

<b>Т 2.2</b>	<b><i>Сучасні методи управління змінами.</i></b> Методи, орієнтовані на людей. Методи орієнтовані на завдання. Аутсорсинг. Реінжиніринг. Тотальне управління.
--------------	--

Управління змінами досить складна річ. Заплановані зміни можуть не вийти або їх наслідки виявляться не такими, як очікувалося.

*1 Методи, орієнтовані на людей і культуру.* Ці методи проведення змін багато в чому розраховані на активне залучення і участь у них більшості працівників. У разі успіху ці методи покращують індивідуальні та групові процеси у вирішенні проблем і прийнятті рішень, в комунікації, у ставленні до роботи тощо. Зміна організаційної культури впливає на рівень прийняття цінностей, очікування, розташування і поведінку робітників не такими, як очікувалося. До цієї групи методів належать такі:

*~ обговорення результатів організаційного діагнозу.* Цей метод охоплює такі дії: збирання інформації (зазвичай через опитувальники) від членів організації або робочих груп; організація отриманих даних у зрозумілий формат; доведення даних до тих, від кого вони були отримані. Надалі працівники використовують цю інформацію для планування своїх дій з вирішення специфічних проблем. Цей метод є частиною моделі «дослідження — дія». Головною метою цього методу є поліпшення відносин між членами робочих груп та підрозділами обговоренням загальних проблем, замість проведення специфічних інновацій типу впровадження нової комп'ютерної системи;

*-«побудова команди».* Використання цього методу полягає в тому, що члени робочої групи проводять діагноз спільної роботи і планують проведення змін для підвищення ефективності групової роботи. У межах цього методу наголос робиться на таких аспектах: встановлення групових цілей і пріоритетів; аналіз виконуваної групової роботи; вивчення того, як групова робота виконується; вивчення відносин між членами групи під час роботи;

*-консультування з процесу.* Застосування цього методу передбачає допомогу консультантів менеджерам і працівникам у сприйнятті, розумінні і діях щодо процесів, які відбуваються в робочому оточенні. Переважно ці процеси — це те, як люди виконують роботу, враховуючи їхню поведінку на нарадах,

формальну і неформальну взаємодію у роботі, а також інші зразки поведінки, пов'язані з виконанням завдань;

— *програми якості життя на роботі*. Такі програми - це діяльність організації задля поліпшення умов, які впливають на результати роботи. Більшість програм цього типу концентруються на питаннях техніки безпеки, здоров'я, зовнішньої безпеки, участі у прийнятті рішень, можливості з розвитку таланту та творчості, значущості роботи, контролю понаднормової роботи, захисту від посягань на роботі, можливості задоволення соціальних потреб;

— *системи «високі зобов'язання — високі результати»*. Ці системи виникли як результат радикальних змін в управлінні підприємствами та ставили перед собою мету змінити культуру організації, посиливши в ній елемент залученості в роботу. Системи поєднували технічні аспекти і групову роботу в спробі створити у працівників відчуття власників процесу, тобто виконувати роботу на такому рівні, на якому її не міг би виконати ніхто інший.

*2 Методи, орієнтовані на завдання та технології* Розглянуті методи концентруються на проведенні змін безпосередньо в роботі працівників і їхніх груп. У цьому зв'язку основну увагу звертають на технологічні процеси та інструментарій, використовуваним для виконання певних завдань. *Методи цієї групи такі.*

— *проектування роботи*, як підхід до змін, — це свідомо планована реструктуризація того, як конкретна робота виконується з метою посилення мотивації працівників, їх залученості та продуктивності та поліпшення виконання роботи загалом. Практика показала, що цей метод сприяє успішному вирішенню проблем, що виникають у людей під час роботи,

— *соціотехнічні системи*. Ця модель проектування роботи і одночасно метод проведення змін, орієнтована на завдання і технології, концентрується однаковою мірою на технологічному та соціальному аспектах організації, оптимізуючи відносини між цими двома складовими і так збільшуючи організаційну ефективність. Цей метод зазвичай містить радикальне перепроектування роботи з урахуванням інтересів як технології, так і працівників;

— *гуртки якості* — це робочі групи з добровольців з якоїсь однієї сфери діяльності, регулярно збираються для відстеження та вирішення проблем, що

належать до якості роботи та її результатів. Гуртки якості також виконують низку завдань, властивих іншим вищеописаним методам. Ефективна діяльність гуртків якості передбачає, що його члени отримують підготовку в галузі вирішення проблем, статистичного контролю якості та групової роботи,

