

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЛЕГКІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

CHANGE MANAGEMENT SYSTEM IN LIGHT INDUSTRY

Mix O.M.

аспірант,

Київський національний університету технологій та дизайну

В статті запропоновано авторський підхід до моделювання процесу реалізації системи управління змінами в легкій промисловості, який є складним комплексом процесів і процедур, орієнтованих на реалізацію всіх змін на підприємствах галузі. Наведено методику формування стратегії змін у легкій промисловості. Обґрунтовано алгоритм оцінки готовності легкої промисловості до змін.

Ключові слова: зміни, легка промисловість, моделювання, система управління, управління змінами.

В статье предложен авторский подход к моделированию процесса реализации системы управления изменениями в легкой промышленности, который представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, ориентированных на реализацию всех изменений на предприятиях отрасли. Приведена методика формирования стратегии изменений в легкой промышленности. Обоснованно алгоритм оценки готовности легкой промышленности к изменениям.

Ключевые слова: изменения, лёгкая промышленность, моделирование, система управления, управления изменениями.

In the article the author's approach to modeling the process of implementing management changes in light industry, which is a complex set of processes and procedures aimed at implementation of changes in the industry. The method of forming a strategy change in light industry. Substantiated estimation algorithm readiness light industry to change.

Keywords: changes, light industry, modeling, system management, change management.

Постановка проблеми. В сучасних умовах управління змінами займає значне місце в управлінні промисловістю, а самі зміни стають невід'ємним елементом ведення бізнесу. Необхідність змін визначається активним розвитком сучасних технологій, посиленням конкурентної боротьби та подоланні внутрішніх протиріч у промисловості. Потреби в змінах з'являються постійно та їх вплив на життєвий цикл підприємств легкої промисловості вже не розглядається як виключне явище.

Аналіз останніх досліджень. Різні аспекти теорії та практики управління змінами, в тому числі процеси планування й реалізації змін, є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як Д. Андерсон, Л. Андерсон, Т. Андрєєва, А. Арменакіс, У. Барнет, А. Бедон, М. Бір, В. Бурке, Д. Воронков [1], О. Гайдей [2], О. Гарафьнова [3], Л. Грейнер, Г. Керолл, Л. Корчевська [4], Дж. Коттер [5], С. Лазар, К. Левін, Т. Лепейко, Ж. Літвін, І.І. Мазур, Ф. Местон, С. Мюллер, Н. Норія, М. Пул, Дж. Фрімен, Г. Х'юбер, М. Ханан, В. Шапіро, А. Шегда, З. Шершньова, Г. Широкова та ін.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Проте, віддаючи належне теоретичній та практичній цінності попередніх наукових

здобутків, слід відзначити необхідність проведення моделювання процесу реалізації системи управління змінами в легкій промисловості.

Постановка завдання. Актуальність і гострота проблеми управління змінами в контексті розвитку системи управління змінами в легкій промисловості визначили мету статті.

Виклад основного матеріалу. Управління змінами – це процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, який включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організацію (створення команди змін; забезпечення підтримки змін та ін.), формування системи мотивації змін, контроль, регулювання змін та їх завершальне впровадження.

Моделювання дозволяє створити оптимальну систему управління змінами в легкій промисловості. Оптимальна система управління відповідає етапу розвитку галузі, логіці функціонування, особливостям внутрішнього і зовнішнього середовища, сприяє реалізації стратегічних цілей і найбільш повно орієнтована на максимізацію вартості власне підприємств легкої промисловості.

Варто зазначити, що моделювання оптимальної для промисловості системи управління включає такі аспекти:

- моделювання організаційно-функціональної структури відповідно до цілей, стратегією і логікою функціонування підприємств галузі,
- моделювання та впровадження механізмів управління за цілями, завданнями;
- моделювання системи підтримки прийняття рішень, процедур планування та контролю;
- розробка і впровадження єдиних стандартів і регламентів управління;
- моделювання інформаційної структури галузі, підвищення керованості офіційних і неформальних потоків інформації.

Методика формування стратегії впровадження змін у легкій промисловості наведена на рис. 1. Так, на першому етапі запропонованої методики відбувається оцінка готовності власне галузі до змін.

