

Міністерство освіти і науки України  
Українське географічне товариство  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Белгородський державний університет  
Харківська обласна станція юних туристів



# МАТЕРІАЛИ

МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ

## РЕГІОН - 2008:

СТРАТЕГІЯ ОПТИМАЛЬНОГО  
РОЗВИТКУ

(16–17 жовтня 2008 року, м. Харків)

Харків  
2008

<b>Царук І.М.</b> ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ РЕГОНУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ .....	95
<b>Ключко Л.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ВИКЛАДАННЯ СПЕЦКУРСУ «МЕДИЧНА ГЕОГРАФІЯ» В ХАРКІВСЬКОМУ УНІВЕРСИТЕТІ .....	99

## СЕКЦІЯ 2.

### СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

<b>Гайдамака Е.Н., Лебедь В.Н.</b> СТРАТЕГІЯ ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ В ФЕРМЕРСКИХ ХАЗЯЙСТВАХ ЛУГАНСКОЙ ОБЛАСТИ .....	102
<b>Гончаренко Н.І., Казакова Н.А.</b> УКРАЇНО-РОСІЙСЬКИЙ ВЕКТОР МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН УКРАЇНИ .....	105
<b>Грицевич В.С., Грицеляк В.П.</b> ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНО-ГЕОГРАФІЧНЕ ПОЛОЖЕННЯ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ ЯК ЧИННИК ЇЇ ІНФОРМАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ .....	106
<b>Грицевич В.С., Сеньчук Х.В.</b> ТОПОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРОСТОРУ НАВКОЛО МІСЬКИХ ПОСЕЛЕНЬ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ .....	110
<b>Грицевич В.С., Шурко З.Ю.</b> НОЗОГЕОГРАФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИПРАВДАНИХ ВТРАТ РОБОЧОГО ЧАСУ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЛЬВІВЩИНИ .....	113
<b>Дубровина Н.А.</b> ФОРМИРОВАНИЕ КЛАСТЕРОВ В СТРАНАХ ЕС-10 .....	116
<b>Зиволока Ю.Ю., Яновська О.О.</b> ДОЦІЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ КАТАЛОГУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТСЬКОЇ СФЕРИ МІСТА ХАРКОВА .....	119
<b>Івах Я.С.</b> СУСПІЛЬНО-ГЕОГРАФІЧНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ В УКРАЇНІ .....	121
<b>Кобилін П.О., Вірченко П.А.</b> ДЕЯКІ ПРОБЛЕМИ УКРАЇНСЬКО-РОСІЙСЬКОГО СПІВРОБІТНИЦТВА .....	124
<b>Козловець А.В., Панаїт К.В.</b> ДО ПИТАННЯ ДИНАМІКИ ВАНТАЖООБІГУ ДЕЯКИХ ВИДІВ ТРАНСПОРТУ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ .....	126
<b>Козловець А.В., Синиця Ю.П.</b> ДО ПИТАННЯ ДИНАМІКИ ЧИСЕЛЬНОСТІ НАСЕЛЕННЯ ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ .....	129
<b>Костащук І.І.</b> ГЕОГРАФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ РЕЛІГІЙНОЇ СФЕРИ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ НА ПОЧАТКУ ХХІ СТ. ....	133

## СТРАТЕГИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

*Гайдамака Е.Н., Лебедь В.Н.*

*Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка*

Организационное изменение - это адаптация (освоение) организацией новых идей или форм поведения. Современным компаниям необходимо постоянно адаптироваться к новым ситуациям, если они хотят не просто сохранить свой бизнес, а добиться процветания. Вопросы организационных изменений исследовались многими учеными, такими как Ансофф И., Мескон М.Х., Спивак В.А., Сазонов Е.Г. В настоящее время проблема проведения организационных изменений становятся особенно актуальной для украинских предприятий, когда в стране и во всем мире наблюдаются кризисные явления и требуются новые знания и инновации для решения этих вопросов.

Как правило, толчком к изменениям являются кризисные ситуации. С экономической точки зрения кризисы следует различать по тому, в каких областях они представляют опасность для достижения фирменных целей. Так, *кризис ликвидности* означает реальную потерю платежеспособности. Поэтому необходимы срочные меры, иначе предприятие будет вынуждено уйти с рынка (например, в результате его продажи с торгов или других ликвидационных процедур).

*Стратегический кризис* проявляется в том, что происходят сбои в развитии предприятия, снижается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе. Намечающийся разрыв между вероятными и желаемыми результатами может быть ликвидирован лишь путем изменения прежней или принятия новой ориентации (например, выход на новые рынки, продуктовые или технологические инновации).

Поэтому организации вынуждены постоянно отвечать на два вопроса:

1. Что необходимо изменить в организации, чтобы она стала более успешной (какие требования рынка мы не удовлетворяем, почему нас не относят к инвестиционно-привлекательным компаниям и т.д.)

2. Как провести изменения в кратчайшие сроки и с максимальной эффективностью.

Ответы на эти вопросы не являются тривиальными, поскольку на их пути стоят препятствия, которые могут привести к неспособности организации адекватно реагировать на изменения во внешней среде.

