

JEL Classification: O120

УДК 330.341.1

**STAGES ERFOLGREICHE MANAGEMENT VON ORGANISATORISCHEN ÄNDERUNGEN IN DERUNTERNEHMEN**

**V. KHMUROVA<sup>1</sup>, I. ODOTUK<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Kiewer Nationale Universität für Technologien und Design

**STICHWORT:**

Veränderungen im Management der Unternehmen, die Verwaltung von organisatorischen Veränderungen, Planungsänderungen, Organisation von Mitarbeiterteams Änderungen, die Motivation der Mitarbeiter zur Umsetzung, Überwachung organisatorischen Ergebnisse ändert.

**ZUSAMMENFASSUNG**

Die Besonderheit der Verwaltungsabläufe ist es, das Interesse der Spezialisten zu erhöhen, um zu lösen spezifische Führungssituationen in einer sich verändernden äußeren und inneren Umgebung der Organisation.

Dies wird vor allem in der Tatsache manifestiert, dass Veränderungen in den Unternehmen erfordern sorgfältige Prüfung aller möglichen Situationen, um Managemententscheidungen treffen wissenschaftlich genau, dynamisch für ausgewogenen und nachhaltigen wirtschaftlichen Mechanismus. Unternehmen ist ein dynamisches System, und es ständig ändert sich ständig. Nach Änderung und alle seine Komponenten, dem Management und Steuerungstechnik, Ausrüstung, professionelle, Qualifikation und Altersstruktur der Mitarbeiter, Organisationsmanagement Struktur, Ziele, Produkte. Die Kenntnis der Ursachen für die Veränderung, können Sie Phasen für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung zu entwerfen organisatorische Veränderungen im Unternehmen.

**Problemformulierung.** Unternehmen ist ein dynamisches System, und es ständig ändert sich ständig. Nach Änderung und alle seine Teile: Herrschenden und Beherrschten System, Technologie, Engineering, professionelle, Qualifikation und Altersstruktur der Beschäftigten Organisationsmanagement Struktur, Ziele, Produkte. Alle Änderungen sind dauerhaft, miteinander verknüpft und werden in der Regel mit der Teilnahme von der Organisation durchgeführt. Änderungen erfordern Innovationen, die oft zu einer Veränderung der Ziele der Organisation zu führen, Organisationsmanagement Struktur, Technologie, Prozesse, entwickelt Produkte, Verwaltung von Industrie und Wirtschaft.

Organisatorische Veränderungen - jede Änderung in der ein oder mehrere Elemente auf eine jedem Stadium des Lebenszyklus, der sich in der Umwandlungsspannung manifestieren Unternehmen und ändern Sie Größe, Umfang und Ziele der Aktivitäten [1, c. 12].

Interne Ursachen der Veränderung sind: die Notwendigkeit, die Managementstruktur zu ändern; Veralterung der Produkte, Engineering und Technologie-Unternehmen; verringern die Produktivität; Nicht vorläufige Transformation durchzuführen; wachsende Unzufriedenheit mit den bestehenden Mitarbeitern als Arbeitsorganisation; verringern organisatorische Effizienz (Wirtschaftlichkeit, Liquidität, Solvenz).

Externe Ursachen der Veränderung sind: die wirtschaftliche Lage und Zustand Regulierung; ändernden Gesetzen und Regulierungsbehörden; Wettbewerb; Kaufkraft Verbraucherprodukte; die Notwendigkeit, neue Lieferanten zu finden.

Offensichtlich wissen die Ursachen der Veränderung, können Sie Phasen für erfolgreiches Design Einführung und Umsetzung von organisatorischen Änderungen im Unternehmen. Es ist daher dringend die Frage der Verbesserung der Verwaltung ändert sich bei der Firma.

