

використовуватимуться тільки на цілі, визначені бюджетом відповідно до пріоритетних напрямків інноваційного розвитку;

– принцип публічності – означає такий процес управління інноваційними проектами та програмами, що передбачатиме систематичне та оперативне оприлюднення публічної інформації про формування та реалізацію інноваційних проектів та програм на офіційних веб-сайтах розпорядників бюджетних коштів (в т.ч. звітів про виконання таких проектів та програм), а також можливість реалізації механізму державно-приватного партнерства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективне управління інноваційними проектами та програмами передбачає дотримання певних правил організації і реалізації інноваційних проектів та програм на основі загальноприйнятих принципів. У статті запропоноване цілісне бачення таких принципів, дотримання яких в реальній практиці, на думку авторів, забезпечить проведення швидких, глибоких та всеохоплюючих реформ бюджетного сектору. Перспектива подальших досліджень, що полягає у застосуванні концепції управління проектами для розробки та здійснення програм і проектів у бюджетній сфері, обумовлена тим, що саме проектна методологія орієнтована на досягнення конкретних результатів в умовах обмежених ресурсів та швидких змін навколишнього середовища.

Література:

1. Бюджетний менеджмент [Текст] : Навч. посіб. / Панкевич Л.В., Зварич М.А. – К., 2006. – 293 с.
2. Макух Я.Д. Термінологічні рівні поняття “проект” [Текст] / Я.Д. Макух // Глобалізація та управління проектами у XXI столітті: Матеріали наук.-практ. конф., Львів, 9-10 жовт. 2003 р. / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003. – С. 35-37.
3. Михайленко С.В. Концептуалізація та функціональні характеристики системи бюджетного менеджменту [Текст] / С.В. Михайленко // Зб. наук. пр. «Актуальні проблеми розвитку регіону». – Вип. 9. – Т. 2. – Івано-Франківськ: Вид-во ПНУ ім. В. Стефаника, 2013. – 335 с.
4. Основы инновационного менеджмента [Текст] : теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов / Л. С. Барюгин [и др.] ; под ред.: А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Экономика, 2004. – 518 с.
5. Управління проектами розвитку [Текст] : навчально-методичний посібник / [Т.І. Євтухова, Ю.В. Легенько, Р.І. Міщенко та ін.]. – Київ, 2013. – 291 с.
6. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України [Текст] : практ. посіб. / Анатолій Чемерис ; Швейц.-укр. проект "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". – Київ : DESPRO, 2012. – 76 с.

Lisun Y.V.

Candidate of Sciences (Economics), Associate professor

Mikh O.M.

Postgraduate

Kyiv National university of technologies and design

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN PROVIDING OF PARTNERSHIP ENTERPRISES

Лісун Я.В.

к.е.н., доцент

Mix O.M.

здобувач

Київський національний університет технологій та дизайну

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розглянуто сутність термінів «партнерство» та «взаємодія», обґрунтовано роль організаційних змін у забезпеченні партнерської взаємодії підприємств. Розглянуто організаційно-економічні складові забезпечення взаємодії підприємств та етапи управління організаційними змінами. Аналіз, систематизація та узагальнення типів взаємовідносин підприємств та типів здійснення організаційних змін дозволили сформулювати теоретико-методичні рекомендації, що сприяють розвитку партнерства.

Ключові слова: партнерство, взаємодія, організаційні зміни, цілі, інтереси, тривалість бізнес-відносин

The article focuses on the study of the term «partnership» and «cooperation», relevance role of organizational changes in providing interaction of companies as a partners . Organizational and economic components of enterprise interoperability and stages of organizational change management are considered in the article. Analysis, systematization and generalization of types the relationships and types of enterprise implementation of organizational changes allowed developing theoretical and methodological recommendations for partnership development .

Keywords: *partnership, cooperation, organizational change, goals, interests, duration of business relations*

В сучасних умовах зростає роль інноваційності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств як чинників забезпечення соціально-економічного розвитку суспільства. Ринкове середовище характеризується складністю, та динамічністю, що вимагає взаємодії підприємств та побудови партнерських відносин. Актуальності набуває управління організаційними змінами як інструментом забезпечення партнерської взаємодії підприємств.

Проблеми формування та управління змінами організаційного розвитку досліджені такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як: С.М. Ілляшенко, М.І. Овчаренко, Р. Дафт, А. Джайсон, Т. Галпін, Дж. Котер, С. Хайнінгс, Р. Кантер, Д.Т. Кернс, А. Компі, К. Левін, Б. Мільнер, Т.Д. Пітерс, Р.Х. Уотерман. Загальні та прикладні проблеми інтеграційних процесів у менеджменті і маркетингу розглянуто в дослідженнях Г.Л. Багієва, Ю.А. Дорошенко, О.А. Третьяка, І.А.Лазарева, Р.А. Фатхутдінова, В.П. Яхкінд [1-5].

