

динов. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 312 с.

3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — М. : Альпина Букс, 2005. — 454 с.

4. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 288 с.

5. Шулер Р. С. Управление человеческими ресурсами // Под ред. М. Пула, М. Уорнера. — СПб. : Питер, 2002. С. 158-179.

6. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.

7. Маслоу А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу : Пер. с англ. — СПб.: Евразия, 1999. — 478 с.

8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер : Пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2003. — 752 с.

9. Вомак Д. Классики менеджмента / Д. Вомак, Д. Т. Джонс : Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2001. — 1168 с.

УДК 359.63.03

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА АВІАПІДПРИЄМСТВАХ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

Прохорова В.В.

З'ясовано, що здійснювати управління змінами на авіапідприємстві з точки зору організаційно-економічного аспекту не слід тоді, коли кризові явища вже проявляються, а проводити їх постійно, щоб вчасно можна було спрогнозувати та уникнути можливих наслідків кризи. Проте, як правило, поштовхом до змін є кризові ситуації на авіапідприємствах. Визначено, що організаційно-економічні зміни на підприємстві передбачають істотну перебудову підприємства, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Відповідні зміни відбуваються також в технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії. Радикальні зміни підприємства пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією. Зроблено висновок, подолання опору змін має розпочатися до його проявів, адже ефективна програма змін, яка базується на грамотному організаційно-економічному підході до управління змінами, передбачає мінімальну можливість наявності опору лише з боку окремих працівників підприємства. Для впровадження управління змінами на підприємстві з точки зору організаційно-економічного аспекту необхідно: створити відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин існуючого стану; впроваджувати необхідні зміни, позбавитися перешкод до них, за необхідності змінювати організаційну структуру та культуру організації.

Ключові слова: управління, зміни, авіапідприємство, організаційний аспект, економічний аспект, діяльність.

Основне призначення змін на авіапідприємствах є створення комплексу організаційно-економічних конкурентних переваг досягнення успіху в довгостроковій перспективі. Призначення організаційно-економічної системи - своєчасно формулювати мети розвитку, ставити існують, та зав-

дання, знаходити кошти та організовувати досягнення цілей. Успіх змін авіапідприємства гарантується при відповідності стратегічних цілей реальним економічним і нашим фінансовим можливостям через жорстку централізацію стратегічного керівництва та гнучкість його методів принаймні зміни організаційно-економічної ситуації. Організація процесу вибору змін потребує чіткої технології, що передбачає вивчення середовища, розробку, затвердження й реалізацію стратегії. Для будь-якого підприємства необхідна розробка мети його розвитку, є досить складним завданням керівництво. Процедура формування цілей включає у собі: постановку цілей, які визначають проміжні етапи у досягненні стратегічну мету підприємства. При внутрішньому використанні з допомогою планування персонал управління проводить вироблення стратегії діяльності підприємства на чинному чи новому ринках, і навіть визначає коло труднощів і завдань задля досягнення поставленої мети.

Дослідженню питання управління змінами на підприємствах з точки зору організаційно-економічного аспекту присвячено ряд робіт вітчизняних і закордонних вчених-економістів, таких як: Астапова Г. В. [1], Дроздов І. Н. [2], Маринец І.Н. [3], Назарова Г.В. [4], Шнайдер Р. [5], Тарасюк Г.М. [6], Широкова Г.В. [7] та інші.

Метою дослідження є удосконалення управління змінами на авіапідприємствах з точки зору організаційно-економічного аспекту.

Для виживання на ринку, підтримання платоспроможності та використання своїх потенційних можливостей авіапідприємства повинні постійно корегувати свою організаційно-економічну діяльність і володіти здатністю своєчасно проводити адекватні організаційно-економічні зміни з метою запобігання банкрутства на підприємствах. Необхідність здійснення змін на авіапідприємствах стала траплятися досить часто, саме тому їх вплив на життєвий цикл підприємства вже не розглядається як виняткова подія. Здійснювати управління змінами на авіапідприємстві з точки зору організаційно-економічного аспекту не слід тоді, коли кризові явища вже проявляються, а проводити їх постійно, щоб вчасно можна було спрогнозувати та уникнути можливих наслідків кризи. Проте, як правило, поштовхом до змін є кризові ситуації на авіапідприємствах. З організаційно-економічної точки зору кризи слід розрізняти за тим, в яких областях вона представляє загрозу для досягнення цілей авіапідприємства. Так, криза ліквідності означає реальну втрату платоспроможності. Тому, необхідні миттєві засоби, інакше авіапідприємство повинне вийти з ринку. Авіапідприємство повинне бути всебічно динамічною, здатною до перетворень системою, що є головним фактором успіху будь-якої організації (рис. 1).

