

приємства у зовнішньому ринковому середовищі, має певний рівень інтенсивності і обмежена конкретним ринком і часовим терміном, а ділова активність підприємства пов'язана з внутрішніми чинниками розвитку підприємства: швидкість обороту матеріальних та фінансових ресурсів підприємства за відповідний період, швидкість обороту вкладеного в них капіталу, аналізу стану оборотних активів та швидкість оборотності його кредиторської заборгованості, що дає можливість визначати рівень ефективності використання ресурсів підприємства; з'ясувати, доцільність використання вкладених коштів підприємства протягом фінансового циклу; визначити наявні можливості щодо зміцнення фінансового стану підприємства, його платіжної дисципліни і становища на ринках акцій, продукції та послуг;

– рівень ділової активності підприємства залежить від оптимального розміру та структури оборотних активів підприємства, ступеня забезпечення їх власними джерелами формування та ефективності використання, що є особливо актуальним саме зараз, коли в Україні на більшості підприємств досі остаточно не вирішена проблема оптимізації розміру оборотних активів.

Література

1. **Гарасюк О.А.** Проблеми щодо сутності поняття «ділова активність підприємства» / О. А. Гарасюк, М. Ю. Ігнатенко // Вісник КТУ. – 2010. – №22. – С. 63-69.
2. **Турило А.М.** Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «економічна активність підприємства» / А.М. Турило, І.С. Вчешня // Фінанси України. – 2011. – №10. – С. 79- 84.
3. **Петренко М. І.** Оцінка ділової активності підприємства [Електронний ресурс] / М.І. Петренко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2010. – №26. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/prpe/2010_26/index.html
4. **Марченко О. І.** Фінансові аспекти ділової активності [Текст] / О.І.Марченко // Фінанси України. – 2007. – №5. – С.136- 143.
5. **Ковалёв В.В.** Введение в финансовый менеджмент [Текст] / В.В. Ковалёв. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 768 с.
6. **Ковалёв В.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: [учебн.] / В.В. Ковалёв, О.Н. Волкова. – М.: ООО «ТК Велби», 2002. – 424 с.
7. **Кононенко О.** Аналіз фінансової звітності [Текст] / О. Кононенко. – Х.: Фактор, 2003. – 148 с.
8. **Сюлина С.П.** Актуальные вопросы анализа деловой активности [Текст] / С.П. Сюлина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2010. – № 20. – С. 103-109.
9. **Фатыхов Р.Р.** Сравнительный анализ основных подходов к оценке деловой активности предприятия [Текст] / Р.Р. Фатыхов // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2009. – №1. – С. 33-38.
10. **Нейф Н.М.** Методологические подходы к оценке деловой активности предприятия [Текст] / Н.М. Нейф, Н.А. Дозорова // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. – 2011. – №3. – С. 135-140.

Стаття надійшла: 19.12.2013 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

УДК 005, 936.3

JEL M 210

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Цуканова В.Я., канд. екон. наук, доцент

Кієнко Л.В.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. Проблеми управління змінами є актуальними як у науковій, так і в прикладній сферах. У статті розглянуто підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом проведення змін. Здійснення змін стосується кожної сфери бізнесу, тому цьому питанню присвячено багато уваги науковцями. В Україні для підприємств основною проблемою є забезпечення виживання та розвитку. У статті розглянуто значення управління змінами для вирішення цих проблем. Розглянуто та схематично зображено процес управління змінами в організації, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що передбачає виконання таких дій, як: визначення необхідності та цілей змін, їх плану-

вання, організація, вибір методу проведення змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження. У вітчизняній і зарубіжній літературі немає єдиної думки щодо визначення поняття «управління змінами». У зв'язку з цим у статті з наукової літератури наведено багато найбільш розповсюджених тлумачень, які розкривають сутність цього поняття. У статті автором зроблена спроба сформулювати поняття "управління змінами" на підставі узагальнення розповсюджених в літературі тлумачень. Розглянуто, що включають до себе визначення і характеристика проблем та перспектив змін. Визначена мета проведення змін на торговельному підприємстві. Розглянуто процес управління змінами в торговельній організації.

