

іміджу компанії) і направлене на стимулювання продавців та покупців шляхом проведення різноманітних акцій, конкурсів, лотерей, які передбачають подарунки, знижки тощо.

Отже, можемо зробити висновок, що при формуванні маркетингових стратегій міжнародними роздрібними мережами особлива увага приділяється кожному елементу комплексу маркетингу, який, однак, може бути розширений за рахунок додаткових компонентів.

Література: 1. Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг : Пер. с англ / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква; Пер. Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук, А. Чех; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. – 752 с. - (Маркетинг для профессионалов). 2. Маркетинг менеджмент. 11-е изд./ Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

Стеців С.Р.,
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
НУ «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна

ТЕХНОЛОГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН: КЛЮЧОВІ ВІДМІННОСТІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ

Науковцями розроблено значну кількість моделей управління змінами, проте усі моделі за технологіями управління та впровадження змін можна об'єднати у дві групи: 1) Технологія планованих змін; 2) Технологія організаційного розвитку.

Основним завданням під час застосування технології планованих змін є досягнення конкурентних переваг шляхом ефективного організування та, часто перепроєктування бізнес-процесів ланцюга створення вартості, розвитку необхідних вмінь та компетенцій в працівників [3]. Дана технологія фокусується на формальних структурі та системах. Як зазначає Малишева Л. А. [1, с. 30] основними фазами у технології планованих змін є діагностика, проектування та впровадження. Працівники підприємства розглядаються як соціальний капітал, необхідний для виконання поставлених завдань, основними мотиваційними факторами для якого є матеріальне стимулювання, а підприємство прирівнюється до механізму чи машини. Процес змін здійснюється «зверху-вниз» із застосуванням суворого контролю, велике значення мають повноваження під час прийняття управлінських рішень, встановлено чіткі норми, плани та правила у діяльності. Кінцевою метою змін, що впроваджуються за допомогою технології планованих змін, є досягнення економічних показників, орієнтування на кількісні показники діяльності. Технологію планованих змін доцільно застосовувати під час впровадження змін, орієнтованих на посилення впливу підприємства у зовнішньому оточенні, а також реактивних, локальних, технологічних, ресурсних, разових, революційних та короткострокових змін.

Основними завданнями змін, що реалізуються за допомогою технології організаційного розвитку, є збалансування індивідуальних інтересів працівників та інтересів підприємства. Дана технологія базується на співробітництві під час впровадження змін керівництва, працівників та консультантів, передбачає обов'язкову участь топ-менеджменту. Вона передбачає вплив на зміни через навчання шляхом розширення ідей, поглядів та зміну поведінки працівників таким чином, щоб вони могли застосувати нові підходи до існуючого стану підприємства. Застосування технології організаційного розвитку під час впровадження змін передбачає розгляд працівників як творчих індивідуумів, основним мотиваційним фактором для яких є розвиток людських можливостей [3]. Основним фокусом даної технології є удосконалення ефективності діяльності. На відміну від планованих змін, які характеризуються лінійністю та послідовністю процесу змін, організаційний розвиток – це ітеративні або й постійні зміни, що є ситуаційними. Технологія організаційного розвитку є дієвою під час впровадження змін, орієнтованих на удосконалення складових внутрішнього середовища, а також впровадження проактивних, загальних змін, змін в персоналі та організаційній культурі, постійних, стратегічних, ступінчастих, довготривалих змін.

Отже, технологія планованих змін – це цілеспрямовані зусилля щодо досягнення конкретних змін, тоді як організаційний розвиток зосереджений на цінностях та етичних нормах та є загальносистемним застосування ключових аспектів поведінкових наук до вдосконалень стратегій, структур, процесів, що ведуть до підвищення ефективності [4, с. 35].

В літературі технології планованих змін відносять до «жорстких» змін, а технології організаційного розвитку – до «м'яких», що найкраще продемонстровано на теоріях М. Бір та Н. Норія «Теорія Е» та «Теорія О» відповідно [2]. Автори наголошують, що для процвітання та розвитку підприємство повинно навчитись розумно комбінувати зазначені теорії, використовуючи наступні альтернативи: 1) Послідовне застосування теорії «Е» та теорії «О», проте не навпаки; 2) Інтеграція теорії «Е» та теорії «О», а саме встановлення цілей та напрямів змін топ-менеджментом та активне залучення працівників.

Завданням менеджменту є визначення ситуації, в якій застосування однієї із визначених технологій буде більш дієвим, ніж іншої, та ситуації, коли застосування однієї із технологій впровадження змін є неефективним. У [1, с. 28] зазначено, що технологію організаційного розвитку слід застосовувати у випадках: необхідності пристосування підприємства до змін в зовнішньому середовищі; зміна структури та відносин, що викликана впровадженням нових технологій; розширення та диверсифікація діяльності; досягнення цілей неможливо за теперішнього стану підприємства.