Для оцінки готовності промисловості до змін пропонуємо скористатися моделлю характеристик для оцінки готовності до змін та перешкод, які можуть їм завадити. При умові невиконання встановлених припущень обґрунтовуються зміни, що здатні забезпечити набір зазначених характеристик. Отже, власне алгоритм оцінки готовності до змін складається з наступних етапів (рис. 2).

Наступним етапом щодо формування цілісної системи управління змінами є оцінка доцільності проведення змін. Методична основа побудови системи показників ефективності стратегій змін повинна базуватися на жорстко формалізованих методах економіко-математичного та статистичного аналізу [1]. Проте, враховуючи, що система показників повинна характеризувати діяльність підприємств галузі, враховуючи людський фактор, методичний інструментарій її формування повинен включати і альтернативні методи отримання та аналізу інформації, а саме: інтерв'ю, спостереження, опитування, експертні оцінки. Іншими словами, побудова системи показників оцінки змін вимагає комплексного використання і кількісних методів (в рамках аналізу ідентифікованих як формальні), і якісних (неформальних).

Система показників розробленої ефективності стратегії змін підприємств легкої промисловості повинна враховувати фактори і умови, що обумовлюють їх реалізацію, з одного боку, і показники підприємств – з іншого [2, с. 52].

Заключним етапом вдосконалення системи управління змінами

на підприємствах легкої промисловості є формування стратегії змін та оцінка її ефективності. Для оцінки ефективності стратегічного планування на підприємствах необхідно скласти систему показників, які задовольняють наступним вимогам:

- надають можливість визначення ймовірності можливих станів системи (підприємства) на базі вимірювання ефекту від впровадження змін;
- дозволяють встановити планові (нормативні) значення показників, що сприяють досягненню цілей стратегії змін;
- забезпечать контроль досягнення планових значень, виявлення причин і джерел від-



Рис. 1. Етапи процесу формування стратегії впровадження змін легкої промисловості*

*Джерело: авторська розробка

хилень факту від плану, визначення ступеня впливу відхилень на кінцеві результати реалізації стратегії змін;

– координація бізнес-процесів на основі виявлених в процесі діагностики взаємозв'язків між їх параметрами;