**Analyse der jüngsten Forschungen und Publikationen.** Auf der Basis von verschiedenen wissenschaftlichen Quellen es sollte angemerkt werden, dass heute die Lösung dieses Problems in wissenschaftlichen Arbeiten widerspiegeln Wissenschaftler wie A. Kuzmin, I. Petrov, V. Polishchuk, V. Pechenezhsky, Grün M. Shirokov, G., Nozdrina L., Yashchuk B., O. Polotay und viele andere. Allerdings sind die meisten Autoren zeigen as Wesen des Änderungsmanagement über Projektmanagement. Entwicklung und Umsetzung von Projekten nur ein Element eines komplexen Prozesses der Bewältigung des Wandels im Unternehmen. Geführt Studien haben ergeben, dass ein umfassendes Change Management-Prozess durch die Implementierung von Management-Funktionen an den inländischen Unternehmen wurden nicht untersucht und relevant sind, was die Wichtigkeit dieser Studie.

**Das Ziel dieser Arbeit** ist es, Technologien für die Verwaltung von organisatorischen Veränderungen zu entwickeln Unternehmensplanung durch diese Änderungen, die Organisation von Kollektiven und einzelne Arbeitnehmer Performer, motivieren Mitarbeiter, organisatorische Veränderungen Überwachungsergebnisse ändern und Regelabweichungen und Fehlschläge bei der Umsetzung der organisatorischen Veränderungen identifiziert.

**Präsenten Hauptmaterial.** Das Konzept der "Change-Management" ist mit gekennzeichnet Position bekannten Ansätze im Management [1, c. 45 – 46]:

1) bis Prozeption Ansatz Position ist Change Management als Prozess der Realisierung gesehen bekannt Managementfunktionen (Planung, Organisation der Interaktion, Motivation und Kontrolle) von denen jedes selbst ein Prozess sind;

2) mit dem Systemansatz, Change-Management - den Mechanismus der Aufbau von Beziehungen Unternehmensumgebung durch den Einfluss der Umwelt auf das Unternehmen, und im Gegenteil;

3) um Situationsansatz, Change Management zu positionieren - ein Prozess, bestehend aus den folgenden Elemente: das Verständnis der Notwendigkeit von Veränderungen in Richtung einer bestimmten Führungssituationen, die Fähigkeit Management bieten positive oder negative Effekte von Änderungen in dem spezifischen administrative Situation; Bestimmen der Richtung der Faktoren, die wesentlich in dieser Situation sind und wählen Sie die optimale Methode, die für die Erreichung der Ziele am wirksamsten sicherstellen würde diese Umstände;

4) aus der Sicht der Verhaltens Ansatz wird Change Management auf die Einheit der Arbeiter auf der Grundlage in den Prozess der Veränderung und Erfolg Änderungen durch das Verhältnis von Arbeitnehmern zu bestimmen ändern Ziele und Mittel der Umsetzung;

5) vom Standpunkt kontextuellen Ansatz beinhaltet Change Management Analyse externe und interne Unternehmens organisatorischen Kontext, definiert Chancen und die Richtungen der Veränderung des Unternehmens;

6) die Kompetenzansatz zu positionieren, Change Management einführt Arbeitnehmer haben die erforderlichen Fachkenntnisse und beruflichen Fähigkeiten, um diese Ziele zu erreichen, ändern;

7) Position adaptive Ansatz, Change Management - der Prozess der Anpassung der Unternehmen und die Dynamik der Umgebung zu verändern.

So Change Management - ein Verfahren, mit Druckfaktoren und verursacht heimischen Medien, einschließlich der Einleitung der Änderung: Definition der Notwendigkeit von Veränderungen, die Planung, Organisation (Gegründet Änderungen unterstützen Veränderungen) bilden ein System zu ändern, Steuerung, Regelung Veränderungen und deren endgültige motivieren Umsetzung.

Managing Organisational Change Management ist eine spezifische Funktion. Also Technologie-Management sollte durch allgemeine Verwaltungsfunktionen zur Verfügung gestellt werden, umfasst die folgenden Schritte: 1) Planung organisatorischen Veränderungen; 2) organisieren Teams Mitarbeiter und einzelnen Künstlern - die Teilnehmer der organisatorischen Veränderungen; 3) Motivation Arbeitnehmer - Mitglieder der organisatorischen Veränderungen; 4) Kontrolle der Ergebnisse der Organisationsänderungen und Regelabweichungen und Fehlschläge bei der Umsetzung der organisatorischen Veränderungen identifiziert. Betrachten jeder mit dieser Stufen.

