

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ЛІСОВИЧ ТАРАС ЮРІЙОВИЧ**

УДК 330+005.3+621

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА МАШИНОБУДІВНИХ**  
**ПІДПРИЄМСТВАХ**

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

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Т.Ю. Лісович

Науковий керівник: Олексів Ігор Богданович, д.е.н., професор

Львів – 2017

## АНОТАЦІЯ

*Лісович Т.Ю.* Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2017.

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання – удосконалення існуючих і розроблення нових теоретичних і методико-прикладних положень щодо планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах.

В умовах сьогодення ефективна діяльність підприємства неможлива без забезпечення стабільного розвитку, головним елементом якого виступають організаційні зміни. Ефективне планування та якісне впровадження організаційних змін є зумовлене обмеженістю наявних ресурсів і розвитком науково-технічного прогресу (НТП).

У першому розділі «Теоретичні та прикладні засади організаційних змін та їх планування на машинобудівних підприємствах» розкрито сутність та значення організаційних змін на підприємстві, розвинуто класифікацію організаційних змін, що враховує стадії життєвого циклу виробленої продукції, виділено особливості планування організаційних змін.

В процесі вивчення наукових праць вітчизняних та іноземних науковців, а також практичної діяльності вітчизняних організацій, виявлено певні закономірності впровадження організаційних змін на різних стадіях життєвого циклу продукції. Результати проведених досліджень дозволяють стверджувати наступне:

- 1) для стадії «зародження» характерними є зміни фундаментального, інноваційного та фінансового характеру;
- 2) на стадії «зростання» здійснюються зміни економічного, концептуального та ситуаційного типу;

3) зміни на стадії «сповільнене зростання» можуть носити радикальний характер та спрямовані на розвиток компетентностей працівників, розподілу повноважень, а також ієрархічні та інкрементальні зміни;

4) для стадії «насичення» є характерними санаційно-відновлювальні, адаптивні та соціальні зміни;

5) на стадії «спад» здійснюються зміни, які спрямовані на виведення товару з ринку.

У результаті пошуку шляхів для підвищення ефективності планування та впровадження змін було розроблено та запропоновано процес здійснення організаційних змін на машинобудівних підприємствах. В основу такого процесу закладено трьох ступеневу модель К. Левіна та концепції організаційного розвитку М. Біра та Н. Норія.

У другому розділі «Аналізування підходів до планування та оцінювання організаційних змін на машинобудівних підприємствах» проаналізовано методи планування організаційних змін підприємствах, виконано оцінювання результатів здійснених змін на українських підприємствах та досліджено основні проблеми, що виникають під час планування змін та при оцінювання результатів їх здійснення.

Огляд та узагальнення літературних джерел, а також власні наукові дослідження дозволили виділити дві основні групи методів планування організаційних змін, а саме методи, які дозволяють сформулювати стратегічне бачення майбутнього стану організації (експертні методи) та ті, за допомогою яких здійснюється прогнозування результатів діяльності підприємства (методи на основі чітких математичних розрахунків). За допомогою другої групи методів відбувається конкретизація першої.

За допомогою математичних інструментів проведено оцінювання результатів впроваджених організаційних змін на вітчизняних підприємствах. Внаслідок виконаних досліджень можна стверджувати, що розвиток організації залежить від ефективного планування та якісного впровадження різних типів змін. Дотримання вище зазначених умов сприяє покращенню економічних і

соціальних процесів, уникненню перевитрат, підвищенню рівня корпоративної культури, формування чіткого розуміння необхідності змін у працівників тощо.

Упродовж аналізованого періоду спостерігалась стійка тенденція до зниження середньорічної кількості робітників, яка була спричинена впливом зовнішніх факторів, а також внаслідок здійснених змін. Проте, у межах цієї тенденції було зафіксовано деякі позитивні моменти, наприклад: на ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» (ЛЛРЗ) відбулось зростання фонду оплати праці, зниження чистого доходу, зменшення витрат пов'язаних з зберіганням готової продукції та збільшення оборотних активів підприємства; на ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» (ЗЕРЗ), в наслідок проведених організаційних змін, відбулось зростання оборотних активів підприємства та підвищилась рентабельність виробництва продукції; на ПрАТ «Київський вагоноремонтний завод» (КЕВРЗ) в результаті впроваджених змін відбулось зменшення оборотних активів та фонду оплати праці підприємства, проте зросла рентабельність виробництва продукції.

За результатами аналізу діяльності вітчизняних підприємств було визначено основні проблеми, які виникають при планування та оцінювані результатів організаційних змін. До основних можна віднести такі: невдалий вибір проміжних завдань; хибне бачення кінцевого результату; низький рівень усвідомленості у необхідності змін; невдалий вибір методів; недостовірна інформація; ймовірність допущення помилок.

Дослідження практики вітчизняних та іноземних компаній дозволили розробити шляхи для усунення виявлених недоліків. Керівникам підприємств були запропоновані такі варіанти вирішення проблем, а саме: налагодження співпраці з науковцями та проведення спільних досліджень з метою розроблення та адаптації універсальних методів планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах; залучення працівників усіх структурних елементів з метою формування покрокового алгоритму для розроблення процесу планування та оцінювання організаційних змін; контроль та аналіз отриманих результатів, коригування розроблених планів та пошук

шляхів покращення отриманих результатів; встановлення тісних, ефективних та взаємовигідних зв'язків між організацією та зовнішнім середовищем.

У третьому розділі «Удосконалення планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах» удосконалено стратегічне та тактичне планування змін на підприємстві, а також розроблено метод оцінювання ефективності реалізації організаційних змін.

Емпіричні та експертні дані одержані від керівників підприємств дозволяють стверджувати, що організаційний розвиток відбувається на основі таких підходів у менеджменті, як: кількісний, процесний, системний та ситуаційний. Доцільність застосування яких залежить від рівня розвитку системи менеджменту підприємства і наявного досвіду реалізації організаційних змін за різними напрямками.

На основі проведених досліджень можна стверджувати, що стратегічне планування, як таке, що передбачає розроблення сценаріїв розвитку підприємства на довготривалій період практично відсутнє, а саме планування організаційних змін, зважаючи на значний вплив зовнішніх факторів та їх мінливість, здійснюється підприємствами на період до одного року. За таких умов ключовими факторами для планування є: фінансова спроможність до змін, незалежність від зовнішніх джерел фінансування та персонал.

Зупинимось детальніше на оцінюванні перших двох факторів. З метою пошуку оптимального методу планування було проаналізовано експертні методи та ті, які ґрунтуються на математичних розрахунках. За результатами аналізу було визначено переваги та недоліки кожного з обраних методів. Оскільки, більша частина аналізованих методів – це фактично методи прогнозування, які не дають чітких результатів, то зроблено висновки, що такі методи не можуть застосовуватись при плануванні організаційних змін. У зв'язку з цим, було запропоновано використовувати кластерний аналіз, як один з інструментів для забезпечення стратегічного планування, з метою виявлення фінансової спроможності здійснювати зміни та оцінюванні рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування.

На основі вивчення практики застосування методів багатовимірного аналізу для групування підприємств щодо спроможності здійснювати зміни запропоновано застосовувати кластерний аналіз у такі етапи: визначення цілей аналізу; збір та систематизація даних; вибір конкретних показників оцінювання; розрахунок результатів та їх економічна інтерпретація; групування підприємств у кластери. Дотримання керівниками підприємств вищезазначених етапів аналізу сприятиме раціоналізації управлінських рішень щодо формування спроможності підприємств здійснювати зміни.

З метою удосконалення тактичного планування на підприємствах було запропоновано здійснювати організаційні зміни в межах таких напрямків: технічний, інформаційний, інвестиційний, інтелектуально-орієнтований, інноваційний, фінансовий та розвиток системи управління. Впровадження різних типів змін за різними напрямками дає змогу оптимізувати використання наявних ресурсів та забезпечує ефективне функціонування організації. Варто зазначити, що вибір напрямків в межах яких здійснюються зміни є індивідуальним для більшості підприємств.

Для підвищення якості планування організаційних змін запропоновано послідовність оцінювання результатів їх впровадження. Така послідовність ґрунтується на регресійному аналізі основних показників діяльності підприємства і полягає у порівнянні результатів діяльності організації до та після впровадження організаційних змін. Отримані результати дають змогу стверджувати про якість здійснених змін, і можуть бути використані з метою подальшого їх планування.

Ключові слова: організаційний розвиток, організаційні зміни, планування, ефективність змін, оцінювання змін.

#### СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

##### 1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

###### 1.1. Праці у наукових фахових виданнях України

1. Лісович, Т. Ю., 2015. Формування методу планування організаційних змін в системі управління підприємством. *Науковий журнал «Економіка: Реалії часу»*, 1(17), с.113-121.

2. Лісович, Т. Ю., Олексів І. Б., 2014. Аналізування факторів та моделей реалізації організаційних змін у системі управління підприємством. *Вісник «ТНЕУ»*, 3, с.100-106. (Особистий внесок автора: визначено особливості факторів впливу на процес реалізації організаційних змін).

3. Лісович, Т. Ю., Олексів, І. Б., 2015. Особливості корпоративних змін в системах корпоративного управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 819, с.66-72. (Особистий внесок автора: узагальнено характерні ознаки корпоративних змін ).

4. Лісович, Т. Ю., Олексів, І. Б., 2013. Теоретичні засади здійснення організаційно-економічних змін на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 769, с.77-82. (Особистий внесок автора: узагальнено сутність понять організаційні зміни та організаційний розвиток).

5. Лісович, Т.Ю., Олексів, І. Б., 2016. Організаційні зміни підприємства для різних етапів життєвого циклу. *«Вісник Львівського університету: серія економічна»*, 53, с.271-278. (Особистий внесок автора: визначено особливості здійснення організаційних змін у конкретні стадії життєвого циклу продукції).

6. \* Лісович, Т. Ю., Олексів, І. Б. та Шуляр, Р. В., 2015. Формування спроможності до здійснення організаційних змін в системі управління підприємством. *«Науковий журнал «Актуальні проблеми економіки»*, 9(171), с.235-241. (Міжнародні наукометричні бази даних: *SciVerse Scopus*, [Index Copernicus](#), *EBSCOhost* та *Ulrich's Periodicals Directory*, *EconLit*, *Cabell's Directories*, *ABI/Inform by ProQuest*). (Особистий внесок автора: узагальнено основні фактори впливу, що сприяють здійсненню організаційних змін)

7. \* Лісович, Т. Ю., Олексів, І. Б., 2014. Формування методу оцінювання ефективності впровадження організаційних змін в систему управління

---

\* Видання України, яке включено до міжнародних наукометричних баз даних

підприємством. *Журнал «Бізнес Інформ»*, 7, с.359-364. (Міжнародні наукометричні бази даних: *Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Index Copernicus; CiteFactor; Academic Journals Database*). (Особистий внесок автора: розроблено метод оцінювання результатів здійснення організаційних змін).

## **1.2. Праці у наукових періодичних виданнях інших держав**

8. Lisovuch, T. and Oleksiv, I., 2014. Theoretical Backgrounds of Organizational Changes Fulfillment in an Enterprise Management System. *«Econtechmod. An international quarterly journal»*, 03(1), p.53-59. (Особистий внесок автора: узагальнено теоретичні засади здійснення організаційних змін в системі управління підприємством).

## **2. Опубліковані праці апробаційного характеру**

9. Лісович Т. Ю., Олексів І. Б., 2014. Основні напрямки здійснення організаційних змін в системі управління підприємства. В: Л.І. Чернобай, ред., Проблеми управління експортно-імпортою діяльністю.: *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Львів, Україна, 13 травень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: узагальнено основні напрямки реалізації процесу організаційних змін).

10. Лісович Т.Ю., 2014. Інструменти планування організаційних змін в системі управління підприємством. В: *Перспективи економічного зростання, Теоретичні та практичні аспекти.*: *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Одеса, Україна, 19-20 грудень 2014 р. Одеса: Видавництво ГО «Центр економічних досліджень та розвитку».

11. Лісович Т.Ю., 2013. Організаційно-економічні зміни при започаткуванні та розвитку інноваційної інфраструктури підприємства. В: В.В. Козик, ред., *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури.*: *II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 16–18 травень 2013 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

12. Лісович Т.Ю., 2013. Contents of organizational and administrative changes and its enterprise implementation В: О. Л. Березко, ред., *Економіка і менеджмент.*: *III міжнародна конференція молодих вчених*. Львів, Україна,



21-23 листопад 2013 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

#### ANNOTATION

Lisovych T. Yu. Planning organizational changes at machine-building enterprises. - Qualified scientific work on the rights of manuscripts.

Thesis for the candidate degree of a of economic sciences (doctor of philosophy) in specialty 08.00.04 "Economics and management of enterprises (by types of economic activity)". - Lviv Polytechnic National University Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2017.

The thesis presents a theoretical generalization and a new solution of the scientific problem - improvement of existing and development of new theoretical and methodological and applied provisions on the planning of organizational changes in machine-building enterprises.

In today's conditions, an effective activity of an enterprise is impossible without ensuring stable development, the main element of which are organizational changes. Effective planning and qualitative implementation of organizational changes is caused by the limit of available resources and the development of scientific and technological progress (STP).

The first chapter "Theoretical and Applied Fundamentals of Organizational Changes and their Planning at Engineering Enterprises", reveals the essence and significance of organizational changes at the enterprise, develops the classification of organizational changes that includes feature "stages of product life cycle", highlights features of planning organizational changes.

In the process of studying scientific works of domestic and foreign scientists, as well as the practical activities of domestic organizations, certain patterns of organizational changes implementation at different stages of the product life cycle have been identified. The results of the conducted research allow to assert the following:

1) for the stage of "conception" characteristic changes are fundamental, innovative and financial nature;

2) at the stage of "growth" changes are made in economic, conceptual and situational type;

3) changes at the stage of "slow growth" may be radical and aimed at the development of competencies of employees, division of powers, as well as hierarchical and incremental changes;

4) for the stage of "saturation" sanitation, adaptive and social changes are typical;

5) At the stage of "recession", changes are being made that are aimed at bringing the goods out of the market.

As a result of the search for ways to increase the effectiveness of planning and implementing changes, the process of implementing organizational changes at engineering enterprises were developed and proposed. The basis of this process is the three-step model of K. Lewin and the concept of organizational development M. Bir and N. Noria.

In the second chapter, "Analysis of approaches to planning and evaluation of organizational changes in machine-building enterprises", the methods of planning organizational changes in enterprises were analyzed, the evaluation of the results of implemented changes in Ukrainian enterprises was carried out and the main problems arising during the planning of changes and the evaluation of the results of their implementation were analyzed.

The review and synthesis of literary sources, as well as own scientific research, allowed to distinguish two main groups of methods of planning organizational changes, namely, the methods that allow to form a strategic vision of the future state of the organization (expert methods) and those through which the forecasting of the results of the enterprise is carried out (methods On the basis of clear mathematical calculations). With the help of the second group of methods there is a concretization of the first one.

Using mathematical tools, an assessment of the results of implemented organizational changes has been carried out at domestic enterprises. As a result of the research, it can be argued that the development of an organization depends on effective planning and the quality implementation of different types of changes. Compliance with the above conditions contributes to improving economic and social

processes, avoiding rising costs, raising corporate culture, improving logistics, forming a clear understanding of the need for changes in employees, etc.

During the analyzed period there was a steady tendency to decrease the average annual number of workers, which was caused by the influence of external factors, as well as due to the changes made. Nevertheless, some positive factors were recorded within this trend, for example: the growth of the wage fund, the decrease in net income, the reduction of costs associated with the storage of finished products and the increase in current assets of the enterprise took place at the PJSC "Lviv Locomotive Repair Plant" (LLRP); PJSC "Zaporizhzhya Electric Locomotive Repair Plant" (ZERZ), as a result of organizational changes, the growth of current assets of the company took place and the profitability of production increased; At the PJSC "Kyiv Electrical Carriage-Repair Plant" (KECRP) as a result of the implemented changes, there was a decrease in current assets and the labor remuneration of the enterprise, but the profitability of the production increased.

According to the results of the analysis of domestic enterprises, the main problems identified in planning and evaluating the results of organizational changes were identified. The main ones include the following: an unsuccessful selection of intermediate tasks; False vision of the end result; Low level of awareness of the need for change; Unsuccessful selection of methods; Invalid information; The probability of making mistakes.

The research of the practice of domestic and foreign companies allowed to develop ways to eliminate the identified shortcomings. The leaders of the enterprises were offered the following solutions of problems, namely: establishing cooperation with scientists and conducting joint research with the aim of developing and adapting the universal methods of planning organizational changes at machine-building enterprises; Involvement of employees of all structural elements in order to create a step-by-step algorithm for developing a process of planning and evaluation of organizational changes; Control and analysis of the results obtained, adjustments of the developed plans and search for ways to improve the results obtained; The establishment of close, effective and mutually beneficial links between the organization and the environment.

In the third section "Improvement of planning of organizational changes at machine-building enterprises", the strategic and tactical planning of changes in the enterprise was improved, and a method for assessing the effectiveness of implementing organizational changes was developed.

Empirical and expert data obtained from enterprise executives suggest that organizational development is based on management approaches such as: quantitative, process, system and situational. The expediency of their application depends on the level of development of the enterprise management system and the existing experience of implementing organizational changes in different areas.

On the basis of the conducted research, it can be argued that strategic planning, as envisaging the development of enterprise development scenarios for the long term is practically absent, namely the planning of organizational changes, taking into account the significant influence of external factors and their variability, is carried out by enterprises for a period up to one year. Under these conditions, key factors for planning are: financial capacity for change, independence from external sources of funding and staffing.

Let's dwell on the evaluation of the first two factors. In order to find the optimal method of planning, expert methods and those based on mathematical calculations were analyzed. The results of the analysis identified the advantages and disadvantages of each of the selected methods. Since most of the methods discussed are actually methods of forecasting that do not produce clear results, it is concluded that such methods can't be used in planning changes in the impact of the above factors. In this regard, it was proposed to use cluster analysis as one of the methods for strategic planning of financial capacity to make changes and assess independence from external sources of funding.

On the basis of studying the practice of applying multidimensional analysis methods for grouping enterprises on the ability to make changes, it is proposed to apply a cluster analysis in the following stages: the definition of the objectives of the analysis; Collection and systematization of data; Selection of specific evaluation indicators; Calculation of results and their economic interpretation; Grouping enterprises into clusters. Compliance with the heads of the enterprises of the above-

mentioned stages of the analysis will facilitate the rationalization of managerial decisions regarding the ability of enterprises to make changes and their independence from external sources of financing.

In order to improve tactical planning at the enterprises, it was proposed to make organizational changes within the following areas: technical, informational, investment, intellectual-oriented, innovative, financial and development of the management system. The introduction of different types of changes in different areas allows you to optimize the use of available resources and ensure the effective functioning of the organization. It should be noted that the choice of areas within which changes are made is individual for most enterprises.

In order to improve the quality of planning of organizational changes, a sequence of evaluation of the results of their implementation is proposed. This sequence is based on the regression analysis of the main indicators of the company's activity and is to compare the performance of the organization before and after the implementation of organizational changes. The obtained results allow to state the quality of the changes made and can be used for further planning.

Key words: organizational development, organizational changes, planning, effectiveness of changes, evaluation of changes.

#### LIST OF PUBLICATIONS BY THE SUBJECT OF DISSERTATION

##### 1. Publications, in which there are published main scientific results of dissertation

###### 1.1. Publications in professional editions of Ukraine

1. Lisovych, T. Yu., 2015. Method of planning and organizing organizational changes in the enterprise management system. *Scientific journal "Economics: Realities of Time"*, [online] 1 (17), p. 113-121.

2. Lisovych, T. Yu. and Oleksiv, I. B., 2014. Analysis of factors and models of implementation of organizational changes in the enterprise management system. *Bulletin of the Ternopil National Economic University (Rev. 3)*, p. 100-106. *(Personal contribution of the author: features of the factors of influence on the process of implementation of organizational changes are determined)*.

3. Lisovych, T. Yu. and Oleksiv, I. B., 2015. Features of corporate changes in corporate governance systems. *Bulletin of the National University "Lviv*

Polytechnic" Series "Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Problems", 819, p. 66-72. (*Personal contribution of the author: general characteristics of corporate changes are summarized*).

4. Lisovych, T. Yu. and Oleksiv, I. B., 2013. Theoretical principles of implementation of organizational and economic changes in the enterprise. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic": Series "Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Problems", 769, p. 77-82. (*Personal contribution of the author: the essence of concepts is defined organizational changes and organizational development*).

5. Lisovych, T. Yu. and Oleksiv, I. B., 2016. Organizational changes of the enterprise for different stages of the life cycle. Visnyk of Lviv University. Economic series (Rev. 53), p. 271 - 278. (Personal contribution of the author: features of the implementation of organizational changes in the specific stages of the product life cycle are determined).

6. \* Lisovych, T. Yu., Shulyar, R. V. and Oleksiv, I. B., Formation of the ability to implement organizational changes in the enterprise management system. Scientific journal "Actual problems of the economy", 9 (171), p. 235-241. (Personal Contribution of the Author: Summarized the main factors influencing the implementation of organizational changes). (International Sci-Fi Databases: SciVerse Scopus, Index Copernicus, EBSCOhost and Ulrich's Periodicals Directory, EconLit, Cabell's Directories, ABI / Inform by ProQuest).

7. \* Lisovych, T. Yu. and Oleksiv, I. B., 2014. Formation of a method for evaluating the effectiveness of implementing organizational changes in the enterprise management system. Business-inform (7), p. 359-364. (Personal contribution of the author: a method for evaluating the results of implementing organizational changes has been developed). (International Science and Mathematical Databases: Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Index Copernicus; CiteFactor; Academic Journals Database).

*\*Edition of Ukraine, which is included in international science-computer databases*

## 1.2. Proceedings in scientific periodicals of other states

8. Lisovych, T. Yu. and Oleksiv, I. B., 2014. Theoretical Backgrounds of Organizational Changes. *Econtechmod*. An international quarterly journal. Poland, Lublin - Rzeszow, 3 (1), p. 53-59. (Personal contribution of the author: general theoretical basis for the implementation of organizational changes in the enterprise management system).

## 2. Publications that reflect approbations

9. Lisovych, T. Yu., and Oleksiv, I. B., 2014. Main directions of implementation of organizational changes in the enterprise management system. V.: Problems of management of export-import activity: International scientific and practical Internet conference. Lviv, Ukraine, May 13, 2014. Lviv: National University "Lviv Polytechnic". (Personal contribution of the author: the main directions of implementation of the process of organizational changes are generalized).

10. Lisovych, T. Yu., 2014. Tools for planning organizational changes in the enterprise management system. V.: Prospects for Economic Growth: Theoretical and Practical Aspects: An International Scientific and Practical Internet Conference. Odessa, Ukraine, December 19-20, 2014.

11. Lisovych, T. Yu., 2013. Organizational and Economic Changes in Establishing and Developing Innovation Infrastructure of Enterprise D.: Problems of the Formation and Development of Innovation Infrastructure: II International Scientific and Practical Conference. Lviv, Ukraine, May 16-18, 2013. Lviv: National University "Lviv Polytechnic".

12. Lisovych, T. Yu., 2013. Contents of organizational and administrative changes and its enterprise implementation *Economics and Management 2013: III International Conference of Young Scientists*. Lviv, Ukraine, November 21-23, 2013. Lviv: Lviv Polytechnic National University.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	23
1.1. Сутність організаційних змін на підприємствах.....	23
1.2. Класифікація організаційних змін підприємств.....	48
1.3. Особливості планування організаційних змін на підприємствах.....	66
Висновки за розділом 1.....	75
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	77
2.1. Аналізування методів планування організаційних змін на підприємствах.....	77
2.2. Оцінювання результатів впровадження організаційних змін на підприємствах.....	95
2.3. Проблеми планування та оцінювання організаційних змін на підприємствах.....	116
Висновки за розділом 2.....	123
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	125
3.1. Стратегічне планування організаційних змін на підприємствах.....	125
3.2. Тактичне планування організаційних змін на підприємствах.....	143
3.3. Метод оцінювання ефективності впровадження організаційних змін на підприємствах.....	155
Висновки за розділом 3.....	170
ВИСНОВКИ.....	173
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	180
ДОДАТКИ.....	193



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Існування сучасного підприємства неможливе без стабільного та ефективного розвитку, головну роль в якому відіграють організаційні зміни. Досвід вітчизняних та закордонних підприємств вказує на важливість своєчасного та ефективного здійснення змін, не лише під час економічного зростання, але й з метою подолання кризових явищ. Основною метою змін на підприємстві – це забезпечення стабільної роботи і подальший розвиток, як окремих елементів підприємства, так і організації загалом. Водночас, питання управління організаційними змінами на українських підприємствах в умовах сьогодення є досліджене недостатньо, а існуючі методи здійснення змін не завжди є актуальними. Динамічне середовище та велика кількість зовнішніх факторів впливу на підприємство змушує керівників та працівників невідкладно реагувати на їхню зміну. Адаптація до новостворених умов функціонування повинна бути як швидкою, так і ефективною, що дозволить зберегти позиції організації на ринку та забезпечить її майбутній розвиток.

За таких умов актуалізується питання ефективного планування організаційного розвитку підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективах. Наявність залежності між розвитком організації загалом та здійсненням змін в окремих її структурних елементах формує актуальність дослідження особливостей планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах. Ефективне планування змін на підприємствах дасть змогу вчасно розподіляти обмежені ресурси та сприятиме формуванню результативної стратегії розвитку підприємства.

Дослідження особливостей впровадження організаційних змін на підприємствах здійснювали вітчизняні і зарубіжні науковці, зокрема: основні концепції здійснення організаційних змін досліджували І. Адізес, Р. Балок, Д. Баттен, М. Бір, Д. Баюра, О. Віхнанський, Д. Воронков, О. Гайдей, І. Грибик, Г. Захарчин, Т. Кужда, О. Кузьмін, К. Левін, Т. Левітт, І. Мазур, О. Мельник, Д. Найпак, Н. Норія, Н. Тичі, Н. Чухрай; класифікацію організаційних змін розробляли Р. Бекхард, С. Белл, М. Беседін, В. Василенко, В. Діденко,

Ю. Іванова, С. Мочерний, В. Нагаєв, А. Наумов, С. Ожегов, Т. Ткаченко, У. Френч, Р. Харріс, Ф. Хміль, В. Шапіро, Н. Шведов; методи ефективності управління підприємством, планування організаційних змін та оцінювання їх результатів досліджували І. Алексєєв, О. Барабан, В. Божидарнік, М. Бондарчук, М. Бублик, В. Ільїнський, В. Ковальчук, І. Олексів, Н. Подольчак, О. Савченко, Р. Стеців.

Однак, незважаючи на значну кількість праць, присвячених особливостям планування організаційних змін, існують аспекти даної проблематики, що потребують подальших досліджень. Зокрема, практично нерозкритим є процес планування організаційних змін з урахуванням стадій життєвого циклу продукту, а також недостатньо розробленими та адаптованими є методи планування змін на підприємствах та оцінювання результатів реалізації таких змін. Необхідність розв'язання окреслених завдань зумовили вибір теми, а також актуальність і доцільність дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Тема дисертаційної роботи відповідає науковому напрямку кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток та вдосконалення систем менеджменту та міжнародної економічної діяльності».

Дисертація виконана в межах науково-дослідних робіт кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми менеджменту та міжнародної економічної діяльності» (номер державної реєстрації № 0108U004264) (акт впровадження від 15.05.2017 р.) та «Формування системи управління діяльністю організацій на засадах врахування інтересів стейкхолдерів» (номер державної реєстрації № 0115U006724) (акт впровадження від 15.05.2017 р.).

Основні положення та висновки дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка» при викладанні дисципліни «Міжнародна економіка» (довідка № 67-01-999 від 07.06.2017 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретично-методичних положень щодо планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах. Для досягнення визначеної мети у роботі встановлено такі завдання:

- удосконалити процес здійснення організаційних змін на машинобудівних підприємствах;
- розвинути класифікацію організаційних змін на машинобудівних підприємствах;
- розвинути методичні рекомендації щодо оцінювання організаційних змін на машинобудівних підприємствах;
- удосконалити метод стратегічного планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах;
- розробити метод оцінювання економічної ефективності здійснення організаційних змін на машинобудівних підприємствах.

**Об'єктом дослідження** є організаційні зміни на машинобудівних підприємствах.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та практичні засади планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах.

**Методи дослідження.** У дисертаційній роботі були використані такі методи дослідження: порівняння, аналізу та узагальнення – для уточнення сутності поняття «організаційні зміни» та формування процесу здійснення організаційних змін (підрозділ 1.1 та 1.3), аналогії та групування – для розроблення класифікаційних ознак організаційних змін на підприємствах (підрозділ 1.2), графічний метод – для відображення результатів дослідження (підрозділи 2.2 та розділ 3), методи системного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу - для дослідження стану та тенденцій розвитку машинобудівних підприємств (розділ 2 та розділ 3), методи економіко-математичного моделювання – для удосконалення методів стратегічного планування на машинобудівних підприємствах та розроблення

методу геометричної інтерпретації оцінювання ефективності здійснення організаційних змін (розділ 3).

Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи є наукова і навчально-методична література, аналітичні та статистичні огляди Державної служби статистики України, дані фінансової звітності машинобудівних підприємств, інтернет-джерела, нормативно-законодавча база, яка регулює виробничо-господарську діяльність підприємств тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у такому:

*вперше:*

- розроблено метод геометричної інтерпретації оцінювання економічної ефективності впроваджених організаційних змін, який дає змогу порівняти отримані коефіцієнти регресії до та після їх здійснення, і на основі зміни кута нахилу прямої до лінії абсцис, зробити висновки щодо успішності їхнього впровадження на підприємстві;

*удосконалено:*

- процес здійснення організаційних змін на машинобудівних підприємствах залежно від вибору стилів керівництва, який різниться тим, що розроблений на основі трьохетапної моделі К. Левіна «розмороження – рух – замороження» та дає змогу розглядати зміни з точки зору виникнення проблем під час планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання процесів на підприємстві;

- метод стратегічного планування організаційних змін на підприємстві, який відрізняється від існуючих тим, що дає змогу групувати підприємства з подібними параметрами шляхом застосування кластерного аналізу та формувати висновки щодо фінансової спроможності організацій впроваджувати зміни;

*набули подальшого розвитку:*

- класифікація організаційних змін на машинобудівних підприємствах, що, на відміну від існуючих, включає класифікаційну ознаку «приналежність до стадій життєвого циклу продукції» та передбачає виділення видів організаційних змін, характерних для конкретних стадій життєвого циклу;

- методичні рекомендації щодо оцінювання результатів впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах, які, на відміну від існуючих, передбачають застосування експертних методів для формування стратегічного бачення (візії) майбутнього стану підприємства та математичних методів для здійснення короткострокового прогнозування.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробленні методу геометричної інтерпретації оцінювання ефективності реалізованих організаційних змін, удосконаленні комплексної системи стратегічного та тактичного планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах.

Розроблені теоретико-методичні та науково-практичні рекомендації дисертаційної роботи застосовуються у діяльності ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» (довідка № 122 від 15.03.2017 р.) та машинобудівному підрозділі СВБМР УБМР «Укргазспецбудмонтаж» (довідка № 53 від 10.05.2017 р.), що засвідчує їх практичний характер.

**Особистий внесок автора.** Дисертація є самостійною науковою працею. Всі наукові результати, викладені у дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використані лише ті наукові ідеї і положення, які є особистим внеском автора.

**Апробація результатів дисертації.** Результати дисертації розглянуто і схвалено на таких міжнародних науково-практичних конференціях: «Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю: тези доповідей міжнародної науково-практичної інтернет-конференції» (13 травня 2014 р., м. Львів), «Перспективи економічного зростання: теоретичні та практичні аспекти» (19-20 грудня 2014р., м. Одеса), «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»: тези доповідей II міжнар. наук.-практ. конф. (16–18 травня 2013 р., м. Львів), Тези доповідей III міжнародної конференції молодих вчених «Економіка і менеджмент», (21-23 листопада 2013 р., м. Львів). Основні положення та результати дослідження розглянуто та схвалено на наукових семінарах кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка».

**Публікації.** Результати дисертаційної роботи опубліковано у 12 наукових працях, з яких 7 статей у наукових фахових виданнях України (із них 2 статті у виданнях, які включені до наукометричних баз даних), 1 стаття у науковому періодичному виданні іноземної держави, 4 тези доповідей науково-практичних конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць становить 5,2 др. ар., з них одноосібно автору належить 4,5 др. ар.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (133 найменування) та 8 додатків. Основний обсяг дисертації викладено на 162 сторінках. Робота включає 21 таблицю та 23 рисунки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність організаційних змін на машинобудівних підприємствах

Головною складовою розвитку будь-якого підприємства виступають зміни, що здійснюються, як в окремих структурних елементах так і в організації в цілому. Такі зміни спрямовані на структурну перебудову підприємства з метою зростання його виробничих можливостей та підвищення якості виготовленої продукції чи наданих послуг.

Яремменко та Сліпушко (2000 с.158) трактують організаційні зміни як:

1) зміна - перехід, перетворення чого-небудь (перев. стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше.

2) заміна когось, чогось кимось, чимось іншим.

А Гринько (2013 с.249) наголошує, що зміни – це важливий інструмент, що забезпечує розвиток суб'єктів господарювання. Міщенко (2007) розглядає зміни як процес освоєння організацією різноманітних моделей поведінки та нових ідей.

Гайдей, розглядає зміни з точки зору покрокового процесу переходу підприємства на якісніший, новий рівень використовуючи наявні ідеї та концепції. Також, автор виділяє поняття «організаційні зміни», як: «Будь-яку зміну в одному або кількох елементах підприємства (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що може проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та в зростанні або зменшенні розмірів, масштабів та цілей її діяльності» (2012, с.72). Варто зауважити те, що автором не враховано найважливішого елемента впровадження змін на підприємстві, а саме персоналу. Адже, здебільшого працівники підприємства створюють найбільший опір змінам, а тому зміни на підприємстві можуть і не відбутись

доти, доки не відбудеться змін у поведінці, культурі та бажанні самих працівників.

Діденко (2008) трактує зміни з точки зору впровадження нововведень, які реалізуються у декількох напрямках, а саме: зміна цілей організації, зміна організаційної структури, перерозподіл повноважень та відповідальності, створення відділів, служб та комітетів, зміна техніки та технологій, підвищення кваліфікації та зміна компетентності працівників, зміни пов'язані з управлінням виробничо-господарською діяльністю.

Своєю чергою, Бесєдін та Нагаєв (2005) визначають зміни, як важливу складову кожної організації та трактують їх, як реакцію внутрішнього середовища на вплив зовнішніх факторів.

Щодо іншої категорії – «зміни», то, наприклад, Даль В. І. зазначає, що змінювати щось – це «замінити, перемінити, дати одну річ замість іншої; переіначувати, переробляти, дати інший вигляд» (2003). В цьому ж контексті Ожегов та Шведов зміни трактують як «поправку, зміну, те, що змінює щонебудь колишнє» (1999).

Очевидним є трактування Савченко (2008) щодо організаційних змін, як процесу реалізації нововведень в організації, що стосуються майже усіх аспектів її діяльності, наслідком яких – є підвищення конкурентоспроможності підприємства та його ефективності.

Згідно з Стадник та Йохна (2007), Рамперсад (2006), Коробов (2000), Гайдей (2012), Боженко (2007) зміни На підприємстві можна поділи за таким принципом:

- в основній структурі підприємства ( сюди відносяться зміни пов'язані з характером та рівнем ділової активності, правовими формами організації, типом власності та джерелами фінансування);

- у завданнях і діяльності ( включаються зміни по відношенню до видів підприємницької діяльності, асортименту продукції, ринків збуту, посередників та постачальників);

- у застосуванні технологій (науково-технічний прогрес, зміна технологічних процесів, знаряддя праці, матеріали та енергетичні ресурси);



- в управлінських структурах і процесах (корпоративна культура, внутрішньо-організаційна структура, інформаційні системи, процеси прийняття управлінських рішень, формальні та неформальні відносини, мотиви та стилі керівництва);

- ефективність роботи підприємства (сюди відносяться зміни фінансово-економічних показників, бізнес середовища, показники оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, компетенції та використання нових можливостей).

З точки зору Кузьміна та Мельник (2003) організаційні зміни – це сукупність змін, які зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватись у таких напрямках: зміна цілей організації; зміна структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміна техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікація (зміна) можливостей або поведінки працівників (підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінювання роботи і т. д.); зміна в управлінні виробничо-господарською діяльністю. Авторами запропоновано всеохоплююче визначення організаційних змін на підприємстві, що включає в себе більшість наявних елементів.

Основська та Основський (2006) організаційні зміни розглядають як зміни в системі управління, що вносяться в документацію системи управління та стосуються підпорядкованості, повноважень чи відповідальності персоналу суб'єкта діяльності. Таке трактування організаційних змін не є повним та включає лише в себе зміну організаційної структури та взаємозв'язків між різними її елементами.

Найпак (2011) розглядає поняття організаційні зміни з точки зору процесу радикальної або часткової трансформації підприємства або його окремих елементів, що відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів та стосується таких ключових характеристик підприємства, як структура, набір ресурсів, ієрархія, працівники, процеси, ключові компетенції, технології та

організаційна культура, що відображає перехід із поточного стану до бажаного протягом відповідного часу.