Ключові слова: зміни, управління змінами, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, ефективність змін

Постановка проблеми. Управління змінами є невід'ємним елементом загальної стратегії менеджменту. Прискорення змін в навколишньому середовищі, поява нових потреб і вимогливість споживачів, зміна їх позицій, зростання боротьби за ресурси, поява нових інноваційних можливостей для здійснення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, широке впровадження сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також низка інших факторів призвели до різкого зростання значення управління змінами в організаціях та підприємствах. Організаціям необхідно ініціювати і проводити зміни для того, щоб відповідати попиту ринку, збільшувати акціонерну вартість, щоб зберегти стабільність організації та підтримувати збалансоване економічне зростання і безперервність розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом проведення своєчасних поточних, організаційних та стратегічних змін. Ця проблема в економічній науці розглянута достатньо докладно в великій кількості праць. Необхідно відмітити, що одним із перших концепцію організаційних змін та її впровадження в роботу організацій запропонував К. Левін. Різні аспекти теорії і практики управління організаційними змінами є предметом дослідження зарубіжних і вітчизняних вчених, наприклад: Дональдсона Дж., Джорджа Дж.М., Харрінгтона Дж., Ермошенка М.М., Ярошенка Ф.О., В. Ліщинської, Л. Батенко, О. Завгородніх, В. Веретеннікова, Л. Тарасенко та ін. Автор Г.М. Тарасюк зазначає, що процес управління змінами передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін [1]. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури характеризують управління як процес, що містить послідовні функції планування, організування, мотивування та контролювання змін, які об'єднані зв'язуючими процесами комунікації та прийняття рішення [3]. В.В. Стадник, М.А. Йохна розглядають управління як вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координування їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей [2].

Формулювання цілей статті. Цілями статті є: довести необхідність впровадження організаційних змін як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства і дослідити проблеми, що виникають під час реалізації цього процесу; дати визначення процесу управління змінами в організації; визначити чинники, які сприяють і перешкоджають проведенню змін в організаціях; причини опору змінам та визначити методи подолання опору змінам та їх стратегій; сформулювати та деталізувати етапи управління змінами, а також узагальнити умови ефективності цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних складних економічних умовах господарювання посилення конкуренції виникає необхідність вчасно реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Підприємствам необхідно відповідати вимогам споживачів, успішно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Зміна вимог покупців до якості товарів і послуг, зростаюче різноманіття нової продукції з одночасним скороченням часу її виведення на ринок, потребують адекватного реагування з боку підприємств. Підвищення конкурентоспроможності підприємств вимагає проведення змін на підприємстві, розробки і реалізації конкурентних стратегій та переваг. На сучасному етапі для підвищення конкурентоспроможності основну увагу слід приділяти удосконаленню стратегічного управління як системі заходів ефективного розвитку підприємств. Щоб забезпечити швидкий та ефективний розвиток для розширення діяльності та отримання прибутку на підприємстві має бути правильно організовано усі сфери діяльності організації.

Під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Треба відмітити, що організаційні зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контро-

лю; розподілу повноважень; механізмів координації). Безумовно, їх цілеспрямованість та дії змін багато в чому залежать від специфіки конкретної організації. Крім того, необхідність проведення зумовлена тим, що, постійні зміни в навколишньому середовищі та їх прискорення збільшують значення управління змінами в цілому. Ця необхідність в умовах економіки сучасної України стає особливо гострою. Поперед усього, це стосується підприємств, що виробляють продукцію чи послуги і мають великий тиск з боку значної кількості різних конкурентів. Тому, щоб відповідати попиту на ринку, не втрачати позицій, зберегти стабільність та підтримувати розвиток, організаціям необхідно ініціювати і проводити своєчасні організаційні зміни.

Необхідно підкреслити, що управління змінами – це процес, який робить можливим для організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати у постійно мінливому середовищі. До нього входять дії, призначені для підтримки, прийому і затвердження необхідних та узгоджених модифікацій і змін. Метою процесу управління є контроль змін з одночасним збереженням цілісності і якості послуг, що надаються у виробничому середовищі. Концепція і практика управління змінами останнім часом стали дуже популярними серед різних організацій [4]. У підприємстві термін «зміни» може мати декілька значень. Таким терміном характеризують зовнішні зміни технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів. Окрім зовнішнього середовища «зміни» стосуються також безпосередньо і внутрішнього середовища підприємства. Вони суттєво відрізняються від зовнішніх, тому що виникають під впливом різних обставин на підприємстві, на які воно може оперативнo реагувати в разі необхідності і адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі [2]. Далі у таблиці 1 наведено різні визначення поняття «управління змінами» у науковій літературі.

Таблиця 1 – Визначення поняття «управління змінами»

Автор	Визначення поняття
Change Management Learning Center	1. Управління змінами являє собою процес, інструменти та методи для управління бізнес-змінами зі сторони людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, і розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці[5].
CaseWestern Reserve University	2. Управління змінами - системний підхід до роботи із змінами, як з точки зору організації так і на індивідуальному рівні; активне вирішення адаптації до змін; як контролювання змін так і їх здійснення[6].
BNET Business Dictionary	3. Управління змінами – координація структурованого періоду переходу від ситуації А до ситуації Б в цілях досягнення стійких змін в межах організації [7].
Lamarsh	4. Управління змінами - це організоване, систематичне застосування знань, інструментів і ресурсів змін, що надає організаціям ключовий напрям для досягнення своїх бізнес-стратегій.
English Collins Dictionary	5. Управління змінами це стиль управління, що спрямований на стимулювання організацій і приватних осіб до ефективної боротьби зі змінами, що відбуваються в їх роботі.
Business Dictionary	6. Управління змінами – зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників і зацікавлених сторін.
bitpipe.com	7. Управління змінами – систематичне управління новою моделлю інтеграції бізнесу в організації і здатність до адаптації цієї зміни в організації таким чином, щоб перетворення підвищувало організаційні відносини з усіма її складовими.

