

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

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

СТЕПАНЕНКО Сергій Віталійович



УДК 005.7:33.05 (043.3)

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

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

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2018

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
ГАВКАЛОВА Наталія Леонідівна,
Харківський національний економічний університет, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ОХРИМЕНКО Ігор Віталійович,
Київський кооперативний інститут бізнесу і права, проректор з навчальної та наукової роботи;

доктор економічних наук, професор,
Заслужений діяч науки і техніки України
АМОСОВ Олег Юрійович,
Харківський регіональний інститут
Національної академії державного управління при
Президентіві України,
завідувач кафедри економічної теорії та фінансів.

Захист відбудеться «26» квітня 2018 року о 15⁰⁰ 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» березня 2018 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



А. Ф. Гацько

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. За останні декілька років в структурі експорту товарів з України все більшу роль відіграє продукція сільського господарства, представлена продуктами тваринного і рослинного походження, що становить більше третини загального обсягу експорту (34,5%). Крім того агропромисловий комплекс та сільське господарство, зокрема, забезпечують продовольчу безпеку країни. Високі показники ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств можливі лише з використанням сучасної продукції машинобудівного комплексу, який представлений в Україні чисельною кількістю підприємств. В умовах посилення конкуренції через глобалізаційні процеси, які стрімко поширюються, вітчизняним підприємствам сільськогосподарського машинобудування стає все складніше забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності власної продукції. Це відображає невідповідність способів і методів управління підприємствами природі й характеру перебігу внутрішніх та зовнішніх економічних процесів, що обумовлює необхідність постійного впровадження організаційних змін на цих підприємствах. Тому визнаючи, що зміни є невід'ємною складовою для будь-якого підприємства, оскільки середовище, в якому воно функціонує, динамічне та мінливе, постає проблема ефективного управління ними, що вимагає розробки та впровадження відповідного механізму управління організаційними змінами на підприємстві. У зв'язку з цим тема дисертаційної роботи, метою якої є обґрунтування та розробка науково-методичних аспектів формування та забезпечення функціонування механізму управління організаційними змінами на підприємстві, є своєчасною й актуальною та створює значний науковий і практичний інтерес.

Дослідженню теоретико-практичних питань управління організаційними змінами присвячено наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких О. Амосов, Д. Андерсон, Л. Андерсон, М. Альберт, Т. Бауліна, Н. Беляєва, Дж. Гібсон, Л. Грейнер, Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, П. Друкер, В. Ковальов, Б. Кляйнер, Дж. Коттер, Л. Курдай, К. Левін, І. Мазур, М. Мескон, Д. Найпак, І. Охріменка, Х. Рамперсад, Ш. Робертс, П. Сенге, Г. Тарасюк, М. Ташман, К. Фрайлінгер, Ф. Хедоури, В. Шапиро, М. Шеремет, Г. Широкова тощо.

Незважаючи на велику кількість науково-прикладних напрацювань в означеному напрямі дослідження, й досі простежується неоднозначність думок деяких вчених стосовно сутності управління організаційними змінами, окрім цього залишаються неформованими ключові підходи щодо управління організаційними змінами.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця за темами: «Проект

стратегії розвитку м. Мерефи до 2025 року як складової Генерального плану м. Мерефи» (номер державної реєстрації 0114U006414), де автором запропоновано врахування впливу зовнішніх чинників на розвиток економічного потенціалу м. Мерефи в розрізі можливості імплементації відповідних організаційних змін; «Розроблення методології соціально-економічного розвитку регіону на підґрунті формування системного базису синтезованого капіталу та інформаційної інфраструктури» (номер державної реєстрації 0115U002376), де автором побудовано часову модель динаміки розвитку машинобудування Харківського регіону.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та розробці науково-методичного забезпечення формування та забезпечення функціонування механізму управління організаційними змінами на підприємстві.

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

- уточнити економічну сутність категорії «управління організаційними змінами» в системі економічних категорій управління підприємством;
- розвинути розуміння поняття «механізм»;
- розробити механізм управління організаційними змінами;
- здійснити оцінку діяльності підприємства відповідно до сфер імплементації організаційних змін;
- запропонувати методичний підхід обґрунтування типу організаційних змін у сферах їх здійснення;
- розробити забезпечення управління ефективністю здійснення організаційних змін на підприємстві.

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

Предмет дослідження складають теоретико-методичні положення, методи та інструменти формування та впровадження механізму управління організаційними змінами на підприємствах.

Методи дослідження. Поставлені мета і завдання дослідження до-сягаються використанням системи загальнонаукових та спеціальних методів: *діалектичного методу* – для обґрунтування еволюції підходів до визначення категорії «управління організаційними змінами»; *статистичного аналізу* – для визначення тенденцій розвитку машинобудівного комплексу України; *кластерного аналізу* – для групування підприємств за рівнем сфер здійснення організаційних змін; *системного і процесного підходів* – для формування структури механізму управління організаційними змінами; *аналізу ієрархій* – для обґрунтування типів організаційних змін для відповідних сфер діяльності, *методу таксономії* – для розрахунку значень інтегральних показників за сферою здійснення організаційних змін, *методу нечітких множин* – для обґрунтування методів подолання опору змінам.

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 машинобудівних підприємств Харківського регіону.

Наукова новизна одержаних результатів:

вперше:

- обґрунтовано управлінський інструментарій забезпечення економічної ефективності здійснення організаційних змін на підприємстві, який включає побудову взаємовідносин із зацікавленими сторонами на основі аналізу «вигід та витрат» для кожної альтернативи проекту змін на етапі їх реалізації після визначення масштабу їх проведення; розробку системи цілей та збалансованих показників для індивідуального рівня працівників, для групового рівня команди чи підрозділу, які задіяні в реалізації змін, для загального організаційного рівня, який об'єднує зміни в усіх підрозділах; здійснення моніторингу виникнення опору як потенційних ризиків реалізації проекту змін, реалізація заходів щодо недопущення опору та впровадження методів його подолання в разі виникнення; організацію розвитку персоналу;

удосконалено:

- структуру механізму управління організаційними змінами, який на відміну від існуючих складається з: впливу чинників зовнішнього середовища, суб'єкту управління, цілей управління та критеріїв оцінки ефективності; інструментарію управління, який включає принципи (системності та послідовності, комплексності, інтегрованості процесу управління організаційними змінами із загальною стратегією підприємства, стимулювання до проведення змін, ефективності проведення організаційних змін, залученості персоналу), методи (організаційний розвиток, реінжиніринг бізнес-процесів, тотальне управління якістю, паралельний інжиніринг, рефреймінг, реструктуризація, створення віртуального підприємства), етапи управління організаційними змінами (планування організаційних змін, організація здійснення змін, мотивація персоналу до сприйняття змін, контроль та регулювання процесу проведення організаційних змін); об'єкту управління – сфери імплементації змін: процеси (технології), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу і організаційна культура (комунікації);