— *реінжиніринг бізнес-процесів*. Цей метод, пов'язаний з радикальнішим, ніж інші методи, перепроєктуванням процесу роботи, спрямований на її упорядкування, зниження витрат, підвищення якості й ефективності в її виконанні. Реінжиніринг багато в чому подібний до організаційного діагнозу щодо того, що задається питанням, а «навіщо ми це робимо?». Реінжиніринг супроводжується такими типовими змінами в організації: функціональні підрозділи замінюються процесними; вузька спеціалізація замінюється широкою; контрольована рольова поведінка замінюється на наділення працівників повноваженнями; оцінка роботи за діями замінюється оцінкою результатів, менеджери з наглядачів перетворюються на тренерів; структура з вертикальної перетворюється на горизонтальну;

— *загальне управління якістю*. Цей метод спрямований на те, щоб передбачити потреби та очікування щодо якості, що виникають у споживача. Досягнення організацією якості у всьому означає, що всі види робіт і діяльності, всі процеси виконуються так, що забезпечують вимогу клієнта, враховуючи економію часу та вартості. Важлива частина цього методу пов'язана з технологією. Інша частина методу - культурологічна, тобто більшість працівників повинні об'єднуватися навколо такої організаційної цінності, як якість у всьому, і повинні бути уповноважені проводити необхідні для цього зміни.

*Методи, орієнтовані на структуру і стратегію*. Програми змін, що охоплюють усю організацію, нерідко пов'язані зі змінами в організаційній структурі та стратегії і, відповідно, в культурі. Зміни в структурі передбачають перестановки в посадах або ролях і переорієнтацію зв'язків між ними, а також між робочими групами та структурними підрозділами. Зміни в стратегії передбачають перегляд місії та цілей організації, а також стратегії, що дає змогу досягти цілі. До них належать:

- *адаптивні організаційні структури*. У міру зростання організації ускладнюються і стикаються з необхідністю <sup>335</sup> проведення постійних змін для

переходу до нових методів роботи. Для цього організація та її структура повинна бути гнучкою та адаптивною.

Розглянемо типи структур, що відповідають таким вимогам: *паралельні організації* (у розглянутому випадку організація складається з двох іпостасей, тобто одночасно або паралельно співіснують основна і «додаткова» структури. Паралельна структура займається складними проблемами, які основна або формальна структура або не бажає, або не здатна вирішувати), *матрична організаційна структура* (організації, які відчувають механістичні та бюрократичні обмеження, іноді переходять до матричних структур, що представляють своєрідний баланс між використанням ресурсів по лінії продуктів або предметів і по лінії функцій; за своєю природою матрична структура організації має високу здатність до застосувань), *мережеві структури* (мають ознаки і матричних, і паралельних структур і спираються на складні інформаційні технології, за допомогою яких координують діяльність і роботу учасників мережі; менеджери в таких організаціях діють як оператори розподільної панелі, координуючи та контролюючи);

*-стратегічні зміни.* Зміни стратегії являють собою складний тип організаційних змін. У широкому сенсі слова «стратегія» - це якийсь план дій, спрямований на досягнення організаційних цілей. Інакше кажучи, йдеться про зміну всіх дій, і це може привести до перегляду самих цілей. Класичним прикладом розглянутого методу є так звана система відкритого планування, що допомагає організації проводити систематичну оцінку навколишнього середовища і розробляти стратегію, здатну впоратися із зовнішнім оточенням.

### **Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами**

*Аутсорсинг* - запозичення ресурсів ззовні. Передбачає виконання сторонньою організацією окремих завдань чи бізнес-процесів, які не є профільними для підприємства, але необхідні для повноцінного його функціонування. У цьому разі підприємство купує не роботу конкретних працівників, а послугу.

Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійського «outside resource using» - використання зовнішніх ресурсів. Уведення цього терміну в

теорію менеджменту деякі вчені пов'язують із використанням ресурсів зовнішніх організацій або провайдерів (від англ. to provide - надавати послуги). Аутсорсинг поширився у зв'язку з розвитком інформаційних систем і технологій.

Сьогодні виокремлюють такі чотири підходи до визначення аутсорсингу:

1) *функціонально-орієнтований*. У цьому разі аутсорсинг розглядається як процес передачі деяких другорядних функцій підприємства (наприклад, бухгалтерський облік, рекламна діяльність тощо) зовнішнім виконавцям-аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми, щоб зменшити витрати компаній;

2) *коопераційний*. З погляду цього підходу цей процес необхідно розглядати у контексті взаємовигідної співпраці для замовника та постачальника аутсорсингових послуг на основі спеціалізації та кооперації;

3) *управлінський*. Тут аутсорсинг передбачає передавання бізнес-процесів назовні, стратегічну довгостроковість відносин між замовником і постачальником послуг, але основний наголос на ролі аутсорсингу як моделі управління компанією;

4) *інструментальний*. Тут аутсорсинг розглядають як інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства через концентрацію на ключових, враховуючи ринкові умови, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах.