Одним из этих препятствий является *сопротивление организационным изменениям*, которое лучше всего определить как снижение управляемости компании в период сложных преобразований.

Анализ литературы показал, что *сопротивления организационным изменениям* в основном рассматриваются в контексте различных концепций организационного развития. Ансофф под *сопротивлением* понимает многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений. Это сопротивление проявляется всегда в ответ на любые изменения [1].

Организационное сопротивление имеет две разновидности:

- сопротивление передаче полномочий;
- инертность сложных организационных систем.

**Сопротивление передаче полномочий.** Организационные изменения с неизбежностью меняют баланс политических сил, приводят к перераспределению полномочий, а иногда и к смене части управленческой команды. Управленцы, которые теряют свои полномочия, стараются приложить все усилия, использовать свой вес и влияние для того, чтобы не допустить такого перераспределения.

**Инертность сложных организационных систем.** Организация является сложным социальным организмом, где все процессы взаимосвязаны. Изменения одного элемента приводят к изменениям во всей системе. Чем больше организация, тем сложнее запустить процесс преобразований. Старые нормы, традиции, правила долгое время продолжают оказывать влияние на работу

сотрудников в силу инерции корпоративной культуры организации.

Формирование новой *организационной культуры* требует переосмысления ролей, процессов и ценностей, устранения барьеров, препятствующих сотрудничеству отделов и обмену информацией между ними. Для налаживания информационного обмена необходимо, чтобы менеджеры организовали взаимодействие между сотрудниками, поставщиками и потребителями, что предполагает культурные и структурные изменения. Со структурой и культурой во многом связана и *стратегия*, поскольку организация меняет способы ведения бизнеса и использует новые инициативы, исходящие от представителей высших и низших иерархических уровней, а также от потребителей и партнеров.

Процессом изменений можно управлять. Наблюдая за внешними тенденциями, появлением новых моделей и выясняя нужды потребителей, менеджеры осуществляют запланированные изменения, чтобы помочь организации адаптироваться к динамичной внешней среде и воспользоваться новыми возможностями. Если компания не отвечает требованиям внешней среды, вина за это ложится на менеджеров.

По мнению Спивака В.А. модель планируемых изменений должна включать четыре последовательных этапа:

- 1) появляются внешние и внутренние силы, способствующие изменениям;
- 2) менеджеры организации видят эти силы и осознают необходимость изменений;
- 3) воспринимаемая необходимость запускает процесс инициирования изменений;
- 4) реализация организационных изменений [2].

Особенности каждого из этих этапов зависят от стиля работы организации и ее менеджеров.

Рассмотрим подробнее инициирование и проведение изменений, поскольку на этих этапах лучше всего проявляются качества персонала и умение менеджеров их использовать.

Инициирование изменений или инноваций означает, что менеджеры должны

стимулировать людей на генерацию новых идей, усилить творческую деятельность сотрудников и отделов или сформировать инновационные команды, автономные поисковые группы и инкубаторы идей.

Менеджеры должны создавать такую рабочую среду, где в полной мере реализовывался бы творческий потенциал компании и ее персонала. Творческие организации стремятся использовать весь внутренний потенциал для нахождения новых идей. Если в компании созданы условия для творческой деятельности, ее сотрудники начинают генерировать новые идеи, которые затем могут быть приняты и реализованы.

Следующим шагом в управлении процессом изменений является их проведение. Чтобы эффективно управлять процессом изменений, менеджерам необходимо понять причины неприятия инновационных изменений, а затем использовать специальные методы, с помощью которых удастся наладить кооперацию.

Неспособность людей принять изменения не нова. Если менеджеры пытаются внедрить инновации, не подготовив для них твердую почву, их планы останутся на бумаге.

Разработка и реализация стратегии инновационных изменений в условиях кризиса требует больших усилий и знаний со стороны менеджеров. Поэтому развитие и поддержание бизнеса должно быть связано с концепцией *обучающейся организации*, которая является воплощением идеи о постоянном накоплении знаний и изменениях. Обучающиеся организации вовлекают всех сотрудников в решение проблем. Предоставление сотрудникам полномочий увеличивает не только их свободу, но и ответственность за сотрудничество на работе, инициирование изменений и соучастие в разработке стратегий, способных принести успех всей компании.

Многие авторы, рассматривающие вопрос сопротивления инновационным изменениям, воспринимают его как преграду, которую необходимо преодолеть, так как смотрят на проблему с точки зрения инициатора изменений, но не учитывают позицию сопротивляющегося или объекта изменений. Если же

посмотреть на проблему сопротивления с позиции сопротивляющегося, то сопротивление выступает в качестве защитника. Таким образом, то, что обычно принимается за сопротивление, есть не просто косная помеха, с которой надлежит разделаться, но творческая сила, помогающая организации выжить в этом сложном мире [3]. Понимание сопротивления как мобилизации энергии дает возможность рассматривать сопротивление как позитивное явление. Тогда меняется характер взаимодействия между инициатором изменений и сопротивляющимся, и это уже не борьба и не преодоление препятствий, а выяснение различий в видении проблем и нахождение путей их решения.

*Литература:* Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие /В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2008, с.54. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление // Проблемы теории и практики управления, №6, 2003.