

УДК 005.21

А.С. Мохненко, д-р екон. наук

Херсонський державний університет, м. Херсон, Україна

**ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН
НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ****А.С. Мохненко**, д-р экон. наук

Херсонский государственный университет, г. Херсон, Украина

**ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ
ИЗМЕНЕНИЙ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ****Andrii Mohnenko**, Doctor of Economics

Kherson State University, Kherson, Ukraine

**FEATURES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CHANGES TO NATIONAL
ENTERPRISES**

Визначено види змін та особливості здійснення процесу змін на вітчизняному підприємстві. Розглянуто процес здійснення змін в умовах кризового стану. Обґрунтовано необхідність здійснення змін на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: зміни, організаційні зміни, економічні зміни, процес здійснення змін.

Определены виды изменений и особенности осуществления процесса изменений на отечественном предприятии. Рассмотрен процесс осуществления изменений в условиях кризисного состояния. Обоснована необходимость осуществления изменений на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: изменения, организационные изменения, экономические изменения, процесс осуществления изменений.

The article outlines the types of changes and peculiarities of the process of change in the domestic enterprise. The process of making changes in the conditions of crisis. The necessity of the change in domestic enterprises.

Key words: change, organizational change, economic change, the process of change.

Актуальність теми дослідження. Поглиблення процесу ринкових перетворень в Україні потребує зміни наявних стереотипів господарювання, методів планування та принципів управління. Основою мають стати об'єктивні чинники розвитку, пізнання і використання яких залежить від рівня, на якому знаходиться корпоративна філософія, що постійно трансформується під впливом змін макро- й мікросередовища.

Певним чином така ситуація пов'язана з особливостями сучасного постіндустріального суспільства, ринок якого формується і розвивається на основі глобалізації та ускладненні світової господарської системи. Головною ознакою такого ринку є нестабільність, яка суттєво впливає на характер відтворювального процесу в суспільстві. За таких обставин мінливість умов конкуренції швидко знецінює конкурентні переваги, що потребує змін системи управління, насамперед, за допомогою впровадження сучасних інформаційних підходів до регулювання розвитку підприємств.

Постановка проблеми. Для усвідомлення ролі ефективності застосування методичних інструментів управління змінами в системі менеджменту підприємств на сучасному етапі функціонування потрібно детально проаналізувати ситуацію бізнес-середовища, в якому опинилися промислові підприємства України. Такий аналіз потребує також з'ясування, які саме рішення щодо проведення організаційних змін приймалися останніми роками на підприємствах України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти теорії та практики управління організаційними змінами, у тому числі процеси планування й реалізації змін є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема: Л. Бергера, Є. Брукінга, О. Віханського, О. Гарофонової, Дж. Дональдсона, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, Р. Катела, С.М. Клімова, С.В. Козаченка, М.Д. Кондратьєва, Ф. Котлера, М. Кубра, В.А. Кулика, А.Є. Лузіна, І.І. Мазура, Б.З. Мільнера, Є.Г. Панченка, І.І. Прокопенка, Г.Г. Савіної, Б. Твіса, Р. Уотермана, Ю. Ушанова, А. Чендлера, В.Д. Шапіра, Дж. Шумпетера, С. Янга, Ф.О. Ярошенка та ін.

Однак у роботах названих фахівців недостатньо дослідженими залишаються питання визначення особливостей реалізації організаційно-економічних змін на прикладі діяльності вітчизняних підприємств.

Метою дослідження є усвідомлення та обґрунтування особливостей реалізації організаційно-економічних змін на вітчизняних підприємствах.

Основні результати дослідження. Системне управління змінами допомагає керівникам розставляти орієнтири та пріоритети для поточної діяльності, для короткострокових проєктів, які не повинні суперечити загальній стратегії. Вміння керівника чітко визначити пріоритети підприємства є вищим мистецтвом управління. Будь-яке підприємство є соціальною системою і тому впровадження змін обов'язково повинно вирішувати соціальні питання. А соціальні питання досить часто важко поєднати з фінансовими інтересами підприємства.

Промислові підприємства змушені ініціювати процес введення змін для покращення ринкового становища, збільшення вартості акціонерного капіталу або для впровадження урядових стратегій. Дослідження практики діяльності промислового сектору економіки України доводить, що причинами організаційних змін є: збереження стабільності організації, підтримка збалансованого економічного зростання і безперервного розвитку.