Результати аналізу опрацьованих літературних джерел вказують на те, що єдиного визначення для поняття «організаційні зміни» не існує, і тому, було запропоновано трактувати «організаційних змін», як сукупності усіх процесів (організаційних, фінансових, економічних, соціальних та інших), що відбуваються під час здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності і спрямовані на розвиток, як окремих елементів, так і організації в цілому.

Дослідження організаційних змін спрямовані у двох напрямках, а саме:

- адаптація (незначні зміни) підприємства до внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування. Цей напрямок передбачає дослідження змін результати яких проявляються у короткочасному періоді;
- кардинальні зміни на підприємстві. Даний напрям передбачає дослідження більш глибоких змін в організації. Їхні результати проявляються у середньо чи довготривалій перспективі.

Перший напрямок розглядає зміни, на машинобудівних підприємствах, як спосіб впровадження незначних нововведень та освоєння організацією різноманітних моделей поведінки. Таке поєднання дозволяє організації адаптувати до умов середовища існування такі елементи як: цілі, організаційна структура, технології, завдання та кадровий потенціал. Що в свою чергу дозволяє використовувати максимально ефективно наявні ресурси та перешкоджає можливому застою в організаційному розвитку.

Другий напрямок вказує на те, що не існує ідеальної організаційної структури машинобудівного підприємства. Впродовж організаційного розвитку відбувається зміна ситуаційних факторів впливу на підприємство. А це в свою чергу призводить до зміни його організаційної структури через те, що вона перестає адекватно реагувати на вплив таких факторів.

Зміни на машинобудівних підприємствах завжди спрямовані на удосконалення їх виробничого потенціалу, покращення умов праці, використання новітніх технологій у виробництві, а тому можна зробити висновок, що організаційні зміни тісно пов'язані з організаційним розвитком

підприємства. Щоб зрозуміти більш детально, як зміни впливають на розвиток підприємства, проаналізуємо такі визначення організаційного розвитку.

Як зазначають Кузнецов та Мелякова (2014) організаційний розвиток – це удосконалення можливостей організації в розв’язанні проблем, що виникають в процесі реалізації виробничо-господарської та іншої діяльності. Підприємство розробляє стратегію свого розвитку за рахунок наявних технологічних та організаційних нововведень, навчанні персоналу та підвищенні ефективності управління культурою підприємства. Недоліком цього поняття є те, що автор розглядає розвиток, як можливість організації вирішувати проблеми, які виникають, але не розглядає розвиток з точки зору модернізації організації до такого стану, аби вона могла передбачати можливі загрози і уникати їх.

В свою чергу, Мескон, Альберт та Хеддоурі (1998) розглядають організаційний розвиток як довготривалу роботу по модернізації виробничих процесів та вирішення проблем шляхом оновлення підприємства. Автори пропонують запроваджувати спільне регулювання культурних постулатів організації з допомогою агентів змін використовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку. Особливу увагу звертають на корпоративну культуру в середині формальних груп, що функціонують на підприємстві. Зосередження уваги на корпоративній культурі дозволяє досягнути головного ефекту, а саме зменшенню опору змінам, а як наслідок розвиток організації у всіх її аспектах.

Хміль (2003) організаційний розвиток трактує як довготермінову роботу в організації з метою удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення. Такий розвиток виступає стратегією організації, з одного боку настає зростання загальної ефективності організації, а з іншого – підвищується почуття самозадоволення у працівників та покращуються умови праці.

З точки зору Мочерного (2002) організаційний розвиток – це процес позитивних і якісних змін, які стосуються в основному організаційної структури, напрямку діяльності організації та їх взаємодії. Автор виділяє такі основні критерії ефективних змін: виживання організації, ефективність її

діяльності, забезпечення доступу до влади або її збереження, відповідність проекту або цінностям.

Як зазначає Хміль (2003) про якісний характер змін свідчить те, що організаційний розвиток відображається у зміні організаційної структури, а тому замість поняття «організаційний розвиток» вживають поняття «структурні та стратегічні зміни в організації».

Зміна організаційної структури не призводить до зміни якості працівників, можливо в деяких випадках навіть їх погіршення, що в свою чергу впливає на їх розвиток як спеціалістів. Розвиток організації не можливий без особистого та командного розвитку її працівників.

В науковій літературі виокремлюють дві концепції організаційного розвитку машинобудівних підприємств. Авторами цих концепцій, названих відповідно «Теорія Е» і «Теорія О», є відомі дослідники, професори Гарвардської школи бізнесу Бір М., та Норія Н.

«Теорія Е» розглядає фінансові цілі і орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів компанії, а «Теорія О» розглядає організацію як систему здатну до саморозвитку і більшою мірою орієнтовану на корпоративну культуру, цілі та мотиви співробітників організації.

Керівники, які сповідують «Теорію Е», використовують, як правило, жорсткі методи, роблячи акцент на здійснення змін зверху вниз і приділяючи основну увагу створенню певної структури, тобто має місце механістичний підхід. Менеджери, що застосовують «Теорію О», усі зусилля спрямовують на навчання і розвиток співробітників, а також зміну корпоративної культури організації. Для них характерним є здійснення змін знизу вгору. У таблиці 1.1. представлені характеристики цих теорій.

Пропозиція в процесі здійснення організаційних змін полягає в залежності таких змін від наявного стилю керівництва, що реалізується (відповідно до «теорії О» та «теорії Е» авторитарного чи демократичного) за двома напрямками:

Таблиця 1.1

## Характеристика «теорії Е» та «теорії О»

Характеристики	«Теорія Е» (авторитарний стиль управління)	«Теорія О» (демократичний стиль управління)
1	2	3
Мета змін	Збільшення прибутку (економічні цілі)	Розвиток організаційних здібностей
Лідерство	Поширюється по принципу зверху в низ	Бере участь усі ланки управління організації
Об'єкт змін	Структура й системи («жорсткі» елементи)	Організаційна культура («м'які» елементи)
Планування змін	Програмовані і плановані зміни	Спонтанні зміни (реакція на можливості, що з'являються)
Мотивація змін	Фінансові стимули	Поєднання різних стимулів
Участь консультантів	Консультанти використовують готові технології та рішення	Залучення співробітників до процесу прийняття рішень
За підходом до здійснення організаційно змін у системі управління машинобудівних підприємств*	Формування заходів для здійснення організаційних змін у системі управління організацією вищою ланкою управлінського персоналу	Залучення усіх ланок управління до формування заходів щодо здійснення організаційних змін у системі управління організацією

*Примітка: доповнено автором на основі опрацьованих джерел (Гайдей, 2012) та (Бажин, 2003)*

- формування заходів для здійснення організаційних змін в залежності від стилю керівництва;

- вибір стилю керівництва для реалізації конкретних заходів для здійснення організаційних змін.

Організаційний розвиток неможливий без впровадження змін та управління їх процесом. Як правило, зміни виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні, пов'язані з специфікою середовища, в якому функціонує організація, а конкретніше - зі змінами, що виникають в складових цього середовища: в економічній ситуації; в технологічній складовій; в державному регулюванні; в соціально-культурних компонентах; в міжнародних

аспектах; конкуренти; постачальники; споживачі тощо. Більшість цих факторів здійснюють поверхневий вплив на організацію і не призводять до суттєвих змін в організації, але останні, такі як (конкуренти, постачальники, споживачі) є основним важелем щодо впровадження процесу змін в організації. Щодо внутрішніх факторів то варто виділити мету, цілі, завдання, ресурси, технології, та структуру організації. А тому, управління змінами є важливою складовою успішного розвитку організації.

Розвиток організації тісно переплетений з розвитком організаційних змін. Хронологічний порядок еволюції організаційних змін наведений у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Еволюція організаційних змін

№ з/п	Соціально-економічні характеристики	Характерні зміни	Основні наукові підходи	Стиль управління
1	2	3	4	5
Кінець Другої світової війни				
1	Економічне зростання та стабільність. Зміни асоціюються з прогресом, а сам процес змін характеризується поступовістю й безперервністю	Зміни є синонімом організаційного розвитку, зростання й адаптації. Процесний підхід до змін. Особлива увага приділяється методам впровадження перетворень та подоланню опору персоналу	Теорії економічного зростання та життєвого циклу; непередбаченість організаційного розвитку	Управління на основі екстраполяції. Темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна передбачати шляхом екстраполяції минулого
Кінець 70-х – початок 80-х рр.				
2	Рецесія та спад. Енергетичні кризи 70-х років; поява нових конкурентів на глобальному ринку; високий рівень безробіття; довготривала стагнація індустріальної виробничої системи	Зміни розглядаються як негативні та небажані що відображають кризовий стан підприємства. Впроваджуються революційні і радикальні зміни, що передбачають зміни в культурі, стратегії та організаційній структурі підприємств	Теорія популяційної екології; конфігураційний підхід; культурно-когнітивна теорії; теорія переривчастої рівноваги (квантової еволюції)	Управління на основі передбачення змін, коли почали виникати несподівані явища й темп змін прискорився, однак не настільки, щоб неможливо було вчасно передбачити майбутні тенденції та сформувані реакцію на них

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5
Кінець 80-х – кінець XX ст.				
3	Глобалізація ринків, кризи у світовій економіці, високий рівень конкуренції та безробіття	Зміни мають безперервний характер, є частиною реальності підприємства та єдиним передбачуваним явищем. Значна увага приділяється безперервному процесу навчання всіх співробітників	Еволюційні теорії; теорії хаосу та навчання; конструктивістський підхід	Управління на основі гнучких екстрених рішень. Процес зміни має проактивний та реактивний характер
Поч. XXI ст. - теперішній час				
4*	Висока конкуренція, інноваційні технології, впровадження інформаційних систем, висока мінливість середовища існування	Зміни – це головна умова функціонування підприємства. Загалом це комплекс рекомендаційних заходів. Повне або часткове впровадження якого адаптує підприємство до умов ведення діяльності. Зміни виступають у ролі – constants для організацій.	Ситуаційний підхід	Застосовується у індивідуальних ситуаціях, коли формуються певні умови невизначеності в результаті змін в динамічному середовищі. Здебільшого використовується для подолання кризового стану коли немає чітко вироблених управлінських рішень

*Примітка: сформовано та доповнено автором на основі використаних літературних джерел (Тарасюк, 2010) та (Набок, 2013)*

Під час першого етапу розвитку організаційних змін відбувається значний прогрес в після воєнній економіці різних країн світу, що здебільшого пов'язаний з науково-технічним прогресом. Зміни характеризуються своєю поступовістю та безперервністю. Основні наукові праці здійснюються в таких напрямках: теорії економічного зростання та життєвого циклу підприємства або продукту. Для цього періоду характерна непередбачуваність організаційного розвитку підприємства.

Другий етап розвитку організаційних змін характеризується рецесією в більшості розвинутих країн та економічним спадом. Відбуваються енергетичні кризи, спостерігається високий рівень безробіття та довготривала стагнація індустріальної виробничої системи. З'являються нові конкуренти на

глобальному ринку. Наукова діяльність ґрунтується на таких теоріях як: популяційної екології; конфігураційного підходу; культурно-когнітивна; переривчастої рівноваги (квантової еволюції). Змін стають важко передбачуваними, а темпи їх впровадження прискорюються.

Третій етап розвитку організаційних змін припадає на кінець ХХ ст. Його можна характеризувати з точки зору глобалізації ринків, кризи у світовій економіці, високого рівня конкуренції та безробіття. Наукова діяльність цього періоду ґрунтується на еволюційні теорії і теорії хаосу та навчання. Управління організаційними змінами здійснюється на основі гнучких екстрених рішень. Процес зміни має проактивний та реактивний характер.

Останній етап розвитку організаційних змін триває по сьогоднішній час. Його можна характеризувати з точки зору високої конкуренції, інноваційних технологій, впровадження інформаційних систем, високої мінливості середовища існування. Наукова діяльність в цей період в основному ґрунтується на основні ситуаційного підходу. Організаційні зміни залежать від можливості підприємства швидко адаптуватись до умов середовища існування та виробляти продукцію використовуючи найменшу кількість необхідних для цього ресурсів.

Тарасюк (2011), Жайворонкова та Дяченко (2010), Гайдей (2012), Бажин (2003) управління організаційними змінами, на машинобудівних підприємствах, пропонують здійснювати із використанням таких концепцій, а саме:

- механістична концепція для управління кардинальними змінами;
- органічна концепція для управління адаптивними змінами.

Теперішні ідеї проведення різноманітних змін та перетворень на підприємстві засновані на теоріях розвитку та лідерства. Такі теорії передбачають заплановані поетапні зміни для досягнення поставленої мети підприємства.

Починаючи з 60-х років 20 століття розпочалась широка розробка концепцій управління підприємством. Дослідження в напрямку процесу управління, з застосуванням системних методів аналізу, привело до



формування системного підходу в менеджменті. Суть якого полягає у розгляді організації як єдиної системи з взаємопов'язаними елементами. Зміна в одному з яких призводить до змін в інших. Сам підхід розроблений для того, щоб виключити можливі проблеми, які можуть виникнути в різних елементах системи, в наслідок запровадження змін в одній із них. Мова йде про координацію управлінських рішень, усіх ланок управлінської системи підприємства, з метою усунення проблем, що виникають внаслідок реалізації організаційних змін.

Як зазначає Huse (1989) Левін, К. в 1947 р. сформував теорію організаційних змін. Суть якої полягала в тому, що існує дві групи сил, одні сприяють змінам, а інші протидіють їм. Ці сили виступають одна проти одної. Поняття «зміни» тісно пов'язане з терміном «стабільність». Якщо вище зазначені сили рівні, то організація перебуває в стабільному стані і зміни не відбуваються.

Дана теорія входить до механістичної концепції організаційних змін. Для даної концепції характерним є те, що значна увага приділяється таким основним складовим: аналіз середовища змін, розробка покрокового плану реалізації змін, розрахунку можливих ризиків і деталізація планів. Таку особливість цієї концепції можна віднести до її сильної сторони. Проте, існують також і недоліки. Головним недоліком цієї концепції є те, що при зростанні рівня невизначеності зовнішнього середовища, вона знижує свою ефективність.

Американський психолог Левін, К. стверджував, що успішні зміни проходять у три етапи. Перший етап «Unfreeze» (Розморожування) уже існуючого положення. Цей етап в себе включає діагностування проблем, що виникають в процесі функціонування організації, формування кінцевого бачення стану організації та виявленні можливих перешкод на шляху впровадження змін. На думку науковця, важливим завдання менеджменту організації, на цьому етапі, є переконання працівників персоналу. Адже, здебільшого найбільший опір змінам виникає з їхнього боку. А відсутність достатніх зусиль для розморожування є головним фактором невдалого

впровадження змін. Неефективні зміни в організації, як правило, здійснюються лише на підставі розрахунків, які вказують на те, що зміна процесів виробництва, відносин між працівниками, технологій чи процедур забезпечать в майбутньому більший прибуток, кращі конкурентні позиції чи економію на умовно-постійних витратах.

На другому етапі моделі Левіна, К. Change (зміни) відбувається рух до нового стану організації або власне самі зміни. Цей етап включає в себе зміну таких складових організації: цілі, структура, працівники, технологія, процеси і культура організації.

Третій і завершальний етап Refreeze (замороження). Під час цього етапу відбувається закріплення змін шляхом встановлення нових правил, створення нових посадових інструкцій, стимулювання активних учасників процесу змін. Таким чином, цей етап сприяє більш ефективному закріпленню позитивних наслідків організаційних змін та стимулює працівників до подальшого подолання можливих труднощів. Кінцевим елементом цього етапу є оцінка уже досягнутого результату, аналіз можливого прогресу організації, витрат і прибутку отриманих в результаті впровадження змін.

Левін, К. вважав останній етап надзвичайно важливим, оскільки, організаційні процеси володіють достатньо сильною інерцією, а працівники здебільшого виступають консерваторами, а тому існує певна небезпека рецесії змін та повернення до попереднього стану. Також, Левін, К. вважав, що реалізацією усіх трьох етапів змін повинні займатись топ-менеджери підприємства і використовувати авторитарні методи управління хоча б на початкових стадіях.

Huse (1989) зазначав, що «У 1965 р. Левітт Т. врахував інституціональність змін, вважаючи, що трансформація організації впливає на стан структури, завдань, технології й індивідів». «А у 1982 р. Тичі Н. створив аналогічну концепцію, яка встановлює, що зміна структури припускає участь у цьому процесі трьох взаємодіючих елементів: технології, політики й культури організації».

Зуб (2016) описував модель змін, що стосується механістичної концепції та була запропонована Балоком, Р. і Баттенем, Д. Згідно з цією моделлю зміни розглядаються як певний проект для здійснення якого необхідні конкретні засоби і методи менеджменту. Такий проект повинен складатись з таких фаз: діагностика, планування, здійснення, інтеграція.

Метою діагностики є визначення необхідності впровадження змін, а також необхідних ресурсів для їх впровадження. Після того як агент змін, тобто особа, яка компетентна приймати рішення щодо реалізації процесу змін приймає необхідне рішення, розпочинається наступна фаза, - планування.

В плануванні центральна роль належить топ-менеджменту компанії, іноді запрошеним консультантам. Вона полягає у створенні деталізованого, покрокового плану проведення змін, що включає в себе побудову дерева цілей, з розписом відповідних компетенцій для кожного рівня управління і розрахунком необхідних для цього ресурсів. Розписані таким чином документи, у вигляді плану і бюджету змін, надходять до вищого керівництва. Після цього розпочинається третя фаза – впровадження змін.

Ця фаза проходить під суворим контролем з боку керуючої системи з чітким дотриманням кожного кроку. Для реалізації такого складного, на перший погляд, процесу формується система з безліччю елементів зворотного зв'язку. Відповідно до такого типу системи, управлінський персонал завжди має можливість для ітерації – поверненню назад, до попереднього кроку плану, якщо в цьому виникає необхідність.

Остання фаза цієї моделі – інтеграція. Собою представляє узгодження змінених процесів та організаційної структури підприємства, мотивування активних учасників змін. Варто зауважити, що організаційні зміни, відповідно до цієї моделі, мають всі ознаки проекту та здійснюються за чітко складеним планом. При реалізації таких змін в організації можуть залишатись елементи, яких процес змін не торкнеться. Якщо весь процес змін чітко контролюється та виконується за планом, то скоріш за все такі зміни будуть успішними, а результати діяльності підприємства нестимуть позитивний ефект.

Однак, існує висока ймовірність того, що під час впровадження процесу змін були допущені недоліки, а особливо тоді, коли неточно проаналізований вплив зовнішніх факторів на елементи організації. Керуюча система здатна помилково вважати, що зміни на підприємстві будуть локалізованими та не нестимуть особливого впливу на інші підрозділи, які не стосуються процесу змін. Тобто не враховуються приховані зв'язки між підрозділами, а це може вплинути на взаємовідносини та на ефективність впровадження змін.

Дана модель добре працює в рамках яскраво визначеної проблеми, яка має локалізований характер та є неефективною, коли проблеми носять характер невизначеності та порушений причинно-наслідковий зв'язок між підрозділами організації.

Проектний підхід Баллока Р. Дж. і Баттена Д. описаний Божидарнік та Ковальчук (2016) складається з чотирьох кроків для впровадження змін на підприємствах:

- 1) дослідження змін, виявлення проблемних елементів організації та пошук необхідних ресурсів;
- 2) планування змін, складання детального плану проведення організаційних змін, розподіл повноважень та відповідальності;
- 3) впровадження змін відповідно до зіставленого плану, налагодження зворотного зв'язку для введення певних регулятивних заходів;
- 4) інтеграція (погодження змін з іншими сферами організації, формалізація змін через встановлені в організації механізми).

Недоліком даного підходу є те, що він ефективний лише для ізольованих змін, тих які наслідки яких можна детально прорахувати.

Модель управління змінами «Дослідження – дії» Віханського та Наумова, розглянута Зуб (2016), враховує певну циклічну послідовність вибраних елементів:

- дослідження (визнання організацією наявних проблем вирішення яких можливе лише за допомогою організаційних змін. Відповідно подальший глибокий аналіз організаційних елементів для якісно впровадження змін та

залучення сторонніх фахівців для розробки та управління процесом організаційних змін);

- зворотний зв'язок (обмін результатами дослідження між сторонніми фахівцями і менеджерами організації);

- комунікації (активні обговорення між агентами змін та фахівцями в конкретних галузях з метою формування альтернативних цілей та планів щодо вирішення конкретних проблем;

- дії (реалізації усіх запланованих етапів процесу змін, постійний моніторинг та контроль за результатами, вчасне внесення корективів та постійна циклічність, адже організаційні зміни – це процес, який вимагає постійної корекції).

На противагу механістичній концепції організаційних змін, існує органічна. Вона розглядає організацію як відкриту систему, що знаходиться в динамічному середовищі. Підприємство постійно взаємодіє з середовищем та намагається максимально адаптуватись до нього. Головною якістю компанії виступає здатність постійно змінюватись під впливом зовнішніх факторів.

Згідно з цією концепцією для ефективного організаційного розвитку підприємства потрібно при здійсненні планування процесу майбутніх змін враховувати можливі зміни в зовнішньому середовищі. В загальному вигляді можна сформулювати такі загальні положення органічної концепції:

- не існує ідеальної організаційної структури. Кожний тип структури може бути ефективним лише в конкретних умовах;

- результуючою ознакою будь-якого підприємства є можливість сприймати зовнішні інформаційні потоки. І вже на основі даної інформації приймати ефективні управлінські рішення, що стосуються адаптації підприємства до того ж таки середовища;

- проблема адаптації організації вирішується шляхом максимальної відповідності індивідуальних, командних та організаційних потреб до можливостей організації;

Органічна організація характеризується такими рисами при проведенні організаційних змін:

- зміни в середині організації за широтою охоплення та їх інтенсивності визначаються відповідними змінами в навколишньому середовищі;

- персонал підприємства повинен чітко усвідомлювати необхідність впровадження організаційних змін та долучатись до процесу їх впровадження;

- успіх змін залежить від підтримки змін окремими індивідами та групами працівників.

Проте, науковці критично розглядають дану концепцію та вказують на її слабкі місця. Зокрема, організація адаптуючись до зовнішнього середовища може призвести до зміни самого середовища. Особливо це стосується інноваційної економіки. Також, на організації можуть існувати практично незалежні підрозділи, і якщо зміни в зовнішньому середовищі, можуть зачіпати один з них, то стосовно іншого вони не матимуть впливу. І все відбуватиметься навпаки, коли підрозділи мають досить сильний взаємозв'язок. Зміни в одному підрозділі призводитимуть до непередбачуваних процесів в іншому.

На основі концепції було розроблено ряд конкретних методів, які використовуються під час діагностування, планування і проведення змін. Основною методикою можна вважати корисний метод оцінки ефективності змін, розроблений Бекхардом та Харрісом (1998). В основу цього методу лежить так звана формула змін:

$$C = |ABD| > X, \quad (1.1.)$$

де С - зміни;

А - рівень невдоволення цим положенням;

В - бажання ввести запропоновані зміни або досягти кінцевого стану;

Д - практичність змін (мінімальний ризик невдачі і мінімальні втрати);

Х – «вартість» змін.

З формули зрозуміло, що для успішного впровадження організаційних змін не обхідно, щоб сума факторів А, В і D була більшою за витрати, що виникатимуть в процесі реалізації змін. Тут необхідно врахувати і те, що фактори А, В і D повинні бути рівнозначними або ж компенсувати один одного.

Божидарінік та Ковальчук (2016) аналізували навчальну модель змін ADKAR - Prosed (Хайяг Дж.). Успішність змін залежить від якісного управління процесом змін та його окремими індивідуумами. Проект впровадження організаційних змін повинен включати такі стадії:

- пошук та ідентифікація проблем вирішення яких потребує впровадження організаційних змін.

- пошук можливостей (ресурсів, технології, техніки, агентів змін) для реалізації процесу змін.

- досягнення та підтримка зміненого стану.

Для індивідуумів процес змін з точки зору Божидарінік та Ковальчук (2016) виглядатиме так:

- 1) усвідомлення необхідності змін (Awareness);
- 2) бажання підтримати зміни і брати участь в них (Desire);
- 3) усвідомлення того, як здійснювати зміни і яким повинен бути результат (Knowledge);
- 4) спроможності впроваджувати зміни день за днем (Ability);
- 5) здатності закріпити зміни (Reinforcement).

Концепція І. Адізесса, включає в себе такі складові: вибір та прийняття хорошого рішення. Організаційні зміни завжди супроводжуються конструктивними конфліктом. Значна роль в процесі змін відводиться для всебічного навчання персоналу. Ефективна співпраця залежить лише від взаємної довіри усіх елементів змін. Управління організацією здійснюється через організаційну структуру. Планування змін, на машинобудівних підприємствах, здійснюється через стадії «Те що є», «Чого я хочу досягти» і «Як має бути».

Відповідно до цих теорій кожне підприємство усвідомлює необхідність змін та розробку необхідної стратегії їх проведення.

Загалом Huse (1989) виділив три основні етапи змін в машинобудівних організаціях, що відбулися в ХХ ст. і мають важливе значення. Перший етап – відокремлення управлінських функцій від власників та створення професійного виду діяльності такого як менеджмент. Другий етап – поява, починаючи з

двадцятих років, командно-адміністративних організацій з вертикальною ієрархією і високим рівнем централізації рішень. Третій етап – перехід до організацій з переважанням горизонтальних структур і зв'язків, інформаційних технологій, що ґрунтуються на широкому використанні спеціальних знань і системних методів прийняття рішень.

Бажин (2003) виділив проблеми при здійсненні процесу організаційних змін, на машинобудівних підприємствах. Аналізовані ним проблеми, в основному виникають на рівні ланки управління та з через опір з боку працівників підприємства. Так при усуненні проблем у першому випадку, відбувається перехід від застарілих методів управління підприємством до більш бажаних, тих, які є необхідними в даний момент. А у другому випадку, створюються сприятливі умов для робітників, покращення системи мотивування на підприємстві тощо. На рівні персоналу підприємства потрібно визначити позитивні та негативні фактори впливу на проведення змін з боку працівників підприємства.

Основська та Основський стверджують, що здійснення організаційних змін з метою забезпечення розвитку машинобудівної організації є, як правило, тривалим, трудомістким та стресозумовлюючим процесом. Як зазначає американський науковець Гаррісон, Е: «навіть якщо реформатор на підприємстві наділений найвищою владою, йому все ж нелегко буває подолати величезний опір хибних ідеалів, утопічних норм та довголітніх практичних навичок своїх підлеглих» (2006). Тому, для успішного впровадження організаційних змін необхідно забезпечити доступ до інформації про сутність змін для усіх працівників, яких ці зміни стосуються, та застосувати ефективну систему матеріального і морального заохочення.

Ефективність проведення організаційних змін залежить прямо пропорційно від дотримання поетапності реалізації процесу здійснення змін. Зміни не варто впроваджувати без попереднього аналізу можливих наслідків та оцінці усіх можливих альтернатив, адже від цього залежить подальший розвиток самого підприємства.



Отже, результати змін слід оцінювати з двох позицій: з позиції того, до чого ці зміни призвели та з позиції того, які перспективи відкриваються перед підприємством в результаті запровадження таких змін. При цьому варто зважати на новизну і перспективність запропонованих змін; кількість запропонованих і можливість їх реалізації; економічний ефект, здобутий від їх впровадження, практичний внесок у підвищення технічного рівня і техніко-економічних показників підприємства.

Проаналізувавши вище зазначені моделі та концепції організаційного розвитку, сутність організаційних змін, можна сформулювати поняття управління процесом здійснення організаційних змін на підприємстві.

Управління процесом здійснення організаційних змін на машинобудівних підприємствах – це конкретна функція менеджменту, що реалізується через загальні функції менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання з метою, досягнення поставлених цілей, мети організації та для ефективного функціонування і подальшого її розвитку.

Проведення організаційних змін в системі управління машинобудівного підприємством залежить прямо пропорційно від дотримання поетапності здійснення змін. Зміни не варто впроваджувати без попереднього аналізу можливих наслідків та оцінки усіх можливих альтернатив.

Ефективне управління змінами на підприємстві є доволі складним, проте важливим елементом управління організацією. Будь-які зміни наштовхуються на ряд факторів, що мають негативний або сприятливий характер для їх проведення. З точки зору змін в управлінській системі підприємства, то основним фактором таких змін виступають людські інтереси та амбіції.

Процес здійснення організаційних змін в системі управління підприємством зображений на рис.1.1. та виглядатиме так (за основу взято трьох ступеневу модель здійснення організаційних змін на підприємстві Левіна К. та концепції організаційного розвитку теорії Біра М. і Норія Н.):

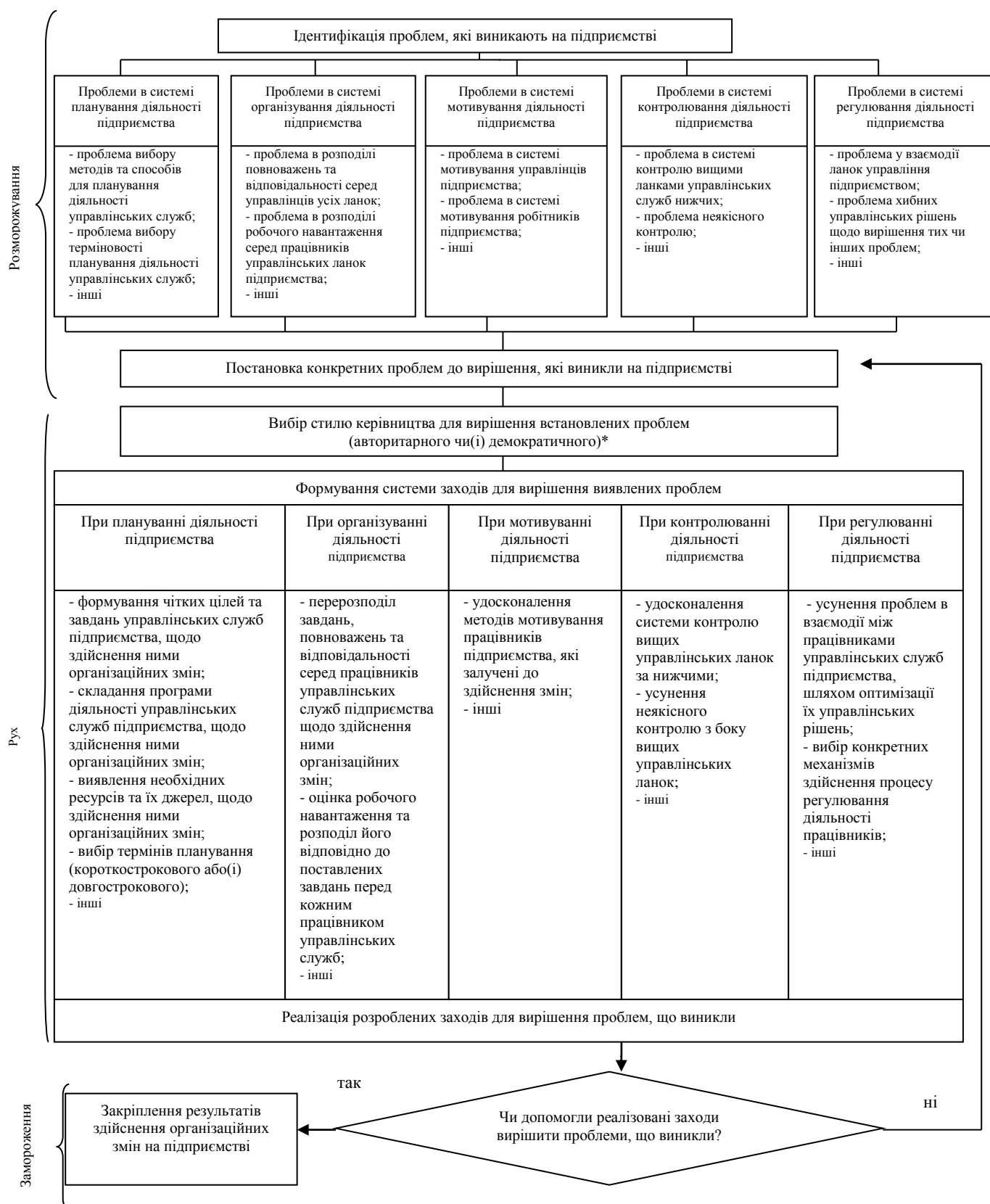


Рис. 1.1. Процес здійснення організаційних змін на машинобудівних підприємствах

*Примітки: сформовано автором*

*\*Вибір стилю керівництва чи його поєднання залежить від конкретної проблеми, яку треба вирішити*

Потрібно зазначити те, що для здійснення такого процесу та отримання ефективних результатів, необхідно здійснити подальші кроки:

- 1) провести ідентифікацію місця в системі управління підприємством де виникають проблеми;
- 2) сформулювати процес здійснення організаційних змін в системі управління підприємством для вирішення конкретної проблеми.

Особливістю здійснення організаційних змін в управлінській системі підприємства є неперервним процесом циклічного характеру. Адже, важливо не припиняти процес здійснення таких змін для досягнення нових та покращення уже існуючих результатів.

Відповідно до процесу реалізації змін, що зображений на рис.1.1., на етапі розморожування відбувається ідентифікація проблем на рівнях системи управління підприємством. Проводиться діагностика таких елементів, як: системи планування, системи організування, системи мотивування, системи контролювання та системи регулювання підприємства.

Під час діагностування системи планування діяльності управлінських служб здійснюється аналіз вибору методів та способів планування діяльності управлінських служб, а також розглядається пріоритетність при плануванні діяльності управлінських служб.

Щодо проблем, які можна ідентифікувати на першому етапі процесу здійснення організаційних змін, то вони є такими:

- проблема в розподілі повноважень та відповідальності серед управлінців усіх ланок;
- проблема в розподілі робочого навантаження серед працівників управлінських ланок підприємства;
- проблема в системі мотивування працівників підприємства;
- проблема в системі централізації та децентралізації управління;
- проблема в системі контролю вищими ланками управлінських служб нижчих;
- проблема неякісного контролю;
- проблема у взаємодії ланок управління підприємством;

- проблема хибних управлінських рішень щодо вирішення тих чи інших проблем.

Ідентифікація проблеми на першому етапі процесу змін дозволить розробити відповідне управлінське рішення для її вирішення. Крім розроблення рішення менеджер зобов'язаний врахувати можливий опір змінам та шляхи його подолання, а також вибрати відповідний стиль керівництва, який буде застосовуватись для впровадження процесу змін.

Після цього формується деталізований план змін та розробляються необхідні заходи(відповідно до системи управління підприємства), такі як:

- формування чітких цілей та завдань управлінських служб підприємства, щодо здійснення ними організаційних змін в системі управління підприємством.

- складання програми діяльності управлінських служб підприємства, щодо здійснення ними організаційних змін в системі управління підприємством;

- виявлення необхідних ресурсів та їх джерел, щодо здійснення ними організаційних змін в системі управління підприємством;

- вибір термінів планування (короткострокового або(і) довгострокового);

- перерозподіл завдань, повноважень та відповідальності серед працівників управлінських служб підприємства щодо здійснення ними організаційних змін в системі управління підприємством;

- оцінка робочого навантаження та розподіл його відповідно до поставлених завдань перед кожним працівником управлінських служб;

- удосконалення способів мотивування працівників підприємства, що здійснюють організаційні зміни в системі управління підприємством;

- розроблення системи винагород та бонусів працівників підприємства, що задіяні до здійснення організаційних змін в системі управління підприємством;

- удосконалення системи контролю вищих управлінських ланок за нижчими;

- усунення неякісного контролю з боку вищих управлінських ланок;

- усунення проблем в взаємодії між працівниками управлінських служб підприємства, шляхом оптимізації їх управлінських рішень;
- вибір конкретних механізмів здійснення процесу регулювання діяльності працівників.

Після розроблення конкретних заходів, відбувається втілення процесу змін. Такий процес можна оцінити за двома результатами:

- вирішення ідентифікованих проблем;
- ідентифіковані проблеми були невирішеними.

У першому випадку відбувається закріплення результатів шляхом мотивування активних учасників процесу змін та агентів змін, а в другому, відбувається ітерація, тобто повернення до попередніх стадій процесу та пошук можливих помилок при ідентифікації чи розробці деталізованих планів і заходів.

Рамперсад (2006), Основська та Основський (2006), Гайдей (2012) стверджували, що організаційні зміни виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Зовнішні пов'язані з специфікою середовища, в якому функціонує організація, а конкретніше - зі змінами, що виникають в складових цього середовища: в економічній ситуації; в технологічній складовій; в державному регулюванні; в соціально-культурних компонентах; в міжнародних аспектах; конкуренти; постачальники; споживачі тощо. Більшість цих факторів здійснюють поверхневий вплив на організацію і не призводять до суттєвих змін в організації, але останні, такі як (конкуренти, постачальники, споживачі) є основним важелем щодо впровадження процесу змін в організації. Щодо внутрішніх факторів то варто виділити мету, цілі, завдання, ресурси, технології, та структуру.

На процес проведення організаційних змін, на машинобудівних підприємствах, здійснюють вплив деякі фактори, які спонукають проведенню таких змін або ж стримують їх. Для проведення змін керівник чи менеджер підприємства повинен здійснити аналіз можливих факторів впливу на проведення змін. Дослідити позитивні та негативні сторони впливу таких факторів та знайти підходи до мінімізації чи нейтралізації негативного впливу.