Основними видами аутсорсингу є:

- 1) аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг);
- 2) виробничий аутсорсинг;
- 3) аутсорсинг бізнес-процесів;
- 4) аутсорсинг у сфері послуг.

*ІТ-аутсорсинг* - це передавання спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, таких як:

- обслуговування мережевої інфраструктури;
- проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом;
- розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній;

- створення і підтримка публічних web-серверів;
- управління інформаційними системами;
- офшорне програмування.

*Виробничий аутсорсинг* передбачає передавання частини виробничих процесів або всього циклу виробництва сторонній компанії. Цей вид дає змогу підприємству:

- зосередитися на розробленні нових продуктів і послуг, що важливо в умовах технологій, які стрімко змінюються, і попиту для забезпечення конкурентної переваги;

- збільшити гнучкість виробництва - на невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу та диверсифікувати продукцію, яка випускається;

- використовувати додаткові переваги від ведення бізнесу на ринках з дешевою робочою силою.

Ще одним сучасним методом управління змінами є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг почав розвиватися з 1972 р., коли в Інституті стратегічного планування Кембріджа дослідницько-консалтингова фірма «РІМБ» (вплив маркетингової стратегії на прибуток) встановила, що для прийняття ефективного рішення у конкурентному середовищі необхідно бути обізнаним з успішним досвідом підприємств. Вже у 1979 році американська компанія «Ксерокс» розпочала виконання проекту «Бенчмаркінг конкурентоспроможності» для аналізу витрат і якості власних товарів порівняно з якостями.

Сьогодні працює вже п'ять поколінь бенчмаркінгу.

*Перше покоління* інтерпретується як реінжиніринг або ретроспективний аналіз продукту.

*Друге покоління* - бенчмаркінг конкурентоспроможності - розвивається як наука в 1976-1986 рр. Завдяки діяльності фірми «Ксерокс».

*Третє покоління* (1982-1986 рр.) - коли підприємства-лідери з'ясовують, досліджуючи характеристики своєї продукції, порівнюють що простіше: навчитись передовому досвіду підприємств, поза їхнім сектором або галуззю, чи досліджувати досвід конкурентів. Це бенчмаркінг процесу.

*Четверте покоління* бенчмаркінг<sup>338</sup> стратегічний. Він становить

систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій, удосконалення характеристик продуктивності на підставі вивчення успішних стратегій зовнішніх підприємств-партнерів.

Глобальний бенчмаркінг (*п'яте покоління*) оцінюється як інструмент організації міжнародних обмінів з урахуванням національних і культурних особливостей.

Бенчмаркінг різноспрямований. Він застосовується у логістиці, маркетингу, управлінні персоналом, фінансовому менеджменті, охоплюючи всі сфери, напрями діяльності підприємства.

Сьогодні розроблено багато різновидів бенчмаркінгу:

- внутрішній;
- конкурентоспроможності;
- витрат;
- функціональний;
- процесний;
- загальний;
- асоціативний;
- стратегічний;
- глобальний.

*Внутрішній бенчмаркінг* здійснюється в середині організації через порівняння характеристик окремих виробничих одиниць за певні проміжки часу.

*Бенчмаркінг конкурентоспроможності* оцінює характеристики підприємства з конкурентами. Досліджуються і зіставляються специфічні продукти, можливості процесів, адміністративних методів управління конкурентів.

*Бенчмаркінг витрат* досліджує їх порівняння організації за певні проміжки часу з витратами конкурентів.

*Функціональний бенчмаркінг* порівнює характеристики і технологію визначеної функції у двох або більше організаціях одного сектора.

*Бенчмаркінг процесу* розглядає приведення показників, характеристик і функціональності окремих процесів до кращих показників аналогічних процесів у підприємств-конкурентів.

*Загальний бенчмаркінг* порівнює зазначену функцію у двох або більше

організаціях незалежно від сектора їх діяльності.

*Асоціативний бенчмаркінг* - порівняння підприємств, які перебувають у вузькому бенчмаркінговому альянсі.

*Стратегічний бенчмаркінг* - систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив розвитку, реалізацію стратегій для підвищення ефективності на основі виявлення успішних стратегій підприємств-партнерів.