Управління змінами – це процес, що робить можливим для організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати у постійно мінливому середовищі. До нього входять дії, призначені для підтримки, прийому й затвердження необхідних та узгоджених модифікацій і змін.

Перший його вимір стосується запровадження змін запланованих, контрольованих, які проводяться у систематичний спосіб. Такий підхід націлений на запровадженні нових методів і систем у діючу систему управління промисловим підприємством з метою забезпечення його ефективності. Зміни, якими необхідно управляти, є елементами внутрішнього середовища організації, і відповідно контролюються менеджерами підприємства. Але такі зміни можуть бути ініційовані зовнішніми факторами.

Другий вимір управління змінами включає реакцію на нововведення, над якими менеджмент підприємства має дуже мало засобів контролю або ж взагалі не може їх контролювати. Такі зміни є результатом дій, наприклад, законодавчих, соціальних і політичних перетворень, зміни напряму і фаз економічного процесу. Перший і другий виміри науковцями визначаються як проактивний і реактивний відповідно [1, с. 115].

Взаємодія всіх складових представлена на рис. У цьому випадку на схемі представлено появу нових організаційних елементів, з якими раніше промислове підприємство не стикалось. Вже діючі елементи приймають нові кількісні та якісні характеристики, а отже, виникають нові об'єкти взаємодії. Між усіма елементами виникають нові причинно-наслідкові ланцюги, якісно нові взаємозв'язки [2]. Це об'єктивні процеси, які приведуть до появи змін усередині промислового підприємства і мають бути сприйнятні та впроваджені керівництвом.

Для виявлення особливостей управління змінами в економічних системах можна запропонувати таку типологію змін [3; 4]:

- зміни як реакція на кризу;
- зміни як процес реалізації нової стратегії;

– «тихі» зміни, що виникають в основному в результаті перестановки кадрів під впливом особистісних характеристик персоналу (це зміни соціально-психологічного клімату в колективі, негласних правил поведінки, організаційної культури, пріоритетів в управлінні, які можуть значно вплинути на стратегії розвитку та результати діяльності організації).



Рис. Умови реалізації змін на промисловому підприємстві

При цьому слід зауважити, що зміни у будь-якому одному елементі підприємства, здебільшого, впливають на інші елементи і на підприємство загалом.

Причини, які викликають необхідність змін, доцільно поділяти на дві групи: зовнішні і внутрішні.

Зовнішні – пов'язані з загальним і специфічним середовищем функціонування підприємства, а точніше – зі змінами в компонентах цього середовища: в економічній ситуації, в державному регулюванні, в технологічній складовій, у міжнародних аспектах, у соціально-культурних компонентах тощо.

Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища: конкуренти, споживачі, постачальники.

Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому: частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі, решта може бути результатом розвитку самого підприємства.

Зміни передбачають реорганізацію організаційної структури, виробництво нової продукції і докорінні зміни у технологічному процесі. Необхідність успішного здійснення таких змін не викликає сумніву. Але явною є необхідність успішного проведення невеликих змін, які проходять постійно, – зміни в методах роботи, розміщенні устаткування, зміни у канцелярських процедурах, призначеннях керівників і спеціалістів, змінах посад та інше. Можливо такі зміни не мають великого значення для підприємства в цілому, але вони важливі для тих конфліктних людей, кого вони безпосередньо стосуються. Оскільки окремі особистості допомагають досягати мети підприємства, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їх потенційну реакцію на зміни.

Зміни на підприємстві передбачають зміну однієї або більше внутрішніх змінних у цілях підприємства, структурі, завданнях, технології і людському факторі. Проводячи зміни на підприємстві, керівник повинен пам'ятати, що всі змінні взаємопов'язані. Для виживання підприємства керівництво повинно оцінювати і змінювати свої цілі відповідно до змін зовнішнього середовища і самого підприємства. Зміна цілей для успішних підприємств також необхідна, тому що поточні цілі вже досягнуті.

Структурні зміни – одна із розповсюджених форм змін на промислових підприємствах. Вони необхідні, коли проходять значні зміни в цілях і стратегії, та суттєво впливають на людську компоненту, що є причинами опору таким змінам. Зміни в технології і завданнях приводять до зміни процесу і графіка виконання завдань, впровадженню нового устаткування і методів роботи, зміни нормативів і самого характеру роботи. Ці зміни викликають, здебільшого, перегляд планів, потребують модифікації структури і робочої сили. Зміни в людях охоплюють технічну підготовку, зміни у груповому спілкуванні, мотивацію, лідерство, оцінювання якості роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формуванню груп. Для успішного проведення змін у самих працюючих, необхідно їх скоординувати з іншими змінами.

