

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДАЛИХ О. О.

кандидат економічних наук

ГОРБАТОВСЬКА Н. В.

аспірантка

Макєєвка

У сучасних умовах економічного розвитку підприємства функціонують в умовах постійної динамічної зміни внутрішніх процесів та зовнішнього середовища. Від того, наскільки підприємство адекватно та своєчасно реагує на ці зміни, прямо залежить рівень адаптації до нових умов, а також ефективність його розвитку.

Питаннями управління організаційними змінами та перетвореннями займалися вітчизняні та закордонні вчені, а саме: Гагарський В., Герасимчук В. Г., Губко М. В., Єфремов В. С., Мільнер Б. З., Пригожин А. І., Панок Д. Г., Столповський А. І., Хитра О. В., Щербіна В. В., у наукових працях яких визначено сутність впливу змін на розвиток підприємства, особливості аналізу та оцінки проблем, а також функцій управління організаційними змінами.

Метою статті є визначення сутності та необхідності моніторингу та оцінки організаційних змін на підприємстві в системі управління організаційним розвитком.

Організаційні зміни представляють собою постійний процес, який супроводжує підприємство на всіх етапах життєвого циклу.

Організаційні зміни можуть бути спричинені факторами двох груп: з одного боку – це внутрішні фактори, які є підконтрольними адміністрації підприємства та діють як внутрішні сили розвитку; з другого боку – це зовнішні фактори, на які адміністрація підприємства не має інструментів впливу.

Організаційні перетворення мають відбуватися безперервно та поступово з метою стабілізації та подальшого розвитку підприємства в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Організаційні перетворення дозволяють підприємству адаптувати загальну економічну стратегію до таких змін на основі наукових результатів прогнозування, що є ключовим фактором розширення та зростання підприємства в сучасних умовах динамічних процесів.

Організаційні перетворення на підприємстві можуть бути запланованими або незапланованими (випадковими), від виду перетворень залежить вибір методів управління змінами.

В економічній літературі виділяють декілька методик здійснення організаційних перетворень: незаплановані (реактивні) зміни, нав'язані зміни (ініційовані державними структурами або іншими суб'єктами), зміни з участю суб'єктів, яких ці зміни безпосередньо стосуються (з використанням інформаційних, консультативних послуг або активних дій перетворення), зміни

з використанням переговорів (керівництва та профспілок) [5].

Управління організаційними перетвореннями на підприємствах, вибір ефективних прийомів і методів його здійснення є потенційним фактором підвищення ефективності функціонування підприємства. Моніторинг процесу змін є важливою функцією управління організацією.

Управління організаційними змінами включає до себе такі елементи:

- ✦ моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення проблем і ранжирування виявлення проблем за ступенем їх важливості для підприємства;
- ✦ встановлення причин виникнення виявлених проблем і виявлення видів перетворень, які можуть знадобитися підприємству;
- ✦ аналіз ресурсів, необхідних для здійснення перетворень (кадрові, інформаційні, фінансові, матеріальні, а також шляхи взаємодії суб'єктів для гармонізації інтересів);
- ✦ формування стратегії змін з визначенням швидкості, темпу та обсягу запланованих перетворень;
- ✦ розробка тактичних шляхів здійснення запланованої стратегії змін;
- ✦ контроль здійснення організаційних перетворень з встановленням відповідності результатів встановленим вимогам.

Ефективність організаційних перетворень залежить від планування та здійснення моніторингу внутрішніх і зовнішніх факторів. Моніторинг представляє собою систему постійного нагляду за зміною факторів зовнішнього середовища та виявлення впливу цих змін на розвиток підприємства. Метою моніторингу організаційних змін є встановлення негативних і позитивних наслідків дії різних зовнішніх і внутрішніх факторів та встановлення потенційних проблем, що можуть перешкоджувати стабільному функціонуванню та розвитку підприємства.

З огляду на те, що адміністрація підприємства повинна постійно управляти процесом змін, здійснення моніторингу є невід'ємною частиною процесу управління.

Організація моніторингу необхідна для становлення безперервного процесу контролю організаційних змін, своєчасного виявлення та діагностики проблем, розробки та реалізації організаційних перетворень.

Можна зазначити, що взагалі в економічній літературі виділяються такі етапи створення системи моніторингу за певними показниками:

- ✦ включення в систему моніторингу інформаційних показників, що характеризують динаміку зовнішніх і внутрішніх факторів впливу;
- ✦ формування системи аналітичних показників, що кількісно характеризують зміни відповід-

- них факторів; встановлення нормативів значень цих показників;
- ✦ формування структури контрольних звітів з моніторингу та визначення термінів їх підготовки;
- ✦ встановлення розміру відхилень фактичних показників змін факторів від встановлених на підприємстві нормативів;
- ✦ виявлення причин визначених відхилень контрольованих показників у порівнянні з встановленими нормативами.

Моніторинг організаційних змін передбачає нагляд і контроль за показниками внутрішніх і зовнішніх факторів.

Внутрішні фактори проявляються, перш за все, як фактори прийняття управлінських рішень, а саме: їх якість і своєчасність прийняття (організаційна структура підприємства, організаційна структура управління, структура та кваліфікація кадрів, результати реалізації організаційних проектів, рівень своєчасності прийняття управлінських рішень тощо).

