

6. Письменна М.С. Системний підхід до мотивації управлінського персоналу / М.С. Письменна // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. – Вип. 24 (9) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2014/24_9/67.pdf.

АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ПІДПРИЄМСТВІ

Бодра Ю. А., Суконна Н. Г., студентки

Науковий керівник: Догадайло Я. В., к. е. н., доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Сьогодні під час швидкого та непередбачуваного розвитку ринкових умов, першочерговим є розробка нових підходів до управління. Тому велика кількість вітчизняних підприємств займається перетворенням механізмів управління, спрямованих на стимулювання та розвиток нових економічних відносин. Існуючі методи та підходи до управління змінами більшості вітчизняних підприємств не відповідають потребам ринку. Це призводить до неефективності управління, унаслідок чого підприємство опиняється в кризовому стані збитковості або банкрутства. Слід відмітити, що управління змінами на підприємствах необхідно не тільки тоді, коли виникають кризові ситуації, але й за умов стабільного їх стану. Для того, щоб вижити на ринку та бути конкурентоспроможним, будь-якому підприємству необхідно постійно розвиватися, що означає необхідність запровадження змін. Зміни – це необхідний інструмент розвитку суб'єктів господарювання.

На кожному підприємстві зміни проходять в різних напрямках та з різною інтенсивністю. Саме тому керівництво, яке займається управлінням змінами, повинно точно знати до якого класу змін належить та, яка на даний момент відбувається в його організації. Проаналізувавши класифікацію змін з різних джерел більш точним буде розподілити зміни на такі види зміни в залежності від: можливості управління (заплановані та незаплановані) та об'єкта управління (індивідуальні, командні та організаційні зміни). За основу подальших досліджень ми взяли саме організаційні зміни. Необхідність організаційних змін обумовлюється невідповідністю умов функціонування організації, структурних підрозділів (груп) або

індивідів новим вимогам внутрішнього середовища або зовнішнього оточення організації, а потреба у змінах виникає тоді, коли така невідповідність усвідомлюється не тільки керівництвом, а і всіма співробітниками. Слід зазначити, що організаційні зміни є одним із найважливіших об'єктів управління. Автори під організаційними змінами розуміють сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та інновацій, шляхом урахування впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, для досягнення організацією довгострокового існування на ринку шляхом безперервного розвитку. До теперішнього часу сформувався безліч концепцій і моделей управління організаційними змінами, які реалізуються в організаціях через різні підходи і методи, аналіз основних з яких представлений в таблиці 1.

Таблиця 1 – Переваги та недоліки методів та підходів в управлінні організаційними змінами [1-3]

Методи та підходи в управлінні	Переваги	Недоліки
1	2	3
Організаційний розвиток	висока соціальна адаптованість змін; низький рівень опору змінам; еволюційний характер, довгострокова перспектива; орієнтація на «чоловічий фактор», кадровий потенціал; підвищення кваліфікації працівників; постійне навчання і розвиток, що забезпечує підвищення ефективності праці і самовдосконалення організації; підвищення рівня мотивації і ініціативності працівників, що залучаються до участі у здійсненні через змін за рахунок високої залученості в процес, безперервне, послідовне і поступове введення змін забезпечує високу адаптацію до швидкозмінних умов.	повільне проведення реформ; перевага соціальної компоненти; недостатня можливість реалізації непопулярних, але необхідних ідей; неможливість застосування на певних етапах розвитку (під час кризи); часто потрібна допомога сторонніх організацій-консультантів; необхідність пошуку компромісу.
Реінжиніринг бізнес-процесів	можливість швидкого і радикального оновлення організації; можливість істотного підвищення ефективності організації у короткі терміни; використання новітніх технологій, створення принципово нових прийомів і способів роботи; концептуальна єдність заходів; перехід від функціональних підрозділів до автономних процесним командам, що дозволяє скоротити втрати при численних погодженнях між підрозділами; необхідність прояви персоналом ініціативи, творчого підходу і самостійності при прийнятті рішень.	Може викликати скорочення персоналу; не завжди приводить до запланованого результату; обмеження по часу і дії в зв'язку з прагненням в найкоротші терміни досягти поставлених цілей; недооцінка «людського фактору», перевага у бік технологічної складової; низька соціальна прийнятність, що призводить до зростання опору; безкомпромісність, проведення реформ «зверху вниз»;

1	2	3
Точно-в строк	не вимагається складання проміжної та кінцевої продукції; забезпечення значного зниження невиправданих витрат ресурсів.	Ризик несвоєчасного виконання замовлення.
TQM - тотальне управління якістю	участь всіх членів трудового колективу в поліпшенні випускаються товарів і послуг; постійне внутріфірмове навчання співробітників; зв'язок всіх процесів на підприємстві з споживачем, що знаходяться в системі організації	впровадження систем якості, детально описують процедури для підрозділів, що може призвести до формального підходу до їх виконання.
Паралельне проектування	одночасна розробка товару, процесів його виробництва та конструкторсько-технологічного супроводу дозволяє своєчасно і в повному обсязі врахувати вимоги споживача.	ризик невиконання в строк, помилок, і неточне виконання вимог споживача; складність виконання.
Рефреймінг	поєднання сучасних науково-технічних розробок з навчанням персоналу і введенням нових моделей співробітництва при проведенні змін; поєднання «м'якого» і «жорсткого» підходів до управління; передбачає проведення підготовчого етапу змін; розробка бачення майбутнього.	не враховує специфіки російських підприємств, оскільки розроблений зарубіжними авторами; значно теоретизований і недостатньо опрацьоване.
Реструктуризація	оптимізує організаційну структуру; представляє менеджменту широку свободу дій; забезпечення ефективного розподілу й використання всіх ресурсів підприємства; зменшення витрат за рахунок скорочення дублюючих підрозділів і служб.	перетворення носять революційний характер, викликають опору; не завжди призводять до запланованих результатів.
Створення віртуального підприємства	об'єднання виробничих структур, що знаходяться на різних континентах для створення певного продукту; розробка і виконання замовлення за індивідуальними вимогами замовника; орієнтація на випуск нової, унікальної, технологічної продукції; відсутність галузевих, відомчих і ринкових перешкод; менш важливі процеси довіряються зовнішнім партнерам, що забезпечує оперативність, мобільність, гнучкість системи; відсутність необхідності створення великих і дорогих систем управління.	проблема постійного забезпечення віртуального підприємства необхідною для ефективної роботи оперативною інформацією; ризик одночасної роботи «дочірніх» структур, розташованих у різних країнах; ризик неуспіху новітньої технології, для якої створюється віртуальне підприємство.

