

локальний характер, є внутрішньою справою організації, ізольовані від зовнішнього оточення. Не підходить організації, коли вона стикається зі складними, незнайомими їй змінами [4].

В основу контекстного підходу покладено такі основні передумови:

– організаційні зміни є технічною проблемою, усуваються за допомогою конкретного технічного рішення;

– зміни можна структурувати і вести за планом;

– перетворюваний організаційний механізм повинен бути ізольований.

Контекстний підхід зменшує вимоги до кваліфікації виконавців організаційних змін. Отже, порівнюючи два підходи видно, що “Модель перетворення бізнесу” Ф.Гуїяра та Дж. Келлі розглядає підприємство як “біологічну корпорацію”, що народжується, росте, хворіє, здійснює вибір, навчається. Процес перетворення включає чотири елементи: рефреймінг, реструктуризація, пожвавлення, оновлення. В основі “Фаз запланованих змін” Р. Дж. Баллока і Д. Баттена зміна розглядається як технічна проблема та включає 4 етапи: дослідження – планування – дія – інтеграція. Проектне управління тут спрощує задачу, дозволяючи ізолювати частину організаційного механізму для необхідних змін у вигляді обов’язкового проекту розвитку.

Список використаної літератури:

1. Гуїяр Франсис Ж., Келлі Джеймс Н. Преобразование организации: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.

2. Модель перетворення бізнесу Ф. Гуїяр і Дж. Келлі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://um.co.ua/9/9-10/9-105942.html>.

3. Bullock, R. J. It’s Just a Phase We’re Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis [Text] / R. J. Bullock, D. Batten // Group & Organization Management. – 1985. – Vol. 10, № 4. – P.383-412. doi:10.1177/105960118501000403

4. Теорія менеджменту [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://studme.org/50607/menedzhment/provedenie_organizatsionnyh_izmeneniy.

УДК 65.012

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ “ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕТАФОР”: ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛІ УЗГОДЖЕННЯ НАДЛЕРА І ТУШМАНА (1997) ТА “ФОРМУЛИ ЗМІН” БЕКХАРДА І ХАРРІСА (1957)

Студ. Марущак А.Ю.

Центральноукраїнський національний технічний
університет, м. Кропивницький

Однією з основних проблем управління сучасним підприємством або організацією є їх швидкий розвиток і зміна відповідно до сучасних ринкових принципів функціонування і зростаючих вимог суспільства. Зовнішні умови функціонування сучасної організації стосуються різних показників її діяльності, вимагають гнучкості системи управління, а значить і ефективної організаційної структури – як одного з її найважливіших елементів. Організація і управління більшістю вітчизняних підприємств не відповідає потребам не тільки світового, а й українського ринку. Це призводить до неефективності управління, в результаті чого підприємство виявляється в кризовому стані збитковості або банкрутства, що, в свою чергу, уповільнює економічний розвиток країни в цілому і ускладнює боротьбу підприємств із зарубіжними конкурентами.

Разом з тим, рішення проблем розвитку і зміни організацій важливо не тільки для збиткових, але і для успішних, таких, що динамічно розвиваються, підприємств. В даний час процес впровадження змін на підприємствах і в компаніях стає новим

концептуальним підходом до управління. У зв'язку з цим, особливого значення набувають процеси змін всієї системи функціонування підприємства, його організаційної структури, включаючи процеси, людей, споживачів, а також різні моделі і методи їх практичного втілення.

Формула змін Бекхарда і Харріса – лаконічний спосіб опису всього процесу і необхідних для зміни факторів, а саме: рівня невдоволеності існуючим положенням, рівнем бажання внести запропоновані зміни або досягти запланованого кінцевого стану, практичність змін (мінімальний ризик і руйнівні наслідки), “вартість” змін.

Якщо формулу застосовують всі залучені до змін сторони діяльності, вона допомагає визначити, як досягти успіху різним командам. Вимірювати показники можна здійснювати за допомогою опитування співробітників. Формулу можна використовувати, як основу для підвищення здатності управляти змінами за допомогою програм підвищення рівня показників. Важливий момент – рівень невдоволення не обов'язково підвищує бажання змінитися в пропонованому напрямку [3].

У моделі Надлера і Тушмана використовуються різні підходи до факторів успіху змін. Модель пояснює динаміку того, що відбувається в організації під час реформ. Організація - система, яка споживає потужності з внутрішніх і зовнішніх джерел (стратегія, ресурси, середа) і перетворює їх в продукти (діяльність, поведінка і функціонування системи на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та загальному).

Модель надає можливість проаналізувати процес зміни таким чином, щоб місце перспективних відповідей зайняли роздуми про необхідні для конкретної організації діях. Модель слід сприймати як засіб організації роздумів, а не строгу шкалу оцінки та класифікації об'єкта спостереження. Це спосіб осмислити нескінченно мінливий калейдоскоп інформації та вражень.

Модель узгодження представляє організацію, як чотири взаємозалежні підсистеми: робота, люди, формальна організація, неформальна організація.