- методичний підхід до визначення рівня сфер здійснення організаційних змін на досліджуваних підприємствах, який на відміну від існуючих передбачає поєднання якісного та кількісного аналізу за сферами здійснення змін з використанням інструментарію кластерного та таксономічного аналізу та розробки рекомендацій для отриманих груп підприємств;

дістали подальшого розвитку:

- визначення сутності поняття «управління організаційними змінами», отримане на основі проведеного морфологічного аналізу, яке на відміну від існуючих передбачає це як процес, особливий вид діяльності, що складається із ряду етапів, які включають послідовні функції (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання), забезпечує вирівнювання підприємства з його місцем на ринку, поширення і розвиток підприємством нових підходів до ведення діяльності, підвищення гнучкості підприємства, посилення конкурентоспроможності, забезпечення фінансово-економічної стабільності та підвищення ефективності діяльності в цілому;

- розуміння сутності поняття «механізм» який відрізняється виокремленням в його складі важелів і регуляторів, цільових, функціональних підсистем і підсистем забезпечення, які знаходяться у постійній взаємодії та взаємообумовленості які опосередковують протікання процесів відповідно до мети створення цього механізму, управлінського впливу, представленого функціями, методами, структурою, інструментами та формами управління та суб'єкт управління;

- процедура обґрунтування типів організаційних змін за відповідними сферами, відмінність якої полягає у формуванні профілю змін в залежності від впливу чинників зовнішнього середовища та можливих внутрішніх причин з використанням методу аналізу ієрархій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо імплементації механізму управління організаційними змінами на підприємствах машинобудування.

Науково-практичні положення дисертаційної роботи були використані при розробці заходів з імплементації механізму управління організаційними змінами на підприємствах м. Харкова. На ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» апробована інструментарій забезпечення економічної ефективності здійснення організаційних змін (довідка про впровадження № 07-247 від 12.04.2017 р.). На ПрАТ завод «Південкабель» апробована методика обґрунтування типів організаційних змін (довідка про впровадження № 6/35 від 24.05.2017 р.). На ПрАТ «Харківський коксовий завод» розроблено пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури та системи комунікацій на підприємстві (довідка про впровадження № 647 від 03.05.2017 р.). також теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовувалися в навчальному процесі Харківського національного економічного університету.

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 механізму управління організаційними змінами на підприємстві, апробоване на

машинобудівних підприємствах Харківського регіону 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: Міжнародна науково-практична конференція «Принципи нової економіки України та формування її фінансово-інвестиційної основи» (м. Дніпропетровськ, 2015 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Державне управління та державна служба», (м. Харків, 2015 р.), Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки», (м. Кіровоград, 2015 р.), The development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise: Conference Proceedings, (Lisbon, Portugal, 2016 p.); Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти» (м. Харків, 2016 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти», (м. Харків, 2017 р.); «Публічне управління: проблеми та перспективи» Всеукраїнська науково-практична конференція, (м. Харків, 2017 р.); Міжнародна наукова конференція «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: (м. Харків, 2017 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 15 наукових працях (12 одноосібних), в тому числі 5 статей у наукових фахових виданнях, 1 стаття у іноземному науковому періодичному виданні і 9 тез доповідей у матеріалах конференцій, загальним обсягом 5,3 ум.-друк. арк., з яких особисто автору належить 4,7 ум.-друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертацію викладено на 350 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 8 додатків на 118 сторінках, списку використаних джерел (278 найменувань) на 30 сторінках. Матеріали дисертації проілюстровано 38 рисунками і 45 таблицями. Обсяг основного тексту дисертації складає 180 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Науково-теоретичні засади формування механізму управління організаційними змінами**» уточнено сутність категорії «управління організаційними змінами»; розвинуто розуміння поняття «механізм»; обґрунтовано структуру механізму управління організаційними змінами.

Для визначення сутності управління організаційними змінами було узагальнено ряд визначень даного поняття. Найбільш розповсюдженими

підходами до розуміння управління організаційними змінами (УОЗ) є такі: процесний (представники: І. Мазур, В. Шапиро, Х. Рамперсад, К. Фрайлингер, П. Сенге, Г. Тарасюк, Л. Грейнер, А. Клейнер, Ш. Робертс, Н. Беляєва, Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, Д. Найпак, Т. Бауліна), де УОЗ розуміється як безперервний процес, складовими якого є послідовні взаємозв'язані дії; системний (представники: Д. Андерсон і Л. Андерсон) де УОЗ розглядається як сукупність елементів, кожен з яких впливає на підприємство та безпосередньо управляє змінами; ситуаційний (представники: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, В. Ковальов, Дж. Гібсон), де підкреслює значення «ситуаційного мислення», тому УОЗ розуміється з точки зору вибору пріоритетних елементів на даному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них; поведінковий (представники: П. Друкер, Г. Широкова), де УОЗ базується на єдності працівників під час їх впровадження. Головний напрямок таких змін – поведінка працівників; адаптивний (представники: Л. Курдай, Б. Кляйнер, М. Шеремет), де УОЗ розглядається з позицій необхідності пристосування підприємства до динаміки зовнішнього середовища з метою його ефективного функціонування та збереження конкурентних позицій у ринковому середовищі.

Визначивши в межах даних підходів сутність поняття «управління організаційними змінами» було здійснено морфологічний аналіз за сутністю, змістом та кінцевою метою. В результаті було запропоновано власне бачення досліджуваного поняття як процесу – особливого виду діяльності, що складається із ряду етапів, які включають послідовні функції (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання), забезпечує вирівнювання підприємства з його місцем на ринку, поширення і розвиток підприємством нових підходів до ведення діяльності, підвищення гнучкості підприємства, посилення конкурентоспроможності, забезпечення фінансово-економічної стабільності та підвищення ефективності діяльності в цілому.

Аналіз ключових властивостей управління організаційними змінами, запропонованих різними авторами дозволив виділити найбільш розповсюджені: поетапність, циклічність, динамізм, опір змінам, еволюційність, революційність. Серед принципів УОЗ було доведено, що запропоновані автором найбільш повно відображають положення, яким мають відповідати організаційні зміни: принцип системності та послідовності, принцип комплексності, принцип інтегрованості процесу управління організаційними змінами із загальною стратегією підприємства, принцип стимулювання до проведення змін, принцип ефективності проведення організаційних змін, принцип залученості персоналу. Серед методів управління організаційними змінами було запропоновано найбільш ефективні: організаційний розвиток, реінжиніринг бізнес-процесів, тотальне управління якістю, паралельний інжиніринг, рефреймінг, реструктуризація, створення віртуального підприємства, уточнено їх сутність, обґрунтовані переваги та недоліки.

