

прийняття управлінських рішень майбутніми користувачами. Для цього агенти змін будують певну спільноту громадян, які творять дизайн свого парку чи вулиці разом.

Таким чином, підводячи висновки до усього вищесказаного, можна зазначити, що проектний менеджмент в Україні знаходиться лише на стадії розвитку. А, описані особливості проектного менеджменту – набувають все більшої актуальності в реалізації та знаходять місце в структурі управління вітчизняних підприємств.

Література:

1. Білявський В.М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / В.М. Білявський, М.М. Шепута // Сталій розвиток економіки. – 1'2018. – № 38. – С. 131–140.
2. Білявський В.М. Впровадження системи 5 S як фактор оптимізації виробництва промислової продукції / В.М. Білявський, В.В. Власенко // Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту (Економічні науки). – 2018. – Вип. 1. – С. 54–60.
3. Білявський В.М. Управління конфліктами як фактор сталого розвитку підприємств / В.М. Білявський, К.В. Богач // Імплементация інновацій обліково-аналітичного забезпечення сталого розвитку сучасного бізнесу : матеріали I міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф. – X. : Харків. держ. ун-т харч. та торг., 2018. – С. 15–17.
4. Білявський В.М. Впровадження інноваційних технологій в процес управління персоналом / В.М. Білявський, К.В. Богач // Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф. – К. : Нац. авіац. ун-т, 2017. – С. 31–33.
5. Білявський В.М. Людський капітал як інструмент оцінювання конкурентоспроможності організації / В.М. Білявський // Вісник Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. – 2017. – № 92. – С. 79–87.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ВАЖЛИВОГО СКЛАДНИКА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Н.С. Мамонтенко, доцент

О.А. Лозовська, Л.А. Лозовська

Одеський національний політехнічний університет
м. Одеса

Безальтернативними є розроблення і реалізація шляхів розвитку виробництва з урахуванням вчасного реагування на зміни, вміння передбачати їх, а також знати як себе поводити в результаті зміни ситуації. Саме через це вміння ефективно управляти змінами є важливим складником господарської діяльності. Отже, господарюючим суб'єктам варто ініціювати процес формування і застосування системи управління змінами під час здійснення стратегічного планування, тому виникає об'єктивна необхідність дослідження складників системи управління змінами для організації управління підприємством на якісно вищому рівні задля досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Проблемам управління змінами приділяли увагу такі вчені: І. Адізес, І. Ансофф, О.О. Гайдей, Т. Гринько, П. Друкера, Е. Камерон, К. Левін, Я. Лісун, Д. Пью та ін. Система управління змінами має певні особливості у процесі її формування, що досліджувалися в наукових працях О. Гусевої, І. Дмитрієва, О. Кузьміна, М. Мельника, Н. Різника, О. Савченко, К. Фрайлінгера, Г. Широкова та ін.

Слід зауважити, що багато теоретичних та практичних питань у цьому напрямі є невирішеними та дискусійними. Це стосується, зокрема, визначення місця управління змінами в підприємствах та формування ефективної системи управління змінами, адже керівники сучасних підприємств не орієнтуються на те, щоб управляти змінами і мати із цього зиск.

Будь-якому господарюючому суб'єкту для виживання на ринку та збереження конкурентних позицій необхідною є така система управління, яка б відповідала особливостям внутрішнього і зовнішнього середовища, сприяла реалізації стратегічних цілей та найбільш повно була зорієнтована на максимізацію вартості підприємства. Саме тому управління змінами є одним з найважливіших напрямків управління підприємством у контексті його успішного розвитку. Поділяючи наукові погляди О. Гайдей стосовно того, що управляти змінами означає рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми, можемо констатувати, що зміни є особливим об'єктом менеджменту, оскільки зазвичай торкаються кожного члена організації [1]. Виходячи із цієї ж позиції, більшість науковців, і ми в тому числі, схиляється до думки, що суб'єктом управління в процесі організаційних змін виступає найчастіше керівництво підприємства, оскільки управління процесом змін стосується усієї системи та входить до функцій менеджменту.

У сучасному науковому полі зміни визначаються по-різному. Управління змінами – це процес постійного корегування діяльності організації, відновлення її структури та пошуку нових можливостей [2].