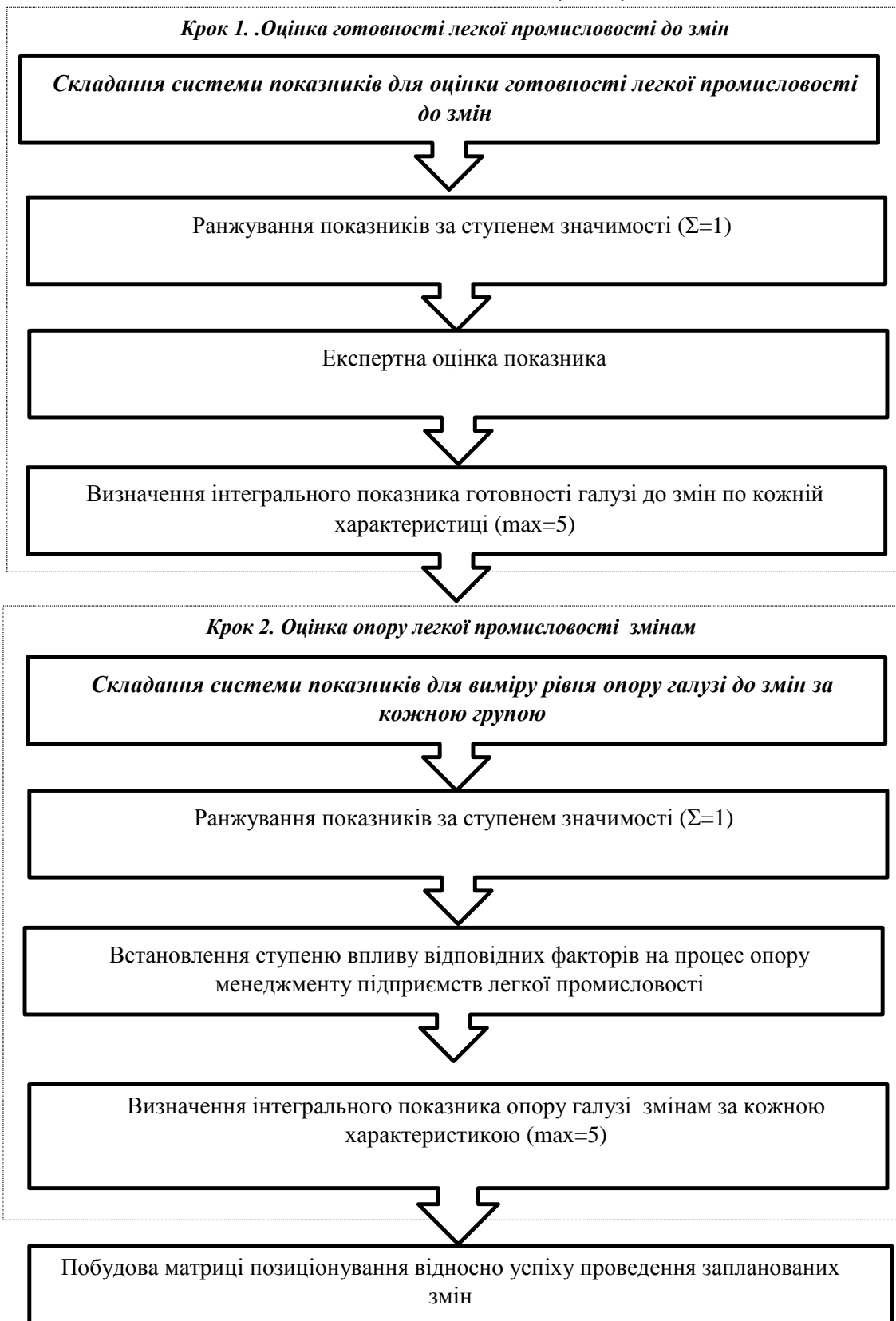


Рис. 2. Алгоритм оцінки готовності легкої промисловості до змін*

*Джерело: авторська розробка

– мотивація і стимулювання менеджменту підприємств галузі, виходячи з досягнутих значень показників діяльності.

Підхід до формування системи показників оцінки необхідності впровадження змін у легкій промисловості потребує дотримання певних концептуальних постулатів, а саме:

1. Цілеспрямованість. Даний принцип полягає в неоднозначному підході до вимірювання. З одного боку, показники відбираються з конкретною метою – представити найбільш повну та об'єктивну характеристику розглянутої системи. З іншого боку, досягнення основної стратегічної мети самої системи здійснюється шляхом її фрагментації, поділу на більш вузькі цілі, які виражаються в планових значеннях показників. На етапі стратегічного планування мета вищого порядку задається конкретною системою показників, яка формується таким чином, що досягнення запланованих значень індикаторів рівнозначно досягненню мети вищого порядку. При цьому можливе «якісне» формулювання мети, однак робити висновок про її досягненні можна тільки при отриманні та дослідженні кількісних параметрів оцінки [3, с. 121].

Цільовими значеннями показників, згідно точки зору В.А. Чернової [6, с. 24], можуть виступати: групи показників траєкторії (наприклад, збільшення обсягу продажів рентабельної продукції) і обмеження. Обмежені цілі можуть розглядатися як точкові (досягнення певного результату) та інтервальні, коли необхідно отримати результат у встановлених рамках: від мінімального до максимального значення (складські запаси готової продукції).

2. Інформативність. Так як більшість показників нерівноцінні за кількісними та якісними характеристиками інформації про стан системи промисловості, необхідно забезпечити узгодженість і несуперечність індикаторів в оцінці системи ефективності стратегій змін.

3. Адекватність і своєчасність. Це ключова вимога до системи оцінки стратегій змін, що полягає в дотриманні відповідності системи показників та методики її побудови, а також застосування досліджуванню реальним процесам. Необхідно забезпечити відповідність між періодичністю, з якою проводиться аналіз значень показників, і ступенем їх важливості. Інтенсивність впливу проявляють і такі умови, як складність отримання інформації, час, що витрачається на її пошук, систематизацію та обробку, а також вартість самих досліджень [4, с. 267].

4. Порівнянність. З метою отримання об'єктивної інформації про стан виду економічної діяльності показники, які входять в систему, повинні бути порівнянними. Для цього необхідне виконання таких умов:

- єдність складу порівнюваних показників і єдність методики їх розрахунку;
- тимчасова єдність моментів часу, для яких розраховуються показники;

– уніфікація факторів, що детермінують величину порівнюваних показників (цінових, якісних і структурних).

