

budgeting, it is proposed to expand its functions in creating a financial model of a modern company. With the introduction of Business Intelligence technologies, budgeting can become the core of the company's financial model, will help overcome the limitations of the traditional budgeting system and become an effective technology for making managerial decisions.

Key words: *enterprise strategy, organizational structure management, management tools, budgeting, company financial model.*

УДК 005 : 33.05 (075.8)

Н.А. Мазур,

доктор економічних наук, професор

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СТАН ТА ПРОБЛЕМИ

Висвітлено сутність та необхідність ефективного управління змінами у сучасному підприємстві з метою подолання впливу невизначеності, нестабільності та мінливості зовнішнього середовища. Проаналізовано моделі та підходи до управління змінами, взаємозв'язки та вплив змінних (факторів) при впровадженні змін в організації, запропоновано до практичного використання модель успішного проведення організаційних змін, в основу якої покладено модель Лері Грейнера.

Ключові слова: *зміни, управління змінами, організаційні зміни, змінні (фактори), середовище, керівництво, ефективність впровадження змін.*

Актуальність теми. Сьогодні ефективне управління інтегрує в себе досить різні концепції, які далеко виходять за рамки простого управління, втілюючи в собі всю повноту відносин між урядом, суспільством і різними організаціями. Ні в якому разі не можна ігнорувати управління змінами. Змінами необхідно управляти, адже наслідками ігнорування управління змінами може бути зниження продуктивності, виникнення активного і пасивного опору, плинність важливих кадрів, втрата інтересу до майбутнього стану організації, розділ колективу та ін. Своєчасне використання даної технології на рівні цілісної організації дозволяє створити єдиний підхід до змін, зміни стають більш стійкими і послідовними, і при цьому підкріплюються загальними ресурсами всієї організації, а також визначає можливість постійного поліпшення.

Впровадження змін та управління ними на підприємстві вже давно перейшло із категорії «можливого» в категорію «обов'язкового». Систематична діяльність, спрямована на удосконалення форм і методів

роботи, бізнес-процесів, стратегічного і оперативного управління, побудови взаємовідносин, а також багато іншого, стає обов'язковою умовою виживання організацій в сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень. Необхідність і важливість управління змінами на підприємствах доведено досвідом як українських, так і міжнародних компаній. Дослідження змін на підприємстві, проблеми адаптації та моделі управління змінами висвітлені в роботах таких зарубіжних авторів, як І. Ансофф, І. Адізес, В. Барнетт, А. Ван де Вен, Л. Грейнер, Ф. Гуіяр, Дж. Д. Дак, Е. Камерон, Д. Келлі, Д. Коттер, К. Левін, Д. Лестер, Д. Ліппіт, А. Мейер, М. Тушман, С. Хенкс і інших. Поряд із цим теоретичні та практичні аспекти управління змінами досліджуються і в роботах вітчизняних вчених: О. Беседіної, Є. Бойка, Д. Воронкова, О. Кузьміна, О. Лапіна, І. Петрової, Л.Скібіцької та ін. Проте, виникає ряд проблем, пов'язаних з необхідністю підвищення ефективності процесу впровадження змін на українських підприємствах, що потребує подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є висвітлення стану і ефективності процесу впровадження змін у підприємствах на сучасному етапі розвитку економіки України, окреслення основних проблем та шляхів їх вирішення.

Результати досліджень. В теорії та практиці менеджменту науковці розглядають зміни з трьох позицій: як новий стан; як процес руху; як синонім термінів «реорганізація», «трансформація», «нововведення», «реінжиніринг», «реструктуризація». Проте, єдиного визначення змін в сучасній управлінській думці ще не існує. В загальному вигляді під «змінками» розуміють впровадження інновацій для перетворення діяльності підприємства у відповідності до вимог ринку [1].

Австрійський вчений І. Шумпетер виділяв п'ять типових змін на підприємстві, до яких можна віднести: використання нової технології та процесів; впровадження продукції з новими властивостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення; поява нових ринків збуту [2].

Складність реалізації змін, непередбачуваність їх результатів, неоднозначне ставлення до них персоналу і керівників підприємств вимагає формування спеціальної системи управління. Термін «управління змінами» доцільно розуміти як сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого запроваджується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на реалізацію зміни з метою адаптації підприємства до нових умов господарювання або розвитку у перспективі [3].

Існує багато методів управління змінами. Однією із перших розробок, що стала своєрідним фундаментом для подальших досліджень науковців у сфері управління змінами, була триетапна система з впровадження змін в організації, запропонована в 1951р. Куртом Левіном, яка включала три основні стадії: розморожування – зміна – заморожування.