Проаналізувавши вищенаведені визначення, можна виявити деякі їх спільні особливості та розбіжності. Далі зробити висновок, що управління змінами – це в цілому можливий комплексний підхід до управління станом підприємства, рівнем усіх напрямків його розвитку з використанням відповідних знань, моделей, методів та технологій, а також адаптація даних змін до умов діяльності самого підприємства, так і до працюючого персоналу. Визначення і характеристика проблем та перспектив змін включають в себе відповіді на питання «як», «чому» і «що». У формі питання «як» сконцентровано більшою або меншою мірою цілевстановлення організації. Щоб дати відповідь на питання «що», потрібно провести діагностику проблеми і обговорити бажаний результат. На питання «чому» необхідно відповісти для того, щоб виявити кінцеві цілі функцій і зробити крок назустріч відкриттю нових і кращих способів їх існування. Разом узяті ці питання можуть знайти кінцеві цілі і результа-

ти спроби внесення змін [8]. Далі на рис.1 показано типовий порядок процесу управління змінами в організації.

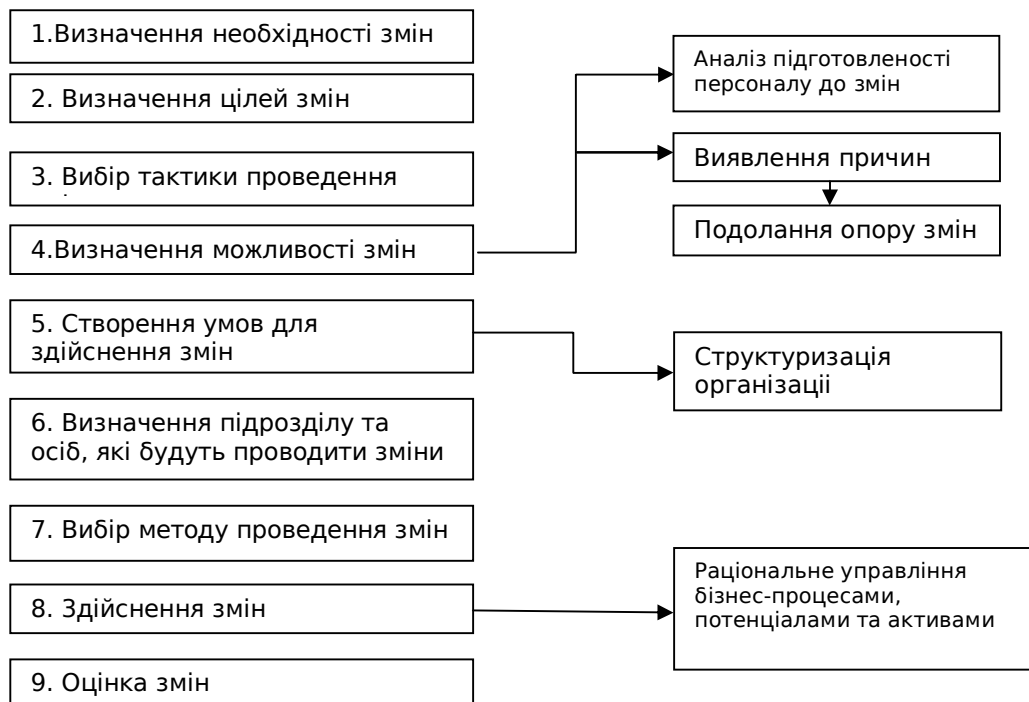


Рисунок 1 - Процес управління змінами в організації

Як можна бачити з наведеного рис.1, процес проведення організаційних змін охоплює значний комплекс необхідних робіт. Виходячи з цього, розглянемо фактори, які класифікуються за ознакою сприйняття та зважання проведенню організаційних змін на підприємстві. Вони наведені у таблиці 2.

