

Секція конференції: Економіка і менеджмент інновацій

Дубовик С.Г., Щербак О.Г.

Кандидат економічних наук, доцент, старший викладач

кафедри менеджменту в галузях АПК

Сумського національного аграрного університету

м. Суми, Україна

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Аналіз існуючих підходів до концепції управління підприємствами засвідчує, що актуальною науковою проблемою є розроблення теоретичних засад і методичних рекомендацій щодо нового напрямку в менеджменті – управління організаційними змінами. Запровадження управління організаційними змінами в практику господарювання вітчизняними підприємствами дозволить підвищити їх конкурентоспроможність на внутрішньому та світовому ринках і досягти високих економічних результатів діяльності, що позитивно впливатиме на розвиток економіки України.

Так, під змінами слід розглядати процес заміщення одного стану ситуації, людини, робочої групи, організації та ін. іншим станом, яке відрізняється від попереднього, внаслідок впливу різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Управління організаційними змінами – це вид діяльності підприємства, який забезпечує процес планування, контролю та впровадження перетворень в організаційних, інформаційних, трудових, виробничих та інших ресурсах при постійному моніторингу, безперервній оцінці й аналізі змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Управління змінами нами досліджено в ТОВ «Пролог Лайт Імпекс» м. Київ.

Дане підприємство спеціалізується на виготовленні вольфрамового та молібденового дроту. Найбільшу частку в структурі реалізованої продукції за останній звітній рік займає Дріт ВА d 57 мкм та Дріт ВА d мкм.

Основним недоліком господарювання ТОВ «Пролог Лайт Імпекс», що і спричинює невідкладність впровадження змін, є використання застарілого обладнання та технології виробництва продукції. Так, всі машини для волочіння закуплені в «ТОНО KINZIKU» введені в експлуатацію ще у 1984 році, тому на сьогодні знос обладнання, в середньому по цехах, складає біля 65%. Технологічний процес передбачає великі затрати пов'язані з використанням електроенергії (у середньому 35000 грн. за місяць). Крім того, існує проблема утилізації відходів продукції (відсутнє потрібне обладнання).

Оскільки основним фактором ефективності впровадження будь-яких змін в діяльності підприємства є підтримка та участь його працюючих, нами було проведено дослідження по встановленню рівня пануючого соціально-психологічного клімату в ТОВ «Пролог Лайт Імпекс» як індикатору готовності до змін членів трудового колективу.

За даними проведених досліджень досить низьким є рівень задоволеності працівники всіх аналізованих структурних одиниць особистим матеріальним і соціальним забезпеченням. Це свідчить про можливий опір змінам за умови стабільності політики підприємства в заданому напрямі.

Таким чином, з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Пролог Лайт Імпекс» слід вжити ряд заходів:

- оновити все застаріле обладнання. В першу чергу це стосується машин для волочіння, які є найголовнішою ланкою у виробничому процесі. Це допоможе зменшити витрати по використанню електроенергії та відходу продукції.
- переглянути політику стимулювання, в першу чергу матеріального;
- визначити методику та технологію подолання опору при впровадженні змін.

З метою підвищення ефективності реагування підприємства на вплив зовнішнього середовища нами запропоновано методику комплексного дослідження цієї проблеми, що використовує логічну послідовність визначених етапів та процедур.

Запропонована методика та результати проведених теоретичних досліджень в даній сфері визначили основні критерії управління змінами в ТОВ «Пролог Лайт Імпекс»:

- характеристика імпульсу змін, що стимулює перетворення;
- характеристика реакції на імпульс та характер управлінського рішення щодо проведення змін;
- характеристика залучених ресурсів, масштабів змін, організації робіт;
- характеристика опору змінам та мотивація персоналу;
- оцінка результату від впроваджених змін.

За критерієм реакції на імпульс та характер управлінського рішення щодо проведення змін, виходячи із даних SWOT-аналізу, зміни в ТОВ «Пролог Лайт Імпекс» носитимуть характер внутрішніх та запланованих.

Так, для підвищення ефективності діяльності підприємства пропонуємо ввести наступні зміни до технологічного процесу:

- придбати волочильні машини 5 шт - 17 000 грн/шт. – 85 000 грн. та піч для плавки (для переробки відходів) 1 шт – 48 000 грн/шт;
- виготовляти вольфрамий та молібденовий дріт не з порошку, а з готових прутків діаметром 2мм.

Введені покращення забезпечать:

- економію електроенергії використовуючи волочильний стан SA.450.11.1 менше 20% порівняно з конвенціональними волочильними станами в аналогічних умовах (піч для попереднього спікання та піч для спікання та сушки уже будуть не потрібні);
- можливість досягти скорочення у витратах – використовуючи SA.450.1L1, на 6%-7% менше ніж у випадку з конвенціональними машинами;
- прискорення технологічного процесу на декілька днів.

Важливою складовою управління змінами є визначення послідовності впровадження змін з урахуванням зменшення рівня опору та часу досягнення стратегічних цілей.

Ми пропонуємо наступну послідовність дій – «поведінка-система-загальна стратегія». У цьому разі спочатку формується ставлення до змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система, здатна досягти нових цілей. Переваги такої послідовності наявні: рівень опору менший сумарний час проведення поведінкових та організаційних змін, менший чи майже той самий-залежно від характеру та радикальності змін. Головний недолік послідовності, що розглядається, це затримка в опануванні стратегії. З цієї ситуації може бути декілька виходів, у нашому випадку краще заздалегідь починати підготовчу роботу, щоб у разі потреби впровадження нової стратегії були напоготові.

Оскільки реалізація змін потребує як індивідуальних, так і групових зусиль, у мотиваційній системі ТОВ «Пролог Лайт Імпекс» передбачаються певним чином орієнтовані стимули.

Найважливішою умовою впровадження змін є зацікавленість усіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Тому виникає потреба у розв'язанні таких основних проблем:

- що розуміти під досягненням змін;
- якими засобами можна зацікавити працівників у проведенні змін.

Перша вимога задовольняється на основі конкретизації планів, проектів, програм із залученням уже на стадії розробки їх потенційних виконавців, друга-передбачає творче використання стандартних механізмів винагородження. Зокрема:

- підвищення заробітної плати, премій, створення спецфондів, участь у прибутках;
- надання пільг;
- заохочення цікавою роботою, похвала (або ігнорування), визнання (конструктивна критика);
- більша (або менша) відповідальність;

- збільшення (або зменшення) контролю за роботою, надання гнучких графіків роботи та автономії прийняття рішень.

Таким чином, в сучасних умовах розвитку ТОВ «Пролог Лайт Імпекс» процес управління змінами можливий за умови дотримання критеріїв ефективного впровадження змін та використання передових методів подолання опору змінам.