

4. Misztal K. Porty morskie wobec procesów globalizacyjnych / K. Misztal // Rynki międzynarodowe i gospodarka globalna. Zeszyty Naukowe – Gdańsk: UG, 2004. – S. 95-97.
5. International Trade Statistics, WTO, 2011. – S. 20. – Режим доступу: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its2011_e.pdf
6. Трансформація вартості у розвитку відносин «підприємство-клієнт» / [А. Чубала та ін.]; під ред. Є. Крикавського та Н. Чухрай. – Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2007. – 297 с.
7. World Investment Report, UNCTAD, 2012. – Режим доступу: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012_embargoed_en.pdf
8. The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012, May 2012. – Режим доступу: <http://www.gartner.com/id=2021615>

Bibliography:

1. Krykavskyy E. Ukraine in the global supply chain / E. Krykavskyy, N. Chornopyska // Logistika: teorija ta praktika, naukovyj zhurnal. – Lutsk: 2012. – №1 (2) – S. 92-100. (Ukr.)
2. Kaliński J., Globalizacja w perspektywie historycznej / J. Kaliński // Globalizacja od A do Z. - Warszawa: NBP, 2004. – S. 9-34. (Polish)
3. Krykavskyy E. Logistics innovation in global dimension / E. Krykavskyy // International scientific and technological cooperation: principles, mechanisms, efficiency: VII Vseukrainska naukovo-praktichna konferensija. – Kyiv, 2011. – S. 122. (Ukr.)
4. Misztal K., Porty morskie wobec procesów globalizacyjnych / K. Misztal // Rynki międzynarodowe i gospodarka globalna. Zeszyty Naukowe – Gdańsk: UG, 2004. – S. 95-97. (Polish)
5. International Trade Statistics, WTO, 2011. – S. 20. – Режим доступу: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its2011_e.pdf
6. Transformation of value in the development of relations «enterprise-client»: / [A. Chubala ta in.]; za nauk. red. E. Krykavskoho i N. Chukhray. – Lviv: Vydavnytsvo Nacionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik», 2007. – 297 s. (Ukr.)
7. World Investment Report, UNCTAD, 2012. – Rezim dostupu: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2012_embargoed_en.pdf
8. The Gartner Supply Chain Top 25 for 2012, May 2012. – Rezim dostupu: <http://www.gartner.com/id=2021615>

Рецензент: Б.М. Андрушків
д-р екон. наук, ДВНЗ «ТНТУ ім. І. Пулюя»

Стаття надійшла 14.08.2013

УДК 65.01.009.12

©Шлапак Н.С.¹, Губіцька І.І.²

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сутність та види організаційних змін підприємства, розкрито поняття «управління змінами», методи управління та процес управління змінами.

Ключові слова: організаційні зміни, управління змінами, методи управління змінами, процес управління організаційними змінами.

¹ канд. екон. наук, професор, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь

² викладач, Маріупольський коледж ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь

Шлапак Н.С., Губицкая И.И. Управление организационными изменениями как фактор конкурентоспособности современного предприятия. Рассмотрены сущность и виды организационных изменений предприятия, раскрыто понятие «управление изменениями», методы управления и процесс управления изменениями.

Ключевые слова: организационные изменения, управление изменениями, методы управления изменениями, процесс управления организационными изменениями.

N.S. Shlapak, I.I. Gubitska. Organizational change management as a factor in the competitiveness of the modern enterprise. The essence and the types of organizational change of enterprise have been considered, the concept of "change management" process management and change management have been discloses.

Keywords: organizational change, change management, change management techniques, the process of organizational change management.

Постановка проблеми. В умовах мінливого зовнішнього середовища підприємства повинні час від часу вносити зміни в свою господарську діяльність. На сьогоднішній день одним із найважливіших питань є питання управління організаційними змінами. Застосування нових ефективних методик управління нововведеннями є ключовим аспектом підвищення конкурентоспроможності та процвітання організації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема управління організаційними змінами найбільш глибоко досліджена закордонними авторами, а саме: І. Ансоффом, Л. Грейнером, Дж. Ньюстромом, К. Девісом, Р. Блейком, Д. Мутоном, Р. Грантом, Е. Шейном, М. Хаммером та Д. Чампі. Серед вітчизняних дослідників треба відмітити Г.В. Осовську, О. Віханського, Є.Г. Панченка, А.І. Наумова, І.П. Герчикову, В.К. Тамбовцева та інших.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Проте на сьогодні залишається майже не вирішеною проблема управління організаційними змінами. Для управління нововведеннями на підприємстві треба створити методичну базу, яка б дозволила проектувати, реалізовувати та оцінювати ефективність проведення змін. Ця проблема свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