Поширення процесів глобалізації призвели до активного використання різних форм партнерства. Спостерігається тенденція постійного зростання міжфірмової кооперації, сітьових форм взаємодії та координації підприємств.

Спеціалізація на виконанні певних функцій та їх подальше об'єднання сприяє зростанню компетенцій і знижує вартість за умови партнерства їх виконавців у певній структурі. Для поняття «взаємодія» характерна наявність фактичних, дієвих і відносно стійких зв'язків, які дозволяють об'єктам впливати один на одного, а також наявність самого впливу, результатом якого є взаємна зміна об'єктів. Аналізуючи термін «партнерство» як один із видів взаємодії, що ґрунтується на очікуванні того, що партнер під час взаємодії поводитиметься відповідно до умов співробітництва у якому домінують спільні пошуки реалізації загальних інтересів.

Партнерство в сучасному розумінні – це вид взаємин між різними суб'єктами, який полягає у формуванні єдиної позиції з певних питань та організації спільних дій. Специфікою партнерства є збереження кожним із партнерів відносної самостійності в основних аспектах діяльності. Тож партнерство як вид спільної діяльності полягає в рівноправності її учасників, що передбачає рівні права й обов'язки кожної зі сторін, а відтак, і взаємну відповідальність [1, 3]. Термін «партнерство» – це юридична форма організації спільної економічної діяльності декількох фізичних або юридичних осіб; термін «взаємодія» з філософської точки зору відображає процеси впливу різних об'єктів один на одного, їх взаємну обумовленість, *зміну стану*, взаємоперехід, а також виникнення одного об'єкта через інший.

Важливого значення у забезпеченні партнерської взаємодії підприємств набуває тип, масштаб і характер змін. За типовою ознакою організаційні зміни поділяються на: вимушені, сплановані, ініціативні, епізодичні, постійні. Масштаб змін визначається кількістю залучених сторін у проведенні організаційних змін: індивідуальні, групові, на рівні підрозділу, між функціональні, загально організаційні та міжорганізаційні. Характер змін характеризує рівень новизни отриманих результатів, за яким організаційні зміни поділяються на еволюційні та революційні.

Порівняльний аналіз основних типів відносин, таких як конкуренція та партнерство з революційним та еволюційним типом організаційних змін, дозволив виявити ряд спільних критеріїв (табл. 1).

Підприємство, як відкрита динамічна система функціонує на основі організаційно-економічного механізму, що потребує своєчасних змін. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємства представляє собою сукупність організаційних, фінансових і економічних методів, способів, форм, інструментів і важелів, що чинять вплив і змінюють

економічні і організаційні параметри підприємства, його організаційно-технічних, виробничо-технологічних, фінансово-економічних процесів.

Таблиця 1

Порівняння типів взаємовідносин підприємства та здійснення організаційних змін

Критерії порівняння	Взаємовідносини підприємства		Критерії порівняння	Тип організаційних змін	
	Традиційні відносини	Партнерські відносини		Здійснення прориву <i>Революційні</i>	Постійне вдосконалення <i>Еволюційні</i>
1. <i>Форма взаємовідносин</i>	Конкуренція	Співробітництво	1. <i>Задіяні процеси</i>	Вертикальні	Горизонтальні
2. <i>Урахування інтересів постачальника й покупця</i>	Акцент на власних інтересах	Акцент на спільних інтересах	2. <i>Фокус, орієнтири</i>	Окрема група ключових цілей	Поточні цілі підприємства
3. <i>Тривалість бізнес-відносин</i>	Короткочасні бізнес-відносини	Тривалі бізнес-відносини	3. <i>Шляхи здійснення</i>	Одноразова дія	Поступові кроки
4. <i>Кількість постачальників</i>	Велика кількість постачальників	Декілька надійних постачальників	4. <i>Залучення</i>	Весь персонал	Окрема група працівників
5. <i>Політика цін</i>	Акцент на нижчу ціну за одиницю продукції	Акцент на загальну вартість закупівлі	5. <i>Політика у сфері контролю якості</i>	Гарантована якість на основі концепцій TQM (Total Quality Management)	

Узагальнено автором на основі [2, 4]

Взаємодія підприємств (організацій) передбачає наявність таких складових, як: *суб'єкт управління* (менеджери, клієнти, акціонери, суспільство); *об'єкт управління* (бізнес-система, внутрішні та зовнішні бізнес-процеси, стандарти підприємства, організаційна структура, корпоративна культура, система корпоративних відношень); *ключові функції управління* (планування, організація, мотивація, контроль); *принципи* корпоративного управління та соціальної відповідальності; *методи управління* економічного та організаційно-адміністративного характеру (техніко-економічне планування, економічне стимулювання, економічна та соціальна відповідальність, система мотивації персоналу, формування організаційних цінностей та норм, наявність соціальної бази змін, формування філософії бізнесу).