Підприємства, що функціонують у швидкозмінному середовищі, піддаються більшому впливу змінам, ніж ті, що працюють у більш стабільних умовах, також і окремі підрозділи підприємства піддаються більш значному впливу змін, ніж інші.

І хоч керівники всіх рівнів мають реагувати на зміни, ефект змін та форма реакції є на різних рівнях різними. Наприклад, фактичне рішення про модернізацію приймається вищим керівництвом суб'єкта господарювання. Керівники середнього рівня та технічні спеціалісти надають вищому керівництву інформацію про необхідні зміни, альтернативні варіанти співвідношення витрат-вигод за реорганізації, а також технічні альтернативи реакції. Керівники нижчої ланки відповідають за проведення модернізації на рівні конкурентних завдань і забезпечують правильну експлуатацію нового обладнання, працівники розуміють нові процедури і мають виконати вимоги щодо якості продукції при використанні нової технології.

Також зміни передбачають масові переміни організаційної структури, нову продукцію та докорінні зміни технологій. Необхідність успішного впровадження таких змін є очевидною. Проте, не менш очевидною є необхідність успішного здійснення, за словами Поля Лоренса, «дуже потрібних «дрібних» змін, що відбуваються постійно – змін в методах роботи, в рутинних канцелярських процедурах, розміщення техніки чи столу, призначеннях керівників і назвах посад» [4]. Можливо, такі «дрібні» зміни й не мають великого значення для підприємства в цілому, але вони надзвичайно важливі для тих конкретних людей, яких вони безпосередньо стосуються. А оскільки саме окремі особи допомагають досягати цілей підприємства, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їх потенційну реакцію на зміни.

Досліджуючи зміни в організації ми маємо на увазі рішення керівництва змінити одну або більше внутрішню змінну в цілях, структурі, завданнях, технології та людському факторі. Приймаючи таке рішення, керівництво має бути проактивним або реактивним, тобто, або саме проявляти активність, або реагувати на вимоги ситуації. Зміна, що впроваджується для виправлення помилки, виявленої системою контролю, є типовою реактивною дією. Зміна, впроваджувана для того, щоб відреагувати на представлену середовищем можливість (навіть якщо поки що не існує фактичної проблеми), буде дією проактивною.

Розглядаючи зміну певної змінної (фактора) керівник має пам'ятати, що всі змінні взаємопов'язані. І зміна однієї змінної обов'язково відобразиться на інших.

У табл.1 наведено основні характеристики змінних організації, що, на нашу думку, необхідно враховувати про впровадженні змін в сучасних підприємствах України.

Таблиця 1

Взаємозв'язки та вплив змінних (факторів) при впровадженні змін в організацію

Назва змінної (фактора)	Характеристика	Вплив на інші змінні (фактори)
Цілі (мета)	Для «виживання» керівництво періодично оцінює та змінює своє цілі у відповідності до змін зовнішнього середовища та самої організації	Радикальні зміни відобразяться на всіх інших змінних
Структура	Частина організаційного процесу, зміни в системі розподілу повноважень і відповідальності, координаційних та інтеграційних механізмах, поділі на відділи, управлінській ієрархії, комітетах та мірі централізації	Очевидний вплив на людську компоненту, менш очевидний – на технологію, пов'язану з новою структурою
Технологія і завдання	Зміни процесу і графіка виконання завдань, впровадження нового обладнання чи методів, нормативів і самого характеру роботи	Пов'язані з модифікацією структури і робочої сили
Люди (персонал)	Модифікація можливостей, установок чи поведінки персоналу організації (технічна підготовка, підготовка до міжособистісного чи групового спілкування, мотивація, лідерство, оцінка якості виконання роботи, підвищення кваліфікації тощо)	Впливають на всі інші компоненти і є визначальними

Джерело: сформовано автором за даними [5, с.535-537]

В зв'язку з проблемами, пов'язаними зі станом деяких змінних (факторів), що обумовлюють необхідність введення новацій, взаємозалежностей цих змінних та реакцій на новації, ефективне управління змінами є одним із самих складних, але й престижних завдань сучасних управлінців.

Організації XXI століття, на переконання Джона Коттера, одного з провідних фахівців в царині лідерства, повинні спиратися на нові принципи діяльності, нові цінності та підходи, якщо вони хочуть бути успішними в нових умовах. Теорія змін в даний час представлена рядом концепцій, підходів і гіпотез. Деякі з них придатні лише для окремих випадків, інші носять більш загальний, універсальний характер, проте є такі концепції та підходи, які складають ядро теорії змін і носять універсальний характер. Йдеться, насамперед, про механістичну та органічну концепції змін, принципи інкременталізму і еквіфінальності та багато інших. Існує кілька основних методик здійснення перебудов в організаціях:

- незаплановані зміни;
- планована перебудова;
- нав'язані зміни;
- зміни за участю;

- зміни з використанням переговорів.

