

Далі перейдемо до розгляду елементів формування стратегії конкурентоспроможності організації.

АНАЛІЗ ФОРМ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Звягінцев Р.М.

Науковий керівник – Шевченко В.С., канд. екон. наук, доцент

На сьогоднішній день в науці існує велика кількість різноманітних підходів і моделей управління змінами, класифікація яких досить різноманітна.

За типом проведення зміни можна здійснювати поступово, у вигляді дрібних кроків, або ж радикально, у вигляді великих стрибків. У зв'язку з цим виділяють дві концепції управління змінами:

– організаційний розвиток (найбільш вагомий внесок внесли вчені: Р. Бекхард, Н. Маргуліс, А. Райа, А. І. Пригожин, М. Мінахан);

– господарський реінжиніринг (найбільш вагомий внесок внесли вчені: М. Хаммер, Дж. Чампі).

Хоча між цими двома протилежними концепціями лежить ряд проміжних наукових ідей, характер кадрового менеджменту визначається близькістю або до концепції організаційного розвитку, або до реінжинірингу господарської діяльності.

У першому випадку застосовуються «м'які» підходи до управління персоналом, що спрямовані на залучення всіх працівників до процесу перетворень. Це відтворюється в постулаті «опора на власні сили» (без залежності від експертів), а також «люди, які охоплені змінами, стають їх учасниками». Акцент ставиться на поступовому навчанні персоналу, зміні поглядів і моделей поведінки, стимулюванні готовності до прийняття і здійснення змін.

У другому випадку переважають більш «жорсткі» підходи до управління персоналом, пов'язані з необхідністю в найкоротший період провести корінні перетворення в компанії. Як правило, реінжиніринг господарської діяльності проводять експерти (зовнішні консультанти), в завдання яких входить зміна компетенції персоналу, системи оплати праці та ціннісних уявлень учасників перетворень.

Найбільш широке застосування в організаційній практиці сучасних підприємств знаходить концепція організаційного розвитку, що підтверджується останніми роботами вчених.

Вчені Гарвардської школи бізнесу М. Бір та Н. Норія виокремлюють дві полярні концепції управління змінами – «теорія О» та «теорія

Е». Розглянемо їх сутність та умови застосування для вітчизняних підприємств.

«Теорія О». З точки зору цієї теорії організація представляє собою систему, що розвивається, здатну навчатися. Зміни спрямовані на розвиток організаційних компетенцій і здібностей, а кінцевий їх ефект – це соціальна результативність роботи персоналу. Підхід концентрується на поведінкових аспектах організації та орієнтований на зміни, що здійснюються від нижнього управлінського рівня до верхнього. Найбільш ймовірно застосування даної теорії в умовах відсутності термінових проблем, що вимагають негайних дій. Однак застосування даної теорії може бути досить важким в разі відсутності критичної маси працівників, компетенції та здатності яких активують організаційні зміни. У зв'язку з цим, для більшості вітчизняних компаній на сьогоднішній день ця теорія не популярна.

«Теорія Е». Головним аспектом теорії є здійснення лідерства зверху вниз (автократичне), що дозволяє фокусуватися на збільшенні прибутку та швидкому досягненні економічної результативності підприємства та персоналу. Підхід концентрується на зміні структури та системи управління. Дана теорія найбільш популярна в управлінській практиці вітчизняних підприємств, однак її застосування пов'язане з високим ризиком неприйняття змін здебільшого працівниками підприємства (особливо на низовому рівні управління) і, навіть, можливим опором. У такому випадку економічна результативність змін може бути значно нижче необхідного рівня.

Класифікація підходів управління змінами може здійснюватися за принципом тимчасовості змін. З цієї точки зору розглядаються підходи «зміни як проєкт» і «зміни як постійна складова частина». Можна сказати, що ці підходи є втіленням двох раніше згаданих концепцій - господарський реінжиніринг і організаційний розвиток.

Проведений аналіз існуючих підходів і методологій управління змінами дозволяє констатувати наступне.

Більша частина наукових концепцій управління змінами в організаціях ґрунтується на системному і процесуальному підходах. Застосування системного підходу підкреслює взаємозалежність і взаємопов'язаність усіх складових елементів організації, а також вплив зовнішнього середовища. У зв'язку із цим головною є думка, що зміни в організації зачіпають не тільки основні та допоміжні процеси, а й персонал, від рівня готовності якого залежить кінцевий результат стратегічних змін. Ідея процесуального підходу – поступовий перехід із одного стану в інший, що знайшло підтвердження в багатьох моделях управління змінами. Такий підхід дозволяє чітко зрозуміти, що за сво-

єю природою трансформація організації є циклічним процесом, його етапи накладаються один на одного і взаємодіють між собою.

СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Заярна Я.А.

Науковий керівник – Шевченко В.С., канд. екон. наук, доцент

У будь-якій галузі і сфері здійснення діяльності, враховуючи умови ринкової економіки, вирішальним фактором комерційного успіху є конкурентоспроможність. Це поняття багатостороннє і охоплює не тільки якісні, технічні, економічні, естетичні характеристики виробленого товару або наданої послуги, але і процеси, що відбуваються паралельно основній діяльності організації.

Ціна, терміни поставки, канали збуту, сервіс, реклама і багато іншого головним чином залежить від правильного управління персоналом, як на етапі виробництва товару, так і від попередніх і наступних дій організацій, що супроводжує цей товар.

Суть управління персоналом полягає в людському ресурсі, здобутий в конкурентній боротьбі на ринку праці, що і становить цінність компанії. А для досягнення економічної вигоди і цілей організації, від використання знань працівників, необхідно стимулювати, мотивувати і розвивати персонал. Оскільки в даний час від працівників вимагають якостей, в умовах масового виробництва, яке не те щоб не формувалося, а зводилося до мінімуму, внаслідок чого спостерігалось здешевлення вартості робочої сили і спрощенням праці. До таких якостей відноситься високопрофесійне майстерність, вміння приймати самостійне рішення навички колективної взаємодії, відповідальність за якість продукції та інші. В даний час однією з характерних рис є залежність виробництва від якості робочої сили, форм її використання, рівня залучення до справ управління підприємством. Управління персоналу набуває все більшого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та успішного, перспективного розвитку підприємства.

Дослідження показують, що з розвитком нових ринків і технологій кожні п'ять років кількість інформації подвоюється. Статистичні дані свідчать про те, що причини 90% банкрутств підприємств пов'язані з некомпетентністю керівників, нестачею у них досвіду, незбалансованістю системи необхідних знань.

Компанії, які здійснюють сучасну корпоративну освітню підготовку, лідирують в умовах конкуренції. Вони мають можливість в най-