

рентних переваг вітчизняного кооперативного сектору в умовах посилення конкуренції з боку провідних ТНК після вступу нашої країни до СОТ.

Література

1. Антоноук Я.М. Економічні аспекти міжнародної інтеграції споживчої кооперації України / Я.М. Антоноук, А.І. Мокій, С.Р. Семів // Проблеми розвитку споживчої кооперації України в ринковому середовищі : наук. допов. учасників Міжнар. наук.-практ. конф. – Ч. 2 / ред. кол. Я.А. Гончарук та ін. – Львів : Вид-во "Коопосвіта", 1998. – С. 305-308.
2. Апопій В.В. Споживча кооперація України / В.В. Апопій, С.Г. Бабенко, Я.А. Гончарук та ін. // Кн. 1: Ринкова орієнтація споживчої кооперації України. – Львів : Вид-во "Коопосвіта". – 1999. – 366 с.
3. Бабенко С.Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці : монографія / С.Г. Бабенко. – К. : Вид-во "Наук. думка", 2003. – 332 с.
4. Гелей С.Д. Теорія та історія кооперації : підручник / С.Д. Гелей, Р.Я. Пастушенко. – К. : Вид-во "Знання", 2006. – 513 с.
5. Гончарук Я.А. Досвід Австрійської Республіки у контексті формування стратегії й тактики міжнародної інтеграції України / Я.А. Гончарук, А.І. Мокій, С.Р. Семів // Фінанси України : журнал. – 2003. – № 10. – С. 3-13.
6. Зіновчук В.В. Місце і роль кооперативів в агробізнесі країн європейського Союзу / В.В. Зіновчук // Економіка АПК : Міжнар. наук.-виробн. журнал. – 2000. – № 2. – С. 80-86.
7. Саблук П.Т. Підприємництво в аграрній сфері економіки / П.Т. Саблук, В.П. Ситник, М.Й. Малік, В.Г. Андрійчук, В.В. Зіновчук / ред. кол. П.Т. Саблук, М.Й. Малік. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во "Либідь", 1998. – 514 с.
8. Семів С.Р. Вплив світової фінансової кризи на діяльність споживчої кооперації України / С.Р. Семів // Вісник Львівської комерційної академії. – Сер. : Вид-во "Економ. – Львів : Вид-во Львівської КА. – 2009. – Вип. 30. – С. 127-132.
9. Семів С.Р. Перспективи поглиблення міжнародної інтеграції та участі споживчої кооперації України у міжнародному кооперативному русі / С.Р. Семів // Вісник Львівської комерційної академії. – Сер.: Гуманітарні науки. – Львів : Вид-во Львівської КА. – 2009. – Вип. 8. – С. 127-132 с.
10. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність / А.С. Філіпенко. – К. : Вид-во "Знання", 2007. – 670 с.
11. Co-operatives: consolidation of the social dialogue process. Social Dialogue debriefing Meeting scheduled for 26 October 2009 in Brussels. – Cooperatives in Europe, 2009.
12. Co-operatives in Europe. Activity Report 2008. Workplan 2009-2010. – 15 p.
13. ICA. Strategic Plan 2009-2012. [Electronic resource]. – Mode of access <http://www.co-op.org>.

Очеретный С.В., Семив С.Р. Международная интеграция кооперативного сектора экономики Украины

Проанализировано современное состояние развития международного кооперативного движения и перспективы интеграции украинской кооперации. Рассмотрен зарубежный опыт деятельности кооперативных организаций в условиях экономических преобразований. Обоснованы направления углубления международной интеграции Укоопсоюза.

Ключевые слова: потребительская кооперация, международное кооперативное движение, международная интеграция.

Ocheretnyy S.V., Semiv S.R. International integration of cooperative sector of the economy of Ukraine

Modern development of international co-operative motion and prospect of participating in him of Ukraine is analysed. Foreign experience of activity of cooperative organizations is considered in the conditions of economic transformations. Grounded directions of deepening of international integration of Ukoopspilka.

Keywords: consumer co-operation, international co-operative motion, international integration.

УДК 65.014.1:658 Викл. І.В. Партика – Дрогобицький ДПУ ім. Івана Франка

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ РАЦІОНАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Розглянуто принципи та вимоги до формування сучасних раціональних структур управління підприємствами, проаналізовано різні підходи до побудови ефективних структур управління підприємствами.