*Глобальний бенчмаркінг* - розширення стратегічного бенчмаркінгу з урахуванням асоціативного.

Цілі бенчмаркінгу:

- аналіз конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін,
- усвідомлення необхідності змін організації;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів для компаній цього типу;
- розроблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- обґрунтування та сприяння постановці довготермінових цільових показників якості роботи, які значно перевищують поточні,
- розроблення нових заходів з метою підвищення ефективної роботи і якості послуг;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

Отже, бенчмаркінг на відміну від конкурентного аналізу, який зосереджений на аналізі стратегії конкурентів, її основних обмеженнях (галузей і ринків), визначенні впливу на ухвалення рішень, становить деталізовану, формалізовану й упорядковану функцію успіху будь-якої організації. Він розглядається як спосіб оцінювання якості стратегій і цілей роботи порівняно з успішними підприємствами-лідерами для поліпшення свого довготермінового стану на ринку.

Ще одним методом управління змінами в сучасному бізнес-середовищі є даунсайзинг.

*Даунсайзинг* (від англ. downsizing - зменшення розмірів компанії, скорочення апарату) - зменшення розміру організації для поліпшення її функціонування та зниження витратної частини бюджету, головно, за рахунок скорочення кадрів. Також існує визначення, за яким «даунсайзинг»<sup>340</sup> визначається як комплекс

заходів (стратегія), пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення ефективнішої HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей і робочих процесів.

Скорочення використовували з таким натхненням і зневагою до людей, що всі, хто з ним зіткнувся, стали вважати його цинічним. Таке невиправдане корпоративне кровопускання викликало обурення громадськості і призвело до *перебудови даунсайзингу*. Сьогодні він часто іменується політично коректним терміном — «*райтсайзинг*» (від англ. rightsizing — доведення до потрібних розмірів).

### **8.3. Реінжиніринг бізнес-процесів**

*Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП)* — складний комплекс організаційних, інформаційних та інженерних заходів, спрямований на кардинальне покращення основних показників діяльності компанії (підприємства) через моделювання, аналіз та перепроєктування наявних бізнес-процесів.

В основу реінжинірингу бізнес-процесів покладено ідею переходу від функціонального підходу до процесного.

Деякі підприємства і сьогодні значною мірою організовують свою діяльність за принципами теорії А. Сміта, характерними для масового виробництва типової продукції, що її виконує велика кількість некваліфікованих працівників з використанням простого обладнання. За традиційної структури компанії увага фокусується на завданнях, роботах, моделях, структурах. Сучасний ринок потребує орієнтації на окремі групи споживачів. Ринок продуктів та послуг став набагато ширшим, а конкуренція - агресивнішою, учасники ринку добре поінформовані щодо альтернатив постачання необхідної їм продукції та послуг.

Інжиніринг бізнесу пропонує перейти від застарілої організації робіт до управління бізнес-процесами - множини кроків діяльності, яка починається з одного або більше входів і закінчується створенням продукції, яка необхідна клієнтові. Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові товар чи послугу, яка б задовольняла його за вартістю, якістю і сервісом.

Яким компаніям необхідніш реінжиніринг?<sup>341</sup>

1) компаніям, які перебувають на межі краху через те, що ціни на товари помітно вищі, ніж у конкурентів, та (або) якість товарів (сервіс) помітно нижча, ніж у конкурентів. У цих компаній немає вибору: якщо вони не вживуть рішучих заходів, то неминуче збанкрутують;

2) компаніям, що на цей момент не перебувають у скрутній ситуації, але керівництво яких передбачає неминучість виникнення проблем, пов'язаних, наприклад, з появою нових конкурентів, зміною вимог клієнтів, економічного оточення тощо;

3) компаніям, які не мають проблем ні тепер, ні в найближчому майбутньому. Це компанії-лідери, які провадять агресивну політику з розвитку. Вони не задовольняються поточним станом і за допомогою реінжинірингу хочуть досягти кращого. Мотивами проведення реінжинірингу бізнес-процесів у таких компаніях можуть бути впровадження інформаційних технологій (ІТ), сертифікація системи менеджменту якості, успішні приклади конкурентів, зміни у законодавстві.

Проект із реінжинірингу бізнесу переважно містить такі чотири етапи:

1) розроблення образу майбутнього підприємства. На цьому етапі підприємство будує картину того, як варто розвивати бізнес для досягнення стратегічних цілей;

2) аналіз наявного бізнесу. Проводиться дослідження підприємства і складаються схеми бізнес-процесів його функціонування в цей момент;

3) розроблення нового бізнесу. Розробляються нові та (або) змінені процеси і підтримувальна їх інформаційна система, виконуються прототипування і тестування нових процесів;

4) упровадження нового бізнесу. На цьому етапі новий проект впроваджується в бізнес.

Зазначені етапи, як правило, виконуються з певним поєднанням у часі, причому деякі етапи можуть повторюватися.

Існує певна кількість методологій РБП, які містяться в діапазоні від найзагальніших до сильно структурованих підходів, що використовують детальний аналіз і документацію по поточних процесах. Окремі методики ґрунтуються на поєднанні аналітичного й інтуїтивного підходів у межах узагальненої методології

представлення нового проекту, інші - на системному підході, що використовує інструменти процесного моделювання і дає змогу врахувати міжфункціональні та міжорганізаційні взаємодії. Але всі вони підпорядковані певній логіці побудови, мають спільні напрями та послідовність (рис. 8.2).

Розуміння керівництвом підприємства або окремими виконавцями певних робіт, потреби докорінних змін (такий процес розуміння ще називають бізнес-необхідністю) безпосередньо спричиняє виникнення реінжиніринг-ініціативи, тобто визначення нових результатів, очікуваних від нових процесів, процесного бачення того, що потрібно конкретній організації в майбутньому. Отже, реінжиніринг-ініціатива зводиться до розуміння суті бізнесу, опис якої відповідає на питання «як?», що належить до бізнес-операцій.

Під час проходження вищеописаних стадій в організації утворюється РБП-команда, призначена для безпосереднього здійснення РБП та прийняття основних рішень щодо його проходження. Надалі ця команда починає здійснювати послідовні кроки або етапи перетворення реінжиніринг-ініціативи в життя.

Хоча РБП можна почати з чистого аркуша (тобто перекреслити всі попередні методи ведення бізнесу та повністю перевернути всю систему взаємодії в організації) і не застосовували наявні бізнес-процеси, найімовірніше, що будь-яке підприємство, на якому цінують свої попередні здобутки та позиції, але все-таки усвідомлюють необхідність докорінних змін, почне зі спроби оцінити наявні процеси за ступенем необхідності їх реінжинірингу. Досить важко запропонувати докорінні зміни процесу, не розібравшись детально у проблемах. Крім того, майже неможливо розробити план переходу до нового процесу без чіткого розуміння наявного.

На сучасному етапі розвитку багато підприємств усвідомили, що успішний РБП містить більше, ніж нове проектування процесів і подальше їх застосування.

*Успішний РБП потребує:*

- єдності виконавців та лідерів, що проводять зміни;
- якісного управління персоналом і персоналу, залученого до енергійних дій з внесення змін;
- бізнес-процесів, що мають виходи, відповідні цілям клієнтів і цілям бізнесу;

-інформаційних технологій як умови радикальних змін, що спрямовані назустріч потребам реалізувати РБП-ініціативу.

### **Система тотального управління якістю під час організаційних змін**

Однією з найзначніших за останні роки інновацій у сфері забезпечення належного рівня якості та конкурентоспроможності стало впровадження в діяльність сучасних підприємств *системи тотального управління якістю (Total Quality Management, TQM)*. Її широке практичне застосування в розвинутих країнах почалося з кінця 80-х років XX ст. завдяки дослідженням Е. Демінга, Дж. Юрана та Ф. Кросбі.

Так, Е. Демінг на основі «петлі (спіралі) якості» розробив інструменти і процедури, неперервного вдосконалення якості, що отримали назву циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act). Цей цикл («планування-виконання-перевірка-реалізація»), який також має назву «колесо Демінга», став основою системи TQM. Сутність циклу PDCA полягає в тому, що на всіх етапах свого функціонування система управління якістю (згідно з розвитком життєвого циклу або спіралі якості) повинна проходити такі основні фази, що періодично повторюються:

- планування, яке визначає питання (зони, теми тощо), які потребують удосконалення, а також функції та інструменти їх дослідження;
- виконання, яке передбачає планування конкретних контрзаходів усунення причин відхилень та їх реалізацію;
- перевірку, яка передбачає підтвердження ефекту від контрзаходів та їх стандартизацію;
- реакцію, що передбачає оцінювання всієї процедури.

Організація системи управління якістю на підприємстві полягає у створенні організаційної структури в межах підприємства, яка охоплює всі сфери його діяльності й підрозділи в сукупності з відповідними функціями, процесами та ресурсами, що забезпечують ефективне функціонування цієї системи на всіх етапах її життєвого циклу і в кожному її елементі (табл. 1).

