

*Л. Ю. Гордиенко*

*gordienkolarisa@ukr.net*

*Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця, Украина*

## **ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТРАНСФОРМАЦИИ КАК ОБЪЕКТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Исследуются основные виды организационно-управленческих трансформаций, выделяются основные атрибуты трансформаций и приводятся предпосылки успешной трансформации.

Изменения, происходящие в мире, затрагивают как национальные экономики, так и субъекты хозяйствования, вызывая необходимость своевременно вносить коррективы, в том числе в системы управления ими. Ход и результаты этих изменений не всегда приводят к успеху и повышению эффективности. Одним из путей выхода из кризиса, а в некоторых случаях предупреждения кризисных ситуаций, возникающих в результате неэффективных действий по управлению изменениями, является наличие соответствующего управленческого инструментария.

Научные исследования в области управления изменениями начали активно проводиться в США в 1940–х гг. психологами, к ярким представителям которых относится К. Левин [1], который предложил основные этапы осуществления организационных изменений: размораживание – создание в организации атмосферы необходимости проведения изменений (на этом этапе необходимо переубедить людей принять участие в процессе изменений, сгладить возможные отрицательные проявления и заручиться поддержкой); движение – практическое осуществление изменений, основанное на заранее подготовленном и утвержденном плане преобразований; замораживание – установление новых норм поведения (на данном этапе, в отличие от первого, осуществляется более жесткое взаимодействие с людьми, которые отказываются принять проводимые изменения. А работники, вовлеченные в этот процесс, как правило, дополнительно стимулируются).

[2] Известный американский ученый в области стратегического управления И. Ан-софф рассматривает изменения как необходимый атрибут стратегического управления, выделяя при этом три варианта стратегических изменений – реактивное, активное и плановое. Реактивное управление предполагает реакцию на изменения внешней среды. При активной модели руководители вначале анализируют фактическое состояние объекта управления, а потом выбирают оптимальную с их точки зрения комбинацию мер. При стратегическом планировании используются новые методики (сценарное планирование, структурное прогнозирование, стратегический анализ и т.п.).

Современный этап исследований в области управления стратегическими изменениями характеризуется необходимостью уделения внимания коренным системным преобразованиям, что связано с турбулентными явлениями во внешней по отношению к организации среде, что и является целью данной статьи.

Анализ сущности понятия «трансформация» и основных причин организационных трансформаций [3] дает основание утверждать о целесообразности рассмотрения трансформационных процессов, направленных на коренные системные изменения как самой организации, так и основных ее компонентов, в качестве объекта стратегического управления, тем самым подтверждая мнение специалиста в области стратегического менеджмента А. М. Маркова [4, с. 72] «... о становлении нового, «преобразующего» стратегического менеджмента, главной задачей которого является не столько долгосрочное выживание, сколько своевременная трансформация фирмы, основы успеха, в котором усматриваются не в структурных преимуществах, а в добавленной ценности предприятия; менеджмента, где место формального стратегического планирования занимает самоорганизация на основе всеобщего видения».

Важным этапом исследования организационных трансформаций является их классификация в зависимости от определенных признаков, например, таких, которые используются при классификации систем и протекающих в них процессов. Учитывая, что объектом стратегического управления в нашем случае являются организационно–управленческие трансформации, то есть такие, которые протекают в организациях (на предприятиях) и которые нуждаются в управлении, то к их классификации целесообразно подойти, взяв за основу общую классификацию трансформаций, а также дополнительные признаки, по которым осуществляют классификацию организационно–управленческих процессов (таблица 1).

Таким образом, понятие организационно–управленческих трансформаций позволяет предположить, что разнообразие способов осуществление системных преобразований на организационном уровне, отражает тот факт, что различные трансформации отличаются друг от друга в некоторых своих существенных аспектах. Для нашего анализа важное значение имеют такие атрибуты трансформации:

- 1) организационный уровень осуществления трансформации;
- 2) системность, то есть взаимосвязь и взаимозависимость всех частей трансформируемого объекта или процесса;
- 3) сложность и глубина трансформации;
- 4) неопределенность в отношении последующих действий;
- 5) трудность измерения результатов трансформационной трансакции;
- 6) взаимосвязь с другими трансакциями, совершаемыми в организации;
- 7) управляемость трансформационных трансакций, то есть возможность целенаправленных воздействий на трансформируемый объект или процесс.

Таблица 1 – Классификация организационно-управленческих трансформаций [3, с. 34]

Признак классификации	Трансформация
1	2
Отрасль, к которой относится организация	Осуществляемая в промышленности, транспорте, строительстве, торговле, сельском хозяйстве, науке, культуре и т.д.

Окончание таблицы 1

1	2
Место возникновения трансформации	Глобальная, континентальная, региональная, национальная, территориальная, областная, районная, отраслевая, зональная, рыночная, отраслевая, организационная, продуктовая, и т.п.
Функции управления организацией	Маркетинговая, кадровая, производственная (операционная), исследовательская, финансово–экономическая и т.п.
Уровни организационной структуры	Высшего уровня, среднего уровня, нижнего уровня (первичного звена)
Методы управления	Административная, экономическая, социально–психологическая, воспитательная и т.п.
Системы управления	Реорганизация, реинжиниринг, ревитализация, реориентация и т.п.
Структуры организации и управления	Реструктуризация, реконструкция

Своевременная и успешная трансформация является гарантией на длительный успех организации, если она имеет следующие предпосылки:

- наличие у предприятия работоспособной системы раннего обнаружения шансов и угроз во внешней среде;
- высокий уровень гибкости организационных структур и процессов;
- высокий уровень креативности организации;
- самостоятельность и обучаемость работников, их готовность к изменениям, высокий творческий потенциал и знания, необходимые для инноваций;
- наличие в компании руководителей, обладающих знаниями, опытом, личными качествами, необходимыми для проведения изменений;
- действенная мотивация персонала на развитие фирмы, доверие персонала к руководителям;
- наличие на предприятии «революционеров», способных инициировать и продвигать изменения, и достаточная их поддержка со стороны руководства [4, с. 73–74].

Исходя из вышеизложенного, каждый вид организационной трансформации может быть объектом стратегического управления, которому присущи специфические черты и применяемый управленческий инструментарий. В то же время отдельные виды организационных трансформаций имеют и общие характеристики, что является основанием обосновать необходимость разработки теоретико–методологических основ стратегического управления трансформационными процессами в организациях.

#### Литература

1. Левин К. Динамическая психология: Избранные труды / К. Левин ; под общ. ред. Д. А. Леонтьева и Е. Ю. Патяевой; [сост., пер. с нем. и англ. яз. и науч. ред. Д. А. Леонтьева, Е. Ю. Патяевой. – М. : Смысл, 2001. – 343 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико–методологічні засади та управлінський інструментарій : монографія / Л. Ю. Гордієнко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 440 с.
4. Макаров А. М. Общий и стратегический менеджмент / А. М. Марков // Вестник

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