Із розвитком демократизації управління, що спостерігаються в усьому світі, організація авіапідприємства призводить до використання керівниками органів самоврядування як такої ланки, яка є найбільш чутливою до будь-яких змін як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Головною метою такої співпраці є врахування керівництвом знань, досвіду, пропозицій трудового колективу, оскільки самоврядування як організаційна ланка підприємства здійснює більш практичне вирішення завдань і проблем. Якщо на авіапідприємстві плануються зміни, то це практично завжди спричиняє стан невизначеності. Тому успішність заходів, які проводяться, багато в чому залежать від того, наскільки колектив був залучений у цей процес і наскільки якісні і прозорі цілі організаційних змін. Загальне бачення майбутнього дозволяє згуртувати весь персонал заради досягнення загальної мети.

Адже зміни не будуть доцільними, якщо колектив не буде бачити ясні цілі, критерії їх досягнення і переваги нового стану. Вибір та пошук ефективної методики формування організаційної структури управління підприємством є важливим елементом діяльності підприємства. Тому структура фірми розглядається як найважливіший чинник, що визначає форму діяльності всього колективу та окремих його членів.

Організаційно-економічні зміни на підприємстві передбачають істотну перебудову підприємства, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Відповідні зміни відбуваються також в технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії. Радикальні зміни підприємства пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних культур, поява нових продуктів і ринків передбачає зміни в організаційній структурі та

коригування організаційної культури. Помірні перетворення проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів. Здебільшого зміни стосуються організації виробництва та маркетингу. Звичайні зміни зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.

