

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 пристосувався своєю організацією 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 досконало 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 змінами. 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 характеризуваного 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню ефективності управління змінами присвячені праці Мільнера, Фахтутдінова, Рамперсада, Осовської та ін. науковців у сфері управління та безпосередньо менеджменту змін. Аналізування значення управління змінами проведено на основі практичних прикладів змін, що запроваджені на підприємствах різних галузей.

Мета роботи. Дослідити значення управління змінами на підприємстві; ідентифікувати основні показники оцінювання значення змін.

Виклад основного матеріалу. Процес управління змінами потрібно розглядати в системі "вхід-процес-вихід". На рис. схематично зображено значення запроваджених змін у процесі управління змінами на підприємстві.



Рис. Значення запроваджених змін у процесі управління змінами на підприємстві

Результат управління змінами відображено за трьома напрямками: в різних аспектах, для рівнів менеджменту, для зацікавлених груп та осіб. Соціокультурний аспект відображає вплив змін на закони соціального життя людей, економічну, політичну, правову, освітню, моральну та ін. культуру. Етичний аспект порушує питання норм поведінки, сукупності моральних правил певної суспільної групи, взаємовідносин з природою, етичних цінностей людини, доцільності наукових експериментів. Запровадження в компанії United Technologies (UT) "Кодексу етики з конкурентної розвідки" сприяло підвищенню дисципліни серед керівництва та персоналу; забезпечило дотримання етичних норм поведінки працівників компанії з постачальниками, клієнтами, урядовими структурами та ін. [1, с. 46].

Результати змін в економічному аспекті впливають на економічний розвиток регіону, держави через створення робочих місць, підвищення професійного рівня працездатного населення, підвищення освітнього рівня молоді тощо. Наприклад, завдяки змінам американських компаній щодо базування виробничих потужностей в Мексиці в країні зменшилась частка безробітних, покращився економічний розвиток регіону. У 1990 р. на американських виробництвах у Мексиці працювало понад 1 млн осіб [1, с. 58]. Політико-правовий аспект відображається на розподілі політичних сфер впливу, стимулюванні затвердження певних законодавчих актів.

У технологічному аспекті зміни дають поштовх розвитку технології, створюють перспективи технологічного прогресу. Прикладом значення змін у екологічному аспекті є зміни у стратегічних напрямках діяльності компанії Nissan: розроблення гібридних авто- та електромобілів; запровадження суворих стандартів ліквідації викидів спрацьованих газів; впровадження системи повторного використання [2].

Аналізуючи значення змін для рівнів менеджменту, потрібно зосередити увагу на його базових рівнях: інституційному, управлінському та технічному. Щодо технічного рівня менеджменту зміни вагомі, коли вони позначаються на ефективності виконання завдань у підрозділах чи фокус-групах. Зміни у корпоративній культурі компанії Reader's Digest Association (RDA) – налагодження зворотного зв'язку в компанії; запровадження семінарів візуалізації; зміни у пенсійному плані; фінансові бонуси; заохочення ризику створили дружню і домашню атмосферу, що робило компанію бажаним місцем праці. Рівень ротації зменшився на 5 %, а рівень задоволеності роботою зріс до 71 % в 2001 р. з 58 % в 1999 р. [1, с. 905-924]. Для керівників інституційного рівня значення змін відображається у вигляді зміни прибутку, фінансових показників, досягнення стратегічних цілей, загальної активізації діяльності, що позначається на добробуті управлінців вищого рівня.

Зауважимо, що зміни відображаються і в загальній робочій атмосфері; умовах праці; рівні ротації персоналу; запроваджують чи модифікують певні стандарти діяльності; позначаються на перестановці кадрів, а отже, мають значення для безпосередніх виконавців, персоналу. Зміни у "Південній Залізниці" стосовно системи обліку та контролю використання дизельного палива; розроблення автоматизованої системи руху поїздів і технічного стану локомотивів сприяють покращенню умов праці машиніста [3]. Реалізовані зміни можуть погіршувати очікування споживачів чи створюють для них переваги: економія коштів, підвищення комфорту чи безпеки, наявність додаткових функціональних можливостей, престиж та ін.

Зміни створюють конкурентні переваги аналізованого підприємства чи навпаки – надають конкуруючим підприємствам можливості для розвитку. Компанія Wal-Mart покращила логістичну систему, запровадивши кросдокінг, що дає змогу економити на складських витратах, час на транспортування, знижує витрати на 2-3 %, порівняно з конкурентами [1, с. 149]. Зміни значущі щодо співпраці з постачальниками. Наприклад, зміни умов співпраці ВАТ "Газпром" з виробниками труб, а саме: перехід на довготермінові кон-

тракти дав змогу постачальникам здійснювати планування витрат та вдосконалити логістичну систему [4].

На нашу думку, щодо оцінювання значення змін доцільно передусім застосовувати показники ефекту та ефективності управління змінами, які потрібно розглядати не лише з погляду економічної вигоди. З огляду на зазначені вище напрями результатів управління змінами (УЗ), ефект розраховуємо так:

$$\text{Сумарний ЕУЗ} = \frac{\text{Економічний ЕУЗ}}{\text{ЕУЗ}} + \frac{\text{ЕУЗ у різних аспектах}}{\text{ЕУЗ}} + \frac{\text{ЕУЗ щодо рівнів менеджменту}}{\text{ЕУЗ}} + \frac{\text{ЕУЗ щодо зацікавлених груп та осіб}}{\text{ЕУЗ}}$$

Аналогічно розраховуємо ефективність управління змінами:

$$\text{Сумарна ЕфУЗ} = \frac{\text{Економічна ЕфУЗ}}{\text{ЕфУЗ}} + \frac{\text{ЕфУЗ у різних аспектах}}{\text{ЕфУЗ}} + \frac{\text{ЕфУЗ щодо рівнів менеджменту}}{\text{ЕфУЗ}} + \frac{\text{ЕфУЗ щодо зацікавлених груп та осіб}}{\text{ЕфУЗ}}$$

де ЕУЗ та ЕфУЗ – відповідно ефект та ефективність управління змінами.

