

Обиденнова Т.С.кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Українська інженерно-педагогічна академія

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто питання формування механізму проведення організаційних змін на підприємствах у сучасних економічних умовах. Наведено класифікацію основних видів організаційних змін, проведено групування основних напрямів проведення організаційних змін на сучасних підприємствах. Доведено, що формування механізму проведення організаційних змін на сучасних підприємствах повинно спиратися на всебічний аналіз діяльності підприємства за різними напрямками. На особливу увагу заслуговує вибір інструментарію проведення організаційних змін. Запропонований у роботі механізм проведення організаційних змін на підприємствах урахує: види організаційних змін; мету проведення; напрями діагностики проведення; стадії проведення; фактори, що визначають відношення до проведення організаційних змін; можливі перешкоди. Застосування запропонованого механізму проведення організаційних змін на підприємствах є запорукою ефективної діяльності будь-якого підприємства.

Ключові слова: організаційні зміни, механізм, інструментарій, види організаційних змін, напрями проведення організаційних змін, ефективна діяльність.

В статье рассмотрены вопросы формирования механизма проведения организационных изменений на предприятиях в современных экономических условиях. Приведена классификация основных видов организационных изменений, проведена группировка основных направлений проведения организационных изменений на современных предприятиях. Доказано, что формирование механизма проведения организационных изменений на современных предприятиях должно опираться на всесторонний анализ деятельности предприятия по различным направлениям. Особого внимания заслуживает выбор инструментария проведения организационных изменений. Предложенный в работе механизм проведения организационных изменений на предприятиях учитывает: виды организационных изменений; цель проведения; направления диагностики проведения; стадии проведения; факторы, определяющие отношение к проведению организационных изменений; возможные препятствия. Применение предложенного механизма проведения организационных изменений на предприятиях является залогом эффективной деятельности любого предприятия.

Ключевые слова: организационные изменения, механизм, инструментарий, виды организационных изменений, направления проведения организационных изменений, эффективная деятельность.

Постановка проблеми. Євроінтеграційні процеси в Україні вимагають від сучасних українських підприємств якісно нових тенденцій у розвитку та функціонуванні. У сьогоденних умовах господарювання існують фактори, які активізують необхідність змін на підприємствах, серед яких: прискорене розроблення нових видів продуктів під впливом НТП в умовах жорсткої конкуренції; інтенсивне впровадження інноваційних технологій; систематичне впровадження нових методів організації та управління виробництвом на базі активного використання комп'ютерної техніки та новітніх технологій. Усі ці фактори спричиняють гостру необхідність у розробленні заходів із поліпшення функціонування підприємств. Отже, об'єктивно виникає потреба формування та використання у реальній діяльності підприємств системи заходів зі зміцнення сталого

ефективного функціонування. У сьогоденних умовах господарювання на особливу увагу заслуговує проведення організаційних змін як новачійних заходів із поліпшення роботи промислових підприємств. Таким чином, одним із головних напрямів виходу з кризових ситуацій та закріплення позицій на ринку є організаційні зміни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній економічній спільноті питаннями організаційних змін на підприємствах займалися багато науковців. Теоретичним основам питання організаційних змін присвятили свої роботи С. Степаненко та С. Лукашев [1], Т. Гринько та Т. Гвініашвілі [2], Ю. Ус [3] та ін. Особливостями управління організаційними змінами займалися Н. Фединець [4], Т. Матюк та О. Дяченко [5], Д. Найпак [6], Н. Гавкалова [7], Т. Кужда [8], Н. Шлапак та І. Губіцька [9] та

ін. Проте умови нинішнього функціонування підприємств у динамічному середовищі вимагають постійних досліджень із цього питання, особливо тих аспектів, що стосуються формування механізму проведення організаційних змін на підприємствах.

Метою дослідження є аналіз теоретичних та прикладних аспектів формування механізму проведення організаційних змін на підприємствах у сучасних економічних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційні зміни – це сукупність заходів, які спрямовані на адаптацію підприємства до вимог мінливого зовнішнього середовища, що найчастіше призводять до зміни діяльності окремих систем підприємства та носять локальний характер [3, с. 58]. Організаційні зміни мають важливий вплив на ефективну діяльність будь-якого підприємства. Їхні об'єктивність, гнучкість, досяжність та орієнтованість на місію, цілі та завдання підприємства дадуть можливість закріпити ринкові позиції підприємств та вчасно реагувати на будь-які загрози. Наведемо класифікацію основних видів організаційних змін на рис 1.