Таблиця 1

Ефективність застосування технологій впровадження змін під час управління змінами різних типів (авторська розробка)

Тип змін	Плановані зміни	Організаційний розвиток	Поєднання технологій
Прогнозовані		✓	
Не прогнозовані	✓		
Реактивні	✓		
Проактивні		✓	
Загальні		✓	✓
Локальні	✓		✓
Зміни мети та цілей	✓		✓
Зміни структури			✓
Зміни завдань	✓		✓
Зміни технологій	✓		✓
Зміни в персоналі та культурі		✓	
Ресурсні зміни	✓		
Разові	✓		
Постійні		✓	
Тактичні	✓		
Стратегічні		✓	✓
Ступінчасті		✓	✓
Революційні	✓		✓
Короткострокові	✓		
Довгострокові		✓	
Зміни, спрямовані на вдосконалення складових внутрішнього середовища		✓	✓
Зміни, спрямовані на посилення впливу підприємства у зовнішньому оточенні	✓		✓

Література: 1. Малышева, Л. А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций : учебное пособие. / Л. А. Малышева. – Екатеринбург : ООО «Издательство УМЦ УПИ», 2010. – 386 с. 2. Beer Michael, Nohria Nitin. Cracking the Code of Change // Harvard Business Review, May 2000 3. Boonstra J. Dynamics in organizational change and learning: Reflections and new perspectives (2009). [Електрон. ресурс]. – Доступний з <http://www.jaapboonstra.nl/publicaties/engelstalig/> 4. Rothwell W. J., Sullivan R. L. Practicing organizational development: a guide for consultants / edited by W. J. Rothwell; 2nd edition // Pfeiffer. – 2005. – 640 p.

Yulia Synytsina,
Candidate of engineering sciences (Ph.D in Technical Sciences), associate professor,
Tatyana Karpenko,
Candidate of economic sciences (Ph.D in Economics), assistant of management department of
National metallurgical academy of Ukraine,
Dnepropetrovsk, Ukraine

IMPROVEMENT OF THE UKRAINAIN EDUCATIONAL STRATEGY

The policy of forming well-educated society, as the basis of competitive country, requires profound changes according to market transformations in the conditions of globalization. Higher school is the inalienable stage of creation the intelligent potential of the country, which also has to satisfy the human recourse necessities of labour-market. According to the reasons mentioned above, one of the near-term tasks of our country is to form a high quality educational service, which can provide national labor market with highly "sought" specialities.

In the Ukrainian development Strategy up to 2020, indicated that Ukraine has faced a new conditions of development of the world`s society. It means that we need to find out such ways of economic modernization, which has to be oriented on providing the national safety and competitiveness of a country. In general, Ukraine has high level of well-educated population. From data of the All Ukraine census enumeration, the quantity of population which has secondary or higher education includes more than 90% in the age grope 25-64 years old. About 85 % - people who has complete universal AV education. The investigation of statistical indexes conformed that development of Ukrainian educational system is contradictory and unequal. Ukrainian educational system is marked by such positive characteristic as: the quantity of Ukrainian higher education establishments of new type is increasing; the general level of staff assistance of educational system is constantly high; the quantity of students is growing rapidly together with a brisk development of educational system; the patterns of ownership and sourcing of education are diversified.

At the same time, Ukrainian economy is faced the challenge of imbalance of educational services and labor market. As a result: the qualified human resources, which are formed by the educational system cannot be used in a proper way or became non-demanded at all.

There are some explanations regarding to imbalance between professional education of workers and their occupational work. Firstly, Ukrainian system of education is oriented mainly on demand of households as a main "suppliers" of applicants and consumers of educational services. At the same time, the demand of specialists is formed by the employers at the Labor market. So, education system is acting by inertia because of information gap about the real necessities of economy. As a result, we have oversupply of lawyers, economists and managers at the labor market and also simultaneous catastrophic lack of engineers, chemists, representatives of other technic specialists.

Secondly, modern educational system is oriented foremost not on the necessities of economy, but on groundless demand of economic and juridical specialties among young people. As a result we supersaturated Labor Market by accountants, lawyers and economists. Thirdly, most employers consider graduated students not execute the employment duties, because of deficient of workmanlike and practical skills. One of principal tasks of realization the Government national program "education"(Ukraine - XX1 century) is humanizing of educational system. It means that main goal of Ukrainian educational system is to develop the human personality, as a greatest value, and open its capability by satisfying various educational problems.

From data of Government statistical service of Ukraine, in 2010 the amount of higher educational establishments with III - IV levels of accreditation has increased. In 2010 quantity of higher educational establishments was - 349, while ten years ago there were about 315, and 150 at the beginning of 90th. As for technical vocational schools, their quantity has increased from 965 to 1021 during the period of 2001-2010. 53% of students were accepted to study-for-fee form of education in 2010/11scholastic year. Education on a fee paid basis is pervading in higher educational establishments with III - IV levels of accreditation (54% of students were studied on a fee paid basis), in the higher educational establishments with I- II levels of accreditation, this index is equaled – 48 %. 93,8 thousand of magister, 272,7 thousand of specialists and 167,8 thousand of junior specialists were educated by the higher educational establishments in 2010.