Зовнішні фактори, а саме: економічні (зміни кон'юнктури ринку, вартості фінансових ресурсів, структури матеріальних ресурсів тощо), політико-правові (зміни діючого законодавства, стратегічних напрямів економічної політики держави, взаємовідносин структур влади та бізнесу тощо), техніко-технологічні та інноваційні (впровадження нових технологій, автоматизація процесів тощо), демографічні (зміни на ринку праці, можливостей підвищення кваліфікації трудових ресурсів, соціальних умов тощо) та інші перетворення, створюють передумови організаційних змін та часто виступають прискорювачем їх відбування. Таким чином, сучасні зовнішні перетворення, хоча не контролюють діяльність підприємства, але створюють потенційні можливості внутрішніх організаційних змін.

Ускладнення формування та дії системи моніторингу організаційних змін на підприємстві обумовлено певними труднощами щодо встановлення нормативів змін показників, прогнозуванням рівня впливу встановлених змін та діяльність підприємства.

Різні методики моніторингу організаційних змін використовують з різною метою, а саме: для доказу необхідності змін на даному етапі розвитку, для розробки стратегії підприємства, підвищення адаптаційних можливостей підприємства, прискорення впровадження нововведень, стимулювання творчої активності персоналу. У сучасних умовах підприємства приділяють увагу таким методам здійснення змін, як створення груп, міжгрупових взаємин (що можна віднести до традиційних методів організаційних змін), а також планування дій організації та зовнішнього середовища, розробці організаційного діагнозу та програм удосконалення роботи організації, які дозволяють планувати та здійснювати комплексні перетворення з впровадженням всіх організаційних підсистем [5].

Здійснення організаційних змін, тобто організаційні перетворення – це найбільш відповідальний етап процесу управління організаційним розвитком. При цьому бажано, щоб ефективність організаційних пере-

творень оцінювалась по декількох критеріях, а саме: ступеню відповідності виявленій проблемі та рентабельності витрат на здійснення перетворень.

Для того, щоб реалізація перетворень була ефективною, необхідно встановити чіткі взаємозв'язки між цілями організації, цілями її персоналу та запланованими організаційними перетвореннями.

Гнучке використання методів організаційних змін у взаємозв'язку з прогнозом зовнішнього середовища дозволяє створити умови комплексного перетворення.

Проблема оцінки ефективності організаційних змін являється однією з найважливіших у сучасній науці, що обумовлено відсутністю критеріїв оцінювання, а також індикаторів їх вимірювання. При цьому слід зазначити, що оцінка ефективності організаційних змін тісно пов'язана з оцінкою якості управлінських технологій та ефективності системи управління на підприємстві в цілому.

Окремі автори [3] для аналізу якості управлінських технологій пропонують оцінювати: документованість і формалізованість управлінських технологій, їх доступність для поняття та ефективного використання спеціалістами підприємства; єдність управлінських технологій і моделей, що використовуються на всіх рівнях управління, а також підсистем управління; повноту, структурованість та інтегрованість системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства, що необхідні для прийнятті ефективних управлінських рішень; обґрунтованість взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що забезпечують взаємодію окремих рівнів управління; оптимальність вертикального та горизонтального розподілу праці та її вплив на досягнення цілей підприємства.

Можна виділити такі підходи до оцінки ефективності системи управління, засновані на:

- ✦ оцінці показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому;
- ✦ ранжируванні та оцінці окремих показників діяльності підприємства;
- ✦ оцінці відношення економічності системи управління до ефективності діяльності підприємства в цілому;
- ✦ використанні експертних методів з оцінкою якісних показників ефективності управління;
- ✦ визначенні ресурсної ефективності;
- ✦ визначенні цільової ефективності;
- ✦ положенні про ефективність використання потенціалу підприємства (ресурсно-потенційний підхід) [2].

При проведенні оцінки ефективності управління підприємством необхідно встановити рівень відповідності системи управління та її організаційних структур об'єкту управління, тобто необхідно проаналізувати цілі управління, склад управлінських функцій, сутність і цілісність управлінських процесів, ефективність управлінських технологій, рівня відповідності чисельності і складу персоналу обсягу та складності робіт, що виконуються, рівня інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень тощо. При оцінці

ефективності організаційних змін слід особливу увагу приділяти саме результатам змін, а не характеристиці окремих підсистем управління та визначенню їх функціональної спеціалізації. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Гончарук В. А.** «Мягкое» внедрение изменений.– Режим доступа: <http://consult.webzone.ru/>
2. **Дежкина Д., Поташева Г.** Оценка эффективности организационных структур управления // Проблемы теории и практики управления.– 2005.– № 8.– С. 80 – 85, 82 – 83.
3. **Заложнев А., Шуремов Е., Бородулин А.** Методы оценки качества технологии внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления.– 2007.– № 9.– С. 58 – 62, 60.
4. **Мильнер Б. З.** Концепция организационных изменений в современных компаниях // Проблемы теории и практики управления.– 2006.– № 1.– С. 27.
5. Управление организационными изменениями / Портал дистанционного консультирования малого предпринимательства.– Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section1.html/>