Особливу увагу в роботі приділено етапам управління організаційними змінами: планування організаційних змін, організація здійснення змін, мотивація персоналу до сприйняття змін, контроль та регулювання процесу проведення організаційних змін, які включають відповідні функції (рис. 1).

З метою уточнення поняття «механізм» було проведено морфологічний аналіз таких понять як: «механізм», «економічний механізм», «господарський механізм», «організаційно-економічний механізм» та «механізм управління» за змістом і складом, сутністю і кінцевою метою. Порівнюючи отримані результати було визначено, що механізм варто вважати системою, так як система є більш широким та ємним поняттям ніж сукупність, яка включає ряд процесів, що представлені як послідовність. Враховуючи, що механізм управління організаційними змінами є економічним і має бути створений на мікроекономічному рівні, то його варто вважати організаційно-економічним. Так як він передбачає управління організаційними змінами, то відповідно він повинен відповідати вимогам механізму управління. Призначенням цієї системи є забезпечення відповідного виходу як результату, яким в рамках нашого дослідження повинно стати успішне проведення організаційних змін та закріплення нових процесів. Ця система відповідно до загальнонаукового бачення має включати такі елементи, як: цілі, функції, методи, структуру, форми управління.

Як економічний механізм управління організаційними змінами повинен включати важелі і регулятори, цільові, функціональні підсистеми і підсистеми забезпечення, які знаходяться у постійній взаємодії та взаємообумовленості. Як організаційно-економічний механізм повинен відображати прийоми формування і регулювання відносин об'єктів з внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також розподіл і забезпечення ресурсами.

Механізм, який створюється та функціонує на мікроекономічному рівні в контексті управління організаційними змінам фактично можна відобразити як сукупність із трьох складових: безпосередньо механізм, суб'єкт управління ним та управлінський вплив. Сам механізм характеризується наявністю важелів і регуляторів, цільових, функціональних підсистем і підсистем забезпечення, які знаходяться у постійній взаємодії та взаємообумовленості як ряд процесів, що представляють послідовність, яка забезпечує перетворення входу на вихід відповідно до мети створення цього механізму. Управлінський вплив представлений функціями, методами, структурою, інструментами та формами управління.

На основі запропонованого визначення поняття механізму було та сутності управління організаційними змінами було представлено власне бачення механізму управління організаційними змінами (рис. 2). Крім вищерозглянутих елементів структури механізму (принципи, методи, етапи) було обґрунтовано, що зміни на підприємстві фактично мають бути здійснені у

відповідних сферах, до яких було віднесено: процеси (технології), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу і організаційна культура (комунікації).

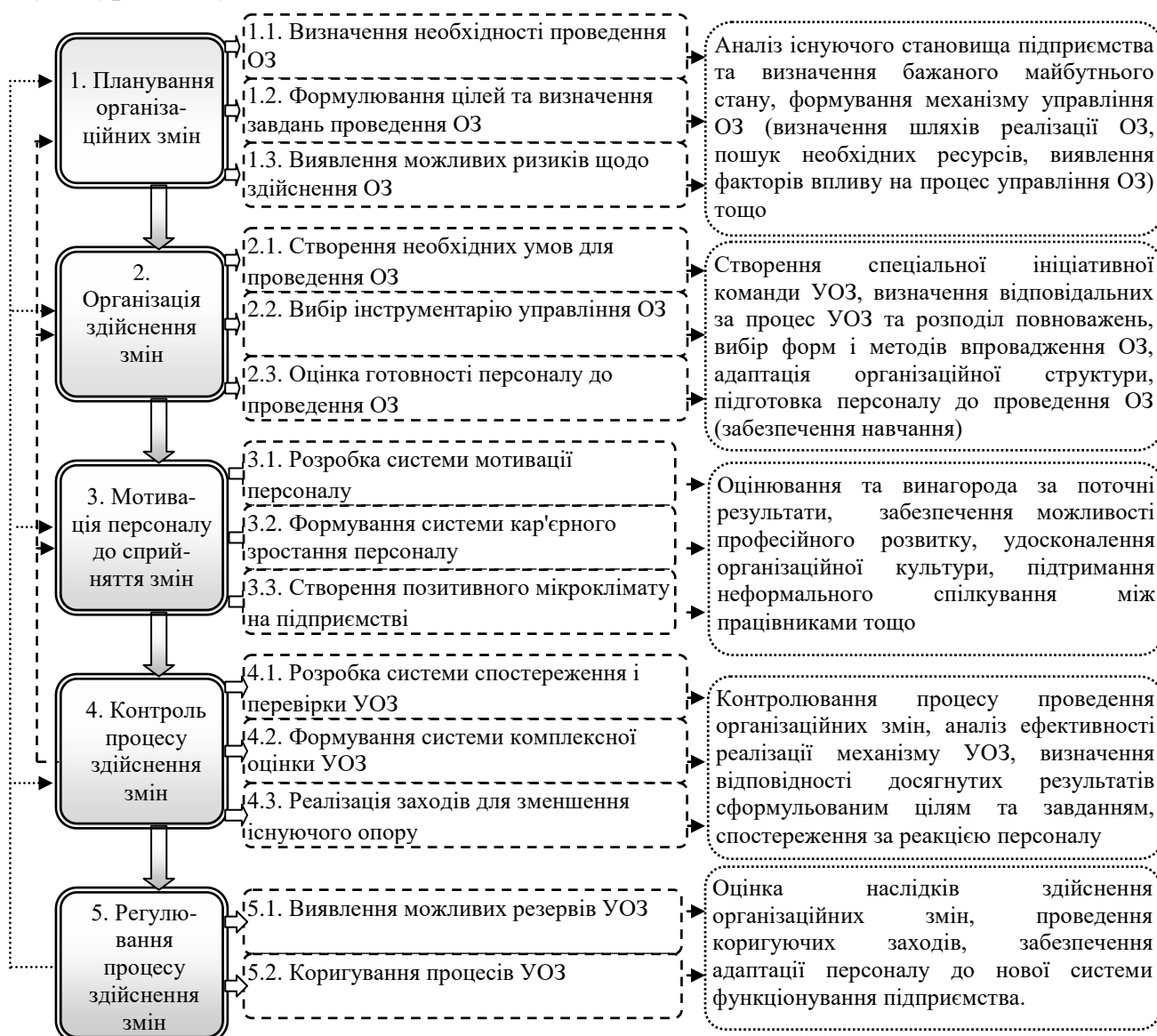


Рис. 1. Процес управління організаційними змінами на підприємстві

Управління в рамках даного механізму передбачає вплив суб'єкта в особі керівництва та команди здійснення змін, враховуючи чинників зовнішнього середовища, на сфери реалізації змін поставленим цілям та критеріям оцінки ефективності.