Розглянуті методи є взаємодоповнюючими. При цьому слід враховувати наступну особливість управління змінами у практиці вітчизняних підприємств: на даний момент існує безліч проблем, пов'язаних з проведенням організаційних змін, тому вони повинні проводитися в певній послідовності, з урахуванням ситуації, що склалася на підприємстві на момент проведення реформ, так як, в разі помилкового вибору можна ввести підприємство в кризу (як показує практика, близько 50% нововведень закінчуються провалом [2].

Також необхідний гнучкий підхід, завжди потрібно враховувати невизначеність і непередбачуваність майбутнього розвитку і застосовувати адаптивні, нестандартні управлінські рішення та способи роботи.

У вітчизняній практиці управління змінами існує безліч проблем, які в узагальненому вигляді можна розділити на три основні групи: опір змінам, криза системи контролю, проблема переділу влади. Чинити опір змінам може будь-який працівник організації. Причини опору можуть бути різними: потреба в стабільності і безпеці, страх невідомості, звичка працювати за певним алгоритмом, порушення «статусу-кво» людини. Опір змінам неминуче як у випадку позитивного, так і у випадку негативного ставлення персоналу до змін, оскільки вони зачіпають інтереси і очікування людей щодо їхнього майбутнього. У процесі управління змінами на вітчизняних підприємствах типовою помилкою керівників є недооцінка людського фактору, порушення найважливішого принципу управління змінами: зміна організації можливе в основному через зміну персоналу. Криза системи контролю виражається в тому, що зміна порушує нормальний перебіг подій в організації, підриває існуючі системи організаційного контролю, особливо ті, які є частиною формальних організаційних механізмів. Зміна може зробити ці системи недоречними і неприйнятними, в результаті чого стає легко втратити контроль над організацією в процесі змін. Причина даної проблеми криється в тому, що найбільш формальні організаційні механізми створені для стабільного, а не для перехідного стану. Було б помилковим розглядати зміну як просто механічний процес, при якому зміни в одній системі спричиняють зміни в інших системах організації. Необхідно розуміти, що перехідний стан є унікальним, тому структури і системи управління, створені для управління в одних ситуаціях не підходять для управління в інших. Третя проблема – влада. Будь-яка організація є політичною системою, яка складається з різних людей, груп, коаліцій, які борються за владу. Це відбувається тому, що будь-яка серйозна зміна відкриває можливість зсуву рівноваги влади у бік одного з угруповань. Підвищується політична активність, пов'язана з невизначеністю та неоднозначністю, що виникла внаслідок проведення зміни. Окремі працівники чи групи можуть вчиняти дії, засновані на особистих уявленнях про те, яким зміни можуть вплинути на ієрархію підприємства, який стан вони в неї будуть

займати після закінчення перехідного процесу, будуть стурбовані тим, як конфлікти перехідного стану вплинуть на баланс влади у майбутньому стані.

Таким чином, враховуючи існуючі проблеми і склалися умови господарювання для вітчизняних промислових підприємств, на наш погляд, найбільш прийнятним методом управління організаційними змінами є організаційне розвиток, так як, незважаючи на існуючі недоліки, головними перевагами є: висока соціальна адаптованість змін, низький рівень опору змінам, орієнтація на «людський фактор», кадровий потенціал, підвищення рівня мотивації та ініціативності співробітників, залучаються до участі у здійсненні змін за рахунок високої залученості в процес (проведення реформ «знизу вгору»), безперервне, послідовне і поступове введення змін, що забезпечує високу адаптацію до швидкозмінних умов.

Література.

1. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. на здоб. вч. ступ. канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2004. 20 с.

2. Лузин А., Ляпунов С. Новый подход к реструктурированию российских предприятий. *Проблемы теории и практики управления* 2000. № 2. С. 7–15.

3. Матюшенко Ю. В. Актуальні проблеми інноваційної економіки. *Вісник Харківського національного економічного університету ім. Семе́на Кузне́ця*. 2016. № 3. С. 54-60.

РЕСУРСНИЙ ПІДХІД В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Буткова Д. І., студентка

*Науковий керівник: Шинкаренко В. Г., д. е. н., професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Сьогодні, коли підприємства працюють у динамічно змінному бізнес-середовищі, для підвищення ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності їм необхідні сучасні підходи до управління. Одним із найбільш перспективних підходів до стратегічного управління є ресурсний підхід. Головним ресурсом стратегічного розвитку компанії в умовах нової економіки стають не зовнішні статичні, природні чи соціальні фактори, що сприяють