

Література:

- 1.Амблер Т. Практический маркетинг. – СПб: Изд-во «Питер», 1999.
- 2.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. – Изд. 2-е, испр. – СПб.: Питер Ком, 1999.
- 3.Глазов М.М., Фиррова И.П. Маркетинг предприятия: анализ и диагностика.: Андреевский издательский дом , 2007.
4. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. – М.: Центр экон. и маркетинга, 1997.

Голубенко С.П., Лиганенко И.В.

**Управление организационными изменениями как
инструмент реформирования системы управления
предприятия**

Современная экономическая ситуация и постоянные динамично меняющиеся условия внешней среды обуславливают обострение конкурентной борьбы. Вследствие этого, предприятия для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности должны время от времени вносить изменения (реформировать) в свою хозяйственную деятельность, особенно в систему управления, тем самым адаптируясь к внешней среде и одновременно оказывая влияние на среду. Реформирование системы управления на предприятиях - целенаправленное преобразование совокупности всех управлеченческих элементов, подсистем и их взаимосвязей - сложный и трудоёмкий процесс, нуждающийся в обоснованных схемах, планах и рекомендациях. Поэтому одним из инструментов проведения реформ в системе управления может служить концепция управления организационными изменениями, которая имеет актуальные наработанные методики перехода любой системы в качественно иное состояние в соответствии с представлением о желаемом будущем.

Анализ исследований и публикаций в этом направлении показал, что вопросы организационных изменений и развития в той или иной мере отражены в значительной части работ по экономике и управлению. Заслуживают внимание работы Г. Акоффа, Д.М. Гвишиани, И.Б. Новика, М.П. Тодаро, Э.М. Короткова, Ф. Ш. Гуияр, К. Фрайлингера, Дж. П. Коттера, Дж. Д. Дака, А.М. Сергеева, Б.З. Мильнера, Л.В. Карташовой [1-12]. Однако данные исследователи делают больший акцент на социологические аспекты изменений общего плана, что не всегда соответствует специфике реформ системы управления. Это порождает некий недостаток подходящих детализированных рекомендаций по проведению организационных изменений в данной сфере. Как следствие, управлеченческие структуры в условиях отсутствия необходимого уровня теоретической и

практической подготовки на практике интуитивно пытаются внедрить отдельные составляющие реформирования.

Поэтому целью статьи является приведение концепции управления организационными изменениями к реформам в системе управления предприятия, включая разработку схемы данного процесса и обоснование рекомендаций при реформировании.

В первую очередь необходимо отметить, что необходимость организационных изменений (изменений целей, стратегий, технологий, внутренних структур, человеческих ресурсов) на предприятиях рано или поздно возникает независимо от того, какой идеологии развития они придерживаются. Однако, от того, как будут осуществляться эти изменения, зависит не только век организации, но и эффективность функционирования. Именно эта проблемная область – управление изменениями – является объектом исследований многих современных работ и данной статьи. На рис.1 изображена схема процесса управления преобразованиями в системе управления предприятия с таким уровнем детализации, который позволит каждой организации учитывать индивидуальные особенности и одновременно избежать ошибок неполноты описания.

Преобразования, происходящие в системе управления, бывают запланированными (осуществляются в рамках эволюционного развития) и незапланированными (спонтанные, в неожиданных ситуациях) [13]. Незапланированные реформы иногда могут стать стихийными, неуправляемыми. В этом случае руководство в зависимости от срочности и важности изменений может упростить предложенную схему или ускорить темпы.

Каждый вид изменения обусловлен переменами, происходящими во внешней среде (факторы макросреды) или внутри предприятия (факторы микросреды). Требования к изменениям поступают изнутри компании в виде потребностей и ожиданий работников, а извне - в виде усиливающейся конкуренции, технологических инноваций, законодательства, давления социальных факторов [8]. Не принимая это во внимание и откладывая рассмотрение дальнейшего развития, предприятие ставит под угрозу эффективность своей работы. Необходимость изменений становится неизбежной. На этом этапе происходит первоначальная готовность определённых групп – либо руководства, либо отдельных отделов, сотрудников, кому нужны перемены.

