

УДК 681.518.54

М. С. Феш*Українська академія друкарства***Л. П. Запорожан, Ю. С. Запорожан***Тернопільський національний економічний університет***ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІАГНОСТИКИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Проаналізовано існуючі моделі та підходи організаційної діагностики підприємства. Виявлено роль і вплив організаційної діагностики на господарську діяльність підприємства в ринкових умовах, обґрунтовано необхідність діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища.

Організаційна діагностика, інформаційні технології, зовнішнє середовище, бізнес-процеси

В умовах високої динамічності зовнішнього середовища кожне підприємство прагне зберегти стійкість. Втративши її, прагне до встановлення нової точки рівноваги. Для підприємства, як і для інших систем, що взаємодіють із зовнішнім середовищем, найхарактернішими є нестійкі стани, а стійкі можуть бути лише на короткі проміжки часу. Завданням керівників є забезпечення динамічної рівноваги підприємства і його елементів у зовнішньому середовищі, що дозволить підвищити стійкість останнього.

Прагнення до рівноваги є основою виживання будь-якої системи. Управління адаптацією підприємства спрямоване на забезпечення рівноваги між підприємством в цілому та його зовнішнім середовищем. Досягнути рівноважного стану підприємства в зовнішньому середовищі можна при забезпеченні рівноваги між основними його підсистемами. Ці фактори вимагають від менеджерів виокремлення основних змінних організації, дослідження їх стану, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними, що, в свою чергу, потребує управління кожною підсистемою підприємства. Таким чином, механізм управління адаптацією підприємства включає ряд механізмів управління його підсистем.

Управління адаптацією підприємства вимагає від керівництва проведення організаційної діагностики, встановлення ключових елементів та аналізу їх зв'язків, визначення впливу зовнішнього середовища, а також змінних на підсумкові результати діяльності організації.

Організаційна діагностична модель — один з інструментів аналізу стану підприємства, вивчення його підсистем та їх взаємозв'язку. Значний внесок у розвиток організаційного діагностування внесли Р. Дж. Гелбрейт, Г. Левіт, М. Вайсборд, Р. Паскаль, Е. Атос, Дж. Пітерс, Х. Уотерман, Н. Тічи, М. Харрісон, А. Надлер і М. Ташмен, У. Берк, Дж. Литвин [2, с.37].

Модель Берка-Литвина найповніше відображає зміст і зв'язок внутрішніх організаційних змінних. Уарнера Берк і Джордж Литвин виділяють такі елементи: зовнішнє середовище, місія і стратегія, лідерство, організаційна культура, структура, практика менеджменту, система (політика і процедури), клімат у підрозділах, відповідність індивідуальних навичок вимогам до виконання роботи, індивідуальні потреби та цінності, мотивація, організаційна й індивідуальна ефективність. Модель розроблена для аналізу процесу організаційних змін. Позиція авторів полягає в тому, що в більшості випадків організаційні зміни відбуваються через зміни в зовнішньому середовищі (конкурентному середовищі, державному регулюванні, технологічних проривах).

Перевагами моделі Берка-Литвина є використання системного підходу, виділення трансформаційних і транзакційних процесів організаційної поведінки, відображення чіткої ієрархічності факторів і виокремлення ключових елементів, відтворення причинно-наслідкових зв'язків між елементами, детальний опис впливу факторів, облік групової та індивідуальної ефективності. Модель відрізняється високим теоретичним підґрунтям.

Проте, на нашу думку, у моделі Берка-Литвина й інших вчених недостатня увага приділяється змінній «технології», яка розглядається окремим елементом у підходах Г. Левітта і М. Харрісона. В інших моделях зустрічається при описі таких елементів, як завдання, формальна організація тощо. Інформаційні технології та їх вплив на підсистеми підприємства у вивчених моделях не розглядаються. Конкурентна перевага сучасних організацій не може досягатися без застосування інформаційних технологій, які впливають на стратегію, бізнес-процеси, організаційну структуру, лідерство, організаційну культуру і клімат, систему стимулювання, модель компетенції співробітників [3, с.178].

Найбільше впливають інформаційні технології на ланку створення споживчої цінності й сприяють підвищенню якості, швидкості та гнучкості виконуваних операцій і процесів, зниженню витрат на їх виконання; удосконаленню координаційних та інтеграційних процесів як у середині компанії, так і за її межами; зростанню споживчої цінності й забезпеченню її диференціації.

Зміни, що відбуваються в ланцюжку створення цінності, вимагають від організаційної структури відповідності новим умовам діяльності підприємства. Основною метою організаційної структури є забезпечення ефективності реалізації процесів підприємства, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Таким чином, зміни в бізнес-процесах потребують відповідної адаптації організаційної структури. Ці організаційні елементи є взаємопов'язаними.