I Phase. Planungsänderungen in der Gesellschaft abgedeckt zwei Ebenen - strategische und wirksam. Strategische Planung Änderungen - langfristige Planung, welche kodifiziert und mehr oder weniger viel versprechend Vollzugsaufgaben formalisiert das Unternehmen, die alle Aspekte seine Aktivitäten und zielt auf die Entwicklung, Organisation und Durchführung von Änderungen durch richtet strategische Pläne, Projekte und Programme.

---

---

In den äußeren und inneren Umgebungen des Unternehmens gibt es bestimmte Bedingungen, die Unternehmen strategisch zu fördern Planungsänderungen [2, c. 84]:

- Die Notwendigkeit, auf wechselnde Bedingungen der äußeren und inneren Umgebung des Unternehmens zu reagieren;
- Die Notwendigkeit, unterschiedliche Bereiche des Unternehmens in Bezug auf die Dezentralisierung und Diversifizierung zu bringen;
- Die Notwendigkeit, neue Einrichtung oder Unterstützung bestehender Wettbewerbsvorteile, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen;
- Verfügbarkeit von qualifizierten Führungskräften in der Lage, mit dem System strategisches Management, komplexe Probleme zu lösen;
- Die Entwicklung von Beziehungen mit Unternehmen, die das System der strategischen verwenden Planung;
- Verfügbarkeit von Informationen zur Verfügung, um die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu untersuchen, Umwelt, Wettbewerbsbedingungen;
- Stärkung der innovativen Prozessen, Generierung und rasche Entwicklung der Unternehmen von neuen Ideen;
- Die Notwendigkeit für die Einführung von High Führungskultur konzentrierte sich auf Verhinderung Widerstand gegen Veränderungen und Entwicklungsunternehmen zu fördern.

Operative Planung Veränderungen - eine Suche und Koordination und die wirksamsten Mittel über die Umsetzung der Strategie verabschiedet Änderungen und Entwicklungsorganisation. Operative Planung Veränderungen in der Organisation bietet:

1) Veränderungen der Produktionsplanungsprogramm: Aufgaben für die Herstellung von bestimmten Produkten in natürlichen und monetär basierte Qualitätsverbesserungsprogramm und die Rechtfertigung der Produktionskapazität des Unternehmens;

2) Planung Veränderungen in der Technologie und Technik-Organisation, die für die Gründung und Entwicklung neuer Produkte, die Einführung neuer Techniken und Technologien misst;

3) Planungsänderungen in Arbeit und Personal, das Produktivitätswachstum, die Anzahl der Mitarbeiter nach Kategorie, Gehaltsabrechnung, Durchschnittslöhne der Arbeitnehmer bei der Berechnung der zusätzlichen Bedürfnisse der Arbeiter und Angestellten und die Quellen der Unterstützung;

4) Änderungen der Planung Logistikunternehmens: Bestimmung der Bedürfnisse in logistischen Ressourcen und Quellen der Unterstützung und Zahlungen an die Stückkosten von Rohstoffen, Brennstoffen und Energie zu verringern;

5) Änderungen bei der Planung Kosten, Umsatz und Profitabilität: die Kosten der wichtigsten Produkte, brutto, Produkt und Vertrieb; Schätzungen der Produktionskosten; Gewinn und Rentabilität nach Art der Tätigkeit und dem übrigen Unternehmen;

6) Veränderungen in der Finanzplanungssoftware: den Bedarf an Betriebskapital, das Gleichgewicht von Einnahmen und Ausgaben;

7) Änderungen in der Sozialplanung Entwicklungsteam: Maßnahmen der Arbeitsbedingungen, Freizeit und Leben der Mitarbeiter zu verbessern.

