

стратегічними господарськими центрами.

Основою для прийняття такого рішення була система "планування–програмування–розробка бюджету» (ППБ), яку ввели в Міністерстві оборони США. Р. Макнамара і Дж. Хитч розробили новий підхід до прогнозування стану зовнішнього середовища. На відміну від попередньої практики, коли прогноз становила кожна функціональна служба, виходячи з власних інтересів, в системі ППБ зовнішнє середовище розподілялося на "поля стратегічних завдань". в процесі подальшого впровадження цих ідей в "Дженерал Електрик" кожному сегменту ринку відповідав про ределенний стратегічний господарський центр (СГЦ). Як показує досвід 70–80-х рр., Концепція СГЦ вплив на формування систем управління і планування у великих корпораціях США, Європи, Японії [2].

В останні роки зростає тенденція до децентралізації великих організацій, які охоплюють різноманітні форми діяльності і різні види бізнесу. Самостійні господарські підрозділи, що створюються в них, мають безпосередні стосунки з групами споживачів, є частиною цілого організму організації, хоча і значно менші за розмірами, самостійно визначають (в межах узгоджених умов) свою стратегію, здійснюють її незалежно і відповідають за результати своєї діяльності. Розробка бізнес–стратегії для самостійних господарських підрозділів і незалежних вузькоспеціалізованих організацій здійснюється аналогічно.

Надалі для характеристики особливостей методології розробки стратегії самостійних господарських підрозділів використовувати прийнятий в стратегічному управлінні термін – стратегічний господарський центр (СГЦ).

Стратегічний господарський спектр – самостійна організаційна одиниця (відділення, завод або інший центр прибутку), для якої може бути налагоджений облік доходів, витрат, капіталовкладень і яка відповідає за розробку стратегічних позицій організації в певному сегменті ринку. Термін самостійний господарський центр застосовується як синонім понять – бізнес одиниця, самостійний господарський підрозділ, вид діяльності. Процес розробки стратегії на рівні СГЦ складається з аналогічних стадій здійснення стратегічного вибору на корпоративному Рівному.

Відмінність полягає в тому, що сформульовані корпорацією завдання і розроблена загальна стратегія цілями, які повинні бути досягнуті на рівні СГЦ.

Таким чином, тривалість стадій життєвого циклу підприємства на пряму залежить від ефективності побудови його бізнес–моделі. При цьому формування бізнес–стратегії – це складний процес, який передбачає діагностику зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства з метою досягнення максимальної відповідності компанії майбутньому бізнес– середовищу. Останнім часом розробки бізнес–стратегії все тісніше пов'язане з проблемами конкурентної боротьби, так як цілі виживання переважають над іншими цілями, які визначають перспективну лінію поведінки організації. Ситуацію стратегію можна вважати ефективною, якщо забезпечується відчутна і стабільна конкурентна перевага, і неефективною, якщо спостерігається ослаблення конкурентних позицій. У більш широкому розумінні бізнес–стратегія повинна бути орієнтована на об'єднання стратегічних зусиль в різних функціональних сферах для досягнення конкретної мети, тому вона виступає основою для формування функціональних стратегій.

Література:

1. Ревуцька Н. В. Теоретичні аспекти формування бізнес–моделі підприємства // Стратегія економічного розвитку України. – К.: КНЕУ, 2002. – Випуск 6 (13). – С. 232 – 235.
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент – К.: Знання, 2010. – 406 с.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИНТЕРВЕНЦИИ И МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ: ПОНЯТИЕ И ВИДЫ

А.А. Дорошук, к.э.н., доцент

Дос Сантос Демар Антонио, магистр

Е.О. Мошинский, магистр

Одесский национальный политехнический университет
г.Одесса

Термин «интервенции организационного развития» относится к планируемым мероприятиям, видам организационной деятельности клиентов и консультантов, принимающих участие в программе организационного развития. Эти мероприятия направлены на улучшение функционирования организационной деятельности путем помощи членам организации лучше управлять рабочими группами, командами, организационной культурой и организационными процессами. Знание интервенций организационного развития и логическое обоснование их применения показывает, как заменить одно мероприятие на другое в программе организационного развития, потому что интервенции – это проводник и связующее звено, вызывающее изменение.