Мета статті – проаналізувати методи управління організаційними змінами на підприємствах в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Організаційні зміни є невід’ємною складовою для будь-якого підприємства, оскільки середовище, в якому воно існує, динамічне і мінливе. Організація, що хоче вижити в умовах постійного прогресу і бути лідером серед конкурентів повинна реагувати на зміни середовища шляхом ефективного впровадження організаційних змін. Тому ця тема є однією з найактуальніших в сучасній науці менеджменту.

Управління змінами - це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін.

Для того, щоб виявити основні методологічні аспекти управління організаційними змінами, треба визначити зміст та основні види змін в організації.

Враховуючи сучасний розвиток зовнішнього середовища, на наш погляд, більш правильним та доцільним буде таке визначення змін: під змінами в організації розуміють рішення керівництва змінити одну, або декілька внутрішніх складових організації, які відносяться до цілей, завдань, структури, технології, людського фактору, викликаних перемінними у зовнішньому, або внутрішньому середовищі [1].

До причин, які спонукають керівництво до організаційних змін і впровадження нововведень можна віднести наступні [1]:

- 1) пошук способів розв'язку проблем, які виникають у діяльності організації;
- 2) наслідування інших організацій;
- 3) інтуїтивні уявлення того, що нововведення може поліпшити діяльність організації;
- 4) бажання поліпшити майстерність у конкретній діяльності;
- 5) підвищення престижу організації;
- 6) реалізація знань про нові технології, які можуть поліпшити діяльність організації і підвищити її ефективність;
- 7) забезпечення потреб людей, які знаходять задоволення у роботі за новою технологією, на новому обладнанні, у кращих умовах праці;
- 8) потреби споживачів;
- 9) конкурентна боротьба на ринку і бажання зберегти, або завоювати свої сегменти ринку.

Визначивши поняття та основні причини організаційних змін, зупинимося коротко на основних видах та методах управління змінами.

Організаційні зміни можна класифікувати за такими ознаками, які зображені на рисунку 1.

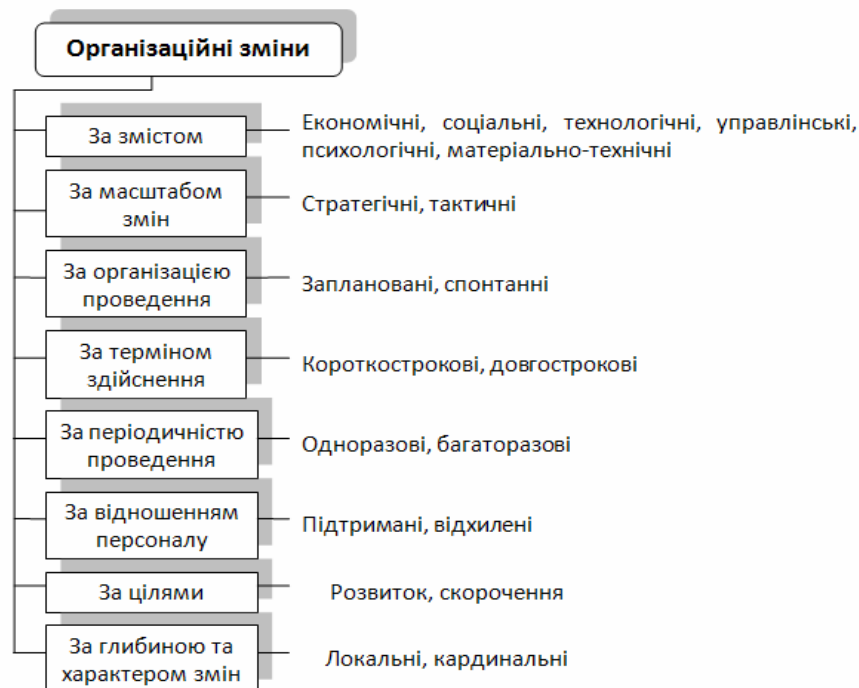


Рис. 1 – Класифікація організаційних змін

Організація – це система. Тому зміни в одній складовій можуть призвести до змін в других частинах організації. Так, рішення про виробництво нового товару потребує технологічних перевтілень, а нова технологія – перекваліфікації персоналу чи реструктуризації.

