

Тому вони обов'язкові при проведенні порівняльного аналізу й оцінки фінансового стану підприємства. При аналізі виробництва показники збуту використовуються як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення.

Таким чином, нами встановлено, що збутова діяльність промислових підприємств займає провідне місце в системі управління, зокрема має мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру. Використання науково обґрунтованих підходів до управління збутовою діяльністю промислових підприємств дозволяє керівникам приймати ефективні дієві рішення.

Власне збутова мережа зорієнтована виключно на реалізацію продукції свого підприємства відповідно до здійснюваної стратегії. Таким чином підприємство безпосередньо контролює хід реалізації своєї стратегії на ринку. Крім того, така система збуту дозволяє підприємству підтримувати прямий контакт із споживачами продукції.

УДК 65.01

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ "ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МЕТАФОР": ПОРІВНЯННЯ ПІДХОДУ Л. ГРЕЙНЕРА ТА КОНЦЕПЦІЇ НАДЛЕРА І ТУШМАНА**

Студ. Пархоменко А.С.

Центральноукраїнський національний технічний  
університет, м. Кропивницький

Зміни – питання, які торкаються всіх організацій. На думку американських професорів Д. Коттера і Л. Шлезинжера, більшість компаній і фірм повинні проводити помірну реорганізацію один раз на рік, а докорінну – кожні чотири або п'ять років. Зміни всередині організації проходять як реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Керівники всіх рівнів управління повинні своєчасно реагувати на зміни, але ефект змін і форма реакції на різних рівнях трапляються різні [2].

Зміни в організації передбачають зміну однієї або більше внутрішніх перемінних в цілях організації, структурі, задачах, технології і людському факторі. Зміна цілей для успішних організацій теж необхідна, тому що поточні цілі вже досягнуті. Структурні зміни – одна із розповсюджених форм змін в організації. Вони необхідні, коли проходять значні зміни в цілях і стратегії, які суттєво впливають на людську компоненту, що є причинами опору таким перемінам.

Зміни в технології і задачах приводять до зміни процесу і графіка виконання задач, впровадженню нового устаткування і методів роботи, зміни нормативів і самого характеру роботи.

Складнощі, які викликані зміною деяких перемінних, є однією із самих складних задач управлінського персоналу, але одним із престижних завдань керівника.

Американський вчений Л. Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами, яка складається з шести етапів [1].

Етап 1. Тиск і спонукання. Першим кроком управлінської діяльності керівництва повинно бути усвідомлення необхідності змін, готування до їх проведення. Цей тиск може здійснюватися зовнішніми факторами (зростаюча конкуренція, зміни в економіці, поява нових законів або постанов уряду), а також внутрішніми факторами (зниження продуктивності праці, значне зростання витрат, плинність кадрів, конфлікти та скарги в організації).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги. Керівництво відчуває необхідність змін, але не може здійснити обґрунтований аналіз проблем. Виникає потреба в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, який може об'єктивно оцінити ситуацію. Посередництво повинно бути об'єктивним та ефективним, сприяти зміні орієнтації.

Етап 3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, які потребують змін. За Грейнером, цей процес необхідно починати на вищому рівні управління, а потім поступово спускатися до нижчого рівня. Однак, неможливо виявити проблему і прийняти рішення без достовірної інформації з нижчих рівнів управління.

Етап 4. Знаходження нового рішення та шляхів його виконання. Після визначення проблеми, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво повинно заручитися згодою тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і виявлення. Організація не може брати на себе ризик, зразу проводячи масштабні зміни, без обґрунтованого визначення проблем, прихованих труднощів. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків можливого рішення керівництво корегує свої плани для досягнення бажаного ефекту.

Етап 6. Підкріплення і згода. Керівництво повинно мотивувати людей, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані для організації зміни. Цього можна досягти шляхом переконанням підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і особисто кожному члену колективу. Можливими способами підкріплення згоди на зміни є: похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також участь в проведенні змін.

У моделі узгодження Надлера і Тушмана використовуються різні підходи до факторів успіху змін [2]. Вона пояснює динаміку процесів, що відбуваються у ході організації реформ. Модель заснована на уявленні про організацію як про набір взаємодіючих підсистем. Модель порівнює компанію з організмом. Однак політична метафора теж не забута, вона є однією з підсистем. Організація – система, яка споживає потужності з внутрішніх і зовнішніх джерел (стратегія, ресурси, середа) і перетворює їх в продукти (діяльність, поведінка, функціонування системи на рівнях індивідуальному, груповому, загально корпоративному).

Модель призводить до соціально-технічного погляду на організацію, коли у взаємозв'язку розглядаються управлінські, стратегічні, технічні та соціальні аспекти. Тобто, щоб домогтися успішної роботи всієї системи, необхідно узгодити різні елементи. Чим вище рівень узгодженості, тим успішнішою є робота. Відповідно до цієї моделі, організація складається з чотирьох взаємозалежних компонентів і підсистем:

Робота. Щоденні обов'язки співробітників. Тут уточнюються форма процесу, вплив на працівників і доступні види винагороди.

Люди. Навички і характеристики співробітників організації. Їх очікування, вихідні дані.

Формальна організація. Структура, системи і політика компанії. Принципи організації робіт.

Неформальна організація. Незаплановані, неписані правила, влада, вплив, цінності і норми.

Якщо не проводити узгодження, організаційний «гомеостаз» відновить стару рівновагу, і зміни відімруть самі собою.

### **Список використаної літератури:**

1. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard Business Review, 1972.
2. Nadler D. A. Competing by Design. The Power of Organizational Architecture / D. A. Nadler, M. L. Tuchman. – New York: Oxford University Press, 1997.