Такою системою є TQM - основа діяльності сучасних підприємств і міжнародних стандартів ISO серій 9000 із питань організації забезпечення належного рівня якості продукції та виробництва.<sup>344</sup>

Концепція TQM передбачає цілеспрямоване й належно скоординоване використання методів управління якістю на всіх етапах виробничої діяльності - від досліджень та розроблень до післяпродажного обслуговування за цільності системи управління і сфери реалізації за раціонального використання технічних та інших можливостей.

Таблиця 1 - Загальний план неперервного формування і підвищення якості

Фаза PDCA	Етап загального плану	Функція, яку потрібно здійснити	Інструмент
Планування	1. Визначення основних питань і завдань	- спостереження, збирання інформації, визначення кола питань, що допоможуть формувати і підвищити якість; визначення загальної концепції вирішення основних проблем та завдань підвищення якості	- стандартизація; - підвищення кваліфікації робітників; - миттєве реагування на відхилення та запобігання їм у майбутньому
	2. Моніторинг та оцінювання поточної ситуації	- збирання інформації за напрямками контролю якості; - визначення пріоритетних напрямів; - виконання найскладніших завдань	- складання контрольних графіків, гістограм, використання інших методів спостереження, аналізу
	3. Аналіз	- складання переліку можливих основних причин найскладніших проблем; - дослідження причиново-наслідкових взаємозв'язків; - структуризація інформації та визначення ієрархії у причиново-наслідкових зв'язках	- дослідження основної структури; - використання методів оброблення й аналізу інформації; - ієрархічне уявлення основних проблем і причин їх появи
Виконання	4. Планування контрзаходів для усунення причин та їх реалізація	- вибір і планування контрзаходів для усунення причин проблеми; - експериментальне дослідження дієвості контрзаходів та їх промислове освоєння	- удосконалення чи заміна матеріалу, обладнання, технологій; - підвищення кваліфікації та досвіду
Перевірка	5. Підтвердження ефекту від контрзаходів і їх стандартизація	- збирання інформації про ефективність контрзаходів; - аналіз порівняння результатів здійснення контрзаходів; - зміна стандартів, ТУ та інших нормативів	- усі основні інструменти контролю й забезпечення якості
Реакція	6. Оцінювання всієї процедури	- удосконалення збирання та аналізу інформації, процедур та інструментів вирішення проблем якості	- удосконалення існуючих та використання нових інструментів якості

Тотальне управління якістю передбачає:

- 1) контроль під час розроблення нової продукції;

2) оцінювання якості дослідного зразка, планування (проектування) якості продукції та виробничого процесу, контроль, оцінювання й планування якості матеріалів, що постачаються.

Мета тотального управління якістю - досягти вищого рівня якості продукції та послуг.

Викладена загальна концепція TQM дає змогу побудувати схему широкого розуміння тотального управління якістю в межах підприємства з урахуванням зовнішнього середовища, з яким більш-менш безпосередньо ця система взаємодіє/

TQM формує сукупність поглядів на менеджмент підприємства, постійно розвивається і орієнтується на пошук підходів до забезпечення якості діяльності організації загалом.

Це найдосконаліша система управління якістю, яка зорієнтована на зменшення браку, запобігання випуску неякісної продукції.

Система тотального управління якістю передбачає:

- розроблення внутрішньої політики у сфері якості, планування виробничого процесу, оцінку готової продукції, використання інформації про якість, контроль випробувальної апаратури;

— залучення працівників усіх підрозділів під час формування політики якості підприємства, підвищення їх кваліфікації, створення комфортних і безпечних умов праці, реалізації творчого потенціалу з метою підняття рівня зацікавленості та задоволеності працівників, створення системи матеріального стимулювання через підвищення заробітної плати, розвиток соціальної сфери;

— підвищення продуктивності, зниження собівартості за рахунок оптимізації виробничих витрат та зменшення непродуктивних витрат, оптимальне використання ресурсів та технічних засобів;

— визнання та задоволення явних і можливих вимог споживачів, вчасне постачання продукції;

- розвиток співпраці та партнерства, участь у національних та міжнародних конкурсах та тендерах, щоб покращити імідж підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку;

- постійне удосконалення виробництва у всіх сферах його діяльності на

основі результатів проведеної самооцінки.

Основні принципи концепції TQM викладені у стандартах ISO 9004:2000, ISO 9004:2009, які є методичними посібниками з розроблення та застосування систем якості з ціллю досягнення стійкого успіху компанією. Однак є певні відмінності TQM від Положення стандартів ISO серії 9000 - тотальне управління передбачає орієнтацію на філософію, концепції, інструменти і методологію, залучення усіх працівників, безперервне удосконалення якості. Стандарти ISO ґрунтуються на технічних системах і процедурах, без залучення працівників, безперервне удосконалення необов'язкове.