Методи управління змінами виражаються в двох аспектах: в організаційному та соціально-психологічному.

До організаційних методів управління змінами можна віднести такі види:

Проектне управління. Проектне управління змінами може здійснюватися різними

способами. Розглянемо відмінності в політиці застосування проектних методів докладніше.

Директивна політика [2]. Нововведення проводяться менеджером без залучення членів колективу. Метою такої політики є швидкі зміни в умовах кризової ситуації, і члени колективу змушені будуть змиритися зі змінами в силу їх неминучості. Необхідною умовою є сильна особистість менеджера, наявність необхідної інформації та можливості придушити опір колективу. Менеджер при цьому повинен володіти значними повноваженнями, повнотою влади і необхідною стійкістю, щоб довести розпочаті зміни до кінця.

Політика переговорів. Менеджер є ініціатором нововведення; він проводить переговори з колективом, при яких можливі часткові поступки і взаємні угоди. Члени колективу можуть висловити свою думку і розуміння суті нововведень.

Політика досягнення загальних цілей. Суть її полягає в тому, що менеджери, залучаючи консультантів - фахівців у галузі менеджменту, не тільки отримують згоду колективу на впровадження нововведень, але й ставлять перед кожним членом організації цілі впровадження нововведення, визначаючи їх відповідальність за досягнення цілей, як особистих, так і всієї організації.

Аналітична політика. Залучаються спеціалісти - експерти, які вивчають проблему, збирають інформацію, аналізують її і розробляють оптимальні рішення, не залучаючи колектив працівників і не враховуючи їх особисті проблеми.

Політика проб і помилок. До впровадження нововведень залучаються групи працівників, які пробують підходи до вирішення проблеми і вчаться на своїх помилках.

Реінжиніринг бізнес-процесів. Засновниками цієї концепції є видатні американські фахівці М. Хаммер і Дж. Чампі [3]. Реінжиніринг бізнес-процесів визначається як: «Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність» [4].

Різновидністю реінжинірингу є *біореінжиніринг* - менш радикальне перепроєктування бізнес-процесів, що передбачає використання поряд з «жорсткими» інструментами «м'яких» інструментів впровадження змін.

Методи організаційного розвитку. Під організаційним розвитком мається на увазі концепція планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальних систем з залученням широкого кола учасників [5]. Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і працюючих у ній людей. Процес ґрунтується на навчанні всіх співробітників шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду. Мета змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності організації та якості праці.

Методи організаційного розвитку включають як структурний, так і кадровий аспекти:

- структурний підхід - робиться спроба за допомогою змін в організаційному регулюванні (наприклад, організаційних планів, описів окремих рольових функцій) створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку.
- кадровий підхід - проведення заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників (розвитку персоналу) і стимулювання їхньої готовності до прийняття і здійснення змін.

До соціально-психологічних методів управління змінами відносяться:

Подолання опору організаційним змінам. Під опором змінам розуміються будь-які вчинки працівників, спрямовані на протидію здійснення змін в організації, їх дискредитацію. Носіями опору є співробітники, які бояться не змін, вони бояться бути змінени-

ми. Тому вони прагнуть перешкодити змінам, щоб не потрапити в нову, не зовсім зрозумілу їм структуру, в якій доведеться багато чого робити не так, як вони звикли, і займатися не тим, чим займалися раніше [6].

Методи зміни організаційної культури. Організаційна культура є одним з напрямків проведення організаційних змін в рамках реалізації стратегії підприємства. Нижче представлені напрямки змін, які потребують корекції існуючої організаційної культури:

- Підвищення організаційної ефективності;
- Ґрунтовну зміну місії організації;
- Посилення міжнародної конкуренції;
- Значні технологічні зміни;
- Важливі зміни на ринку;
- Поглинання, злиття, спільні підприємства;
- Швидке зростання організації;
- Перехід від «сімейного» бізнесу до професійного управління;
- Вступ у зовнішньоекономічну діяльність.

