

Н.М. ШМАТЬКО, доцент, канд.екон.наук, Українська інженерно-педагогічна академія, Харків

М.С. ПАНТЕЛЄВ, доцент, канд.техн. наук, Українська інженерно-педагогічна академія, Харків

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ПЕРЕТВОРЮВАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управління організаційними перетвореннями спрямоване на вирішення трьох завдань. По-перше, це встановлення пріоритетності серед адміністративних задач з тим, щоб їх відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. По-друге, це встановлення відповідності між вибраною стратегією і внутрішньоорганізаційними процесами, з тим щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення вибраної стратегії. По-третє, це вибір і приведення у відповідність з здійснюваною стратегією стилю лідерства і підходу до управління організацією. Усі три завдання вирішуються за допомогою зміни, що фактично є серцевиною виконання стратегії. Саме тому зміна, яка проводиться в процесі виконання стратегії, називається стратегічною зміною або перетворенням.

Проведення перетворень в організації призводить до того, що в ній створюються умови, необхідні для здійснення вибраної стратегії. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективного здійснення стратегії.

Антикризове управління передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть сама добре пророблена стратегія може потерпіти провал. У силу цього з повною впевненістю можна стверджувати, що організаційні перетворення - це ключ до здійснення стратегії.

Коротков Е.М. вважає, що процесні перетворення антикризового управління включають наступні нововведення [1]: 1) у процесах взаємодії організації із зовнішнім середовищем (організація збутової та закупівельної діяльності, схеми співробітництва, вибір партнерів і пр.); 2) в процесах управління рухом матеріальних запасів і грошових коштів (логістичні перетворення); 3) в процесах інформаційно-аналітичного забезпечення управління (оперативність, достовірність, своєчасність, аналітична цінність і пр.); 4) технологічні - в процесах виробництва продукту, послуги та ін; 5) організаційні - у процесах взаємодії функцій, персоналу, цільових груп та ін;

В залежності від стану задають необхідність і ступінь зміни основних факторів. Від стану галузі, організації, продукту і ринку можна виділити п'ять досить стійких і відрізняються певною завершеністю типів змін [2].

1. Перебудова організації передбачає фундаментальну зміну організації, що зачіпає її місію та організаційну культуру. Даний тип зміни може проводитися тоді, коли організація змінює свою галузь, і, відповідно, змінюється її продукт і місце на

ринку. У випадку перебудови організації виникають найбільші труднощі з виконанням стратегії. Самого серйозної уваги заслуговує робота по створенню нової організаційної культури. Дуже великі зміни відбуваються і в технологічній області, а також у сфері трудових ресурсів.

2. Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають сильних внутрішньоорганізаційних змін, що особливо стосуються організаційної структури.

3. Помірне перетворення здійснюється в тому випадку, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається отримати для нього покупців. У цьому випадку зміни зачіпають виробничий процес, а також маркетинг, особливо в тій його частині, яка пов'язана із залученням уваги до нового продукту.

4. Звичайні зміни пов'язані з проведенням перетворень в маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, і їхнє проведення мало торкається діяльності організації в цілому.

5. Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну і ту ж стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що при певних обставинах організація може отримувати хороші результати, спираючись на накопичений досвід. Однак при такому підході дуже важливо чуйно стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

Стратегічні зміни, якщо вони правильно проводяться, носять системний характер. У силу цього вони зачіпають всі сторони організації.

Проведення стратегічних змін в організації дуже складне завдання. Труднощі вирішення цього завдання в першу чергу пов'язані з тим, що всяка зміна зустрічає опір, який іноді може бути настільки сильним, що його не вдається подолати тим, хто проводить зміни. Тому для того щоб провести зміну, необхідно як мінімум виконати наступне [2]: - розкрити, проаналізувати та передбачити те, який опір може зустріти плановану зміну; - зменшити до можливого мінімуму цей опір (по потенційних і реально); - встановити статус-кво нового стану. Ставлення до зміни може бути розглянуто як комбінація станів двох факторів: - прийняття або неприйняття зміни; - відкрита або прихована демонстрація відношення до зміни.

Успіх проведення зміни залежить від того, як керівництво буде його здійснювати. Менеджери повинні пам'ятати, що, проводячи зміни, вони повинні демонструвати впевненість в його правильності і необхідності і намагатися бути по можливості послідовними в реалізації програми зміни.

Список літератури: 1. Антикризисное управление: Учебник. 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. М.: ИНФРА-М, 2010. – 620с. 2. Лігоненко Л.О. Антикризисне управління підприємством: Підручник. - К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2005. – 824 с.