Фактори спричиняють переважно груповий вплив на підприємство, оскільки середовище в якому існують сьогодні організації є дуже мінливим. Тому, на думку авторів, дані фактори варто групувати за декількома критеріями, а саме: фактори які стимулюють та стримують проведення змін в організації, за вагомістю впливу на організаційних зміни в організації, за тривалістю впливу, фактори які впливають на масштаб майбутніх змін та фактори, які впливають на певні об'єкти підприємства, в яких здійснюються організаційні зміни.

В табл. 1.3. наведено фактори, які стимулюють та стримують проведення організаційних змін (за основу взяті фактори для проведення організаційних змін за Левіном, К.).

Таблиця 1.3

Фактори, які впливають на проведення організаційних змін на  
машинобудівних підприємствах

Фактори, які стимулюють проведення змін	Фактори, які стримують проведення змін
1) усвідомлення необхідності проведення змін; 2) організаційна криза; 3) старіння продукції, технології; 4) зміни законодавчих і економічних важелів; 5) зміни цінностей та норм у працівників; 6) зниження продуктивності праці, якості продукції; 7) зміни стилю управління; 8) використання концепцій поведінкових шкіл; 9) зростання конкуренції; 10) зміна цілей та мети організації.	1) бюрократична жорсткість структури; 2) протиріччя в цілях; 3) організаційна інерція; 4) застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва; 5) невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях; 6) опір і побоювання змін; 7) невпевненість в ефективності проведення змін.

*Примітка: сформовано на основі опрацьованих літературних джерел (Huse, 1989), (Рамперсад, 2006) та (Бажин, 2003)*

Усі фактори впливу на організацію варто групувати за такими ознаками:

1. За вагомістю впливу на процес планування та проведення змін (варто спочатку приділяти свою увагу лише тим факторам, які здійснюють суттєвий вплив на проведення організаційних змін). Сюди можна віднести такі фактори:

усвідомлення необхідності проведення змін; старіння продукції, технології; зниження продуктивності праці, якості продукції; зміна цілей та мети організації; організаційна інерція; опір і побоювання змін; невпевненість в ефективності проведення змін.

2. За терміновістю реагування (потрібно по групувати фактори на ті, вплив яких є невідкладним для організації в даний момент та фактори які не є нагальними сьогодні). Сюди можна віднести такі фактори: організаційна криза; зміни законодавчих і економічних важелів; зростання конкуренції; бюрократична жорсткість структури; протиріччя в цілях; невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях.

3. За масштабом майбутніх змін (групуємо на фактори незначного, значного та радикального впливу, що вимагатимуть відповідно мінімальних, середніх або ж масштабних змін організаційного характеру). Сюди можна віднести такі фактори впливу: старіння продукції, технології; зниження продуктивності праці, якості продукції; зростання конкуренції; застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва; невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях; невпевненість в ефективності проведення змін.

4. За об'єктом змін (групування в даному випадку поділяється за критерієм впливу факторів на зміни в організаційному, технологічному чи фінансовому плані організації). Сюди належать: старіння продукції, технології; зниження продуктивності праці, якості продукції; зростання конкуренції; зміна цілей та мети організації; протиріччя в цілях; невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях.

Необхідність змін не виникає абсолютно спонтанно, а утворюється під впливом низки факторів, які спочатку викликають обізнаність, а потім дію. Зазвичай такий вплив здійснюють фактори з навколишнього середовища організації. Такі сигнали можуть включати в себе сміливі кроки конкурентів чи нові технології. Зниження продуктивності організації, керованої управлінцем, також може сигналізувати про необхідність змін. Незалежно від їхнього джерела, ці події вимагають певної реакції з боку організації.

Важливим для управлінської ланки є розуміння того, що керує змінами. Суттєвим є те, щоб менеджери розуміли абсолютно весь вплив факторів на зміни і могли реагувати на кожен з них відповідним чином не тільки сьогодні, але й в майбутньому.

Можна стверджувати, що зміни в навколишньому середовищі або на ринку, вимагають відповідних змін у більш конкретній сфері бізнес-стратегії чи організаційній структурі, яка, в свою чергу, вимагає зміни в людській культурі і поведінці людей та способів їх мислення. Внутрішнє середовище, очевидно є більш знайомими для керівників (культура, поведінка і мислення), в той час як зовнішнє, (навколишнє середовище, ринок, бізнес і організація), є новими для більшості, але є не менш важливими.

Тарасюк (2010), Дашевська (2011) та Грабчук (2010) вказують на те, що більшість трансформаційних зусиль сьогодні не призводять до якісного результату. Це відбувається через те, що керівники не впливають на культурні, поведінкові і розумові процеси перетворення персоналу організації. Ефективність впровадження організаційних змін оцінюється за результатами до яких ці зміни призвели, а також за можливими перспективами, що були створені в наслідок впровадження змін. При цьому варто зважати на новизну і перспективність запропонованих змін; економічний ефект, здобутий від впровадження таких змін, практичний внесок у підвищення технічного рівня і техніко-економічних показників підприємства [13, 117, 42].

## 1.2. Класифікація організаційних змін машинобудівних підприємств

Важливість змін важко переоцінити, так як зміни виступають основним елементом успішного функціонування підприємства. Впродовж багатьох років відбуваються еволюційні перетворення, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації, що в свою чергу призводять до еволюційного розвитку змін.



Організація є надзвичайно складною системою з безліччю елементів, які можна змінювати чи розвивати, з цим пов'язане існування значної кількості різних типів організаційних змін. Провідні та вітчизняні науковці класифікують зміни за різноманітними ознаками. Так до прикладу, Діденко(2008) розділяє зміни на 5 видів. До першого виду належать зміни, що залежать від сфери діяльності організації та відбуваються на її вході та виході. Сюди автор відносить зміну організаційної структури підприємства. Другий вид змін відбуваються у підсистемах організації. Зокрема, виділяє такі зміни: технологічні, виробничі, економічні, торгівельні, соціальні та управлінські. Третя класифікація стосується глибини змін в організації. Відповідно до неї зміни можуть бути базовими, поліпшувачими та модифікаційними. Наступна класифікація стосується темпів змін. Автор виділяє швидкі, уповільнені, наростаючі, рівномірні та стрибкоподібні зміни. Також, автором виділено зміни, які характеризуються природою виникнення, тобто - спонтанні та сплановані. Важливо зазначити, особливість, яку виділяє автор, стосовно усіх змін в організації. На його думку, зміни ніколи не відбуваються ізольовано, а кожна з них, призводить до наслідків (позитивні або негативні), які в результаті призводять до виникнення нових змін.

Також, можна виділити і таку класифікацію змін, за Воронковим (2009), які здійснюються на машинобудівних підприємствах. Автор поділяє зміни за такими ознаками: за масштабами змін, за джерелом змін, за видами кризових ситуацій, що стали поштовхом для змін, за швидкістю змін, за рівнем невизначеності змін, за сутністю змін, за можливістю управління змінами та за характером змін.

Віханський та Наумов (2010) при класифікації змін враховують фактори, які впливають на організацію з зовні та виступають поштовхом до змін. Тут варто виділити такі як: стан організації, стан галузі, якість виробленого продукту чи послуги та стан ринку на якому реалізується продукція. Врахувавши фактори впливу на організацію, автори окреслюють чотири типи змін.

1. Перший - фундаментальні зміни або перебудова організації. Зміни, за цією класифікацією, торкаються цілей, місії та корпоративної культури. Вони

виникають коли існує потреба фундаментальної зміни галузі та виробленого продукту підприємством. Супроводжується глибокими та радикальними змінами в технологічному та технічному планах підприємства. Також такі зміни можливі при сегментації ринку та переорієнтація на нових споживачів.

2. Другий тип змін – радикальні перетворення. В даному випадку не відбувається зміна галузі підприємством, але можливе її злиття з схожою організацією. Це призводить до об'єднання різних організаційних структур, корпоративних культур, появи нових продуктів та споживачів, що призводить до сильних внутрішньо-організаційних змін.

3. Третій тип – помірні перетворення. Автори акцентують свою увагу на змінах пов'язаних з виробництвом нових продуктів та пошуку нових клієнтів. Зміни стосуються таких аспектів, як: виробничий процес та маркетинг. Особливо, презентації та продажу нових продуктів.

4. Четвертий тип – звичайні зміни. Їхньою особливістю є те, що вони не суттєві та спрямовані лише на підтримку життєдіяльності організації. Зазвичай пов'язані з збереженням продажів продукції, конкурентних позицій на ринку тощо.

Також Віханський та Наумов (2010) стверджують, що за певних обставин організація може обійтись без впровадження змін, орієнтуючись на власний досвід та можливості. Проте, в цьому випадку можна не погоджуватись з думкою авторів, адже динамічність середовища, в якому функціонують підприємства, змушує не тільки здійснювати організаційні перетворення, але й планувати їх, як в коротко, так і в довгостроковому періоді.

Схожою є класифікація організаційних змін Хміль (2003). Відмінність полягає у тому, що замість терміну організаційні зміни, автор використовує термін трансформаційних змін, при цьому виділяючи чотири трансформаційні стратегії (типів змін). До першої відносяться зміни в рушійних силах компанії. До прикладу, перехід з товарної орієнтації на ринкову. Друга стратегія – фундаментальні зміни. Стосується зміни взаємозв'язків між підрозділами підприємства або їх ліквідація, наприклад – децентралізація. Наступний вид змін, це – великі зміни. Увага зосереджується на впровадженні нових

технологій та використання новітніх технічних розробок. До остаточної складової змін, які виділяє вчений, належать культурні зміни.

Також варто звернути увагу на класифікацію змін, яка була розроблена Василенком (2005), Івановою та Ткаченком (2003). Автори, виділяють два рівні змін. Перший – зміни які виникають в процесі реалізації цілей та місії реалізації дотримуючись наперед розробленої стратегії. Другий рівень – перетворення. Аналізування діяльності підприємства призводить до формування нового бачення, наслідком якого буде формування нової стратегії, яка буде мати якісно нову конкретну та системну сутність.

Класифікацію змін за Діденко(2008), Воронковим (2009), Віханський та Наумовим (2010), Василенком (2005), Івановою та Ткаченком (2003) можна поділити на два типи – еволюційні та революційні. До еволюційних змін можна віднести помірні перетворення в організаціях. Відповідно до таких змін належать: зміни в підсистемах організацій, торговельні, економічні, базові модифікаційні, уповільнені, рівномірні, сплановані, а також помірні перетворення та звичайні зміни. Сюди варто віднести і зміни,що пов'язані з удосконаленням уже існуючої стратегії підприємства.

Щодо революційних змін, тут варто виділити такі зміни, які пов'язані з формуванням нового бачення та створенням якісно нової стратегії для підприємства, радикальні та фундаментальні зміни.

Мазур (2003) досліджуючи організаційні зміни на підприємстві, поділила їх на три складові: реорганізація, реструктуризація та реформування. Реорганізація – зміни пов'язані з модернізацією організаційної структури та апарату управління при незмінних виробничих фондах. Мета такої реорганізації полягає у отриманні сумарного ефекту від усунення дублювання функцій підрозділами, зниження адміністративних та інших витрат, збільшення обсягів виробництва тощо. Реформування - зміна принципів функціонування підприємства. Збільшення ефективності роботи підприємства шляхом підвищення продуктивності праці, модернізації виробництва та зниження виробничих витрат. Тут варто звернути увагу на те, що такі зміни можуть впроваджуватись з метою отримання економії на умовно-постійних витратах

підприємства. Останньою складовою є реструктуризація підприємства. Процес оптимізації системи функціонування підприємства. Зміни здебільшого адаптивного характеру, спрямовані на пристосування підприємства до зовнішніх умов в межах виробленої стратегії. Результатом таких змін має бути підвищення ефективності управління підприємством, покращення конкурентних позицій та якості продукції. Такий процес може включати в себе реінжиніринг бізнес-процесів, інформаційних систем та технологій. При цьому увага науковців акцентується на тому, що при здійсненні реорганізації зміни торкаються організаційно-управлінських процесів, реформування – стосується виробничо-економічних змін, а реструктуризація усіх аспектів діяльності підприємства.

Стадник та Йохна (2003) виділяють зміни управлінського характеру, зміни ділової активності персоналу, технологічні та технічні зміни. На їхню думку, зміни повинні вирішувати виробничо-господарські завдання, шляхом розширення повноважень менеджерів нижчих ланок управління, стимулювати працівників до саморозвитку та підвищення компетенцій.

Божидарнік та Ковальчук виділяють планові (стратегічні) та ситуаційні зміни. На їх думку: «планові(стратегічні) зміни - це зміни, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям». Вони впроваджуються в межах зовнішнього економічного і соціального середовища, а також здійснюються для удосконалення факторів внутрішнього середовища організації. Здебільшого такі зміни є середньо та довгострокового характеру та враховують у собі місію організації. А також, впливають на такі аспекти її корпоративного життя, як: розвиток, якість, інновації й цінності, потреби споживачів, застосовуваних технологій, тощо.

«Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін. Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва, їх не можна планувати, але можна й потрібно враховувати, визначаючи майбутнє організації. Можна планувати заходи щодо запобігання й

усунення негативних наслідків еволюційних змін» (2016).

В науковій літературі організаційні зміни часто асоціюються з запровадженням інновацій в управлінні персоналом, з метою адаптації до вимог факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Такі зміни стосуються організаційної структури підприємства, скорочення персоналу, зміни ієрархії владних повноважень, певних адміністративних процедур тощо.

В кінці ХХ століття науковцями була розроблена класифікація змін, яка включала в себе такі ознаки Шершньова (2004):

1) За формою змін. Організаційні зміни можуть проходити у чотирьох формах: агресивна, інструкційна, корозійна та тиха. При агресивній формі змін, керівники чітко усвідомлюють необхідність змін в організації, але працівники не готові швидко сприймати та освоювати нововведення. В такому випадку, керівники можуть використовувати агресивні форми управління для створення нового бачення змін та подолання опору з боку працівників. Особливість інструкційної форми змін полягає у усвідомленні необхідності змін, як вищим керівництвом організації, так і її працівниками. В цьому випадку, процес змін проходить без особливих ускладнень, працівники дотримуються конкретних кроків, котрі розроблені управлінською ланкою. При корозійній формі змін ініціювання відбуваються на управлінському рівні, і в разі їх успішності можуть бути консолідованими інституційним рівнем управління. Можливе застосування партисипативного управління.. Опір змінам мінімальний, адже працівники та менеджери чітко усвідомлюють мету змін та прагнуть максимально ефективно впроваджувати процес змін. Тиха форма змін характеризується поступовістю їх здійснення у всіх підрозділах організації. Головна мета таких змін – уникнення конфліктних ситуацій. Менеджери максимально враховують інтереси усіх учасників змін та намагаються їх адаптувати.

2) За швидкістю змін. За швидкістю зміни в організаціях виділяють на одномоментні, поетапні та поступові. Поетапні та поступові зміни, як правило, плануються керівництвом організації та включають у себе заходи, щодо подолання опору до змін з боку працівників підприємства. На відміну від

поетапних, одномоментні зміни відбуваються, як реакція на фактори зовнішнього чи внутрішнього впливу, впроваджуються менеджерами примусово, без врахування інтересів усіх сторін змін, з можливістю породження конфліктних ситуацій.

3) За локалізацією змін. Зміни можуть відбуватись, як у середині організації – внутрішні зміни, так і за її межами – зовнішні зміни. Перші ініціюються працівниками підприємства, в той час як зовнішні, є наслідком впливу певних економічних, соціальних, технологічних та інших перетворень, що відбуваються в середовищі функціонування організації.

4) За метою виникнення змін. Зміни, як реакція на кризові явища та зміни, як процес реалізації нової стратегії. У першому випадку мова йде про адаптивні зміни, мета яких полягає у пристосуванні організації до ситуації, що виникла і поетапного виходу з кризового стану. А у другому випадку – це руйнація уже існуючого порядку та створення абсолютно нового, якісного бачення ситуації, і створення нової стратегії дій.

5) За масштабом змін:

- значні, що чинять середній вплив на організацію та можуть призводити до переривання її діяльності;

- незначні, які виникають у окремих підрозділах та характеризуються низьким рівнем ризику.

б) За пріоритетністю змін. Зміни поділяються на стандартну, важливу та екстрену. Стандартна зміна характеризується низьким рівнем ризику, здійснюється поетапно та заплановано. Важлива зміна, характеризується високим ризиком, володіє потенційним впливом на організацію та ресурси. Екстерна зміна – виникає, як реакція на конкретну ситуацію. Характеризуються високим ризиком та робить значний вплив на процес функціонування організації.

Динамічний розвиток інформаційних технологій в кінці ХХ та на початку ХХІ ст., зумовлює виникнення нового виду організаційних перетворень, а саме реінжинірингу бізнес-процесів. Даний вид змін було запропоноване американськими вченими Хаммером та Чампі (2000) та пізніше викладене в

книзі: “Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі”. Поява даної концепції стала фундаментальним переосмисленням проектування бізнес-процесів для досягнення максимально-ефективних результатів. У своїй суті реінжиніринг бізнес-процесів охоплює у собі три елементи змін: зміни в маркетингу, зміни організаційної структури підприємства та зміни інформаційної компоненти. Сама ідея реінжинірингу полягає у тому, що бізнес-процес є головним елементом організації, а організаційна структура лише засобом його реалізації, і для ефективного управління організацією, змінювати потрібно не організаційну структуру, а самі бізнес-процеси.

Оскільки, організаційні зміни, що стосуються реінжинірингу, включають в себе лише зміну технологічного та технічного характеру, виникла проблема соціального розвитку організацій. Так виникла ідея поступового об’єднання цих двох складових. Західні вчені, Гуїяром і Келлі (2000) запропонували нову біокорпоративну систему, яка розглядала організацію як живий організм. Тобто, зміни в елементах організації, безпосередньо зачіпають усю організацію. Такими змінами може виступати: рефреймінг, реструктуризація, пошкваллення та оновлення.

Вчені розглядали рефреймінг - як накопичення розумової енергії, побудова системи показників для виходу з кризи (тобто організаційні зміни для виведення підприємства з кризи). Основою рефреймінгу є принцип, згідно з яким «в будь-якій ситуації є позитивний ресурс», але його потрібно побачити і постаратись використати. Рефреймінг - це зміна контексту або цінності явища, що розглядається.

Під реструктуризацією розуміли побудову нової економічної моделі, впорядкування існуючої інфраструктури (адаптивні зміни). А на думку Назарова Н. К., реструктуризацією вважається процес оптимізації функцій підприємства за рахунок стратегічного вдосконалення взаємозв'язків між підрозділами та процесами, що володіє інноваційним характером та спричиняє видозмінення організаційної структури підприємства згідно його місії та стратегічних цілей під впливом зміни факторів зовнішнього середовища.

Пожвавлення, на їхню думку - об'єднання корпоративного мозку з навколишнім середовищем, орієнтація на ринок (адаптивні зміни). А оновлення, тобто реньютінг – це оновлення системи винагороди, напрямків розвитку.

В залежності від ситуацій, в яких перебуває підприємство, реалізація процесу здійснення змін є унікальним. Стабільні умови, помірні трансформації, модернізація чи певні кризові явища, що потребують організаційних змін, вимагають від керівників конкретних знань та навичок, високого рівня компетентності та лідерських якостей, які дадуть змогу ефективно подолати усі перешкоди та досягти максимального ефекту від реалізації процесу змін.

Різниця між вибором методів, методики чи підходів до здійснення змін в основному залежать від об'єктів управлінського впливу в організаціях. Об'єктами такого впливу – є персонал підприємства, який можна поділити на три індивідуальні типи: окрема особа – індивід, група осіб – команда та персонал організації – колектив.

Індивід, як окрема особа на підприємстві, проявляє унікальну особистісну реакцію на організаційні зміни. Володіє певними побоюваннями таких змін та певними очікуваннями від них. Оскільки, ситуація для індивідуума може бути або очікуваною, або неочікуваною, то характер реакції на такі зміни залежить від конкретних факторів:

- досвіду роботи індивідуума в організації;
- мотивів та бажань працівника, що можуть бути реалізованими в процесі впровадження організаційних змін;
- індивідуальним набором характеристик (стабільність життя, психологічний стан, рівень кар'єри, освіта, спеціальні навички, структура інтересів тощо.);
- типом особистості (індивідуальні риси характеру, соціальна свідомість тощо.);
- тип змін (еволюційні чи революційні).



Хаммер та Чампі (2000) охарактеризували група осіб, як взаємодію між декількома працівниками, окремого підрозділу організації тощо. Вони володіють спільною реакцією на процес змін. Можуть формувати спільні перешкоди або разом сприяти протіканню процесу змін. Здебільшого мають спільний психологічний, емоційний та соціальний стан. Дотримуються спільних цілей, дій та відповідальності. Така група завжди обмежена за розміром (кількісно), але її межі (цілі, завдання, бажання тощо) суттєво більші.

Задоволення потреб групи, в результаті впровадження організаційних змін, має важливе значення. Адже, усвідомлення групою, необхідності змін, може стати каталізатором успішності їх впровадження, зменшити ймовірний опір самої групи, і загалом інших працівників підприємства.

Третім типом є персонал підприємства. Організаційні зміни, котрі видозмінюють вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та зачіпають такі складові організації, як: технічну, технологічну, інформаційну, організаційну, економічну, корпоративну тощо, всеохоплююче впливають на кожного працівника організації. Можуть бути причинами неочікуваної реакції з боку персоналу, що проявлятиметься у вигляді протидії змінами, як у окремих індивідів, груп так і цілого колективу.

Необхідність організаційних змін в організації загалом, так і в окремих її структурних елементах, пояснюється невідповідністю умов функціонування організації до нових вимог внутрішнього чи зовнішнього середовища, або взаємодії її окремих структурних елементів.

Варто зазначити і те, що організаційні зміни на підприємстві можуть бути передбачуваними та сплановані керівною ланкою, а можуть бути наслідком впливу непередбачуваних зовнішніх чи внутрішніх подій. Тому зміни можна поділити на планові (стратегічні та тактичні) і ситуаційні (динамічні).

Планові (стратегічні) зміни – це такі, які попередньо розробляють і впроваджують з передбаченою метою, конкретними цілями, у певному порядку та у встановлений час. Планові зміни – це глибокі середньо- та довгострокові зміни, які містять у собі бачення і місію організації, а також такі аспекти її

корпоративного життя як розвиток, якість, інновації і цінності стосовно персоналу, потреб споживачів і застосовуваних технологій.

Ситуаційні (динамічні) зміни - часткове реагування на події в процесі їх здійснення. Кожна організація є об'єктом великої кількості еволюційних, природних змін. Типовий приклад - старіння обладнання і людей, що має як негативні проблематичні наслідки (необхідність ремонтувати, модернізувати або замінити обладнання, зміщати керівників, які втратили динамізм і напористість, мають проблеми із довірою персоналу, досягли пенсійного віку тощо), так і позитивні сторони (техніко-технологічна і управлінська кваліфікація, досвід, які здобувається роками практичної діяльності). Такі зміни відбуваються незалежно від бажання чи небажання керівництва, вони не плануються, але їх можна і необхідно враховувати, визначаючи майбутнє організації.

Слід вказати, що значна кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер і відбуваються тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації і виклики оточення. Такі зміни є звичайною адаптацією організації до умов, що склалися, тобто реактивними. Зазвичай виникають тоді, коли керівники підприємства їх не планують та не підозрюють про їх необхідність.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, є поспішними, то можливість ухвалення неефективних рішень щодо них підвищується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки. Справжнім управлінським мистецтвом слід вважати вихід із незапланованих ситуацій з позитивними наслідками і найменшими витратами в результаті належного управління їх протіканням.

Отже, проаналізувавши наукові досягнення вчених, організаційні зміни машинобудівних підприємств можна поділити за такими категоріями:

1) за природою змін:

- еволюційні та революційні.

2) за характером змін:

- тактичні та стратегічні зміни, процес-орієнтовані, людино-орієнтовані.

3) за змінами в організаційній структурі підприємства:

- консолідаційні зміни, злиття та ієрархічні зміни.

4) за адаптивністю змін:

- адаптивні, перехідні, трансформаційні зміни.

5) за глибиною проникнення змін в організацію:

- фундаментальні, радикальні, помірні та звичайні зміни.

6) за ефективністю функціонування організації:

- фінансові, економічні, екологічні, технологічні та соціальні зміни.

7) зміни ділової репутації фірми:

- зміни взаємовідносин з клієнтами, ребрединг, зміни престижу фірми.

8) зміни в корпоративній культурі підприємства:

- зміни символів, традицій, цінностей та припущень.

9) за персоналізацією змін:

- індивідуальні, групові, колективні, розвиток лідерських якостей, розвиток компетентностей та зміна повноважень.

10) за спланованістю змін:

- сплановані та ситуаційні зміни.

11) за частотою впровадження змін:

- разові, тимчасові та постійні.

12) за предметом змін:

- зміни техніки, технологій, реінжиніринг бізнес-процесів, зміни TQM, бенчмаркінг.

13) за ступенем формалізації:

- концептуальні (абстрактні, спрямовані на «гнучкі» елементи) та конкретні (спрямовані на жорсткі елементи).

14) за метою змін:

- випереджуючі, адаптаційно-прогресивні, санаційно-відновлювальні, спрямовані на вихід з бізнесу.

15) за можливістю керування змінами:

- керовані, частково керовані та некеровані зміни.

16) за рівнем інновацій:

- адаптаційні (не містять ознак інновацій), інноваційні (інкрементальні, полурадикальні на основі бізнес-моделі, напіврадикальні на основі технології, радикальні).

17) зміни пов'язані з законодавчими актами.

18) за приналежністю до стадії життєвого циклу продукту.

Ефективне впровадження організаційних змін на підприємстві є нічим іншим, як його організаційним розвитком. І навпаки, якщо впровадженні зміни є неефективними, то це призводить до організаційного занепаду організації.

Якщо припустити, що планування змін та їх впровадження є ефективним і підприємство розвивається, тоді зміни можна поділити за двома основними складовими, а саме: еволюційні та революційні. На рисунку 1.2. схематично відображено приналежність змін до еволюційних чи революційних впродовж періоду існування організації.

З схематичного відображення на рис. 1.2. можна спостерігати, що до еволюційних змін належать здебільшого довготривалі зміни, планового характеру, які розробляються управлінською ланкою підприємства з метою стабільного організаційного розвитку. В процесі реалізації таких змін, не виникає непередбачуваних обставин, опір змінам мінімальний, адже узгоджуються усі бажання зацікавлених груп (працівники, керівники, постачальники, споживачі та інші.). Увага зосереджена на досягненні компромісів в усіх питаннях, що виникають, та поступове виконання поставлених завдань з метою впровадження організаційних змін.

Щодо революційних змін, то сюди можна віднести різкі, одномоментні зміни, що виникають, здебільшого, під впливом зовнішнього середовища. Такі зміни прискорюють організаційний розвиток підприємства, максимально адаптують його до нових умов функціонування. Характер таких змін проявляється в процесі розвитку персоналу та набуття певних компетенцій.

Варто зазначити те, що прогнозування життєвого циклу організації є досить невизначеним, особливо у кризові моменти, то доцільно розглядати розвиток організації через призму вироблення нею окремих товарів чи послуг.

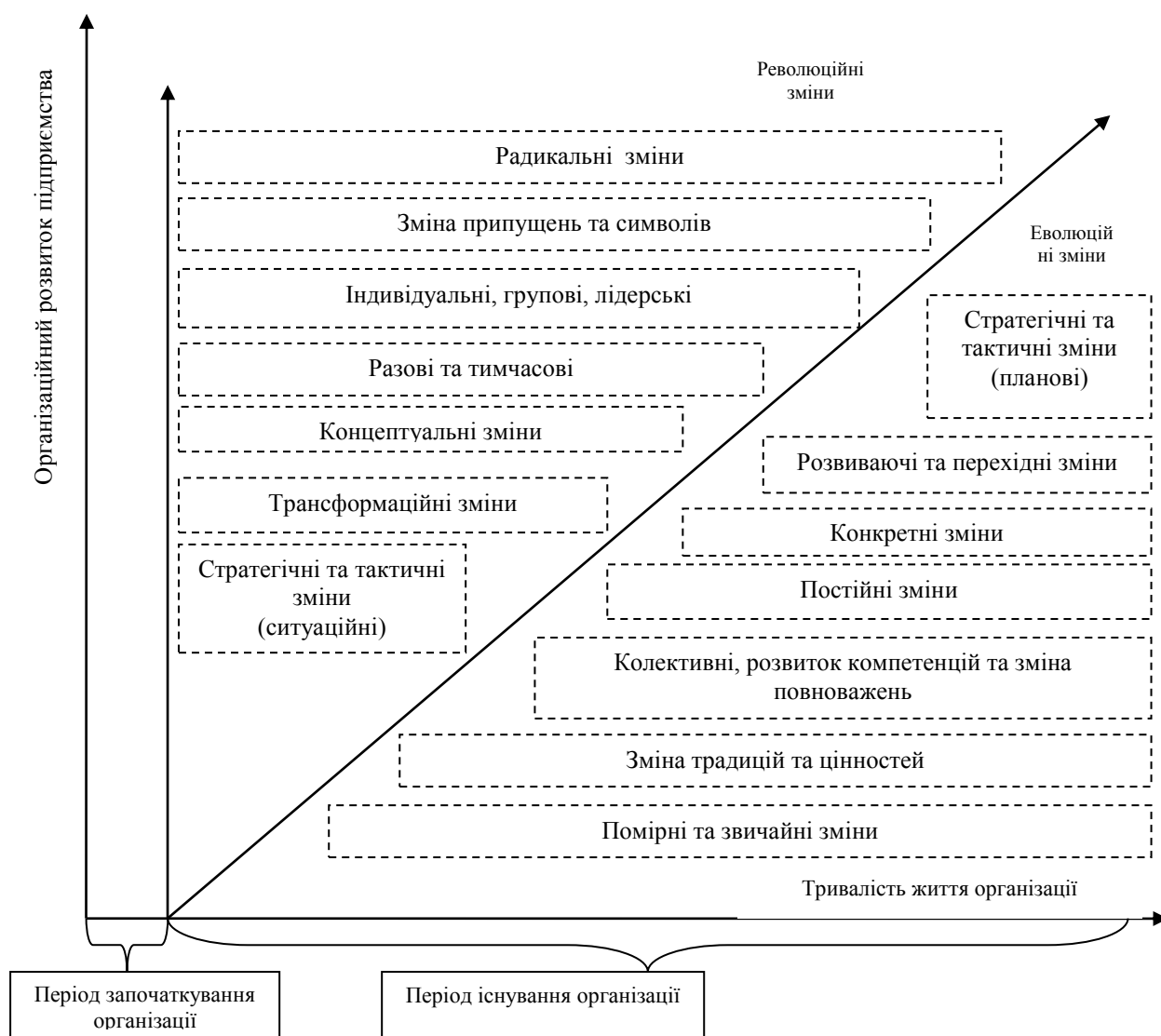


Рис. 1.2. Схематичне відображення класифікації змін у період існування організації та неперервному її організаційному розвитку

*Примітка: сформовано автором*

В економічній літературі виділяють п'ять стадій життєвого циклу товару: зародження (1), зростання (2), сповільнене зростання (3), насичення (4) та спадання (5). Схематично це можна відобразити так (рис.1.3.):

Перша стадія – зародження. Відіграє надважливу роль в подальшому успішному просуванню товару на ринок. Головне завдання на цьому етапі досягнути максимально високої якості за найнижчої собівартості продукції. Таке завдання можна виконати в основному за рахунок впровадження стратегічних змін. Зокрема, розроблення стратегічного плану випуску продукції, який би включав в себе зміни, що стосуються інновацій, фінансової

складової та концепції розвитку підприємства. На цьому етапі організація не отримує прибутку, а тому про ефективність впровадження організаційних змін можна лише говорити у довготривалій перспективі. Характерними змінами можуть бути фінансові зміни, трансформаційні, сплановані, концептуальні та інноваційні.

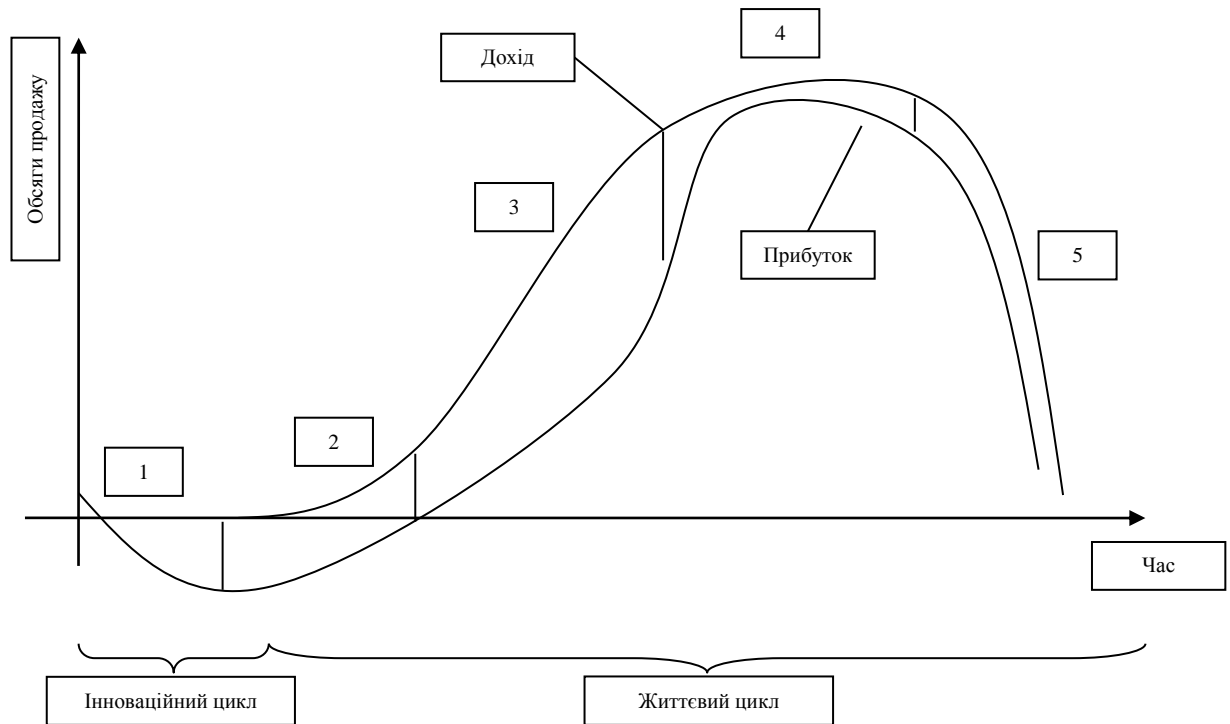


Рис. 1.3. Стадії життєвого циклу товару за М. Портером

*Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Ілляшенко, 2005)*

Другий етап життєвого циклу товару – зростання. Включає в себе виробництво товару для масового продажу споживачу. Оскільки товар є новим для споживача, це викликає певний інтерес та нарощує обсяги продажу. Підприємство впроваджує конкретні заходи для стимулювання збуту. Потребує організаційних змін для розгортання нового виробництва, формування системи збуту тощо. Основними змінами в внутрішньому середовищі можуть виступати економічні, що пов'язані з взаємодією продуктивних сил і виробничих відносин в організації. Щодо зовнішнього, то варто зауважити те, що організації входить у перехідний період, (перехід від розроблення ідеї до її реалізації), а тому на неї починають більш активно впливати зовнішні фактори. А тому, зміни для стадії життєвого циклу можуть характеризуватись частковою керованістю з боку

підприємства, а також спрямовані на його адаптацію до умов функціонування нового середовища існування. Характерними організаційними змінами для цього етапу є економічні, випереджувальні, перехідні, можуть виникати концептуальні та інноваційні. Здебільшого зміни, що впроваджуються на цьому етапі є частково керованими.

За різними даними в науковій літературі, ця стадія є останньою приблизно для 40% - 45% нових товарів, після чого відбувається їх вихід з ринку. Така ситуація пов'язана з тим, що обсяги продажу для більшості товарів є незначними, а витрати на просування та реалізацію на ринку є максимальними. Прибуток на цій стадії поки відсутній.

Сповільнене зростання це – третя стадія життєвого циклу товару. Характерною особливістю цієї стадії є помірне зростання обсягу продажів товару, а також на цій стадії підприємство отримує прибутки та має можливості для їх нарощення. Зростає конкуренція та з'являються товари субститути. Зростання маркетингових витрат нівелюється за рахунок збільшення обсягів продаж, а тому вага питомих витрат зменшується. Підприємство намагається максимально сегментувати ринок з метою його максимального охоплення.

Організаційні зміни на цій стадії пов'язані з зовнішнім та внутрішнім впливом факторів. Завершується перехідний етап, як наслідок перехідні зміни переходять в конкретні, хоча і залишаються частково керованими. Можуть реалізовуватись ієрархічні зміни, соціальні, інкрементальні та здебільшого розпочинається активний розвиток лідерських якостей, перерозподіл повноважень та підвищення компетенцій у працівників. Відповідно до органічної концепції, підприємство намагається адаптуватись до зовнішніх факторів впливу. Щодо механістичної, то зміни внутрішнього середовища тісно пов'язані з ієрархією управління та змінами персоналу. Такі зміни спрямовані на розширення повноважень, розвиток компетенцій та лідерських якостей працівників, максимальної оптимізації взаємозв'язків між різноманітними підрозділами підприємства. Також, зміни можуть спрямовуватись на часткову модифікацію товару.