Сучасні підприємства, навіть якщо вони займають лідируючі позиції серед своїх конкурентів, не можуть одразу застосувати всі ці методи. Практика показує, що у своїй діяльності підприємства не завжди використовують тільки крайні підходи до управління змінами. Буває так, що одним компаніям потрібні радикальні і термінові зміни, а іншим поступові але постійні перетворення.

Проаналізувавши методи управління змінами зупинимося на процесі управління нововведеннями в організації.

Процес управління змінами в організації ми пропонуємо з 7 етапів (рисунок 2). За основу взята класична модель управління нововведеннями К. Левіна [6].

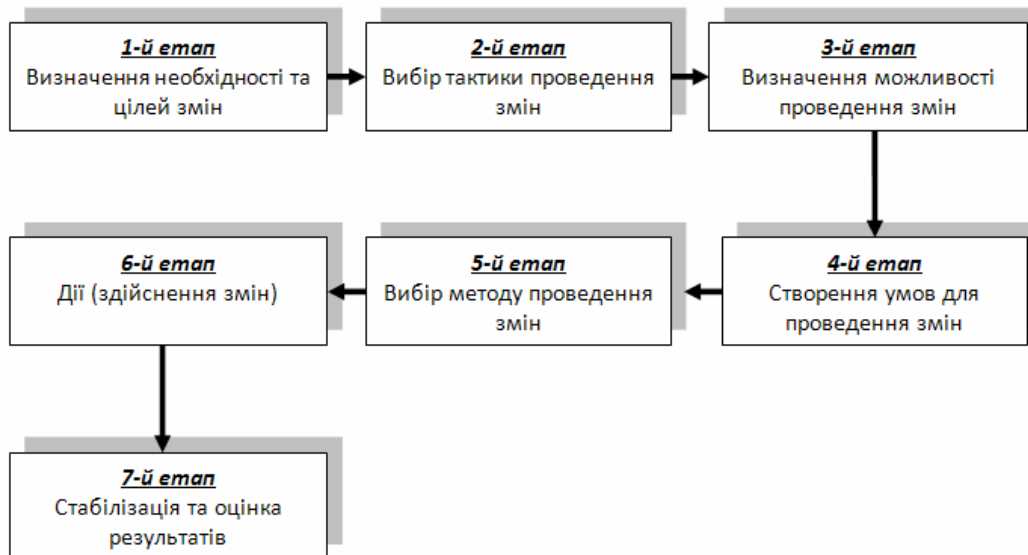


Рис. 2 – Процес управління змінами на підприємстві

1-й етап – визначення необхідності та цілей змін (аналіз ситуації).

Сприйняття та визнання керівником проблем, рішення яких пов'язано з проведенням змін. Цілями змін в організації, наприклад, можуть бути «вихід на нові ринки збуту», «збереження конкурентних переваг», «впровадження нових технологій» тощо.

2-й етап – вибір тактики проведення змін. Тактика проведення змін на підприємстві може бути директивною (у разі зміни виду діяльності підприємства, скорочення виробничих потужностей, ліквідації, зміни асортименту), тактикою переконань (у разі

зміни керівництва, скорочення чисельності працівників, ліквідації структурних підрозділів, об'єднання структурних підрозділів, зміна режиму роботи підприємства), тактикою залучення (створення нового структурного підрозділу, реалізація бізнес-проекту, залучення нових виробничих потужностей, набір персоналу, використання нового обладнання).

3-й етап – визначення можливості проведення змін. Треба провести аналіз підприємства, його фінансових, матеріальних, трудових ресурсів. Виявити перешкоди впровадження змін на підприємстві.

4-й етап – створення умов для проведення змін. Процес створення умов для проведення нововведень може охопити: повний опис змін і ознайомлення з ними кожного працівника, якого цей процес стосується; залучення працівників до участі в прийнятті рішень щодо змін, надання змінам якомога більш прийняттого характеру, демонстрація зацікавленості вищого керівництва у змінах.

5-й етап – вибір методу проведення зміни. На даному етапі обирається метод проведення зміни в організації. Характеристика методів була наведена вище.

6-й етап – дії (проведення змін). На даному етапі відбувається зміна індивідуальної і групової поведінки, задач, технології, структури, тощо.