Система загального управління передбачає процесний та системний підходи.

*Процесний підхід* полягає в тому, що потрібно управляти процесами, орієнтуючись на принципи якості. Останнім часом процесний підхід набуває все більшого використання серед українських компаній.

*Системний підхід до управління* — це принцип, який безпосередньо пов'язаний з процесним підходом. Виробництво та управління розглядається як система взаємопов'язаних процесів, а кожен процес, своєю чергою, як система, яка має вхід і вихід, своїх «постачальників» і «споживачів».

Впровадження концепції TQM сприятиме стабільності попиту, зростанню прибутків, отриманню конкурентних переваг на ринку, однак для цього передовсім необхідно сформувавши високий рівень культури, свідомості та відповідальності власників та керівників перед суспільством.

Т 2.3	<i>Моделі та засади управління процесами змін.</i> Напрями змін в сучасних організаціях. Моделі управління змінними процесами. Практика ефективних змін. Оцінювання ефективних змін.
-------	---

**Напрями змін в сучасних організаціях.** Зміни середовища та їх врахування при функціонуванні організації. Внутрішнє середовище організації. Згідно із системним підходом до управління кожна організація — це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації. Його проектування і створення відбувається з огляду на специфіку діяльності організації, кола споживачів, ринкової кон'юнктури, умов господарювання тощо. Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

Складові внутрішнього середовища організації.

Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал, який виконує ці завдання з допомогою відповідної технології.

Основними елементами внутрішнього середовища є:

цілі організації — формуються з урахуваннями ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації;

структура організації — формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій;

система технологій — спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами;

персонал (людські ресурси) — добирають з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку;

організаційна культура — має своїм завданням ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження.

Отже, внутрішнє середовище організації - це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом.

### **Елементи механізму адаптивного управління організаційними**

Адаптаційна діяльність стає неможливою без організаційних і технологічних інновацій, а перехід до нової рівноваги вимагає пристосування до мінливого зовнішнього середовища. З визначень, які наведені науковцями, слід відмітити, що:

- властивість адаптивності проявляється в результаті взаємодії системи із зовнішнім середовищем;

- в умовах ринкових відносин, де основними характеристиками зовнішнього середовища є динамічність і невизначеність, адаптивність є фундаментальною властивістю такої динамічної системи, як підприємство;

- адаптивні властивості підприємства залежать від реакції системи до змін, чим менше властивість адаптивності приводить до реакції системи, тим вище адаптивні властивості;

- завдяки адаптації зберігається оптимальний і постійний рівень функціонування внутрішніх процесів у системі, а система набуває стійкості та властивості виживання в даному середовищі;

- при адаптивному управлінні процес починається з вивчення навколишнього середовища. Очікувані події рекомендується ділити на три основні категорії: терміновість, імовірність, невизначеність події;

- зовнішнє середовище впливає на організаційну структуру підприємства.

Адаптивне управління реалізується на основі таких принципів:

- варіативності рішень — припускає критичний відбір найбільш раціонального рішення даної управлінської задачі;

- прозорості — гарантує розкриття відповідної фінансової та оперативної інформації та внутрішніх процесів нагляду та контролю;

- інформаційної забезпеченості — має на увазі наявність єдиного інформаційного простору;

- стійкості й адаптивності – визначає уміння перебудовуватися і пристосування до нових умов. Це є істотним чинником стійкого положення в конкурентному середовищі;

- ієрархічності – виходить з того, що промислові підприємства – складна система з безліччю підлеглих підсистем, що реалізуються через принципи системної координації та субординації, тобто обумовлює впорядкованість зв'язків по горизонталі та вертикалі;

- рефлексивності – розвиває формування управлінської дії на зміни, ніж істотно знижує невизначеність і ризик схвалюваного рішення;

- демократизації та гуманізації – виражаються в залученні персоналу до діяльності промислового підприємства, що відбивається в зміні стилю організаційної поведінки, в делегуванні відповідальності, як продукція і мотивація персоналу, в створенні управлінської команди, а також у залученні працівників до обговорення питань, що стосуються їх виробничої діяльності, та використанні позитивних моментів групової самоорганізації;

- ефективності управління – полягає в тому, щоб воно було направлене на раціональне й ефективне використання ресурсів виробництва, випуск конкурентоздатної продукції, формування кваліфікованого та мотивованого персоналу та їх вплив на систему управління.