Четверта стадія життєвого циклу товару – насичення ринку. На цій стадії скорочуються обсяги продажів та максимально насичується ринок. Товар сприймається більшістю покупців. Після досягнення свого піку, прибуток стабілізується і поступово знижується. Зумовлюється це інтенсивною ціновою конкуренцією та зростанням витрат на збут і модифікацію товару. Цей етап є найбільш тривалим з усіх інших.

Організаційні зміни, які впроваджує підприємство в більшій мірі пов'язані з впливом факторів зовнішнього середовища. Особливо зміни впроваджуються з метою розвитку соціальної відповідальності підприємства. Носять помірний характер. Також можуть бути спрямовані на санацію чи відновлення колишніх ринкових позицій товару. Видозмінення товару відбувається за рахунок підвищення якості, зміни дизайну чи удосконалення властивостей.

Підвищення якості товару здійснюється з метою удосконалення його функціональних характеристик. Організаційні зміни спрямовані в технічному і технологічному аспекті виробництва. Удосконалення властивостей має на меті розширити властивості використання товару. Зробити його більш універсальним, зручним та безпечним. Зміна дизайну товару пов'язана в першу чергу з тим, аби підприємство відповідало смакам та вподобанням споживачів.

Остання стадія життєвого циклу товару – вихід з ринку. Поява нових, більш ефективних товарів спричиняє падіння попиту на вироблений товар підприємством. Планування організаційних змін набуває тактичного характеру. Підприємство намагається здійснити усі можливі заходи та максимально пристосуватись до зупинення виробництва товару. Ефективність змін на цьому етапі можна вимірювати за можливими втратами, які понесе підприємство виводячи товар з обігу.



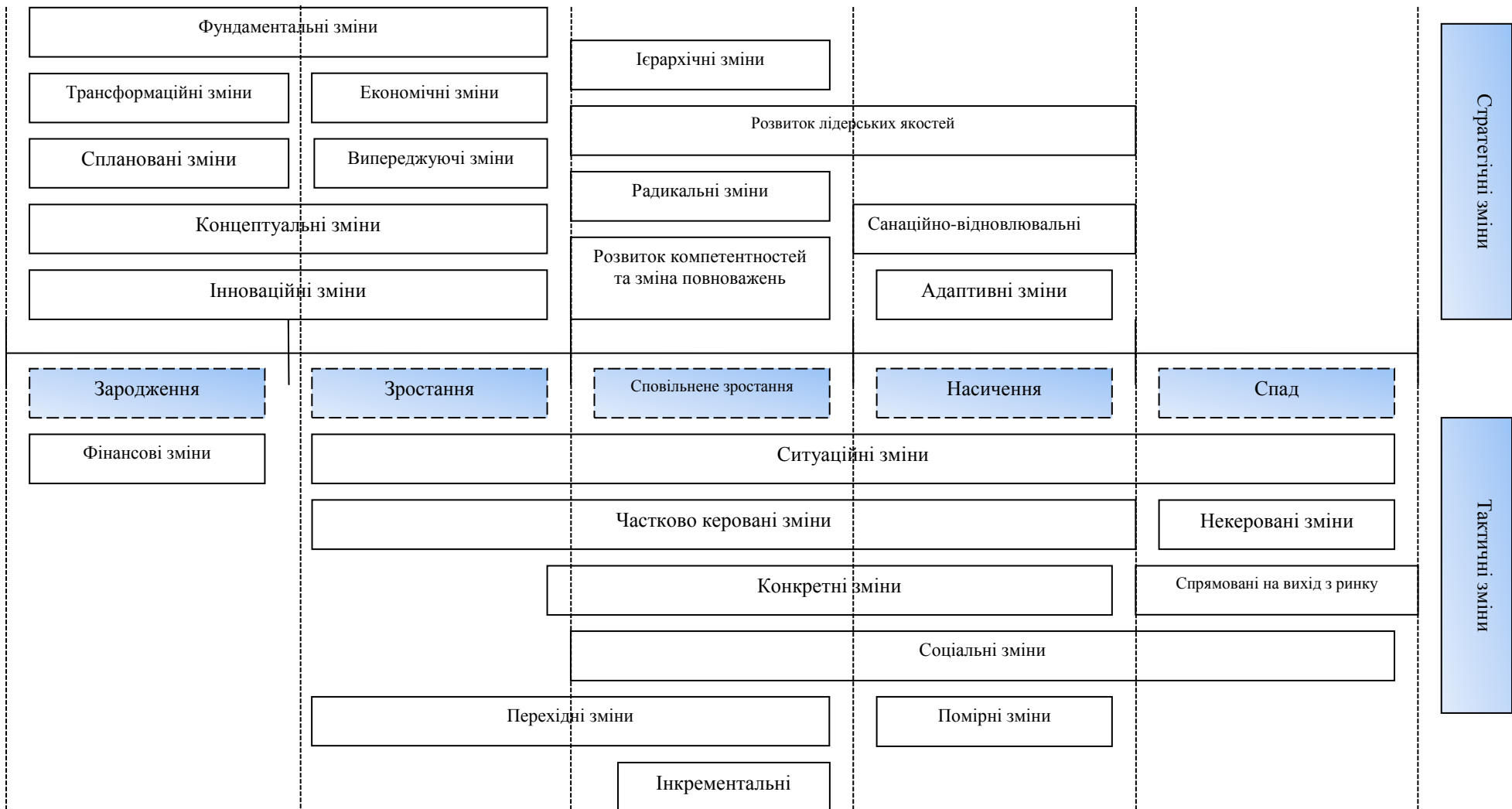


Рис. 1.4. Схематичне відображення впровадження різних видів організаційних змін у відповідності до життєвого циклу товару підприємства

Примітки: сформовано автором

□ - стадії життєвого циклу товару; - □ - види організаційних змін.

Решта видів змін є універсальними (тактичні та стратегічні зміни, процес-орієнтовані, людино-орієнтовані, зміни символів, традицій, цінностей, зміни техніки, технологій, реінжиніринг бізнес-процесів, зміни TQM, бенчмаркінг припущень та інші.) та можуть впроваджуватись на усіх стадіях життєвого циклу товару.

На рис. 1.4. Схематично відображено стадії впровадження різних видів організаційних змін, які найчастіше реалізуються, у відповідності до життєвого циклу товару підприємства.

Отже, організаційний розвиток підприємства на пряму залежить від ефективності впроваджених змін. Важливо зазначити те, що в даному випадку ми розглядаємо зміни, як реакцію на вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тобто та чи інша зміна впроваджується лише тоді, коли виникає потреба для коригування уже розробленої стратегії. Більшість таких змін на підприємстві переважно реалізуються в певні моменти часу - стадії життєвого циклу товару.

### 1.3. Особливості планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах

Управління процесом здійснення організаційними змінами Кузьмін та Мельник (2003) розглядаємо як конкретну функцію менеджменту, яка, в свою чергу, повинна реалізуватись через загальні функції, такі як: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Особливим елементом для ефективного впровадження змін – є функція планування.

На основі аналізування літературних джерел Скибіцька та Скибіцький (2008), Найпак (2011), Кужда (2013), Кузьмін та Мельник (2003), Жайворонкова та Дяченко (2010), Божидарік та Ковальчук (2016), Бажин (2003) встановлено, що планування організаційних змін є елементом процесу організаційного розвитку підприємства та може бути спрямоване на досягнення таких цілей:

- 1) розроблення плану щодо пристосування організації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища;
- 2) створення унікальної організації з чітко поставленою організаційною структурою та корпоративною культурою;
- 3) створення конкурентних переваг у всіх видах діяльності підприємства;
- 4) забезпечення постійного розвитку свого колективу;
- 5) збереження постійної уваги та зацікавленості, узгодження інтересів з боку зацікавлених груп впливу на організацію.

Впровадження організаційних змін є доволі трудомістким та важким процесом, а відповідальність за ефективність впроваджених змін є досить високою. Якісні зміни, можуть стати рушійним елементом у процесі виведення організації з кризового стану, тоді як, негативні ефекти організаційних змін, можуть такий призвести до такого стану і поглибити його. Тому, планування організаційних змін повинно включати такі стадії:

- 1) всебічна діагностика стану організації;
- 2) аналізування процесу прийняття рішень та формування зв'язків в організації;
- 3) розуміння та виявлення організаційних елементів, що створюватимуть опір для змін;
- 4) планування конкретних напрямків щодо подолання цього опору;
- 5) формування плану впровадження організаційних змін;
- 6) розроблення заходів щодо реалізації сформованого плану впровадження організаційних змін;
- 7) адаптація до проведених змін.

Всебічна діагностика стану машинобудівної організації включає об'єктивний та детальний аналіз усіх аспектів діяльності організації. На цій стадії здійснюється оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Включає в себе досконале вивчення елементів організаційної структури організації, взаємозв'язків між ними, оскільки, організаційна структура впливає на здатність організації самовдосконалюватися й

адаптуватися, до умов середовища існування, тобто породжувати та впроваджувати організаційні зміни.

Інформацію для об'єктивного діагностування структурних елементів машинобудівного підприємства слід розділяти на загальну та специфічну Нелеп (2004). Оскільки організація, як відкрита система складається з великої кількості взаємозалежних елементів, то загальна інформація стосується організації в цілому, а специфічна уже окремих її елементів. Специфічна інформація дозволяє вирішувати організаційні проблеми і має вирішальний вплив на прийняття управлінського рішення.

Персонал машинобудівного підприємства може виступати як головним індикатором організаційних змін так і найбільшим бар'єром щодо їх впровадження, а тому є обов'язковим аналіз соціально-психологічного клімату, елементів корпоративної культури, системи формальних і неформальних відносин в організації.

Результатом такого діагностування є виявлення основних організаційних проблеми або майбутніх завдань для реалізації організаційних змін. При цьому варто зважати на те, що існують нові проблеми чи недоліки, які виникають вперше, та ті що уже поставали раніше.

Відповідно до отриманих результатів існують два можливі шляхи планування змін, на машинобудівних підприємствах:

- стандартний ( ґрунтується на основні планування змін в межах організаційної моделі конкретної організації, щодо вирішення тих чи інших завдань);
- творчий (усі недоліки чи проблеми усуваються шляхом творчого, нестандартного підходу до планування.)

Аналіз рішень і зв'язків. Для прийняття ефективних управлінських рішень, які стосуються організаційного розвитку притаманним є формування надійних, чітких та логічних взаємозв'язків між усіма елементами організації. Аналіз на цьому етапі проводиться з метою виявлення та усунення недоліків пов'язаних з взаємодією різноманітних підрозділів. Основним завданням цього аналізу повинно виступати розуміння чіткого позиціонування окремих індивідів в

конкретній організації, їх функціонування та ефекти (користь), які вони можуть принести для організації.

Важливим елементом такого аналізу є попереднє моделювання тих чи інших ситуацій та розроблення конкретних алгоритмів дій для їх вирішення. Проте, варто врахувати те, що цей інструмент, є скоріш наочним прикладом, аніж рекомендацією впроваджувати організаційні зміни тим чи іншим способом. Адже, більшість організаційних змін виникатимуть спонтанно під впливом зовнішніх факторів і розроблення конкретних варіантів провадження таких змін є неможливим.

Юхименко, Гацька та Півтора (2011) зазначають, що не менш важливим є виявлення узгодженості взаємозв'язку між процесом розроблення та прийняття управлінського рішення та організаційною структурою підприємства. Тут варто звернути свою увагу на такі аспекти:

- чи чітко сформовані повноваження працівників та розподілена відповідальність між ними;
- чи відбувається поєднання процесів прийняття та виконання рішень;
- який вплив здійснює система неформальних зв'язків на прийняття управлінських рішень.

Розуміння та виявлення організаційних елементів, що створюватимуть опір для змін. Організаційний розвиток це завжди рух від початкового теперішнього стану підприємства до майбутнього, яке є у сформованому баченні агентів змін. Проте, не завжди цей процес проходить легко. Зазвичай, він супроводжується опором з сторони працівників компанії чи інших зацікавлених груп, які не розуміють кінцевого бачення агентів змін, для них важко врахувати усі за та проти, тому вони роблять хибні висновки щодо результату змін, у них присутнє вище страху, викликане можливістю потерпіти невдачу при реалізації організаційних змін.

Головним завданням на цьому етапі для агентів змін є виявлення можливих ланок появи опору майбутнім змінам. Менеджер, повинен чітко усвідомлювати, що чим менший опір виникне в процесі здійснення змін, тим менше ресурсів та часу буде витрачено на їх реалізацію, а працівники будуть з

радістю допомагати втілювати зміни в життя. Найяскравішим прикладом, такої допомоги, можна вважати японські підприємства. На них планування організаційного розвитку свідомо здійснюється з допомогою працівників підприємства. Адже, працівник, який досконало розуміє філософію фірми, здатний у будь-якій ситуації конкретизувати цілі та використавши наявні у нього засоби досягти її. Для більшості підприємств в Японії характерна гнучка організаційна структура. Відповідно до якої, працівник здатний виконувати будь-яке поставлене перед ним завдання та пропонувати зміни для удосконалення виробничо-господарських процесів.

В подальшому здійснюється формування плану організаційного розвитку машинобудівного підприємства. План включає в себе набір послідовності впровадження організаційних змін на підприємстві. Зазвичай перший розділ такого плану спрямований на оптимізацію організаційної структури підприємства, а наступні розділи спрямовані на вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень. У відповідності до компетенцій конкретних працівників їм доручаються відповідні завдання та розробляються конкретні рекомендації щодо їх вирішення.

Суть наступного етапу полягає у вдосконаленні процесів вирішення проблем і оновлення організації — формування культури організації.

Конкретні дії у світлі одержаних даних. Полягають у деталізації заходів, передбачених планом організаційного розвитку: реорганізації структурних підрозділів (поділ, об'єднання, ліквідація одних і створення нових підрозділів та посад); удосконаленні системи інформаційного забезпечення управлінських процесів; удосконаленні форм і видів комунікаційних процесів; удосконаленні системи оплати і стимулювання праці, морального стимулювання працівників тощо.

Останній елемент планування змін – процес адаптації до проведених змін. З точки зору Божидарнік та Ковальчук (2016) адаптацію до впроваджених організаційних змін не можна розглядати з точки зору індивідуального процесу. Автори виділяють три рівні змін в організації: індивідуальний, колективний та організаційний.

Індивідуальний рівень – рівень окремого працівника компанії. Організаційні зміни, як в окремих елементах організації, так і в організації загалом обов'язково впливатимуть на працівників. Кожен працівник, як окремий елемент змін, пройде декілька етапів усвідомлення змін, а саме: самоусвідомлення необхідності змін, порівняння впливу організаційних змін на себе та на інші елементи змін (ставлення до змін з боку його колег), пристосування до нових методів роботи.

Після чого відбувається оцінка можливих загроз, що утворяться в процесі впровадження організаційних змін, і відповідно зменшення або збільшення опору до нововведень з боку індивідуума. На зменшення ризиків пов'язаних з підвищенням опору до змін з боку індивідуума може суттєво впливати колективна думка чи колективна позиція його колег до змін.

Якщо ризики негативного впливу на індивідуума зведені до мінімальних або повністю відсутні, тоді відбувається його адаптація до нововведень, якщо ж негативний вплив на індивідуума великий, тоді він скоріш за все не зможе адаптуватись і буде усунений.

Колективний рівень адаптації до змін. Адаптацію працівників на цьому рівні можна розглядати з двох напрямків. По-перше – відсутність опору до змін з боку колективу. Колективна думка долає опір окремих індивідуумів, колектив максимально сприяє процесу впровадження змін та доволі легко адаптується до них. По-друге – відсутність розуміння організаційних змін, як наслідок підвищення опору до них. В такому випадку, агенти змін, можуть долати опір за рахунок неформальних лідерів колективу. А саме, свого роду компромісних домовленостей з ними. Переконавання неформальних лідерів в необхідності змін для організації призведе до послаблення опору колективу до змін, як наслідок його просту адаптацію до нових методів праці.

Останній рівень – організаційний. Адаптація до нових взаємозв'язків між елементами організації, можлива реорганізація чи створення абсолютно нової організаційної структури, удосконалення організаційних та виробничих процесів, змінені процедури, впровадження нових технологій, зміна умов праці та інші аспекти організаційних змін до яких прийдуться пристосовуватись як

окремим індивідуумам, так і колективу в цілому.

Варто зауважити те, що найбільшу увагу, агенти змін, при реалізації останньої стадії планування приділяють організаційній адаптації. Проте, усі три стадії адаптації є взаємозалежними, і хибна оцінка однієї з них, призведе до порушень в іншій.

План організаційних змін не повинен бути формальним. До його розроблення необхідно залучити всіх працівників організації, що є запорукою успішного здійснення плану. Планування організаційних змін є першим етапом процесу їх проведення. Для ефективної реалізації запланованих організаційних змін цим процесом необхідно якісно управляти.

У зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства існують певні передумови, які спонукають підприємство до планування змін Виноградова (2006):

- адаптивність ( необхідність реагувати на зміну зовнішнього рідше внутрішнього середовища);
- децентралізація та диверсифікація ( поєднання різноманітні їх напрямів роботи підприємства чи формування нових);
- посилення конкурентоспроможності підприємства;
- наявність творчих, висококваліфікованих спеціалістів ( агентів змін), які будуть індикаторами змін в компанії;
- співпраця з організаціями сусідами, партнерами, посередниками тощо;
- наявність сильних та слабких сторін організації, створення можливостей чи загроз;
- посилення інноваційних процесів (НТП);
- необхідність упровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та на стимулювання розвитку підприємства.

Особлива роль при плануванні організаційних змін відводиться менеджеру, який повинен:

- постійно враховувати фактор невизначеності та ризику у змінах зовнішнього і внутрішнього середовища;



- здійснювати комплексний аналіз, різних ситуацій (економічної, демографічної, екологічної), сильних і слабких сторін підприємства і його реальних можливостей для опрацювання обґрунтованих рішень;

- в залежності від ситуації перебудовувати організаційну структуру підприємства відповідно до стратегічних цілей і підвищувати відповідальність працюючих у здійсненні стратегічного планування;

- давати постійну оцінку функціонування служб підприємства щодо реалізації організаційних.

З метою забезпечення безперервного розвитку підприємства потрібно ефективно забезпечувати розроблення та впровадження організаційних змін. Відповідно можемо розглядати два типи планування змін: стратегічне та тактичне(оперативне).

Відповідно до Куджи «Оперативне планування змін – це пошук і узгодження найефективніших шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії змін та розвитку організації». Оперативне планування змін в організації передбачає (2013):

- 1) планування змін виробничої програми: формування завдань з виробництва окремих видів продукції в натуральному та грошовому еквіваленті (повинно завжди враховувати підвищення якості). Обґрунтування виробництва окремих видів продукції з урахуванням виробничих потужностей підприємства;

- 2) планування змін техніки і технології в організації: заходи направлені на удосконалення технології виробництва чи зміни технічного забезпечення виробничого процесу. Створення нових видів продукції тощо;

- 3) планування змін у сфері праці й кадрів: підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення методів мотивування, підвищення ЗП працівників, при необхідності збільшення кількості персоналу, перекваліфікація кадрів;

- 4) планування змін у матеріально-технічному забезпеченні підприємства: облік матеріально-технічного забезпечення підприємства, наявних ресурсів та джерел їх постачання. Зниження витрат на постачання та зберігання ресурсів, а також інших витрат;

5) планування змін у собівартості, прибутку й рентабельності: зниження собівартості основних видів продукції, валової, товарної та реалізованої; удосконалення процесу розрахунку кошторису витрат на виробництво; прибутку і рентабельності за видами діяльності та в цілому по підприємству;

6) планування змін у фінансовому забезпеченні: закриття потреби у власних оборотних коштах, дотримання балансу доходів і витрат;

7) планування змін у соціальному розвитку колективу: заходів щодо поліпшення умов праці, відпочинку й побуту працівників підприємства.

На думку Божидарнік та Ковальчук (2016) стратегічне планування змін повинне охоплювати:

1) планування змін з урахування місії, цілей та завдань організації;

2) розробки альтернативних шляхів для провадження змін в довгостроковій перспективі (зміна шляхів під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів);

3) розробки якісних індикаторів для оцінки ефективності впровадження організаційних змін;

4) планування методів контролю за ефективністю впровадження організаційних змін на усіх стадіях стратегічного планування.

Отже, планування організаційних змін є складним процесом, адже пов'язане з прогнозуванням майбутньої ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі. В сучасних економічних умовах середовище, в якому функціонують машинобудівні підприємства, є достатньо мінливими, що може негативно відобразитись на проведених розрахунках. Також, завжди в процесі реалізації змін виникатиме опір змінам, розробка методів подолання якого виступатиме однією з особливостей процесу планування організаційних змін підприємства. Будь-які зміни безпосередньо є двигуном організаційного розвитку, а без організаційного розвитку існування підприємства неможливе.

Висновки за розділом 1

1. В розділі проаналізовано такі поняття як: «зміни», «організаційні зміни» «організаційний розвиток». Крім того, на основі аналізування існуючих визначень сутності понять «організаційних змін» та «організаційний розвиток», уточнено поняття «організаційних змін» машинобудівних підприємств. Проаналізовано основні напрямки впровадження організаційних змін на підприємствах, основні концепції організаційного розвитку та основні підходи до управління організаційними змінами.

2. Аналізування літературних джерел дозволило виявити відсутність чіткої та логічної класифікації організаційних змін на підприємствах. Як результат, в роботі було згруповано організаційні зміни за певними характеристиками та розроблено класифікацію організаційних змін, яка базується на залежності окремих видів організаційних змін від конкретних стадій життєвого циклу продукту. Запропонована в роботі класифікація дозволить краще розуміти який тип організаційних змін найкраще підходить для вирішення наявних проблем на стадіях життєвого циклу продукту.

3. На засадах огляду та узагальнення літературних джерел проведено систематизацію за двома підходами основних концепцій впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах.

Механістичний підхід: теорія організаційних змін Левіна К., теорія інституціональних змін Левітта Т., концепція організаційних змін Тичі Н., модель змін(проектний підхід) за Балоком Р. і Баттенем Д., модель управління змінами «Дослідження – дії» Віханського О., та Наумова А.

Органічна підхід: корисний метод оцінки ефективності змін, розроблений Бекхардом Р., та Харрісом Р., навчальна модель змін ADKAR - Prosed (Хайяг Дж.) та концепція Адізесса І.

4. Під час виконання роботи розглянуто існуючі концепції управління організаційними змінами, досліджено особливості планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах та проаналізовано основні концепції організаційного розвитку.

Необхідність якісного планування організаційних змін можна пояснити тим, що результат змін є важко прогнозованим, а сам процес реалізації

потребує наявності значних ресурсів. Головною загрозою для процесу змін виступає опір з боку працівників підприємства (індивідуальний чи колективний). Відповідно якісне планування процесу змін дозволить зменшити загрозу з боку опору працівниками компанії, створити у них загальне бачення кінцевого результату та залучити колектив організації до реалізації процесу змін. Наслідком, може бути суттєве зниження витрат часу та ресурсів на реалізацію процесу змін в організації.

5. Подальші дослідження доцільно здійснювати в таких напрямках: статистичний аналіз зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, а також їх вплив на успішність проведення змін; розробка системи індикаторів для оцінювання успішності впровадження організаційних змін.

Основні результати досліджень наведені в даному розділі, опубліковані в (Лісович, 2013а; Лісович, 2013b; Лісович, 2013с; Лісович, 2014с; Лісович, 2015а; Лісович, 2014а; Лісович, 2014d; Лісович, 2014b).

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### 2.1. Аналізування методів планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах

Аналіз сучасних наукових та практичних матеріалів, які стосуються теми планування організаційних змін, дозволяє нам стверджувати, що на сьогоднішній день не існує чітко виділених методів щодо планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах, а методи оцінки ефективності їх впровадження представлені у небагатьох роботах українських та іноземних вчених. На практиці планування організаційних змін є доволі трудомістким та складним процесом. Велику увагу, іноземні організації, при плануванні організаційних змін надають удосконаленню методів аналізу, прогнозуванню та обробці вихідної інформації.

З наявних джерел Божидарнік та Ковальчук (2016), Височина (2009), Подольчак та Стеців (2012), Барабан та Ільїнський (2014), Дудукало (2012) можна зробити висновок, що більшість досліджених методів можна розділити на дві категорії:

- які дозволяють сформувавши бачення майбутнього стану до якого прагне організація (методи планування організаційних змін) або ж стратегічний підхід, який дозволяє сформувавши бачення змін.

- які дозволяють спрогнозувати майбутній стан організації за допомогою розрахунку певних індикаторів, а також за допомогою порівняння їх з отриманими в наслідок впровадження результатами і надати експертну оцінку щодо їх ефективності (методи планування та оцінювання ефективності впровадження організаційних змін) або ж тактичний підхід за допомогою якого відбувається конкретизація першої групи.

Отже, методи можна поділити на ті, що дозволяють сформулювати бачення майбутніх змін і ті, що дозволяють, на основі аналізу даних, конкретизувати результати. Перші ґрунтуються на основі оцінок експертів, а другі на основі чіткого розрахунку конкретних показників, що, в майбутньому, виступатимуть плановими значеннями, які потрібно досягнути в результаті впровадження організаційних змін.

До першої категорії методів можна віднести такі: метод портфельного аналізу, метод масової оцінки, метод «мозкового штурму», синектичний метод, метод групувань, метод аналогій (порівнянь).

До другої категорії методів відносяться: метод застосування системи одночасних рівнянь, методи нечіткої логіки, нейронні мережі, метод динамічного і метод просторового порівняння, матричний метод, метод математичної статистики, рейтинговий метод, підхід адвоката диявола, діалектична довідка та сценарне планування (здійснюється оцінювання сценаріїв).

Метод портфельного аналізу включає в себе набір матричних методів. Він виступає одним з нових у стратегічному плануванні та полягає в аналізі великого обсягу інформації, що відображає конкретні ринкові позиції підприємства і його прямих конкурентів. Менеджери, використовуючи даний аналіз, формують стратегії підприємства, а в межах стратегій можуть впроваджуватись конкретні організаційні зміни для їх досягнення. В процесі розробки стратегій здійснюється оцінка можливих результатів, розраховується можливість реалізації та відбувається вибір кращого варіанту. Цінність цього методу полягає в тому, що він надає достатній обсяг інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Найбільш поширеними матричними методами згідно Барабан та Ільїнський (2014), Дудукало (2012), Огірко та Шульжик (2003) є такі:

1. Матриця БКГ (аналіз темпів росту і частки ринку). Метою даного методу є розроблення стратегії щодо підтримання чи відновлення балансу продуктового портфелю. Цей метод дозволяє отримати інформацію щодо необхідності виробництва конкретних видів продукції, а отже, акцентує увагу

на виявлені проблем пов'язаних з виробництвом, дозволяє виробити та врахувати ідеї щодо вирішення цих проблем, шляхом впровадження організаційних змін, та врахувати це при розробленні подальшої виробничої стратегії.

До переваг цього методу можна віднести: доступність та доволі простий процес реалізації, розроблена стратегія на основі методу БКГ дасть змогу збалансувати продуктивний портфель, а це означає, що підприємство зможе вкладати кошти лише в виробництво того продукту, який буде користуватись попитом у споживачів, що дасть змогу уникнути зайвих витрат пов'язаних з зберіганням, транспортуванням та збутом. Також, даний метод дозволить поєднати декілька видів діяльності та більш детально зрозуміти необхідний напрямок їх реалізації та розробити якісну стратегію подальшого розвитку окремих бізнес-одиниць.

До недоліків можна віднести: синергетичний ефект (не враховується взаємодія між окремими бізнес-одиницями). Кількість параметрів, які здійснюють вплив на прибутковість компанії досить велика, а це означає, що не всі вони можуть бути врахованими при аналізі. Недоступність даних може створювати труднощі для оцінки масштабів ринку збуту, частки власного підприємства на ньому та темпів його зростання.

2. Матриця GE / McKinsey (аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності бізнесу). Метою аналізу даної матриці є визначення пріоритетності для інвестування. Інвестиції на підприємстві завжди тісно пов'язані з організаційними змінами та є наслідком їх появи. Особливо коли говориться про конкурентоспроможність бізнесу, то інвестиції швидше за все передуватимуть організаційним змінам, а завершення процесу впровадження організаційних змін повинно зміцнити позиції підприємства та збільшити його інвестиційну привабливість.

До позитивних сторін цього методу можна віднести: використання в компаніях, які складаються з безлічі бізнес-одиниць, може використовуватись на усіх рівнях всередині компанії. Недоліками виступатиме те, що модель

носить статичний характер, а рекомендації на основі аналізу цієї моделі носять занадто загальний характер.

3. Матриця ADL (аналіз життєвого циклу галузі та відносного положення на ринку). Мета аналізу цієї матриці полягає у визначенні напрямків диверсифікації діяльності організації. Дана матриця може використовуватись для досліджень необхідності організаційних змін в конкретний момент життєвого циклу продукту. При вчасному виявленні проблем, що пов'язані з конкретними стадіями, дає змогу розробляти якісні управлінські рішення, основою яких виступатимуть організаційні зміни.

До переваг цієї матриці можна віднести: характерна для високотехнологічних галузей, у яких життєвий цикл товарів є дуже коротким. На даний момент для матриці розроблено широкий вибір стратегій для вирішення конкретних проблем.

До недоліків можна віднести: не може виступати якісним інструментом для галузей життєвий цикл яких необхідно змінити, тобто така матриця не запропонує ефективних рішень. Матриця є досить схематичною, а тому виникає потреба у творчому підході до її аналізу.

До головних переваг матричних методів дослідження можна віднести наступні: дають змогу комплексно дослідити окремі бізнес-елементи компанії, надати конкретні рекомендації щодо розробки майбутніх стратегій, а також на основі їх результатів можна розробляти рекомендації щодо прийняття управлінських рішень. Проте, є і декілька важливих мінусів, а саме: для аналізу бізнес-елементів матричними методами зазвичай необхідно велика кількість достовірних даних про ринки на яких працює компанія, дослідження сильних і слабких сторін конкурентів може носити суб'єктивний характер через обмеження в інформаційних ресурсах. Використання матричних методів дозволить сформулювати лише експертну думку щодо доцільності змін, та у яких структурних елементах їх варто втілювати, проте не дозволить якісно оцінити наслідки від їх запровадження.

До експертного методу, який можна використовувати для планування організаційних змін можна віднести групу методів Зеленко (2012) «Масової



оцінки персоналу». Сюди можна включити такі методи як: оцінка «360 градусів» або «Кругова оцінка», професійне тестування, методики оцінки індивідуального стилю діяльності, соціометрія. Результати оцінювання за даними методами дозволять керівникові або агентів змін більш детально зрозуміти соціально-психологічний настрій колективу та окремих працівників, їх бажання та готовність до впровадження змін, а також виявити працівників, як можуть виступати в ролі генераторів організаційних змін та брати активну участь у їх запровадженні.

Розглянемо вище зазначені методи більш детально. Метод оцінки «360 градусів» або «Кругова оцінка». Головною метою методу є формування взаємозв'язку між керівниками та підлеглими для дослідження їх морально-психологічного стану, формування бачення, їх ставлення до колег та дослідження особистої самооцінки кожного працівника. Відбувається шляхом стандартизованого індивідуального опитування. Також, є досить корисним для робітників, адже результати дають можливість сформулювати бачення того, куди слід направити свої зусилля аби покращити взаємозв'язки між партнерами.

Метод «професійного тестування» дозволяє менеджеру виявити експертів з числа працівників компанії, які можуть виступати агентами змін. Мета методу оцінити професійні якості працівників та залучити найкращих до процесу розроблення та впровадження організаційних змін. Подібним до цього методу є також метод оцінки індивідуального стилю діяльності працівника. Мета – є пошук ідеального кандидата для ролі агента змін, на основі оцінки його індивідуальності при вирішенні конкретних завдань.

Соціометричні методи. Основне завдання яких полягає у вивченні морально-психологічного клімату в середині команди. Допомагає встановити взаємозв'язки між різними її членами, визначити ступінь згуртованості та можливості здійснювати організаційні зміни. Також, може виступати як основний метод виявлення неформальних лідерів.

Дана група методів може використовуватись при плануванні організаційних змін з метою експертної оцінки можливого опору з боку

працівників компанії, їх готовності впроваджувати організаційні зміни та частково зрозуміти їхнє бачення майбутніх результатів впроваджених змін.

До експертних методів можна віднести також «метод Мозкової атаки». Відповідно до Скригун (2009) він представляє собою креативний набір прийомів, сформований в процесі групового обговорення, для вирішення конкретної проблеми чи завдання. Для цього методу притаманним є наявність двох команд. Зазвичай одна з команд виступає генератором ідей, а інша займається уже їх аналізом та підбором найбільш ефективних. Головний принцип методу полягає у тому, що для учасників притаманним має бути інтелектуальна розкутість та розвинена інтуїція.

Він реалізується у два етапи. Суть першого полягає у максимальній генерації ідей для вирішення поставленого завдання. А уже на другому етапі проводиться обговорення та відбір найкращих. Тут слід врахувати те, що такий аналіз повинен слідувати таким принципам:

- усі ідеї є індивідуальними та повинні бути розглянутими;
- кожен з учасників команд повинен бути добре підготовленим, інтелектуально розвинутим та вміти обґрунтовувати рішення, які він вважає коректними та обґрунтовано критикувати протилежні;
- для забезпечення об'єктивності аналізу ідей повинні бути сформульовані чіткі критерії, яким повинні слідувати всі члени експертної групи.

Даний метод може використовуватись для генерування ідей щодо створення організаційних змін, і спрямований на оптимізацію кожного етапу процесу їх здійснення.

Синектичний метод, за Грабовецьким (2000), передбачає використання аналогій з інших галузей знань. Його ідеї зародилися в практиці "мозкового штурму" і полягають у формуванні "групового" мислення; на відміну від "мозкового штурму", це підхід до дослідження і вирішення проблеми не з позиції висунення готової ідеї, а подання незавершених ідей.

Метод Дельфі – це анонімне опитування фахівців за задалегідь підготовленим питань з подальшою статистичною обробкою інформації. Метод

поєднує інтуїтивні форми, дискусійні і математичну обробку результатів, що забезпечує незалежність суджень всіх членів експертної групи (Височина, 2009)

Головна мета методу створити багаторівневий процес оцінювання конкретної проблематики з послідовним звуженням оцінок на основі появи додаткової інформації. Такий процес зазвичай проходить у декілька етапів. Кожний з них оцінюється середньою оцінкою, яка вказує на верхню та нижню межу оцінок окремих експертів, а також враховує їхні думки. Варто врахувати і узгодженість думок експертів, можна визначити за допомогою відношення розкиду окремих значень кожного з них до середньо групового значення.

На наступному турі результати першого туру доводяться до членів експертної групи. У наступних турах експерти або аргументують чому їх результати відрізняються від середньої оцінки, або вносять корективи.

Головне дотримуватись ключових принципів, що притаманні цьому методу, а саме:

- учасники, що беруть участь в дослідження зберігають свою анонімність, як і результати, які вони отримують;
- багаторівневий процесу (інформація отримання під час першого етапу дослідження може використовуватись в подальшому і лише при умові збереження анонімності її першочергових дослідників);
- кінцевий результат методу формується на основі оцінки окремих експертів (одна єдина узагальнена оцінка на основі усіх інших).

Перевагою даного методу є багаторівневе групове рішення експертів, яке може вказати на конкретні переваги чи недоліки при впровадженні організаційних змін в структурних елементах компанії.

Метод аналогій (порівнянь) можна використовувати для аналізу ризиків, що виникають при реалізації нового проекту. В такому випадку, такий проект розглядається як "живий" організм, якому властиві певні стадії розвитку. Життєвий цикл проекту складається з етапів: розробки, виведення на ринок, зростання, зрілості та занепаду. Досліджуючи вище наведені етапи, можна отримати інформацію про причини небажаних наслідків та провести оцінку

ступеня ризику. Однак, в реальних умовах досить важко знайти відповідну інформацію.

Метод угруповань. Основне завдання цього методу полягає в оцінці та формуванні групи подібних організацій. За основу беруться організаційні зміни, що впроваджувались підприємствами. Отриману інформацію можна використовувати при плануванні організаційних змін на власному підприємстві чи бізнес-одиниці. Зазвичай таке угруповання здійснюється за декількома ознаками, це дозволяє надійніше сприймати результати впровадження організаційних змін на інших підприємствах, а при схожості вихідних параметрів, впроваджувати аналогічні зміни.. Метод угруповань є одним із способів здійснення рейтингової оцінки ефективності управління діяльністю підприємства (Височина, 2009).

Головна особливість експертних методів полягає у застосуванні широкого кола критеріїв. Кожен з методів використовує свій конкретний набір, а комбінування різних методів дозволить більш глибоко оцінити підприємство, якісно спланувати організаційні зміни, запропонувати експертні рішення та досягти ефективних результатів в процесі їх впровадження. Експертами можуть виступати, як працівники підприємства, так і спеціалісти у відповідних сферах, з за меж підприємства. У табл. 2.4. наведено характеристику експертних методів відповідно до конкретних критеріїв.

Таблиця 2.4

Методи планування організаційних змін на основі експертної думки для машинобудівних підприємств за визначеними критеріями

Критерії	Метод аналогій	Методи портфельного аналізу	Методи масової оцінки	Метод «мозкового штурму»	Синектичні методи	Методи групування
1	2	3	4	5	6	7
Інтерпретація результатів	-	+	-	-	-	-
Виявлення слабких сторін	+	+	-	-	-	+

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Можливість дослідження опору змінам	+	-	+	+	-	-
Достовірність результатів	-	+	-	-	-	+
Поширеність застосування	+	+	+	+	-	+
Важкість застосування	-	+	-	+	+	-
Оперативність застосування	-	-	+	+	-	-
Рівень об'єктивності	-	+	+	+	-	-
Фінансові витрати	-	+	-	+	+	-
Кількість аналітиків	-	-	-	+	+	-
Кількість використовуваних показників	+	-	+	-	+	+
Кількість збігів за критеріям	4	7	5	7	3	4

*Примітка: сформовано автором на основі проаналізованих джерел (Височина, 2009), (Подольчак та Стеців, 2012), (Дудкало, 2012), (Барабан та Ільїнський, 2014)*

Проаналізувавши вищезазначені методи у табл. 2.4. найвищу оцінку отримали 2 методи, а саме метод «портфельного аналізу» та метод «мозкового штурму». Рейтингову оцінку 1 отримав метод «мозкового штурму», адже його перевагою є ширше охоплення різноманітних факторів впливу на успішність планування організаційних змін. На основі цього методу формується чітка експертна думка за допомогою багаторівневого аналізування. Щодо методів

«портфельного аналізу» вони враховують меншу кількість критерії для формування рекомендацій щодо планування організаційних змін, а тому посідають друге місце у рейтингу. Методи «масової оцінки» за результатами аналізу посідають третє місце. Дані методи є досить важливими з точки зору подолання можливого опору, що означає зменшення ризикованості пов'язаної з зривом процесу змін. Метод групування займає четверту позицію, адже результати за якими формуються їх рекомендації потребують більш виваженого та ґрунтовного дослідження, що є негативним фактором стосовно інших методів. На п'ятому місці розташований метод аналогій, який набрав аналогічну оцінку з методами порівняння. Проте, в сучасних умовах функціонування важче відшукати підприємство, яке б було подібним за характеристиками до оцінюваного, а тому цей метод знаходиться у рейтингу нижче. Остання позиція у рейтингу за синектичним методом. Пошук подібних підприємств та ще й у інших галузях є досить складним завданням, і не завжди можна користуватись наявним досвідом змін у інших галузях.

Вищезазначені експертні методи допоможуть компанії сформувавши чітке бачення стосовно особливостей планування організаційних змін. Врахувати окремі соціально-психологічні аспекти окремих працівників і колективу в цілому, зменшити ризики формування бар'єрів при здійсненні процесу змін та залучити працівників.

До математичних методів планування організаційних змін можна віднести такі методи: метод застосування системи однозначних рівнянь, метод динамічного і метод просторового порівняння, методи нечіткої логіки, метод математичної статистики та нейронні мережі.

Метод застосування системи однозначних рівнянь запропонований Подольчаком та Стеців (2012) для ідентифікації та планування змін. Використаний в науковій роботі з метою визначення факторів впливу на процес прийняття управлінських рішень щодо впровадження організаційних змін. Автори праці поділяють фактори впливу на прийняття управлінських рішень на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх відносять: зовнішні зацікавлені групи (споживачі, постачальники, місцеві та державні органи влади, конкуренти,

інвестори та кредитори, неурядові організації), а до внутрішніх: внутрішні зацікавлені групи (власники, менеджери та працівники). В роботі Подольчак та Стеців (2012) зазначено: «що застосування симультативної моделі є доцільним у такому випадку, адже вона дозволяє розглядати ідентифікацію та планування змін системно, одночасно враховуючи всі істотні фактори впливу на результуючий показник. Економетричне моделювання економічних процесів, у нашому випадку використання системи одночасних рівнянь, дає змогу проаналізувати взаємозв'язки залежних та незалежних змінних у моделі, силу впливу незалежних змінних (локальних показників) на залежні (загальні показники)».

Формування методу розпізнання та планування змін на думку Подольчака та Стеців (2012) ґрунтується на таких принципах:

- врахування інтересів зовнішніх та внутрішніх зацікавлених груп впливу;
- підвищення ефективності взаємозв'язків між керованою та керуючою системами;
- оперативність виконання на основі достовірної та доступної інформації;
- врахування поточного ринкового стану підприємства та можливості подальшого його росту;
- врахування стадій життєвого циклу організації;
- одночасність впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- врахування сили впливу окремих зацікавлених груп.

Даний метод демонструє одночасну можливість детально проаналізувати та розрахувати необхідні показники, врахувати взаємозв'язки між різними групами впливу та силу їхнього впливу на процес прийняття управлінських рішень щодо впровадження організаційних змін. Агент змін володіючи повною інформацією такого характеру може детально прорахувати усі можливі ризики пов'язані з впровадженням процесу змін та в подальшому спланувати організаційні зміни.

Виділяють метод динамічного і метод просторового порівняння (Дідур, 2011). Ці методи відносяться до методів оцінювання рівня ефективності управлінської діяльності. Оскільки вони спрямовані на дослідження великої

сукупності різноманітних показників за допомогою яких можуть проаналізувати ефективність роботи організації, то їх можна пристосувати до планування організаційних змін. Динамічність існування організації продемонструє відхилення між показниками у періоди їх аналізу. На основі цих даних можна буде побачити або їх ріст, або їх спад. Відповідно, якщо показники в динаміці показують динаміку до спаду, значить ефективність роботи організації падає, а це зумовлює розроблення плану щодо виправлення цієї ситуації, а саме чіткого та послідовного впровадження організаційних змін в структурних елементах організації з метою підвищення її діяльності. До недоліку цього методу можна віднести те, що висвітлення рівня ефективності функціонування організації може бути неоднозначним. Адже, вплив показників можна мати різну вагу, тому, негативний спад одних, та позитивний ріст інших може виступати свого роду балансом, але насправді трактуватись як неефективний рівень функціонування організації.

Метод нечіткої логіки. На основі цього методу проводиться перетворення думок експерта у кількісні показники. Проаналізована інформація дозволяє сформулювати чіткий план досягнення конкретних показників, вирішити проблеми які виникають в окремих елементах організації та чітко спланувати процес здійснення організаційних змін, наприклад: в процесі аналізу певної проблеми на підприємстві, колом експертів було сформовано бачення майбутнього стану до якого повинна прагнути організації. Далі, в процесі використання кількісних показників підприємства, відбувається моделювання конкретної ситуації, а уже відповідно до неї розробляється чітко структурований план організаційних змін. Реалізація такого плану, дозволить досягти організаційного розвитку та раніше спланованих показників. В науковій літературі це розглядають так: «завдання моделювання полягає в тому, щоб адекватно перевести якісні висловлювання експерта в кількісні уявлення. З цієї точки зору метод нечіткої логіки надає дослідникам високо розвинутий формалізований апарат. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізованих даних для моделювання економічних систем в умовах суттєвої невизначеності, а, з іншого боку, поле для нової



інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок» (Барабан та Ільїнський, 2014).

Перевагою даного методу є те, що він дозволяє ще до початку впровадження процесу організаційних змін, дізнатись кінцевий результат. Пройти усі стадії моделювання та зрозуміти які загрози можуть виникати на них. Розробити набір методів уникнення загроз чи подолання їх негативних наслідків. Найбільшим мінусом цього методу є те, що він потребує залучення значної кількості ресурсів та реалізується протягом довготривалого терміну. Найкраще може використовуватись при довгостроковому плануванні організаційних змін.

До групи методів математичної статистики відносяться ті, що представляють собою побудову моделей в яких відображена залежність між двома показниками, або між показником та набором показників. Для реалізації такого методу необхідна велика кількість статистичної, стандартизованої інформації. Суттєвим недоліком є те, що неможливо достеменно встановити чіткий взаємозв'язок між різними показниками, а тому результати моделювання можуть бути некоректними (Дудукало, 2012).

При плануванні організаційних змін даний метод може використовуватись з метою виявлення негативного впливу показників один на одного, подальшого планування організаційних змін в організації з його усунення. Позитивна сторона методу виражається у комплексній оцінці організації в цілому.

Метод нейронних мереж повинен вирішувати багатокритеріальні завдання. Суть методу полягає у програмуванні електронної мережі з конкретним набором інструментів для вирішення поставлених завдань та великою кількістю показників. По своїй суті, нейронна мережа, автоматично аналізує поставлену проблему, показники діяльності компанії та намагається підібрати найбільш оптимальне вирішення для неї. Сьогодні така технологія є надзвичайно перспективною, проте потребує значних знаю у її програмуванні та великого масиву вихідної інформації. Недолік даного методу проявляється в тому, що мережа видає лише кінцевий результат без його пояснення, а перевага у побудові адекватної нелінійної залежності. Можна трактувати, що нейронна

мережа виконує роль окремого працівника, але на мою думку, з одним великим недоліком – на відміну від людини, мережа, незалежно від її початкового наповнення інформацією, не зможе генерувати ідеї для вирішення нестандартних ситуацій. Варто зазначити те, що цей метод здебільшого базуються на аналізі та діагностиці фінансових показників діяльності підприємства, тобто мають чітке кількісне вираження (Огірко та Шульжик, 2003).

Ще одним методом для аналізу особливостей організації та подальшого планування - є метод «адвокат диявола». Даний метод широко застосовується на іноземних підприємствах і є висвітленим у зарубіжних наукових джерелах (Hartwing, 2014). Суть методу полягає у розробленні експертної оцінки щодо планування організаційних змін на основі аналізу виробничо-господарської діяльності. Процес реалізації методу здійснюється у декілька етапів. На першому етапі визначена група експертів, користуючись даними проведеного аналізу діяльності підприємства, висуває ряд припущень (експертних рішень) щодо вирішення поставлених завдань. Друга група експертів аналізує запропоновані експертні рішення та розробляє критичні зауваження щодо них. На другому етапі перша група наводить контраргументацію до критичних зауважень, тобто захищає розроблені нею експертні рішення. Якщо захист відбувається успішно, тоді рішення приймаються і на основі них відбувається планування змін, якщо ж аргументи наведені групою не здатні в повній мірі протистояти критичним зауваженням, то відбувається корегування рішення з врахуванням критичних зауважень або розробляються нові. Відповідно відбувається повторення етапів, процес завершується коли рішення прийнято.

Варто звернути свою увагу і на метод «діалектичної довідки». Суть даного методу полягає у формуванні індивідуальних команд для вирішення поставлених завдань. На основі запропонованих командних рішень може відбуватись процес планування організаційних змін. Метод реалізується у декілька етапів. На першому з них відбувається формування індивідуальних варіативних рішень для вирішення поставлених завдань кожною з команд. Після чого відбуваються зустрічі команд між собою де висуваються усі «за» і

«проти» за свій та чужі варіанти. Далі відбувається аналіз усіх випущених припущень та обираються кращі.

В процесі планування організаційних змін такий метод можна використовувати, але потрібно врахувати те, що кінцевий результат аналізу може бути хибним, що призведе до помилок у процесі планування організаційних змін, а наслідком може бути спад розвитку організації.

Загалом методи планування та оцінювання ефективності впровадження організаційних змін (чіткі методи) дозволяють всебічно оцінити організацію, змодельовати конкретні ситуації для вирішення поставлених завдань, спрогнозувати майбутні результати та надати найоптимальнішу інформацію агенту змін для ефективного планування організаційних змін та розвитку організації. В табл. 2.5. наведено ранжування методів відповідно до конкретних критеріїв. Кожному з методів притаманний певний набір критеріїв, а ранжування відбувається за сумою збігів.

Таблиця 2.5

Методи планування організаційних змін на основі математичних розрахунків для машинобудівних підприємств за визначеними критеріями

Критерії	Метод застосування системи однозначних рівнянь	Метод динамічного і метод просторового порівняння	Методи нечіткої логіки	Методи математичної статистики	Нейронні мережі
1	2	3	4	5	6
Інтерпретація результатів	+	+	+	+	+
Виявлення слабких сторін	+	+	-	+	-
Можливість дослідження опору змінам	+	-	-	-	+
Достовірність результатів	+	+	+	+	-
Поширеність застосування	-	-	-	+	-

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Важкість застосування	+	-	-	+	+
Оперативність застосування	-	-	-	-	-
Рівень об'єктивності	+	-	+	+	-
Фінансові витрати	-	-	-	-	+
Кількість аналітиків (більше 1 – знак «+», менше - знак «-»)	+	+	+	+	-
Кількість використовуваних показників	+	+	+	+	+
Кількість збігів за критеріями	8	5	5	8	5

*Примітка: розроблено автором на основі проаналізованих джерел (Височина, 2009), (Барабан та Ільїнський, 2014), (Дудукало, 2012), (Дідур, 2011)*

В результаті аналізу вище зазначених методів у нас сформувався певний рейтинг. Найбільш практичним методом математичного оцінювання та планування змін є методи математичної статистики. За допомогою цих методів можна здійснити аналіз широкого кола показників, встановити їх вплив один на одного та провести моделювання результатів. На другій позиції - метод застосування системи однозначних рівнянь. Він дозволяє менеджеру визначити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на прийняття ним управлінського рішення щодо впровадження змін, а це означає, що можна врахувати думки усіх зацікавлених сторін та зменшити ризики щодо опору змінам. Далі в ранжуванні виступають метод динамічного і просторового порівняння та методи нечіткої логіки. Перші дозволять виявити слабкі та сильні сторони організації, що дасть змогу більш ретельно спланувати організаційні зміни. Останнє місце – нейронні

мережі. Недостатньо розвинутий метод аналізу на цей час, проте має велику перспективу. Головний недолік нейронних мереж полягає у тому, що вони нездатні генерувати нестандартні рішення для розв'язку поставлених завдань.

За допомогою усіх вище зазначених методів можна здійснювати планування конкретних видів змін на підприємствах відповідно до життєвого циклу продукту, що відображений у першому розділі дисертації наведено схематичне відображення впровадження різних видів організаційних змін у відповідності до життєвого циклу товару підприємства. Відповідно до цього рисунку спробуємо адаптувати вищезазначені методи планування організаційних змін до конкретних стадій життєвого циклу продукту.

Адаптацію будемо здійснювати за допомогою ранжування усіх методів планування. Кожний з методів буде оцінений за допомогою значення «+» або «-». Перша оцінка означає, що за допомогою цього методу можна здійснювати планування тих видів змін, які зазвичай реалізуються у першій стадії життєвого циклу продукту, а друга, те що метод не можна адаптувати до планування змін на відповідній стадії. Результати будуть відображені у табл. 2.6.

З табл. 2.6., можна зробити такі висновки :

- на стадії зародження доцільно використовувати такі методи планування організаційних змін та оцінювання результатів їх здійснення, як масової оцінки, мозкового штурму, групування, застосування системи однозначних рівнянь, динамічного та просторового порівняння, діалектичну довідку та метод «Адвокат диявола»;

- на стадії зростання актуальним є використання методів проведення аналогії, мозкового штурму, синектичного, групування, застосування системи однозначних рівнянь, динамічного та просторового порівняння, нейронних мереж, діалектичну довідку та метод «Адвокат диявола»;

- для стадії сповільненого зростання характерні такі методи, як портфельного аналізу, масової оцінки, мозкового штурму, синектичного, групування, застосування системи однозначних рівнянь, динамічного та просторового порівняння, математичної статистики, нейронних мереж, та метод «Адвокат диявола»;

Таблиця 2.6

Адаптація використання методів планування організаційних змін до планування змін на конкретних стадіях життєвого циклу продукту.

Стадії життєвого циклу продукту	Метод проведе про аналогій	Методи портфель порт аналізу	Методи масової оцінки	Методи мозкового штурму	Синектичний метод	Метод групування	Метод застосування системи однозначних рівнянь	Метод динамічного і просторового порівняння	Методи математичної статистики	Нейронні мережі	Метод «Адвокат диявола»	Діалектична довідка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Зародження	-	-	+	+	-	+	+	+	-	-	+	+
2.Зростання	+	-	-	+	+	+	+	+	-	+	+	+
3.Сповільнене зростання	-	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-
4.Насичення	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-
5. Спад	+	-	-	-	+	-	-	-	-	+	+	+

*Примітка: сформовано автором на основі опрацьованих джерел (Височина, 2009), (Подольчак та Стеців, 2012), (Барабан та Ільїнський, 2014), (Дудукало, 2012), (Огірко та Шульжик, 2003), (Олексів, 2004), (Скригун, 2009), (Зленко, 2012)*

- для планування змін та оцінювання їх результатів на стадії насичення доцільно використовувати методи портфельного аналізу, масової оцінки, математичної статистики, нейронних мереж, та метод «Адвокат диявола»;

- для стадії спаду можна використовувати методи проведення аналогій, синектичний, нейронних мереж, діалектичну довідку та метод «Адвокат диявола».

## 2.2. Оцінювання результатів впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах

Важливим етапом процесу оцінювання організаційних змін є якісне дослідження реального стану підприємства. Таке дослідження дасть можливість встановити та оцінити вагомість впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкретні елементи організації з метою формування бачення щодо їх подальшого розвитку.

Огляд та узагальнення вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, а також власні наукові дослідження дали змогу сформуванню концептуальну модель оцінювання результатів впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах рис. 2.5. Головним завданням при розробленні моделі було формування логічної послідовності за допомогою якої можна здійснити оцінку результатів впроваджених організаційних змін. Модель включає в себе такі етапи: встановлення мети та завдань оцінювання результатів впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах, формування інформаційно-аналітичної бази даних для аналізування оцінки результатів організаційних змін, застосування наявних методів для оцінювання результатів впроваджених змін, інтерпретація отриманих результатів оцінювання організаційних змін за допомогою графіків, формування висновків та пропозицій щодо можливого удосконалення наявних результатів та рекомендацій щодо подальшого організаційного розвитку підприємства.

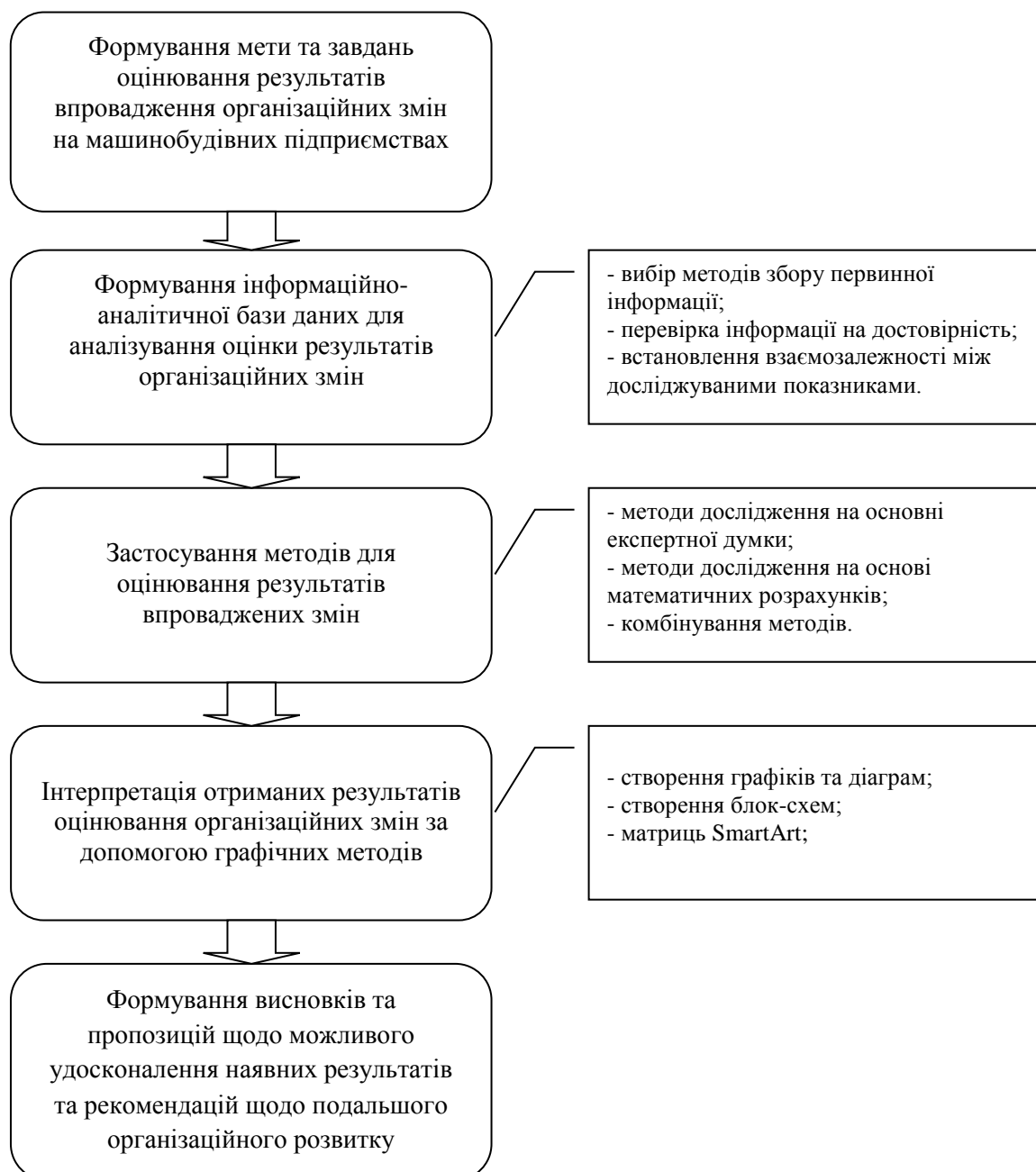


Рис. 2.5. Послідовність оцінювання результатів впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах

*Примітка: сформовано автором на основі аналізованих літературних джерел (Олексів, 2013), (Тарасюк, 2010), (Кузьмін та Мельник, 2003), (Жайворонкова та Дяченко, 2010), (Божидарнік та Ковальчук, 2016), (Боженко, 2007)*

Виконані раніше дослідження у напрямку оцінювання організаційних змін на машинобудівних підприємствах були спрямовані на використання окремих методів з метою точкового аналізу організаційних змін на окремих



структурних підрозділах підприємств. Наведена модель дасть ширші можливості для оцінювання результатів організаційних змін, як в окремих структурних підрозділах, так і в організації в цілому.

Послідовність оцінювання результатів впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах складається з п'яти етапів. На першому етапі відбувається встановлення мети та завдань оцінювання організаційних змін. Пошук завдань для цього етапу може відбуватись у трьох напрямках: завдання порівняти отримані результати в процесі впровадження змін з плановими, якщо фактичні значення дорівнюють плановим тоді це означає, що зміни відбулись успішно, але завжди можна шукати шляхи, як саме можна б було покращити результати в процесі впровадження організаційних змін. Також можливий такий результат коли фактичні показники рівні або перевищують заплановані. Тут слід дослідити можливості, що не були враховані в результаті планування, але їх вдалось реалізувати протягом процесу впровадження організаційних змін. Це відбувається з метою того, аби при подальшому плануванні організаційних змін уже врахувати наявні можливості. Останній напрям пошуку завдань – організаційні зміни, що відбулись, характеризуються показниками нижчими за планові значення. В даному випадку можна шукати проблемні етапи, які вникли в процесі впровадження змін та шляхи їх виправлення.

Наступний етап моделі оцінювання результатів змін включає в себе збір первинної інформації. Для збору інформації потрібно визначитись з методами її отримання. Інформація може надходити на підприємство з первинних та вторинних джерел. До первинних належить внутрішня інформація підприємства: баланс (звіт про фінансовий стан) або звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід). А до вторинної інформації: видання державних установ, періодики та інші. Михайляк Г.В. пропонує такі методи збирання інформації як: «опитування, спостереження, експеримент, імітаційне моделювання тощо.» (Михайляк, 2015). Після того як інформацію зібрано, відбувається перевірка на достовірність та надійність джерел отримання

інформації. Далі стандартизуємо дані та підтверджуємо взаємозалежність досліджуваних даних.

Етап застосування наявних методів для оцінювання результатів впроваджених змін включає вибір конкретних методів для аналізу або використання певної їх комбінації. Найчастіше для такого типу аналізу можна зустріти використання методів на основі математичних розрахунків. За допомогою них можна здійснити наочне порівняння планових та фактичних показників. В свою чергу експертні методи сформулюють лише рекомендаційну думку стосовно результатів оцінювання.

Наступним кроком є - інтерпретація отриманих результатів оцінювання організаційних змін за допомогою графічних методів. В даному випадку можна використовувати будь-які методи для наочного демонстрування результатів вищій управлінській ланці. Цей етап використовується для глибшого розуміння результатів оцінювання впроваджених змін.

На останньому етапі цієї моделі відбувається формування висновків та пропозицій щодо можливого удосконалення наявних результатів та рекомендацій щодо подальшого організаційного розвитку підприємства.

Дану модель спробуємо адаптувати для оцінювання організаційних змін, що відбувались на машинобудівних підприємствах. А саме на Львівському Локомотиворемонтному заводі( ПрАТ «ЛЛРЗ») та його основних конкурентах Запорізький електровозоремонтний завод (ПрАТ «ЗЕРЗ») і Київський вагоноремонтний завод(ПрАТ «КЕВРЗ»). Ці заводи є лідерами машинобудівної галузі у своїх регіонах. Основним замовником даних підприємств виступає ПАТ «Укрзалізниця», а також є замовники з країн СНД.

ПрАТ «ЛЛРЗ» спеціалізується на ремонті електровозів постійного і змінного струму, тягових двигунів, допоміжних електричних машин, колісних пар, виготовленні запасних частин для ремонту залізничного транспорту.

ПрАТ «КЕВРЗ» є провідним підприємством України по виконанню капітальних ремонтів обсягу КР-1, КР-2, капітально-відновлювальних ремонтів (КРП) з наступним продовженням строку служби на 15 років- електропоїздів

серії EP, а також капітальних ремонтів обсягу КР-1, КР-2 електропоїздів ЕПЛ2Т, ЕПЛ9Т і дизель-поїздів серії ДПЛ, ДТЛ, електропоїздів серії ЕТ, ЕД.

ПрАТ «ЗЕРЗ» - провідне машинобудівне підприємство України. На сьогоднішній день здійснює ремонтні роботи 11 серій рухомого складу, в тому числі такі як: ЧС2, ЧС4, ЧС7, ЧС8, ВЛ80<sup>с</sup>, ВЛ80<sup>т</sup>, ВЛ80<sup>к</sup>, ВЛ82<sup>м</sup>.

Розглянемо типи організаційних змін, що відбулись на вище згаданих підприємствах.

На сьогоднішній час ПрАТ «ЛІРЗ» – є одним з провідних машинобудівних підприємств України. Світова криза 2008 р. стала основою масштабних змін на підприємстві. У 2009 р. відбувається зміна керівного складу підприємства з метою його модернізації. Нова команда керівників запроваджує на підприємстві нову систему планування, обліку та аналізу бізнес-процесів ERP (Enterprise Resource Planning – англ.). Такі дії спричинені тим, що велика кількість процесів на підприємстві відбувалась в «ручному режимі» та потребувала автоматизації (Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Львівський Локомотиворемонтний завод», 2014).

Ця система призначена для автоматизації обліку та управління на підприємстві. Зазвичай структура такої системи складається з деякої кількості окремих модулів, що дозволяє охопити усі ключові процеси діяльності організації. Система ERP здатна вирішувати такі завдання (Schiff, 2013):

- управління фінансами компанії;
- планування та управління виробничим процесом;
- управління формуванням та розподілом запасів;
- реалізація продукції та здійснення процесу маркетингу;
- управління постачанням ресурсів;
- здійснення управління проектами;
- управління процедурами забезпечення якості продукції.

Цей перелік завдань є неповним. Кожне завдання представляє собою окремий модуль, а сама система і є набором цих модулів. ERP-система – це складний програмний продукт, що вимагає детального планування в рамках окремого проекту. Налаштування системи проводиться впродовж її

експлуатації шляхом додавання нових, необхідних модулів. Перевагою даної системи є те, що одна інтегрована програма здатна замінити декілька різних програм. А головним недоліком те, що зазвичай проблеми виникають через слабе навчання персоналу, а також за відсутності даних або ж їх неактуальності.

Також існує певний перелік обмежень для системи: через значний обсяг необхідних інвестицій вона майже не доступна малим та середнім підприємствам; специфіка діяльності компанії може стати недоліком на шляху адаптації системи, помилки спеціалістів при розробленні системи можуть призвести до значних фінансових втрат; система може не видавати необхідних результатів через порушення одним з відділів компанії.

Головним завданням нової системи на ЛЛРЗ було удосконалення процесів пов'язаних з основною діяльністю заводу, а саме з ремонтами локомотивів. Система дозволила більш точно здійснювати прогноз щодо ремонту рухомого складу. Оптимізувала процес накопичення складських запасів деталей. Було здійснено автоматизацію бухгалтерського обліку на підприємстві, кількість зауважень та штрафів з боку контролюючих органів зменшилась у двічі. Впровадження автоматизованої ERP-системи дозволило підприємству наростити свої виробничі потужності майже у два рази, якщо порівнювати з кризовим періодом до 2009 р.. Закупівля основних засобів не проводилась, а штат працівників поступово скорочувався.

ПрАТ «КЕВРЗ» на сьогоднішній день виконує ремонт лінійного обладнання (допоміжних електричних машин, тягових двигунів, трансформаторів, компресорів, реакторів, індуктивних шунтів), ремонт і нове формування моторних, причіпних колісних пар та виготовляє запасні частини до електропоїздів. Для підвищення надійності, покращення умов перевезення пасажирів та роботи локомотивних бригад завод, на замовлення залізниць, виконує модернізацію тягового рухомого складу (Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Київський електровагоноремонтний завод», 2015).

В 2013 р. на підприємстві було здійснено ряд організаційних змін. Заводом було освоєно процес капітального ремонту першого електропоїзду змінного

струму серії ЕПЛ9Т №001. Як зазначено на офіційному сайті заводу: «Виконання капітальних ремонтів зазначених серій електропоїздів є складним через те, що вони є дослідними й кожен номер має конструктивні відмінності. У свою чергу це зумовлює розробку нестандартного технічного оснащення й нових технологічних процесів. Крім того, кожен з електропоїздів однієї серії обладнувався виробником різними електронними системами, які на даний час не відповідають сучасним вимогам та зняті з виробництва. Незважаючи на це, підприємство знаходить індивідуальні технічні рішення для виконання їх капітального ремонту із застосуванням сучасних матеріалів і нових технологій.»

Підприємство починаючи з 2013 р. постійно впроваджує організаційні зміни з метою пристосування своїх можливостей для виконання нестандартних завдань. Це свого роду можна трактувати як певний стратегічний план розвитку з метою адаптації до умов зовнішнього середовища, що був розроблений підприємством у 2013 р.

ПраТ «ЗЕРЗ» представляє собою підприємство, яке активно здійснює ремонтні роботи з відновлення рухомого складу залізничного транспорту. Активно займається освоєнням та розвитком технологій ремонту.

Підприємство активно співпрацює з чеською компанією Skoda. З 2011 р. активно здійснює організаційні зміни з метою переобладнання потужностей підприємства для виготовлення пасажирських двосистемних шестивісьових електровозів, розрахованих на роботу зі швидкостями до 160 км / год. На сьогоднішній день підприємство повністю завершило переобладнання і готове до виконання комплексу робіт з освоєння виготовлення електровозів подвійного живлення з компанією «ŠKODA TT» ( Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Запорізький електровозоремонтний завод», 2014).

Першим етапом оцінювання результатів впроваджених організаційних змін є формування мети та завдань. На цьому етапі відбувається дослідження впроваджених організаційних змін з метою виявлення переваг і недоліків, що сформувались в результаті змін. А завданням – аналіз статистичної звітності по підприємствах та її графічна інтерпретація. Для збору звітності будемо

користуватись первинними джерелами інформації, а саме звітами про фінансовий стан та про фінансові результати за період з 2012 - 2015 рр.

З метою підвищення якості оцінювання результатів впроваджених організаційних змін проведено аналіз їх видів, які були заплановані керівниками підприємства, та фактично реалізовані під час здійснення виробничого-господарської діяльності. Результати дослідження зведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Організаційні зміни на аналізованих машинобудівних підприємствах

Види організаційних змін		Підприємства					
		ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»		ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод»		ПрАТ «Київський вагоноремонтний завод»	
		Заплановано	Фактично реалізовано	Заплановано	Фактично реалізовано	Заплановано	Фактично реалізовано
1		2	3	4	5	6	7
1	Освоєння нових технологій виробництва	-	-	+	+	+	+
2	Удосконалення структури управління	+	+	-	-	-	-
3	Рейнжиніринг бізнес-процесів	+	+	+	-	-	-
4	Оновлення виробничих фондів	+	+	+	+	+	+
5	Виробництво нових типів продукції	-	-	+	-	+	+
6	Введення ERP - system	+	+	-	-	-	-
7	Оптимізація виробничого персоналу	+	+	-	+	-	+
8	Удосконалення методів планування діяльності	+	+	-	-	-	-
9	Удосконалення системи забезпечення ресурсами	+	+	+	-	+	-
10	Удосконалення системи мотивування працівників	+	+	+	-	+	-
11	Модернізування системи контролю якості продукції	+	+	+	+	+	+

*Примітки: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємств «+» - заплановані чи реалізовані зміни; «-» - незаплановані або нереалізовані зміни*

Впровадження організаційних змін на підприємствах здійснювалось з метою оптимізації виробничих процесів, а тому було спрямоване на зниження собівартості виробленої продукції. В даному випадку можна розглядати пряму залежність між успішністю впроваджених організаційних змін та максимізацією прибутків підприємства. Таку залежність можна виразити за формулою 2.2.:

$$CHs = \sum_{i=1}^n I_j * X_j \rightarrow \max \quad (2.2),$$

де CHs – успішність змін (Successful changes);

$I_j$  – зміна маржинального прибутку отриманого з одиниці продукції  $j$ -го виду після здійснення змін;

$X_j$  – обсяг виробленої продукції  $j$ -го виду.

Проведемо аналіз основних показників діяльності підприємств. Усі вищезазначені підприємства відносяться до категорії великих підприємств. Середньо річна кількість працівників наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Середньо річна кількість працівників машинобудівних підприємств за період 2012-2015 рр. (к-ть ос.)

Назва підприємств	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік
ПрАТ «ЛЛРЗ»	1519	1467	1450	1380
ПрАТ «ЗЕРЗ»	2523	2393	2265	2094
ПрАТ «КЕВРЗ»	1491	1366	1118	1038

*Примітка: сформовано на підставі офіційної інформації Державного комітету статистики України та Головного управління статистики у Львівській області*

На усіх підприємствах спостерігається зниження кількості працівників у такі періоди, після впровадження аналізованих нами організаційних змін. На ПрАТ «ЛЛРЗ» зміни було проведено у 2009 р., на ПрАТ «ЗЕРЗ» у 2011 р., а на ПрАТ «КЕВРЗ» у 2013 р. Тут варто зазначити те, що на ПрАТ «КЕВРЗ»

відбувається скорочення персоналу і до моменту впровадження аналізованих нами змін. Це пов'язано з іншими оптимізаційними процесами на підприємстві.

Проаналізуємо відсоткову зміну кількості працівників по кожному з підприємств за весь після змінний період. За базисний рік беремо 2012 р. Для ПрАТ «ЛЛРЗ» загальна кількість працівників у період 2012-2015 рр. скоротилась в загальному на 9,15%. Відповідно скорочення по рокам становило у 2013 р. – 3,42%, 2014 р – 1,16%, а 2015 р. – 4,83%. По ПрАТ «ЗЕРЗ» загальне скорочення кількості персоналу у після змінний період становило 17%. В 2013 р. скорочення кількості працівників – 5,15%, 2014 р. – 5,35%, 2015 р. – 7,55%. Графічно інтерпретовані результати виглядатимуть так рис. 2.6.

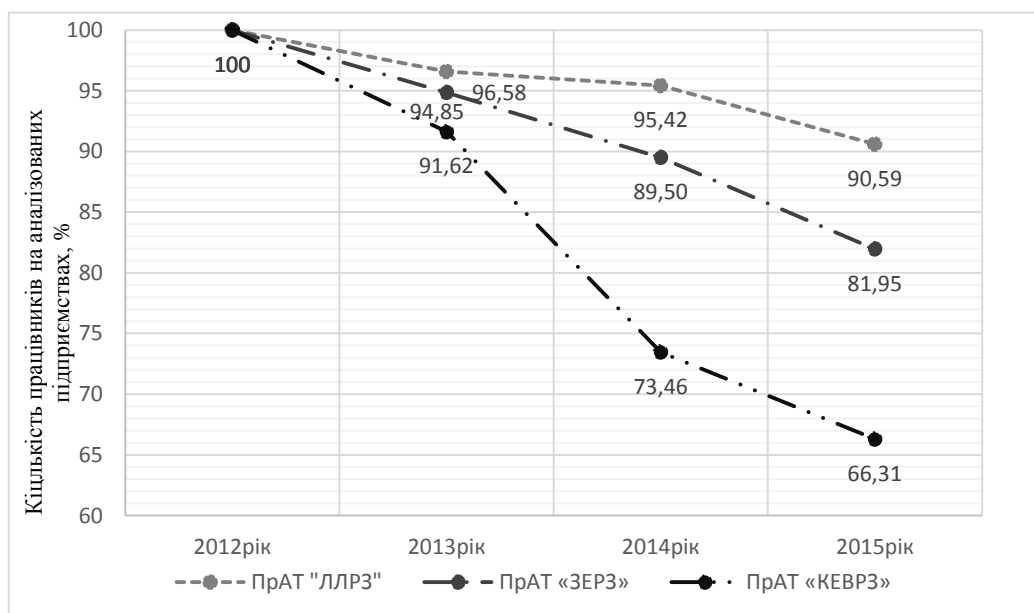


Рис. 2.6. Скорочення кількості працівників у відсотках на аналізованих машинобудівних підприємствах у період 2012-2015 рр.

*Примітка: сформовано на підставі офіційної інформації Державного комітету статистики України та Головного управління статистики у Львівській області*

Проте, скорочення персоналу відбувалось не тільки через впровадження організаційних змін та оптимізації виробничого господарського процесу, але й через інші фактори.



Проаналізуємо зміну середньої заробітної плати працівників аналізованих машинобудівних підприємств. У табл. 2.9. наведено динаміку витрат на оплату праці на підприємствах за період 2012-2015 рр.

Таблиця 2.9

Динаміка зміни фонду оплати праці на підприємствах  
за період 2012-2015 рр. (тис.грн.)

Назва підприємств	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
ПрАТ «ЛІРЗ»	57551	64104	61896	64582
ПрАТ «ЗЕРЗ»	94203	98896	97282	80785
ПрАТ «КЕВРЗ»	66766	80421	38566	40516

*Примітка: сформовано на підставі офіційної інформації Державного комітету статистики України та Головного управління статистики у Львівській області*

З наведених даних у табл. 2.9. можемо зробити висновок, що стабільне зростання заробітної плати спостерігається лише на ПрАТ «ЛІРЗ», де середньорічна зарплата працівників за період 2012-2015 рр. зросла на 12,21%. на ПрАТ «ЗЕРЗ» спостерігається спад середньорічної заробітної плати за цей період на 14,24%. Щодо ПрАТ «КЕВРЗ», там середньорічна заробітна плата на одного працівника знизилась на 26,54%. Наведемо графічну інтерпретацію результатів зміни заробітної плати по рокам за період 2012-2015 рр. Рис. 2.7.

Аналізуючи вище отримані дані, можна стверджувати: в наслідок впровадження автоматизованої ERP-системи на ПрАТ «ЛІРЗ» вдалось оптимізувати виробничі процеси. Кількість працівників підприємства скоротилась на 9,41%, а заробітна плата зросла на 12,28% за період з 2012-2015 рр. Щодо ПрАТ «ЗЕРЗ» та ПрАТ «КЕВРЗ», то організаційні зміни, які були втілені на підприємствах, а саме створення нових виробничих можливостей, мали б вплинути позитивно на організації в стратегічному плані. Збільшити кількість робочих місць та підвищити зарплатню, за рахунок збільшення замовлень споживачами. Але аналіз статистичних даних показує, що за період з

2012-2015 рр., на ПрАТ «ЗЕРЗ» кількість працівників скоротилась на 18,05%, а середньорічна заробітна плата одного працівника зменшилась на 13,61%. У ПрАТ «КВЕРЗ» ситуація подібна, відбулось зниження кількості працівників на 33,69% та заробітної плати на 26,54%.

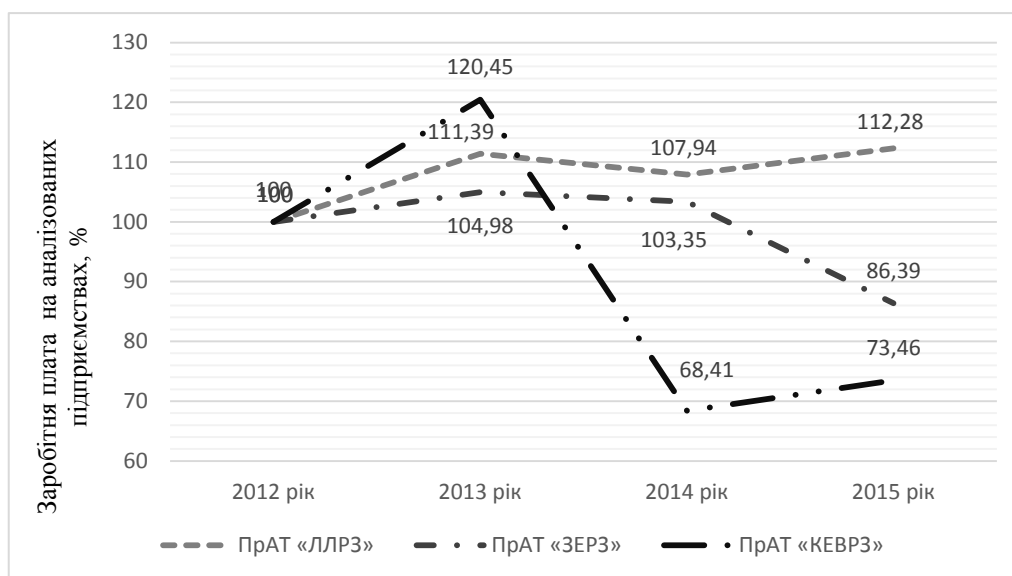


Рис. 2.7. Зміна у відсотках середньорічної заробітної плати на одного працівника за період 2012-2015 рр.

*Примітка: сформовано на підставі офіційної інформації Державного комітету статистики України та Головного управління статистики у Львівській області*

Аналізуючи вище отримані дані, можна стверджувати: в наслідок впровадження автоматизованої ERP-системи на ПрАТ «ЛЛРЗ» вдалось оптимізувати виробничі процеси. Кількість працівників підприємства скоротилась на 9,41%, а заробітна плата зросла на 12,28% за період з 2012-2015 рр. Щодо ПрАТ «ЗЕРЗ» та ПрАТ «КВЕРЗ», то організаційні зміни, які були втілені на підприємствах, а саме створення нових виробничих можливостей, мали б вплинути позитивно на організації в стратегічному плані. Збільшити кількість робочих місць та підвищити зарплатню, за рахунок збільшення замовлень споживачами. Але аналіз статистичних даних показує, що за період з 2012-2015 рр., на ПрАТ «ЗЕРЗ» кількість працівників скоротилась на 18,05%, а середньорічна заробітна плата одного працівника зменшилась на 13,61%. У

ПрАТ «КВЕРЗ» ситуація подібна, відбулось зниження кількості працівників на 33,69% та заробітної плати на 26,54%.

Також елементом аналізу виступатиме аналіз системи управління ресурсами на підприємстві. Ресурси підприємства – це одна з головних складових його діяльності. І тут важливо враховувати те, що зберігання надмірної кількості запасів на складах підприємства призводить до значних перевитрат на їх утримання, а це додаткові кошти, які можна вивільнити шляхом оптимізації процесів постачання та зберігання за допомогою впровадження організаційних змін. В конкретному випадку у нас є змога порівняти підприємства з впровадженою системою управління процесами, їх оптимізацією, та підприємства де такої системи ще не було застосовано. У табл. 2.10. наведено показники, що характеризують оборотні активи підприємства та чисті доходи від реалізації продукції.

Таблиця 2.10

Динаміка показників машинобудівних підприємств, що характеризують оборотні активи та дохід від реалізації продукції за період 2012 - 2015рр.

<i>Назва підприємств</i>		2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
1		2	3	4	5
<i>ПрАТ «ЛІРЗ»</i>	Виробничі запаси	17248	23018	20066	35884
	Незавершене виробництво	19202	6253	10301	15090
	Готова продукція	6934	2997	186	534
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	293550	266018	292287	282676
<i>ПрАТ «ЗЕРЗ»</i>	Виробничі запаси	30228	37588	55909	59365
	Незавершене виробництво	33687	22372	18420	32308
	Готова продукція	787	620	634	651
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	479325	398085	434997	306351
<i>ПрАТ «КВЕРЗ»</i>	Виробничі запаси	17840	15430	16432	19239
	Незавершене виробництво	7220	10043	7529	7543
	Готова продукція	1043	326	7304	10735
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	203320	257436	104583	147357

*Примітка: сформовано на підставі офіційної інформації Державного комітету статистики України та Головного управління статистики у Львівській області*

Аби уникнути збоїв виробничого процесу підприємства створюють певні запаси ресурсів, які допомагають уникнути ризиків щодо порушення термінів постачання ресурсів на підприємство.

Зберігання запасів та готової продукції на складах підприємства потребує певних фінансових витрат. Ми розглядаємо великі підприємства, виробництво яких вимірюється сотнями мільйонів гривень, а отже потребує значних ресурсів. Витрати на зберігання цих ресурсів можуть вимірюватись сотнями мільйонів гривень, тобто можна шукати шляхи економії коштів за рахунок оптимізації процесі зберігання та постачання. На рис. 2.8. графічно інтерпретована динаміка зміни оборотних активів підприємств за період 2012 – 2015 рр.

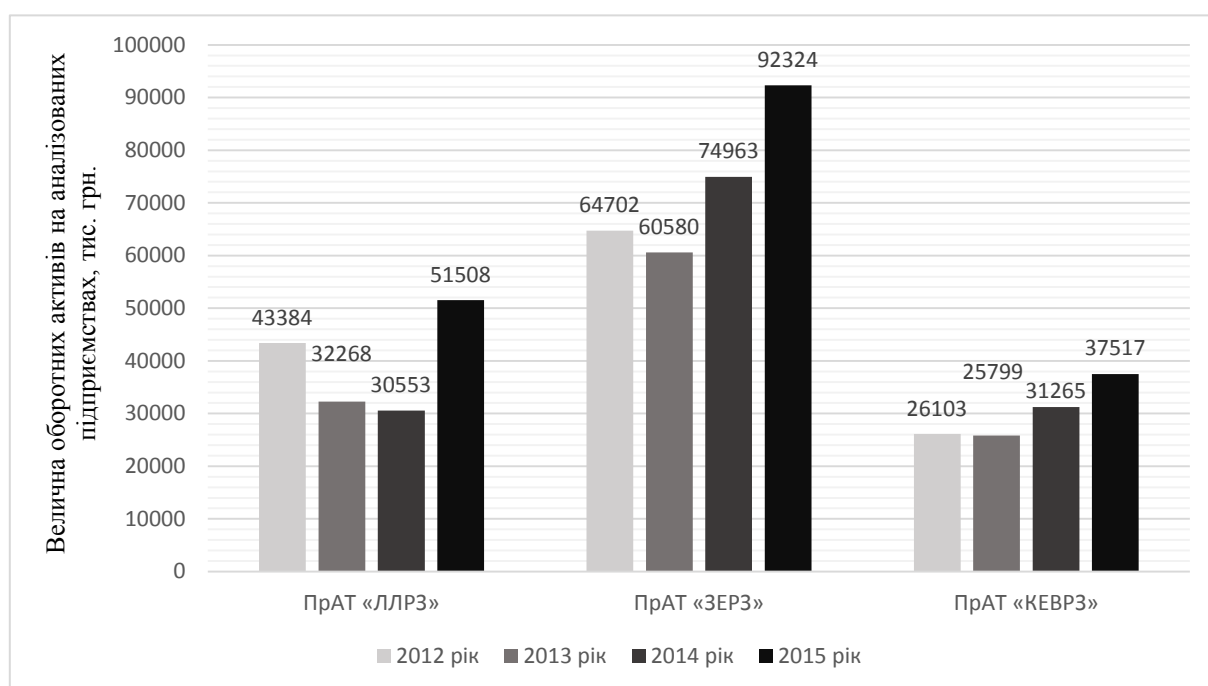


Рис. 2.8. Динаміка зміни оборотних активів підприємств за період 2012 – 2015 рр.

*Примітка: сформовано на підставі офіційної інформації Державного комітету статистики України та Головного управління статистики у Львівській області*

На всіх підприємствах спостерігається тенденція до зростання матеріальних запасів, що призведе до збільшення витрат на їх зберігання. Якщо

розглядати окремо кожне з підприємств, то можна встановити певні закономірності зростання виробничих запасів. На ПрАТ «ЛЛРЗ» причиною зростання матеріальних запасів з 17248 тис. грн. в 2012 р. до 35884 тис. грн. в 2015 р. є суттєве зменшення готової продукції на складах підприємства і незавершеного виробництва відповідно з 6934 тис. грн до 534 тис. грн. та з 19202 тис. грн. до 15090 тис. грн. Щодо ПрАТ «ЗЕРЗ» та ПрАТ «КЕВРЗ», то тут спостерігається суттєве зростання по усіх складових оборотних активів. Це пов'язано з тим, що на підприємствах розширювали виробничі можливості та адаптували наявні для виробництва нових видів продукту. Та для загального бачення стосовно ефективності здійснених змін на ПрАТ «ЛЛРЗ» варто прорахувати відношення між зростанням оборотних активів та чистого доходу від реалізації продукції. Для цього варто проаналізувати динаміку зміни чистого доходу від реалізації продукції на підприємствах. Результати наведемо на рис. 2.9.

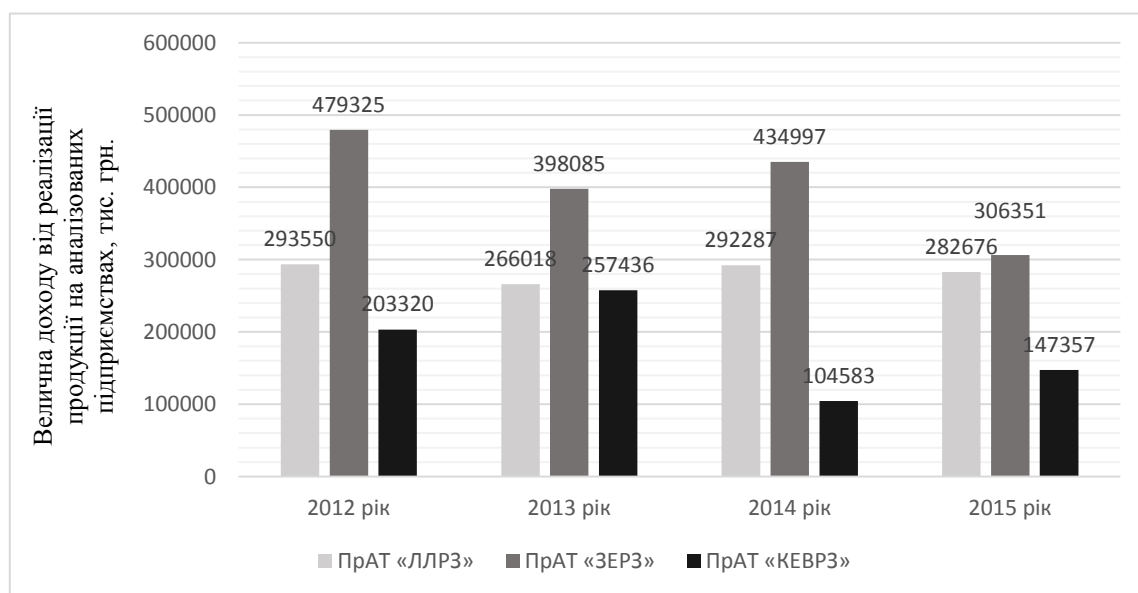


Рис. 2.9. Динаміка зміни доходу від реалізації продукції на машинобудівних підприємствах за період 2012 – 2015 рр.

*Примітка: сформовано на підставі офіційної інформації Державного комітету статистики України*

Як бачимо з наведеного рис. 2.9., стабільністю вирізняється лише ПрАТ «ЛЛРЗ». У інших підприємств відбулось суттєве зниження доходів від реалізації продукції. Хоча критичних факторів впливу на зниження не спостерігається, а навпаки, на офіційних сайтах компанії є повідомлення про підписання нових контрактів.

Останнім нашим етапом оцінювання результатів впровадження ERP-системи, буде розрахунок відношення оборотних активів до доходу від реалізації продукції. В табл. 2.11. наведено результати розрахунку відношення за період 2012 – 2015 рр.

Таблиця 2.11

Динаміка зміни відношення оборотних активів до чистого доходу від реалізації на машинобудівних підприємствах за період 2012 – 2015 рр.

Назва підприємств	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.	У середньому за період 2012 – 2015 рр.
ПрАТ «ЛЛРЗ»	14,78%	12,13%	10,45%	18,22%	13,90%
ПрАТ «ЗЕРЗ»	13,50%	15,22%	17,23%	30,14%	19,02%
ПрАТ «КЕВРЗ»	12,84%	10,02%	29,89%	25,46%	19,55%

*Примітка: сформовано на підставі офіційної інформації Державного комітету статистики України*

З результатів наведених вище у таблицях та діаграмах можна зробити певні висновки, стосовно ефективності впроваджених змін на ПрАТ «ЛЛРЗ». Витрати на зберігання ресурсів та готової продукції з системою планування, обліку та аналізу бізнес-процесів ERP є нижчою ніж на підприємствах де така система відсутня. На ПрАТ «ЛЛРЗ» ERP – система дозволила знизити кількість запасів на складах підприємства і як в наслідок знизити оборотні активи в середньому до 15% від загального обсягу виробництва. На ПрАТ «ЗЕРЗ» та ПрАТ «КЕВРЗ» оборотні активи становлять приблизно 20%. Звідси, можна зробити висновок, що за рахунок впровадження інформаційної системи на ПрАТ «ЛЛРЗ» вдалось оптимізувати виробничі процеси та знайти шляхи для

зниження витрат пов'язаних з постачанням та зберіганням ресурсів. Результати аналізу динаміки зміни розміру оборотних активів на аналізованих підприємствах графічно інтерпретуємо на рис. 2.10.

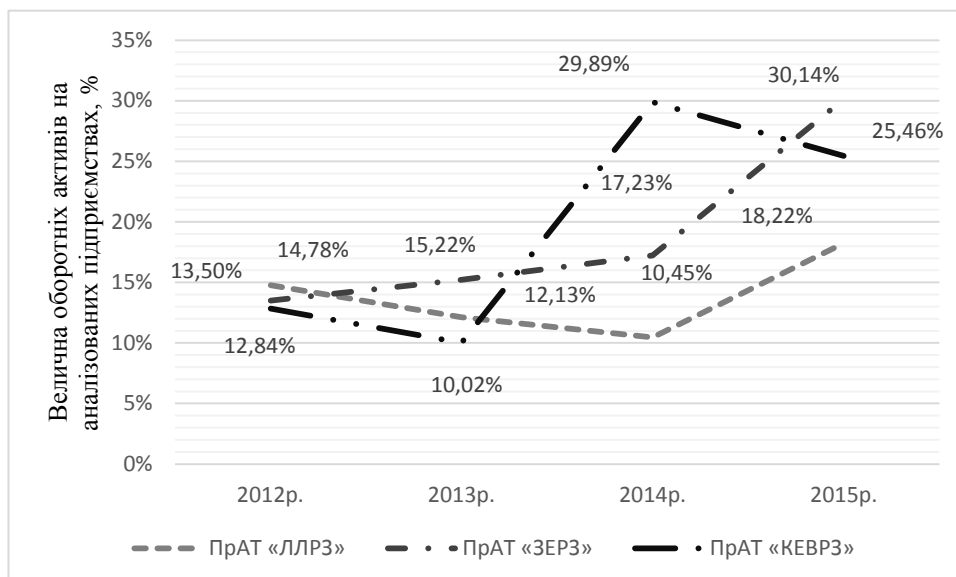


Рис. 2.10. Динаміка зміни величини оборотних активів на машинобудівних підприємствах за період 2012 – 2015 рр.

*Примітка: сформовано на підставі офіційної інформації Державного комітету статистики України та Головного управління статистики у Львівській області*

Основний показник, який варто проаналізувати для оцінювання результатів організаційних змін, – прибуток підприємства. В першу чергу проаналізуємо динаміку зміни валового прибутку та собівартості виготовлення продукції. Чим нижча собівартість виготовлення, тим є вищим валовий прибуток, а це в свою чергу означає і збільшення чистого прибутку теж. Чим вищий чистий прибуток, тим більше можливостей підприємство має для організаційного розвитку і відповідно по максимізації прибутку можна трактувати про успішність організаційних змін.

Обсяги продажу кожного з підприємств відрізняються за своїм значенням, тому з метою їх стандартизації, ми визначимо яку часту у чистому доході від реалізації займає валовий прибуток аналізованих машинобудівних підприємств. Після цього визначимо частку прибутку яка припадає на одну одиницю

валового доходу. Позитивна зміна в динаміці продемонструє про ефективність організаційних змін. За період 2012 – 2015 рр. аналізовані підприємства характеризувались такими показниками (табл. 2.12.):

Таблиця 2.12

Динаміка показників машинобудівних підприємств, які характеризують дохід від реалізації продукції та прибуток підприємства за період 2012 – 2015 рр.

<i>Назва підприємств</i>		2012р.	2013р.	2014р.	2015р.
<i>ПрАТ «ЛЛРЗ»</i>	Валовий прибуток	39178	47311	52137	45089
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	293550	266018	292287	282676
	Чистий прибуток/збиток	4334	6480	6186	2159
<i>ПрАТ «ЗЕРЗ»</i>	Валовий прибуток	47030	45821	95315	29188
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	479325	398085	434997	306351
	Чистий прибуток/збиток	1234	6428	46787	10541
<i>ПрАТ «КЕВРЗ»</i>	Валовий прибуток	32186	40969	6385	26328
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	203320	257436	104583	147357
	Чистий прибуток/збиток	4070	5714	-16575	1594

*Примітка: сформовано на підставі офіційної інформації Державного комітету статистики України та Головного управління статистики у Львівській області*

З наведених вище даних, що лише ПрАТ «ЛЛРЗ» характеризується відносно стабільним рівнем валового доходу та чистого прибутку. На ПрАТ «ЗЕРЗ» спостерігається зростання валового доходу у 2014 р. порівняно з 2012 р. та 2013 р., а прибуток змінюється впродовж аналізованого періоду. Щодо ПрАТ «КЕВРЗ» то тут слід зауважити, що валовий дохід підприємства, як і прибуток, є нестабільними у продовж аналізованого періоду, а у 2014 р. підприємство закінчило з збитком у -16575 тис. грн. Здійснивши аналіз даних ми отримали такі результати. Рис. 2.11.



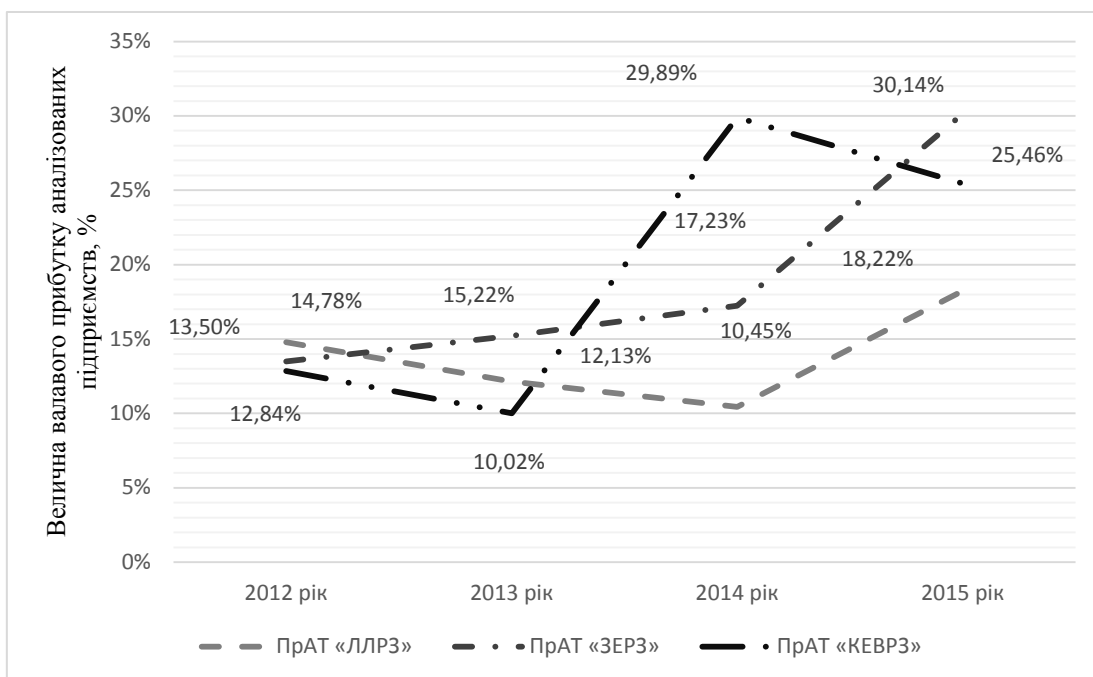


Рис. 2.11. Динаміка зміни частки валового прибутку у чистому доході від реалізації продукції аналізованих підприємств за період 2012 – 2015 рр.

*Примітка: сформовано на підставі офіційної інформації Державного комітету статистики України та Головного управління статистики у Львівській області*

Стабільна ситуація спостерігається лише на ПрАТ «ЛЛРЗ» показник перебуває у межах 15-17%, на ПрАТ «ЗЕРЗ» цей показник коливається від 9,5% до 22%, а на ПрАТ «КЕРВЗ» з 6% до 16%. Це свідчить про те, що підприємства ПрАТ «ЗЕРЗ» та ПрАТ «КЕРВЗ» протягом аналізованого періоду часто змінювали політику продажу, а їх ціна часто залежить від змін попиту та пропозиції, ціни на ресурси і тощо. Щодо ПрАТ «ЛЛРЗ», підприємство намагається притримуватись стабільної цінової політики, а ціна на вироблену продукцію коливається у незначних межах.

Останнім фактором оцінювання успішності впроваджених змін є рентабельність підприємства. Результати цього дослідження наведені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Рентабельність виробництва продукції аналізованих машинобудівних підприємств за період 2012 – 2015 рр.(грн.)

Назва підприємств	2012р.	2013р.	2014р.	2015р.
ПрАТ «ЛЛРЗ»	2,11	2,96	2,58	0,91
ПрАТ «ЗЕРЗ»	0,35	1,82	13,77	3,80
ПрАТ «КЕВРЗ»	2,38	2,64	-16,88	1,32

*Примітка: сформовано на підставі офіційної інформації Державного комітету статистики України та Головного управління статистики у Львівській області*

На ПрАТ «ЛЛРЗ» у 2015 р. відбулось зниження рентабельності, здебільшого пов'язане з впливом зовнішніх факторів, зокрема, внутрішньо політичної та економічної кризи, а також подіями на сході країни. На ПрАТ «ЗЕРЗ» пік росту рентабельності припадає на 2014 р. Однією з причин зростання рентабельності у цьому році є зниження собівартості виготовленої продукції за рахунок зниження матеріальних витрат. Щодо ПрАТ «КЕВРЗ», то у підприємства спостерігається стабільний рівень рентабельності, крім 2014 р. Коли підприємства зазнало збитків через негативний вплив зовнішніх факторів.

Основна характеристика проблем, які потрібно було вирішити в результаті здійснення організаційних змін на аналізованих підприємствах, сутність проведених заходів та отримані результати наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Сутність та результати здійснення організаційних змін на вітчизняних машинобудівних підприємствах

Назва підприємства	Проблеми	Сутність здійснених організаційних змін	Результати
ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»	Необхідність автоматизації процесів виробничо-господарської діяльності, зниження витрат пов'язаних з зберіганням виробничих запасів та готової продукції	Впроваджено ERP систему планування бізнес-процесів	- Оптимізація виробничих процесів (+); - Зменшення запасів та готової продукції (+); - Підвищення заробітної плати (+); - Зниження дебіторської заборгованості (+); - Зростання собівартості реалізованої продукції (-);

Продовження табл. 2.14

ПрАТ «Київський вагоноремонтний завод»	Потреба в диверсифікації діяльності підприємства, модернізації техніки та технологій	Вперше освоєно процес капітального ремонту електропоїздів змінного струму	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Освоєння нових технологій (+);</li> <li>- Збільшення запасів та зменшення готової продукції (-);</li> <li>- Зменшення кількості персоналу (-);</li> <li>- Зростання дебіторської заборгованості (-);</li> <li>- Зростання собівартості реалізованої продукції (-);</li> <li>- Зниження витрат на оплату праці (-).</li> </ul>
ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод»	Відсутність процесів модернізації техніки та технології відповідно до контрактів з іноземними партнерами, підвищення швидкості та якості виготовленої продукції	Адаптовано наявне технічне устаткування для виробництва швидкісних електровозів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Модернізація основних виробничих фондів (+);</li> <li>- Освоєння нових технологій (-);</li> <li>- Збільшення запасів та готової продукції (-);</li> <li>- Зменшення кількості персоналу (-);</li> <li>- Зростання дебіторської заборгованості (-);</li> <li>- Зниження собівартості реалізованої продукції (+);</li> <li>- Зниження витрат на оплату праці (-).</li> </ul>

*Примітки: розроблено автором на основі аналізу діяльності підприємств  
«+» - позитивні результати змін; «-» - негативні результати змін*

Провівши оцінювання результатів впровадження організаційних змін на підприємствах ПрАТ «ЛЛРЗ», ПрАТ «ЗЕРЗ» та ПрАТ «КЕВРЗ» можна сформулювати такі висновки:

1. найефективніші організаційні зміни були здійсненні на ПрАТ «ЛЛРЗ». За рахунок програмного забезпечення було оптимізовано персонал підприємства, збільшено середньорічну зарплатню працівникам, стабілізовано виробничу-господарську діяльність. Керівникам підприємства вдалось оптимізувати ресурсне забезпечення, наслідком якого є зниження витрат на зберігання та постачання ресурсів на 5%, порівняно з підприємствами конкурентами;
2. налагодження співпраці з чеською компанією Skoda дало змогу провести зміни технічного характеру, з орієнтуванням на стратегічний результат. В результаті впроваджених організаційних змін вдалось модернізувати потужності підприємства під виготовлення швидкісних поїздів разом з закордонним партнером. Загалом зміни можна назвати успішними, проте існує ряд проблем, які потрібно вирішити;

3. найгірший результат в процесі оцінювання результатів організаційних змін отримало підприємство ПрАТ «КЕВРЗ». Зміни стосувались освоєння нових технологій ремонту та відновлення рухомого складу поїздів. Мали б спричинити позитивний ефект в середньостроковому періоді. Проте, на підприємстві відбулись скорочення персоналу та зниження зарплати. А за підсумками 2014 р. підприємство отримало багато мільйонні збитки. Успішним моментом є те, що з 2015 р. підприємство починає нарощувати свої потужності та укладає нові контракти на ремонт та обслуговування рухомого складу.

Оцінювання результатів організаційних змін є досить важливим завершальним етапом їх впровадження. Така оцінка дає змогу виявити недоліки, що були допущені в процесі впровадження змін та прийняти міри щодо зменшення негативного ефекту. Результати оцінювання організаційних змін можуть виступати подальшою базою для розроблення майбутнього планування організаційного розвитку машинобудівних підприємств України.

2.3. Проблеми оцінювання та планування організаційних змін на підприємствах.

Проблеми пов'язані з плануванням та оцінюванням організаційних змін на машинобудівних підприємствах, на сьогоднішній день є мало досліджуваною тематикою. Здебільшого з ними при плануванні організаційних змін зустрічаються агенти змін та менеджери компаній, а тому така інформація є мало висвітленою в науковій літературі. Щодо проблем з оцінюванням змін на підприємствах ситуація є досить схожою.

На нашу думку недоліки, що виникають при плануванні організаційних змін можуть пізніше впливати на їх оцінювання. В загальному розумінні помилки планування організаційних змін тісно переплітаються з проблемами,

що виникають під час інших видів планування на підприємстві (фінансове, структурне та інші).

З особливих помилок при плануванні організаційних змін на машинобудівних підприємствах можна виділити: невдалий вибір проміжних завдань планування, хибне бачення кінцевого результату запланованих організаційних змін, низький рівень усвідомленості у необхідності впровадження змін, невдалий вибір методів планування змін, недостовірна інформація щодо готовності персоналу організації сприймати чи втілювати процес змін, відсутність чіткої ієрархії на підприємстві (розподіл повноважень та відповідальності серед працівників), хибне визначення вагомості впливу основних факторів на майбутні організаційні зміни, відсутність агентів змін.

З недоліків, які виникають при здійсненні процесу оцінювання результатів змін можна виділити такі: допущені помилки при визначенні вагомості впливу факторів на формування результатів змін, помилки здійснені при аналізуванні показників діяльності підприємства, невдалий вибір методів оцінювання результатів впроваджених організаційних змін, поспішність зроблених висновків (результати деяких типів організаційних змін проявляються у середньо та довгостроковому періоді).

Розглянемо більш детально помилки, які виникають при плануванні організаційних змін, а особливо при впровадженні вище описаної ERP – системи. У роботі «13 Common ERP Mistakes and How to Avoid Making Them» Schiff (2012) автором описано найбільш поширені помилки, які допускаються в організаціях при впровадженні ERP – систем. З наявних помилок можемо виділити основні проблеми при плануванні організаційних змін.

Проблема перша – «бідне планування» або ж недостатня підготовка розроблення плану з впровадження ERP – системи. Суть проблеми полягає у тому, що керівники підприємства(агенти змін) недостатньо уважні при аналізуванні виробничо-господарської діяльності власного підприємства, як наслідок виникають помилки, на основі яких в подальшому буде здійснюватись планування по здійсненню цієї організаційної зміни. Неповне розуміння поточних процесів на підприємстві призводить до того, що агенти змін і

керівники компанії не розуміють, як саме потрібно розвивати окремі структурні одиниці чи конкретні процеси на підприємства, з метою отримання найсприятливішого результату.

Для вирішення цієї проблеми пропонується здійснення повного внутрішнього аудиту усіх структурних елементів та процесів в організації перш ніж здійснювати вибір щодо використання ERP – системи. Як було уже зазначено дана система представляє собою набір модульних елементів, які можуть змінюватись від потреб компанії. Запровадження такої системи потребує значних затрат часу та інвестицій, а викривлені результати оцінювання особливостей компанії призведе до неправильного вибору модулів системи, а це в свою чергу до додаткових витрат.

Проблема при плануванні організаційних змін – це використання часу. Часто впровадження організаційних змін може вимагати багато часу. Якщо здійснювати планування стратегічних змін, які можуть відбуватись від одно до декількох років, то враховувати, що планування таких змін теж може бути доволі довго тривалим. Розроблення програмного забезпечення для ERP – системи може зайняти від декількох тижні до декількох місяців. В процесі такого планування потрібно буде здійснювати постійний моніторинг ситуації на підприємстві, визначатись з розробкою необхідних модулів для досягнення ефективного результату.

Проблема відсутності компетентних фахівців для планування організаційних змін. Організаційні зміни, що потребують значних інвестицій краще здійснювати за допомогою залучених спеціалістів. Якщо інформація надана спеціалістам буде достовірною та повною, вони зможуть розробити оптимальний план для впровадження організаційних змін, прорахувати можливі ризики та загрози, що можуть виникнути в процесі впровадження організаційних змін.

Проблема розставлення пріоритетів під час планування змін. Деякі структурні одиниці організації потребують впровадження змін негайно, а на інших уже зміни могли здійснюватись. Вибір основних пріоритетів є дуже важливим. Адже, вирішення не надто важливих проблем та ігнорування

нагальних на підприємстві, може привести до того, що розроблений план змін приведе не до організаційного розвитку, а до деградування підприємства. Підтримка підрозділів та їх розвиток повинен відбуватись рівномірно, з розставлення пріоритетів, які формуються під впливом зовнішніх факторів в момент проведення змін.

Відсутність проведення навчання та тренінгів по проведенню змін на підприємствах. Цей варіант теж можна розглядати як одну з проблем планування організаційних змін. Зміни найпростіше втілювати коли є чітке бачення їх необхідності та розуміється кінцевий результат. Проведення навчань серед персоналу підприємства буде великою перевагою при плануванні та проведенні процесу змін. Адже, персонал може виступати агентом змін в успішності яких він зацікавлений як ніхто інший, а тому планування змін буде проводитись з найбільшою відповідальністю.

Хибно припускати, що план впровадження організаційних змін можна сформувати від початку і до кінця. Прорахувати усі аспекти та ризики неможливо, а тому важливо розвивати вміння реагувати на форс-мажорні обставини. Мінливість зовнішніх факторів впливу на підприємство завжди вноситиме певні корективи в розроблений план, а тому необхідно завжди пам'ятати про розроблення альтернативних кроків для реалізації процесу організаційних змін.

Розширення виробничих можливостей за допомогою організаційних змін в техніці та технологіях дуже часто використовується на сучасних підприємствах. Проте, розроблення плану впровадження таких змін є дуже важливим, адже тут може виникнути ще одна проблема планування. Розрахунок необхідного обсягу залучення нової техніки чи технології. Без попереднього моделювання результатів таких змін, ми можемо розробити такий план змін в результаті якого у нас буде або простій техніки, або ж її недостатнє оновлення.

Корпоративну культуру підприємства може теж створити проблеми при плануванні організаційних змін. Особливо коли підприємству потрібно реалізовувати зміни, які можуть вносити зміни в саму культуру функціонування організації. Якщо не враховувати цей фактор, то ми з великою ймовірністю

отримуємо сильний опір до змін з боку працівників, які нероздільно поділяють корпоративні цінності.

Далі розглянемо можливі типи помилок, що виникають в процесі оцінювання організаційних змін.

Визначення вагомості впливу зовнішніх чи внутрішніх факторів на процес змін. Як зазначає Кобзій: «Можливості планування в економічній організації підприємства обмежені рядом об'єктивних і суб'єктивних причин. Підприємство не володіє достатніми (повними) даними про своє теперішнє та майбутнє і не в змозі передбачити всі зміни, які можуть відбутися в зовнішньому середовищі. Проте, навіть дуже потужному підприємству не по силам повністю усунути невизначеність, а значить і цілком спланувати свою діяльність. Тому що усунути невизначеність – значить усунути і ринок, різноманітність не співпадаючих інтересів і дій суб'єктів ринку» (2014). Це досить поширена помилка, яку допускають агенти змін як на стадії планування, так і на стадії оцінки результатів. Оскільки зовнішнє середовище є динамічним, то потрібно враховувати змінність вагомості впливу його факторів на підприємство. Приведемо приклад, припустимо підприємство намагається втілити технічні зміни, оновити своє устаткування. Для цього агент змін, провівши детальне дослідження ринку устаткування, вибирає необхідне обладнання, яке найоптимальніше підходить для його підприємства. Контрагент, що займається виготовленням такого устаткування знаходиться за межами країни перебування підприємства. Укладання договору на купівлю та доставку обладнання займає певний час. Припускаємо, що договір укладено, а обладнання буде доставлено за декілька тижнів. Але відбуваються форс-мажорні обставини, за яких обладнання такого типу забороняється для експлуатації на території країни перебування підприємства, або ж створюються інші бюрократичні перешкоди. В такому випадку, створюються ризик не завершення процесу впровадження організаційних змін. А тому, проявляються проблемні при планування даних організаційних на підприємстві, а саме не врахування зміни впливу одно з факторів непрямої дії.



Вибір методів оцінки результатів впроваджених змін може теж викликати певні труднощі. Важливим етапом при оцінюванні результатів змін є вибір методів оцінки. Найбільші труднощі тут можуть виникнути через формування невірної бачення кінцевого результату такої оцінки. Впроваджені зміни – це по суті організаційний розвиток підприємства (за виключенням тих моментів, коли неефективні зміни більше нашкодили ніж принесли користь). І нам потрібно дослідити, як розвитку зазнає кожний з окремих структурних елементів підприємства і організація в цілому. Неправильно вибравши певний вид методів чи використовуючи певний набір, в результаті аналізу ми отримаємо певний результат оцінювання. Проте, неможна стверджувати, що цей результат відображатиме реальну ефективність чи неефективність впроваджених змін на підприємстві. Хибний результат, через вибір неправильних методів, - це хибні висновки щодо результату їх впровадження, і в подальшому це хибна основа для планування таких змін.

На рис. 2.12., наведено групування усіх наявних проблем, що виникають при плануванні та оцінюванні організаційних змін на машинобудівних підприємствах та наведено можливі шляхи їх вирішення.

Основними шляхами подолання проблем планування та оцінювання організаційних змін на підприємстві є:

- дослідження, розроблення та адаптація нових методів планування на машинобудівних підприємствах;
- участь усіх структурних елементів у процесі планування організаційних змін;
- контроль та аналіз отриманих результатів, формування висновків щодо ефективності планування та впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах;
- розроблення альтернативних шляхів впровадження змін та коригування плану організаційного розвитку при необхідності;
- встановлення ефективних взаємозв'язків не тільки в внутрішньому середовищі компанії, але й між компанією та зовнішнім середовищем.



Рис. 2.12. Основні проблеми планування організаційних змін та оцінювання результатів їх впровадження

*Примітка: сформовано автором*

Також, вирішення вище аналізованих проблем планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах, які працюють в умовах невизначеного середовища, можна за допомогою адаптивної системи планування. Така система дала б можливість здійснювати моделювання різноманітних варіантів впровадження організаційних змін. Це б дозволило не тільки розширити варіативність вибору, але й розробити чіткий план з альтернативними вирішеннями щодо організаційного розвитку, як окремих структурних елементів, так і підприємства в цілому. Головні мета адаптивного планування змін це чіткий розподіл пріоритетності щодо розвитку, ефективний розподіл наявних ресурсів, розробка альтернативних варіантів розвитку з метою оптимального проведення організаційних змін.

Результатом ефективного планування та якісного впровадження змін обов'язково будуть такі результати:

- рентабельність виробничо-господарської, інвестиційної та іншої діяльності машинобудівних підприємств;
- підвищення соціальної відповідальності, реалізація соціального розвитку підприємства;
- в повному обсязі забезпечення сплати податків до державного бюджету;
- забезпечення конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках;
- задоволення бажань та потреб усіх зацікавлених груп впливу, а це якісно нове усвідомлення необхідності та підтримки розвитку підприємства;
- в кінцевому результаті отримання прибутку, а це свого роду інвестиції в подальший безперервний розвиток організації.

Висновки за розділом 2.

1. В розділі проаналізовано такі методи планування організаційних змін: метод портфельного аналізу, метод масової оцінки, метод «мозкового штурму»,

синектичний метод, метод групувань, метод аналогій (порівнянь), метод застосування системи одночасних рівнянь, методи нечіткої логіки, нейронні мережі, метод динамічного і метод просторового порівняння, матричний метод, метод математичної статистики, рейтинговий метод. Особливість аналізу полягала у тому, що на основі методів здійснено ранжування використання методів планування організаційних змін до планування змін на конкретних стадіях життєвого циклу продукту.

2. Проведено оцінювання результатів впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод», ПрАТ «Запорізький електровозоремонтний завод» та ПрАТ «Київський вагоноремонтний завод». На основі аналізу літературних джерел сформовано послідовність оцінювання результатів впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах, що включає в себе поєднання та використання експертних та математичних методів оцінювання результатів змін.

3. Проведено аналіз проблем, що виникають при плануванні організаційних змін та оцінюванні їх результатів. Запропоновано шляхи щодо вирішення наявних проблем.

4. Подальші дослідження щодо планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах та оцінюванню результатів їх впровадження доцільно здійснювати в таких напрямках:

- розробленні та впровадження нових методів планування та оцінювання організаційних змін на основі адаптивного підходу;

- розроблення методів чіткого визначення вагомості впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на процеси діяльності машинобудівних підприємств.

- систематизація уже існуючих та нових методів планування та оцінювання організаційних змін з метою застосування їх до конкретних типів змін на машинобудівних підприємствах;

- виявлення переваг та недоліків існуючих методів планування змін та оцінювання їх результатів для конкретних типів організаційних змін.

Основні результати досліджень наведені в даному розділі, опубліковані в (Лісович, 2014b; Лісович, 2014c; Лісович, 2015b)

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### 3.1. Стратегічне планування організаційних змін на машинобудівних підприємств

Організаційний розвиток безпосередньо пов'язаний з впровадженням організаційних змін. Взагалі, він може виступати, як стратегічний, поетапний, запланований процес модернізації підприємства. Головним елементом якого є чітке планування майбутніх кроків, тобто змін на підприємстві, з метою забезпечення його ефективної діяльності в короткостроковій та в довгостроковій перспективі.

Планування змін в організації не повинно бути формальним. Адже, опір змінам переважно виникатиме з боку працівників підприємства, тому залучення їх до цього процесу, допоможе уникнути зайвих перешкод та забезпечить успішну його реалізацію.

Впровадження організаційних змін на підприємстві призводить до того, що на підприємстві створюються усі необхідні умови для забезпечення його ефективної діяльності у відповідності до обраної ним стратегії.

Важливо зазначити, що західні теоретики Кінга та Кліланда (1974) вважали, що раніше підприємства могли здійснювати свою діяльність звертаючи свою увагу лише на їхню щоденну працю, на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Але тепер, важливу роль відіграє, таке керування підприємством, яке б змогло забезпечити йому швидку адаптацію, до умов середовища в якому воно існує.

Отже, схема планування організаційних змін на підприємстві, рис. 3.13., повинна виглядати таким чином, включаючи в себе стратегічне планування, тактичне планування та оцінювання результатів.

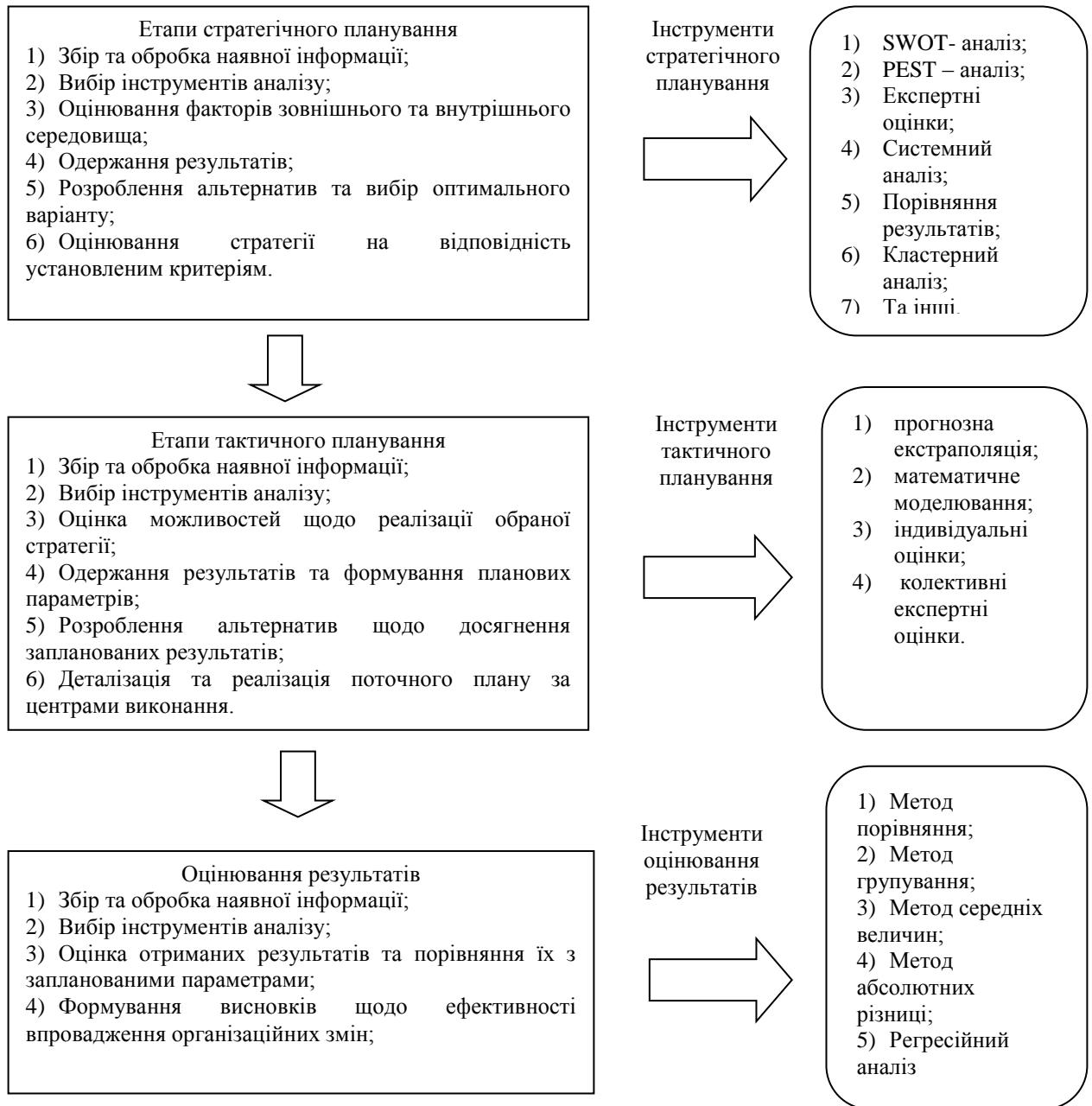


Рис. 3.13. Схематичне відображення планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах

*Примітка: систематизовано автором на основі опрацьованих літературних джерел (Кузьмін та Мельник, 2003), (Мойсеєнко, 2006), (Жайворонкова та Дяченко, 2010), (Бубняк, 2009)*

Важливим фактором реалізації організаційних змін на машинобудівних підприємствах виступає якісне стратегічне планування їх діяльності. В умовах нестабільного та важко передбачуваного зовнішнього середовища важливою є роль стратегічного бачення та стратегічного мислення усіх без винятку керівників, на всіх управлінських ланках підприємства.

Швидка та якісна адаптація підприємства до умов середовища, в якому воно існує, не можлива без ефективної оцінки його можливостей та чітко виробленої стратегії розвитку, і оскільки, діяльність організації цілком пов'язана з реалізацією п'яти функцій менеджменту, таких як: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, то слід зазначити, що саме планування і є тим першим етапом ефективної роботи організації.

Ефективне планування розпочинається з оцінки наявних ресурсів підприємства та якісного розрахунку його можливостей. Найбільш повною класифікацією ресурсів підприємства є розроблена класифікація відомого вченого у сфері вдосконалення виготовлення продукції та оцінки її якості. З його точки зору, для досягнення досконалості діяльності підприємству необхідно уміло поєднувати та розпоряджатись ресурсами підприємства, такими як: фінансові, фізичні, людські, інтелектуальні, інформаційні, організаційні і технічні. Автор також наголошує, що найважливішим ресурсом підприємства є його управлінська команда, яка здійснює найвагомий вплив на організацію в цілому (Харінгтона Д, 2008).

В загальному ресурси підприємства слід класифікувати за чотирма ознаками: матеріальні (фізичні), людські, фінансові та інформаційні. Уміле поєднання наявних ресурсів підприємства пришвидшує впровадження організаційних змін на підприємстві та зменшує ризики при їх реалізації. Щодо здійснення таких змін в управлінській ланці підприємства, то здебільшого використовується лише три типи ресурсів, а саме: людські, фінансові та інформаційні.

Взагалі стратегічне планування можна розглядати, як одну з функцій управління. Тобто процесом, метою якого є вибір цілей та шляхів їх досягнення. Таке планування є основою для прийняття управлінських рішень.

Для ефективного стратегічного планування організаційних змін в організації, в першу чергу слід розглядати фінансовий аспект. А саме, здійснити аналіз та надати оцінку фінансовим можливостям організації.

Бубняк (2009) розділяє процес стратегічного управління фінансами на такі основні етапи:

- визначення мети і завдань інвестування;
- формування фінансової структури підприємства;
- аналіз зовнішнього середовища, що може виступати джерелом інвестування;
- формування фінансової стратегії підприємства;
- визначення джерел зовнішнього інвестування відповідно до критеріїв.

А для успішної реалізації цього процесу необхідно чітко визначити структуру фінансової стратегії підприємства. Тобто визначити форми та шляхи залучення коштів, способи їх розміщення, виділити параметри процесу управління та використання коштів. Це дозволить ефективно планувати впровадження організаційних змін на підприємства, а також призведе до ефективної оцінки фінансового стану підприємства.

Міжнародні компанії уже давно використовують стратегічне планування, як один з способів впровадження організаційних змін, для виходу з критичних ситуацій, що формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, а також для власного саморозвитку. Міщенко А. П., виділяє такі передумови для переходу підприємства від тактичних до стратегічних планів:

- необхідність підприємства реагувати на зміни та адаптуватись до умов середовища існування. Об'єднання різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення;
- підвищення рівня конкуренції;
- наявність висококваліфікованих кадрів на підприємстві, що здатні вирішувати складні завдання пов'язані з стратегічним плануванням;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки до майбутнього;
- інноваційна діяльність підприємств, швидке освоєння та впровадження новітніх ідей та технологій (2004).



Також слід зазначити основні етапи стратегічного планування (Міщенко, 2004).

До першого етапу можна віднести аналіз місії та цілей організації. Адже місія підприємства це те, заради чого існує організація, а цілі – поетапні кроки досягнення місії. Інструментом систематизації цілей на підприємстві є формування “Дерева цілей”. Цей етап є основою для формування та впровадження інших етапів стратегічного планування.

Другим етапом стратегічного планування є аналіз внутрішнього середовища організації. Оцінка його стратегічного потенціалу. Найбільш доступним методом такого аналізу можна вважати SWOT-аналіз. За своєю суттю цей метод дає змогу оцінити найбільш характерні для підприємства зв'язки між: сильними (Strengths) і слабкими (Weaknesses) сторонами підприємства та його можливостями (Opportunities) і загрозами (Threats).

Вплив кожного з цих факторів змушує підприємство постійно відстежувати за їх зміною та приймати такі управлінські рішення, які б дозволили постійно підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Третім етапом є аналіз зовнішнього середовища організації та оцінка його стратегічного клімату. Цей етап можна реалізувати за допомогою PEST-аналізу. PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Останнім, завершальним етапом, стратегічного планування – є формування стратегічного бачення і планів.

Для того щоб оцінити можливість впровадження змін підприємством в стратегічному аспекті, необхідно було оцінити фінансову спроможність організації до таких змін. Оскільки, такі зміни фінансово затратні та носять радикальний характер, необхідно щоб підприємства шукали шляхи для зниження витрат і були підготовленими до впровадження змін та могли мінімізувати можливі ризики, які можуть виникнути у процесі їх здійснення.

Посилення конкуренції, як на внутрішніх так і на зовнішніх ринках, змушує шукати можливі резерви здешевлення собівартості продукції, що є основою утворення ціни на продукт, а як наслідок і отримання прибутку. Підприємства намагаються знизити собівартість продукції здебільшого за допомогою економії на прямих витратах, що не завжди дозволяє досягнути бажаного ефекту. Можливість створення економії шляхом зниження управлінських витрат, оптимізації управління функціональними сферами діяльності підприємства, а як наслідок підвищення ефективності його діяльності, дозволило б віднайти певні резерви для зменшення собівартості продукції (Соколова, Верясова та Соколов, 2011).

Для аналізу та планування організаційних змін можна використовувати декілька методів аналізу, зокрема, Олексів І. Б. виділяє такі методи та інструменти аналізу як (2013):

- регресійна модель з ключовими фінансовими показниками господарської діяльності підприємства як залежною змінною та незалежними індикаторами, тобто організаційними змінами;
- класифікація, основою якої є кластерний аналіз підприємств. Такий аналіз дозволить згрупувати однакові за своєю економічною суттю підприємства та позиціонувати їх у відповідності до певних ознак;
- метод експертних оцінок;
- поєднання вище згаданих методів оцінювання.

Побудова регресійної моделі на основі регресійного аналізу є основним статистичним методом, за допомогою якого відбувається створення математичних моделей об'єктів та явищ відповідно до експериментальних даних. «Ці моделі зв'язують кількісні змінні – результуючу і пояснюючі (в різних областях використовуються різні назви цих змінних: вхідна, цільова, вихідна або результуюча ознака, відгук, результативна, ендогенна або залежна змінна; факторні, прогнозні, екзогенні змінні, фактори, фактор-аргументи та інші» (Літнарівич, 2011).

Варто зазначити, що знайдена в процесі аналізу функція лише на формальному рівні встановлює взаємозв'язок між залежною змінною та

незалежними індикаторами, хоча насправді такий взаємозв'язок може і не існувати. Відсутність такого зв'язку може спотворити результати необхідні для планування організаційних змін.

Купалова (2008) стверджувала, що метод експертних оцінок – це інструмент прогнозування, який може використовуватись для оцінювання майбутніх результатів дій на основі думки фахівців.

Для застосування такого методу зазвичай використовують групу експертів з метою вивчення факторів впливу на певний об'єкт. До складу таких експертів здебільшого входять люди з різним типом мислення.

Перед експертами окреслюється проблема, необхідно вирішити або спрогнозувати результати від діяльності якого об'єкта. Необхідною умовою ефективної оцінки за експертним методом є обізнаність експертів в поставленій проблемі. Недоліком при експертному методі оцінювання можна вважати зацікавленість експерта в тому або іншому результаті вирішення проблеми.

Отже, для якісної експертної оцінки необхідно ретельно відбирати підготовлених експертів, адже, як виділяє Купалова (2008), така робота містить такі складові:

- 1) чітке визначення мети і завдань, а в деяких випадках об'єднання та систематизація висновків;
- 2) набір достатньо компетентних незалежних експертів в області відповідних об'єктів;
- 3) обговорення питання в групі експертів чи виключення безпосереднього спілкування між ними;
- 4) надання учасникам експертизи на кожному наступному етапі результатів і висновків попереднього етапу. Це дає змогу зробити певні висновки, які поділяють більшість експертів;
- 5) вибір оптимальних методів обробки висновків експертів;
- 6) точне формулювання підсумкових висновків в експертній роботі.

Оскільки метод експертних оцінок – це фактично метод прогнозування, що і є основним недоліком для планування змін. Адже організаційні змін

потребують чіткого планування, як у стратегічному контексті, так і у контексті оперативного планування.

Найоптимальнішим інструментом стратегічного планування організаційних змін виступатиме кластерний аналіз. Оскільки, «Такий аналіз є багатовимірною статистичною процедурою, яка «... передбачає збір даних, що зберігають інформацію про вибірку об'єктів, та упорядкування об'єктів у порівняно однорідні групи»» (Соколова, Верясова та Соколов, 2011), а також дозволяє зменшувати розмірність простору (Сошникова, Тамашевич, Уебе та Шефер, 1999). За теорією застосування кластерного аналізу можна використовувати три методи стандартизації інформації, а саме: ділення на середнє, максимальне або мінімальне значення. Формування кластерів відбувається на основі латентного показника. З метою отримання інформації, щодо можливості підготовки та впровадження організаційних змін на підприємстві, було вибрано саме цей інструмент аналізу для дослідження (Соколова, Верясова та Соколов, 2011).

Кластерний аналіз, як один з інструментів для здійснення стратегічного планування, найоптимальніше використовувати на 2-4 етапі процесу стратегічного планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах відображеному на рис. 3.13.

Для оцінки можливостей впровадження організаційних змін в системі управління підприємством, було проаналізовано близько 40 підприємств машинобудівної галузі в Україні.

Метою аналізу машинобудівних підприємств було дослідження їх фінансового стану та спроможності, які необхідні для планування та організування змін на машинобудівних підприємствах. Процес здійснення яких, здебільшого швидкоплинний та потребує значного вливання фінансових ресурсів. Результати від їх впровадження можуть носити різноманітний характер, а тому підприємствам необхідно мінімізувати ризики, які виникають в процесі планування організаційних змін на підприємстві.

Зміни на підприємствах здебільшого здійснюються шляхом створення нових чи об'єднання уже існуючих відділів, впровадження інформаційних

систем для оптимізації прийняття управлінських рішень чи інших радикальних змін, що потребують значних фінансових та інформаційних ресурсів.

Схематично алгоритм кластерного аналізу для стратегічного планування організаційних змін відображено на рис. 3.14.

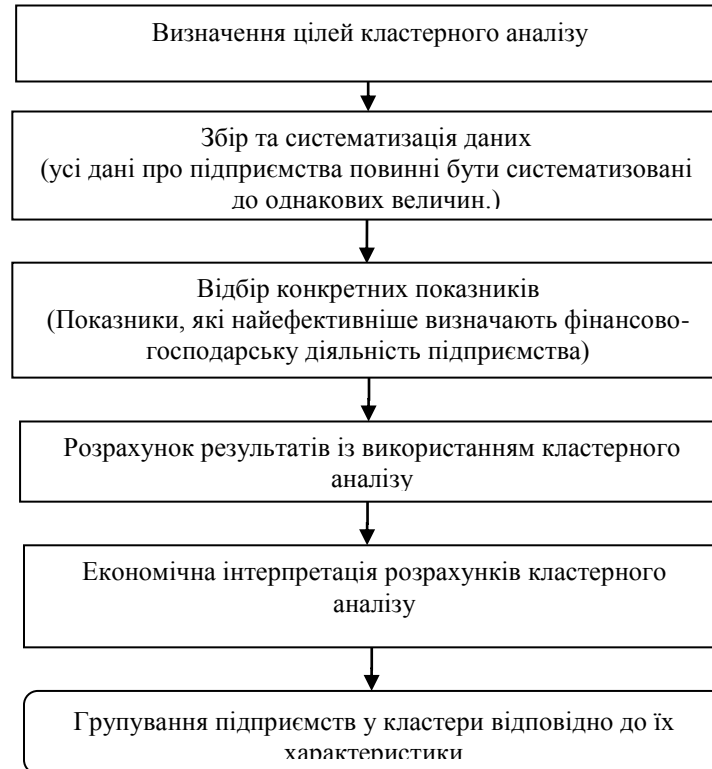


Рис. 3.14. Послідовність здійснення кластерного аналізу українських машинобудівних підприємств за 2012 - 2013 рр.

*Примітка: сформовано автором*

На основі вивчення практики застосування методів багатовимірного аналізу запропоновано застосовувати кластерний аналіз у два етапи.

На першому етапі, застосовується ієрархічний кластерний аналіз з метою визначення кількості груп підприємств за формулою (3.3).

$$S = \{S_1, S_2, S_3, \dots, S_k\}, \quad (3.3)$$

де  $S$  – сукупність аналізованих підприємств;  $k$  – кількість кластерів, на які розбиваються аналізовані підприємства за спроможністю до змін.

На другому етапі, використовується метод  $k$ -середніх з метою розподілу аналізованої сукупності підприємств на групи:

$$S_i = i \begin{pmatrix} & & & j \\ y_{11} & y_{12} & \dots & y_{1j} \\ y_{21} & y_{22} & \dots & y_{2q} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ y_{i1} & y_{i2} & \dots & y_{ij} \end{pmatrix}, \quad (3.4)$$

де  $i$  – кількість підприємств у кластері;  $S_i$ ;  $j$  – кількість показників, за якими формують кластер;  $y_{ij}$  – значення  $j$ -того показника для  $i$ -того підприємства.

Варто зазначити, що запропонований метод аналізу здійснюється лише за однакові періоди. Алгоритм кластерного аналізу машинобудівних підприємств складається з таких кроків: по-перше, необхідно зібрати та систематизувати дані про фінансово-господарську діяльність підприємств; по-друге, відібрати показник, які б найбільш точно та найбільш ефективно характеризували діяльність організації. На основі аналізування діяльності Львівський ізоляторний завод», ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання» та ПАТ «Львівський завод штучних алмазів і алмазного інструменту» було відібрано показники, за допомогою яких можна досліджувати фінансову спроможність підприємств до змін та фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування, а саме: оборотні активи, власний капітал, поточні та довгострокові зобов'язання, дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, дебіторська заборгованість, інші витрати та прибуток. Ці показники найбільш повно характеризують виробничо-господарську діяльність підприємства та можуть бути використані з метою кластеризації.

В залежності від місця позиціонування аналізованого підприємства формується стратегія подальшого розвитку спрямована на досягнення фінансової незалежності та фінансової спроможності здійснювати зміни.

Далі здійснюємо аналіз вибраних даних за допомогою спеціалізованої програми STATISTICA. Четвертим кроком буде аналіз евклідових відстаней на утворених дендрограмах та формування кластерів. Даний аналіз дозволив сформувати чотири групи підприємств з різними можливостями для впровадження змін. Результати аналізу відображені на рис. 3.15., та рис. 3.16., відповідно.

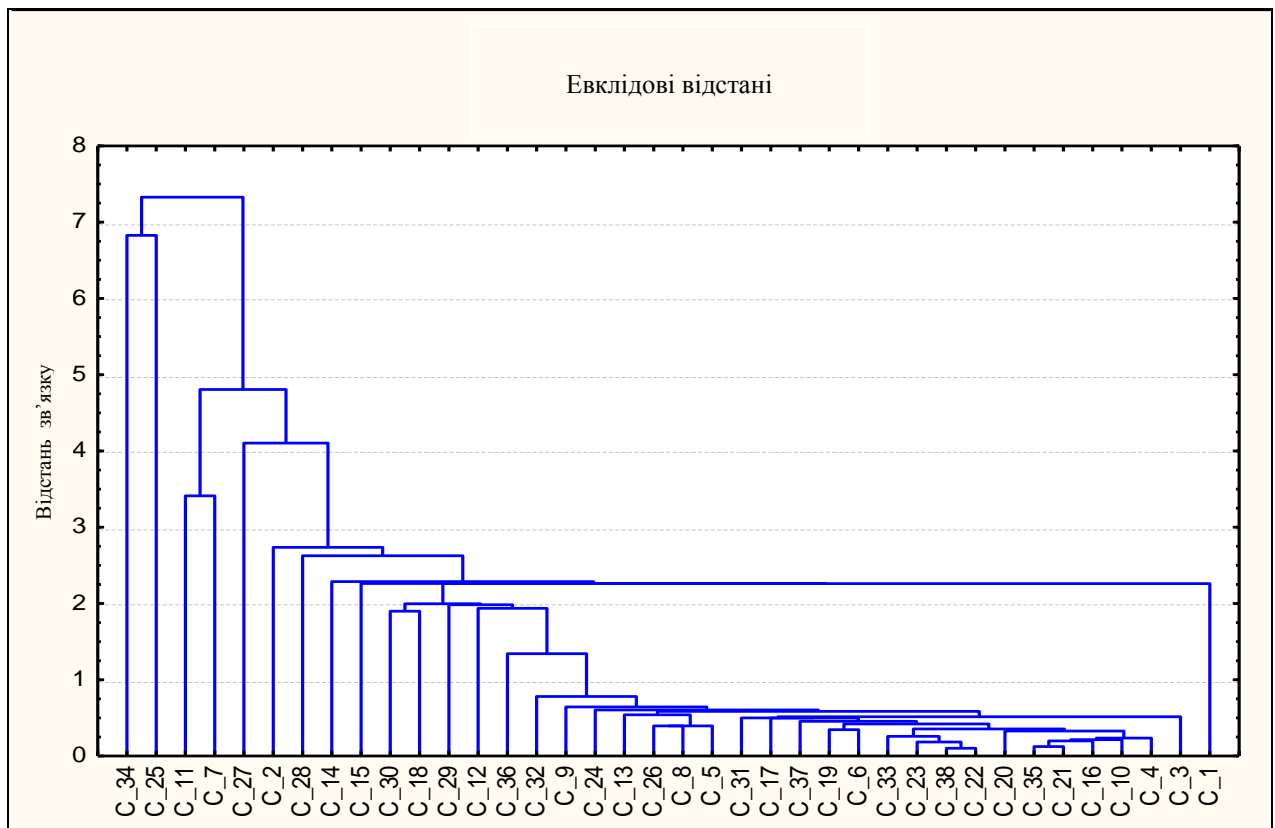


Рис. 3.15. Вертикальна дендрограма 2012 р.

Примітка: С<sub>1</sub> - ПАТ «Львівський ізоляторний завод», С<sub>2</sub> – ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», С<sub>3</sub> – ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання», С<sub>4</sub> – ПАТ «Львівський завод штучних алмазів і алмазного інструменту», С<sub>5</sub> – ПАТ «Львівський інструментальний завод», С<sub>6</sub> – ПАТ «Коломийський завод сільськогосподарських машин», С<sub>7</sub> – ПАТ «Дніпровський завод прокатних валків», С<sub>8</sub> – ПАТ «Павлоградський завод автоматичних ліній і машин», С<sub>9</sub> – ПАТ «Верхньодніпровський ливарно-механічний завод ім. 1-го Травня», С<sub>10</sub> – ПАТ «Ірпіньмаш», С<sub>11</sub> – ПАТ «Гребінківський машинобудівний завод», С<sub>12</sub> – ПАТ «Український науково-дослідний проектно-конструкторський та технологічний інститут трансформаторобудування», С<sub>13</sub> – ПАТ «Мелітопольський завод холодильного машинобудування «Рефма», С<sub>14</sub> – ПАТ «Завод агротехнічних машин», С<sub>15</sub> – ПАТ «Електропідведенмонтаж-10», С<sub>16</sub> – ПАТ «Завод «Запоріжсавтоматика», С<sub>17</sub> – ПАТ «Артемівський машинобудівний завод «Победа труда», С<sub>18</sub> – ПАТ ДМЗ «Експеримент», С<sub>19</sub> – ПАТ «Вінницький інструментальний завод», С<sub>20</sub> – ПАТ «Хмельниксільмаш», С<sub>21</sub> – ПАТ «Дашівський ремонтно-механічний завод», С<sub>22</sub> – ПАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод», С<sub>23</sub> - ПАТ «Луцьке авіапідприємство», С<sub>24</sub> – ПАТ «Завод апаратури зв'язку «Іскра», С<sub>25</sub> – ПАТ «Ковельсільмаш», С<sub>26</sub> - ПАТ «Коростенський машинобудівний завод», С<sub>27</sub> – ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», С<sub>28</sub> – ПАТ «Коростенський завод хімічного машинобудування», С<sub>29</sub> – ПАТ «Верстатуніверсалмаш», С<sub>30</sub> – ПАТ «Електровимірювач», С<sub>31</sub> – ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин», С<sub>32</sub> – ПАТ «Коростенський завод шляхових машин «Жовтнева кузня», С<sub>33</sub> – ПАТ «Радомишльський машинобудівний завод», С<sub>34</sub> – ПАТ «Краснолуцький машинобудівний завод», С<sub>35</sub> – ДВАТ «Стахановський ремонтно-механічний завод», С<sub>36</sub> – ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «холодмаш», С<sub>37</sub> – ПАТ «Одеський завод поришевих кілець», С<sub>38</sub> – ПАТ «Одеський завод поліграфічних машин»

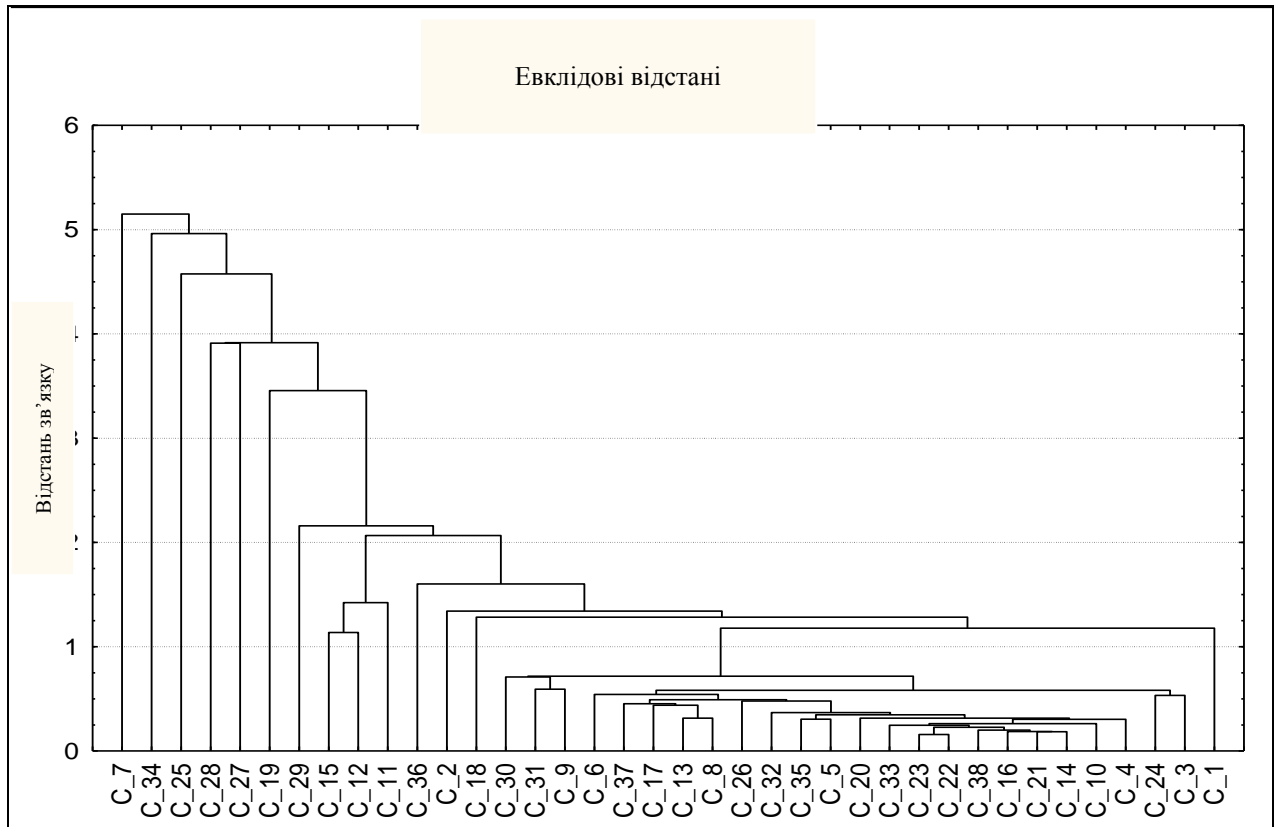


Рис. 3.16. Вертикальна дендрограма 2013 р.

