

Захарченко В.И., д.э.н., профессор

Дорошенко Б.В.

Одесский национальный университет имени И.И. Мечникова

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Конкурентоспособность предприятия - один из основных критериев оценки эффективности его деятельности и развития. Время, когда главным было произвести как можно больше товаров любыми способами, не замечая имеющихся качественных недостатков, осталось в прошлом. В современных условиях развития экономики важно не просто «что-то» производить, а стремиться к качеству и конкурентоспособности производимой продукции. С этой целью необходимо осуществлять определенные организационные преобразования, способствующие решению поставленных задач.

Сущность организационных преобразований является темой исследований многих отечественных и зарубежных специалистов. Проанализируем некоторые подходы к определению сути организационных преобразований.

Г.Хюбер, В.Глик, КМиллер, К.Сатклифф определяют организационные изменения с позиции направления деятельности предприятия, на котором происходят эти изменения, обращают внимание на методы распределения ресурсов и личностные характеристики лидера, а также членов организации. А.Ван де Вен и М.С. Пул трактуют организационные изменения в зависимости от объекта преобразований и направленности его деятельности во временном промежутке. Р.Дафт отмечает, что одним из основных аспектов преобразований является наличие нововведений. Т.Норберт делает акцент на всеобъемлемости организационных изменений и длительности периода их проведения.

Обобщая существующие взгляды, отметим, что под организационными изменениями должны пониматься перемены, направленные на преобразование ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном совершенствовании производственных, сбытовых и прочих процессов деятельности предприятия, методов и инструментов их проведения, стратегий и системы в целом.

Понятие организационных изменений достаточно ёмкое, оно включает многочисленные аспекты деятельности предприятия и его персонала.

Односторонние изменения исходят от руководства предприятия и поддерживаются им, в то время, как двусторонние изменения могут инициироваться как руководящим составом предприятия, так и рядом сотрудниками.

Осознанные и оправданные изменения осуществляются по мере понимания их необходимости, неосознанные происходят по мере исторического развития самой организации. Уступнические изменения проводятся в силу исполнения приказа вышестоящей организации, изменения, навеянные модой, осуществляются под влиянием моды, а декларативные перемены происходят на словах и (или) на бумаге.

Также выделяют элитарные перемены, которые разрабатываются лишь узким кругом работников, и демократические - когда в процессе преобразований вовлечен весь персонал предприятия.

По характеру осуществления процесса внедрения изменений их подразделяют на лавинообразные, когда процесс начинается с участия в преобразованиях небольшого круга сотрудников и шаг за шагом охватывает все больше работников предприятия; локальные изменения, как правило, быстро затухающие; точечные, т.е. несогласованные преобразования, осуществляемые в различных организационных подразделениях.

Постоянные изменения направлены на осуществление непрерывного и постепенного совершенствования объекта преобразований. Циклические изменения - это процесс фундаментального переосмысления и радикальных преобразований, в результате которых достигаются скачкообразные улучшения.

Перемены, внедряемые на предприятии, в зависимости от масштабности их проведения принято подразделять на:

- 1) Реинжиниринг - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений.
- 2) Стратегия «Кайзен» - процесс непрерывного и постепенного совершенствования.
- 3) Разрушительные - неожиданные и неконтролируемые, справиться с которыми зачастую не под силу даже крупным предприятиям, что может привести к краху.
- 4) Совершенствующие - направленные не столько на поддержание стабильного уровня конкурентных преимуществ предприятия, сколько на коренное их улучшение по сравнению с основными конкурентами.

Процесс осуществления изменений начинается с осмысления их неизбежности. В мире нет ни одной системы, которая бы не трансформировалась со временем. Понимание необходимости осуществления перемен на предприятии приходит чаще всего от высшего руководства либо, что бывает реже, от рядовых сотрудников.

В заключении отмечаем, что осознание необходимости внедрения организационных изменений на определенном этапе развития предприятия недостаточно для повышения его конкурентоспособности, важно не упустить момент для осуществления изменений. Достигнуть поставленной цели и получить ожидаемый результат предприятие может, только осуществив процесс организационных изменений в полном масштабе.