После определения целевого (желаемого) состояния системы управления целесообразно начинать диагностику готовности и способности предприятия, его персонала, корпоративной культуры к намеченным преобразованиям. Анализу с помощью различных методов (опросы, анкетирование, совещания и др.) должны подвергаться структура предприятия, его цели и задачи, системы управления, персонал, социально-психологическая атмосфера. В процессе диагностики идет усиленный обмен информацией между различными уровнями управления и должностями, отделами, а также подбирается подходящий темп изменений [14].

По результатам диагностики в случае выявления достаточной готовности предприятия к изменениям формируется команда реформ, в случае недостаточной готовности или её отсутствия требуется разработка рекомендаций (программы) по подготовки предприятия к преобразованиям в системе управления с учетом масштаба предполагаемых нововведений и готовности к ним, а также глубокое информирование персонала с целью одобрения им перемен. Эффективна при этом установка «перемены будут содействовать развитию стратегии предприятия и приведут к успеху». После окончания подготовки к преобразованиям, руководство в зависимости от срочности и важности или заново повторяет этап диагностики, или сразу переходит к комплектации команды реформ.



Рис. 1 – Схема процесу управління преобразуваннями в системі управління підприємства

Команда реформ - это группа сотрудников, которая обеспечивает разработку и внедрение изменений. В неё должны войти сотрудники, обладающие максимально благоприятными личностно-деловыми профессионально важными качествами. Данная группа разрабатывает стратегию изменений системы управления и на её основе оптимальную модель управления организационными изменениями и программу преобразований. Программа должна предусматривать целый ряд этапов, охватывающих подготовку, определение направлений работы и их последствий, детальные действия и задачи, расчет инвестиций и их возврата. Для проведения очень сложных изменений особенно эффективен сетевой анализ.

На стадии проведения изменений руководители должны разъяснить сотрудникам цели и план преобразований, убедить их в том, что этот план сработает, создать стимулы для участия в его воплощении. Ключевой функцией лидера будет оказание моральной поддержки и поддержки с точки зрения необходимых ресурсов тем, кто оказывается вовлеченным в этот процесс [13]. Параллельно идут процессы мотивации, преодоления сопротивления персонала преобразованиям, мониторинга и контроля, корректировок при необходимости. Для этого нужно иметь систему наблюдения и активно ее использовать, сформировать надежные каналы коммуникации обратной связи. Результатом реформ должно быть достижение целевого состояния системы управления предприятия, интеграция новых образцов действий в реальную практику.

Методы проведения изменений в системе управления должны балансировать между изменениями с участием и навязанными изменениями, т.е. привлечением к процессу подготовки и осуществления изменений тех людей, которых эти изменения затрагивают, и решениями руководства без согласований. Причина в специфике реформирования системы управления: чрезмерное увеличение согласований и привлечения различных сотрудников при реформах приводит к уменьшению желаемого результата после изменений, т.к. управление не должно переходить в руки всего предприятия. При этом из-за стратегической важности и ценности необходимо предварительное обсуждение, чтобы не возникло непринятие реформ персоналом. Это обычно осуществляется с помощью рабочих или целевых групп, специальных комитетов, собраний сотрудников и других методов. Перечисленные аргументы приводят к выводу, что соотношение коллегиальности и лидерства должно быть разным на тех или иных этапах введения изменения.

Также важным аспектом является необходимость согласования методов и процессов изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами предприятия [13].

Подводя итоги, отмечу, что постоянное развитие и успешная деятельность предприятий в современной рыночной среде тесно связаны с грамотными и своевременными реформами системы управления. В данной статье сделана попытка решить проблему применения наработок актуальной концепции управления организационными изменениями к реформам в системе управления предприятия. Это позволило обосновать рекомендации, порядок и взаимосвязь

этапов процесса преобразований системы управления, и предложить схему исследуемой проблемы с подходящим уровнем детализации, что даёт возможность быстрее и эффективнее предприятиям провести реформы, следовательно, и адаптироваться к условиям динамичного внешнего окружения.

Перспективными направлениями исследования являются более детальное изучение элементов предложенной схемы с точки зрения реакции предприятий на изменения на каждом этапе, а также анализ особенностей реформирования систем управления для предприятий различных отраслей либо размеров.