Ключові слова: організаційна структура управління; механістична й органічна структури управління, ендократична, багатовимірна, партисипативна, підприємницька організації та організація, орієнтована на ринок.

Постановка проблеми. Нелегка економічна ситуація, яка склалася в Україні, змінює характер та принципи управління підприємствами. Один із найважливіших елементів, на який має вплив сама організація – організаційна структура управління. Від того, наскільки досконала організаційна структура управління підприємством, залежить і ефективне управління діяльністю цього підприємства.

Аналіз основних публікацій. Проблемі вдосконалення організаційних структур управління підприємством надається велика увага, цю проблематику висвітлювали М.Н. Бідняк [1], А.В. Шегда [8], Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко [2], В.В. Стадник, М.А. Йохна [6], Г.В. Осовська [4] та інші. Проте це питання залишається дуже актуальним, оскільки під час формування організаційної структури управління іноді недостатньо звертати увагу на економічну обґрунтованість певних змін у її побудові, постало питання про формування та розвиток адаптованих до ринкових змін структур управління організацією.

Мета дослідження полягає у здійсненні аналізу чинників раціонального формування та розвитку організаційних структур управління підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Кожен власник підприємства як основний господар турбується про формування організаційної структури управління такої, яка має ефективно впливати на розвиток ринкових відносин. Тому створювана організаційна структура управління повинна відповідати раціональним принципам побудови, гнучко та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховувати особливості діяльності цього підприємства.

Багато підприємств, які діють в нинішніх важких умовах, і коли у них настають складні часи, вважають за необхідне змінити організаційну структуру управління. При цьому кожен з працівників вважає себе фахівцем у цій галузі та пропонує керівництву свої ідеї щодо вдосконалення організаційної структури. Багато хто вважає, що це питання не потребує багато зусиль, часу і знань, проте вони глибоко помиляються і це засвідчує практика, оскільки покращення справ фірми і в цьому випадку не простежується.

Як вважає М.Н. Бідняк, по-перше, проблема управління значно складніша, ніж здається з першого погляду. Достатньо сказати, що в літературних джерелах існує близько десяти означень та підходів щодо створення організа-

ційних структур управління. По-друге, найбільший ризик на підприємстві стосується саме зміни структури управління підприємством.

Перш ніж приступати до формування організаційних структур управління конкретного підприємства, варто пам'ятати, які є складові частини сучасної ефективної організаційної структури управління і що необхідно для її створення. Головне завдання полягає в тому, що необхідно мати сучасні знання про організаційну структуру управління [1, 3-4].

"Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як певну цілісність, систему, що складається із взаємопов'язаних елементів. Тобто організація як система може бути утворена лише за можливості формування і об'єднання її складових, побудови її структури, яка забезпечить стійкість, стабільність системи, дасть їй змогу реалізувати властивості, необхідні для бажаного функціонування. Організаційна структура – упорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого" [6, с. 226].

На погляд Г.В. Осовської, структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень, що організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається у схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління [4, с. 138].

Ще в 20-ті роки XX ст. Л. Урвік і М. Вебер сформулювали перші принципи побудови організаційних структур управління. За Л.І. Скібіцькою, О.М. Скібіцьким, сучасна теорія менеджменту доповнила й уточнила їх настанови і розглядає, як найважливіші, такі принципи :

- принцип оптимальної структури (оптимальна кількість у системі управління), який передбачає знаходження раціонального співвідношення спеціалізації та концентрації управлінських робіт;
- принцип чіткого розподілу функцій між підрозділами і посадовими особами в системі управління, який передбачає дублювання і паралелізм у роботі, ліквідує подвійність підпорядкування і забезпечує встановлення чітко окреслених меж у діяльності функціональних підрозділів і керівників;
- принцип інноваційної спрямованості, який передбачає адаптацію до новітніх ідей;
- принцип гнучкості організаційної структури, який створює можливості для своєчасного реагування її на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі;
- принцип економічної структури, який забезпечує зменшення витрат на створення і вдосконалення організаційних структур управління [5, с. 143-144].