Jede der Optionen Plan Änderungen in der Unternehmensstruktur unterscheidet sich von anderen Methoden, Ziele zu erreichen, notwendigen Ressourcen, Termine und Interpretieren.

II Phase. Organisation von Veränderungen in der Geschäftsleitung des Unternehmens - integriert ein Prozess, der die Bildung einer effektiven Führungsstruktur und Systeme der organisatorischen Verbindungen zwischen den Einheiten der Organisation bei der Einführung und Umsetzung von Änderungen beinhaltet.

Organisation von Change-Management-System besteht aus fünf miteinander Artikel:

1) Arbeitsteilung bei der Durchführung von Änderungen - die Gesamtzuteilungsprozess in der Organisation für individuelle Aufgaben;

2) Erstellen Abteilungen - Gruppierungsprozess Arbeiten und Tätigkeiten in verschiedenen Abteilungen Organisationen (Teams, Gruppen, Sektoren, Divisionen) bei der Umsetzung von organisatorischen Änderungen;

3) Delegation von Befugnissen - der Prozess der Übertragung der Hauptsitz seiner Arbeit und der damit verbundenen organisatorischen Veränderungen Sklave, der Verantwortung für die Umsetzung erfolgt;

4) eine Reihe von Steuer im Zuge der organisatorischen Veränderungen - bestimmen die Anzahl der Mitarbeiter direkt unterstellt diese Manager, ändern verbringt;

5) Koordinierung der Arbeiten - der Prozess der Aussöhnung zwischen allen Teilsystemen der Organisation für organisatorische Veränderungen.

Für das Change Management Mannschaft wichtige Änderungen - speziell ausgewählte Gruppe von Mitarbeitern in Kombination mit der Kreativ-Team um die Umsetzung der Änderungen zu gewährleisten. Bei der Umsetzung organisatorischer Veränderungen teilnehmen können: Funktionsteam, die erstellt basierend auf einer klaren System der organisatorischen Führung und Unterordnung, bestehend aus Spezialisten führen vielfältigen Funktionen (Finanzen, Vertrieb, Marketing).

---

Übergreifendes Mannschaft bringt Experten aus einer Reihe von Organisationseinheiten, deren Kompetenz ermöglicht es Ihnen zu finden und umzusetzen Lösungen für die komplexesten und schwierigsten Probleme zu gewinnen; Selbstverwaltung Mannschaft besteht aus Profis, die ein hohes Maß an Professionalität in einigen Bereichen haben, sich gegenseitig ergänzen [3, c. 254]. Die Effektivität der Mannschaftsarbeit von drei Indikatoren gemessen: der Wirkungsgrad jeder der Mannschaftmitglieder bei der Ausübung von Funktionen, die Berufspflichten und der Wirkungsgrad des Teams als Ganzes, der Wirkungsgrad der Interaktion mit der Umwelt- Mannschaft zugeordnet [5, c. 12].

III Phase. Motivierend organisatorische Veränderungen im Unternehmen - Management-Funktion, die ist ein Prozess der bewussten Einfluss auf das Verhalten der Arbeit, um die Ziele und die Ziele der organisatorischen Veränderungen zu erreichen. Das System der Motivation organisatorische Veränderungen umfassen die folgenden Gruppen von Motivationen Faktoren wie Material, Arbeit und den Status der Motivation [4, c. 162].

Im Herzen des Finanz Motivation wird die Bedürfnisse der Mitarbeiter, welche in dem Bemühen um Verbesserung des Wohlbefindens ihrer materiellen als Folge der Änderungen. Finanzielle Motivation bietet finanzielle Anreize in Form von Lohndifferenzierung, Boni und zusätzliche Bezahlung, soziale Unterstützung.

Die Grundlage für die Arbeitsmotivation - Zufriedenheit und den Wunsch, in der Regel arbeiten, um in dieser Organisation, dieses Mannschaft oder den T Mannschaftwechsel zu arbeiten und die Position. Die Arbeitsmotivation sorgt für eine effiziente Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen in Form von Rateneinstellung, die Schaffung Abwasserentsorgung, psychologischen und ästhetischen Bedingungen, Einbeziehung der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung, Delegation von Befugnissen bei der Umsetzung der Änderungen.