Усі зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Сучасні підприємства можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами: реагування із запізненням; пристосування до середовища; пристосування середовища до особливостей функціонування підприємства.

Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше призводять до: зміни цілей організації; зміни організаційної структури управління (розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо); зміни техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікації (зміни) можливостей або поведінки працівників (підготовки до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінки роботи тощо); зміни в управлінні виробничо-господарською діяльністю (графіків руху деталей, послідовності виконання операцій тощо; географії реалізації виробів; функціонування підрозділів і служб; рекламування продукції тощо) [3]. Основні напрями організаційних змін наведено на рис. 2.



Рис 1. Класифікація основних видів організаційних змін

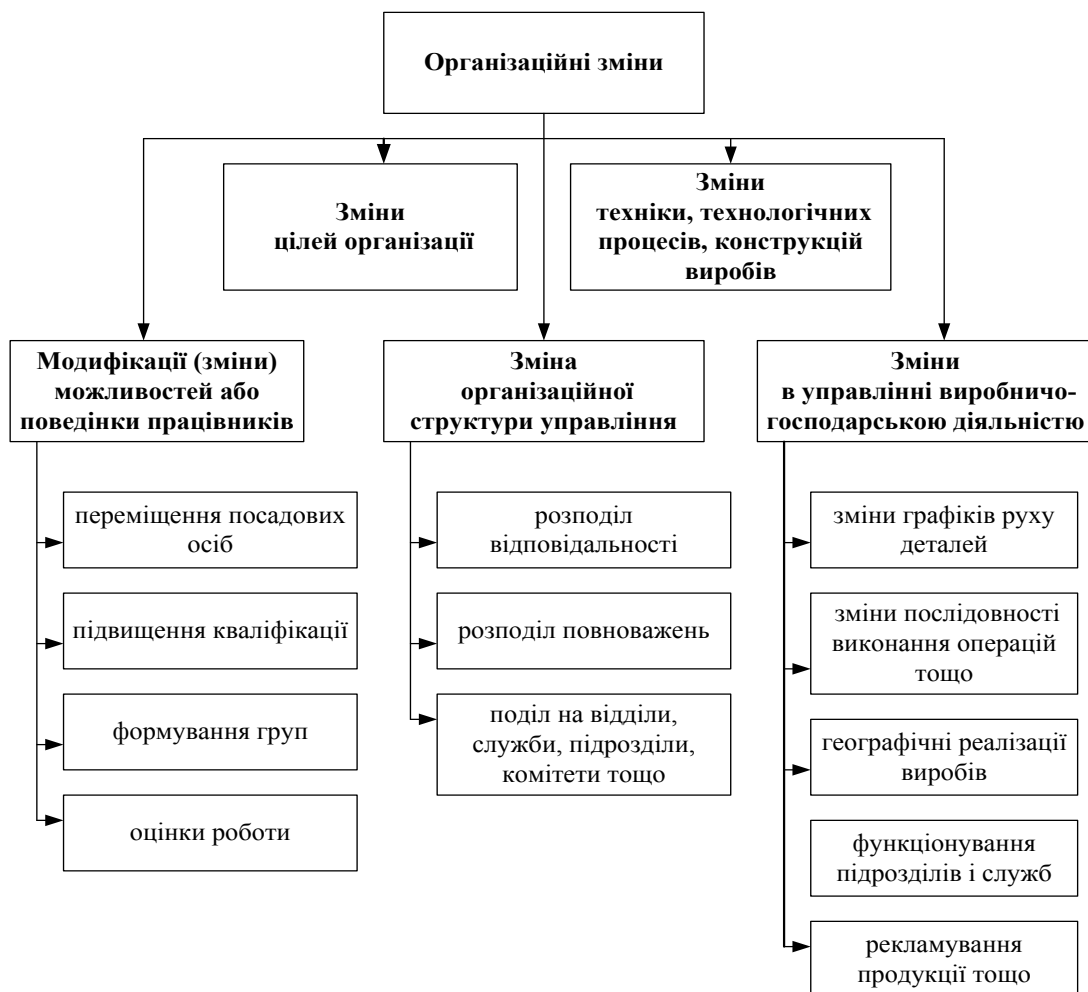


Рис. 2. Основні напрями проведення організаційних змін

Успіх упровадження організаційних змін залежить від таких обставин: наявності висококваліфікованих кадрів, чіткості постановки цілей, енергійності й послідовності їх досягнення, залучення людей до процесу перетворень, упевненості керівництва, довіри громадськості, користі, яку отримують люди.