Зміни – це необхідний інструмент розвитку суб'єктів господарювання, а саме управління змінами повинно забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на засадах адаптації до умов зовнішнього середовища [2].

Слушними, на нашу думку, є шість правил ефективного управління змінами [3]:

- ретельно формуйте потребу в змінах;
- не тільки вигадуйте зміни, але й продумуйте їх;
- розпочинайте зміни з неформальних обговорень, щоб забезпечити зворотній зв'язок та участь;
- заохочуйте учасників висловлювати свої заперечення;
- будьте готові змінюватися особисто;
- відслідковуйте результати змін та фіксуйте їх.

Так, на підставі розглянутих концептуальних підходів до управління змінами можна виділити властиві більшості вітчизняних підприємств три основні етапи процесу управління змінами: підготовка і планування, впровадження та реалізація змін. Зупинимося детальніше на системі управління змінами. Для цього розглянемо визначення поняття «система». Так, Людвіг фон Бергаланфі довів, що система є сукупністю елементів взаємопов'язаних і взаємозалежних між собою і зовнішнім середовищем.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі вважають, що система – це деяка цілісність, яка складається із взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого [4].

Досить удалими, на нашу думку, є наукові доробки О. Кузьміна, які вказують на те, що система – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка переслідує досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку [4].

Початківцем системного вивчення змін на підприємствах вважається Курт Левин. У середині 1940–х років він розробив модель спланованих змін, яка нині визнана класичною. У моделі Левина організація представлена як куб льоду. Процес надання організації іншої форми проходить три стадії: «розморожування» – визнання необхідності організаційних змін, «здійснення змін» – самі зміни або їх здійснення, «заморожування» – процедура підсилення, підтримка змін, що відбулися, дають змогу закріпити їх та стабілізувати ситуацію. Очевидно, що у моделі значно спрощується надзвичайно складний процес змін, але саме простота цієї моделі зробила її популярною серед менеджерів. Недосконалість моделі К. Левина є очевидною, адже організація не може перебувати в замороженому стані, вона є динамічною системою, постійно та безперервно змінюючись. Відповідно змінюються й усі її складники: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція. Що стосується стадій процесу набуття нового стану, то між ними немає чітких меж [5].

Модель Левина застосовують на сучасних підприємствах як інструмент планування: розморожування сприймається як обговорення, рух – як уведення в курс справи, заморожування – як аналіз після введення.

Деякі вчені вважають, що управління змінами як система має включати наступні елементи:

- сукупність методів, інструментів і процесів для управління змінами;
- компетентність менеджерів усіх рівнів у плані управління та лідерства;
- стратегічний потенціал підприємства в плані чутливості до змін ринку та готовності до змін самого підприємства [5].

Враховуючи наявні наукові дослідження, ми дійшли висновку, що система управління змінами, як і багато інших, є відкритою і складною економічною системою. Характерними для неї є наявність цілей, функцій та методів, тобто чітке уявлення про те, що й як треба зробити. Слід зазначити також, що системі управління змінами притаманні певні властивості, які визначають характер поведінки системи та її економіко–управлінську природу: цілісність, адаптивність і розвиток, сумісність та синергічність.

Цілісність передбачає узгодження цілей змін із місією організації та її стратегічними цілями.

Адаптивність системи управління змінами до системи управління підприємством, а також до зовнішнього середовища формується завдяки ретельному моніторингу конкурентних індикаторів організації і пошуку тих шляхів, реалізація яких поліпшує позиції підприємства у відносинах із партнерами і конкурентами.

Сумісність та синергічність означає здатність системи управління змінами та інших систем в організації взаємно доповнювати одна одну (можливість пристосовуватися, не вступати в суперечність, не створювати конфлікти, взаємоадаптовуватися) для того, щоб односпрямованістю своїх дій досягнути найкращого кінцевого результату функціонування підприємства.

Розглянувши властивості системи управління змінами в підприємстві, можемо констатувати, що її ефективність визначають можливості раціоналізації функціонування і забезпечення злагодженої взаємодії складових компонентів між собою і зовнішнім середовищем. Функціонування системи управління змінами базується на механізмі реалізації управлінських рішень, який варто розуміти як систему взаємоузгоджених цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів, які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію взаємодії між зацікавленими сторонами. Під час формування системи управління змінами на підприємстві необхідно враховувати, що успішний його розвиток залежатиме від якості розробленої стратегії, а мета організаційних змін полягає в досягненні стратегічних цілей та набутті конкурентних переваг, а тому за сучасних умов доцільним є використання стратегічного підходу до управління змінами на підприємстві.

