

Тому перспективи подальшого дослідження визначаються необхідністю вивчення та розробки алгоритму формування квантового мислення у сучасного менеджера з метою формування навичок адаптивного управління проектами, тобто такого, що може показати результати при різних змінах. Адже саме за таких умов явище невизначеності та ризику буде нести менше загроз для ефективного проектного управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами / Б. Вольфсон. – СПб. : Питер, 2015. – 144 с.
2. Расмуссон Дж. Гибкое управление IT-проектами. Руководство для начинающих самураев / Дж. Расмуссон. – СПб. : Питер, 2012. – 272 с.
3. Кузьмин В.Е. Гибкое управление проектами в условиях высокой неопределенности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.mmf.spbstu.ru/mese/2013/433_440.pdf.
4. Де Карло Д. Экстремальное управление проектами / Д. Де Карло. – М. : Компания р.м. Office, 2007. – 588 с.
5. Пушкинов А. Экстремальные методы управления проектами. Движение к успеху в условиях неопределенности / А. Пушкинов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://pmi.ru/articles/files/20022077_Pushnikov.pdf.
6. Пятков А. Экстремальное управление проектами: новое в управлении современными проектами / А. Пятков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.leanzone.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=248:ekstremalnoe-upravlenie-proektami&catid=55&Itemid=90.
7. Ноздріна Л.В. Управління проектами : підручник / Л.В. Ноздріна, О.І. Полотай, В.І. Яшук. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
8. Professional sequence in Agile Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://extension.berkeley.edu/spos/agile.html>.
9. Тарасюк Г.М. Управління проектами. Поняття ризику та невизначеності. Класифікація ризиків проекту / Г.М. Тарасюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.slv.com.ua/book/66/4939.html#>.
10. Сазерленд Дж. Авторитетний посібник зі Скраму: Правила Гри / Дж. Сазерленд, К. Швабер [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-UA.pdf>.
11. Поздняков О.В. Сучасна концепція використання інноваційних методів управління проектами / В.Ю. Фролова, О.В. Поздняков // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2013. – № 4/3. – С. 161–164.
12. Управління проектами для творчих команд. Agile в дії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kmbs.ua/uk/Programi/Najblizhchi_programi_upravlinskogo_rozvitku/Upravlinnja_proektami/Upravlinnja_tvorchimi_komandami_Agile_v_dij.
13. Основополагающие принципы Agile-манифеста [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html>.

УДК 65.011.8

Гвініашвілі Т.З.

*старший викладач кафедри економіки та управління підприємством
Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара*

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗВ'ЯЗКУ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

В статті досліджено основні умови функціонування сучасних підприємств зв'язку, розроблено концептуальну модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку, яка включає в себе чотири послідовні фази ефективного управління змінами. Визначено показники діагностики та оцінки ефективності організаційних змін за складовими розвитку підприємств зв'язку. Запропоновано інтегральну оцінку готовності підприємства до здійснення організаційних змін.

Ключові слова: організаційна зміна, інноваційний розвиток, концептуальна модель, підприємства зв'язку, механізм управління.

Гвініашвілі Т.З. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СВЯЗИ В УСЛОВИЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

В статье исследованы основные условия функционирования современных предприятий связи, разработана концептуальная модель функционирования механизма управления изменениями на предприятиях связи в условиях обеспечения их инновационного развития, которая включает в себя четыре последовательные фазы эффективного управления изменениями. Определены показатели диагностики и оценки эффективности организационных изменений по составляющим развития предприятий связи. Предложено интегральную оценку готовности предприятия к осуществлению организационных изменений.

Ключевые слова: организационное изменение, инновационное развитие, концептуальная модель, предприятие связи, механизм управления.

Gviniashvili T.Z. THE CONCEPTUAL MODEL OF CHANGE MANAGEMENT MECHANISM IN THE COMMUNICATIONS' ENTERPRISES UNDER THEIR INNOVATIVE DEVELOPMENT

In the article was explored the basic conditions for the functioning of modern business communication, and the conceptual model of the change management mechanism in the communications' enterprises under their innovative development was created, which includes four successive phases of effective change management. Indicators of diagnosis and evaluation of organizational changes in the components of business communications were determined. An integrated assessment of the company readiness to implement organizational change was offered.

Keywords: organizational change, innovative development, conceptual model, communications' enterprises, management mechanism.

Постановка проблеми. Суттєві соціальні-економічні зміни, що відбуваються в постійно мінливому ринковому середовищі висувають нові вимоги та зумовлюють певні особливості функціонування сучасних підприємств зв'язку. Підвищення рівня ринкової конкуренції, постійні зміни попиту споживачів, високий рівень динамізму самої галузі зв'язку – все це визначає значимість впровадження та управління організаційними змінами, що спрямовані на досягнення високого рівня економічного розвитку та оптимізації усіх процесів на підприємстві.