Стратегічне управління діяльністю будь-якого підприємства включає два взаємозалежні процеси: тактичне й оперативне управління. На етапі оперативного управління здійснюється процес цілепокладання та виділення першочергових потреб господарювання підприємства. У процесі тактичного управління здійснюється процес виконання конкретного, яке є обґрунтованим і необхідним та має основу для подальшого здійснення діяльності підприємства в рамках стратегічного плану. Вибрані стратегічні та тактичні напрями діяльності в рамках проведення організаційних змін мають бути об'єктивно обґрунтовані та об'єднані між собою у часових та ресурсно-функціональних рамках.

Разом із цим на особливу увагу заслуговує вибір інструментарію проведення організацій-

них змін. Інструменти, застосування яких призводить до змін у діяльності організації, можна поділити на дві групи залежно від інтенсивності та кількісного застосування змін. До комплексного інструментарію, що призводить до незначних організаційних змін, можна віднести: продукування ідей; сукупність заходів із діагностики та визначення критичного інциденту, методи управління процесом змін. Водночас інструментарієм, що призводить до масштабних організаційних змін, є: методика FAST-рішення (сучасні методики швидкого аналізу рішення), бенчмаркінг, репроекування, реінжиніринг тощо.

Процес упровадження організаційних змін є надзвичайно складною проблемою. Новизна, дефіцит наявної інформації, складності в процесі математичної формалізації процесу – все це є підґрунтям до залучення на будь-якому з етапів процесу розроблення, впровадження, реалізації та контролю проведення організаційних змін до рекомендацій компетентних фахівців, що є професіоналами у цій сфері. Аналіз рекомендацій експертів у рамках фінансово-