С точки зрения методов можно различать следующие формы консультирования: экспертное, процессное и обучающее [1]. При экспертном консультировании консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится в основном к обеспечению доступа консультанта к информации и оценке результатов.

При обучающем консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д. При этом возможно и взаимное обучение консультантов и клиентов.

При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, критически соотносить с предлагаемыми идеями, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом роль консультантов заключается в сборе этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, и приведении их в систему рекомендаций. Во время процессного консультирования используются методы, специально разработанные для обеспечения взаимодействия с клиентом, которые можно разбить на две основные группы: организационная диагностика; организационные интервенции.

Интервенции организационного развития представляют набор структурированных видов деятельности, в которых выбранные организационные единицы привлекаются к выполнению задачи или серии последовательных задач и где цели задач прямо или косвенно относятся к усовершенствованию организации.

Таким образом, организационное развитие – это процесс, направленный на улучшение организационного поведения с помощью изменений в организационной культуре и в организационных процессах. Улучшение процессов и культуры происходит с помощью ОР–интервенций, то есть действий, используемых для достижения желаемых изменений.

Так, У. Френч и С.Белл [2] предлагают рассматривать интервенции в зависимости от объектов и целей: диагностические мероприятия; деятельность по построению команд; межгрупповая работа; изучение обратной связи; образовательные и тренинговые мероприятия; техноструктурные или структурные интервенции; процесс консультирования; решетка организационного развития (GridOD); посредничество, репетиторство, обучение и разработка индивидуальных рекомендаций; планирование жизни и карьеры; мероприятия по планированию и разработке структуры целей; управление стратегией; мероприятия по организационной трансформации.

Р. Харрисон [3] предлагает классифицировать интервенции по глубине воздействия на организацию при проведении организационных изменений:

- интервенции первого, самого поверхностного структурно–функционального уровня фокусируются на восприятии, отношении членов организации к ролям и функциям, которые они выполняют в группе. при этом члены группы уделяют лишь незначительное внимание персональным характеристикам людей, выполняющих эти функции и роли;

- интервенции второго программно–целевого уровня воздействуют на восприятие, отношение, нормы и ценности членов организации, но таким образом, что их прежде всего интересуют цели, а не процесс, с помощью которого индивидуумы и группы достигают этих целей (например, оценка работы менеджера по тому, что он сделал, а не как);

- на третьем инструментальном уровне интервенции фокусируются на восприятии, отношении членов организации к изменению рабочего поведения и рабочих взаимоотношений. на этом уровне члены группы рассматривают, что помогает и что препятствует группе работать эффективно;

- интервенции четвертого интерперсонального, межличностного уровня делают акцент на восприятии, отношении членов группы друг к другу. например, обсуждается, чувствуют ли сотрудники, что их принимают или отвергают; что их ценят или, наоборот, относятся к их работе безразлично; доверяют ли им или они не пользуются доверием других членов группы;

- интервенции пятого, самого глубокого интраперсонального, внутриличностного уровня фокусируются на восприятии, отношении каждого члена организации к себе, своему функционированию в организации. Классификация методов проведения изменений в организации, предложенная Р. Шварцем, предлагает рассматривать интервенции в зависимости оттого, насколько сильно структурировано групповое поведение участников:

- интервенции, которые обеспечивают более сильную структуру, он называет макроинтервенциями, они создают достаточно сильные структуры, которые воздействуют на поведение членов группы и после того, как мероприятие завершилось. Другой особенностью макроинтервенций является то, что они имеют тенденции создавать структуры для всей группы. Они структурируют поведение всех участников;

- интервенции, которые обеспечивают менее сильную структуру, – микроинтервенциями (например, программа семинара и вопрос участнику). Микроинтервенции создают относительно слабую структуру и действуют лишь незначительный период времени. Микроинтервенции имеют тенденцию структурировать лишь индивидуальное поведение или поведение небольших подгрупп. В том случае, когда микроинтервенции структурируют поведение всех участников группы, они делают это лишь на относительно короткое время.