Працюючи над однією підсистемою – впливаємо на всі інші. Враховуємо такі обставини: підсистеми, що залишилися без змін, намагаються повернути змінені в попередній стан обмеження; модель орієнтована скоріше на проблеми, ніж на їх рішення; кількість підсистем в моделі є недостатньою [4]. Основні зміни в організації обумовлені реакцією компанії на розвиток навколишнього середовища (зв'язки, вимоги і можливості). Підприємства змушені постійно пристосовуватися до середовища, в якому існують. Самі вони генерують зміни у зовнішньому середовищі, розробляючи і випускаючи на ринок нові товари і технології, які стають домінуючими і знаходять широке поширення. Зміни залежать від того, як люди, що працюють в організації, змінюють свою поведінку. Тому обов'язковою умовою проведення змін в організації є забезпечення готовності працівників до змін. У такій складній системі, як організація, це передбачає також скоординовані дії багатьох людей. Щоб зміни в організації спрацювали, необхідно, щоб люди повірили у щось інше порівняно з тим, у що вони вірять зараз, змінили свою поведінку з урахуванням нових переконань.

За допомогою моделей зміни можна виявити проблеми опору впровадження змін в організації, усунути їх або прийти до компромісу, роз'яснити необхідність змін, переконати персонал у необхідності в змінах, при цьому врахувати індивідуальні особливості персоналу.

В першу чергу, ми можемо зробити висновок про те, що в даний час зміни і перетворення неминучі, причому спостерігається тенденція прискорення цього процесу. У висновку необхідно підкреслити, що проведення організаційних змін може служити серйозним механізмом підтримки та розвитку системи управління підприємства. В руках компетентної групи керівників здійснення змін є потужним засобом удосконалення роботи підприємства і підвищення її ефективності.

Список використаної літератури:

1. Том М. Управління змінами // Проблеми теорії і практики управління. – 1998. – №1.

2. Питерс Т., Уоттермен Р. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уоттермен. – М.: Наука, 2007. – 420 с.

3. Моделі змін [Електронний ресурс] / Режим доступу: //cprav.org.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=102&Itemid=137.

4. Управление знаниями: Надлер и Тушман [Электронный ресурс]. Режим доступа: super-business.net/Knowledge-Management/853.html.

5. Управління змінами [Електронний ресурс] / Естер Кемерон, Майк Грін. – Режим доступу: imhoc.org/index.php?filter=/misk//links&dr=read.php&doc_id=129

УДК 338.242.2

МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ТА НАРОЩУВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Жовновач Р.І. д. е. н., доц.,
доц. кафедри економічної теорії, маркетингу та
економічної кібернетики,
Центральноукраїнський національний технічний
університет, м. Кропивницький

В умовах нестабільності економічної ситуації в країні та посилення впливу зовнішнього середовища на внутрішні параметри конкурентоспроможності підприємств традиційні напрями управління, що продукуються у внутрішньому середовищі не забезпечують успішної протидії загрозам, що функціонують зовні. Адаптація до зовнішнього середовища стає першочерговим завданням виробничого розвитку і отримує прояв у характері стратегічного планування та гнучкому управлінні конкурентоспроможності підприємства. Вирішення проблеми формування та нарощування рівня конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників, забезпечення їх спроможності займати активну позицію на конкурентному ринку передбачає також наукове обґрунтування рішення щодо забезпечення вихідного та перспективного її рівнів конкурентоспроможності підприємства.

Відзначимо, що конкурентне середовище та розвиток галузевого ринку здійснюють безпосередній вплив на формування вхідної конкурентної позиції підприємства. Вхідна конкурентна позиція та конкурентний потенціал підприємства забезпечують його подальше функціонування та розвиток у динамічних умовах зовнішнього середовища та створюють можливість формування нових, підтримання та нарощування існуючих конкурентних переваг підприємства. В свою чергу, отримані конкурентні переваги забезпечують досягнення фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства. Як свідчать дослідження провідних фахівців, потенційна конкурентоспроможність підприємства формується до початку процесу виробництва конкуруючої продукції на етапах розробки та запровадження на підприємстві нормативів стратегічного маркетингу, стратегічного та інноваційного менеджменту.

В основі формування конкурентної спроможності підприємства лежить стратегічне сегментування його діяльності – процес аналізу ринкового оточення суб'єкта господарювання, результатом чого стає виділення сфер функціонування, що є привабливими з точки зору зростання обсягу продажів, прибутковості та стабільності у майбутньому. Підсумком формування вихідного рівня конкурентної спроможності підприємства виступає виділення окремих стратегічних зон господарювання (Strategic business unit – SBU) (СЗГ) – відособлених сегментів ринку, у межах яких здійснення діяльності привабливе для підприємства у поточному періоді (з урахуванням можливості диверсифікації у стратегічній перспективі) [1]. Запорукою досягнення статусу високої конкурентоспроможності підприємств є наповнення стратегічного плану його функціонування у розрізі окремих СЗГ конкретним товарним асортиментом. У даному випадку товарний асортимент – набір номенклатурних позицій, що користуються