Сьогодні ефективне управління підприємством неможливе без системного впровадження змін та нововведень, спрямованого на якісні позитивні зрушення, які, своєю чергою, суттєво впливали б на діяльність суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі. Отже, зміни на підприємстві зумовлені його реакцією на розвиток навколишнього середовища та є невід'ємним складником ведення сучасного бізнесу. Таким чином, для успішного функціонування підприємства необхідно завчасно аналізувати фактори зовнішнього середовища, оцінювати готовність підприємства до змін, ретельно планувати його діяльність, оцінюючи ризики, працювати над подоланням можливого опору та проводити розподіл повноважень між учасниками процесу змін. Розроблення ефективної системи управління змінами є важливим складником його успішного розвитку.

Література:

1. Гайдей о.о. Управління змінами на підприємстві / О.О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3(19). – с. 71–75.
2. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т.В. Гринько [електронний ресурс]. – режим доступу : www.business-inform.net
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : [навч. посіб.] / О.Є. кузьмін, О.Г. Мельник ; 2–е вид. доп. і перероб. – Львів : інтелект–захід, 2013. – 352 с.
4. Лісун Я.В., Гайдей О.О. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності / Я.В. лісун, О.О. Гайдей // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. ч. 2. – к. : КНЕУ, 2014. – с. 472–479.
5. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях / М.В. Мельник. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 136 с.

ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗМІН

Л.Є. Купінець, д.е.н., професор

Інститут проблем ринку та економіко–екологічних досліджень НАН України
м. Одеса

Сучасний розвиток будь-якої країни все тісніше пов'язаний зі станом довкілля. Екологічні проблеми загострюються, переходять в розряд першочергових і потребують управління. Екологічне управління в Україні спрямоване, в першу чергу, на охорону навколишнього середовища, екологічну безпеку і раціональне природокористування, які мають досить повне законодавче забезпечення та регламентують переважно функції охорони, державного дозволу і контролю. Незважаючи на це екологічна ситуація в країні викликає занепокоєння через невиконання екологічного законодавства. В низці причин найважливішою є далеко не ефективна система екологічного управління. Між тим євроінтеграція та виконання Угоди про асоціацію потребує врахування змін у підходах до екологічного управління та виконання низки заходів, що сприятимуть реалізації зобов'язань країни щодо наближення до норм та стандартів ЄС, а саме імплементації директив та регламентів по восьми напрямках, які доповнюють існуючі міжнародні угоди. Реалізація цих змін потребує певних структурних, організаційних та інших перетворень в діяльності суб'єктів екологічного управління, що надають їм бажаний профіль для вирішення майбутніх завдань. Процес цей складний, багатоетапний, розвивається в напрямку від визначення наявного потенціалу для впровадження змін, послідовності необхідних дій та усунення можливих протидій. Всі ці зміни потребують управління, мета якого полягає у досягненні такої моделі керованих дій, що забезпечують подолання проблеми та її остаточне рішення. Саме це зумовлює актуальність означеного дослідження.

Розвитку цього напрямку в менеджменті присвячені роботи як зарубіжних, так і українських вчених – представників сфери науки та освіти, які досліджують проблеми теорії та практики менеджменту і розглядають чисельні наукові підходи до управління змінами та в існуючому інформаційному полі формують методичне забезпечення означених процесів переважно для локальних об'єктів, базуючись на досвіді зарубіжних компаній.

Тому метою роботи є обґрунтування моделі управління змінами, що передбачає визначення їх необхідності, сутності та мінімізації перешкод стосовно специфічних ланок вертикалі екологічного управління в країні.

Угода про асоціацію між Україною та ЄС визначила вектори співпраці та екологічні зобов'язання України, окреслила на найближче десятиріччя дорожню карту країни стосовно реформування екологічної сфери суспільного життя з орієнтиром на досвід передових країн світу, тенденцій, що склалися та екологічних стандартів (табл.1).