Існує чотири основні методи збору даних: анкетні опитування, інтерв'ю, спостереження і група другорядних джерел інформації. Жоден із зазначених способів не може вважатися винятковим, тому що має свої власні переваги і недоліки.

Анкетні опитування. Найбільш ефективний спосіб збору даних, тому що охоплює велике число респондентів, вони можуть швидко бути проаналізовані, з використанням комп'ютерів, з застосуванням кількісної оцінки. Недоліком є необхідність попередньої розробки переліку відповідей, відсутність пояснення вибору і пояснень до відповіді, відповіді можуть бути упередженнями проти контрагентів.

Інтерв'ю – це другий за значимістю спосіб збору даних. Виділяють групове інтерв'ю та індивідуальне інтерв'ювання. Найбільш широко застосовується спосіб, що дозволяє задавати питання безпосередньо. Додатковою перевагою є роз'яснення відповіді в процесі опитування. Така гнучкість неоціненна для отримання правдивої інформації. Основною перевагою цього методу є можливість коригування питання в процесі інтерв'ювання, а недоліком – час, необхідний для збору інформації у вигляді цього методу.

Спостереження. Один з прямих способів збору інформації. Серед проблем використання цього способу є проблеми з інтерпретацією отриманих даних. Експерти повинні розробити схему обробки інформації, а це може вимагати значних коштів і часу. Інформація може набувати суб'єктивний відтінок, оскільки проходить через спостерігача. Це одна з проблем даного способу, тим більше, якщо він не має уявлення про те, що може послужити джерелом інформації і яким чином її обробити. Тому, основною вимогою стає визначення періодів часу, протягом яких може бути зібрана інформація, територія і перелік ситуацій. Спостереження особливо важливі при оцінці міжабонентських відносин.

Непрямі методи. Це отримання інформації не від респондентів, а зі статистичних даних, звітності, положень, накопиченої інформації. Такі джерела представляють відносно об'єктивну інформацію, так як вільні від участі в інтерпретації спостерігача і відповідача. Найчастіше ці способи збору даних є доповненням до попередніх способам [5, с. 82]. Архівні дані можуть використовуватися при попередній діагностиці, виділяючи ділянки більш конкретної і ретельної уваги, а також для підтвердження інших даних.

Експертна оцінка здійснюється за п'ятибальною шкалою: 5 – найбільш вагомий, 1 – найменш вагомий показник. Оцінка відносної значимості кожного показника множиться на відповідний коефіцієнт значущості цього показника, потім вони підсумовуються. В результаті отримуємо інтегральну оцінку готовності (опору) виду економічної діяльності до проведення змін

за однією з п'яти характеристик (максимальна може дорівнювати п'яти, мінімальна – одиниці). Максимальна оцінка за всіма п'ятьма параметрами, таким чином, буде дорівнює 25, а мінімальна – 5.

Висновки. Модель формування стратегії впровадження змін у легкій промисловості є складним комплексом процесів і процедур, орієн-

тованих на реалізацію всіх змін на підприємствах галузі. Тому раціональним є проведення оцінки готовності підприємств легкої промисловості до стратегічних змін з побудовою профілю готовності галузі до змін. Останнє дозволить наочно порівняти внесок кожної складової в загальну систему управління змінами, а потім досліджувати і згодом реалізувати перспективи цих змін.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воронков Д.К. Критерії успішності проведення стратегічних змін на підприємстві [Електронний ресурс] – Режим доступу http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/17Voron.htm.
2. Гайдей О.О. Вплив системи факторів на управління змінами на промисловому підприємстві / О.О. Гайдей // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2015. – № 4 (89): Серія «Економічні науки». – С. 52-63
3. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика. Монографія. – Київ: КНУТД, 2014. – 364с.
4. Корчевська Л.О. Управління опором організаційним змінам у процесі реструктуризації підприємств // Таврійський науковий вісник. – Херсон, 2008. – С. 265–269.
5. Коттер Дж.П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации [Текст] / Дж.П. Коттер, Д.С. Козн. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 301 с.
6. Чернова Е.С. О формализации процедуры расчёта траектории устойчивого сбалансированного развития региональной социо-эколого-экономической системы // Eurasia Green: материалы Междунар. конкурса науч.-исслед. проектов. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2013. – С. 24–27.