Література:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М.: Прогресс. 1985. – 328 с.
2. Гвишиани Д.М. Диалектика развивающихся систем, развитие и управление // Сб. тр. ВНИИСИ «Системные аспекты концепции развития» / Д.М. Гвишиани. – М.: ВНИИСИ, 1985. – С. 5-13
3. Новик И.Б. Развитие и системы // Сб. тр. ВНИИСИ «Системные аспекты концепции развития» / И.Б. Новик. – М.: ВНИИСИ, 1985. – С. 14-22
4. Тодаро М.П. Экономическое развитие: Пер. с англ. /М.П. Торадо. – М.: ЮНИТИ, 1997.- 671 с.
5. КоротковЭ.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков. – М.: Изд. консалт. комп. ДеKa», 1997. – 304 с.
6. Гуяр Ф. Ш. Преобразование организации : пер. с англ. / Ф. Ш. Гуяр, Дж. Н. Келли. - М. : Дело, 2000.
7. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер; Пер. с нем. Н. П, Береговой, И. А. Сергеевой.– М.: Книгописная палата, 2002.– 264 с.
8. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Пер. с англ. / Дж. П. Коттер. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 256 с.
9. Дац, Дж. Д.Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований /Д. Дж. Дац.– М.: Альпина Паблишер, 2003.– 320 с.
10. Сергеев А.М. Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджера / А.М. Сергеев. – М.: Академия, 2005. – 282 с.
11. Мильнер Б.З. Концепция организационных изменений в современных условиях / Б.З. Мильнер// Проблемы теории и практики управления. – 2006. - № 1. - С. 27-34
12. Карташова Л.В. Организационное поведение: Учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М,2009. – 384 с.
13. Портал дистанционного консалтинга: Управление организационными изменениями – Декабрь 2010 – [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section1.html>

14. Ксенофонтова Е.Г. Этапы управления организационными изменениями – Ноябрь 2010 – [Электронный ресурс]. –Режим доступа к статье: <http://www.b-seminar.ru/article/show/380.html>

Гуменний В.С.

Формування системи управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Управління зовнішньоекономічної діяльністю підприємства – це безперервний, цілеспрямований соціально-економічний й організаційно-технічний процес, який здійснюється за допомогою різних методів управління й аналізу, а також відповідних технічних засобів для досягнення поставлених завдань. Концепція динамічного управління діяльністю підприємства використовує переважно автоматизовані методи управління та аналізу, що виражуються в широкому використанні різноманітних економіко-математичних моделей, що враховують специфіку конкретного підприємства.

Механізм взаємодії підсистем у системі управління підприємством і в процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства представлений на рис. 1.

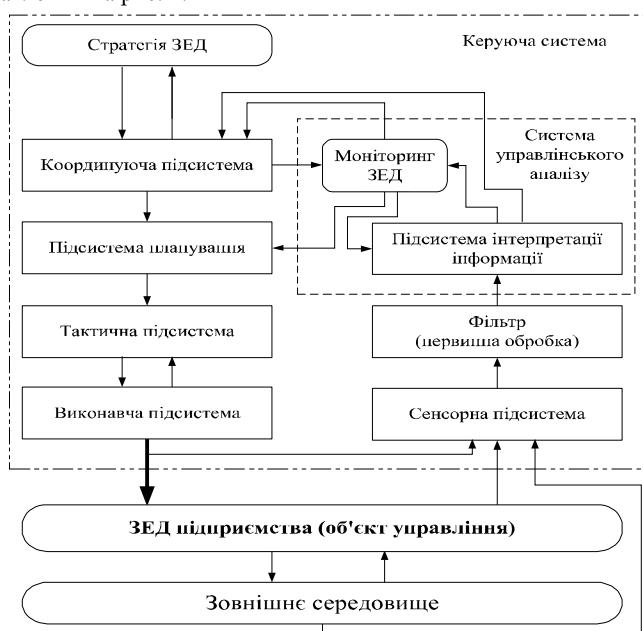


Рис. 1—Система управління ЗЕД підприємства