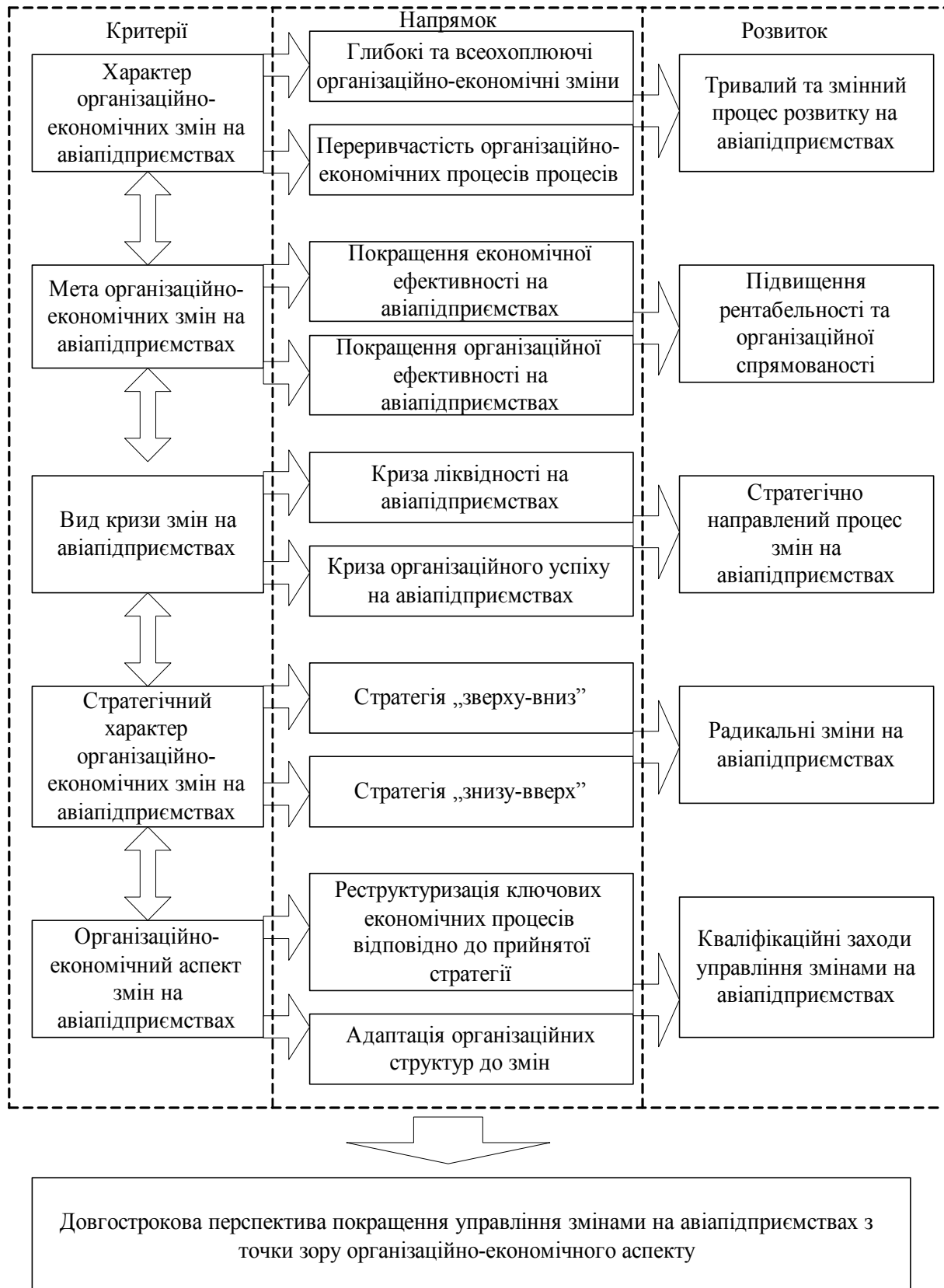


Рис. 1. Основні критерії управління змінами на авіапідприємствах з точки зору організаційно-економічного аспекту

Незмінне функціонування підприємства спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. На стадії виконання стратегії не потрібно впроваджувати певні зміни, тому що результати цілком задовільні й влаштовують авіапідприємства. Однак може виникнути загроза втратити момент, коли слід проводити зміни.

Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності авіапідприємства забезпечити досягнення тих цілей та етапів (рис. 2), на які зорієнтована стратегія. Найрадикальніші зміни відбуваються під час перебудови підприємства, тому що вони впливають на організаційну та економічну структуру, які разом зі стратегією є «наріжними каменями» стратегічного менеджменту.

Силу опору змінам розглядають як комбінацію двох чинників: прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи скрите ставлення до змін. Керівництво авіапідприємства, збираючи інформацію під час бесід, інтерв'ю, анкетування, має з'ясувати, який тип реакції на зміни можливий в організації, як розподіляться працівники за ставленням до змін. Розрізняють такі типи працівників за цими двома параметрами: противник, прихильник, «пасивний спостерігач» і «небезпечний елемент».