У другому розділі «Аналіз управління організаційними змінами на підприємстві» здійснено оцінку діяльності підприємства відповідно до сфер імплементації організаційних змін.

Для визначення рівня управління організаційними змінами на підприємствах було проведено попередній аналіз досліджуваних машинобудівних підприємств за видом економічної діяльності, сферою діяльності підприємства (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок), існуючими проблемами у функціонуванні підприємства та

запланованою стратегією розвитку (перспективні напрями розвитку) підприємства.

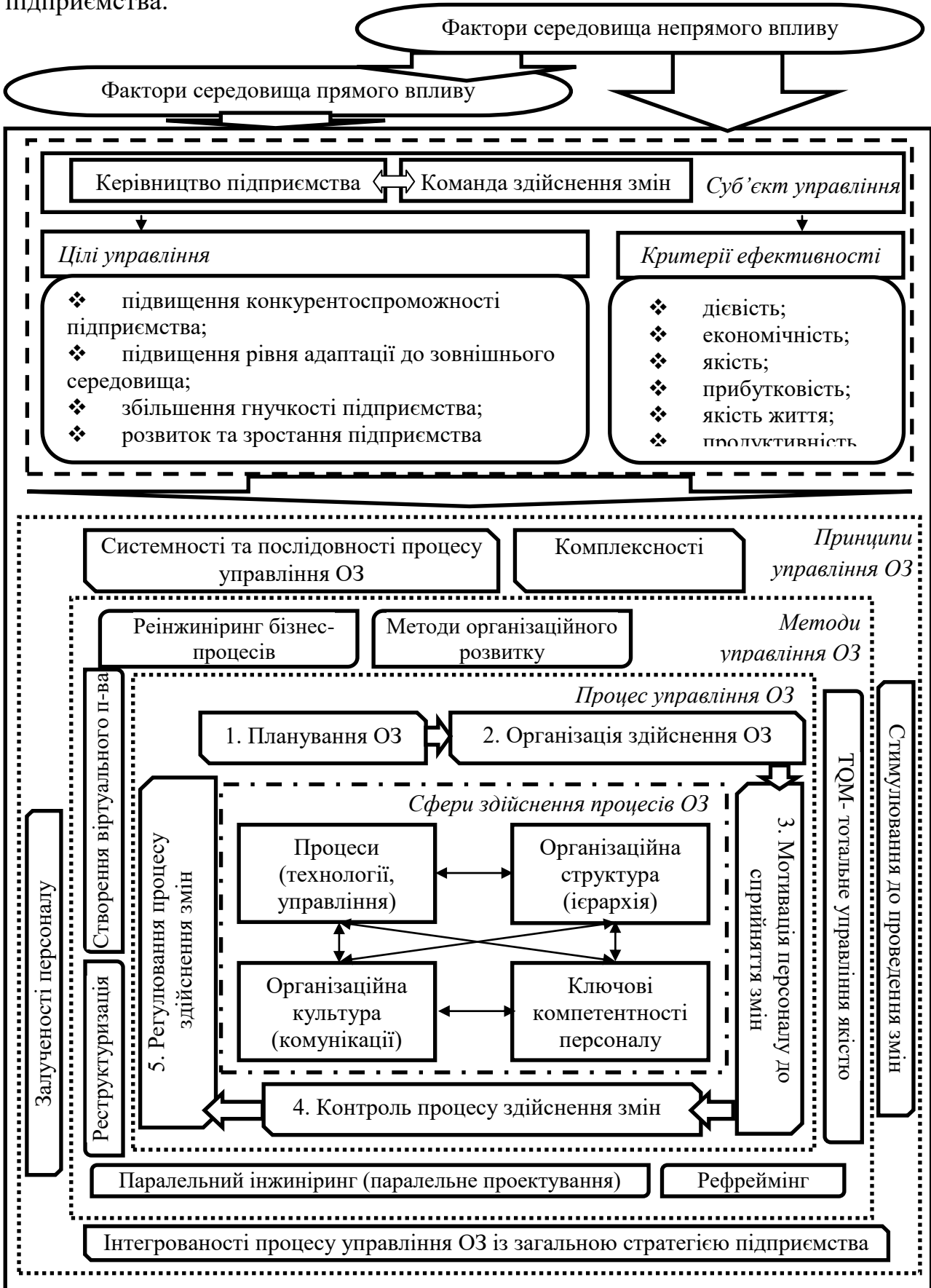
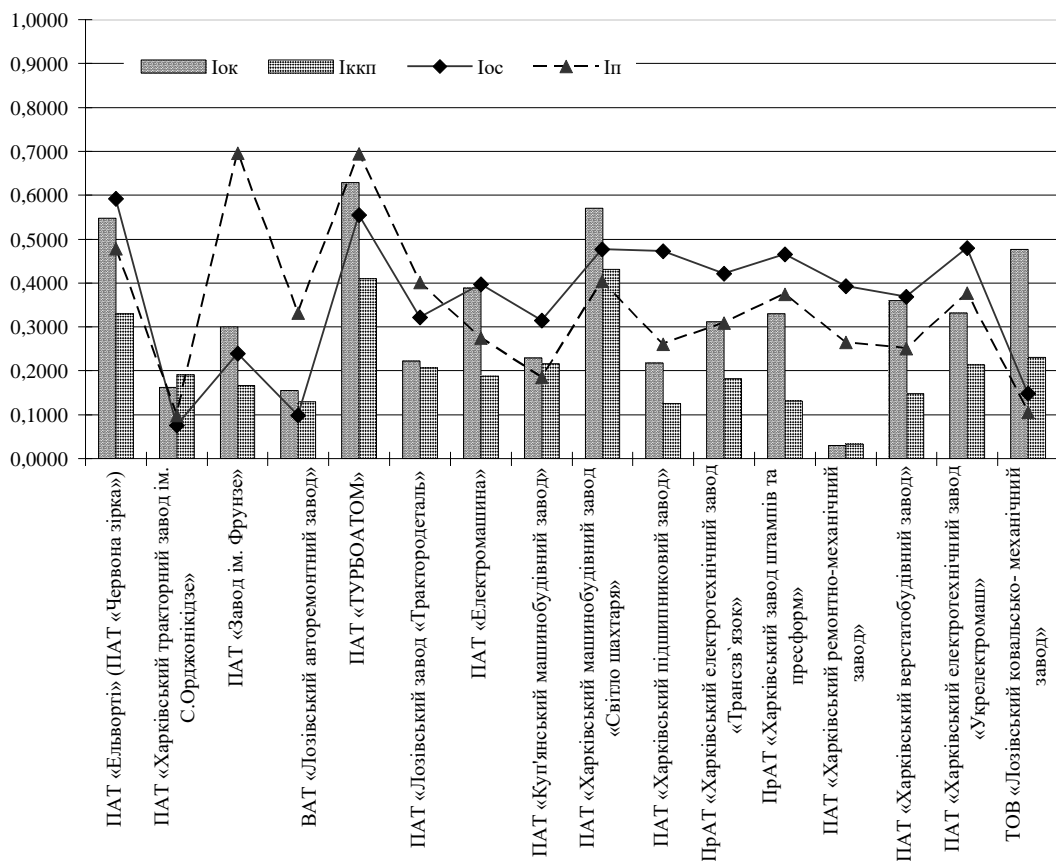


Рис. 2. Механізм управління організаційними змінами

В результаті було визначено яким підприємствам доцільно здійснювати зміни у яких сферах: процеси (технології), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу і організаційна культура (комунікації). Для отримання кількісної характеристики сфер здійснення організаційних змін було обґрунтовано сукупність показників для кожної сфери.

На основі значень даних показників по рокам було розраховано інтегральний показник використовуючи метод таксономії за 2014–2016 рр. (рис. 3). Використовуючи шкалу Харрінгтону було встановлено рівні сфер здійснення організаційних змін: дуже низький – (0-0,2]; низький – (0,2-0,4]; середній – (0,4-0,6]; високий – (0,6-0,8]; дуже високий – (0,8-1].

Для отримання узагальненої оцінки по підприємствам було проведено кластерний аналіз за двома методами: деревоподібної кластеризації та за методом k -середніх. В результаті першого аналізу було отримано три групи підприємств. А за результатами методу k -середніх було отримано характеристики даних кластерів: всі показники є статистично значущими, так як p -рівень значущості F -критерія, що відповідає цій ознаці, $< 0,05$.



$I_{ок}$ – інтегральне значення за сферою організаційної культури і комунікацій; $I_{ккп}$ – інтегральне значення за сферою ключових компетентностей персоналу; $I_{ос}$ – інтегральне значення за сферою організаційна структура (ієрархія); $I_{п}$ – інтегральне значення за сферою процеси (технології, управління).

Рис. 3. Інтегральне оцінювання стану внутрішнього середовища підприємства за сферами здійснення організаційних змін на підприємствах (2016 р.)

За результатами 2016 року найбільше розрізняються підприємства за показниками рівня ключових компетентностей персоналу, так як за ними було отримано найбільше значення F -критерія (22,91), який і відображає ступінь впливу на розподіл; несуттєво менше різняться за оцінкою рівня організаційної структури (19,41), за рівнем організаційної культури значно менше (9,27) і найменше – за оцінкою ключових компетентностей персоналу (5,7).

В результаті було отримано такі групи підприємств: перша – «послідовники» – підприємства з середнім рівнем організаційної культури та організаційної структури, низьким рівнем ключових компетентностей персоналу та процесів, друга – «лідери» – підприємства з високим рівнем організаційної культури та організаційної структури, середнім рівнем ключових компетентностей персоналу та низьким рівнем процесів, третя – «аутсайтери» – підприємства з дуже низьким рівнем всіх складових крім організаційної структури, яка, натомість, має дуже високий рівень. Для цих груп, враховуючи результати проведеного якісного аналізу було надано відповідні рекомендації.

У третьому розділі **«Методичне забезпечення реалізації механізму управління організаційними змінами на підприємстві»** запропоновано методичний підхід до обґрунтування типу змін у формі профілю організаційних змін в залежності від впливу зовнішніх чинників та внутрішніх причин; розроблено систему управління ефективністю здійснення організаційних змін на підприємстві.

На основі узагальнення існуючих підходів до класифікації типів змін було запропоновано власну класифікацію, яка включає два критерії: за масштабом та сферами реалізації. За масштабом було виділено чотири типи: настройка (гармонізація), помірні перетворення, перебудова і радикальні зміни. Відповідно кожній сфері змін було запропоновано вид за масштабом: для процесів (технологій), організаційної структури (ієрархії), ключових компетентностей персоналу і організаційної культури (комунікацій).

Для обґрунтування вибору типу змін у формі профілю організаційних змін за кожною сферою було запропоновано методичний підхід, який базується на використанні методу аналізу ієрархій (рис. 4).

Варто зауважити, що отриманий пріоритет чинників було використано для всіх сфер визначення типу змін: процеси (технології), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу і організаційна культура (комунікації).

Запропонований підхід було апробовано на прикладі підприємства сільськогосподарського машинобудування – ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», що дозволило отримати такі висновки: за сферами процеси (технології) і ключові компетентності персоналу було отримано помірні перетворення у формі впровадження нової техніки для існуючої технології та організації навчання на робочому місці.

Однакові значення отримано і за організаційною культурою (комунікації) – настройка (гармонізація) – у формі розвитку організаційних здібностей персоналу щодо прийняття управлінських рішень, впровадження ліберального стилю управління та реалізація змін за теорією «О».

Різний вплив мають зовнішні чинники та внутрішні причини відносно структури: за зовнішніми – створення нових підрозділів, відділів управління, реорганізація або ліквідація існуючих, а за внутрішніми – виключення неефективних посад і зміна ієрархічних зв'язків. Цей результат свідчить, що підприємству варто здійснювати зміни в обох площинах отриманих значень. Результати аналізу можуть бути використанні на підприємстві при планування організаційних змін в наступних періодах.

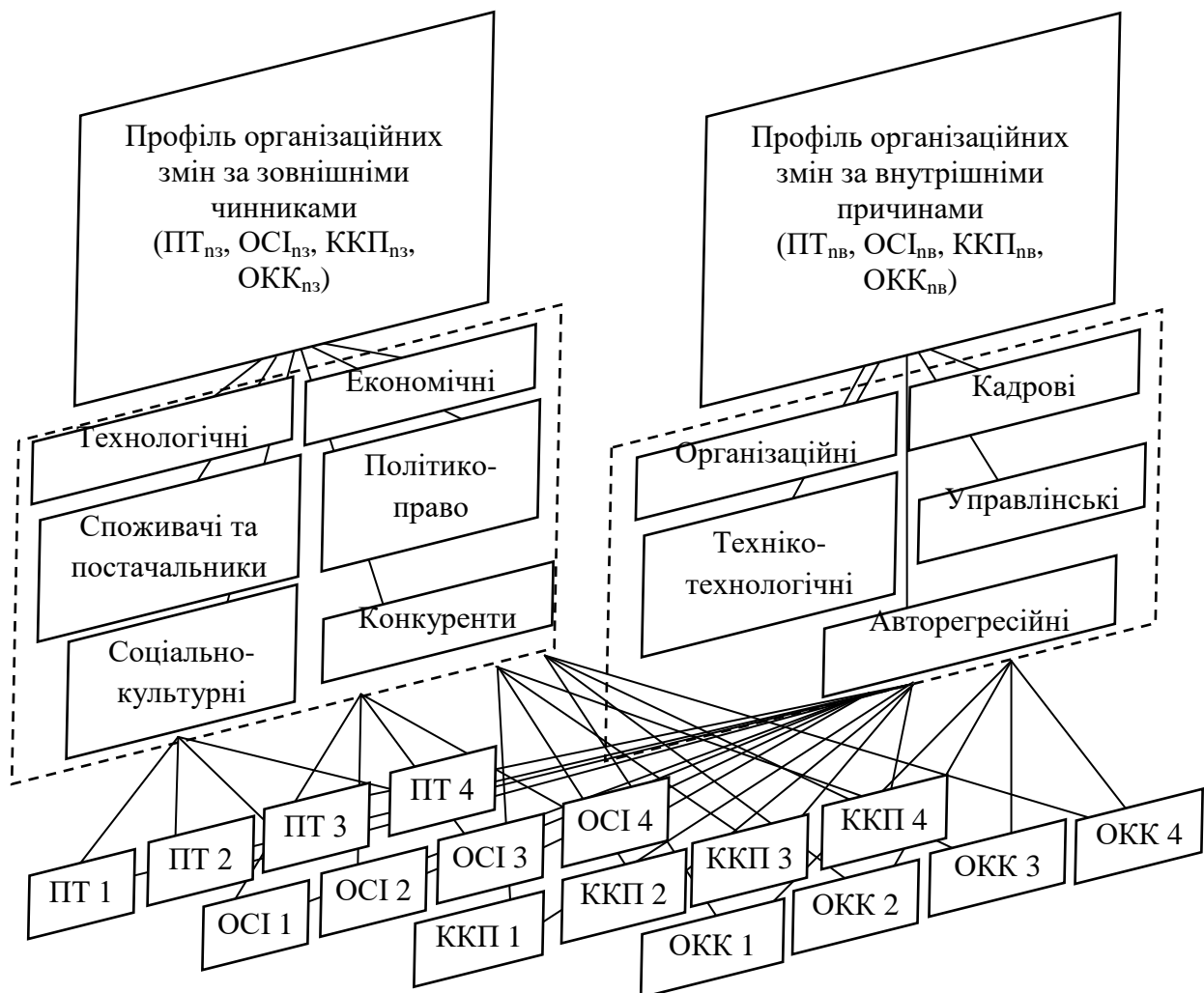


Рис. 4. Обґрунтування профілю організаційних змін за сфера їх реалізації за внутрішніми причинами і зовнішніми чинниками відповідно за методом аналізу ієрархії

Запропоновано забезпечення ефективності здійснення організаційних змін на підприємстві, яке включає побудову взаємовідносин із зацікавленими сторонами на основі аналізу «вигід та витрат» для кожної альтернативи проекту змін на етапі їх реалізації після визначення масштабу їх проведення; розробку системи цілей та збалансованих показників для індивідуального рівня

працівників, для групового рівня команди чи підрозділу, які задіяні в реалізації змін, для загального організаційного рівня, який об'єднує зміни в усіх підрозділах; здійснення моніторингу виникнення опору як потенційних ризиків реалізації проекту змін, реалізація заходів щодо недопущення опору та впровадження методів його подолання в разі виникнення; організацію розвитку персоналу.

Розробка альтернатив передбачає, що в кожному варіанті необхідно прорахувати, які додаткові витрати має понести зацікавлена сторона в обмін на додаткові вигоди, отримані в результаті здійснення змін. Зацікавленими сторонами в рамках даного методичного забезпечення розглядаються: інвестори, для яких аналіз «вигід та витрат» доцільно здійснювати за показниками сукупного доходу акціонерів, обсягами продажів продукції за останній період тощо; споживачі та посередники – за показниками конкурентоспроможності продукції тощо; постачальники – за дотриманням плану по закупівлям, кількостям змін у специфікаціях тощо; регуляторні органи та співтовариства – за обсягом сплачених підприємством податків, реалізацію функції соціально-відповідального бізнесу; кредитні установи – за показниками ліквідності, платоспроможності, рентабельності.

Система цілей та збалансованих показників для індивідуального, групового та організаційного рівнів розроблена в розрізі сфер здійснення змін: процеси (технології), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу і організаційна культура (комунікації) в визначенням показників, бажаних значень та процедур узгодження цих сукупностей.

Управління опором пропонується розглядати як ризики здійснення змін і використовувати для управління ним стратегії проектного менеджменту, які полягають у попередженні його появи та ліквідації наслідків його впливу. З цих двох аспектів запропоновано методи недопущення опору в залежності від потенційно можливих чинників їх виникнення та методів подолання в разі ідентифікації факту їх появи. Останні обґрунтовано для таких видів опору як: байдужість, скепсис, опозиція змінам, нетерпіння, непокора, саботаж в розрізі масштабу змін (настройка (гармонізація), помірні перетворення, перебудова і радикальні зміни) з використанням інструменту «нечіткої логіки», що дозволило із відповідною вірогідністю запропонувати методи подолання опору - матеріальне стимулювання (МП₁), переговори (МП₂), кооптація (МП₃), санкції за непокору (МП₄), примушення (МП₅), кар'єрне зростання (МП₆), соціальний пакет (МП₇).

Останньою складовою є розробка системи розвитку кадрів в процесі змін, що включає реалізацію таких робіт як: організація навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації для робітників, задіяних в основних процесах, розробку та впровадження системи оцінювання та атестації, формування соціальних, часових, ситуативних та інтелектуальних компетентностей

персоналу, які в найбільшій мірі задіяні у реалізації змін, шляхом проведення тренінгів та організації коучингу. Для успішності проведення змін важливо здійснювати постійне консультування персоналу щодо процесу їх впровадження, проведення роз'яснювальної роботи, впровадження програми адаптації персоналу до перетворень.

ВИСНОВКИ

У дисертації подано нове вирішення важливого наукового завдання формування та імплементації механізму управління організаційними змінами на підприємстві, що дозволило сформулювати такі науково-теоретичні і практичні висновки, які характеризують сутність вирішених завдань відповідно до мети дослідження:

1. Надано власне визначення сутності «управління організаційними змінами», отримане на основі узагальнення існуючих науково-теоретичних підходів, які включають процесний, системний, ситуаційний, адаптивний та поведінковий. В результаті проведеного морфологічного аналізу визначень «управління організаційними змінами» за складовими: сутність поняття, зміст та кінцева мета, запропоновано власну дефініцію досліджуваного поняття як особливого виду діяльності у формі процесу, який об'єднує сукупність етапів, представлених функціями (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання). Реалізація управління організаційними змінами дозволяє забезпечити вирівнювання підприємства з його місцем на ринку, сприяє поширенню і розвитку на підприємстві нових підходів до ведення діяльності, підвищує гнучкість підприємства, посилює конкурентоспроможність та фінансово-економічну стабільність і підвищує ефективність діяльності в цілому.

2. Обґрунтовано науково-теоретичне розуміння поняття «механізм», яке об'єднує три складові: сукупність важелів і регуляторів, цільових і функціональних підсистем, підсистем забезпечення, що взаємодіють як ряд процесів і забезпечують перетворення входу на вихід відповідно до мети створення даного механізму, суб'єкта управління і управлінський вплив, представлений функціями, методами, структурою, інструментами та формами управління. Обґрунтування було здійснено шляхом декомпозиції таких понять як: механізм, економічний механізм, господарський механізм, організаційно-економічний механізм і механізм управління, яке дозволило визначити механізм управління організаційними змінами як такий, що уособлює властивості економічного механізму, механізму управління та організаційно-економічного механізму.

3. Розроблено структуру механізму управління організаційними змінами, яка включає суб'єкта управління, що реалізовує управлінський вплив, використовуючи критерії ефективності відповідно до поставлених цілей з врахуванням факторів середовище прямого і непрямого впливу на сфері здійснення процесів організаційних змін: для процесів (технологій), організаційної структури (ієрархії), ключових компетентностей персоналу і організаційної культури (комунікацій). Управління в рамках механізму об'єднує принципи управління (системності та послідовності процесу управління ОЗ, комплексності, стимулювання до проведення змін, інтегрованості процесу управління ОЗ із загальною стратегією підприємства і залученості персоналу), методи управління (організаційного розвитку, реінжиніринг бізнес-процесів, тотальне управління якістю, рефреймінг, паралельний інжиніринг, реструктуризація, створення віртуального підприємства) і процес, представлений функціями планування, організації, мотивації персоналу до сприйняття змін, контролю здійснення і регулювання).

4. Здійснено оцінку діяльності підприємства відповідно до сфер імплементації організаційних змін: (процеси (технології), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу і організаційна культура (комунікації)) на досліджуваних підприємствах, що дозволило виокремити групи близьких за значеннями та надати їх рекомендації. Для групи «лідерів» – необхідно впроваджувати організаційні зміни у сферу ключових компетентностей персоналу, що відповідно до розробленого у першому розділі інструментарію передбачає впровадження методів організаційного розвитку та рефреймінгу; для групи «послідовників» – варто зосередити увагу на розвитку ключових компетентностей персоналу – реалізовувати радикальні зміни у цій сфері, що передбачає тотальне управління якістю, впровадження методів організаційного розвитку та рефреймінгу; для вдосконалення сфер організаційної культури та організаційної структури необхідні помірні зміни шляхом реформування та реструктуризації, а також впровадження ліберального стилю управління – реалізація змін за теорією «О»; для «аутсайдерів» необхідно реалізовувати революційні зміни у сферах організаційної культури та ключових компетентностях персоналу – тотальне управління якістю, впровадження методів організаційного розвитку та рефреймінгу; всім підприємствам необхідно радикально вдосконалювати процеси – здійснювати реінжиніринг бізнес-процесів та впроваджувати паралельний інжиніринг.

5. Запропоновано забезпечення ефективності здійснення організаційних змін, яке дозволяє об'єднати в єдину систему сукупність заходів щодо вибору найкращої альтернативи проекту змін з використанням аналізу «вигід і витрат» для кожної зацікавленої сторони відповідно до запропонованих критеріїв; визначення та гармонізації системи цілей та збалансованих показників для індивідуального, групового та організаційного рівнів в розрізі сфер здійснення

змін на підприємстві; обґрунтування методів недопущення опору на основі моніторингу відповідних чинників, які його можуть провокувати, та методів подолання проявів опору, доведених з використанням інструментарію нечіткої логіки; розробки системи розвитку кадрів в процесі змін, яка об'єднує організацію навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації робітників, проведення тренінгів, організації коучингу та впровадження системи оцінювання та атестації.

6. Для обґрунтування відповідного типу організаційних змін за кожною сферою було запропоновано розробляти профіль під впливом зовнішніх чинників та внутрішніх причин з використанням методу аналізу ієрархій, який дозволяє визначити необхідний масштаб змін. В результаті використання даного методичного підходу до ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» було отримано такі результати: за сферами процеси (технології) і ключові компетентності персоналу було отримано подібні зміни – помірні перетворення у формі впровадження нової техніки для існуючої технології та організації навчання на робочому місці. Однакові значення отримано і за організаційною культурою (комунікації) – настройка (гармонізація) – у формі розвитку організаційних здібностей персоналу щодо прийняття управлінських рішень, впровадження ліберального стилю управління та реалізація змін за теорією «О». Різний вплив мають зовнішні чинники та внутрішні причини відносно структури: за зовнішніми – створення нових підрозділів, відділів управління, реорганізація або ліквідація існуючих, а за внутрішніми – виключення неефективних посад і зміна ієрархічних зв'язків. Цей результат свідчить, що підприємству варто здійснювати зміни в обох площинах отриманих значень. Результати аналізу можуть бути використанні на підприємстві при планування організаційних змін в наступних періодах.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

статті у наукових фахових виданнях

1. Степаненко С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами» / С. В. Степаненко, С. В. Лукашев // БізнесІнформ. – 2015. – №4. – С. 291–297. (*авторський полягає в узагальненні існуючих науково-теоретичних підходів щодо управління організаційними змінами*)
2. Степаненко С. В. Науково-теоретичне дослідження сутності поняття «механізм» в контексті управління організаційними змінами / С. В. Степаненко // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту – 2015. – № 13. – 275–287.
3. Степаненко С. В. Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах / Н. Л. Гавкалова, С. В. Степаненко // Ефективна економіка – 2016. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=8&w=%D0%A1>.

+%D0%92.+%D0%A1%D1%82%D0%B5%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE. (авторський полягає в розробці процесу планування організаційних змін на підприємстві)

4. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами / С. В. Степаненко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2016. – № 3. – С. 60–67.

5. Степаненко С. В. Обґрунтування профілю здійснення організаційних змін на підприємстві / С. В. Степаненко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2017. – № 6 (236). – С. 202–207.

статті у іноземних наукових виданнях та виданнях України, які включені до міжнародних науко метричних баз

6. Stepanenko S. V. Organizational Challenges Management Effectiveness Support on the Agricultural Machinebuilding Enterprises / S. V. Stepanenko // Czasopismo naukowe studiów ekonomicznych [Scientific Journal of Economic Studies]. - 2017. - №3. - С. 78-87.

в інших виданнях

7. Степаненко С. В. Особливості управління організаційними змінами на підприємстві / С. В. Степаненко // Міжнародна науково-практична конференція «Принципи нової економіки України та формування її фінансово-інвестиційної основи». – Дніпропетровськ, 2017. – С. 76–78.

8. Степаненко С. В. Визначення сутності механізму управління організаційними змінами / С. В. Степаненко // Всеукраїнська науково-практична конференція «Державне управління та державна служба», присвяченої 85-річчю Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. – м. Харків, 2015. – С. 409–413.

9. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами в забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємств / Н. Л. Гавкалова, С. В. Степаненко // Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки». Кіровоградський національний технічний університет. – Кіровоград: КОД, 2017. – С. 6–7. (авторський полягає в розробці архітектоніки механізму управління змінами)

10. Степаненко С. В. Розробка моделі оцінки готовності підприємств до організаційних змін // С. В. Степаненко // The development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise : International Scientific Conference, Part II, (December 16, 2016). Lisbon, Portugal: Baltija Publishing. P. 15–19.

11. Степаненко С. В. Архітектоніка механізму управління організаційними змінами / С. В. Степаненко // Розвиток європейського

простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених. – Харків: Видавництво “НТМТ”, 2016. – С. 2340-2345.

12. Степаненко С. В. Оцінювання рівня здійснення організаційних змін на підприємствах / С. В. Степаненко // Всеукраїнська науково-практична конференція «Публічне управління: проблеми і перспективи». – Харків, 2016. – С. 480–484.

13. Степаненко С. В. Узагальнення чинників впливу на управління організаційними змінами на підприємстві / С. В. Степаненко // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів «Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти», м. Харків. – Х.: ТОВ «Константа», 2017. – С. 1956-1961.

14. Степаненко С. В. Обґрунтування профілю здійснення організаційних змін на підприємстві / С. В. Степаненко // Публічне управління: проблеми та перспективи : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Харків. – Х.: ТОВ «Константа», 2017. – С. 423–426.

15. Степаненко С. В. Аналіз чинників організаційних змін на підприємстві / С. В. Степаненко // Матеріали міжнародної наукової конференції «Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця»: тези доповідей. – Х.: ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2017 р. – С. 166–168.

АНОТАЦІЯ

Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами на підприємстві. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата 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, 2017.

Дисертацію присвячено подальшому розвитку теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження механізму управління організаційними змінами. Досліджено сутність «управління організаційними змінами» на підприємстві; запропоновано удосконалену структуру механізму управління організаційними змінами на підприємстві, яка включає суб'єкт управління, цілі та критерії оцінки ефективності, чинники впливу зовнішнього середовища, об'єкт управління у виді таких сфер: процеси (технології), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу і організаційна культура (комунікації) та інструментарій: принципи, методи, процеси. Оцінено сфери здійснення організаційних змін на досліджуваних підприємствах за сукупністю показників, узагальнених в інтегральні коефіцієнти методом таксономії. Використовуючи кластерний

аналізу було отримано групи підприємств та надано рекомендації щодо впровадження методів управління організаційними змінами в кожній групі. Надано уточнену класифікацію організаційних змін за двома критеріями: сферою здійснення та масштабом. Для обґрунтування типу змін на підприємстві запропоновано методичний підхід на основі використання методу аналізу ієрархій шляхом визначення впливу зовнішніх чинників та внутрішніх причин.

Ключові слова: механізм, організаційні зміни; процеси (технології), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу, організаційна культура (комунікації), аналіз ієрархій, кластерний аналіз.

АННОТАЦИЯ

Степаненко С. В. Формирование механизма управления организационными изменениями на предприятии. - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата 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, 2017.

Диссертация посвящена дальнейшему развитию теоретико-методических основ и практических рекомендаций по разработке и внедрению механизма управления организационными изменениями. Исследована сущность «управление организационными изменениями» на предприятии; предложено усовершенствованную структуру механизма управления организационными изменениями на предприятии, которая включает субъект управления, цели и критерии оценки эффективности, факторы влияния внешней среды, объект управления в виде следующих сфер: процессы (технологии), организационная структура (иерархия), ключевые компетентности персонала и организационная культура (коммуникации) и инструментарий: принципы, методы, процессы. Оценены сферы осуществления организационных изменений на исследуемых предприятиях по совокупности показателей, обобщенных в интегральные коэффициенты методом таксономии. Используя кластерный анализ было получено группы предприятий и даны рекомендации по внедрению методов управления организационными изменениями в каждой группе. Предложено уточненную классификацию организационных изменений по двум критериям: сферой осуществления и масштабом. Для обоснования типа изменений на предприятии предложен методический подход на основе использования метода анализа иерархий путем определения влияния внешних факторов и внутренних причин.

Ключевые слова: механизм, организационные изменения; процессы (технологии), организационная структура (иерархия), ключевые компетентности персонала, организационная культура (коммуникации), анализ иерархий, кластерный анализ.

ANNOTATION

Stepanenko S. V. The formation of a mechanism for managing organizational changes at the enterprise. – Manuscript.

Thesis for a scientific degree – Candidate of Sciences in Economics in specialty 08.00.04 – Economics and Enterprises Management (on the Types of Economic Activity). – Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkov, 2017.

The thesis is devoted to the further development of the theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the creating and implementing of a mechanism for managing organizational changes. The essence of "managing organizational changes" in the enterprise was studied; the improved structure of the mechanism for managing organizational changes is proposed at the enterprise, which includes the subject of management, objectives and criteria for assessing performance, environmental factors, management in the following areas: processes (technology), organizational structure (hierarchy), key staff competencies and organizational culture (communication) and tools: principles, methods, processes. Areas of implementation of organizational changes at the enterprises under study on a set of indicators summarized in integral coefficients by the taxonomy method are estimated. Using a cluster analysis, a group of enterprises was obtained and recommendations were given on the introduction of methods for managing organizational changes in each group. An improved classification of organizational changes was proposed based on two criteria: scope of implementation and scale. To substantiate the type of changes at the enterprise, a methodical approach is proposed based on the use of the hierarchy analysis method by determining the influence of external factors and internal causes. Management tools for ensuring the economic efficiency of implementing organizational changes in the enterprise are justified, which, in contrast to existing, includes building relationships with stakeholders on the basis of the analysis of "benefits and costs" for each alternative of the project changes at the stage of their implementation after determining the scale of their implementation; the development of a system of goals and balanced indicators for the individual level of the employees, for the group level of the team or unit involved in the implementation of the change, for a general organizational level that brings together changes in all subdivisions; monitoring the emergence of resistance as a potential risk for the implementation of the project changes, implementation of measures to prevent resistance and introduction of methods to overcome it in case of emergence; organization of personnel development.

Key words: mechanism, organizational changes; processes (technology), organizational structure (hierarchy), key competencies of personnel, organizational culture (communication), analysis of hierarchies, cluster analysis.

Підписано до друку 28 грудня 2017 р. Формат 60x84/16.
Папір 80 г/м². Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 0,9 ум.-друк. арк.; 0,9 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