodies cultural issues, organizational structures, roles and skills, management of strategic change and business process re-engineering. This framework is useful for identifying the origins and impacts of change, and thus provides a way of identifying and characterizing research issues in ERP systems.

References

- 1 Markus, Lynne M. & Tanis, Cornelis, «The Enterprise System Experience – From Adoption to Success,» in Zmud, R. W. (Ed.), Framing the domains of IT management : projecting the future – through the past, Pinnaflex Education Resources, Inc., Cincinnati, Ohio, 2000
- 2 Hall, Richard, «Enterprise resource planning systems and organizational change: transforming work organization?», Strategic Change, 11(5), (2002), 263-70.

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Дорошук Г.А., к.е.н., доцент
Савченко Г.О.
Ранченко А.Г

Одеський національний політехнічний університет

В даний час багато промислових підприємств здійснюють перетворення у формах і методах управління, спрямовані на стимулювання підприємливості і розвиток нових економічних відносин. Зміни будуть ефективні, за умови, якщо вони будуть проводитися системно в усіх основних напрямках життєдіяльності підприємства. Таким чином, управління змінами можна вважати одним з ключових шляхів забезпечення розвитку підприємства, а методичне забезпечення управління змінами можна розглядати в якості актуальної наукової проблеми.

Проблема управління змінами найбільш глибоко досліджена зарубіжними фахівцями. Визнаними авторитетами в цій області є І. Ансофф, Р. Блейк, Х. Виссема, Р. Грант, Л. Грейнер, К. Девіс, Дж. Коттер, К. Левін, Д. Мутон, Дж. Ньюстром, М. Хаммер, Д. Чампі і Е. Шайн. Значне місце в дослідженнях цих вчених відводиться суті змін, розробці стратегій, методів і моделей управління цими змінами.

Сучасні дослідження практичного інструментарію реалізації змін на підприємстві розглянуті в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених М. Грін, О. Кузьмін, Л. Ноздріна, І. Петрова, В. Печенізький, В. Поліщук, О. Полотай, Г. Широкова [1], В. Ящук та багатьох інших. Більшість авторів розкривають сутність управління змінами через управління проектами, але в роботах Т. Кужви та С. Стеціва [2-3] дана спроба розглянути проблему з точки зору процесного підходу.

Для забезпечення управління змінами необхідно створити методичну базу, яка дозволить керівникам підприємств проектувати і реалізовувати процеси змін, оцінювати їх ефективність. Приймаючи рішення про проведення змін, керівники повинні чітко представляти позицію, в якій знаходиться підприємство і його бажаний стан, а також володіти алгоритмом проведення бажаних змін. Тому метою роботи є визначення основних функцій управління змінами на сучасному підприємстві з виділенням управлінського інструментарію реалізації кожної функції.

Підприємство є динамічною системою, воно постійно та безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі його складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція. Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше призводять до зміни цілей організації, організаційної структури управління,

техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Зміни – це будь-які перетворення в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності.

Управління змінами є спеціальною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними може бути реалізована в рамках процесного підходу через загальні функції менеджменту: 1) планування змін; 2) організування учасників змін; 3) мотивування працівників – учасників змін; 4) контролювання результатів змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації змін.

I етап. Планування змін на підприємстві охоплює два рівні – стратегічний та оперативний. Стратегічне планування змін – довготермінове планування, що систематизує та більш-менш формалізує виконання перспективних завдань підприємства, охоплює всі сторони його діяльності й спрямоване на розроблення, організацію та реалізацію змін через систему стратегічних планів, проектів і програм. [4, с. 84]. Оперативне планування змін – це пошук і узгодження найефективніших шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії змін та розвитку організації.

Конкретними формами використання методів планування є: масова оцінка – з'ясування думки окремих груп персоналу під час соціальних досліджень щодо суті певної проблеми планування, анкетування, інтерв'ю; організація систематичної роботи експертів (консультантів, агентів змін); організація роботи експертів на основі спеціальної системи їхньої діяльності. Широко відомі такі методи організації роботи експертів, як: «Мозкова атака», «Дельфі», «Паттерн», метод структуризації цілей, метод аналогій, схема Ісікави, метод інтервенції, метод сценаріїв, бенчмаркінг інновацій та ін.

II етап. Організування в системі управління змінами на підприємстві – комплексний процес, який передбачає формування ефективної структури управління та системи організаційних зв'язків між підрозділами організації в ході впровадження та реалізації змін [5, с. 254].