Роль адаптивного управління зростає в таких ситуаціях:

- у період розгортання кризових процесів на підприємстві та є основою антикризового управління, забезпечує цілеспрямований вплив на фактори, від стану яких залежить результативність функціонування підприємства;

- при впровадженні інновацій у межах інноваційного управління, що є рушійною силою перетворень, ефективність якого визначається характером змін зовнішнього середовища, здібностями підприємства адекватно сприймати ці процеси та перебудовуватися відповідно з об'єктивними закономірностями;

- у разі здійснення організаційних змін, які засновані на виборі адаптивної структури управління, завданні організаційних змін в межах місії та цілей підприємства, виконуючих функціях, повноважень і відповідальності.

Система адаптивного управління має розглядатися комплексно, включаючи основну мету, об'єкт, принципи адаптивного управління та основні механізми.

До них можна віднести: організаційний (формування адаптивної організаційної структури), економічний (різного роду стимули та пільги) та правовий (обов'язкова розробка адаптивної стратегії управління поряд з основними правовстановлюючими документами підприємства).

**Інструментарій визначення ефективності змін.** Більшість методів, які використовуються в педагогічних дослідженнях, спрямовані на виявлення якісних (описових) характеристик будь-яких сторін педагогічних явищ, проте не дозволяють оцінити інтенсивність їх виявлення в кількісному вимірюванні. Але перевірити роботу можна за допомогою кваліметричного підходу, в основі якого покладено принципи, розглянуті Г. Дмитренком, а на їх основу побудовано наступні принципи.

Перший принцип. Якість повинна розглядатися як складна властивість об'єкта, як сукупність властивостей продукції, що зумовлюють її здатність задовольняти певні потреби.

Другий принцип. Взаємозв'язок між якістю та складними й простими властивостями, який можна подати у вигляді ієрархічної структури, на нижньому рівні якої – прості властивості. Цей принцип наочно виявляється в моделі самокорекції засвоєння знань. Тут кожен фактор, у свою чергу, розкривається через властивості критерії, що виражають властивості всього явища на нижчому рівні.

Третій принцип. Здатність до виконання продукції визначається з погляду засвоєння конкретних суспільних і особистих потреб.

Поняття «ступінь» (порівняння досягнутих успіхів із «верхньою планкою» – стандартом) якраз і означатиме ступінь задоволення конкретних потреб.

Четвертий принцип. Окремі властивості можуть бути виміряні в специфічних для кожної властивості одиницях вимірювання.

Внаслідок такого вимірювання отримуються значення абсолютних показників властивостей  $P_i$  ( $i=1,2,3$  до  $n$ ).

П'ятий принцип. Знання абсолютних показників можна знаходити:

на основі фізичних експериментів;

на основі психологічних експериментів;<sup>351</sup>

на основі побудови аналітичних моделей функціонування об'єкта методами визначення ефективності, розробленими в технічних і економічних науках.

Шостий принцип. Крім абсолютного показника  $P1$ , кожна проста або складна властивість може характеризуватися й відносним показником  $K1$ . Останній (що також називають оцінкою) визначається зіставленням абсолютного показника  $P1$  з еталоном – абсолютним показником  $P1_{ет}$ , що відображає змінюваний у часі рівень суспільної потреби  $iK1 = f(P1, P1_{ет})$ .

Величина  $P1_{ет}$  обирається не довільно, а з урахуванням потреб і ресурсів суспільства.

Сьомий принцип. Поряд із  $P1$  (абсолютний показник) та  $K1$  (відносний показник) кожна складна або проста властивість характеризується також своєю вагомістю серед усіх інших властивостей — коефіцієнтом вагомості показника властивості  $M1$ .

Восьмий принцип кваліметрії. Комплексну кількісну оцінку якості  $K$  можна подати як деяку функцію відносних показників  $Ki$  і коефіцієнтів вагомості  $Mi$ . Тобто  $K = f(Ki, Mi)$ .

Функція  $f$  може виражати різні залежності - середньозважені величини, лінійну функцію тощо. Модель самокорекції виражає середньозважену арифметичну залежність і має такий вигляд:

$$KM = M1K1 + M2K2 + M3K3,$$

де  $KM$  – коефіцієнт досліджуваного об'єкта;

$M1M2M3$  – відповідно, вагомість фактора в частках одиниці;

$K1K2K3$  – середньоарифметичні величини експертних оцінок.

Сучасний фрейм кваліметричних моделей з комп'ютерною обробкою в EXSEL розроблено доктором педагогічних наук, професором Г. Єльніковою, видатним українським науковцем, фундатором Школи Адаптивного управління.