Слід зазначити, що в умовах сучасного стану розвитку національної економіки, динамічного розвитку світових ринків, невизначеності умов навколишнього бізнес-середовища, інформатизації суспільства, стрімкого розвитку технологій, запорука успішного функціонування підприємств зв'язку полягає в їх спрямованості на інноваційний розвиток. Так, досягнення успіху та високого рівня розвитку за зазначених умов представляється можливим за допомогою завчасного впровадження організаційних змін у постійну діяльність підприємства. Тобто, зміни є необхідним інструментом підвищення показників діяльності підприємств зв'язку, що в свою чергу, потребують ефективного управління. При чому, однією з головних задач тут є завчасна адаптація підприємства до постійно мінливих умов навколишнього середовища, що представляється можливим тільки за умов впровадження організаційних змін у постійній діяльності підприємства [1, с. 7]. За таких обставин, значної актуальності набуває питання розробки ефективного механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню ефективного управління змінами на підприємствах в своїх роботах приділяли увагу чимало відомих вітчизняних та зарубіжних фахівців, таких як: К. Левін, Дж. Коттер, Л. Грейнер, І. Адізес, Д. Надлер, М. Ташмен, А. Джадсон, Р. Бекхард, Д. Найпак, Н. Беляєва, Т. Гринько, О. Гусева, О. Коваленко, К. Крупа, Т. Кужда, І. Мазур, А. Наливайко, О. Петряєв, І. Прокопенко, В. Родіонова, С. Стеців, Р. Толпежніков, В. Шапіро. В роботах зазначених авторів достатньою мірою висвітлено методичні, теоретичні і практичні аспекти дослідження організаційних змін, проте недостатньо обґрунтованими залишаються моделі і механізми управління змінами, які б забезпечили ефективне впровадження організаційних змін на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Механізм управління змінами на підприємствах зв'язку притаманна певна специфіка, яка обумовлена особливостями самої галузі зв'язку та особливостями інноваційного розвитку підприємств зв'язку. Врахування цих особливостей при формуванні механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку дозволяє здійснювати діагностику показників функціонування підприємства, ефективно планувати і управляти змінами та оцінювати результати їх впровадження.

Отже, об'єктом управління є зміни організаційної структури підприємства як процес трансформації (придбання нових або втрата колишніх властивостей) організації або її окремих складових, перехід із поточного в якісно новий стан протягом певного періоду, під впливом синергетичного ефекту факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, діалектично пов'язаний із його розвитком. Суб'єктами

управління є суб'єкти внутрішнього менеджменту підприємства. Елементами механізму, що передають керівний вплив від суб'єктів до об'єкта є методи, важелі, інструменти. Методи ґрунтуються на базових процесах, властивих функціонуванню підприємства, наприклад, до складу методів зараховують планування, прогнозування, інвестування, матеріальне стимулювання тощо.

Механізм управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку передбачає використання відповідного інструментарію здійснення аналізу, оскільки саме аналіз формує підґрунтя ефективного управління змінами. До найбільш апробованих та ефективних форм аналізу в даному випадку можна зараховувати: факторний аналіз, економічний аналіз, експертний аналіз, статистичний аналіз, інтегральна оцінка, математичне моделювання [2, с. 211]. Результатом використання є реалізація механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. На рис. 1 представлено концептуальну модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку, що реалізується шляхом подолання чотирьох послідовних фаз управління:

Фаза 1 концептуальної моделі функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку: «Аналіз» передбачає виявлення необхідності впровадження організаційних змін та здійснення діагностики поточного стану справ на підприємстві. На основі виявлених передумов здійснюється аналіз та оцінка впливу факторів на потреби підприємства в організаційних змінах.

Тобто, задля прийняття ефективного управлінського рішення відносно стратегічних орієнтирів необхідних організаційних змін необхідно здійснити комплексну діагностику та оцінку показників підприємства за різними складовими розвитку, а саме: фінансова діяльність, інформаційні системи, управління персоналом і організаційною культурою та маркетингова діяльність.

В таблиці 1 наведено ряд показників, за якими здійснюється діагностика поточного стану підприємства зв'язку, і за якими здійснюється оцінка ефективності реалізації запланованих змін.

Отже, з визначенням основних показників діяльності підприємств зв'язку, тобто з визначенням поточного стану справ організації доцільним буде здійснення аналізу готовності організації до змін. Інтегральна оцінка готовності підприємства зв'язку до здійснення організаційних змін визначається за формулою:

$$I = A * W_1 + B * W_2 + C * W_3, \quad (1)$$

де I – інтегральна оцінка готовності підприємства зв'язку до здійснення організаційних змін;

A, B, C – групи факторів: відповідно внутрішні характеристики підприємства, зовнішні характеристики стосовно організації, характеристики організаційних змін;

W1-W3 – вага кожної групи факторів.