Для управління змінами важливе значення має команда змін – спеціально підібрана група працівників, об'єднана у творчий колектив для забезпечення реалізації змін. Ефективність командної роботи оцінюється за трьома показниками: ступенем ефективності кожного з членів команди у виконанні закріплених за ним функцій та професійних обов'язків, ступенем ефективності діяльності команди в цілому, ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем [6, с. 12].

Організування в системі управління змінами складається із 5 взаємопов'язаних інструментів: поділ праці в ході реалізації змін; департаменталізація; делегування повноважень; встановлення діапазону керованості в ході проведення змін; координація робіт.

III етап. Мотивування змін на підприємстві управлінська функція, яка являє собою процес свідомого впливу на трудову поведінку працівників з метою досягнення цілей та реалізації завдань змін. Система мотивації змін включає в себе такі групи мотиваційних чинників, як матеріальна, трудова та статусна мотивації [7, с. 162].

Управління мотивацією під час впровадження змін здійснюється з використанням таких методів: використання грошей як міра нагороди і стимулів; застосування покарань за відмову в участі в процесі змін; розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди і визнання досягнень; залучення людей до управління; заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних факторів та сил опору; розвиток компетенцій персоналу; саморозвиток персоналу; стимулювання творчої активності; кар'єрний ріст [8, с. 71].

IV етап. Контролювання результатів змін – вид управлінської діяльності, який забезпечує керівництву підприємства підтвердження вірності його управлінських рішень щодо напрямків впровадження змін та здійснення ним поточних коректив у ході проведення змін. Контролювання змін – система спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням, встановлення результатів управлінського впливу на керований об'єкт виявленням відхилень, допущених у ході виконання цих рішень. При цьому суб'єктами контролю є керівники різних ланок управління, окрема посадова особа, служби (відділи) або внутрішньогосподарські підрозділи підприємства, а об'єктами контролю – різні види змін [9, с. 290].

Для того, щоб уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників у ході проведення змін і таким чином підвищити його ефективність, потрібно використовувати наступні методи: встановлювати економічно обґрунтовані та досяжні показники, які мають забезпечити зміни, щоб вони сприймалися співробітниками; використовувати двостороннє спілкування між керівництвом та колективом працівників під час упровадження змін; уникати надмірного та жорсткого контролю під час упровадження змін; винагороджувати працівників за досягнуті показники, бо існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці у реалізації змін знизиться.

Функція контролю є завершальною функцією управління змінами та забезпечує зворотній зв'язок в циклі управління змінами [10, с. 83].

В роботі використано процесний підхід до управління змінами, що дало змогу розглянути управління змінами як спеціальну функцію менеджменту і виділити такі загальні функції в циклі управління змінами: планування, організування, мотивування та контролювання, для кожної з яких описано інструменти та методи їх практичної реалізації. Це в подальшому дозволить формувати практичні методичні рекомендації щодо здійснення того чи іншого етапу управління змінами да досягати бажаної ефективності їх здійснення.

Література

- 1 Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб. пособ. [Текст] / Г.В. Широкова. – СПб.:СПбГУ, 2005. – 210 с.
- 2 Кужда, Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т.Кужда // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2(41). – С. 66-72.
- 3 Стеців, С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві/ С.Р.Кужда//Національний університет «Львівська політехніка» . – 2011. – С. 8-11
- 4 Виноградова, О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія [Текст] /О.В. Виноградова. – Донецьк: ДОНДУЕТ, 2006. – 186 с.
- 5 Грин, М. Управление изменениями: пер. с англ. [Текст] / М. Грин. – СПб.: ДК, 2007. – 360 с.
- 6 T. Baekdal, K.L. Change Management Handbook / Baekdal T, Hansen K.L., Todbjerg L. – English Edition, 2006. – 31 p.
- 7 Современное управление. Энциклопедический справочник. Т.1 / Под ред. Д.Н. Карпухина, Б.З. Мильнера. – М.: «Издатцентр», 1997. – 584 с.
- 8 Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад: [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
- 9 Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2(52). – С. 287–291.
- 10 C. D. Scott, D. Change Management Leading People Through Organizational Transitions / Scott C. D., Jaffe D. T. – USA – 2004. – 83 p.

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

Котова М.В., к.е.н., доцент
Ларин О.А.

Одеський національний політехнічний університет

Успіх економічного розвитку організації безпосередньо пов'язаний зі своєчасністю реалізації управлінських рішень. Фактично, ефективне існування підприємства неможливо без