

*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).

Известный американский ученый в области стратегического управления И. Ансофф [2] 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 (табл.).

Таблица

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

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

Таким образом, понятие организационно-управленческих трансформаций позволяет предположить, что разнообразие способов осуществления 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.

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 Санкт-Петербургского университета, 2005. – Сер. 8, вып. 1 (8). – С. 61–81.