Організаційна структура необхідна для управління різними підприємствами, які займаються різноманітними видами діяльності, а аналіз переваг і вад різних підходів до побудови управлінської системи дає змогу здійснити правильний вибір на користь певної організаційної структури, враховуючи стан ринку та стратегію фірми.

Шегда А.В. виокремлює такі два типи організаційної структури управління: традиційну – механістичну й органічну – ринкову.

Механістична структура передбачає жорсткий розподіл управлінської діяльності за функціями, підрозділами й посадами. Така структура базується на широкому застосуванні регламентуючих документів і передбачає суворе дотримання ієрархічної субординації у стосунках начальник – підлеглий. Найважливішого значення надають повноваженням і відповідальності посадовця, а не кваліфікації і досвіду персоналу [8, с. 404]. З такими характеристиками організація може ефективно діяти за умов, якщо є низька невизначеність щодо того, як виконувати певну роботу, коли зовнішнє середовище не складне і не динамічне. Механістичні організаційні структури ще називають бюрократичними, які асоціюються з жорстокістю, тяганиною, некомпетентністю, безглуздістю правил, тому є потреба чітко знати як має працювати бюрократична організація, і те, як вона працює в деяких фірмах [1, с. 16-17]. За В.В. Стадником, М.А. Йохна до цього типу відносять лінійну, функціональну структури та їх симбіоз – лінійно-функціональну і дивізійні структури управління [6, с. 246].

Свої переваги, наприклад універсальність, продуктивність, бюрократична система може реалізувати за таких умов :

- в організації відомі загальна мета й завдання;
- роботу в організації можна розділити на окремі операції;
- загальна мета організації має бути достатньо простою, щоб досягти її на основі централізованого планування;
- виконання роботи індивідом може достовірно вимірюватися;
- грошова винагорода мотивує працівника;
- влада керівника визначається як законна [1, с. 18].

Дуже важливо брати до уваги перелічені умови для ефективної діяльності організації, яка побудована з використанням механістичного підходу.

Натомість органічна модель структури характеризується слабким використанням формальних правил і процедур, децентралізацією й участю колективу в прийнятті рішень, відповідальністю працівників на роботі, гнучкістю структури влади і невеликою кількістю рівнів ієрархії [1, с. 18]. Цей тип організаційної структури управління є ефективним тоді, коли існує висока невизначеність щодо виконання роботи, коли зовнішнє середовище складне та динамічне. Форми та стиль спілкування в органічній структурі управління – партнерський, рекомендаційний, для менеджерського корпусу, зазвичай, характерний високий загальноосвітній рівень. До органічних структур управління належать проектно-цільові, матричні, мережеві та інші [6, с. 250].

Роблячи висновки щодо аналізу двох типів організаційних структур – механістичної і органічної – можна назвати основну різницю, яка відобразилась у назвах цих видів : принцип їх дії. Механістичні структури функціонують подібно до машини, механізму, який добре працює, структури другого типу отримали свою назву "органічні" за аналогією з діяльністю живої клітини. Якою б ефективною не була робота машини, діяльність живої клітини, безперечно є більш плідотною. Ось чому проблемі вибору органічних

структур для діяльності фірми сучасні менеджери приділяють більшу увагу [7, с. 88, 89].

Інформаційний прогрес сьогодення довів малоефективність використання механічних, корпоративних організаційних структур управління. Одним істотним наслідком цього є вагоме зближення виробника із споживачем на ринку. Конкретний ринок із своїм конкретним споживачем і став здебільшого визначати організаційну структуру управління фірмою.

Бідняк М.Н. виокремлює такі нові організаційні форми :

- енократична організація (передбачає гнучку структуру управління, що швидко змінюється відповідно до рівня складності виконуваних робіт, їх нестандартності і ґрунтується на компетентності працівників);
- багатовимірна організація (з'являється у разі додавання до двох вимірів матричної організації (ресурсів та результатів) третього виміру (територія, ринок, споживач));
- партисипативна організація (побудована на участі працівників в організації);
- підприємницька організація (пов'язана з необхідністю створення реальних економічних цінностей на стійкій та постійній основі шляхом пошуку і реалізації всіх можливостей);
- організація орієнтована на ринок (комбінація розглянутих вище нових типів, основні якості якої : гнучкість, адаптивність та інноваційність) [1, с. 46-52].

