

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

ГРИНЬ Євген Леонідович



УДК 658.31 / 338.012 : 65.017.2 (043.3)

**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Харків – 2018

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор,
Заслужений діяч науки і техніки України
АМОСОВ Олег Юрійович,
Харківський регіональний інститут Національної академії державного управління при Президентові України, завідувач кафедри економічної теорії і фінансів

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ПЛАКСІЄНКО Валерій Якович,
Полтавська державна аграрна академія,
завідувач кафедри бухгалтерського обліку;

доктор економічних наук, доцент
ЯЦІВ Ігор Богданович,
Львівський національний аграрний університет,
проректор з наукової роботи;

доктор економічних наук, доцент
ТКАЧЕНКО Сергій Анатолійович,
Вищий навчальний заклад
«Міжнародний технологічний університет
«Миколаївська політехніка»», в.о. ректора

Захист відбудеться «26» грудня 2018 року о 10⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.832.02. в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, конференц-зал.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44, читальний зал.

Автореферат розісланий «26» листопада 2018 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



А. Ф. Гацько

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. За останні декілька років обсяг ринку сільськогосподарського машинобудування відчутно зріс, що обумовлено зростанням попиту на продукцію агросектору як всередині країни так і за її межами. Особливий інтерес викликає саме привабливість вітчизняної продукції рослинництва на світовому ринку, що стимулює виробників до оновлення парку машин та обладнання в напрямку зростання продуктивності, підвищення рівня технологічності та енергоефективності. Ці умови вимагають від вітчизняних виробників сільськогосподарського машинобудування, які знаходяться в гострій конкурентній боротьбі з імпортерами, постійно підвищувати рівень конкурентоспроможності, що вимагає реалізації програм та проектів організаційних змін. Високий рівень турбулентності зовнішнього середовища у взаємодії із нелінійним розвитком підприємства формує складні умови для реалізації організаційних змін, головним критерієм доцільності впровадження яких є ефективність. Враховуючи, що організаційні зміни є системним явищем, в разі неналежного управління ними існує висока вірогідність отримання негативних результатів, які не тільки завадити досягненню поставленої мети, але й завдадуть відчутної шкоди діяльності підприємства в цілому. Крім того невідворотність змін як феномена, який становить зміст розвитку, вимагає від менеджменту підприємств впровадження узгодженої та виваженої концепції ефективності управління організаційними змінами, яка повинна враховувати параметри внутрішнього середовища, які знаходяться під впливом дії чинників зовнішнього середовища, враховуючи вплив управляючої системи на об'єкт управління, рівень готовності персоналу до впровадження змін та можливий опір в разі їх неприйняття. Багатоаспектність ефективності управління організаційними змінами обумовлює потребу не лише у розробці належної парадигми управління, але й у ефективному впровадженні даної парадигми в існуючій менеджмент вітчизняних підприємств сільськогосподарського машинобудування.

Питаннями дослідження організаційних змін займалися та займаються чисельне коло дослідників, де серед західноєвропейських та американських науковців варто виділити таких: А. Арменакіс, Р. Айзенштад, Л. Акерман, Р. Баллок, Дж. Балоган, П. Барнетт, Д. Баттен, А. Бедон, Р. Бекхард, Л. Беланжер, Л. Бергер, М. Бір, В. Брідж, А. Ван де Вен, Т. Галпін, Л. Гітельман, В. Глік, Р. Гомбілевські, Л. Грейнер, Б. Гроард, Ф. Гуіяр, Дж. Д. Дак, Г. Делісле, К. Демерс, А. Джадсон, А. Дорошук, М. Йохна, Ф. Местон, С. Мюллер, К. Камерон, Дж. Келлі, Г. Керролл, Б. Кляйнер, П. Коллоретт, Дж. Коттер, Ф. Крюгер, М. Кубр, Р. Куін, Л. Курдай, А. Надлер, Н. Норія, В. Ньюман, О. Пассенхейм, Р. Перро, Х. Рамперсад, Е. Романеллі, А. Рондо, Д. Салво, К. Саткліф, М. Ташман, С. Хайнінгс, Р. Харіс, Дж. Харрінгтон, Т. Хафсі, Д. Холанд, В. Хоуп-Хейлі, Г. Х'юбер, Б. Фабі, И. Фішер, К. Фрайлінгер. Вітчизняну школу управління організаційними змінами

представляють роботи вчених: Н. Беляєва, Л. Божко, Д. Воронков, О. Гайдей, Ю. Гапон, О. Гарафонова, Т. Гвініашвілі, Л. Гордієнко, А. Граціотова, О. Гронь, Т. Гринько, А. Грязнова, В. Діденко, А. Джинджолія, М. Кошевий, Т. Кужда, М. Кучер, Є. Лапін, Т. Лісович, І. Мазур, Д. Найпак, Г. Осовська, О. Осовський, В. Плаксієнко, Ю. Погорелов, С. Степаненко, Г. Тарасюк, С. Ткаченко, І. Тяжкороб, Ф. Хміль, І. Чернявська, В. Шапіро, Й. Ясіньска, І. Яців.

Незважаючи на велику кількість науково-прикладних напрацювань в означеному напрямі дослідження, питання забезпечення інструментів забезпечення ефективності управління організаційними змінами залишається недостатньо розвинутим, що і обумовило вибір теми наукового пошуку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у межах комплексної науково-дослідної роботи Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка згідно тем «Організаційно-економічні та технологічні засади підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції в умовах формування інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0111U005203, 2011-2015 рр.) та «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.). Авторський внесок в їх розробку полягає в обґрунтуванні та практичній апробації положень концепції ефективності управління організаційними змінами на підприємстві.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та розробці методологічного базису та методичного забезпечення формування та імплементації концепції ефективності управління організаційними змінами на підприємстві.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність постановки та вирішення комплексу таких завдань:

- уточнити сутність поняття «організаційні зміни підприємства»;
- визначити зміст управління організаційними змінами підприємства;
- надати класифікацію організаційним змінам на підприємстві;
- розробити концепцію ефективності управління організаційними змінами в менеджменті підприємства;
- розробити методичний підхід щодо оцінювання рівня ефективності організаційних змін на підприємстві;
- визначити структуру потенціалу змін підприємства;
- оцінити вплив зовнішнього середовища на функціонування підприємств сільськогосподарського машинобудування в Україні;
- визначити рівень управління організаційними змінами на підприємстві;
- запропонувати організаційне забезпечення здійснення змін на підприємстві;
- розробити когнітивну схему сутності опору організаційним змінам на підприємстві;

- надати методичний підхід щодо виявлення взаємозв'язку між рівнем опору персоналу та потенціалом змін на підприємстві;
- описати концептуальний підхід до формування механізму подолання опору організаційним змінам;
- обґрунтувати алгоритм визначення готовності підприємства до змін;
- запропонувати кваліметричну модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін;
- розробити організаційне забезпечення готовності персоналу до організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами на підприємстві.

Предмет дослідження складають сукупність теоретико-методологічних, методичних та прикладних засади формування та імплементації концепції ефективності управління організаційними змінами на підприємстві.

Методи дослідження. Поставлені мета і завдання дослідження досягаються використанням системи загальнонаукових та спеціальних методів: *морфологічного аналізу* – для обґрунтування змісту поняття «організаційні зміни» та уточнення поняття «опір»; *діалектичного методу* – для обґрунтування еволюції підходів до визначення категорії «управління організаційними змінами»; *кластерного аналізу* – для групування підприємств за рівнем ефективності організаційних змін; *таксономічного аналізу* – для визначення рівня складових потенціалу змін; *системного і процесного підходів* – для розробки організаційного забезпечення здійснення змін на підприємстві та для формування алгоритму визначення готовності підприємства до змін; *методу нечітких множин* – для оцінки рівня реалізації функцій управління організаційними змінами; *аналізу і синтезу* – для уточнення сутності поняття «механізм опору організаційним змінам»; *програмно-цільового підходу* – для розробки програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування; *методу формалізації* – для обґрунтування елементів запропонованого механізму подолання опору змінам; *експертного оцінювання (ранжування)* – для визначення типу реакції персоналу на зміни; *методу проєціювання тренда* – для виявлення взаємозв'язку між рівнем опору персоналу та інтегральним показником потенціалу змін на підприємстві; *кваліметричного аналізу* – для оцінки рівня готовності персоналу до організаційних змін.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з управління організаційними змінами, чинні законодавчі та нормативні акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України та органів статистики Харківської області, інформаційно-аналітичні матеріали, статистичні й фінансові звіти підприємств сільськогосподарського машинобудування України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в отриманні нового

розв'язання складної наукової проблеми формування та імплементації концепції ефективності управління організаційними змінами на підприємстві. Основними винесеними на захист науковими положеннями є такі:

вперше:

- обґрунтована класифікація організаційних змін, де полікритеріальна класифікація базується на монокритеріальній, яка включає типологію за характером здійснення (розподіляється за критеріями об'єкта, тривалості, систематичності, характеру прояву процесів, масштабу, стилю управління, рівнів та ресурсів); за характером виникнення (розподіляється за реакцією на середовище, взаємодією із середовищем та цілепокладанням); за результатом (розподіляється за набутим станом і за якістю), а також включає шість груп змін з поділом їх на активні та пасивні, де останні передбачають зміни стану підприємства на ринку під впливом зовнішніх чинників в разі неприйняття рішення щодо реалізації активних змін;

- розроблена концепція ефективності управління організаційними змінами, яка базується на обраних концепціях ефективності (Парето-ефективність, результативний підхід, системний підхід, цільовий підхід та з позиції зацікавлених сторін) та включає положення оцінки ефективності здійснення організаційних змін, визначення структури та рівня потенціалу змін, моніторингу впливу рушійних сил зовнішнього середовища, оцінки управлінського впливу на процес здійснення організаційних змін, проектного підходу організації проведення змін на підприємстві, формування механізму подолання опору організаційним змінам, визначення готовності персоналу до організаційних змін;

- ідентифіковано методологічні засади оцінювання ефективності управління організаційними змінами шляхом виокремлення функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання на етапах ініціації, реалізації та інституціалізації змін з використанням теорії нечіткої логіки, що дозволяє визначити міру впливу керуючої системи на процеси протікання організаційних змін на підприємстві;

- обґрунтовано кваліметричну модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін, яка слугує дієвим методологічним базисом обґрунтування доцільності проведення організаційних змін на підприємстві та включає систему критеріїв в розрізі психологічного, мотиваційного, професійно-кваліфікаційного та організаційного факторів, і відображає взаємозв'язок та взаємовплив між ними, що дає можливість класифікувати їх за ступенем домінування та сформулювати ефективні заходи усунення причин, що перешкоджають реалізації організаційних перетворень;

удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання ефективності здійснення організаційних змін на підприємстві, відмінною рисою якого є визначення груп підприємств за обраними показниками рентабельності та фінансової стійкості на основі кластерного аналізу з врахуванням динаміки та визначення

належності досліджуваних підприємств сільськогосподарського машинобудування до кожної групи з метою обґрунтування доцільності впровадження окремих типів змін та методів їх впровадження;

- методичне забезпечення оцінювання потенціалу змін підприємства, відмінною рисою якого є структура, яка охоплює такі складові: фінансово-інвестиційна, ресурсна, виробничо-технічна, технологічно-інноваційна, людська, інтелектуальна, інформаційно-комунікаційна, управлінська та маркетингова, за якими визначається інтегральна оцінка для досліджуваних підприємств та її динаміка, що дозволяє оцінити достатність рівня потенціалу змін з метою обґрунтування можливих методів та типів змін, доцільним для впровадження;

- аналітичне забезпечення визначення впливу джерел зовнішнього середовища на підприємство, яке відрізняється розміщенням груп джерел непрямого впливу, представлених технологічними, економічними, соціальними, законодавчими, політичними та макроекономічними, та прямого впливу, які включають споживачів, постачальників, конкурентів, регуляторні органи та профспілки, на матриці за ступенем впливу та можливою зміною впливу, що дозволяє виокремити найбільш загрозливі позитивні та негативні зовнішні стимули для досліджуваних підприємств галузі сільськогосподарського машинобудування.