За необхідністю, на даному етапі розробляються заходи щодо оптимізації показників готовності підприємства до здійснення змін за кожною групою факторів. З досягненням комплексної готовності організації до здійснення організаційних змін формується робоча команда, учасники якої наділені певними повноваженнями в рамках реалізації проекту організаційних змін.

Фаза 2 концептуальної моделі функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку: «Планування» передбачає обов'язкове складання проекту організаційних змін, в рамках якого слід визначити чітку концепцію, мету та завдання необхідних організаційних змін. Тобто, базуючись на вхідних параме-

трах, що були отримані в результаті здійснення фази 1 «Аналіз» необхідно визначити тип, масштаб і характер змін, тип організаційної структури, засоби та інструменти впровадження змін, програми професійного розвитку співробітників, політику винагород за успіх проекту та терміни, що необхідні для досягнення кінцевого результату впровадження змін.

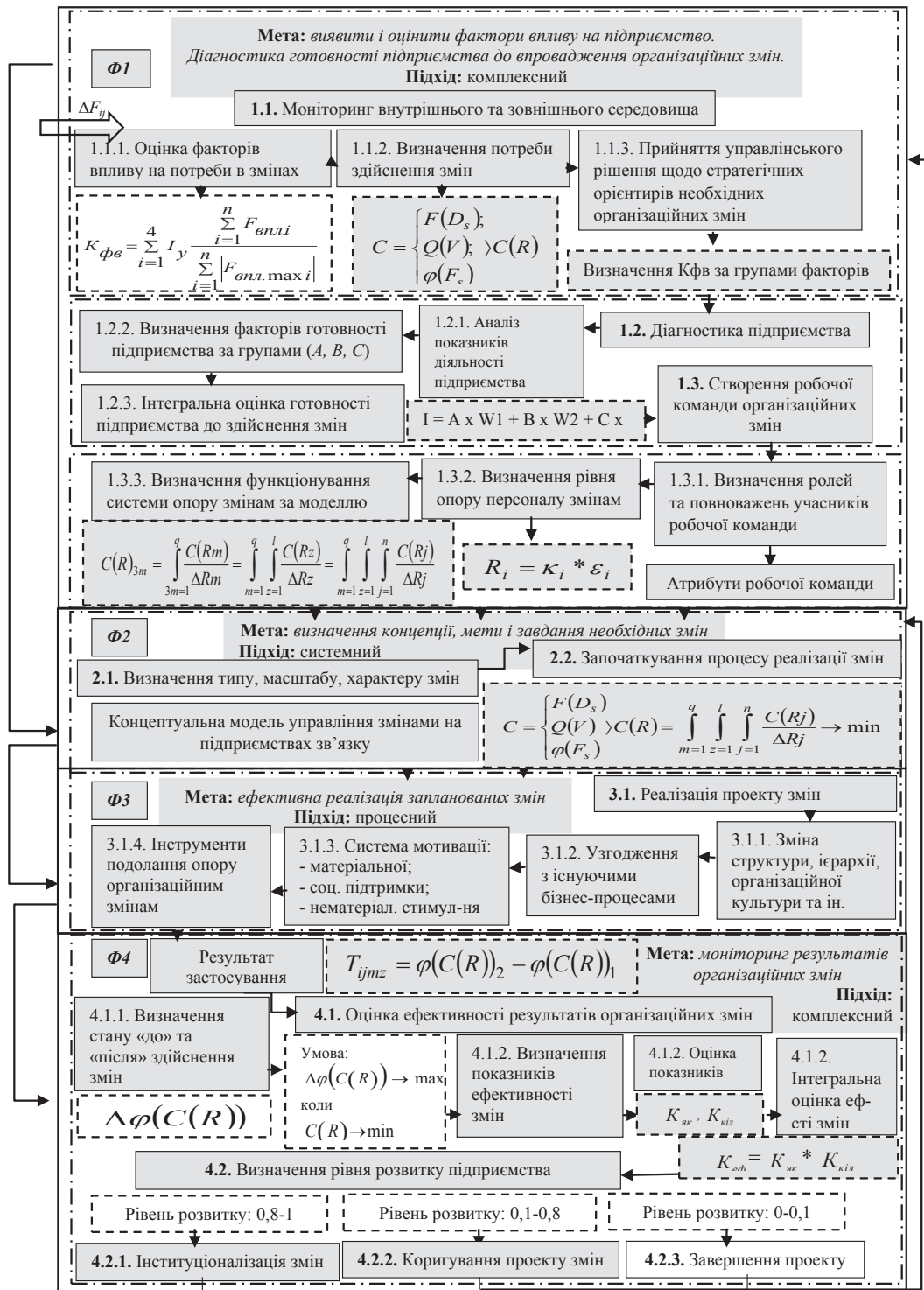


Рис. 1. Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку

Розроблено автором

Таблиця 1

Показники діагностики та оцінки організаційних змін за складовими розвитку підприємств зв'язку