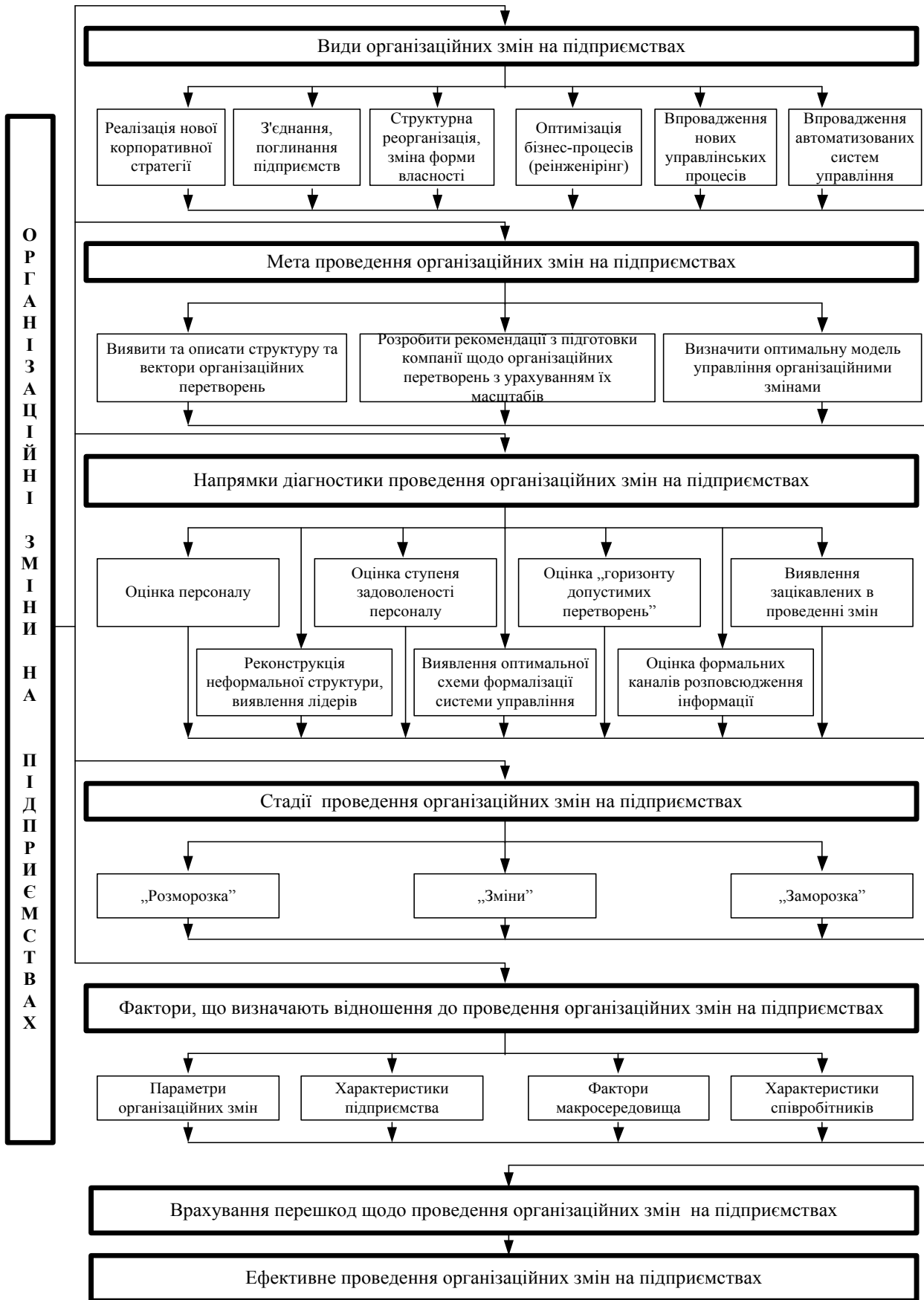


Рис. 3. Механізм проведення організаційних змін на підприємствах

економічного та стратегічного розвитку підприємства дає підстави зробити висновки про рівень значущості показників і складників, що кожний зі складників ресурсів підприємства є важливим фактором у визначенні рівня організаційних змін для розвитку підприємства.

Формування механізму проведення організаційних змін на сучасних підприємствах повинне спиратися на всебічний аналіз діяльності підприємства за різними напрямками. Аналіз наявних підходів і методів побудови системи показників дав можливість визначити сукупність показників інтегральної оцінки. Сукупність показників інтегральної оцінки рівня складників фінансово-економічного розвитку промислових підприємств можна згрупувати так: складник ефективності управління інвестиційною діяльністю; складник ефективності управління фінансовою діяльністю; складник ефективності управління персоналом; складник ефективності управління операційною діяльністю; складник ефективності управління маркетинговою діяльністю; складник ефективності управління інноваційною діяльністю.

Кількісна оцінка рівня функціональних складників фінансово-економічного розвитку промислових підприємств має на меті вирішення таких завдань: визначення системи показників оцінки функціонування підприємства; формування комплексної оцінки рівня фінансово-економічного розвитку підприємств; шкалування комплексної оцінки рівня фінансово-економічного розвитку промислових підприємств.

За результатами аналізу рівня фінансово-економічного розвитку промислових підприємств можливо визначити динаміку загального інтегрального показника фінансово-економічного розвитку промислових підприємств у вибраній період. Відповідно до цього, необхідно розробляти та впроваджувати відповідні організаційні зміни підприємств, інтенсивність яких буде відповідати рівню фінансово-економічного розвитку підприємств, застосовуючи відповідні механізми. Механізм проведення організаційних змін на підприємствах наведено на рис. 3.

Прийняття управлінських рішень щодо управління організаційними змінами підпри-

емств зумовлює розроблення певної системи дій, яка має складатися у концепцію на основі запропонованого механізму проведення організаційних змін на підприємствах у сучасних економічних умовах.

Реалізація процесу управління організаційними змінами підприємств має охоплювати перспективні моменти розвитку підприємства і базуватися на таких елементах, які дають змогу поєднати методи та інструменти в управлінні фінансово-економічним розвитком підприємств.