Отже, підприємство здатне і готове до зміни. Провідна роль переходить від «генераторів змін» до «виконавців змін». Одне із завдань останніх полягає у протидії тенденції до перевантаження. Необхідно визначити: що слід, і що не слід змінювати. Розбіжності з цієї проблеми можуть привести підприємство до стану розколу, аналогічного, що спостерігалось на більш ранніх стадіях процесу змін.

Важливою особливістю змін на сучасному підприємстві є фактор часу. Зміни, як явища, виникають, розвиваються та згасають, оскільки її основу складають певні процеси, що відбуваються на промисловому підприємстві [5–8].

Зміни виникають тоді, коли нові, невідомі, невраховані фактори та тенденції зовнішнього середовища починають здійснювати тиск на середовище певним чином. Однак це не відбувається спонтанно, раптово – цей процес майже безперервний.

Ситуаційний підхід до діагностики потребує усвідомлення підприємства як організації, яку доцільно розглядати як соціально-економічну систему, що має здатність існувати в мінливих умовах.

Для таких підприємств характерними є такі ознаки: прагнення до створення нового і відмінного від того, що вже є на ринку, зміна і перетворення ціннісних установок; інноваційний тип мислення керівництва як особливий вид діяльності. Діяльність підприємства спрямована на створення нових якостей у ресурсах, що використовуються, з метою задоволення нових потреб; цілеспрямований пошук джерел нововведень, а також зміни їх ознак, які можуть вказувати на досягнення успіху. Підприємства, що орієнтуються на розвиток, знаходяться в постійному пошуку змін, реагують на їх появу і використовують їх як джерело можливого успіху.

Виходячи з того, що управління змінами суттєво пов'язує діяльність промислових підприємств з обсягом випуску і реалізації продукції, виробничими витратами, прибутком, обсягом бартерних операцій, кредиторською і дебіторською заборгованістю, віковою і вартісною характеристикою активної частини основних фондів, чисельністю персоналу, заробітною платою тощо. Практична діяльність управління змінами повинна ґрунтуватися на організаційному переході від теоретичних засад управління до практичного впровадження механізму управління змінами в діяльність промислових підприємств. Такий перехід потребує від менеджменту підвищення вимог до обґрунтованості управлінських рішень, що можливо лише за умов проведення оцінювання готовності підприємств до впровадження змін.

Дослідження практики діяльності промислових підприємств доводить, що однією з відмінностей якості менеджменту є орієнтація одних керівників лише на задоволення власних потреб, інших – на задоволення потреб суспільства та отримання прибутку. Якщо менеджмент будь-якого рівня не вміє або не хоче змінюватись у разі появи нових можливостей (а це буває нечасто), стабільність розвитку підприємства суттєво обмежується.

Список використаних джерел

- 1 Козаченко С. В. Організаційні зміни: наукові засади і проблеми управління / С. В. Козаченко, Ф. О. Ярошенко. – К. : МЦРПМ, ДІТМ МНТУ, 2004. – 292 с.
- 2 Ткаченко В. А. Концептуальні погляди щодо трансформації економічної системи / В. А. Ткаченко // Вісник Академії економічних наук України. – 2002. – № 2. – С. 70–75.
- 3 Абчука В. А. Выработка решений в системе управления предприятием / В. А. Абчука. – Л. : ЛИМТУ, 1976. – 86 с.
- 4 Анализ и обоснование хозяйственных решений / под ред. Б. И. Майданчика, М. Г. Карпунина, Я. Г. Любинецкого. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 133 с.
- 5 Геєць В. Економічні реформи в Україні: моделі, реалії та уроки / В. Геєць // Банківська справа. – 1996. – № 4. – С. 26–34.
- 6 Геєць В. Соціогуманітарні складові перспективи переходу до соціально орієнтованої економіки України / В. Геєць // Економіка України. – 2000. – № 1. – С. 4–11.
- 7 Геєць В. М. Політична і економічна реформи. Питання синхронізації / В. М. Геєць // Економіка і прогнозування. – 2001. – № 4. – С. 9–24.
- 8 Олексюк О. С. Моделирование принятия рискованных решений : монографія / О. С. Олексюк. – К. : Вища школа, 1998. – 330 с.