- організаційне забезпечення реалізації змін на підприємстві, яке, на відміну від існуючих, базується на програмно-проектному підході, що передбачає обґрунтування безпосередніх інструментів управління організаційними змінами таких як: методи та стратегії відповідно до розроблених принципів, що дозволяє забезпечувати високий рівень ефективності шляхом управління параметрами якості, вартості, часу, цілей та ризиків;

- концептуальний підхід до формування механізму подолання опору організаційним змінам, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на використанні процесного підходу, передбачає обґрунтування структури за такими елементами, як: мета, об'єкт, суб'єкт, чинники внутрішнього середовища, чинники зовнішнього середовища, забезпечення, принципи, методи подолання опору, та включає певну сукупність етапів, на кожному з яких вирішується комплекс завдань із зазначенням виконавців, що дозволить у подальшому регламентувати послідовність їх дій в процесі подолання опору персоналу змінам на підприємстві;

- організаційне забезпечення готовності персоналу до змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування, що, на відміну від існуючих, базується на розробці програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін, яка з одного боку орієнтована на підвищення лояльності персоналу до підприємства, досягнення високого рівня довіри до керівництва, а з іншого – сприяє забезпеченню зони комфорту роботи шляхом формування позитивного соціально-психологічного клімату та вдосконалення

корпоративної культури на підприємстві;

- методичний підхід щодо визначення впливу опору персоналу на потенціал змін на підприємстві, відповідно до якого зв'язок та взаємозалежність виявлено за допомогою побудови трендових моделей, а кількісну оцінку рівня опору персоналу організаційним змінам та розрахунок інтегрального показника потенціалу змін на підприємстві здійснено за допомогою експертного опитування та з використанням таксономічного аналізу, відповідно, що уможливорює дослідження причин опору персоналу змінам та обґрунтування інструментів його подолання, застосування яких сприятиме забезпеченню ефективності організаційних змін та позитивно впливає на покращення стану діяльності підприємства;

дістали подальшого розвитку:

- наукове тлумачення поняття «організаційні зміни», яке, на відміну від існуючих, розглядається як процес переходу підприємства в новий стан, параметри якого безпосередньо залежить від поточного, що обумовлює процедури, методи та засоби їх реалізації, зміст якого передбачає набуття окремими підсистемами або елементами підприємства вищих значень параметрів або оновленої сукупності якісних параметрів, що забезпечує досягнення поставлених цілей та набуття підприємством нових емерджентних рис;

- визначення сутності «управління організаційними змінами», яке відрізняється розумінням його як специфічного виду управлінської діяльності підприємства, вбудованого в загальний менеджмент, що характеризується іманентною властивістю, базується на постійному моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища з використанням інструментарію економіко-математичного моделювання, де управління передбачає вплив управляючої підсистеми на процес ініціації, реалізації та інституціалізації змін, ефективність забезпечення якого можливо за умови системного використання інструментарію, представленого принципами, методами, функціями та стратегіями;

- когнітивну схему сутності опору організаційним змінам, яка, на відміну від існуючих, враховує особливості психологічного, поведінкового та управлінського підходів до логіки дослідження та відрізняється структурою, що включає класифікацію видів опору змінам (за рівнем виникнення опору, за сферою виникнення опору, за тривалістю існування опору, за формою прояву опору, за силою впливу опору) та причини виникнення (організаційні, управлінські, ресурсні, соціально-психологічні, мотиваційні), що дозволяє виокремити існуючі взаємозв'язки між представленими категоріями та обґрунтувати структурно-змістові особливості поняття опору організаційним змінам;

- алгоритм визначення готовності підприємства до змін, який на відміну від існуючих, передбачає: визначення бажання та прихильності керівництва щодо проведення змін; визначення ресурсної здатності проведення організаційних змін; визначення опору персоналу до організаційних змін; розробку та реалізацію заходів з подолання опору персоналу змінам;

формування сприятливого середовища для проведення змін; остаточну оцінку керівництвом доцільності та готовності проведення організаційних змін; прийняття рішення про проведення організаційних змін на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо впровадження положень концепції ефективності управління організаційними змінами на підприємстві.

Науково-практичні положення дисертаційної роботи були використані при розробці заходів з впровадження концепції ефективності управління організаційними змінами м. Харкова. На ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» апробовано методичне забезпечення оцінювання потенціалу змін (довідка про впровадження № 03-28 від 17.10.2017 р.). На ПрАТ «Бердянські жатки» реалізовано програмно-проектний підхід до організації планування та імплементації змін на підприємстві (довідка про впровадження № 2/185 від 26.09.2017 р.). На ПрАТ «Харківський коксовий завод» використано пропозиції щодо зниження опору персоналу в процесі реалізації організаційних змін (довідка про впровадження № 358 від 07.11.2017 р.). Також теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовувалися в навчальному процесі Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (довідка № 05-535 від 11.09.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею та містить отримані автором нові результати в економічній науці, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання розробки концепції ефективності управління організаційними змінами на підприємстві, апробоване на підприємствах сільськогосподарського машинобудування України і знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок автора в роботи, виконані у співавторстві, наведено у списку основних опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Теоретичні і практичні положення та результати дисертаційної роботи оприлюднені автором на українських та міжнародних науково-практичних конференціях: «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2016 р.), «Прикладна економіка – від теорії до практики» (Тернопіль, 2017 р.), «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2017 р.), «Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика» (Суми, 2017 р.), «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2018 р.).

Публікації. За темою дисертації опублікована 31 наукова праця (28 одноосібних) загальним обсягом 33,2 друк. арк., в тому числі: 1 одноосібна монографія, 20 наукових статей у вітчизняних фахових виданнях з економічних наук, 5 статей у зарубіжних наукових періодичних виданнях, 5 публікацій у інших виданнях.

Структура дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, п'яти розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації складає 511 сторінок, в тому числі 340 сторінок основного тексту. Робота містить 34 таблиці, 35 рисунків, 15 додатків та список використаних джерел із 508 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі **«Науково-теоретичні засади управління організаційними змінами на підприємстві»** уточнено сутність поняття «організаційні зміни»; розвинуто розуміння поняття «управління організаційними змінами»; представлено класифікації організаційних змін на підприємстві.

З метою визначення сутності організаційних змін розглянуто феномен змін з філософської точки зору. Підприємства створюються та функціонують для реалізації поставленої мети: виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг. Досягнення цілей функціонування під впливом рушійних сил зовнішнього середовища вимагає змін ключових параметрів діяльності, які об'єднують організаційно-правові форми, номенклатуру, обсяг та якість продукції, техніку та технологію, організаційну структуру та культуру тощо. Управління цими змінами забезпечує розвиток підприємства відповідно до закону діалектики переходу кількісних змін у якісні для набуття нового стану, що вимагає здійснення стрибка як подолання стратегічного розриву, що забезпечується накопиченням кількісних характеристик. Відповідно зміни є основним інструментом та шляхом забезпечення розвитку. Шляхом узагальнення ключових характеристик поняття «зміни» було встановлено, що даний феномен є заміщенням одного стану об'єкта іншим з врахуванням наслідування набутих раніше ознак одночасно із вдосконаленням або розширенням переліку параметрів підприємства, що об'єднує як кількісні, так і якісні аспекти, джерелом чого виступає зовнішнє та внутрішнє середовища. Зміни характеризуються позитивним або негативним вектором, що обумовлює обґрунтованість розуміння розвитку лише як послідовності позитивних змін.

Існування ряду підходів до розуміння організаційних змін обумовило необхідність структуризації існуючих дефініцій, що було здійснено з використанням інструментарію морфологічного аналізу за сутністю, змістом, який включає об'єкт, що змінюються, проявом у формі мети, сукупності характерних рис та властивостей та складом, який об'єднує методи здійснення змін. В результаті було визначено, що під організаційними змінами варто розуміти процес переходу підприємства в інший стан, параметри якого залежить від поточного, що й обумовлює процедури, методи та засоби їх реалізації, зміст якого передбачає набуття окремими підсистемами або елементами підприємства інших значень параметрів або нових якісних параметрів, що обумовлює досягнення поставлених цілей та отриманням

підприємствам нових емерджентних властивостей.

Формування методології управління організаційними змінами вимагає уточнення змісту даного поняття. Аналіз еволюції дозволяє стверджувати, що становлення даного напрямку менеджменту розпочалося після Другої світової війни із розуміння змін як фрагментальних, сприятливих та передбачуваних обставин. Подальші кризи 70-х років призвели до визнання змін як безперервного та еволюційного процесу або кризового явища. Після поширення процесів глобалізації з кінця 80-х років зміни почали розглядатися як поточна діяльність всіх підприємств, що обумовило необхідність проактивного управління ними. В контексті даної хронології розглянуто і виникнення підходів до управління організаційними змінами. Розгляд існуючих теорій, моделей та підходів дозволяє стверджувати, що є найбільш розповсюдженим баченням досліджуваної категорії є процесний підхід, який передбачає виокремлення етапів, процедур або функцій відповідно до стадій реалізації на підприємстві. В рамках розповсюдженого змістовного підходу управління змінами сконцентровано на розумінні, що має бути змінено та яким чином. Контекстуальні теорії роблять наголос на умовах в яких функціонує підприємство, які і провокують зміни. Крім цих підходів виокремлюють поведінковий, системний, адаптивний, ситуаційний, психодинамічний, гуманістичний та компетентісний. Важливо зауважити, що більшість існуючих авторських бачення даного процесу відносяться до різних підходів, що підтверджує багатокритеріальність феномену змін в діяльності підприємства та обумовлює необхідність використання отриманих методологічних та методичних результатів всіх розглянутих підходів для формування концепції ефективності управління організаційними змінами на підприємстві. В цілому управління організаційними змінами варто розуміти як специфічний вид управлінської діяльності підприємства, який повинен бути вбудований в поточну систему менеджменту, де зміни розглядаються як іманентна властивість, виникнення яких найчастіше є результатом посилення впливу чинників зовнішнього середовища, що обумовлює потребу в моніторингу даного впливу. Інструментарій управління вимагає реалізації складних методів прогнозування на основі економіко-математичного моделювання, а безпосередньо управління є впливом управляючої підсистеми на процес ініціації, планування, реалізації та інституціалізації змін. В цілому ефективне управління можливе лише при системному застосуванні всіх ключових інструментів управління організаційними змінами.

Дихотомія еволюційного та революційного бачення здійснення організаційних змін на підприємстві обумовила необхідність розробки універсальної класифікації існуючих типів організаційних змін. Більшість дослідників виокремлюють типи організаційних змін за одним критерієм, серед яких: кінцевий результат, природа змін, результат діяльності, призначення, характер цільовизначення, динамічний ритм, наявність плану, вплив зовнішнього середовища, тривалість, об'єкт впливу, характер причин,

середовище прояву, характер прояву, стиль управління, форма реалізації, рівні, якість та масштаб. Двокритеріальна класифікація представлена в роботах таких дослідників як: Дж. Балоган, В. Хоуп-Хеллі, які виокремлюють еволюцію та революцію, адаптацію та реконструкцію за кінцевим результатом та природою змін; Т. В. Гринько та Т. З. Гвініашвілі надають активні, локальні та точкові за формою і часом; О. Кузнецов визначає зміни «знизу-вгору», «згори-вниз» та горизонтальні за виникаючими ініціативами та формою. Вся множина полікритеріальної класифікації пов'язана із масштабом змін та характером протікання, що найчастіше передбачає визначення змін в діапазоні від повільних (еволюційних, периферійних, першого порядку, інкрементальних) до швидких (революційних, кардинальних, другого та третього порядку, перебудови та радикальних перетворень). Таким чином, розроблено універсальну систему критеріїв класифікації організаційних змін, яка охоплює всі існуючі типи (рис. 1).

