

ШМАТЬКО Н.М., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту
НТУ «ХП»

КАРМІНСЬКА-БЄЛОБРОВА М.В., к.н. держ. упра., доцент, доцент
кафедри менеджменту НТУ «ХП»

ХАРАКТЕРИСТИКА ВАРІАНТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЛАНУВАННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Встановлення персонального складу посадових осіб (звичайно, функціональних керівників середньої та вищої ланок управління), до повноважень яких належить прийняття стратегічних та поточних рішень щодо розпорядження фінансовими ресурсами, грошовими коштами та іншими активами підприємства, про встановлення виробничих і довгострокових планів, про встановлення системи нормативів, про вибір покупців і постачальників, про структуру адміністративної відповідальності і повноважень, а також питання обліку та координації діяльності підрозділів підприємства і питання, пов'язані з кадровою політикою і т. ін.

Встановлення можливості та подальше визначення механізмів зняття частини поточного управлінського навантаження з ключових керівників підприємства з метою їх включення в проектну групу. На практиці такі особи звичайно є повністю завантаженими роботою з виконання поточних (оперативних завдань), внаслідок чого цілком природними слід вважати виникнення та реалізацію прагнень щодо до включення в проектну групу працівників з більш низьким ступенем відповідальності (з метою запобігання послабленню виконавської дисципліни та обмеження адміністративного контролю над підлеглими з боку керівників середньої ланки, що мають бути включені у склад проектної групи, при перенавантаженні функціональних обов'язків цих керівників). Такий підхід, в принципі, є достатньо припустимим для підприємств, на яких не планується проведення масштабних структурних змін, що наприклад, стосуються технологічної модернізації виробничої бази. Проте при будь-

якому помітному ускладненні та змістовному розширенні цільових орієнтирів організаційного розвитку вади такого спрощеного підходу все більшою мірою можуть позначатися як на якості (адекватність поставленим задачам) рішень, що ухвалюються проектною групою, так і на результатах роботи підприємства у цілому [1].

Залучення сторонніх консультантів або навіть звернення щодо послуг зовнішніх консалтингових підприємств щодо підготовки проектів масштабних структурних змін на підприємствах слід вважати одним з найбільш суперечливих питань, що мають бути вирішені на початковій стадії організації планового процесу у цій сфері (див. табл.1).

Таблиця 1 - Характеристика варіантів організації планування структурних змін на підприємствах

Параметри оцінювання	Характеристики варіантів організації планування структурних змін	
	без залучення сторонніх консультантів	із залученням сторонніх консультантів
Пріоритети та цільові орієнтири постановки завдання	Чіткість та зрозумілість постановки завдання. Здатність щодо інтуїтивного (на базі досвіду) доповнення. Ризики впливу внутрішніх мотивацій на цільові орієнтири	Ризики виникнення розбіжностей в сприйнятті постановки завдання. Обмеженість в сприйнятті та урахуванні прихованих мотивацій та внутрішніх конфліктів цілей
Фахові переваги членів проектної групи	Обізнаність у зв'язках та залежностях, що визначають структурну побудову підприємства	Володіння значним досвідом та сучасними технологіями управління структурними змінами
Обсяги накопичення організаційного знання	Формування власного досвіду працівників підприємства щодо підготовки проектів та здійснення структурних змін	Майже не передається. Технологія підготовки структурних змін є гудвілом консультанта
Методичне та інструментальне забезпечення планування	Переосмислення та адаптація існуючих методик. Розробка власних підходів щодо планування та реалізації змін	Використання типізованих методик та уніфікованих процедур організаційної регламентації
Повнота інформаційного	Використання повного обсягу інформації про стан	Часткове обмеження (як комерційної таємниці)

забезпечення	та проблеми діяльності підприємства	інформації про стан та проблеми підприємства
Обсяги витрат щодо оплати праці членів проектної групи	В межах посадових норм оплати праці та з урахуванням мотиваційних виплат (премії за додаткове навантаження, отримані результати та ін.)	В рамках укладених господарських угод щодо консультативного обслуговування між підприємством та сторонніми консультантами
Терміни розробки проекту	Достатньо тривалі через неможливість повного відсторонення функціональних керівників від виконання посадових обов'язків	Достатньо стислі через можливість повного зосередження фахово підготовлених сторонніх фахівців на питаннях розробки проекту
Сприйняття рекомендацій персоналом підприємства	Сприйняття в межах адміністративної субординації. Необхідність посилення мотиваційного забезпечення виконання додаткових обов'язків персоналом.	Значна небезпека виникнення внутрішньоорганізаційного опору змінам. Необхідність додаткового інформаційно-комунікаційного супроводження та пропаганди проектів змін

До ключових переваг залучення до вирішення питань організаційного розвитку сторонніх осіб (консалтингових підприємств та зовнішніх консультантів) слід віднести звичайно більш значний в них фаховий досвід та рівень обізнаності не тільки у методичних та практичних аспектах здійснення стратегічного планового процесу, але й в площині імплементації розроблених планів та рекомендацій у організаційні регламенти та структурні зміни [2]. Крім того, для сторонніх осіб звичайно притаманною є позиція відсторонення від ймовірно існуючих внутрішніх конфліктів, суб'єктивних протиріч та міжособистісних суперечностей між посадовими особами підприємства, керівниками різних ланок управління, власниками та ін.

Список літератури:

1. Шматко Н. М. Концептуальні засади підтримки стійкості функціонування великомасштабних економіко-виробничих. Економіка розвитку. 2017. No 4 (84). С. 16-27.
2. Korneyev M., Pylypenko A., Popov O., Shmatko N. (2019). Organized management of decentralized economic production systems with joint implementation of development projects. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 4/3 (100), pp. 22 – 35. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.175765>