Управління організаційними змінами з метою забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму та формування партнерської взаємодії передбачає реалізацію ряду етапів [2,3]:

1. *планування (підготовка до змін)* – діагностика існуючого рівня соціально-економічного потенціалу підприємства як основи побудови довгострокових відносин партнерства; виявлення необхідності змін (слабких місць, точок змін), підсистеми локалізації на підприємстві та глибини здійснення; визначення типу, масштабу і характеру змін; розробка рекомендацій по впровадженню змін; розповсюдження бачення бажаного стану в результаті організаційних змін; оцінка можливого опору змінам залучених сторін.

2. *організація (підготовка до змін)* – розробка управлінських дій, призначення відповідальних та реалізаторів змін (введення посади «агент змін»); формування команди зацікавлених у змінах працівників; конкретизація термінів реалізації змін;

3. *мотивація та виконання змін (проведення змін)* – реалізація рекомендацій по зміні стану елементів системи підприємства (удосконалення окремих процесів, помірний реінжиніринг, радикальний реінжиніринг) з метою співпраці та розвитку підприємства;

4. *контроль (інституалізація змін)* – дотримання термінів змін, діагностика досягнутого рівня потенціалу підприємства та рівня співпраці, оцінка ефективності проведених змін та отриманих результатів, переведення здійснених організаційних змін у поточну діяльність підприємства.

Важливого значення набувають питання готовності до змін та готовності до співпраці. Готовність слід розуміти як прихильне ставлення або мотивацію до змін / співпраці, яке пов'язане з бажанням та зацікавленістю. Йдеться про економічну та організаційну спроможність проведення змін на основі формування та використання системи влади, впливів та повноважень з питань розміщення ресурсів. Прихильність оцінюють відповідно до рівня готовності та здатності з позиції найвпливовіших акціонерів та топ-менеджерів за рівнями: антагоністичність до проведення організаційних змін; нейтралітет; підтримка – проявлення ініціативи та забезпечення необхідними ресурсами; лідерство – ініціатива, зацікавленість та управління проведенням організаційних змін.

Результативним є переведення сторін (партнерів) від антагоністичної позиції до нейтралітету; від нейтралітету – до підтримки. При цьому вирішальне значення має «критична маса прихильників проведення організаційних змін» або рівень розвитку потенціалу найвпливовіших учасників.

Отже, приходимо до висновку, що під час здійснення організаційних змін змінюються ключові характеристики підприємства (частини підприємства): структура, ієрархія, процеси, працівники, набір ресурсів, технології, компетенції, організаційна культура, місії, цілі, стратегія та ін. Аналізуючи питання встановлення та підтримки партнерських відносин йдеться про узгодження зазначених ключових характеристик підприємства, відповідно до характеристик підприємств-партнерів

Організаційними змінами, що сприяють партнерству підприємств є: оптимізація функціональної спеціалізації та розмірів підрозділів; зменшення числа рівнів управління; групова організація; створення інноваційних структур, мінімізація запасів; швидка реакція на зміни запитів споживачів та партнерів організації; висока продуктивність праці; оптимізація витрат; висока якість процесів, продукції та послуг; підтримання стабільної сили зв'язку з партнерами (споживачами).

Література:

1. Яхкінд В.П. Маркетинг партнерських відносин як інструмент стратегічного управління підприємством. – «Економіка розвитку» (Economics of Development). – № 2(66). – 2013. – С. 1–6.
2. Ілляшенко, С.М. Засади організаційно-економічного механізму управління розвитком корпоративної культури промислового підприємства / С.М. Ілляшенко, М.І. Овчаренко // Ефективна економіка. – 2013. - № 9. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
3. Лісун Я.В. Теоретичні аспекти формування взаємовідносин у концепціях маркетингу // Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. – Том 20, випуск 2/1. – 2015. – С. 70-73.
4. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу // Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку. Теорія та практика державного управління. – Вип. 2 (33). – 2011. – С. 1-11.
5. Judson A. S. Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change / A. S. Judson. – USA Mass ; Cambridge : Basil Blackwell, 1991. – 222 p.

Loyko V. V.

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

Pavlenko V. V.

graduate student

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

PROBLEMS OF BANKING SYSTEM IN UKRAINE

Лойко В.В.

д.е.н., доцент,

Павленко В.В.

аспірант

Київський національний університет технологій та дизайну

ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