У другому розділі **«Концепція ефективності управління організаційними змінами на підприємстві»** надано науково-методологічні положення концепції ефективності управління організаційними змінами; запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня ефективності організаційних змін на підприємствах; розроблено методичне забезпечення оцінювання потенціалу змін підприємств.

Для визначення положень концепції ефективності управління організаційними змінами в роботі здійснено детальний аналіз сутності поняття «ефективність», які справедливо вважають наріжним каменем економічної науки в цілому. Розгляд еволюції підходів до розуміння даної категорії дав підстави узагальнити найбільш розповсюджені концепції ефективності. В рамках Парето-ефективності визначається алокативна ефективність розміщення наявних ресурсів у відповідні економічній системі. Розуміння ефективності з позиції результативності передбачає оцінювання відношення отриманого результату до понесених так цей результат витрат. В контексті системного підходу підприємство розглядається як відкрита система, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Цільовий підхід має якісний характер та відображає ефективність як ступінь досягнення поставленої мети. Ефективність з точки зору зацікавлених сторін передбачає оцінку досягнутих результатів в залежності від задоволеності та внеску груп впливу.

Ґрунтуючись на проведеному аналізі підходів та моделей управління організаційними змінами запропоновані ключові положення концепції ефективності управління організаційними змінами: ефективність здійснення організаційних змін передбачає оцінку рівня функціонування підприємства в динаміці для аналізу впливу всіх організаційних змін з метою отримання узагальненої характеристики доцільності та необхідності їх проведення; оцінка наявних ресурсів для здійснення змін має бути реалізована в контексті дослідження потенціалу змін; оцінка управлінського впливу має здійснюватися окремо відповідно до функцій управління на різних етапах впровадження змін; вплив зовнішнього середовища передбачає розгляд його структури за

чинниками, мірою та динамікою їх впливу; реалізацію організаційних змін необхідно здійснювати в рамках проектного підходу, що дозволяє найбільш коректно обрати необхідні типи організаційних змін та методи для їх імплементації; формування механізму подолання опору організаційним змінам є необхідним з точки зору виявлення та усунення можливих причин негативного ставлення персоналу до здійснення нововведень на підприємстві; визначення готовності персоналу до організаційних змін на підприємстві слід починати з дослідження факторів впливу на процес усвідомлення персоналом майбутніх перетворень системи.



Рис. 1. Типологія критеріїв класифікації організаційних змін

З метою обґрунтування підходу до оцінки ефективності організаційних змін на підприємстві здійснено аналіз методів оцінки ефективності системи управління та організаційної структури, які передбачають кількісні, якісні та інтегральні моделі. Аналіз існуючих моделей оцінки ефективності організаційних змін на підприємстві дозволив узагальнити їх за типом вхідних і результуючих показників та за характером аналізу, результати якого дозволяють довести доцільність оцінювання з використанням об'єктивних кількісних відносних показників рентабельності діяльності та фінансової стійкості, які інтегрально відображають результати впроваджених організаційних змін. Для отримання характеристики рівня ефективності організаційних змін пропонується за обраними показниками, які найчастіше використовуються дослідниками відносно оцінки ефективності (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт абсолютної ліквідності, чиста рентабельність продажів, середній темп приросту виробітку на одного працівника, рентабельність сукупного капіталу, операційна рентабельність продаж, валова рентабельність виробництва) здійснювати кластерний аналіз з врахуванням динаміки. Дослідження проводилося на базі обраних підприємств сільськогосподарського машинобудування з 2012 р. по 2017 р. Результати дисперсійного аналізу за 2017 р. надані в табл. 1.

Таблиця 1

Результати дисперсійного аналізу результатів діяльності досліджених підприємств за 2017 р.

Показники	Міжгру- пова дисперсія	Ступінь свободи	Внутріш- ньогру- пова дисперсія	Ступінь свободи	F- критерій	p-рівень значущос- ті F- критерія
Рентабельність активів	21201,7	3	3835,53	5	9,21284	0,017656
Рентабельність власного капіталу	304285,8	3	13618,88	5	37,2382	0,000762
Середній темп приросту виробітку на одного працівника	77590,2	3	5281,89	5	24,4830	0,002041
Рентабельність сукупного капіталу	669,9	3	159,50	5	6,99974	0,030679

У 2017 р. на відміну від попередніх років підприємства відрізнялися за значущістю рентабельності капіталу: власного, сукупного та активів в цілому, а також за середнім темпом приросту виробітку на одного працівника. За отриманими середніми значеннями досліджуваних ознак було запропоновано чотири групи підприємств: аутсайтери – суб'єкти господарювання із надвисоким від'ємним значенням обраних ознак з урахуванням тривалості даної тенденції; підприємства з неефективним рівнем організаційних змін характеризуються від'ємним значенням більшості обраних ознак; низький рівень ефективності організаційних змін властивий підприємствам із позитивними низьким значеннями показників кластеризації, а високий рівень варто діагностувати для підприємств із тривалою тенденцією високих

позитивних значень обраних для моделі показників. Віднесення кожного досліджуваного підприємства за відповідний рік до визначених груп є необхідною підставою обґрунтування доцільності впровадження типів організаційних змін та методів їх реалізації.

З метою обґрунтування ресурсного забезпечення здійснення організаційних змін на підприємстві представлено положення концепції ефективності управління, яке передбачає оцінку потенціалу змін. Аналіз близьких за змістом понять таких як: «потенціал», «потенціал підприємства», «конкурентний потенціал», «стратегічний потенціал», «потенціал змін» та «потенціал розвитку» дозволив встановити, що базовим виступає «потенціал підприємства», а різниця в цих потенціалах обумовлена цілями, на досягнення яких вони мають бути направлені. Узагальнення визначень «потенціалу» дозволили виокремити ресурсний підхід, в рамках якого він розглядається як сукупність ресурсів, необхідних для функціонування або розвитку системи; результативний, коли потенціал розуміється як здатність комплексу ресурсів виконувати поставлені перед нею завдання та цілі; функціональний передбачає розуміння потенціалу як сукупність функції управління; соціально-економічний передбачає розуміння потенціалу як системи матеріальних та трудових чинників, які є умовою для забезпечення досягнення мети. Дослідження підходів до детермінації структури потенціалу підприємства дозволило визначити складові потенціалу змін, такі як: фінансово-інвестиційна, ресурсна, виробничо-технічна, технологічно-інноваційна, людська, інтелектуальна, інформаційно-комунікаційна, управлінська та маркетингова.

Для отримання узагальненого значення кожної складової для досліджуваних підприємств сільськогосподарського машинобудування було обрано метод таксономічного аналізу В. Плюти, результати якого за 2017 рік надано на рис. 2. Як бачимо, рівень складових потенціалу змін за досліджуваними підприємствами значно відрізняється з виокремлення лідерів таких як: ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка») та ПАТ «Завод ім. Фрунзе», підприємств із достатнім рівнем потенціалу: ПАТ «Завод агротехнічних машин» та ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь», та визначенням недостатнього рівня серед інших досліджуваних підприємств. Щодо складових, то в цілому на підприємствах достатній рівень інформаційно-комунікаційної та управлінської, задовільний рівень технологічно-інноваційної, допустимий рівень виробничо-технічної, та незадовільний рівень всіх інших, а особливо маркетингової, що ставить під загрозу можливість ефективної боротьби з іноземними конкурентами, питома вага імпорту яких на разі становить лівову частку українського ринку продукції сільськогосподарського машинобудування.

Здійснений аналіз динаміки значення складових потенціалу змін дозволив обґрунтувати спроможність підприємства подолати стратегічний розрив для досягнення бажаного стану як цілі імплементації організаційних змін.

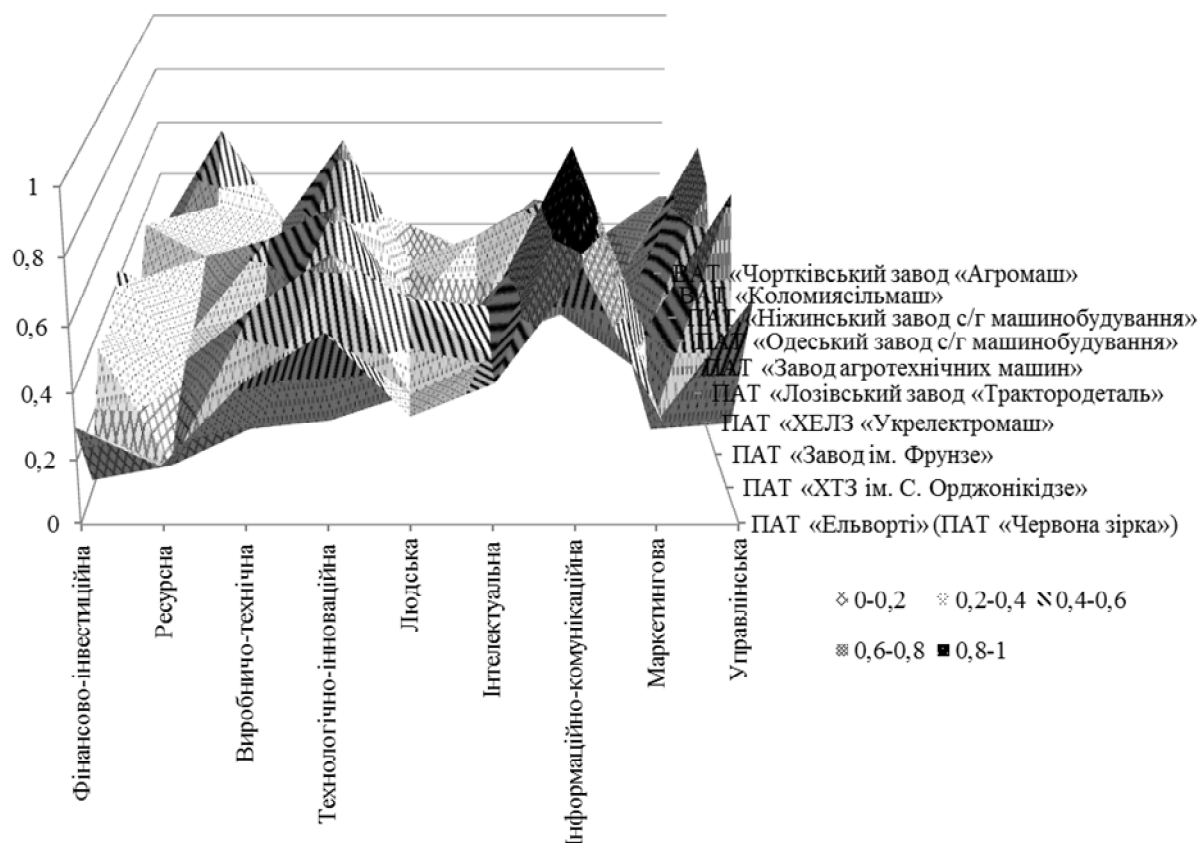


Рис. 2. Інтегральні значення складових потенціалу змін за 2017 р.

У третьому розділі «Методичне забезпечення управління організаційними змінами на підприємстві» запропоновано методичний підхід до визначення впливу зовнішнього середовища; здійснено оцінювання рівня управління організаційними змінами; обґрунтовано положення процесного підходу до організації здійснення змін на підприємстві.

Вплив зовнішнього середовища на підприємства як рушійна сила змін розглядається в різних концепціях управління організаційними змінами: адаптивних, контекстуальних, ситуаційних підходах. Екстерналістська та механістична теорії розглядають джерела змін виключно за межами підприємства, стимулами до змін зовнішні джерела розглядає біхевіористична теорія, в рамках інвайронменталізму визначається життєвий цикл підприємства під впливом зовнішніх сил. Отже, необхідність врахування впливу зовнішнього середовища на підприємство в контексті забезпечення ефективності управління організаційними змінами обумовлює потребу структуризації зовнішніх джерел змін. Аналіз існуючих підходів до виокремлення груп та складових зазначених джерел і методів оцінки їх впливу дозволив виокремити групи джерел зовнішнього середовища непрямого та прямого впливу. Першу групу складають технологічні, економічні, соціальні, законодавчі, політичні та макроекономічні чинники. Особливості їх впливу полягає в тому, що підприємство фактично не може здійснювати зворотній вплив. Натомість джерела середовища прямого впливу, представлені споживачами, постачальниками, конкурентами, регуляторними органами та профспілками,

безпосередньо взаємодіють із підприємством, що і обумовлює характер зворотної реакції на їх вплив. Аналіз впливу проводився за двома параметрами: за ступенем та зміною, що дозволило розробити матриці розміщення чинників, які дозволяють класифікувати джерела змін за позитивним або негативним стимулом до впровадження організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування. Оцінка ступеню впливу здійснювалася за 100-бальною шкалою з використанням експертних методів, статистична значущість середніх оцінок яких визначено шляхом розрахунку коефіцієнту варіації, а вірогідність посилення впливу як середньозважена оцінка за кількістю відповідей експертів.