В зависимости от причин можно выделить такие интервенции: интервенции направленные на

разрешение противоречий; теоретические интервенции; процедурные интервенции (т.е. когда планировать, когда мотивировать); интервенции связанные со взаимоотношениями; экспериментальные интервенции; интервенции для прояснения перспектив; структурно–организационные интервенции; интервенции направленные на изменение корпоративной культуры.

Большинство интервенций организационного развития осуществляется с помощью совместной деятельности. В результате групповая работа занимает центральное место в процессе изменений. Если интервенции – это запланированный набор действий, который используется для изменения тех ситуаций, которые члены организации хотят изменить, то групповая работа – это инструмент, который используется в процессе изменения и который позволяет осуществить эти изменения.

Литература:

1. Филонович С.Р. Консалтинг: процессное консультирование // Служба персонала. – 1996. – № 8. – С. 34–45
2. French W. L., Bell C. H. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. Prentice Hall, 1998. – 360 p.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.

ПРОЕКТНО–ИНФОРМИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ВРЕМЕННЫМИ МОДИФИКАЦИЯМИ В АТОМНОЙ ЭНЕРГЕТИКЕ

А.А. Дорошук, к.е.н., доц.

О.А. Приходько

Одесский национальный политехнический университет
г. Одесса

Любое промышленное предприятие представляет собой сложную экономическую систему, которой свойственны изменения. Основной задачей таких предприятий является самосохранение и повышение эффективности функционирования. Многолетний опыт эксплуатации атомных электростанций показывает, что важным аспектом в сохранности целостности технологического процесса является управление безопасностью. Это совокупность свойств и особенностей деятельности человека, при которых надежная работа всегда превышает всего. При этом в условиях быстрого развития научно–технического прогресса любая экономическая система должна быстро реагировать на изменения и адаптироваться к ним [1, 2]. Поэтому возрастает роль управления временными модификациями – разработки и сопровождения программ модификаций на АЭС, с целью поддержания надлежащего уровня безопасности, осуществление мониторинга, контроля и анализа внедрения временных модификаций, выполнение проверок и испытаний.

Задача управления временными модификациями актуальна для компании, так как для реализации производственных задач необходимо на время вносить изменения в принятые проектные решения. Временные модификации – это и есть те непродолжительные изменения состояния оборудования, систем и параметров по отношению к проектным характеристикам энергоблоков (временное изменение схем подключения электрических нагрузок, приборов, временные изменения в системах программного обеспечения и другие). Но прежде чем реализовать модификацию, проводится большая подготовительная работа, связанная с обоснованием безопасности, которая для работников атомной станции является высшим приоритетом [3, 4].

В феврале 2018 года на Запорожской атомной электростанции проходила миссия техподдержки Всемирной ассоциации операторов атомных электростанций (ВАО АЭС) на тему: «Внедрение на АЭС единой системы по управлению временными модификациями». В состав комиссии входили специалисты Болгарии, России и Аргентины. В ходе миссии было принято решения для внедрения временных модификаций сформировать организационные структуры и выработать перечень технической документации для персонала.

Запорожская атомная электростанция стала первой станцией, на которой прошла проектно–информативная проверка. Проектно–информативное управление изменениями – это тщательно продуманная система мер, которая направлена на контроль, информационную поддержку и запуск пилотных проектов по достижению конкретной цели. На конференции представителям ВАО был представлен план осуществления управления временными модификациями, обговаривались сильные и слабые стороны, были рассмотрены области для улучшения деятельности ЗАЭС, что представило уникальную возможность для персонала в области обмена опытом на международном уровне.

Миссия ВАО АЭС по управлению безопасностью и временными модификациями позволяет: провести обмен опытом на международном уровне; максимально повысить безопасность и надежность АЭС во всем мире; объединить усилия для оценки и сравнения с лучшими мировыми достижениями в области управления безопасностью; усовершенствовать эксплуатацию путем взаимной поддержки, обмена информацией и использования положительного опыта; со стороны сотрудников ГП «НАЭК Энергоатом», участие в