Таблиця 2 - Фактори, що сприяють і заважають проведенню змін

Сприяють	Заважають
1. Усвідомлення необхідності змін	1. Бюрократична жорсткість організації
2. Організаційна криза	2. Невдачі у проведенні попередніх перетворень
3. Застарілість продукту (технології)	3. Опір і побоювання змін
4. Зміни законів і інших регуляторів	4. Суперечливість цілей
5. Зміни системи цінностей і норм поведінки у робітників	
6. Зниження продуктивності організації	

Якщо уважно подивитись на перелічені фактори, можна зробити висновок, що існує багато чинників, які заважають проведенню необхідних перетворень з умовою змін в організації. До них відносяться опір і побоювання змін, невдачі у проведенні попередніх перетворень, суперечливість цілей та інш. Наведені причини можна вважати лише часткою основних проблем в напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства, продукції та послуг. Безумовно, для підтримки високого рівня конкурентоспроможності, кращого обслуговування покупців і забезпечення належного технологічного рівня організаціям необхідно своєчасно здійснювати поточні зміни, а іноді і радикальні, причому зараз значно частіше, чим це було в попередній економіці. Користь від управління змінами різноманітна і пов'язана також зі зменшенням різних ризиків діяльності підприємства і покращенням якості надання послуг. Крім того, шляхом ефективного управління процесом запровадження змін, як запланованих, так і не запланованих, можна скоротити час простоїв роботи підприємства за різними об'єктивними та суб'єктивними причинами окремих його ділянок, підрозділів. Завдяки цьому та створенню серії методів аналізу, до яких відносять аналіз грошових і робочих витрат, прямий аналіз використання робочої сили та виправні методи і заходи буде можливим зменшити неефективні зайві витрати, поліпшити якість продукції та наданих послуг. Це в цілому буде означати зниження собівартості продукції, вирівнювання фактичних та очікуваних витрат, збільшення виручки, прибутку та більш об'гру-

нтоване планування техніко-економічних показників роботи підприємства на майбутнє. Управління змінами може також підвищити ефективність комунікацій. А краща комунікація між користувачами та організаціями приносить вищий ступінь розуміння потреб і пріоритетів обох сторін, підкреслюючи те, що компоненти бізнес-процесу не працюють ізольовано один від одного. Покращення можливостей комунікації, введення і доступу до інформації, зробить більш оперативним передавання інформації, координування її руху, та її переробки, що є необхідним для ефективної реалізації управлінських завдань.

Управління змінами може спрощувати і підтримувати своєчасний потік інформації та операцій. Процес впровадження змін допоможе організаціям спрямувати потік інформації безпосередньо для «реального» використання, максимізувати можливості застосування доступного програмного забезпечення з метою зменшення непотрібних звітів і покращення продуктивності.

Висновок. Таким чином, за результатами проведених нами досліджень роботи окремих торгових підприємств, можна зробити висновки, що своєчасне впровадження та реалізація різних змін, ефективно управління ними на даному етапі розвитку економіки є одним із найбільш важливих, успішних факторів досягнення ефективного функціонування підприємств, запорукою загальної довгострокової ефективності, підвищення його конкурентоспроможності.

Література

1. **Тарасюк Г. М.** Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2(52). – С. 287–291.
2. **Стадник В.В.** Менеджмент : підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Вид-во "Академвидав", 2007. – 472 с.
3. **Мескон Майк** Основы менеджмента / Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Пер. с англ. – М. : Издательство "Дело", 1997. – 704 с.
4. **Андерсен Б.** Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
5. **Cameron E.** Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. -2009. - 384 p.
6. **Bridges W.** Leading transition: a new model for change, in On Leading Change / W. Bridges and, S. Mitchell / ed F. Hesselbein and R. Johnston. - NY : Jossey-Bass, 2002. –P. 47–59.
7. **Друкер, П. Ф.** Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. О Л. Пелявского / П. Ф. Друкер / под ред. Т. А. Гуреш. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2004. –432 с.
8. **Бажин І.І.** Управління змінами / І.І. Бажин. – Харків: Консум, 2006. – 384 с.

Стаття надійшла: 20.12.2013 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.



УДК 331.108.43

JEL M 540

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ

Бондаревська К.В., канд. екон. наук, доцент

Сорокотяга Т.Л.

Дніпропетровська державна фінансова академія

Анотація. Актуальність проблем оцінки персоналу, важливість встановлення відповідності компетентісного рівня працівників до умов розвитку сучасних організацій обумовлює завдання даного дослідження. У статті вказано основні аспекти оцінки персоналу, висвітлено сучасні методи, інструменти проведення оцінки, обґрунтовано шляхи вирішення проблеми питання в сфері планування і проведення оцінки персоналу. В процесі дослідження було використано як специфічні (зокрема, абстрактно-логічний метод), так і загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння тощо). Проаналізовано вплив оцінки персоналу на співробітників та керівництво організації, основні види помилок, які найчастіше допускаються експертами в процесі оцінювання, а також наслідки цих помилок у результаті непрофесійного проведення оцінки. Досліджено сучасні методи оцінювання персоналу, зокрема, їх сутність, результати, вплив на прийняття управлінських рішень та кадрову політику в цілому. Крім того,