Зауважимо, що якщо значення змін можна виразити не лише у гр. од., але й у відсотках (збільшення частки ринку; зменшення ротації тощо), тонни (викиди шкідливих речовин тощо), якісних показниках (лояльність, відданість тощо), то ефект та ефективність змін виражаємо у гр. од. Економічний ефект відображається як зміна основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства; інші складові ЕУЗ та ЕфУЗ потрібно розуміти як потенційний економічний ефект [5, с. 201-205; 6, с. 378-383].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запровадженню навіть незначних змін передують детальне кількісне та якісне аналізування їх майбутнього впливу в усіх наведених вище аспектах. Проаналізовано значення управління змінами в різних аспектах діяльності підприємства, визначено основні показники оцінювання значення управління змінами. Подальші дослідження необхідно зосередити на деталізації показників оцінювання управління змінами на підприємстві.

Література

1. **Strategic management: text and cases** / G. Dess Gregory, G.T. Lumpkin, B. Eisner Alan. – 3rd ed. – McGraw-Hill / Irwin, 2007. – 984 p.
2. **"Зеленая" программа Nissan-2010.** [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.nissan.ua/UA/ru/inside-nissan/innovation-and-technology/nissan-green-program-2010.html>
3. **Південна залізниця** представила нові технологічні розробки // Офіційний сайт "Південної залізниці" – Стаття від 26.05.2009 р. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.pz.gov.ua/news/razvorot.php?mid=1&lid=1&id=2601>
4. **БАТ "Газпром"** перейде на укладення довгострокових контрактів з виробниками труб // Інформаційна Агенція РБК-Україна від 11.04.2011 р. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.rbc.ua/ukr/newsline/show/oao-gazprom-pereydet-na-zaklyuchenie-dolgosrochnykh-kontraktov-11042011054700/>
5. **Мильнер Б.З.** Теория организации : учебник / Б.З. Мильнер. – Изд. 2-ое, [перераб. и доп.]. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
6. **Фатхутдинов Р.А.** Инновационный менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – Изд. 4-ое. – СПб. : Изд-во "Питер", 2003. – 400 с.

Подольчак Н.Ю., Стеців С.Р. Менеджмент изменений на современном предприятии: отечественный и зарубежный аспекты

Идентифицировано и показано значение внедренных изменений в процессе управления изменениями. Проанализировано значение изменений в трех рекомендуемых направлениях: в разных аспектах, для уровней менеджмента, для заинтересованных групп и лиц. Суммарные эффект и эффективность управления изменениями и их составляющие определены как основные показатели оценки данного явления.

Ключевые слова: изменения, значение перемен, эффективность управления изменениями.

Podol'chak N.Yu., Stetsiv S.R. Domestic and foreign aspects of change management at contemporary enterprise

The significance of implemented changes is schematically depicted in the process of change management. The significance of changes is analyzed in three designated areas: in various aspects, according to the level of management, and to the interested groups and individuals. Common effect and effectiveness of change management and components are defined as the main evaluation indexes of the characterized concept.

Keywords: changes, significance of changes, effectiveness of change management.

УДК 332.133.6 (33+504)

Викл. О.М. Попівняк –

Дрогобицький ДПУ ім. Івана Франка

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВПЛИВ РЕГУЛЯТОРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ НА СТАН ДЕПРЕСИВНИХ ТЕРИТОРІЙ

Подано оцінку діючим правовим інструментам державного регулювання розвитку депресивних територій.

Ключові слова: депресивна територія, моніторинг соціально-економічного розвитку територій, критерії депресивності, інструмент, важіль, метод.

Актуальність теми. Проблема нерівномірності розвитку територій постає перед багатьма країнами світу, причому як економічно розвиненими, так і такими, що розвиваються. Сприйняття цієї проблеми значною мірою визначається рівнем економічного розвитку країни. Причому, вона проявляється на всіх рівнях світового господарства – від локального до глобального – і впливає на економічний, соціальний, екологічний клімат в усьому світі та окремих державах. Тому пошук шляхів мінімізації негативних наслідків територіальних нерівностей розвитку, розроблення ефективної регіональної політики посідає одне з чільних місць у країнах світу, особливо у країнах з високорозвинутою економікою.

Разом з тим існує різниця у підходах та напрямках як формування регіональної політики, так і стратегії у розвинених країнах і країнах, що розвиваються. Основні напрями регіональної політики розвинених країн здебільшого спрямовані на вирішення питань, що стосуються проблемних регіонів: депресивних, старопромислових, малорозвинених (аграрно-індустріальних з екстремальними природними умовами), надмірним зосередженням населення і господарства в межах величезних агломерацій тощо [1].

За 2007-2009 рр. світова фінансова криза ще більше поглибила асиметрію в соціально-економічному розвитку регіонів України, зниження якої,