В межах запропонованої в роботі концепції доведено, що управління організаційними змінами варто розглядати як вплив керуючої підсистеми на процес їх здійснення. Для цього було розглянуто існуючі підходи до виокремлення етапів або стадій змін в рамках процесного розуміння протікання змін, що дозволило визначити як основні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання на виокремлених стадіях: ініціація, реалізація та інституціалізація. Особливість даного матричного представлення процесів передбачає реалізацію фактично всіх зазначених функцій на кожній із стадій, що дозволяє забезпечити високий рівень ефективності здійснення змін. Враховуючи складність предмету дослідження було запропоновано модель оцінки рівня реалізації функцій з використанням теорії нечітких множин, що передбачає експертне оцінювання за бальною шкалою із виокремленням термів, кожен з яких відображає якісний рівень реалізації зазначених процесів управління. Загальний опис моделі представлено на рис. 3.

Розрахунки проводилися з використанням пакету Fuzzy Logic Toolbox програми MatLab. Проведення оцінювання на досліджуваних підприємствах дозволило визначити вузькі місця управління організаційними змінами, які вимагають коригування для підвищення рівня ефективності їх імплементації.

Для забезпечення організації здійснення змін на підприємстві на основі узагальнення існуючих теоретичних підходів було доведено необхідність їх реалізації у формі проектів та програм. Саме цей підхід є найбільш зрозумілим для керівників підприємств та дозволяє інтегрувати заплановані зміни в загальну систему заходів діяльності підприємства. Це дозволяє врахувати оцінку рівня реалізації функції управління організаційними змінами, пов'язати ресурси, необхідні для реалізації змін з ступенем досягнення поставлених цілей як мірою ефективності їх впровадження. В рамках проектного підходу виокремлені зовнішні джерела змін розглядаються як ризики, що обумовлює розробку та впровадження стратегій управління ними, інтегрованих із загальним змістом дій в межах проекту реалізації організаційних змін. Використання сітьового та календарного проектування дозволяє упорядкувати всі процеси реалізації організаційних змін із виділеними ресурсами в рамках обмежених параметрів часу.

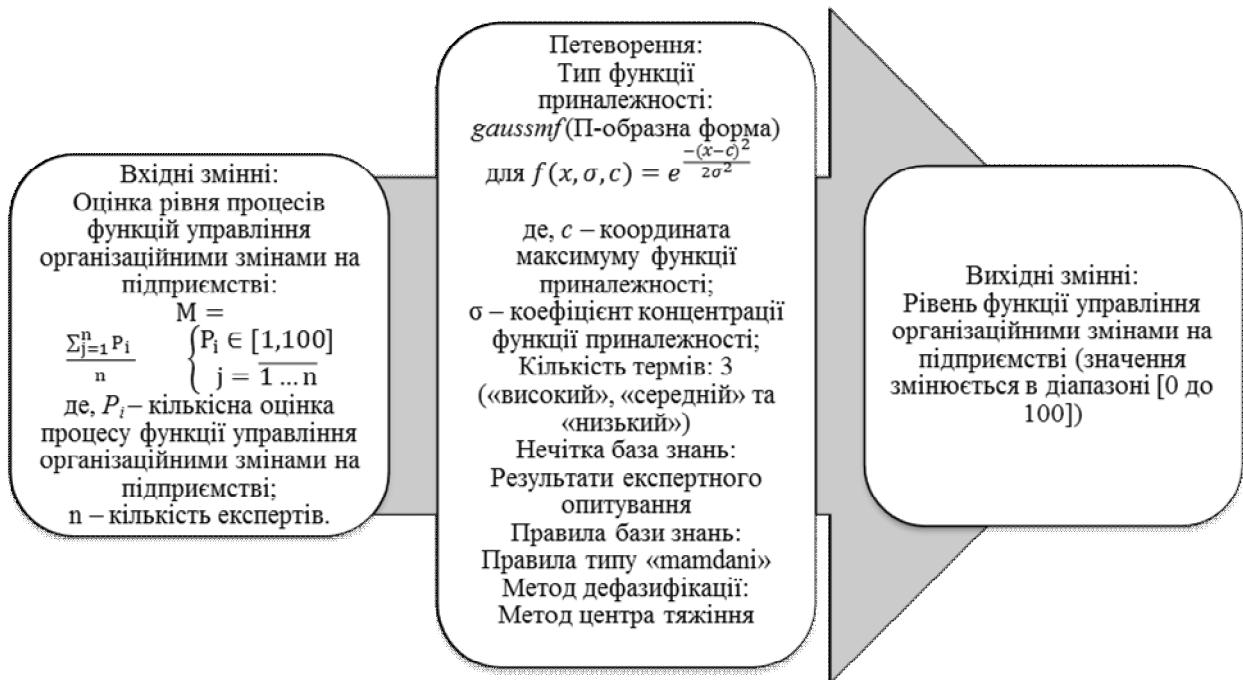


Рис. 3. Параметри нечіткої системи визначення рівня процесів функцій управління організаційними змінами на підприємстві

В залежності від рівня потенціалу змін та ступеня ефективності їх здійснення, розрахованих для досліджуваних підприємств, розроблено матрицю розміщення, на основі якої зазначеним суб'єктам господарювання запропоновано відповідні методи здійснення організаційних змін серед яких: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг, рефреймінг, ревіталізація, відновлення, даунсайзинг, реорганізація, покращення якості (TQM, Kaizen), автоматизація бізнес-процесів, реструктуризація, створення віртуального підприємства, паралельний інжиніринг, бережливе виробництво (lean production) та концепція «шість сигм». Відповідно реалізація запропонованих методів забезпечує належний рівень ефективності в разі відповідності таким принципам управління організаційними змінами: принцип системності та послідовності процесу управління організаційними змінами; комплексності; інтегрованості та цілісності процесу управління організаційними змінами із загальною стратегією підприємства; стимулювання до проведення змін; ефективності проведення організаційних змін; конфігуративності, ієрархічності; зворотного зв'язку, логічної основи, адекватності, модельованості; економічності, програмно-проектного управління. В залежності від стилю управління, рівня потенціалу змін, ефективності їх здійснення досліджуваним підприємством запропоновано відповідні стратегії реалізації змін: директивна, заснована на переговорах, нормативна, аналітична та стратегія, орієнтована на дію.

У четвертому розділі «**Напрями подолання опору персоналу організаційним змінам на підприємстві**» розроблено когнітивну схему сутності опору організаційним змінам на підприємстві, надано методичний підхід щодо виявлення взаємозв'язку між рівнем опору персоналу та потенціалом змін на підприємстві, запропоновано концептуальний підхід до

формування механізму подолання опору організаційним змінам.

Ключовим елементом системи управління організаційними змінами є виявлення і подолання можливого опору, що дозволяє не тільки прискорити процес реалізації змін, але й оптимізувати кількість ресурсів на його здійснення і підвищення результативності. Враховуючи неоднозначність думок вчених-науковців стосовно змісту опору організаційним змінам побудовано когнітивну схему його сутності (рис. 4), що представляє собою певну схематизовану структуру знань, в рамках якої відбувається інтерпретація сутності поняття на основі аналізу таких ключових характеристик, як: підходи щодо визначення опору змінам, класифікація видів опору змінам, причини виникнення опору змінам. Узагальнюючи проведений морфологічний аналіз понять «зміни» та «опір» та беручи до уваги запропоновану когнітивну схему сутності опору організаційним змінам на підприємстві, виокремлено основні науково-теоретичні положення: опір змінам є неминучим, оскільки будь-які зміни на підприємстві впливають на очікування персоналу щодо власного майбутнього, при чому опір виникає як у випадку негативного сприйняття ідеї змін, так і позитивного; опір змінам може бути як явним, так і прихованим, який у свою чергу є більш небезпечним з точки зору несвоєчасного регулювання та низької швидкості його подолання; вибір конкретної форми та методу подолання опору змінам залежить від їх негативного або позитивного сприйняття; персонал підприємства нечасто відчуває себе у комфорті, відкрито висловлюючи свої емоції з приводу ідей керівництва щодо майбутніх змін.

У процесі дослідження встановлено, що важливою складовою забезпечення ефективності організаційних змін на підприємстві є коректний вибір та поєднання інструментів подолання опору персоналу змінам на підприємстві, що сприятиме підвищенню результативності його функціонування в умовах достатньої підтримки змін з боку персоналу.

З метою визначення взаємозалежності між опором персоналу та потенціалом змін підприємства запропоновано методичний підхід, який складається з наступних послідовних етапів: 1. Виявлення можливих причин опору персоналу змінам на підприємстві. 2. Кількісна оцінка рівня опору персоналу організаційним змінам за допомогою експертного опитування. 3. Розрахунок інтегрального показника потенціалу змін на підприємстві в розрізі його складових з використанням таксономічного аналізу. 4. Виявлення взаємозв'язку між рівнем опору персоналу та потенціалом змін завдяки побудові трендових моделей, що дозволить здійснити подальше прогнозування.

У роботі встановлено, що індивідуальні причини опору персоналу змінам (особливо в розрізі соціально-психологічних аспектів) невід'ємно пов'язані зі стилем реагування персоналу на можливі невизначеності. Враховуючи це, запропоновано оцінку рівня опору персоналу організаційним змінам проводити за допомогою експертного опитування шляхом співвіднесення стилів реагування на зміни з існуючою класифікацією типів відношення до організаційних змін.