Die Grundlage des Status Motivation ist der Wunsch der Mitarbeiter Karriere bei der Umsetzung Änderungen an den Bedürfnissen in der Anerkennung von Leistungen erfüllen zu erfüllen. Der Staat schließt Motivation moralische Ermutigung und Weiterbildung sowie Karriereplanung und -steuerung. Moralische Erziehung Förderung und bietet öffentliche Anerkennung der Leistungen und Erfolge bei der Umsetzung der Arbeitskraft ändert Umschulung und Weiterbildung. Karriereplanung und Steuerung beinhaltet die Bildung von langfristigen Personalentwicklungspläne bei der Umsetzung Änderungen an Karrieremöglichkeiten

IV Phase. Kontrolle der Ergebnisse des organisatorischen Wandels - die Art von Management, die Verwaltungsgesellschaft, der Beweis seiner Loyalität Managemententscheidungen bietet von der Richtung der Einführung von Änderungen und Ausübung der laufenden Anpassungen im Zuge der organisatorischen Veränderungen. Kontrolle über organisatorische Veränderungen - das System der Überwachung und Kontrolle der Einhaltung Prozesssteuerung Betrieb des Facility-Management hat eine Entscheidung über die Ergebnisse der Verwaltung Einfluss auf das verwaltete Objekt Erkennung von Abweichungen in der Umsetzung dieser Entscheidungen. Diese Kontrollgruppe sind Führungskräfte der verschiedenen Ebenen der Verwaltung, ein separates amtlichen Stellen (Abteilungen) des Unternehmens oder Betriebs, Steuerobjekte - verschiedene Arten von organisatorischen Veränderungen.

**Abschlüssen.** Vier Hauptphasen für das erfolgreiche Management von organisatorischen Veränderungen im Unternehmen sind: Planung Veränderung, die Organisation von Mitarbeitergruppen und Einzelkünstler, Mitarbeiter zu motivieren, die Ergebnisse der Überwachung der organisatorischen Veränderungen zu ändern. Planung ist für taktische und strategische Planung organisatorische Veränderungen im Unternehmen verwendet. Organisation von Gruppen von Arbeitnehmern beinhaltet die Schaffung eines effektiven Teams Veränderungen im Unternehmen. Motivation der Mitarbeiter ist eine Möglichkeit, sie zu ermutigen, organisatorische Veränderungen. Monitoren-Ergebnisse der organisatorischen Veränderungen hilft, die Wirksamkeit der Veränderungen zu identifizieren und Trends die erforderlichen Anpassungen. Die Kombination der oben genannten vier Elemente ist die Grundlage der erfolgreichen Change Management im Unternehmen.

#### **Gebrauchte Bücher**

1. Petrova, I, Polishchuk, V., & Pecheniz'kyy, V. (2008). *Upravlinnyya zminamy: navch. posibnyk [Tekst] Change management: manual*. L'viv: ZUKTs.
2. Vynohradova, O. V. (2006). *Reinzhyrnyrh biznes-protsesiv torhovel'nykh pidpryyemstv: monohrafiya [Business process reengineering of trading enterprises: monograph]*. Donets'k: Don duet.
3. Hryn, M. (2007). *Upravlenye yzmenenyyamy: per. s anhl [Change Management]*. Moscow: Hryn. – SPb.: DK.
4. Shyrokova, H. V. (2005). *Upravlenye orhanyzatsyonnumy yzmenenyyamy: ucheb. posob. [Managing organizational change]* Saint Petersburg: SPbHU.
5. Baekdal, T, Hansen, K. & Todbjerg, L. *Change Management Handbook*. (2006). English Edition.
6. Scott, C. D. & Jaffe, D. T. (2004). *Change Management Leading People. Through Organizational Transitions, USA. May/June, 33-41.*