Вплив інформаційних технологій на параметри організаційної структури проявляється в підвищенні координації та інтеграції роботи, удосконаленні системи контролю та прийняття рішень, скороченні обсягу персоналу, пов'язаного зі збором і обробкою інформації, підвищенні якості і швидкості комунікацій, децентралізації, розвитку нових форм ведення бізнесу.

Впроваджувані інформаційні системи (CRM, CSM, ERP), що забезпечують координацію та інтеграцію діяльності підприємства, ефективно функ-

ціонують на основі процесного підходу. Даний факт передбачає зміни в організаційній структурі, зокрема, перехід від функціонального управління до процесного, що вирішує проблему неефективної взаємодії підрозділів. Збереження функціонального поділу підрозділів можливе при переході компанії на матричну структуру, де управління процесами здійснюється по горизонталі, а по функціях — по вертикалі.

Застосування інформаційних технологій зменшує потребу в проміжних ланках організаційної структури, що робить її менш ієрархічною і більш горизонтальною. Інформаційні технології забезпечують доступ менеджерів і фахівців до потрібної інформації, що підвищує швидкість і якість прийняття рішень. Менеджери можуть проводити моніторинг і контроль поточної діяльності в реальному часі.

На сучасних підприємствах інформація може поширюватися за короткі терміни по всій організації незалежно від географії її підрозділів, співробітники можуть контактувати і співпрацювати в он-лайн режимі. Можливості інформаційних технологій підвищують якість і швидкість комунікацій.

Завдяки інформаційним технологіям можливі передача частини власних функцій стороннім підприємствам і розвиток нових форм ведення бізнесу. Сьогодні спостерігається тенденція трансформації вертикально-інтегрованих компаній у мережеві. Ділові мережі являють собою новий тип співробітництва між підприємствами, що беруть участь у створенні спільної споживчої цінності. Мережеві технології дозволяють компаніям на великих відстанях проводити спільні, але децентралізовані операції шляхом зв'язування співробітників у віртуальні команди і спільноти.

Таким чином, аналіз стану підприємства з використанням однієї з організаційно-діагностичних моделей слід доповнити дослідженням відповідності інформаційних технологій вимогам стратегії, бізнес-процесів й організаційної структури. Дослідження інформаційних технологій актуальне не тільки з позиції існуючого становища бізнесу, але й з точки зору перспектив його розвитку. Важливе розуміння таких положень: наскільки в даний момент інформаційні технології підтримують стратегію, бізнес-процеси, організаційну структуру й інші організаційні елементи; впровадження яких інформаційних технологій дозволить оптимізувати бізнес-процеси та диференціювати їх від конкурентів; яким чином інформаційні технології можуть додати споживчу цінність існуючому продукту або послуді і диференціювати від конкурентів; чи можуть інформаційні технології створити інформаційні компоненти продукту, що високо цінуватиметься споживачами; яким чином інформаційні технології можуть допомогти підприємству створити нові товари та послуги.

Важливо дослідити майбутні можливості бізнесу та розвивати в цьому ж напрямку ключові компетенції, забезпечуючи інформаційно-технологічну підтримку діяльності підприємства.

Зміни у зовнішньому середовищі і внутрішньо-організаційних ключових елементах вимагають аналізу відповідності інформаційних технологій но-

вим умовам функціонування організації. У свою чергу, впровадження нових інформаційних технологій може спричинити зміни в інших організаційних елементах.

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновки, що в сучасній економіці інформаційні технології є важливим організаційним елементом, який забезпечує конкурентні переваги і стійкий розвиток підприємства. Критично важливим фактором стає відповідність стратегії таких внутрішніх організаційних елементів, як інформаційні технології, бізнес-процеси, організаційна структура, тип лідерства, організаційна культура і клімат, система стимулювання та компетенції співробітників організації. Удосконалення ключових організаційних елементів підвищує ефективність підприємства і дозволяє реалізувати його стратегічну політику.

1. Кузьмін О. Є. Соціально-економічна діагностика діяльності підприємства в умовах глобалізації: сутність, види, принципи здійснення / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин // Логістика: зб. наук. пр. ; відп. ред. Є. В. Крикавський. — Л. : В-во «Львівська політехніка», 2010. — № 690. — С. 623–628. 2. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: моногр. / І. В. Сіменко. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. — 394 с. 3. Шубін О. О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій / О. О. Шубін, І. В. Сіменко // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 1 (103). — С. 175–184.

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДИАГНОСТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Проанализированы существующие модели и подходы организационной диагностики предприятия. Выявлены роль и влияние организационной диагностики на хозяйственную деятельность предприятия в рыночных условиях. Обоснована необходимость диагностики внешней и внутренней среды.

SOME ASPECTS OF ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS OF ENTERPRISE

The paper analyzes existing models and approaches of organizational diagnostics company. The role and impact of organizational diagnostics business enterprise in the market, the necessity of diagnostic external and internal environment.

Стаття надійшла 06.11.2014