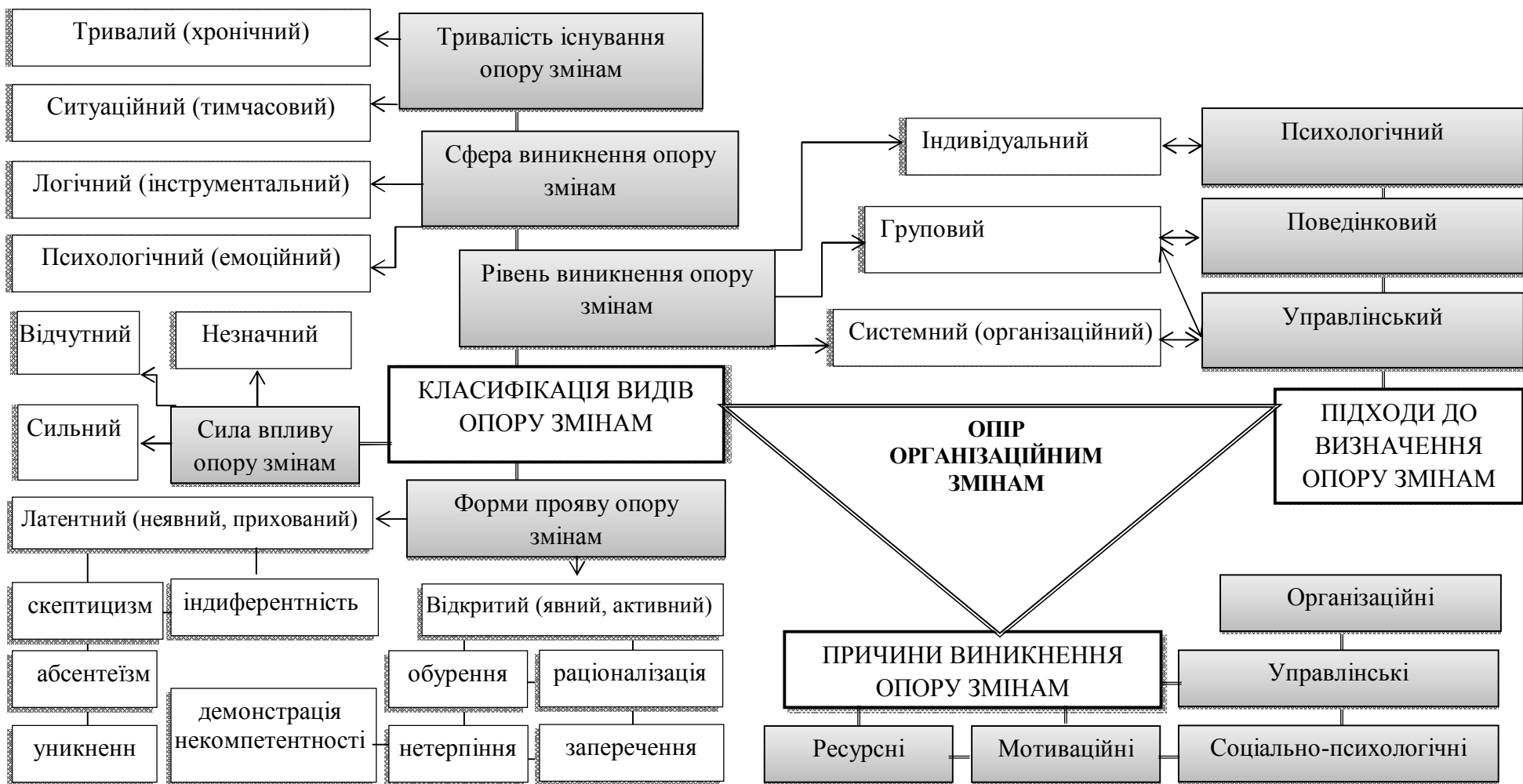


Рис. 4. Когнітивна схема сутності опору організаційним змінам на підприємстві

Обґрунтовано, якщо сукупна чисельність персоналу реактивного та консервативного типу реакції на зміни переважає над сукупною чисельністю персоналу інноваційного типу реакції на зміни та орієнтованого на реалізацію, то опір персоналу є високим, а організаційні зміни можуть привести до дестабілізації стану підприємства та зниження його результативності; якщо ситуація протилежна – то опір персоналу є низьким, організаційні зміни проводяться цілеспрямовано і успішно.

З метою виявлення взаємозв'язку між рівнем опору персоналу змінам та інтегральним показником потенціалу змін на підприємстві реалізовано метод проєціювання тренда з використанням лінійної, поліноміальної, степеневої, логарифмічної та експоненціальної апроксимації. Результати побудови всіх видів лінії тренду (табл. 2), що здійснено для отримання найбільш точної апроксимації в контексті визначення впливу опору персоналу на потенціал змін на підприємстві, підтверджують наступне: 1) збільшення рівня опору персоналу негативно впливає на інтегральний показник потенціалу змін; 2) використання поліноміальної трендової моделі для всіх досліджуваних підприємств сільського машинобудування дозволяє більш точно визначити прогнозований рівень потенціалу змін з урахуванням існуючого рівня опору персоналу.

Зважаючи на відсутність комплексного підходу до визначення чіткого алгоритму дій керівництва стосовно подолання опору організаційним змінам у рамках забезпечення ефективності їх проведення, запропоновано концептуальний підхід до формування механізму подолання опору організаційним змінам, який включає реалізацію трьох етапів: 1) підготовчого (передбачає виявлення потреби в подоланні опору; визначення рівня потенційного опору; визначення потенційних зон опору; визначення готовності персоналу до змін; виявлення джерел, причин та чинників виникнення опору; аналіз існуючих моделей подолання опору та вибір необхідної; обґрунтування та вибір методів подолання опору; прогнозування можливої ситуації шляхом побудови трендових моделей впливу опору персоналу на потенціал змін підприємства); 2) основного (передбачає розробку заходів щодо подолання опору змінам; ознайомлення персоналу з обсягом необхідних організаційних змін та залучення до участі в цьому процесі; формування та реалізація стратегії впровадження організаційних змін; адаптацію, навчання та професійний розвиток персоналу; стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін); 3) заключного (передбачає розробку критеріїв оцінки ефективності подолання опору змінам та відповідно саму оцінку). Розроблений концептуальний підхід включає також такі структурні елементи, як: чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, мета, суб'єкт, об'єкт, забезпечення, принципи, методи подолання опору.

У *п'ятому розділі* **«Методологічне забезпечення оцінювання готовності підприємства до організаційних змін»** обґрунтовано алгоритм визначення готовності підприємства до змін; запропоновано кваліметричну модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін; розроблено організаційне забезпечення готовності персоналу до організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування.

Узагальнення результатів визначення впливу рівня опору персоналу змінам на інтегральний показник потенціалу змін підприємства із зазначенням виду функції та коефіцієнту детермінації

Підприємство сільського машинобудування	Вид лінії тренду				
	лінійна	експоненціальна	степенева	логарифмічна	поліноміальна
ПАТ «Ельворті» (ПАТ «Червона зірка»)	$y = -1,412x + 1,6344$ $R^2 = 0,5692$	$y = 1,8991e^{-1,434x}$ $R^2 = 0,5886$	$y = 0,5666x^{-0,705}$ $R^2 = 0,6111$	$y = -0,695\ln(x) + 0,4429$ $R^2 = 0,5922$	$y = 51,785x^2 - 51,609x + 13,693$ $R^2 = 0,9544$
ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе»	$y = -1,1222x + 1,205$ $R^2 = 0,8327$	$y = 1,2936e^{-1,33x}$ $R^2 = 0,8453$	$y = 0,5106x^{-0,441}$ $R^2 = 0,8619$	$y = -0,372\ln(x) + 0,4204$ $R^2 = 0,8503$	$y = 18,104x^2 - 13,061x + 3,1559$ $R^2 = 0,9246$
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	$y = -5,291x + 3,7021$ $R^2 = 0,8815$	$y = 15,158e^{-5,333x}$ $R^2 = 0,8927$	$y = 0,1552x^{-2,763}$ $R^2 = 0,9008$	$y = -2,742\ln(x) - 0,8441$ $R^2 = 0,8902$	$y = 128,65x^2 - 138,1x + 37,936$ $R^2 = 0,9924$
ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»	$y = -3,0155x + 1,6394$ $R^2 = 0,7346$	$y = 2,054e^{-3,382x}$ $R^2 = 0,7094$	$y = 0,2799x^{-0,825}$ $R^2 = 0,7096$	$y = -0,736\ln(x) - 0,1375$ $R^2 = 0,7347$	$y = 7,4842x^2 - 6,6852x + 2,0853$ $R^2 = 0,7357$
ПАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	$y = -2,2381x + 1,884$ $R^2 = 0,8884$	$y = 2,447e^{-2,268x}$ $R^2 = 0,8951$	$y = 0,4273x^{-0,914}$ $R^2 = 0,8978$	$y = -0,902\ln(x) + 0,1615$ $R^2 = 0,8916$	$y = 26,238x^2 - 23,366x + 6,1284$ $R^2 = 0,9036$
ПАТ «Завод агротехнічних машин»	$y = -2,8814x + 1,965$ $R^2 = 0,3788$	$y = 2,5102e^{-2,754x}$ $R^2 = 0,3959$	$y = 0,3837x^{-0,874}$ $R^2 = 0,3861$	$y = -0,914\ln(x) - 0,0003$ $R^2 = 0,3693$	$y = -370,35x^2 + 235,47x - 36,279$ $R^2 = 0,7624$
ПАТ «Одеський завод сільськогосподарського машинобудування»	$y = -0,8735x + 1,0634$ $R^2 = 0,1229$	$y = 1,077e^{-0,962x}$ $R^2 = 0,122$	$y = 0,6732x^{-0,173}$ $R^2 = 0,134$	$y = -0,157\ln(x) + 0,6367$ $R^2 = 0,135$	$y = 273,67x^2 - 94,824x + 9,097$ $R^2 = 0,7724$
ПАТ «Ніжинський завод сільськогосподарського машинобудування»	$y = -1,4533x + 1,3895$ $R^2 = 0,5156$	$y = 1,6923e^{-2,239x}$ $R^2 = 0,6098$	$y = 0,4316x^{-0,582}$ $R^2 = 0,6129$	$y = -0,553\ln(x) + 0,2009$ $R^2 = 0,6129$	$y = 1007,5x^2 - 524,64x + 69,076$ $R^2 = 0,995$
ВАТ «Коломиясільмаш»	$y = -3,2581x + 1,7474$ $R^2 = 0,9976$	$y = 2,3e^{-3,611x}$ $R^2 = 0,9978$	$y = 0,2546x^{-0,936}$ $R^2 = 0,9981$	$y = -0,844\ln(x) - 0,238$ $R^2 = 0,9979$	$y = 93,148x^2 - 51,568x + 7,9953$ $R^2 = 0,9999$
ВАТ «Чортківський завод «Агромаш»	$y = -1,1892x + 1,0797$ $R^2 = 0,7687$	$y = 1,1361e^{-1,499x}$ $R^2 = 0,7628$	$y = 0,4922x^{-0,332}$ $R^2 = 0,7335$	$y = -0,264\ln(x) + 0,4155$ $R^2 = 0,7421$	$y = -9,3382x^2 + 3,0949x + 0,6$ $R^2 = 0,8151$

Пояснення: y – узагальнений інтегральний показник потенціалу змін; x – рівень опору персоналу організаційним змінам; R^2 – коефіцієнт детермінації; для кожного підприємства напівжирним виділено вид лінії тренду, що забезпечує найбільшу точність апроксимації.

Узагальнення існуючого інструментарію оцінки готовності підприємства до організаційних змін підтвердило існування стандартних етапів та процедур у процесі управління змінами, що дозволило обґрунтувати алгоритм визначення готовності підприємства до змін (рис. 5).



Рис. 5. Алгоритм визначення готовності підприємства до організаційних змін

Особливістю даного алгоритму є його здатність сформувати впорядковане уявлення про повний процес прийняття рішення щодо

доцільності проведення організаційних змін та готовності підприємства до них.

З метою обґрунтування методологічного забезпечення оцінювання готовності підприємства у роботі розроблено модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін на основі кваліметричного підходу. Процес формування запропонованої кваліметричної моделі передбачає реалізацію послідовних етапів: 1. Визначення факторів, що впливають на готовність персоналу до проведення організаційних змін. 2. Встановлення критеріїв впливу на готовність персоналу до проведення змін, за допомогою декомпозиції визначених факторів. 3. Визначення вагомості кожного фактору та критерію з використанням експертних оцінок. 4. Розрахунок моделі оцінки готовності персоналу до організаційних змін. 5. Побудова профілю готовності персоналу до організаційних змін. З інформаційної точки зору базова кваліметрична модель (табл. 2) дозволяє вирішити проблему оцінки готовності персоналу до організаційних змін на індивідуальному рівні в контексті забезпечення ефективності цього процесу шляхом розкладання складного явища на основні складові його фактори та критерії.