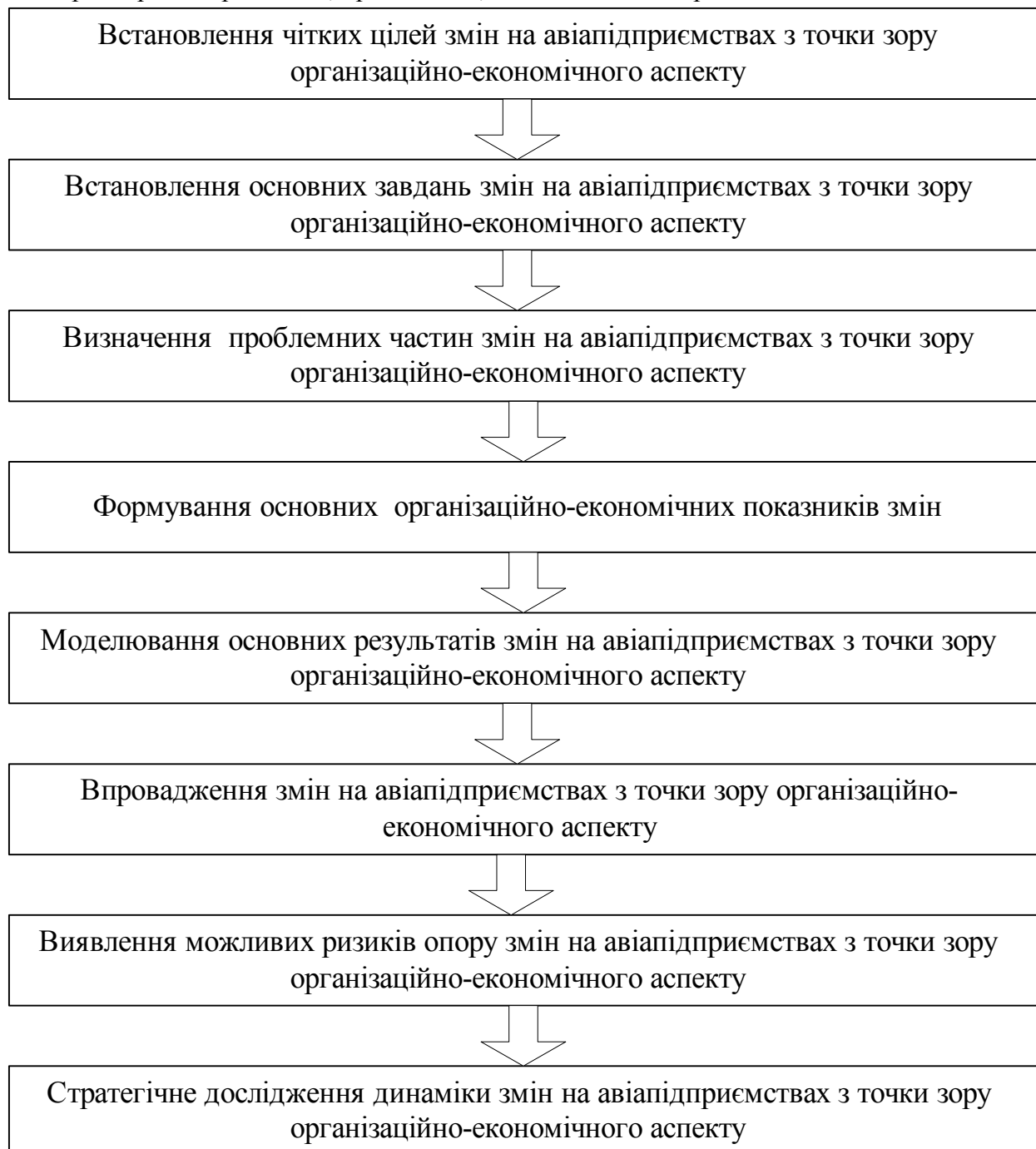


Рис. 2. Етапи управління змінами на авіапідприємствах з точки зору організаційно-економічного аспекту

Повністю нейтралізувати опір змін на авіапідприємствах неможливо, тому виникає необхідність зменшення його сили. Аналіз потенційних сил, які чинять опір, дає змогу виявити на підприємстві працівників або їхні групи, які будуть особливо активними противниками, та з'ясувати можливі причини такої поведінки. Зменшити опір можна, об'єднавши людей у творчі групи, які сприятимуть організаційно-економічним змінам. Проводять також широку роз'яснювальну роботу щодо необхідності змін для вирішення стратегічних завдань.

ВИСНОВКИ

Таким чином, наскільки дієвими будуть запропоновані етапи змін на авіапідприємствах з точки зору організаційно-економічного аспекту - залежить від керівництва підприємства, яке здійснює організаційно-економічні зміни і компетенції керівника проекту цих змін. В цілому ж слід зазначити, що подолання опору змін має розпочатися до його проявів, адже ефективна програма змін, яка базується на грамотному організаційно-економічному підході до управління змінами, передбачає мінімальну можливість наявності опору лише з боку окремих працівників підприємства. Для впровадження управління змінами на підприємстві з точки зору організаційно-економічного аспекту необхідно: створити відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин існуючого стану; впроваджувати необхідні зміни, позбуватися перешкод до них, за необхідності змінювати організаційну структуру та культуру організації; планувати та втілювати короткострокові перемоги, виявляти та заохочувати працівників, які досягли певних результатів у роботі; планувати досягнення ще вагоміших результатів, заохочувати працівників, які можуть забезпечити таке досягнення, та залучати нові проекти, технології, фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астапова Г. В. Методи забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості авіапідприємств корпоративного типу: [моногр.] / В. І. Щелкунов, С. Г. Мізюк, Г. В. Астапова, В. В. Мізюк, О. В. Буглак. – К.: Наук. думка, 2007. – 160 с.
2. Дроздов И. Н. Управление развитием организации: Учебное пособие. - Владивосток: ПИППККС, 2001. — 110 с.
3. Маринец И.Н. Стратегия и тактика осуществления организационных изменений / И.Н. Маринец // Вестник СевКавГТУ. Сер. Экономика. –2004. –№ 2 (13).-С.42-47.
4. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями/ Г.В.Назарова. –Х.: Вид-во ХДЕУ, 2004. - 408 с.
5. Роберт Шнайдер, Пьер Коллерет, Поль Легри. Управление изменениями в организации // Журнал «Деловое совершенство» -2003 -№1-2. – С.34-39.
6. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством/ Г.М. Тарасюк // Вісник Житомир. держ. технол. ун-ту. Сер.: Економічні науки. –2010. –№ 2(52). –С. 287-291.
7. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями / Г.В. Широкова – СПб.: Издательский Дом С - Петербургского государственного университета, 2005.-432 с.