**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

**МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

**В УМОВАХ ПОСТІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

***Гращенко І.С.****, к.е.н., доцент*

*Національний авіаційний університет*

Реалізація ідей сталого розвитку як держави, так і підприємства потребує стратегічного підходу, який би базувався на зміні філософії мислення менеджменту, що передбачає створення адаптивної системи, яка може постійно поліпшуватися; від погляду, що лише держава є відповідальною за розвиток, до того, що це відповідальність всього суспільства; від централізованого і підконтрольного прийняття рішень до поширення прозорих переговорів, співпраці та узгоджених дій та зосередження уваги на якісних результатах управлінських процесів і процесах участі громадськості; на розвитку, який визначається і фінансується, виходячи насамперед з власних можливостей країни [1; 2].

Ефективне управління організаційними змінами це складне завдання керівників. Організаційні зміни є наслідком процесів прийняття рішень і вирішення проблем, що склалися в організації. Автори й виконавці організаційних змін повинні вирішити багато соціальних, економічних і технічних проблем та прийняти обґрунтовані, ефективні комплексні рішення. Організаційні зміни в ієрархічних організаціях потребують залучення до цього процесу також вищого керівництва та використання певних механізмів управління.

Дослідженню й висвітленню питань організаційних змін приділяється певна увага в економічній літературі. При цьому існують різні погляди на дослідження й вирішення цієї проблеми, що свідчить про її актуальність і доцільність подальшого всебічного вивчення.

У процесі управління змінами в організаціях більшість керівників схильні до м'яких методів впровадження змін. до таких методів відносяться Цикл Демінга, загальне управління якістю (TQM) та організаційний розвиток. Цикл Демінга PDCA (Plan – Do – Check – Act планування – виконання – перевірка – реакція) є поширеним методом безперервного покращення якості. Крім методу безперервного покращення якості застосовується цикл безперервного покращення Рамперсада. Головним у процесі безперервного покращення є безперервне вдосконалення.

Крім окреслених методів впровадження змін можна також використовувати інтегральні методи. До інтегральних методів також належить універсальна система показників діяльності (TPS), запропонована Рампесадом, яка об'єднує і розвиває такі теорії, як збалансована система показників (Balanced Score-card, BSC), загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM), управління результативністю (Performance Management), управління компетенціями (Competence Management) [3]. TPS можна визначити як систематичний процес безперервного, послідовного і регулярного вдосконалення, розвитку і навчання, який спрямований на стійке зростання результатів діяльності співробітників та організації [3]. Удосконалення, розвиток і навчання – три основні складові цілісної теорії менеджменту, що тісно пов'язані один з одним, між ними повинен підтримуватися баланс.

У наукових працях виявлено достатня кількість методів, якими можуть скористатися менеджери для управління плановими змінами, в їх основі лежить одні й ті ж принципи. До основних належать три методи: застосування влади; перепідготовка фахівців; застосування розумних розрахунків.

Підходи до здійснення змін необхідно починати з застосування влади в будь-якому її прояві і закінчувати застосуванням розумних розрахунків, при цьому в центрі стоїть використання методу, заснованого на перепідготовці фахівців.

Економічні методи та інформаційне забезпечення включає в себе: систему економічних показників, що дозволяє вимірювати результати діяльності підприємства (чистий прибуток, розмір сплаченого податку, обсяг реалізації продукції, рівень цін, тощо); налагоджена система управлінського обліку на усіх рівнях операційного процесу виробництва та реалізації продукції; впровадження економічних методів стимулювання персоналу; володіння персоналу підприємства сучасними методами стратегічного, операційного аналізу, створення автоматизованої системи прийняття управлінських рішень щодо змін. Інтегрована автоматизація етапів прийняття рішень про зміни та їх впровадження полягає розробці загальних технологічних етапів, а саме: систематизація і накопичення даних і знань щодо проблем формування та реалізації політики змін підприємства малого та середнього бізнесу; інформаційно-довідкове обслуговування наявних учасників процесу змін; вирішення функціональних задач аналізу, моделювання та прогнозування процесів змін в середині підприємства малого та середнього бізнесу; архівування моделей, ситуацій, рішень та іншої інформації для подальшого її використання в поточній роботі; забезпечення швидкого документообігу; розробка та впровадження системи сучасних WEВ-ресурсів.

Призначенням систем, які створюються, є формування інтелектуально-інформаційного середовища як інструменту органів управління підприємства. Це необхідно для забезпечення проведення об'єктивного аналізу та моделювання соціально-економічних процесів, які будуть відбуватись в середині підприємства, прогнозування їх розвитку з метою своєчасного прийняття необхідних рішень та адекватних дій. Необхідно створення дієвого механізму розповсюдження загальнодоступних інформаційних ресурсів. На особливу увагу слід приділити створенню та впровадженню ефективно діючого механізму збору, систематизації, обробки і накопичення інформації, а також механізму оперативного взаємообміну інформацією.

Ефективність організаційних змін має бути забезпечена шляхом швидкого пошуку та опрацювання необхідної інформації у оперативному та архівному інформаційному просторі, можливості автоматизованого подання необхідної інформації з різних баз даних.

Виділення важелів стимулюватимуть впровадження та дієвість механізму: можливості поширення ринків збуту підприємства малого та середнього бізнесу, досягнення високих економічних результатів від діяльності, забезпечення реалізації власних цілей усіх рівнів зацікавлених осіб, забезпечення економічної безпеки підприємства, тощо.

Соціально-психологічні методи застосовуються для формування в колективі організації позитивного соціального й психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні й економічні завдання, тобто поставлені цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з важливіших критеріїв ефективності й якості роботи – фактору ефективного управління персоналом.

Уміння враховувати «людський фактор» дозволяє керівникові цілеспрямовано впливати на колектив, створювати необхідні умови для праці і формувати колектив однодумців[4]. Прийоми й способи соціально-психологічних методів, що застосовуються на підприємствах малого та середнього бізнесу, часто визначаються фаховим рівнем та компетентністю керівника, організаторськими здібностями й обізнаністю в галузі соціальної психології. Очолювати колектив повинні фахівці, які володіють методикою застосування системи соціального і психологічного впливу та використовують різноманітні методи [4].

Функціонування механізму управління змінами вимагає певних методичних розробок щодо діагностування системи змін та математичної інтерпретації процесу управління змінами (побудова економічної моделі оціночних показників-індикаторів; врахування усіх факторів впливу на об‘єкт оцінки; практичність та доступність оцінки), дало змогу визначити основні напрями, що потребують певного методичного удосконалення, а саме: обґрунтування показників-індикаторів, що можуть вимірювати стан підсистеми підприємства малого та середнього бізнесу на певний період часу; пошук (розробка) методик, що дадуть змогу отримати кількісні характеристики стану підсистеми підприємства; отримання узагальнюючого показника ефективності змін промислового підприємства, який за шкалою виміру, особливостями розрахунків задовольнив керівництво підприємств малого та середнього бізнесу.

**Література:**

* 1. Сталий розвиток для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok/>.
  2. Цілі сталого розвитку 2016-2030 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku>.
  3. Царенко О.В. Інноваційна інтеграція як ефективний механізм нарощення конкурентних переваг легкої промисловості регіональних економічних систем / О.В. Царенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 5 – С. 19.
  4. Черепкова Н.В. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе / Н.В.Черепкова, С.А. Чугункин // Общая и клиническая психология. – 2011. **–** Т. 1. **–** № 1. **–** С. 47.