Отже, за сучасних умов конкурентної боротьби переможець той, хто найефективніше пристосував свою організацію до нових вимог зовнішнього середовища, що формується інформаційним суспільством.

Висновки. Узагальнюючи вимоги, які висуваються до сучасних структур управління організаціями, потрібно зазначити, що створювана організаційна структура управління повинна відповідати раціональним принципам побудови, гнучко та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, враховувати особливості діяльності цього підприємства.

Аналіз переваг і вад різних підходів до побудови управлінської системи дає змогу здійснити правильний вибір на користь певної організаційної структури, враховуючи стан ринку та стратегію фірми.

Інформаційний прогрес сьогодення довів малоефективність використання механічних, корпоративних організаційних структур управління. Одним істотним наслідком цього є вагоме зближення виробника із споживачем на ринку. Конкретний ринок із своїм конкретним споживачем і став здебільшого визначати організаційну структуру управління фірмою. Виокремлюють такі нові організаційні форми: енократична організація, багатовимірна організація, партисипативна організація, підприємницька організація, організація, орієнтована на ринок.

Отже, від того, наскільки досконала організаційна структура управління, та наскільки ефективно вона пристосована до вимог зовнішнього середовища, що формується інформаційним суспільством, залежить ефективне управління діяльністю підприємства.

Література

1. Бідняк М.Н. Організація управління : навч. посібн. / М.Н. Бідняк. – К. : Вид-во "А.С.К.", 2003. – 176 с.

2. Дідковська Л.Г. Менеджмент : навч. посібн. / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К. : Вид-во "Алерта", КНТ, 2007. – 516 с.

3. Максимцов М.М. Менеджмент : учебник [для студ. ВУЗов] / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьевой. – М. : Изд-во "Банки и биржи", ЮНИТИ, 1998. – 343 с.

4. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посібн. [для студ. ВНЗ] / Г.В. Осовська. – К. : Вид-во "Кондор", 2003. – 556 с.

5. Скібіцька Л.І. Менеджмент : навч. посібн. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К. : Центр навч. літ-ри, 2007. – 416 с.

6. Стадник В.В. Менеджмент : навч. посібн. / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Академ-видав, 2003. – 464 с.

7. Теория системного менеджмента : учебник / под общ. ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М. : Изд-во "Экзамен", 2002. – 512 с.

8. Шегда А.В. Менеджмент : навч. посібн. / А.В. Шегда. – К. : Вид-во "Знання", КОО, 2002. – 583 с.

Партика И.В. Факторы формирования рациональных организационных структур управления предприятиями

Рассмотрены принципы и требования к формированию современных рациональных структур управления предприятиями, проанализированы различные подходы к построению эффективных структур управления предприятиями.

Ключевые слова: организационная структура управления; механистическая и органическая структуры управления, энократическая, многомерная, партисипативная, предпринимательская организации и организация, ориентированная на рынок.

Partyka I.V. Factors of formation the rational organizational structures, enterprise management

The article deals with the principles and requirements of modern structures of rational management, different approaches of effective enterprise management structures formation are analyzed.

Keywords: organizational structure of management, mechanistic and organic management structure, endocrine, multivariable, participatory, entrepreneurial organizations and market-oriented organizations.

УДК 658.5.011

Доц. Н.Ю. Подольчак, д-р екон. наук;
аспір. С.Р. Стеців – НУ "Львівська політехніка"

МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ: ВІТЧИЗНЯНІ ТА ЗАРУБІЖНІ АСПЕКТИ

Ідентифіковано та зображено значення запроваджених змін у процесі управління зміними. Проаналізовано значення змін у трьох рекомендованих напрямках: у різних аспектах, для рівнів менеджменту, для зацікавлених груп та осіб. Сумарні ефект та ефективність управління змінами та їхні складові визначено як основні показники оцінювання характеризованого явища.

Ключові слова: зміни, значення змін, ефективність управління змінами.

Постановка проблеми. За своєю сутністю науку управління можна віднести як до технічної, так і до гуманітарної сфери. Технічна сфера передбачає аналізування ефективності управління на основі досягнутих результатів. З погляду гуманітарної сфери, управління та безпосередньо управління змінами тісно пов'язане з людським фактором, цінностями та розвитком суспільства, його соціальною структурою. Саме з огляду багатозначності управління змінами необхідно дослідити його важливість в різноманітних аспектах.