Таблиця 2

Базова кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін

Фактори	Вагомість (Ф)	Критерії	Вагомість критеріїв (В)	Коефіцієнт відповідності (К)	Оцінка факторів
Психологічний	Φ ₁	Переважає позитивне ставлення до роботи, задоволеність існуючим станом справ на підприємстві	V ₁	K ₁	Φ ₁ x ∑ V ₁ xK ₁ + ... V ₄ xK ₄
		Відчуття приналежності до групи	V ₂	K ₂	
		Сприятливий соціально-психологічний клімат	V ₃	K ₃	
		Відсутність страху майбутніх змін на підприємстві	V ₄	K ₄	
Мотиваційний	Φ ₂	Сприйняття та розуміння організаційної культури	V ₅	K ₅	Φ ₂ x ∑ V ₅ xK ₅ + ... V ₈ xK ₈
		Бажання майбутніх змін	V ₆	K ₆	
		Високий рівень ефективності комунікацій з колегами	V ₇	K ₇	
		Наявність інструментів мотивації праці	V ₈	K ₈	
Професійно-кваліфікаційний	Φ ₃	Високий рівень розвитку професійних та рольових компетенцій	V ₉	K ₉	Φ ₃ x ∑ V ₉ xK ₉ + ... V ₁₂ xK ₁₂
		Здатність до саморозвитку	V ₁₀	K ₁₀	
		Наявність системи навчання й підвищення кваліфікації персоналу	V ₁₁	K ₁₁	
		Володіння інформаційно-комунікаційними технологіями	V ₁₂	K ₁₂	
Організаційний	Φ ₄	Є досвід участі у проведенні змін	V ₁₃	K ₁₃	Φ ₄ x ∑ V ₁₃ xK ₁₃ + ... V ₁₆ xK ₁₆
		Є досвід організації змін	V ₁₄	K ₁₄	
		Є інформація щодо проведення майбутніх змін	V ₁₅	K ₁₅	
		Є знання про особливості і умови функціонування підприємства	V ₁₆	K ₁₆	
$KM_{огпз} = (\Phi_1 \times \sum V_1 \times K_1 + \dots V_4 \times K_4) + (\Phi_2 \times \sum V_5 \times K_5 + \dots V_8 \times K_8) + (\Phi_3 \times \sum V_9 \times K_9 + \dots V_{12} \times K_{12}) + (\Phi_4 \times \sum V_{13} \times K_{13} + \dots V_{16} \times K_{16})$					

Експертне оцінювання вагомості кожного фактору та критерію з визначенням коефіцієнту відповідності сприяє виявленню тих сфер, які найбільше перешкоджають проведенню організаційних змін та відповідно потребують пильної уваги з боку керівництва.

Слід підкреслити, що значення загальної оцінки факторів та критеріїв інтерпретується наступним чином: якщо сумарне значення рівня готовності персоналу до змін дорівнює менше 0,5, то рівень опору складає більше 50% всього персоналу, що є досить критичним для підприємства; якщо рівень готовності персоналу до змін знаходиться в межах від 0,5 до 0,75 – рівень опору персоналу відповідає нормі, тобто він є допустимим; якщо отримано значення в діапазоні 0,75–1,0 – рівень опору персоналу оптимальний (майже відсутній), тому персонал в усіх аспектах готовий до змін. На основі проведеного аналізу готовності персоналу до змін та відповідно апробації запропонованої моделі на досліджуваних підприємствах сільськогосподарського машинобудування встановлено, що для подолання опору майбутнім змінам підприємству необхідно приділити увагу психологічному та мотиваційному факторам готовності персоналу.

У зв'язку з цим у роботі розроблено організаційне забезпечення готовності персоналу до організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування, яка базується на розробці та впровадженні програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. Визначено, що передує розробці програми визначення головної мети, яка розуміється в контексті дослідження як створення економічних і організаційних умов стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. Обґрунтовано, що запропонована програма передбачає вирішення трьох основних завдань: виявлення резервів запобігання опору організаційним змінам та можливих напрямів мотиваційного впливу з боку керівництва, реалізація яких забезпечить підвищення готовності персоналу до змін та зростання результативності їх праці; розроблення системи стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін; сприяння реалізації розроблених заходів.

Розробка та впровадження програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін включає реалізацію наступних етапів: 1. Підготовчий (передбачає виявлення необхідності розробки програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін для даного підприємства та перевірку наявного ресурсного потенціалу підприємства для її впровадження). 2. Розробка програми (передбачає формування можливих варіантів програм із зазначенням відповідних заходів, призначення виконавців, формування бюджету, встановлення термінів виконання). 3. Впровадження програми (передбачає вибір варіанту програми та реалізацію запропонованих заходів спрямованих на: створення відповідного соціально-психологічного клімату, що сприяє змінам на підприємстві; розширення середовища змін із залученням кожного до процесу перетворень на підприємстві; збереження та

підтримання досягнутих результатів). 4. Оцінка ефективності програмних заходів (передбачає оцінку відповідності досягнутих результатів очікуваним).

Визначено, що розробка та впровадження програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємствах сільського машинобудування сприятиме вирішенню завдання формування кадрових ресурсів нового типу, які не лише готові до нововведень, а є новаторами та ініціаторами цих змін.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукової проблеми формування та імплементації концепції ефективності управління організаційними змінами на підприємстві, що дозволило зробити такі основні висновки:

1. В дисертації розвинуто наукове тлумачення поняття «організаційні зміни», яке відображає процес переходу підприємства в новий стан з оновленою множиною якісних параметрів та вищими кількісними значеннями існуючих для забезпечення досягнення поставленої мети. Набуття нового стану підприємством здійснюється шляхом вдосконалення його окремих підсистем або елементів на основі системного підходу. Доведено, що зміни в сучасних умовах господарювання є невід'ємною складовою функціонування підприємства, а успішність їх впровадження безпосередньо залежить від здатності не лише набувати нових рис, але й утримувати власну унікальність.

2. В роботі удосконалено сутність «управління організаційними змінами», яке пропонується розуміти як специфічний вид управлінської діяльності підприємства, який повинен бути вбудований в загальний менеджмент. Управління пропонується розглядати як подолання стратегічного розриву між існуючим положенням та бажаним шляхом впливу керуючої підсистеми на процеси здійснення змін відповідними функціями. Сутність управління полягає в обґрунтуванні найбільш доцільних методів та типів організаційних змін, які мають бути імplementовані, відповідно до принципів та критеріїв ефективності організаційних змін на основі моніторингу джерел зовнішнього середовища, враховуючи наявний потенціал.

3. З метою уніфікації сучасної типології організаційних змін проведено узагальнення всіх існуючих критеріїв класифікації, що дозволило довести, що всі наукові підходи розподіляються в залежності від кількості використаних критеріїв класифікації: на один, два та більше. Відповідно полікритеріальна класифікація є похідною від монокритеріальної. Запропонований підхід до класифікації дозволяє уникнути дублювання критеріїв та розширити наявну типізацію шляхом введення активних та пасивних змін, де перші передбачають безпосередні дії підприємства, а другі виступають результатом впливу діяльності інших контрагентів або зовнішнього середовища в цілому на значення результуючих параметрів.

4. Розроблена концепція ефективності управління організаційними змінами, яка базується на основних наукових положеннях теорій ефективності (Парето-ефективність, результативний, цільовий, системний підходи та з позицій зацікавлених сторін). Положення концепції стосуються необхідності врахування впливу джерел зовнішнього середовища як основних позитивних та негативних стимулів до змін, аналізу рівня потенціалу змін із виокремленням сфер його недостатності, визначення рівня ефективності імплементації організаційних змін та характеру управлінського впливу на цей процес, розробки механізму подолання опору організаційним змінам та оцінки готовності персоналу підприємства до їх здійснення.

5. В дослідженні розроблено методичний підхід до оцінки ефективності здійснення організаційних змін на підприємстві, який передбачає оцінювання рівня показників рентабельності та фінансової стійкості в розрізі динаміки їх зміни, що дозволило виокремити відповідні групи підприємств: аутсайдерів, з неефективним рівнем, з низьким рівнем ефективності організаційних змін та з високим. Імплементація даного методу на досліджуваних підприємствах визначила віднесення досліджуваних підприємств до кожної групи із розробкою рекомендацій щодо підвищення існуючого рівня. Розвинуто оцінювання рівня потенціалу змін підприємства шляхом виокремлення його структури, яка об'єднує такі складові як: фінансово-інвестиційна, ресурсна, виробничо-технічна, технологічно-інноваційна, людська, інтелектуальна, інформаційно-комунікаційна, управлінська та маркетингова.

6. Сутність методичного забезпечення полягає у розрахунку інтегрального значення груп показників кожної складової з використанням таксономічного аналізу для обраних підприємств. Проведення оцінювання потенціалу змін на досліджуваних підприємствах дозволило встановити, що в цілому визначений рівень є недостатнім, що становить значні перешкоди для досягнення цілей організаційних змін та вимагає пошуку шляхів гармонізації існуючих ресурсів та цілей змін для визначення можливостей подолання стратегічного розриву між поточним станом та бажаним.

7. В роботі доведено необхідність моніторингу впливу зовнішнього середовища як джерел організаційних змін. Відповідно даному положенню концепції ефективності визначено групи чинників непрямого впливу (технологічні, економічні, соціальні, законодавчі, політичні та макроекономічні чинники) та прямого (споживачі, постачальники, конкуренти, регуляторні органи та профспілки) для галузі сільськогосподарського машинобудування, які мають бути враховані при постановці цілей змін, вибори відповідних методів та шляхів імплементації. Аналіз ступеня впливу та можливої динаміки дозволив розмістити зазначені чинники на матриці з виокремленням найбільш та найменш загрозливих для підприємств.

8. Проведено аналіз рівня здійснення функцій управління організаційними змінами, представленими матрицею процесів планування, організації, мотивації, контролю та регулювання на етапах ініціації, реалізації та інституціалізації змін. Оцінювання запропоновано проводити з

використанням теорії нечіткої логіки, що дозволяє експертні судження перевести в якісні категорії рівня здійснення управління змінами. Проведення оцінювання на досліджуваних підприємствах дозволило встановити низький рівень інституціалізації змін через значне зниження вмотивованості співробітників після завершення процесу перетворень та не розробленості процедур закріплення нових процесів на підприємствах. Щодо функції, то відчутного вдосконалення вимагає функція контролю та регулювання через нерозвиненість загальної методології орган управління організаційними змінами на досліджуваних підприємствах. На основі отриманих результатів запропоновано рекомендації для досліджуваних підприємств.

9. Для забезпечення належного рівня організації імплементації змін запропоновано програмно-проектний підхід, сутність якого полягає в розгляді змін як безпосередніх проектів, узгоджених в програми розвитку, що дозволяє підприємствам гармонізувати цілі, ресурси, параметри якості, терміни та інтереси зацікавлених сторін. В рамках даного підходу обґрунтовано належні методи для досліджуваних підприємств в залежності від їх розміщення на матриці «потенціал змін - рівень ефективності здійснення організаційних змін».

10. Побудовано когнітивну схему сутності опору організаційним змінам, яка враховує: існуючі підходи стосовно визначення поняття опору організаційним змінам (психологічний, поведінковий та управлінський); класифікацію видів опору організаційним змінам, формування якої базується на таких критеріях, як: форма прояву (відкритий, латентний), сила впливу (сильний, відчутний, незначний), рівень виникнення (системний, груповий, індивідуальний), сфера виникнення (психологічний, логічний), тривалість існування (ситуаційний, тривалий); деталізацію можливих причин виникнення опору організаційним змінам, які узагальнено за такими групами чинників, як: організаційні, управлінські, ресурсні, соціально-психологічні, мотиваційні, що сприятиме формуванню повної схематичної інтерпретаційної структури даного поняття.

11. Запропоновано методичний підхід щодо визначення впливу опору персоналу на потенціал змін підприємства, особливістю реалізації якого є можливість визначити прогнозований рівень потенціалу змін з урахуванням існуючого рівня опору персоналу змінам. Застосування даного підходу дозволить на підприємстві: проводити аналіз реального стану опору персоналу організаційним змінам з можливістю виявлення причин опору; оцінити потенціал змін підприємства в розрізі таких складових, як фінансово-інвестиційна, ресурсна, виробничо-технічна, технологічно-інноваційна, людська, інтелектуальна, інформаційно-комунікаційна, маркетингова, управлінська; визначити вплив рівня опору персоналу організаційним змінам на потенціал змін на підприємстві, що в кінцевому підсумку не тільки забезпечить можливість завчасного виявлення системних причин порушення стабільного функціонування підприємства, але сприятиме більш коректному використанню інструментів подолання можливого опору змінам.