Головним завданням будь-якого підприємства є отримання максимально можливих прибутків за мінімальних витрат шляхом досягнення найкращої конкурентної позиції на ринку за рахунок формування конкурентної переваги. Результатом за таких умов виступає одержання більшої економічної вигоди. Стратегічною метою управління організаційними змінами підприємств є формування, підтримка та розвиток стратегічних конкурентних переваг.

Висновки з проведеного дослідження. Стабільне господарювання та зростання ефективності роботи будь-якого промислового підприємства в умовах ринкових відносин багато в чому залежить від можливості протидіяти загрозам, тому одним із головних напрямів виходу з кризових ситуацій та закріплення позицій на ринку є організаційні зміни. Отже, організаційні зміни на підприємствах зумовлюють часткову або всебічну перебудову діяльності підприємства і, як результат, забезпечують якісно новий етап розвитку.

Впровадження таких заходів на сучасних підприємствах є життєво необхідними заходами, що неодмінно вплинуть на підвищення ефективності функціонування підприємств. Відзначимо, що реалізація розроблених заходів у сучасних умовах функціонування українських підприємств повинна базуватися в істотному ступені на використанні наявної на підприємстві інформації, тому вимагає, з одного боку, мінімальних витрат на впровадження, а з іншого – підвищуючи ефективність прийнятих управлінських рішень, додатково знижує й величину витрат на практичну реалізацію цих рішень, не вимагаючи зміни механізму прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Степаненко С.В., Лукашев С.В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 291–297.
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. Бізнес Інформ. 2015. № 11. С. 39–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_11_7.
3. Ус Ю.В., Обиденнова Т.С. Структурні перетворення машинобудівних підприємств як ефективне поєднання реорганізації, реструктуризації та організаційних змін. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». 2014. № 33(1076). С. 54–62.
4. Фединець Н.І. Управління змінами в організації. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.15. С. 292–298.

5. Матюк Т.В., Дяченко О.О. Управління процесами організаційних змін на підприємствах. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. № 31. С. 32–39.
6. Найпак Д.В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: автореф. дис. ... к. е. н.: 08.00.04; Харк. нац. економ. ун-т. Х., 2011. 20 с.
7. Гавкалова Н.Л., Степаненко С.В. Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4879&p=1>.
8. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С. 66–72.
9. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 60–67.

Obydienova T.S.

FORMATION OF THE MECHANISM FOR CONDUCTING ORGANIZATIONAL CHANGES IN MODERN ENTERPRISES

The article deals with the issue of formation of a mechanism for organizing changes at enterprises in modern economic conditions. The author presents a classification of the main types of organizational changes, grouped the main directions of organizational changes in modern enterprises. The paper studies that the formation of a mechanism for organizing changes in modern enterprises should be based on a comprehensive analysis of the enterprise's activities in different areas.

A particular attention deserves the choice of tools for organizing changes. The tools whose application leads to changes in the organization's activities can be divided into two groups, depending on the intensity and scale of the changes. There are a number of threats at any stage of the process of developing, introducing, implementing, and controlling organizational changes. Novelty, lack of available information, complexity in the process of mathematical formalization of the process – all this is the basis for drawing the recommendations of competent professionals who are experts in this field. The analysis of recommendations of experts in the framework of the financial-economic and strategic development of the enterprise gives grounds to draw conclusions about the level of significance of the indicators and that each of the components of the company's resources is an important factor in determining the level of organizational changes for the purpose of the enterprise development.

The formation of a mechanism for organizing changes in modern enterprises should be based on a comprehensive analysis of the enterprise's activities in different areas. According to the analysis of the level of financial and economic development of industrial enterprises, it is possible to determine the dynamics of the overall integral indicator of financial and economic development of industrial enterprises of the chosen period. In accordance with this, it is necessary to develop and implement appropriate organizational changes of enterprises, the intensity of which will be consistent with the level of the financial and economic development of enterprises by applying appropriate mechanisms.

The mechanism of organizing changes in enterprises proposed in the work takes into account: types of organizational changes; the purpose of conducting; directions of conducting diagnostics; stage of the holding; factors that determine the relation to organizational changes; possible obstacles. The application of the proposed mechanism for organizing changes in enterprises is a guarantee of the effective operation of any enterprise.

Key words: organizational changes, mechanism, tools, types of organizational changes, directions of organizing changes, effective activity.