Складові розвитку підприємства	Показники
Фінансова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – показники загальної фінансової діяльності (виручка від реалізації, собівартість, адміністративні витрати, статутний капітал, грошові кошти, інвестиції, запаси ТМЦ); – показники рентабельності (загальна, власного капіталу, активів); – показники фінансового управління активами (оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості).
Інформаційні системи	<ul style="list-style-type: none"> – наявність високого рівня якості інформаційного забезпечення управлінських процесів; – наявність формальних і неформальних каналів передачі інформації; – рівень достовірності інформації; – рівень захищеності інформації.
Управління персоналом та організаційна культура	<ul style="list-style-type: none"> – продуктивність праці; – середній рівень заробітної плати; – плинність кадрів; – рівень кваліфікації та освіти персоналу; – рівень опору персоналу змінам; – рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; – рівень трудової дисципліни; – рівень задоволеності умовами праці.
Маркетингова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – рівень розвитку маркетингової служби (товарна, цінова, збутова політика); – ефективність маркетингових заходів; – регулярність здійснення маркетингових заходів; – освоєння нових ринків.

Розроблено автором на основі розглянутих літературних джерел [3, 4, 5, 6]

Складання проекту змін передбачає процес планування зазначених організаційних змін спрямованих на покращення значень показників відповідних складових розвитку підприємства. Після прийняття рішення про характер необхідних трансформацій слід документально затвердити план змін та переходити до його безпосередньої реалізації. Започаткувавши процес реалізації змін, менеджеру з управління змінами дається змога попереднього коригування плану задля ефективної реалізації запланованої зміни.

Фаза 3 концептуальної моделі функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку: «Реалізація» передбачає безпосереднє впровадження організаційних змін, поточний контроль, оцінку та мінімізацію перешкод на шляху до інституціоналізації змін. Впродовж зазначеної фази виникає необхідність мотивації персоналу організації з метою подолання опору організаційними змінам.

Фаза 4 концептуальної моделі функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку: «Оцінка» передбачає оцінку показників ефективності змін на підприємстві із градацією рівня його розвитку та прийняття рішення щодо доцільності продовження реалізації проекту змін. Оцінка ефективності організаційних змін враховує визначення стану «до» та «після» здійснення організаційних змін. Так, за допомогою інтегральної оцінки ефективності змін, задля якої слід визначити кількісні та якісні показники ефективності змін, представляється можливим визначити рівень досягнутого розвитку і прийняти управлінське рішення щодо майбутніх дій стосовно проекту організаційних змін.

Фаза запропонованої концептуальної моделі функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку взаємопов'язані та логічно переходять одна в іншу, при цьому кожна наступна фаза безпосередньо залежить від попередньої. Такий поділ на фази дозволяє визначити проблемні ділянки процесу впровадження організаційних змін на під-

приємстві, коло проблемних питань та методи, що необхідні для їх вирішення.

Висновки. Отже, концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку включає в себе чотири послідовні фази управління, а саме: аналіз та діагностика рівня розвитку підприємства; розробка проекту організаційних змін з обов'язковим визначенням концепції, мети та завдань; безпосереднє впровадження організаційних змін, поточний контроль, оцінка та мінімізація перешкод на шляху до інституціоналізації зміни; прийняття рішення щодо ефективності та доцільності продовження реалізації проекту організаційних змін. Зазначений поділ дає змогу завчасно визначити проблемні ділянки процесу впровадження організаційних змін на підприємствах зв'язку, окреслити коло проблемних питань та застосувати інструменти подолання опору організаційним змінам.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воронков Д. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – ХНУ, 2009. – № 6, Том 3. – С. 7-11.
2. Maes G. Toward a dynamic description of the attributes of organizational change / G. Maes, G. Van Hootegem // Research in Organizational Change and Development. – 2011. – Vol. 19. – P. 191–231.
3. Фединець Н. Механізм оцінювання готовності вітчизняних організацій до змін / Н. Фединець // Вісник Хмельницького національного університету: 2014. – № 2. – Т. 1. – С. 28-32.
4. Аніскін Ю. Управління корпоративними змінами по критерію стійкості: [монографія] / Ю. Аніскін. – К.: 2009. – 404 с.
5. Ковальов В. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом / В. Ковальов, Ю. Яковлева // Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 2(18). – С. 84-89.
6. Найпак Д. Визначення впливу організаційних змін на рівень розвитку підприємства / Д. Найпак // Моделювання регіональної економіки: зб. наук. пр. – Івано-Франківськ: Вид. «Плай», 2011. – Випуск № 1 (17). – 348 с.