12. Враховуючи те, що відсутність єдиного алгоритму дій щодо подолання опору змінам на підприємстві через виклики бізнес-середовища ускладнює впровадження нововведень, сформовано механізм подолання опору організаційним змінам, який запропоновано розглядати як систему принципів, методів маніпулювання (спонукання до дії), інструментів, прийомів впливу, що функціонує відповідно встановленим нормам і правилам в межах існуючих соціально-економічних відносин на підприємстві з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Реалізація на практиці запропонованого механізму дозволить керівництву налагодити функціонування підприємства, підвищити його потенціал та конкурентоспроможність, а також отримати інструменти управління поведінкою персоналу на заплановані нововведення.

13. В результаті ґрунтовного вивчення стандартних етапів та процедур у процесі управління змінами в роботі запропоновано алгоритм визначення готовності підприємства до змін. Його реалізація підтверджує необхідність ретельного планування організаційних змін на підприємстві, визначення їх доцільності та першочерговості. Визначено, що головним завданням запропонованого алгоритму є забезпечення прийняття рішення стосовно впровадження організаційних змін. Окрім цього, його застосування на підприємстві сприяє формуванню більш повного уявлення про процес прийняття рішення стосовно проведення змін та впровадження нововведень.

14. У роботі розроблено модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін з використанням кваліметрії. Запропоновано послідовність формування кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу до змін, яка включає наступні етапи: визначення факторів, що впливають на готовність персоналу до проведення організаційних змін; встановлення критеріїв впливу на готовність персоналу до проведення змін, за допомогою декомпозиції визначених факторів; визначення вагомості кожного фактору та критерію з використанням експертних оцінок; розрахунок моделі оцінки готовності персоналу до організаційних змін; побудова профілю готовності персоналу до організаційних змін. Апробація запропонованої кваліметричної моделі на підприємствах сільського машинобудування дозволяє побудувати відповідні профілі готовності персоналу до змін в розрізі психологічного, мотиваційного, професійно-кваліфікаційного та організаційного факторів.

15. Послідовність та системність впровадження етапів стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін здійснюється за допомогою відповідного організаційного забезпечення, яке у роботі запропоновано реалізувати шляхом розробки програми. Використання програмно-цільового підходу дозволяє досягти поставленої мети шляхом розробки та реалізації управлінських рішень, що ґрунтуються на комплексному аналізі проблеми і побудові відповідної сукупності заходів і дій. А комплексне використання всіх інструментів стимулювання підсилить ефект від їх застосування та дозволить проявляти гнучкість у задоволенні потреб персоналу.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

монографії:

1. Гринь Є. Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій: [монографія] / Є. Л. Гринь. – Харків: Вид-во «Смугаста типографія», 2018. – 350 с.

статті у наукових фахових виданнях

2. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства / Є. Л. Гринь // Ефективна економіка. – 2018. – № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595> DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.44. (IndexCopernicus).

3. Гринь Є. Л. Розробка програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві / Є. Л. Гринь // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2018. – № 3. – С. 47–51 (IndexCopernicus).

4. Гринь Є. Л. Методологічні засади оцінювання ефективності організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування / Є. Л. Гринь // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. – Харків: ХНТУСГ, 2018. – Випуск 193. — С. 189–200.

5. Гринь Є. Л. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін / Є. Л. Гринь // Агросвіт. – 2018. – № 20. – С. 61–66.

6. Гринь Є. Л. Науково-теоретичне обґрунтування сутності стратегічних змін на підприємстві / Є. Л. Гринь, О. О. Красноручський, Т. А. Власенко // Економічний вісник університету. Переяслав–Хмельницький. – 2018. – Випуск № 38. – с. 53–63. (IndexCopernicus) *(авторський внесок полягає в узагальненні ключових властивостей змін на підприємстві).*

7. Гринь Є. Л. Побудова когнітивної схеми сутності опору організаційним змінам на підприємстві / Є. Л. Гринь // БізнесІнформ. – 2018. – № 8. – С. 247–252. (IndexCopernicus).

8. Гринь Є. Л. Науково-теоретична сутність організаційних змін на підприємстві / Є. Л. Гринь // БізнесІнформ. – 2018. – № 9. – С. 226–232. (IndexCopernicus).

9. Gryn E. Formation of the mechanism of overcoming resistance of organizational changes in the industrial enterprise / E. Gryn, O. Krasnorutskyu // Technology audit and production reserves — 2018. – № 5/4(43). pp. 4–8. (IndexCopernicus) *(авторський внесок полягає в розробці етапів концептуального підходу до формування механізму подолання опору організаційним змінам на підприємстві).*

10. Гринь Є. Л. Напрями підвищення ефективності здійснення організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування / Є. Л. Гринь, С. В. Степаненко // Економіка та держава. – 2018. – № 10. – С. 49–54 *(авторський внесок полягає в розробці цільових показників оцінки ефективності організаційних змін на підприємстві).*

11. Гринь Є. Л. Вдосконалення класифікації організаційних змін на підприємстві / Є. Л. Гринь // Проблеми економіки. – 2018. – № 3 (37). – С. 82–88 (IndexCopernicus).

12. Гринь Є. Л. Концепція ефективності управління організаційними змінами на підприємстві / Є. Л. Гринь // Електронне наукове фахове видання з економічних наук «ModernEconomics». – 2018. – № 11. – С. 43–50. Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-concept-of-the-management-effectiveness/> (IndexCopernicus). DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-07)

13. Гринь Є. Л. Програмно-проектний підхід до управління організаційними змінами на підприємстві / Є. Л. Гринь // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2018. – № 4. – С. 10–18 (IndexCopernicus).

14. Гринь Є. Л. Джерела організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування / Є. Л. Гринь // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. – 2018. – № 3. – С. 47–51 (IndexCopernicus).

15. Гринь Є. Л. Методологія визначення рівня потенціалу змін підприємства / Є. Л. Гринь // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. – 2018. – № 5. – С. 78–85 (IndexCopernicus).

16. Гринь Є. Л. Алгоритм визначення готовності підприємства до організаційних змін / Є. Л. Гринь // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. – 2018. – № 6. – С. 92–98 (IndexCopernicus).

17. Гринь Є. Л. Аналіз ефективності здійснення організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування України / Є. Л. Гринь // Вісник СНАУ: економіка і менеджмент. – 2018. – № 4. – С. 112-117.

18. Гринь Є. Л. Методичний підхід щодо визначення впливу опору персоналу на потенціал змін підприємства / Є. Л. Гринь // Вісник СНАУ: економіка і менеджмент. – 2018. – № 8. – С. 57-64.

19. Гринь Є. Л. Вибір й обґрунтування методів подолання опору персоналу змінам на підприємстві / Є. Л. Гринь // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 2. – С. 12–17.

20. Гринь Є. Л. Методичний підхід до оцінювання рівня управління організаційними змінами на підприємстві / Є. Л. Гринь // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 6–15.

21. Гринь Є. Л. Феномен змін у діяльності підприємства / Є. Л. Гринь // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2018. – № 4 (245). – С. 123–127.

***у зарубіжних виданнях та вітчизняних виданнях,
які включені до міжнародних наукометричних баз:***

22. Гринь Е. Л. Стратегии управления организационными изменениями на предприятиях / Е. Л. Гринь // East European Scientific Journal Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. – 4 (13). – Vol. 1. – 2016. – pp. 83-89.

23. Gryn E., Resistance of Organizational Changes in the Enterprise / Euhonii Gryn // Prospects for development of education and science: Collection of scientific articles. – Academic Publishing House of the Agricultural University Plovdiv, Bulgaria, 2016. – pp. 171-178.

24. Gryn E., The Strategic Management of Organizational Changes of Enterprises Development / E. Gryn // Problems of development modern science: theory and practice: Collection of scientific articles. – EDEX, Madrid, España, 2016. – pp. 181-186.

25. Гринь Є. Л. Інноваційні підходи в управлінні організаційними змінами на підприємстві / Є. Л. Гринь // East European Scientific Journal Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. – 1 (17). – Vol. 2. – 2017. – pp. 65-72.

26. Гринь Є. Л. Оценка потенциала изменений в стратегическом управлении предприятием / Е. Л. Гринь // East European Scientific Journal Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe. – 2 (18). – Vol. 1. – 2017. – pp. 115-120.

в інших виданнях:

27. Гринь Є. Л. Теоретична сутність організаційних змін на підприємстві / Є. Л. Гринь // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали VII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2016. – С. 111-115.

28. Гринь Є. Л. Механізми управління організаційними змінами в управлінні діяльністю підприємств / Є. Л. Гринь // Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (21 жовтня 2017 р.). – Тернопіль: Вектор, 2017. – С. 125-127.

29. Гринь Є. Л. Оцінка ступеня готовності підприємства до здійснення організаційних змін / Є. Л. Гринь // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (07 квітня 2017 р.). – Харків: ХНТУСГ, 2017. – С. 31-34.

30. Гринь Є. Л. Потенціал організаційних змін підприємства як об'єкт оцінки та управління / Є. Л. Гринь // Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Суми: СНАУ, 2017. – С. 159-163.

31. Гринь Є. Л. Концептуальні засади ефективного управління організаційними змінами на підприємстві / Є. Л. Гринь // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (06 квітня 2018 р.). – Харків: ХНТУСГ, 2018. – С. 31-34.

АНОТАЦІЯ

Гринь Є. Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2018.

Дисертація присвячена вирішенню наукової проблеми розроблення концепції ефективності управління організаційними змінами на підприємстві.

Уточнено зміст поняття «організаційні зміни», яке розглядається як процес переходу підприємства в новий бажаний стан, параметри якого безпосередньо

залежить від поточного. Зазначений перехід обумовлює процедури, методи та засоби їх реалізації, зміст якого передбачає набуття підсистемами або елементами підприємства вищих кількісних значень існуючих параметрів або оновленої сукупності якісних параметрів. Запропоновано сутності «управління організаційними змінами» як специфічного виду управлінської діяльності підприємства, вбудованого в загальний менеджмент і базується на постійному моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища. Сутність управління розуміється як вплив управляючої підсистеми, на процеси реалізації. Надана класифікація організаційних змін, де полікритеріальна класифікація базується на монокритеріальній, яка включає типологію за характером здійснення, за характером виникнення, за результатом. Полікритеріальна класифікація включає шість груп змін, включаючи розподіл на активні та пасивні, де останні передбачають зміни стану підприємства на ринку під впливом зовнішніх чинників в разі неприйняття рішення щодо реалізації активних.

Обґрунтована концепція ефективності управління організаційними змінами, яка базується на розглянутих концепціях ефективності та включає положення оцінки ефективності здійснення організаційних змін, визначення структури та рівня потенціалу змін, моніторингу впливу рушійних сил зовнішнього середовища, оцінки управлінського впливу на процес здійснення організаційних змін, програмно-проектного підходу до організації проведення змін на підприємстві. Розроблено методичний підхід до оцінювання ефективності здійснення організаційних змін на підприємстві, що передбачає визначення груп підприємств за обраними показниками рентабельності та фінансової стійкості. На основі розробленого підходу здійснено аналіз рівня досліджуваних підприємств сільськогосподарського машинобудування та віднесено їх до відповідних груп за 2012-2017 рр. Розроблено методичне забезпечення оцінювання потенціалу змін підприємства з виокремленням його структури, яка охоплює такі складові: фінансово-інвестиційна, ресурсна, виробничо-технічна, технологічно-інноваційна, людська, інтелектуальна, інформаційно-комунікаційна, управлінська та маркетингова. За даної структурою розраховано значення інтегральних показники за складовими за 2014-2017 рр.

Розроблено аналітичне забезпечення визначення впливу джерел зовнішнього середовища на підприємство, що передбачає розміщення чинників прямого та непрямого впливу на матриці в залежності від ступеню впливу та можливої динаміки. Проведено оцінювання управління організаційними змінами шляхом виокремлення функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання на етапах ініціації, реалізації та інституціалізації змін з використанням теорії нечіткої логіки. Розроблено організаційне забезпечення реалізації змін на підприємстві, яке базується на програмно-проектному підході, що передбачає обґрунтування безпосередніх інструментів управління організаційними змінами таких як: методи та стратегії відповідно до розроблених принципів шляхом управління параметрами якості, вартості, часу, цілей та ризиків.