7-й етап – стабілізація та оцінка результатів. На цьому етапі відбувається «заморозка» та оцінка проведених змін, яка має бути направлена на аналіз кінцевого результату діяльності підприємства.

Виходячи із зазначеного, зміни у сучасних умовах пов'язанні із кризовими ситуаціями невиконання планових та нормативних показників, зменшення прибутку підприємства, зменшення потенційних можливостей підприємства; зниження здатності бути конкурентоспроможним.

В таких умовах основне завдання організації – це адаптація до змін зовнішнього середовища.

Висновки

Таким чином, управління організаційними змінами можна вважати одним із ключових шляхів забезпечення розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, а методичне забезпечення управління змінами можна розглядати в якості актуальної наукової проблеми, що і стане об'єктом подальших напрацювань.

Список використаних джерел:

1. Шлапак Н.С. Основи менеджменту: підручник / Н.С. Шлапак, Т.В. Серкутан. – Маріуполь : ПДТУ, 2009. – 347 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – М. : Економіка, 1989. – 536 с.
3. Хаммер М. Реінженіринг корпорації: Манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Издательство С.-Петербурзького Університету, 1997. – 332 с.
4. Дак Д.Д. Монстр змін. Причини успіху і провалу організаційних перетворень / Д.Д. Дак. – К. : Паблішер, 2003. – 320 с.
5. Виханський О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Економість, 2006. – 670 с.
6. Левин К. Динамическая психология / К. Левин. – М. : Смысл, 2001. – 563 с.

Bibliography:

1. Shlapak N.S. Fundamentals of Management: textbook / N.S. Shlapak, T.V. Serkutan. – Mariupol : PSTU, 2009. – 347 p. (Ukr.)
2. Ansoff I. Strategic management / I. Ansoff. – Moscow : Economics, 1989. – 536 p. (Ukr.)

3. Hammer M. Reengineering the corporation: A Manifesto revolution in business / M. Hammer, J. Champy. – St. : Publishing, St. Petersburg State University, 1997. – 332 p. (Rus.)
4. Duck J.D. Monster changes. Reasons for success and failure of organizational change / J.D. Duck. – К. : Pabliher, 2003. – 320 p. (Ukr.)
5. Vikhansky O.S. Management : textbook / O.S. Vikhansky, A.I. Naumov. – 4th ed., Rev. and add. – М. : Ekonomist, 2006. – 670 p. (Rus.)
6. Levin K. Dynamic Psychology / K. Levin. – М. : Smusl, 2001. – 563 p. (Rus.)

Рецензент: В.М. Колосок
д-р екон. наук, доцент ДВНЗ «ПДТУ»

Стаття надійшла 24.04.2013

УДК 378.1

©Дерев'янка Т.А.*

ЯКІСТЬ ФАХІВЦІВ ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНИМ ПРОЦЕСОМ У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

У статті розглянуто склад та взаємозв'язок основних елементів системи управління якістю навчального процесу у вищому навчальному закладі (ВНЗ). При визначенні ефективності системи управління якістю навчального процесу треба враховувати рівень початкової підготовки абітурієнтів, зарахованих до ВНЗ. Запропоновано розширити свідчення що містяться в додатках до дипломів про закінчення ВНЗ.

Ключові слова: ВНЗ, ринок праці, якість навчання, управління якістю навчання, сертифікація випускників.

Дерев'янка Т.А. Качество специалистов как индикатор эффективности управления учебным процессом в высшем учебном заведении. В статье рассмотрены состав и взаимосвязь основных элементов системы управления качеством подготовки специалистов в ВУЗе. При определении эффективности системы управления качеством образовательного процесса следует учитывать уровень начальной подготовки абитуриентов, зачисленных в ВУЗ. Предложено расширить сведения, содержащиеся в приложениях к диплому об окончании ВУЗа.

Ключевые слова: ВУЗ, рынок труда, качество обучения, управления качеством обучения, сертификация выпускников.

T.A. Derev'yanko. Quality professionals as an indicator of the efficiency of educational process in higher education. In clause the structure, architecture of basic elements of management, and also key parameters of quality of educational process in high school are considered. At definition of a system effectiveness of quality management of educational process it is offered to consider a level of initial preparation of the entrants enlisted in high school. The system of certification

* канд. екон. наук, доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь