

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН
ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО
МАШИНОБУДУВАННЯ**

*Гринь Є.А., К.Е.Н.,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Важливим аспектом забезпечення ефективності управління організаційними змінами є розробка інструментарію його оцінки. Наявність інформації щодо успіху попередніх змін, особливо в динаміці за тривалий проміжок часу дозволяє виявляти існуючі тренди, взаємозалежності, протиріччя та спроможність реалізовувати їх в майбутньому. Так, в разі відсутності на підприємстві активних змін, погіршення показників свідчить про відчутні пасивні зміни з боку зовнішнього середовища, спричинені діями конкурентів, зміною потреб споживачів або впровадженням нових регуляторних нормотворчих документів з боку інституцій держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-практичних питань управління організаційними змінами присвячено наукові праці чисельних вчених, найбільш відомі з яких: Д. Андерсон, Л. Андерсон, Т. Бауліна, А. Грейнер, Б. Кляйнер, Дж. Коттер, А. Курдай, К. Левін, І. Мазур, Ш. Робертс, П. Сенге, М. Ташман, К. Фрайлінгер, В. Шапиро, М. Шеремет, Г. Широкова тощо. Оцінюванню ефективності організаційних змін присвячено праці таких авторів: А. М. Божко, В. В. Варфаловська, Т. З. Гвініашвілі, Н. В. Горбатовська, Т. В. Гринько, М. М. Кошевий, М. Н. Кучер, Т. Ю. Лісович, Б. З. Мільнер, О. О. Удалих, І. М. Чернявська.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розробка та обґрунтування моделі оцінки ефективності організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Здійснення оцінки ефективності управління організаційними змінами передбачає вирішення ряду завдань: постановка загальних цілей оцінювання,

розробка та обґрунтування підходу до оцінювання, визначення сукупності показників, які забезпечують відображення досягнення поставлених цілей оцінювання, аналіз та вибір відповідного математичного інструментарію для здійснення оцінювання, вибір підприємства – об'єктів аналізу, проведення оцінювання на обраних підприємствах. Останнім завданням є формулювання висновків та надання рекомендації для конкретних об'єктів дослідження з метою підвищення рівня отриманих значень оцінювання шляхом порівняння з іншими об'єктами.

В рамках дослідження цілями варто вважати: отримання кількісної характеристики ефективності проведення організаційних змін на досліджуваних підприємствах для виявлення загальних тенденцій, вузьких місць та розробки конкретних рекомендацій щодо підвищення оціненого рівня, а також обґрунтування методів впровадження організаційних змін відповідно до наявного рівня ефективності їх здійснення.

З метою обґрунтування авторського підходу до оцінки ефективності здійснення організаційних змін доцільно визначити основні наукові результати, отримані в даній сфері дослідження.

Варто погодитися з авторами [1; 2; 3], що ефективність – це міра реалізації функції системи в цілому, а результат є фактом реалізації цієї функції. Факт реалізації функцій можливий лише в разі наявності відповідного потенціалу. В даному випадку ефективність виробничої системи визначається тим, наскільки повно використані та реалізуються ринкові можливості підприємства при максимальному використанні наявного потенціалу [2], що дає можливість виокремлювати показники ефективності функціонування виробничої організації у зовнішньому середовищі та з точки зору використання її внутрішніх можливостей. Незважаючи на те, що ці підходи позиціонуються дослідниками відносно систем управління та організаційної структури, фактично вони відображають ефективність діяльності підприємства в цілому або з виокремленням управлінського впливу на цю діяльність. Надані підходи варто розглядати не в якості альтернатив, а як взаємодоповнюючі методичні інструменти оцінки ефективності управління організаційними змінами.

Методологія оцінки ефективності організаційних змін наразі знаходиться в стадії становлення, тому варто зупинитися лише на окремих прикладах її розробки.

Б. З. Мільнер розглядав ефективність організаційних змін з позиції організаційної ефективності, запропонувавши врахування чинника часу, що передбачає розгляд організації як елементу зовнішнього середовища як надсистеми. Тому здатність до виживання розглядається дослідником як довгострокова міра організаційної ефективності. В цілому модель передбачає в розрізі часу відповідні критерії, які відображають ефективність організаційних змін. Короткострокові критерії включають виробництво, продуктивність та задоволеність, проміжні критерії – адаптивність та розвиток, а довгостроковий – це виживання. Виробництво пропонується оцінювати з використанням абсолютних показників доходу, обсягу продажу або частки ринку. Продуктивність відображає рівень віддачі на капітал в розрізі моделі «вхід (ресурси) процес – вихід (продукція)». Задоволеність відображає досягнення цілей та інтересів зацікавлених сторін [4]. Для середньострокових критеріїв конкретні показники дослідник не пропонує, наголошуючи, що ці критерії знаходяться у причинно-наслідковому взаємозв'язку, що обумовлює здатність до адаптації лише в разі досягнення короткострокових критеріїв, а адаптивність та розвиток, в свою чергу, є запорукою виживання. З іншого боку, не можна не зазначити, що проміжні та довгострокові критерії залежить не лише від досягнення короткострокових. Цінність даного підходу полягає у встановленні взаємозв'язку між різними підходами до розуміння ефективності, доведення необхідності визначення ефективності крізь сукупність критеріїв, кожен з яких відображається конкретними показниками.

Т. Ю. Лісович розглядає послідовність оцінювання ефективності впровадження організаційних змін шляхом співставлення діяльності підприємства до впровадження змін та після шляхом розрахунку груп показників з врахуванням факторів впливу на них. На основі порівняння розраховуються регресійні моделі включення найбільш вагомих взаємозалежних факторів та показників впливу на діяльність підприємства. Отримані результати порівнюються до впровадження змін та після, в разі позитивної динаміки вважається, що зміни здійснені ефективно та принесли потрібний результат, за відсутності змін – зміни не мали значного впливу, в разі негативної динаміки – зміни здійснені неефективно [0]. В розрахунок взято показники ліквідності, рентабельності, основні техніко-економічні показники: чистий прибуток, дохід від реалізації, середньорічна вартість активів, основних засобів, витрати на оплату

праці. Недоліком даного дослідження є те, що використання коефіцієнтів кореляції та детермінації у порівнянні до впровадження змін та після з метою визначення їх ефективності є дискусійним поняттям. Ці коефіцієнти відображають щільність між показниками, а для визначення міри впливу доцільно використовувати параметри регресійної моделі.

Кореляційно-регресійний аналіз також використовує і І.М. Чернявська [6]. Комплексний показник ефективності організаційних змін розраховується як добуток показника ефективності виконання зовнішніх функцій та внутрішніх, кожен з яких розраховується як сума добутоків вагомості виконання відповідної функції та функціональної відповідності виконання функції. Гранічні значення виконання функцій дорівнюють «10», а коефіцієнти ефективності організаційних змін «100». Для оцінювання пропонується використовувати шкалу якісного виміру. Різниця між «ідеальним» станом та фактичним визначаються автором як «ефект розриву». Автором побудовано економетричні моделі зв'язку показників ефективності організаційних змін та загальної рентабельності, яку автор пропонує використовувати для прогнозу майбутніх змін.

Т.В. Гринько та Т.З. Гвініашвілі [7] пропонують в рамках інтегрального бачення оцінку ефективності управління змінами за чотирма типами організаційних ефектів: ефект синергії, доповнення, коли система отримує відсутні елементи шляхом отримання управлінських інноваційних та інших вигід [8], конкурентної переваги в результаті зміцнення позиції на ринку [9] та якості управління. Інтегральний показник розраховується як середньгеометричне добутку цих ефектів. Фактично запропонований підхід розглядається в блоці оцінювання ефективності результатів впровадження змін до та після їх імплементації на основі різниці показників. Таким чином, інституціоналізація змін має відбуватися лише в разі перевищення цього значення «1».

Ці ж автори [10] пропонують оцінку ефективності змін як добуток двох коефіцієнтів, перший з яких враховує якісні оцінки та показники, а другий кількісні. В основу оцінки покладені показники ефективності змін за чотирма підсистемами: процеси, продукти, організаційна культура та структура. Якісні параметри оцінюються залежно від наявності досягнення запланованих в результаті змін цілей, за параметрами показників зазначених підсистем, для кожної з

яких оцінюється величина якісного коефіцієнту. Коефіцієнт врахування кількісних ознак передбачає розрахунок середнього геометричного трьох показників: ефективності надання послуг, фінансової діяльності та роботи персоналу з урахуванням вагомості кожного показника. Надані результати варто було б доповнити шкалою значень коефіцієнта ефективності організаційних змін.

Питання обґрунтування переліку показників оцінки ефективності організаційних змін промислових підприємств присвячена стаття М.Н. Кучера, який розглядає досліджувану сферу з точки зору ефективності організаційних систем. Автор пропонує такі показники: мінімальна допустима тривалість виробничо-комерційного циклу, відсутність втрат по організаційним причинам, підвищення рівня організації виробництва яке відображає ефективність використання виробничого ресурсного потенціалу підприємства, обсяг зниження витрат на функціонування організаційної системи, окупність витрат на формування функціонування та розвиток організаційної системи, прискорення темпів приросту продуктивності праці в розрахунку на одного працівника управління, економія праці та приросту прибутку за рахунок організаційних факторів виробництва [11, с. 490]. Автор слушно зазначає, що вирішення організаційних завдань не тотожне витратам на управління підприємством, крім того результати господарської діяльності лише частково відображають ефективність організаційної системи підприємства. З іншого боку, дослідник наголошує, що ці показники повинні відповідати таким вимогам: відображати резерви та ефективність використання економічних можливостей організаційної системи; змінювати свій розмір в короткі строки для зв'язку з економічними результатами діяльності підприємства; процедура їх визначення повинна базуватися на використанні поточної інформації [11, с. 487]. На практиці запропоновані автором показники можуть бути розраховані виключно з використанням внутрішньої інформації управлінського обліку, більшість з якої є обмеженою в доступі для досліджень.

В.В. Варфаловська [12] розглядає систему оцінки результативності організаційних змін, яка має включати поточну оцінку та оцінку результатів. В першому випадку в процесі здійснення організаційних змін реалізується функція поточного контролю для відстеження виконання плану, в другому – мова йде безпосередньо про оцінку успішності організаційних змін. Необхідні показники для оцінки автор розподіляє на показники результатів організаційних змін,

як сукупності абсолютних значень, та показники результативності, які відображають відношення до відповідного еталону у формі бенчмаркінгового порівняння на галузевому, національному або світовому рівні для визначення масштабу та напрямку змін основних параметрів діяльності підприємства. Також для аналізу дослідник пропонує визначення динаміки показників результативності організаційних змін у порівнянні зі значеннями за попередні періоди.

В межах розроблених етапів управління організаційними змінами Т. Кужда пропонує на етапі контролю показники ефективності: відносно діяльності управлінського персоналу як відношення чистого прибутку від проведення змін до чисельності управлінського персоналу; щодо економічності контролю як відношення зазначеного вище прибутку до витрат на його здійснення, та відносно ефективності витрат на утримання апарату управління, який розраховується шляхом віднімання від одиниці питомої ваги витрат на оплату праці управлінського персоналу в загальному фонді витрат на персонал [13].

Л. М. Божко визначає ефективність управління організаційними змінами як досягнення організацією відповідних поточній стадії життєвого циклу та об'єктивним вимогам зовнішнього середовища цільових показників ефективності в процесі та по закінченню організаційних змін [14, с. 39]. На основі маркетингового підходу дослідник виокремлює оперативний та стратегічний рівні оцінки. На першому рівні пропонується використовувати відомі методи оцінки ефективності господарської діяльності, на другому рівні автор пропонує показник як мультиплікатор трьох складових: перша відображає стратегічний потенціал як набір цільових характеристик параметрів для забезпечення яких здійснюються зміни, що набуває форми цілей; другу відображає коефіцієнт нарощування (капіталізована вартість), який визначається відповідно ставки відсотку та кількості років; третя включає три складові (вплив зовнішнього та внутрішнього середовища як функція від добутку індексу впливу та значення чинника, та показник лідерської участі, який об'єднує освітню, духовно-моральну, творчу, емоційно-психологічну та фізичну характеристики лідера) [15].

Для узагальнення проведеного огляду варто виокремити ключові риси всіх моделей на надати їх таким чином (табл. 1).

Аналіз моделей оцінки ефективності організаційних змін на підприємстві

Автор	Модель	Тип показників					Характер аналізу	
		Вхідні		Результуючі				
		Кількісні	Якісні	Абсолютні	Відносні	Часткові	Інтегральні	Поточе змйнення
Б. З. Мільнер	Врахування чинників часу та критеріїв (короткострокові: виробництво, продуктивність та задоволеність, проміжні: адаптивність та розвиток, довгостроковий – виживання)				+	+		+
Т. Ю. Лісович	Співставлення діяльності підприємства до впровадження змін та після на базі показників, залежних від чинників (оцінка кореляційно-регресійних залежностей) з використанням як індикатору показників щільності зв'язку	+		+	+	+		+
І. М. Чернявська	Оцінки функцій зовнішнього та внутрішнього середовища з врахуванням їх вагомості та функціональної відповідності		+	+			+	+
	Вплив ефективності ОЗ на загальну рентабельність (кореляційно-регресійна залежність)	+	+			+		+
Т. В. Грицько, Т. З. Гвініашвілі	Інтегральний показник ефекту синергії, доповнення, конкурентної переваги та якості управління розрахований як <i>середньогометричне</i>		+				+	+
Т. В. Грицько, М. М. Кошевий, Т. З. Гвініашвілі	Модель ефективності змін за чотирма підсистемами: процеси, продукти, організаційна культура, яка включає 2 інтегральні показники, які враховують якісні та кількісні ознаки. Результуючий індекс є добутком цих двох показників з врахуванням вагомості складових	+	+	+	+		+	+
М. Н. Кучер	Показники оцінки резерву та ефективність використання економічних можливостей організаційної системи	+			+			+
В. В. Вар- фаловська	Оцінка успішності ОЗ: показники результатів – сукупності абсолютних значень; показники результативності – відношення до відповідного еталону у формі бенчмаркінгового порівняння	+		+	+		+	+
Т. Кужда	Оцінка ефективності контролю ОЗ за показниками відношення чистого прибутку від проведення змін до витрат на управління	+			+	+		+
Л. М. Божко	Оцінка на оперативному (ефективність господарської діяльності) та стратегічному рівнях (стратегічний потенціал, коефіцієнт нарощування, зовнішнє, внутрішнє середовище та лідерська участь)	+	+		+		+	+

Розробка моделі оцінювання вимагає визначення її складових на концептуальному та фізичному рівні. Концептуальний рівень передбачає формулювання призначення моделі, її методологічні та методичні зміст, уточнення складових. Фізичний рівень включає обґрунтування сукупності показників для проведення оцінки, вибір економіко-математичного інструментарію реалізації моделі, проведення аналізу та розробка рекомендацій.

Висновки. На основі проведеного узагальнення варто зробити ряд висновків: в більшості робіт питання ефективності організаційних змін висвітлено лише однією моделлю, що не дозволяє комплексно оцінити її рівень, саме тому необхідно виокремлювати оцінювання ефективності протікання змін та характер управлінського впливу на цей процес. Незважаючи на широке застосування абсолютних показників в рамках оцінювання, в разі охоплення ряду підприємств різного масштабу та профілю діяльності використання цих показників не дає об'єктивної характеристики. Саме тому ми вважаємо, що доцільно використовувати відносні показники. Отже безпосередній рівень ефективності організаційних змін передбачає кількісне оцінювання результатів діяльності підприємства за ключовими показниками рентабельності та фінансової стійкості, а ступінь впливу доцільно визначати шляхом якісного оцінювання функцій управління організаційними змінами. Результуючі показники в розглянутих моделях мають різне призначення. В рамках нашого дослідження ми пропонуємо оцінювати рівень ефективності з використанням кластерного аналізу, що дозволяє визначити рівень по об'єктах дослідження – підприємства сільськогосподарського машинобудування без розрахунку інтегрального показника. Питання поточного та результуючого контролю з нашої точки зору варто розподіляти на процеси моніторингу та безпосередньо оцінювання ефективності. Сутність моніторингу полягає у визначенні фактичних даних відносно запланованих для виміру темпів виконання плану та реалізації заходів щодо виправлення невідповідностей, що розглядається окремими дослідниками як вимір поточної ефективності. Фактично ефективність може бути прогнозована на основі розробки проекту змін, або оцінена після закінчення. Лише в даному випадку настає подія, коли всі ресурси використані, заплановані на цей проект організаційних змін, і є можливість визначити ступінь досягнення цілей, задоволеність зацікавлених сторін та віддачу від понесених ресурсів.

Література.

1. Смирнов С.В. Оценка эффективности организационных структур систем управления предприятием и их потенциал / С.В. Смирнов, Г.А. Поташева // Вестник ВГУ, Серия: Экономика и управление. – 2007. – № 2. – С. 75-78.
2. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учеб. Пособие / Н.Н. Федорова. – М.: ТК Велби, 2003. – 256 с.
3. Русинов Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин, Л. В. Фаткин. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 352 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
5. Лісович Т.Ю. Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.04 / Т.Ю. Лісович; Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2017. – 204 с.
6. Чернявська І.М. Управління організаційними змінами на машинобудівному підприємстві / І.М. Чернявська; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. – 22 с.
7. Гринько Т.В. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва / Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі // Економіка розвитку (Economics of Development). – 2017. – № 3 (83). – С. 59-66.
8. Пуцентейло П.Р. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством / П.Р. Пуцентейло, О.О. Гуменюк // Інноваційна економіка. – 2016. – Вип. 3-4, № 62. – С. 196-205.
9. Кондратюк О.І. Формування довгострокових конкурентних переваг за допомогою ефекту синергії / О.І. Кондратюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 12, ч. 2. – С. 34-37.
10. Гринько Т.В. Методичні підходи до оцінки ефективності організаційних змін на підприємствах зв'язку / Т.В. Гринько, М.М. Кошевий, Т.З. Гвініашвілі // Економічний часопис-XXI. – 2016. – № 156 (1-2). – С. 78-82.
11. Кучер М.Н. Оценка эффективности организационных изменений / М.Н. Кучер // Николаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. – Випуск 5. – С. 486-490.
12. Варфаловская В.В. Формирование системы оценки результативности организационных изменений / В.В. Варфаловская // Молодой ученый. – 2012. – № 8. – С. 87-90.

13. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 2(41). – С. 66-72.

14. Божко Л.М. О сущности эффективности управления в контексте проведения организационных изменений на основе маркетингового подхода / Л.М. Божко // Вестник АГТУ. Сер. : Экономика. – 2013. – № 1. – С. 37-40.

15. Божко Л.М. Модель маркетинговой оценки стратегической эффективности организационных изменений/ Л.М.Божко // Ученые записки петрозаводского государственного университета. – 2014. – Май, № 3. – С. 103-106.

References.

1. Smirnov S.V. & Potasheva G.A. (2007). Ocenka jeffektivnosti organizacionnyh struktur sistem upravlenija predprijatiem i ih potencial [Evaluation of the effectiveness of the organizational structures of enterprise management systems and their potential]. *Vestnik VGU, Serija: Jekonomika i upravlenie – Vestnik VSU, Series: Economics and Management*, No 2. pp. 75-78 [in Russian].

2. Fedorova N.N. (2003) *Organizacionnaja struktura upravlenija predprijatiem [Organizational Structure of Enterprise Management]*. Moscow : TK Velbi, p. 256 [in Russian].

3. Rusinov F.M., Nikulin L.F., & Fatkin L.V. (1996). *Menedzshment i samomendzshment v sisteme rynochnyh odnoshenij [Management and self-management in the system of market relations]*. Moscow : INFRA-M, p. 352 [in Russian].

4. Mil'ner B. (2000). *Teorija organizacii [Organization Theory]*. Moscow : INFRA-M, p. 480 [in Russian].

5. Lisovy`ch T.Yu. (2017). *Planuvannya organizacijny`x zmin na mashy`nobudivny`x pidpry`emstvax [Planning of organizational changes at machine-building enterprises]*. Ph.D. Thesis: 08.00.04, National University «Lviv Polytechnic», Lviv, Ukraine. p. 204 [in Ukrainian].

6. Chernyavs`ka I.M. (2013). *Upravlinnya organizacijny`my` zminamy` na mashy`nobudivnomu pidpry`emstvi [Managing Organizational Organizations on Machine-Wise Direction]*. Abstract of Ph.D. dissertation: 08.00.04. Alfred Nobel Dnipropetrovsk University, Dnipropetrovsk, Ukraine. p. 22 [in Ukrainian].

7. Gry`n`ko T.V., & Gviniashvili T.Z. (2017) *Metody`chny`j pidxid do upravlinnya zminamy` v diyal`nosti sub`yektiv pidpry`emny`cztva [Methodical approach to managing change in the activities of business entities]*. *Ekonomika rozvy`tku" – Economics of Development*, No 3 (83), pp. 59-66 [in Ukrainian].

8. Pucentejlo P.R., & Gumenyuk O.O. (2016). *Strategichny`j analiz yak vazhly`vy`j element upravlinnya pidpry`emstvom [Strategic analysis as an important element of enterprise management]*. *Innovacijna ekonomika – Innovative economy*, Issue 3-4, No 62, pp. 196-205 [in Ukrainian].

9. Kondratyuk O.I. (2015). *Formuvannya dovgostrokovy`x konkurentny`x perevag za dopomogoyu efektu sy`nergiyi [Formation of long-term competitive advantages through the effect of synergy]*. *Naukovyj visny`k Xersons`kogo*

derzhavnogo universy`tetu – Scientific Herald of Kherson State University, Issue 12, part 2, pp. 34-37 [in Ukrainian].

10. Gry`n`ko T.V., Koshevy`j M.M., & Gviniashvili T.Z. (2016). Metody`chni pidxody` do ocinky` efekty`vnosti organizacijny`x zmin na pidpry`emstvax zv'yazku [Methodical approaches to the assessment of the effectiveness of organizational changes in communications companies]. *Ekonomichny`j chasopy`s-XXI – Economic Annals-XXI*, No 156 (1-2), pp. 78-82 [in Ukrainian].

11. Kucher M.N. (2015). Ocenka jeffektivnosti organizacionnyh izmenenij [Evaluating the effectiveness of organizational change]. *My`kolayivs`ky`j nacional`ny`j universy`tet imeni V.O. Sukhomlyns`kogo – Nikolayev National University named after V.O. Sukhomlynsky*, Issue 5, pp. 486-490 [in Russian].

12. Varfalovskaja V.V. (2012). Formirovanie sistemy ocenki rezul'tativnosti organizacionnyh izmenenij [Formation of a system for assessing the impact of organizational changes]. *Molodoj uchenyj – Young scientist*, No 8, pp. 87-90 [in Russian].

13. Kuzhda T. (2013). Etapy` uspishnogo upravlinnya organizacijny`my` zminamy` na pidpry`emstvi [Stages of successful management of organizational changes in the enterprise]. *Galy`cz`ky`j ekonomichny`j visny`k – Galician Economic Herald*, No 2(41), pp. 66-72 [in Ukrainian].

14. Bozhko L.M. (2013). O sushhnosti jeffektivnosti upravljenja v kontekste provedenija organizacionnyh izmenenij na osnove marketingovogo podhoda [The essence of management effectiveness in the context of organizing changes based on a marketing approach]. *Vestnik AGTU. Ser.: Jekonomika – Bulletin of the State Technical University. Series: Economics*, No 1, pp. 37-40 [in Russian].

15. Bozhko L.M. (2014). Model' marketingovoj ocenki strategicheskoy jeffektivnosti organizacionnyh izmenenij [Model of marketing assessment of the strategic effectiveness of organizational change]. *Uchenye zapiski petrozavodskogo gosudarstvennogo universiteta – Scientific notes of Petrozavodsk State University*, No 3, pp. 103-106 [in Russian].

Анотація.

Гринь Є.А. Методологічні засади оцінювання ефективності організаційних змін підприємств сільськогосподарського машинобудування.

Стаття присвячена розробці методологічних засад оцінювання ефективності організаційних змін на підприємствах сільськогосподарського машинобудування. Визначено послідовність розробки моделі оцінки ефективності організаційних змін. Проведено аналіз та узагальнення існуючих моделей оцінки, визначено показники, які використовуються, та характер аналізу. Визначено, що необхідно оцінювати окремо ефективність організаційних змін та рівень реалізації функцій управління цим процесом на підприємствах. Доведена необхідність оцінювання рівня ефективності організаційних змін з використанням відносних кількісних показників. Визначена різниця між

моніторингом здійснення змін та безпосередньою оцінкою ефективності, яка можлива тільки після реалізації проекту змін для виміру ступеня досягнення цілей, задоволеності зацікавлених сторін та віддачі від витрачених ресурсів.

Ключові слова: організаційні зміни, ефективність організаційних змін, показники оцінки ефективності, контроль.

Аннотация.

Гринь Е.А. Методологические основы оценки эффективности организационных изменений предприятий сельскохозяйственного машиностроения.

Статья посвящена разработке методологических основ оценки эффективности организационных изменений на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения. Определена последовательность разработки модели оценки эффективности организационных изменений. Проведен анализ и обобщение существующих моделей оценки, определены показатели, которые используются, и характер анализа. Определено, что необходимо оценивать отдельно эффективность организационных изменений и уровень реализации функций управления этим процессом на предприятиях. Доказана необходимость оценки уровня эффективности организационных изменений с использованием относительных количественных показателей. Определенная разница между мониторингом осуществления изменений и непосредственной оценкой эффективности, которая возможна только после реализации проекта изменений для измерения степени достижения целей, удовлетворенности заинтересованных сторон и отдачи от затраченных ресурсов.

Ключевые слова: организационные изменения, эффективность организационных изменений, показатели оценки эффективности, контроль.

Abstract.

Gryn E. Methodological basis of organizational changes effectiveness assessing in agricultural engineering enterprises.

The article is devoted to the development of a methodological framework for organizational changes effectiveness assessing in agricultural engineering enterprises. The sequence of the evaluating model development of organizational changes effectiveness has been determined. The analysis and synthesis of existing assessment models, identified indicators that are used, and the nature of the analysis have been done. It was determined that it is necessary to evaluate separately the organizational changes effectiveness and the level of functions implementation of managing this process in enterprises. The need to assess the level of organizational changes effectiveness using relative quantitative indicators is proved. There is a certain difference between monitoring changes implementation and a direct assessment of the effectiveness, which is possible only after the implementation of a change project to measure the degree of achievement of goals, satisfaction of stakeholders and the return on resources expended.

Key words: organizational changes, the organizational changes effectiveness, performance evaluation indicators, control.