Пропонуємо до практичного використання модель успішного проведення організаційних змін, в основу якої нами покладено модель Лері Грейнера – рис. 1.

Для того, щоб уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників у ході проведення організаційних змін і таким чином підвищити його ефективність, потрібно:

- встановлювати економічно обґрунтовані та досяжні показники, які мають забезпечити організаційні зміни, щоб вони сприймалися співробітниками;
- використовувати двостороннє спілкування між керівництвом та колективом працівників під час впровадження організаційних змін;
- уникати надмірного та жорсткого контролю під час впровадження організаційних змін;
- винагороджувати працівників за досягнуті показники, бо існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці у реалізації змін знизиться [7].

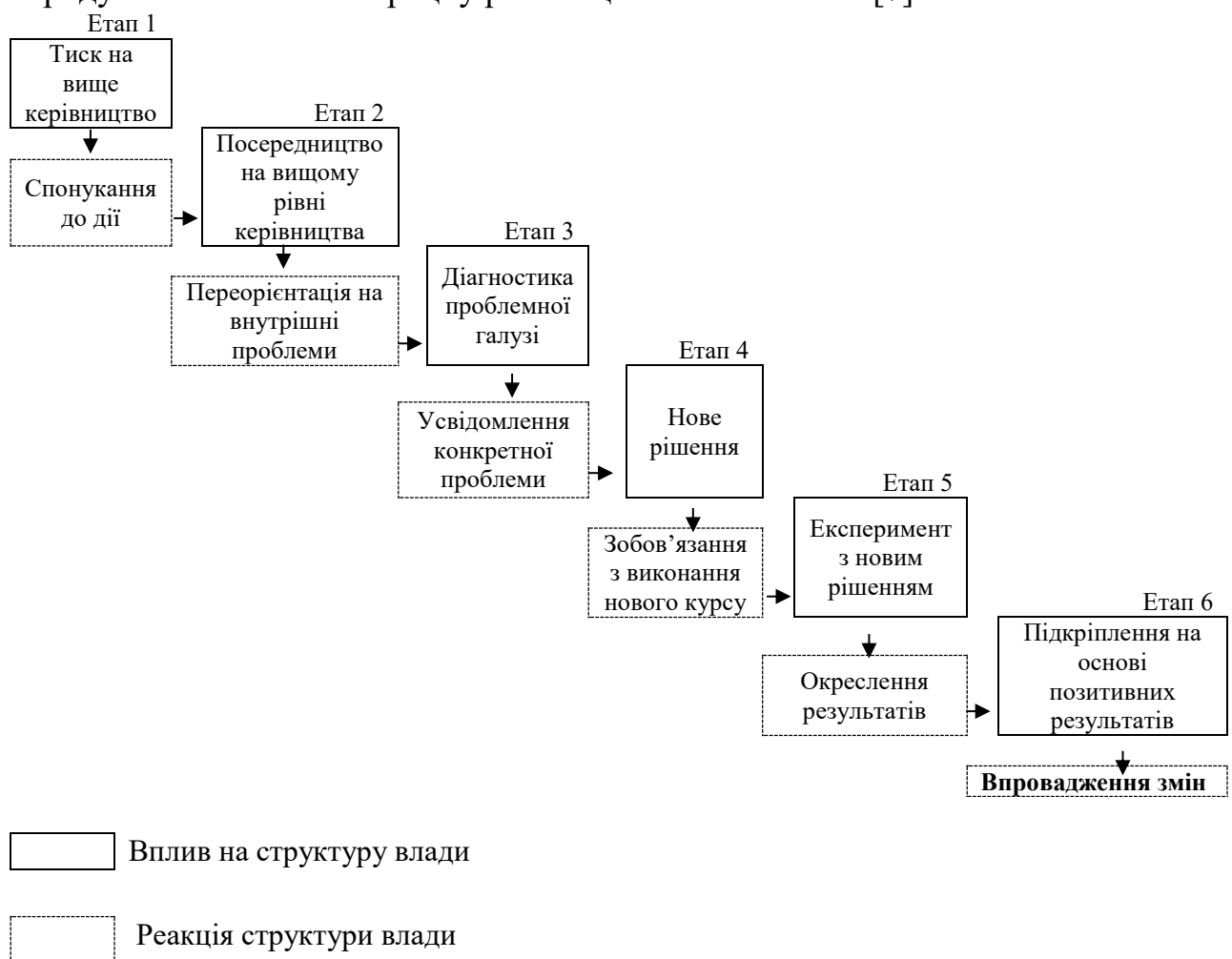


Рис. 1. Модель успішного проведення організаційних змін
Джерело: сформовано автором за даними [6]