Надано когнітивну схему сутності опору організаційним змінам, яка

враховує особливості психологічного, поведінкового та управлінського підходів відрізняється структурою, що включає класифікацію видів опору змінам та причини виникнення, що дозволяє виокремити існуючі взаємозв'язки між представленими категоріями та обґрунтувати структурно-змістові особливості поняття опору організаційним змінам. Розроблено методичний підхід щодо визначення впливу опору персоналу на потенціал змін на підприємстві, де зв'язок та взаємозалежність виявлено за допомогою побудови трендових моделей. Реалізація запропонованого підходу уможливило дослідження причин опору персоналу змінам та обґрунтування інструментів його подолання. Надано концептуальний підхід до формування механізму подолання опору організаційним змінам, який ґрунтується на використанні процесного підходу, передбачає обґрунтування структури та включає певну сукупність етапів, на кожному з яких вирішується комплекс завдань із зазначенням виконавців.

Розроблено алгоритм визначення готовності підприємства до змін, який передбачає: визначення бажання та прихильності керівництва щодо проведення змін; визначення ресурсної здатності проведення організаційних змін; визначення опору персоналу до організаційних змін; розробку та реалізацію заходів з подолання опору персоналу змінам; формування сприятливого середовища для проведення змін; остаточну оцінку керівництвом доцільності та готовності проведення організаційних змін; прийняття рішення про проведення організаційних змін на підприємстві. Запропоновано кваліметричну модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін на основі критеріїв в розрізі психологічного, мотиваційного, професійно-кваліфікаційного та організаційного факторів. Розроблено організаційне забезпечення готовності персоналу до змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування, який базується на розробці програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін, яка орієнтована на підвищення лояльності персоналу до підприємства та керівництва.

Ключові слова: організаційні зміни, ефективність, опір персоналу, джерела змін, потенціал змін, підприємства сільськогосподарського машинобудування, готовність персоналу до змін, механізм подолання опору, програмно-проектний підхід, управління організаційними змінами.

АННОТАЦІЯ

Гринь Е. Л. Эффективность управления организационными изменениями в менеджменте предприятий: теория, методология, практика. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства имени Петра Василенко, Харьков, 2018.

Диссертация посвящена решению научной проблемы разработки концепции эффективности управления организационными изменениями на предприятии.

Уточнено содержание понятия «организационные изменения», которое рассматривается как процесс перехода предприятия в новое желаемое состояние, параметры которого напрямую зависят от текущего. Указанный переход обуславливает процедуры, методы и средства их реализации, содержание которого предусматривает приобретение подсистемами или элементами предприятия высших количественных значений существующих параметров или обновленной совокупности качественных параметров. Предложена сущность «управление организационными изменениями» как специфического вида управленческой деятельности предприятия, встроенного в общий менеджмент, базирующийся на постоянном мониторинге внешней и внутренней среды. Сущность управления понимается как влияние управляющей подсистемы на процессы реализации. Представлена классификация организационных изменений, где поликритериальная классификация основана на монокритериальной, которая включает типологию по характеру осуществления, по характеру возникновения, по результату. Поликритериальная классификация включает шесть групп изменений, включая распределение на активные и пассивные, где последние предусматривают изменения состояния предприятия на рынке под влиянием внешних факторов в случае непринятия решения по реализации активных.

Обоснована концепция эффективности управления организационными изменениями, базирующаяся на рассмотренных концепциях эффективности, которая включает положения оценки эффективности осуществления организационных изменений, определения структуры и уровня потенциала изменений, мониторинга влияния движущих сил внешней среды, оценки управленческого воздействия на процесс осуществления организационных изменений, программно-проектного подхода к организации проведения изменений на предприятии. Разработан методический подход к оценке эффективности осуществления организационных изменений на предприятии, который предусматривает определение групп предприятий по выбранным показателям рентабельности и финансовой устойчивости. На основе разработанного подхода проведен анализ уровня исследуемых предприятий сельскохозяйственного машиностроения, которые отнесены в соответствующие группы за 2012-2017 гг. Разработано методическое обеспечение оценки потенциала изменений предприятия с выделением его структуры, охватывающей следующие составляющие: финансово-инвестиционная, ресурсная, производственно-техническая, технологически-инновационная, человеческая, интеллектуальная, информационно-коммуникационная, управленческая и маркетинговая. В данной структуре рассчитано значение интегральных показателей по составляющим за 2014-2017 гг.

Разработано аналитическое обеспечение определения влияния источников внешней среды на предприятие, которое предусматривает размещение факторов прямого и косвенного воздействия на матрице в зависимости от степени влияния и возможной динамики. Проведена оценка управления организационными изменениями путем выделения функций планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования на этапах

инициации, реализации и институционализации изменений с использованием теории нечеткой логики. Разработано организационное обеспечение реализации изменений на предприятии, которое базируется на программно-проектном подходе, что предусматривает обоснование непосредственных инструментов управления организационными изменениями таких как: методы и стратегии в соответствии с разработанными принципами путем управления параметрами качества, стоимости, времени, целей и рисков.

Представлено когнитивную схему сущности сопротивления организационным изменениям, которая учитывает особенности психологического, поведенческого и управленческого подходов, которая отличается структурой, включающей классификацию видов сопротивления изменениям и причины возникновения, что позволяет выделить существующие взаимосвязи между представленными категориями и обосновать структурно-содержательные особенности понятия сопротивления организационным изменениям. Разработан методический подход к определению влияния сопротивления персонала на потенциал изменений на предприятии, где связь и взаимозависимость обнаружены с помощью построения трендовых моделей. Реализация предложенного подхода позволяет исследовать причины сопротивления персонала изменениям и обосновать инструменты его преодоления. Представлено концептуальный подход к формированию механизма преодоления сопротивления организационным изменениям, основанный на использовании процессного подхода, который предполагает обоснование структуры и включает определенную совокупность этапов, на каждом из которых решается комплекс задач с указанием исполнителей.

Разработан алгоритм определения готовности предприятия к изменениям, который предусматривает: определение желание и приверженности руководства к проведению изменений; определение ресурсной способности проведения организационных изменений; определение сопротивления персонала к организационным изменениям; разработку и реализацию мер по преодолению сопротивления персонала изменениям; формирование благоприятной среды для проведения изменений; окончательную оценку руководством целесообразности и готовности проведения организационных изменений; принятие решения о проведении организационных изменений на предприятии. Предложено квалиметрическую модель оценки готовности персонала к организационным изменениям на основе критериев в разрезе психологического, мотивационного, профессионально-квалификационного и организационного факторов. Разработано организационное обеспечение готовности персонала к изменениям на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения, основанное на программе стимулирования персонала к осуществлению организационных изменений, ориентированной на повышение лояльности персонала к предприятию и руководству.

Ключевые слова: организационные изменения, эффективность, сопротивление персонала, источники изменений, потенциал изменений, предприятия сельскохозяйственного машиностроения, готовность персонала к изменениям, механизм преодоления сопротивления, программно-проектный

подход, управление организационными изменениями.

ANNOTATION

Gryn E. L. Efficiency Of Organizational Change Management In The Management Of Enterprises: Theory, Methodology, Practice. – Manuscript.

The thesis for the degree of doctor of economic sciences, specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by kinds of economic activity). - Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, 2018.

The thesis is devoted to solving the scientific problem of developing the concept of the management effectiveness of organizational changes in the enterprise.

The content of the concept "organizational changes" is specified, which is considered as a process of transition of the enterprise into a new desired state, parameters of which directly depends on the current one. This transition causes the procedures, methods and means of their implementation, the content of which involves the acquisition of subsystems or elements of the enterprise with higher quantitative values of existing parameters or an updated set of qualitative parameters. The essence of "management of organizational changes" is proposed as a specific type of management activity of the enterprise, built into the general management and based on the constant monitoring of the external and internal environment. The essence of management is defined as the influence on the control subsystem, on the processes of implementation. The classification of organizational changes is provided, where the polycriteria classification is based on a monocriterion one, which includes a typology based on the nature of the implementation and origin, on the result. The polycriteria classification includes six groups of changes, including division into active and passive, where the latter implies changes in the state of the company in the market under the influence of external factors in case of failure to make a decision on the implementation of an active one.

The concept of efficiency of organizational change management based on the considered concepts of efficiency is substantiated. It includes the provisions for assessing the effectiveness of organizational changes, determining the structure and level of the potential for change, monitoring the impact of the driving forces of the environment, assessing the managerial impact on the process of implementing organizational changes, the program and project approach to organization of changes in the enterprise. The methodical approach to the evaluation of the effectiveness of organizational changes in the enterprise is developed, which involves the definition of groups of enterprises according to selected indicators of profitability and financial stability. On the basis of the developed approach, the analysis of the level of the studied agricultural machinery enterprises was carried out and assigned to the corresponding groups for 2012-2017. The methodical provision of the estimation of the changes potential in the enterprise with the distinction of its structure, which includes the following components: financial-investment, resource, production and technical, technological innovation, human, intellectual, information and communication, management and marketing. According to this structure, the values of integral indicators for the components for 2014-2017 are calculated.

An analytical provision is provided for determining the influence of

environmental sources on the enterprise, which involves placing factors of direct and indirect influence on the matrix, depending on the degree of influence and possible dynamics. The evaluation of management of organizational changes is carried out by distinguishing the function of planning, organization, motivation, control and regulation at the stages of initiation, implementation and institutionalization of changes using the theory of fuzzy logic. The organizational support for implementation of changes in the enterprise based on the programmatic and project approach, which provides justification of direct tools for managing organizational changes such as: methods and strategies according to the developed principles by managing the parameters of quality, cost, time, goals and risks, is developed.

The cognitive scheme of the essence of resistance to organizational changes, which takes into account the peculiarities of psychological, behavioral and managerial approaches, is distinguished by a structure, that includes the classification of types of resistance to changes and causes of occurrence, which allows to distinguish existing relationships between the presented categories and to substantiate the structural and content peculiarities of the concept of resistance to organizational changes. The methodical approach to determining the impact of personnel resistance on the change potential in the enterprise, where the connection and interdependence are revealed through the construction of trend models, has been developed. Implementation of the proposed approach makes it possible to study the causes of staff resistance to changes and justify the tools to overcome it. The conceptual approach to the formation of a mechanism for overcoming resistance to organizational change is provided, which is based on the use of the process approach, provides the justification of the structure and includes a certain set of stages, each of which solves a set of tasks with the indication of performers.

An algorithm for determining the readiness of the enterprise to change, which involves determination of the desire and commitment of management to carry out changes; determining the resource capacity for organizing changes; determination of staff resistance to organizational changes; development and implementation of measures to overcome staff resistance to changes; formation of a favorable environment for change; the final assessment of the feasibility and readiness of the management to conduct organizational changes; making a decision on organizing changes in the enterprise. The qualimetric model of personnel readiness assessment for organizational changes based on criteria in the context of psychological, motivational, professional qualification and organizational factors is proposed. Organizational provision of personnel readiness for changes in agricultural machine-building enterprises is developed, which is based on the development of a program of personnel incentives to implement organizational changes, which is aimed at increasing the staff loyalty to the company and management.

Keywords: organizational changes, efficiency, resistance of personnel, sources of change, change potential, enterprises of agricultural machine building, readiness of personnel for change, mechanism of resistance overcome, program and project approach, management of organizational changes.

Підписано до друку 19 вересня 2018 р. Формат 60x84/16.
Папір 80 г/м². Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 1,8 ум.-друк. арк.; 1,8 обл.-вид.арк.
Наклад 100 прим. Замовлення № 335

Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс»
Свідоцтво суб'єкта виробничої справи:
серія ДК № 4666 від 18.12.2013 р.
61052, Україна, м. Харків, вул. Ярославська, 11
(057) 754-49-42

Надруковано у ТОВ «Смугаста типографія»
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевського, 28а.

«Zebrine printing office» Ltd