Вище наведене дозволяє зробити наступний висновок: основна мета управління змінами в сучасних українських підприємствах полягає у необхідності визнання, планування, організації робіт із впровадження змін, контролю за їх виконанням та мотивування працівників, які беруть участь в процесі змін. Управління змінами визначає успіх функціонування будь-якого підприємства.

Реалізація змін та ефективне управління ними на сучасному етапі неможливі без формування команди управління змінами, де кожен учасник виконує певну управлінську роль та відповідальний за конкретне завдання. Такий підхід є важливим саме з позицій управління змінами, адже формується група професіоналів, що безпосередньо зацікавлені у досягненні поставлених цілей. Тому при запровадженні командного підходу потрібно обов'язково враховувати методи управління груповою діяльністю та враховувати етап розвитку команди.

Висновки. Проаналізувавши значну кількість різноманітних моделей управління змінами можна зробити висновок, що ефективне управління повинно ґрунтуватись на засадах комплексного підходу до управління процесом змін на сучасному підприємстві, тобто поєднанні декількох моделей відповідно до специфіки умов зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Х. : ВД «Інжек», 2010. 340 с.
2. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 1. С. 102–106.
3. Ладонько Л.С., І. В. Ганжа І.В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві // Науковий вісник Полісся. № 2 (2). 2015. С. 101-108.
4. Paul R. Lawrence. How to Deal with Resistance to Change. *Organizational Change and Development*, ed. G.W. Dalton (Homewood, III: Irwin, 1970). p.183.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. М.: Дело, 2005. 720 с.
6. Larry E. Greiner. Patterns of Organization Change, *Harvard Business Review*, May-June 1967. *Organizational Change and Development*, ed. G.W. Dalton (Homewood, III: Irwin, 1970). p.222.
7. Острий І.Ф. Управління змінами як фактор стабілізації діяльності підприємства [Електронний ресурс] // URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/11217/578.pdf?sequence=3> (дата звернення: 10.04.2018).

The essence and necessity of effective management of changes in the modern

enterprise are discussed in order to overcome the uncertainty, instability and volatility of the external environment. Models and approaches to change management, interconnections and the influence of variables (factors) are being analyzed in implementing changes in the organization; the model of successful organizational changes is proposed for practical use, based on the Leri Grainer model.

Keywords: *changes, change management, organizational changes, variables (factors), environment, management, effectiveness of implementing changes.*

УДК 336.64

В.М. Недведцкий,

м.э.н., научный сотрудник,

ГНУ «Институт экономики НАН Беларуси», г. Минск

ФИНАНСИРОВАНИЕ ЕСТЕСТВЕННЫХ МОНОПОЛИЙ КАК СПОСОБ РАЗВИТИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

У статті звернено увагу на роль природних монополій в забезпеченні ефективного функціонування господарського комплексу країни, що визначає необхідність їхнього випереджаючого розвитку. Розглядаються різні моделі фінансування діяльності природних монополій, їхні переваги та недоліки.

Ключові слова: *природна монополія, моделі фінансування, інфраструктурна галузь, тарифна політика, національна економіка.*

В белорусской экономике не малая роль принадлежит естественным (инфраструктурным) монополиям. В законе «О естественных монополиях» представлен список сфер функционирования таких предприятий-монополистов. Ни одно предприятие сегодня не может функционировать без надлежащего доступа к инфраструктуре. Поэтому для обеспечения устойчивого экономического развития страны необходимо, чтобы инфраструктурные монополии развивались опережающими темпами. Однако практика показывает, что фактические темпы развития большинства отраслей отстают от запланированных и замедляются.

Важным аспектом проблемы можно назвать недостаток ресурсов инвестиционного развития в инфраструктурных отраслях. Понятно, что естественные монополии уже заложили себе в планы рост тарифов и им нужно время, чтобы перестроиться. Поэтому одновременно с ограничением роста тарифов инфраструктурных отраслей необходимо использовать компенсирующие меры, направленные на обеспечение потребностей их инвестиционного развития даже несмотря на сложившуюся обстановку в стране. По данным Национального статистического комитета Республики