Примітка: С<sub>1</sub> - ПАТ «Львівський ізоляторний завод», С<sub>2</sub> – ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», С<sub>3</sub> – ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання», С<sub>4</sub> – ПАТ «Львівський завод штучних алмазів і алмазного інструменту», С<sub>5</sub> – ПАТ «Львівський інструментальний завод», С<sub>6</sub> – ПАТ «Коломийський завод сільськогосподарських машин», С<sub>7</sub> – ПАТ «Дніпровський завод прокатних валків», С<sub>8</sub> – ПАТ «Павлоградський завод автоматичних ліній і машин», С<sub>9</sub> – ПАТ «Верхньодніпровський ливарно-механічний завод ім. 1-го Травня», С<sub>10</sub> – ПАТ «Ірпіньмаш», С<sub>11</sub> – ПАТ «Гребінківський машинобудівний завод», С<sub>12</sub> – ПАТ «Український науково-дослідний проектно-конструкторський та технологічний інститут трансформаторобудування», С<sub>13</sub> – ПАТ «Мелітопольський завод холодильного машинобудування «Рефма», С<sub>14</sub> – ПАТ «Завод агротехнічних машин», С<sub>15</sub> – ПАТ «Електропіденмонтаж-10», С<sub>16</sub> – ПАТ «Завод «Запоріжсавтоматика», С<sub>17</sub> – ПАТ «Артемівський машинобудівний завод «Побєда труда», С<sub>18</sub> – ПАТ ДМЗ «Експеримент», С<sub>19</sub> – ПАТ «Вінницький інструментальний завод», С<sub>20</sub> – ПАТ «Хмельниксільмаш», С<sub>21</sub> – ПАТ «Дашівський ремонтно-механічний завод», С<sub>22</sub> – ПАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод», С<sub>23</sub> - ПАТ «Луцьке авіапідприємство», С<sub>24</sub> – ПАТ «Завод апаратури зв'язку «Іскра», С<sub>25</sub> – ПАТ «Ковельсільмаш», С<sub>26</sub> - ПАТ «Коростенський машинобудівний завод», С<sub>27</sub> – ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», С<sub>28</sub> – ПАТ «Коростенський завод хімічного машинобудування», С<sub>29</sub> – ПАТ «Верстатуніверсалмаш», С<sub>30</sub> – ПАТ «Електровимірювач», С<sub>31</sub> – ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин», С<sub>32</sub> – ПАТ «Коростенський завод шляхових машин «Жовтнева кузня», С<sub>33</sub> – ПАТ «Радомишльський машинобудівний завод», С<sub>34</sub> – ПАТ «Краснолуцький машинобудівний завод», С<sub>35</sub> – ДВАТ «Стахановський ремонтно-механічний завод», С<sub>36</sub> – ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «холодмаш», С<sub>37</sub> – ПАТ «Одеський завод поришевих кілець», С<sub>38</sub> – ПАТ «Одеський завод поліграфічних машин»



В залежності від місця позиціонування аналізованого підприємства формується стратегія його розвитку, з метою досягнення фінансової незалежності та фінансової спроможності здійснювати зміни.

Аналіз дендрограм дозволяє сформувати чотири кластери. В даному випадку оцінювалась фінансова спроможність підприємств до здійснення організаційних змін, а саме їх фінансова можливість залучати і виділяти кошти на такі зміни, а також їх стан фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування. Такий аналіз, дозволив більш детально зрозуміти, як саме відбувається планування та формування стратегій на підприємствах та за рахунок чого відбувається їх реалізація. За рахунок цього підприємства, що відносяться до конкретних кластерів можна позиціонувати таким чином (рис. 3.17).

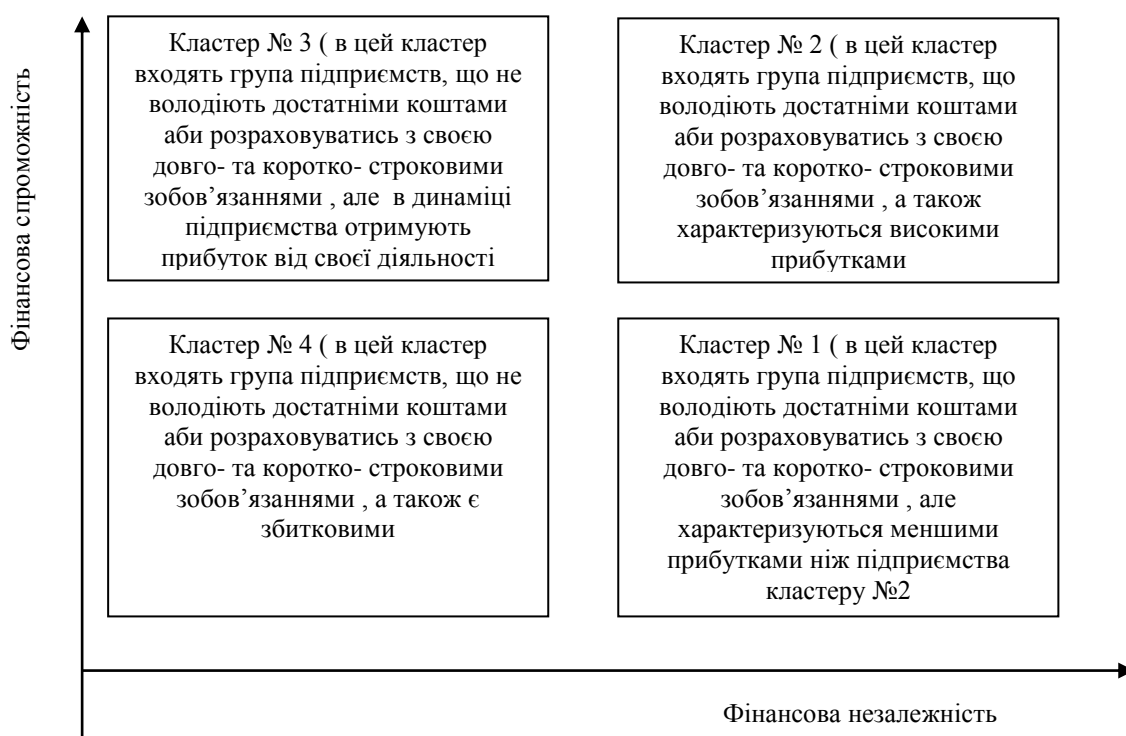


Рис. 3.17. Результати кластерного аналізу ( позиціонування підприємств за кластерами)

*Примітка: сформовано автором*

Розподіл підприємств за кластерами у 2012 та 2013 рр. наведено у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Зведені результати кластерного аналізу для досліджуваних підприємств у 2012 та 2013 рр.

Номер кластеру	Рік аналізу та підприємства що відносяться до кластерної групи	Рік аналізу та підприємства що відносяться до кластерної групи
Кластер №1	2012 рік	2013 рік
Підприємства	ПАТ «Ковельсьільмаш», ПАТ «Краснолуцький машинобудівний завод»	ПАТ «Ковельсьільмаш», ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків», ПАТ «Краснолуцький машинобудівний завод»
Кластер № 2	ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків», ПАТ «Гребенівський машинобудівний завод»	ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», ПАТ «Гребенівський машинобудівний завод», ПАТ «Український науково-дослідний проектно-конструкторський та технологічний інститут трансформаторобудування», ПАТ «Електропівденмонтаж -10», ПАТ «Верстатуніверсалмаш»
Кластер №3	ПАТ «Львівський ізоляторний завод», ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», ПАТ «Електропівденмонтаж -10», ПАТ «Донецький машинобудівний завод «Експеримент»», ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», ПАТ «Коростенський завод хімічного машинобудування», ПАТ «Електровимірювач»	ПАТ «Вінницький інструментальний завод», ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», ПАТ «Коростенський завод хімічного машинобудування»
Кластер №4	ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання», ПАТ «Львівський завод штучних алмазів і алмазного інструменту», ПАТ «Львівський інструментальний завод», ПАТ «Коломийський завод сільськогосподарських машин», ПАТ «Павлоградський завод автоматичних ліній і машин», ПАТ «Верхньодніпровський ливарно-механічний завод ім. 1-го Травня», ПАТ «Ірпіньмаш», ПАТ «Український науково-дослідний проектно-конструкторський та технологічний інститут трансформаторобудування», ПАТ «Мелітопольський завод холодильного машинобудування «Рефма»», ПАТ «Завод агротехнічних машин», ПАТ «Завод «Запоріжавтомастика»», ПАТ «Артемівський машинобудівний завод «Побєда труда», ПАТ «Вінницький інструментальний завод», ПАТ «Хмільниксільмаш», ПАТ «Дашівський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод», Публічне акціонерне товариство «Луцьке авіапідприємство», ПАТ «Луцьке авіапідприємство», ПАТ «Завод апаратури зв'язку «Іскра», ПАТ «Коростенський машинобудівний завод», ПАТ «Електровимірювач», ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин», ПАТ «Коростенський завод шляхових машин «Жовтнева кузня», ПАТ «Радомишльський машинобудівний завод», ПАТ «Стахановський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш», ПАТ «Одеський завод поршневих кілець», ПАТ «Одеський завод поліграфічних машин»	ПАТ «Львівський ізоляторний завод», ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання», ПАТ «Львівський завод штучних алмазів і алмазного інструменту», ПАТ «Львівський інструментальний завод», ПАТ «Коломийський завод сільськогосподарських машин», ПАТ «Павлоградський завод автоматичних ліній і машин», ПАТ «Верхньодніпровський ливарно-механічний завод ім. 1-го Травня», ПАТ «Ірпіньмаш», ПАТ «Мелітопольський завод холодильного машинобудування «Рефма», ПАТ «Завод агротехнічних машин», ПАТ «Завод «Запоріжавтомастика», ПАТ «Артемівський машинобудівний завод «Побєда труда», ПАТ «Донецький машинобудівний завод «Експеримент», ПАТ «Хмільниксільмаш», ПАТ «Дашівський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Луцьке авіапідприємство», ПАТ «Завод апаратури зв'язку «Іскра», ПАТ «Коростенський машинобудівний завод», ПАТ «Електровимірювач», ПАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин», ПАТ «Коростенський завод шляхових машин «Жовтнева кузня», ПАТ «Радомишльський машинобудівний завод», ПАТ «Стахановський ремонтно-механічний завод», ПАТ «Одеське виробниче об'єднання «Холодмаш», ПАТ «Одеський завод поршневих кілець», ПАТ «Одеський завод поліграфічних машин»

*Примітка: сформовано автором*

До першого кластеру увійшли підприємства діяльність яких характеризується високими оборотними активами, в середньому це близько 72 млн. грн. на рік. Серед підприємств цього кластеру спостерігається залежність від кредитних ресурсів. Середні значення по довгострокових та короткострокових зобов'язаннях становлять 35 млн. грн. та 49 млн. грн. відповідно. Підприємства цього кластеру характеризуються досить високою собівартістю продукції та невеликою дохідністю, що призводить до негативного ефекту від здійснення господарської діяльності. Середні значення показників відношення доходу підприємства до собівартості продукції становить 109%. Варто зазначити, що на таких підприємствах, як ПАТ «Ковельсільмаш» та ПАТ «Краснолуцький машинобудівний завод» спостерігається зростання собівартості у 2013 р., порівняно з 2012 та несе негативний ефект, адже дохід від здійснення господарської діяльності є нижчим ніж собівартість реалізованої продукції. Для даного кластеру характерним є наявність збитків по усіх підприємствах, що негативно може впливати на проведення змін в системі управління та збільшує ризики недосяжності необхідних економічних результатів від впровадження таких змін. Підприємствам даного кластеру рекомендується провести підготовку перед впровадженням організаційних змін в систему управління підприємством. Мета підготовки: зниження собівартості реалізованої продукції, зменшення дебіторської заборгованості, що в середньому складає 35 млн. грн. по підприємствах та здійснення заходів щодо зменшення, як поточної, так і довгострокової кредитної зобов'язаності.

До другого кластеру увійшли підприємства, що характеризуються високими оборотними активами, які в середньому становлять більше 38 млн. грн. в рік. Зобов'язання підприємств цього кластеру по довгостроковим кредитам у 2012 р. наявні лише у ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків» та становить 31 млн. грн., а у 2013 р. з представлених 5 підприємств у даному кластері лише 3 мають такі зобов'язання, а середнє значення цього показника не перевищує 2 млн. грн. Найвищий показник цього значення є у ПАТ «Електропівденмонтаж -10», що становить трошки більше 5 млн. грн., а

найменший ПАТ «Верстатуніверсалмаш» та становить 30 тис. грн. Підприємства цього кластеру характеризуються невисокими поточними кредитними зобов'язаннями, що становлять в середньому 25 млн. грн. та високими показниками у графі власні кошти, середній показник становить 55.9 млн. грн. Також спостерігаються позитивні результати від здійснення господарської діяльності у більшості підприємств, збитковими є лише ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод» та ПАТ «Верстатуніверсалмаш». Середнє значення прибутковості по цьому кластеру становить 889 тис. грн. Дебіторська заборгованість теж нижча ніж у першому кластері та становить близько 15 млн. грн. в середньому по підприємствах. Також можна спостерігати зростання собівартості продукції у 2013 р., в порівняння з 2012 р.. Середнє значення показника відношення доходу підприємства до собівартості продукції є вищим ніж у першому кластері та становить в середньому 121%. Проте, на ПАТ «Верстатуніверсалмаш» спостерігається негативний результат цього показника, що становить 85%. Підприємства даного кластеру є найбільш пристосованими до здійснення змін в систему управління. Здебільшого не потребують попередньої підготовки для здійснення змін, володіють достатніми фінансовими ресурсами для їх якісного та ефективного впровадження.

До третього кластеру увійшли підприємства з подібними фінансовими показниками щодо підприємств, що знаходяться у другому кластері. Проте, на відміну від підприємств другого кластеру, тут ми можемо спостерігати нестабільну ситуацію про різноманітним фінансовим показникам. Наприклад: ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»» збільшило свої зобов'язання по довгострокових кредитах і зросла дебіторська заборгованість майже у два рази. Така ж ситуація спостерігається і на ПАТ «Коростенський завод хімічного машинобудування». Така ситуація негативно впливає на фінансову спроможність підприємств здійснювати організаційні зміни в системі управління та збільшує ризики щодо отримання негативних результатів від впровадження таких змін. Для підприємств, представлених в даному кластері, притаманним є збитковість від здійснення господарської діяльності та збільшення собівартості у 2013 р. в порівнянні з 2012 р. Середнє значення

показника відношення доходу підприємства до собівартості продукції, в даному кластері значно вище ніж у попередніх, та становить 151%. Варто зазначити, що на усіх підприємствах даного кластеру спостерігається позитивне відношення дохідності до собівартості. Тобто, підприємства мають змогу здійснювати організаційні зміни в системі управління лише після підготовчого етапу до таких змін. Для цього потрібно: ліквідація негативних тенденцій збільшення дебіторської заборгованості на зростання кредитних зобов'язань, пошуки шляхів до зменшення собівартості продукції та збільшення дохідності підприємства, наслідком чого підприємства мають отримувати прибутки за наступний рік своєї діяльності та перейти з кластеру №3 до кластеру №2.

До четвертого кластеру увійшло більшість аналізованих машинобудівних підприємств, по 27, як у 2012 р., так і 2013 р. Більшість таких підприємств характеризуються збитковою діяльністю протягом 2012-2013 рр. Наявна невелика поточна та довготермінова кредиторська заборгованість підприємств, що в середньому складає 7 млн. грн. та 17 млн. грн. відповідно у 2012 р. та 1,5 млн. грн. та 6 млн. грн. у 2013 р.. Спостерігається також зменшення середнього значення дебіторської заборгованості з 9 млн. грн. у 2012 р. до 3 млн. грн. у 2013 р. Середнє значення збитковості по підприємствах четвертого кластеру також знижується з -1,3 млн. грн. у 2012 р. до - 849 тис. грн. у 2013 р. Зростає показник відношення дохідності підприємств до собівартості продукції з 133% у 2012 р. до 145% у 2013 р. Проте, підприємства даного кластеру, не володіють достатніми фінансовими можливостями для реалізації організаційних змін в системі управління підприємством. Для створення можливостей впровадження таких змін, підприємствам необхідно зберегти позитивну тенденцію зменшення дебіторської заборгованості та появи прибутків від здійснення господарської діяльності, а також додатково залучи кошти для реалізації таких змін.

За результатами виконаного дослідження було отримано 4 кластери(групи) підприємств, яким притаманні певні фінансові можливості. Характеристика кожного кластеру наведена в табл. 3.16.

Аналізуючи зазначенні кластери можна сказати, що найбільш адаптивними підприємствами, до умов середовища в якому вони функціонують, є

підприємства першого та другого кластерів. Проте, у підприємств другого кластеру спостерігається більша ефективність від здійснення фінансово-господарської діяльності. Підприємства третього та четвертого кластерів є досить фінансово залежними, що ускладнює їх подальше стратегічне планування організаційних змін.

Таблиця 3.16

## Характеристика підприємств згідно приналежності до конкретних кластерів

Кластери	Характеристика підприємств
1	2
Кластер №1	Підприємства мають достатньо ресурсів для проведення організаційних змін, але перебувають у стані залежності від своїх кредиторів. Спостерігається зниження прибутків підприємств та доходу від реалізованої продукції, що пов'язано з підвищенням собівартості продукції. Характерним є значне зростання кредиторських зобов'язань по довго термінованому періоду, яке вказує на сильну фінансову залежність підприємства від кредиторів, а це підвищує ризики з запровадженням змін. Для підприємств даного кластеру необхідно планувати свою майбутню діяльність з урахуванням зменшення кредиторської та дебіторської заборгованості.
Кластер №2	Характеризуються зниженням власного капіталу та оборотних активів підприємств. Це пов'язано з зменшенням кредиторської заборгованості по короткострокових та довгострокових термінах. Даний кластер можна охарактеризувати як фінансово забезпечений та фінансово незалежний, адже підприємства спроможні розрахуватись з кредиторами та мають змогу залучати нові фінансові ресурси для впровадження організаційних змін. Підприємствам даного кластеру притаманні найменші ризики пов'язані з невдалим впровадженням організаційних змін.
Кластер №3	Підприємства характеризуються незначним зростанням оборотних активів та власного капіталу. Але на підприємствах також спостерігається ріст, як кредиторської заборгованості так і дебіторської. Підприємства цього кластеру переважно збиткові, хоча і дохідна частина зростає. Даний кластер можна віднести до підприємств, які мають слабку фінансову спроможність та високу фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування. Здійснення змін на таких підприємствах носить помірно-ризиковий характер.

## Продовження табл. 3.16

Кластер №4	Підприємства з найнижчими оборотними активами та власним капіталом. Підприємства цього кластеру можна охарактеризувати як фінансово незалежні, проте фінансово неспроможні здійснювати організаційні зміни. Протягом 2012 та 2013 року підприємства отримували збитки, собівартість продукції зростала.
------------	---

*Примітка: сформовано автором на основі аналізу діяльності вибраних підприємств*

Оскільки, стратегічне планування являється основним елементом стратегічного управління, то таке планування представляє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного бачення, розподілу фінансових ресурсів та адаптивності компанії в майбутньому. Таке планування забезпечує основу усіх майбутніх управлінських рішень, які будуть реалізовані у сфері планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання всієї фінансово-господарської діяльності підприємства.

Отже, аналізуючи можливість стратегічного планування на підприємстві в контексті фінансового аспекту можна зробити такі висновки: фінансові ресурси підприємства є важливою складовою якісного планування змін на підприємстві. А ефективне стратегічне планування не можливе без конкретних поточних кроків для реалізації організаційних змін на підприємстві.

Стратегічне планування організаційних змін на підприємстві залежить від його фінансової спроможності та незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

### 3.2. Тактичне планування організаційних змін на машинобудівних підприємств

Стратегічне планування є довготривалим процесом, під час якого реалізується безліч управлінських рішень. Зважаючи на динамічність середовища функціонування підприємства можна стверджувати, що стратегічні

плани не можуть носити ідеальних характер та бути наперед чітко спланованими. Адже, під час здійснення виробничо-господарської діяльності, підприємства завжди наражається на непередбачувані зміни, що виникатимуть у зовнішньому середовищі. Тому, для ліквідації наслідків таких змін та мінімізації можливих ризиків менеджери підприємств в своїй практиці користуються тактичним плануванням.

Іванілов, визначає тактичне планування як: «короткочасну економічну поведінку, лінію економічних дій, яка розрахована на відносно короткочасний період, виходячи з поточної ситуації» (2010). А розроблення короткострокових та середньострокових планів є основною метою тактичного планування будь-якого підприємства.

Згідно із Кузьмін та Мельник (2003) тактичне планування поділяється на поточне і оперативне. Поточне планування можна розглядати, як різновид управлінської діяльності, що направлений на створення певних заходів, бюджетів, адміністративних важелів з метою формування поточних планів. А оперативне планування розглядається як різновид управлінської діяльності за допомогою якого формуються вузькі, деталізовані короткострокові плани з вирішення конкретних питань чи проблем, що формуються у розвиток поточних планів.

Різницю між тактичним і стратегічним плануванням можна описати за допомогою трьох аспектів (Іванілов, 2010):

- тимчасовий: чим більш віддалені наслідки має план, тим складніше від нього відмовитися, тим він є більш стратегічним. Це значить, що стратегічне планування пов'язане з рішеннями, наслідки яких даватимуть про себе знати протягом тривалого періоду часу і які складно виправити. Тактичні ж плани коригують і доповнюють його;
- в охопленні сфер впливу: стратегічне планування ширше і глибше впливає на діяльність підприємства, а тактичне є вузько спрямованим;
- істотно-змістовний: якщо стратегічні плани окреслюють місію та підпорядковані їй цілі діяльності підприємства, а також принципово



важливі способи їх досягнення, то тактичні мають визначити всю сукупність практичних методів, необхідних для здійснення намічених цілей.

На відміну від стратегічного планування, тактичне планування для його коригування та доповнення. Таке планування є вузько спрямоване, тобто має на меті вирішення певних конкретних завдань, що виникають під час здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства. Зокрема, підкреслюють необхідні практичні засоби, за допомогою яких будуть реалізуватись цілі поставлені при стратегічному плануванні.

«Оперативне планування є, з одного боку, завершальною ланкою в системі планування діяльності підприємства, а з іншого — виступає як засіб виконання довго-, середньо-, та короткострокових планів — один із важелів поточного управління виробництвом. Вимоги до оперативного планування в динамічних умовах ринкового середовища суттєвим чином зростають» (Іванілов, 2010).

У процесі тактичного планування розробляються детальні плани роботи підприємства та його окремих підрозділів. Здебільшого такі плани розробляються на короткі терміни – місяць, декаду, тиждень, робочу зміну. При цьому, такі плани, повинні вирішувати проблеми і завдання, що були сформовані під час стратегічного планування. Таким чином, оперативне(тактичне) планування являє собою покрокову стратегію реалізації стратегічного планування та повсякденного управління підприємством.

Оперативне планування включає в себе тактичне управління фінансовим станом підприємства та управління основним виробництвом. Згідно з Капінос (2013) змістом оперативного планування виробництва є:

- встановлення місця (цеху, дільниці, робочого місця) та часу (кварталу, місяцю, декади, зміни) виготовлення деталей, виробів;
- облік фактичного ходу виробничого процесу;
- визначення відхилень від заздалегідь встановленого плану;
- регулювання ходу виробництва, що здійснюється для ліквідації наслідків небажаних відхилень та забезпечення своєчасного виконання основних завдань оперативного управління.

Тактичне планування основним виробництвом, як правило, здійснюється на основі короткострокових планів, здебільшого річних або на квартал. «Отже, оперативно-виробниче планування – це здійснення розрахунків з виробництва продукції на місяць, добу, зміну; розробка графіків, доведення завдань до структурних підрозділів підприємства» (Капінос, 2013).

Оперативне планування повинно вирішувати декілька основних завдань:

- забезпечити виконання плану виробничої діяльності підприємства в конкретні поставлені строки та зберегти рівномірний розподіл робіт усіх підрозділів підприємства.
- зберегти такий рівень роботи підприємства, при якому отримувався б максимальний ефект від фінансово-господарської діяльності, при цьому витрачаючи мінімальний рівень ресурсів.
- максимально скоротити тривалість виробничого циклу підприємства.

Як зазначає Капінос: «У практиці господарювання розрізняють три основні системи оперативного планування: по-детальну, комплектну та на замовлення. Вибір застосування кожної системи оперативно-виробничого планування визначають типом виробництва, складом і особливостями продукції тощо» (2013).

Під час тактичного планування відбувається детальне розроблення планів підприємства, відповідно до його фінансової спроможності досягати поставлених цілей. Здійснюється аналіз певних поетапних кроків впровадження організаційних змін для реалізації поставлених стратегічних планів на підприємстві. «Таким чином, оперативне планування являє собою важливий важіль повсякденного керівництва виробничою діяльністю підприємства» (Іванілов, 2009).

Оскільки, планування змін на підприємстві розглядається в основному в аспекті фінансів, то слід розглянути особливості оперативного фінансового планування на підприємстві.

Управління виробничими процесами та розрахунки з кредиторами, дебіторами, покупцями чи продавцями істотно впливають на

платоспроможність підприємства і в основному залежать від оперативного фінансового планування в організації. Основними складовими оперативного фінансового планування є: складання платіжного календаря, касового плану і розрахунок потреби в короткостроковому кредиті (Кірейцев, 2001).

Головною метою складання платіжного календаря є розпис конкретної послідовності та термінів проведення всіх розрахунків, що дозволить стабільно та ефективно забезпечити фінансово-господарську діяльність підприємства. «Платіжний календар складається на короткі проміжки часу (місяць, 15 днів, декаду, п'ятиденку)» (Кірейцев, 2001). Такий календар охоплює в себе розпис усіх надходжень та видатків, як у безготівковій так і в готівковій формі. Дозволяє контролювати стан власних коштів та вказує на необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування.

Процес складання платіжного календаря можна розділити на 5 етапів. Першим етапом платіжного календаря є видаткова частина, що демонструє усі розрахунки та видатки підприємства за конкретний період. Другим етапом виступає дохідність підприємства. Співвідношення між цими частинами повинно бути або збалансованим, або ж видаткова частина повинна бути меншою ніж дохідна частина. В останньому випадку зайві кошти, тобто їх надлишок буде враховуватись на поточному рахунку підприємства, що означає підвищення рівня фінансової стійкості, а як наслідок збільшення фінансової спроможності підприємства до реалізації організаційних змін (Іванілов, 2011).

Можливості підприємств для здійснення змін відіграють важливу роль в підтримці конкурентоспроможності вітчизняних виробників, як на зовнішньому так і на внутрішньому ринку. Однак, більшість підприємств машинобудівної галузі здійснюють підприємницьку діяльність не надто ефективно. Це пов'язано з великим рядом причин, з яких можна виділити наступні: слабка банківська система, а саме відсутність рефінансування з боку держави та надто дорогі кредити, застосування яких є не вигідним, адже вони значно перевищують ефективність використання капіталу у виробництві; недоступність активів підприємствам, що призводить їх до фінансової

залежності та нівелює фінансову спроможність адаптуватись до умов середовища та реалізовувати зміни.

Для того щоб визначити причини неефективної діяльності підприємств машинобудівної галузі та виділити перспективні напрямки впровадження змін на них, в попередньому пункті було проведено кластерний аналіз 40-ка підприємств. В результаті аналізу було сформовано чотири кластери, за наступною характеристикою.

Кластерний аналіз здійснювався за період 2012 та 2013 рр. Після проведення аналізу, підприємства сформовані по кластерах, були зведені в порівняльну таблицю, що дало змогу оцінити, як змінювалась фінансова спроможність та фінансова залежність підприємств впродовж 2012 та 2013 рр.. З даних наведених в табл. 3.15., можемо спостерігати, як підприємства змінювали своє місце перебування у конкретних кластерах

Важливо розуміти, що перехід підприємств з кластеру в кластер, це свого роду позбавлення фінансової залежності та збільшення фінансових можливостей для адаптації в умовах середовища, в якому вони функціонують. Так, до прикладу, підприємства 1-го та 2-го кластерів є більш підготовленими до всеохоплюючої адаптивності умовам середовища ведення бізнесу. Ніж підприємства 3-го та 4-го кластерів. Для того щоб ефективно впроваджувати зміни та адаптуватись до середовища, в якому функціонує підприємство, потрібно здійснити конкретні кроки для зміцнення фінансової спроможності та ліквідування фінансової залежності підприємств.

Сучасні тенденції розвитку економічної ситуації в Україні, створюють певну дилему для підприємств машинобудівної галузі. Оскільки, більша частина експорту машинобудівних підприємств України йде на російський ринок, та становить близько 53%, а теперішні економічні відносини між державами погіршуються, то постає питання переорієнтації на нові ринки збуту, в основному на європейські. Для цього підприємствам потрібно пройти складний шлях модернізації, пошуку інвесторів, запровадження інновацій та зміни стратегії впровадження організаційних змін на найближчих декілька років. Також підприємства будуть змушені переглянути стратегічні плани свого

розвитку та розробити альтернативні шляхи для вирішення поточних проблем, що виникли.

Оцінюючи сучасні тенденції розвитку економічної ситуації в Україні та міжнародних відносин з країнами-партнерами, можна стверджувати, що підприємствам машинобудівної галузі доведеться здійснювати радикальні кроки для адаптації в середовищі, що формується. Здійснювати такі кроки рекомендується у трьох напрямках, а саме: зміна культури управління організацією; переорієнтація підприємства на нові ринки збуту, реструктуризація підприємства або зміна напрямку діяльності.

«Культура управління є складовою людської культури і формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. За змістом це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права» (Міщенко, 2004).

Культура управління має свої особливості, що відрізняють її від інших культур. Скибіцька виділяє наступні показники оцінки рівня культури управлінн (2010):

- прагнення до розвитку (наявність тенденції до ускладнення змісту системи, зв'язків, продукції, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);
- динамізм (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);
- цілеспрямованість (здатність системи досягати цілей)
- цілісність (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових системи), синергетичний ефект;
- зв'язність (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, торговельних та інших зв'язків);
- відкритість (взаємодія системи з іншими і сприйняття зовнішньої інформації тощо).

Щодо впровадження напрямку реструктуризації, то Рудковська зазначає, що основними напрямки реструктуризації підприємства є (2012):

- об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи;
- репрофільювання підприємства;
- виокремлення певних структурних підрозділів з метою подальшої діяльності;
- виокремлення певних структурних підрозділів з утворенням нових юридичних осіб;
- передання окремих структурних підрозділів у сферу управління іншого органу управління;
- створення холдингової компанії з дочірніми підприємствами.

Щодо переорієнтації на нові ринки збуту, то тут варто зазначити, що такий напрямок втілення змін на підприємстві може реалізуватись через оновлення матеріально-технічного забезпечення підприємства та створення умов для виробництва продукції, яка б відповідала стандартам відповідно до нових ринків збуту. Або ж за допомогою уже існуючого матеріально-технічного забезпечення використовуючи поєднання напрямків зміни корпоративної культури та реструктуризації підприємства або зміна напрямку його діяльності виводити виготовлений продукт чи послугу під необхідні стандарти нових ринків збуту.

Вибравши конкретний напрям розвитку підприємства підприємство необхідно прив'язати їх до конкретних об'єктів організаційних змін. Об'єктами впровадження змін можуть виступати: технічний розвиток, інноваційний розвиток, інвестиційний розвиток, інформаційні системи, розвиток інтелектуально-орієнтованих цілей.

Згідно з Мойсеєнко - «Технічний розвиток як об'єкт організаційно-економічного управління охоплює різноманітні форми, що мають відображати відповідні стадії процесу розвитку виробничого потенціалу і забезпечувати відтворення основних фондів підприємства (від капітального ремонту знарядь праці до розширення та нового будівництва певних виробничих ланок). Із сукупності форм технічного розвитку варто виокремлювати такі, які

характеризують, з одного боку, підтримування техніко-технологічної бази підприємства, а з другого — її безпосередній розвиток шляхом удосконалення і нарощування» (2006).

Такий розвиток, як правило потребує значних фінансових ресурсів, але здатний забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Зважаючи на особливості реалізації організаційних змін такого плану, то можна зробити висновок, що лише підприємства, що знаходяться у кластері №1 та №2 зможуть втілити такі зміни з найнижчим ступенем ризику.

Щодо розвитку системи управління підприємством, то тут слід розуміти удосконалення організаційної структури, оптимізація управлінських рішень, тощо. З метою підвищення ефективності праці усіх організаційних складових підприємства, та ефективної взаємодії між ними. Такий тип розвитку може бути характерним для усіх підприємств незалежно від приналежності до кластерів.

Інноваційний розвиток. Під ним розуміється удосконалення інноваційних технологій чи продуктів, що в свою чергу призводитиме до оптимізації ресурсів для виготовлення того чи іншого продукту підприємства. Він здебільшого характерний для великих компаній, які самотужки чи за допомогою спеціалізованих фірм здатні займатись розробкою інноваційних продуктів, необхідних для виготовлення їхньої продукції. Характеризується високими грошовими вливаннями, що властиві лише для великих компаній, а в цьому випадку, для тих підприємств, що відносяться до кластерів №1 та №2.

Розвиток інформаційних систем. Ушакова та Плеханова, трактують поняття інформаційної системи як: «Інформаційна система (ІС) – це система, яка організує зберігання і маніпулювання інформацією про проблемну область. Під терміном «маніпулювання» маються на увазі процедури збору, обробки, пошуку, передачі інформації, необхідної в процесі прийняття рішень в будь-якій області» (2009). А тому, виходячи з вище зазначеного, розвиток таких систем, в час коли інформація, якою володіє підприємство, виступає для нього важливим ресурсом, є одним з головних завдань будь-якої організації. Удосконалення інформаційних систем здійснюється на усіх підприємства,

незалежно до якого кластеру вони відносяться, але враховуючи їхні можливості.

Інвестиційний розвиток. Під ним розуміємо удосконалення методів для пошуку та залучення інвестицій, зокрема, не лише з зовнішніх джерел, але й самим підприємством. Оскільки, інвестиції для підприємств можуть відігравати роль додаткового прибутку або як додаткового стимулу розвитку, то підприємствам варто використовувати таку можливість за наявності зайвих ресурсів. Наприклад: інвестувати кошти в організації сусіди, в наслідок чого, буде розвиватись і саме підприємство. Даний тип розвитку здебільшого характерний для великих підприємств, що володіють значними фінансовими ресурсами і позиціонуються у кластері №2

Інтелектуально-орієнтований розвиток. В своєму розумінні опирається на підвищення кваліфікації та особистих здібностей персоналу підприємства. Високоінтелектуальні працівники здатні виконувати складніші завдання за короткий час. При цьому використовуючи нестандартне мислення та творчий підхід. Навчання працівників та їхня участь у розробленні тактичного планування в організації, зменшить можливий опір до змін та призведе до максимального ефекту від їх впровадження. Пізніше інтелектуальний потенціал підприємства може використовуватись як його інтелектуальний капітал. Що в свою чергу позитивно впливатиме на організаційний розвиток підприємства в цілому. Даний тип розвитку може бути характерним для усіх підприємств незалежно до їх позиціонування у кластерах, але враховуючи їхні індивідуальні можливості.

Важливо зазначити, що даний комплекс заходів може реалізовуватись, як в цілому, так і в окремих його елементах чи поєднанні елементів. Все залежить від можливостей конкретного підприємства. Процес реалізації повинен завершуватись двома етапами: по-перше – це якісна зміна певних показників; по-друге – перехід підприємства між кластерами. Машинобудівні підприємства повинні прагнути за рахунок впровадження організаційних змін досягнути результатів, які притаманні підприємствам, що зараз знаходяться у кластері під номером 2.



Важливо зазначити, що даний комплекс заходів може реалізовуватись, як в цілому, так і в окремих його елементах чи поєднанні елементів. Все залежить від можливостей конкретного підприємства. Процес реалізації повинен завершуватись двома етапами: по-перше – це якісна зміна певних показників; по-друге – перехід підприємства між кластерами. Машинобудівні підприємства повинні прагнути за рахунок впровадження організаційних змін досягнути результатів, які притаманні підприємствам, що зараз знаходяться у кластері під номером 2.

Заходи щодо впровадження організаційних змін в систему управління підприємством запропоновано здійснювати межах таких напрямків: технічний, інформаційний, інвестиційний, інтелектуально-орієнтований, інноваційний, фінансовий та розвиток системи управління. Впровадження різних типів змін за різними напрямками дає змогу оптимізувати використання наявних ресурсів та забезпечує ефективне функціонування організації. Варто зазначити, що вибір напрямків в межах яких здійснюються зміни є індивідуальним для більшості підприємств.

Отже, сформувавши і вибравши конкретні напрямки розвитку підприємства, керуюча система підприємства створює комплекс заходів, щодо впровадження організаційних змін для розвитку усіх або одного з напрямків, що були сформовані нею. Реалізація змін стосовно кожного з напрямків – характеризується реалізацією певних цілей в межах напрямку, наприклад: реалізація напрямку «переорієнтації підприємства на нові ринки збуту» буде характеризуватись впровадженням змін, що забезпечать технічний, інноваційний, інформаційний розвиток підприємства, а напрямок зміни «корпоративної культури підприємства» повинен супроводжуватись змінами в інтелектуально-орієнтованому розвитку та удосконаленні системи управління підприємством. Проте, не можна стверджувати, що конкретний напрямок складається лише з певною модернізацією чи розвитком того чи іншого елемента організації. Відповідно до можливостей кожного підприємства, умов середовища в якому воно існує чи збирається працювати, управлінська ланка

кожної організації повинна сама вирішувати, які саме зміни та в яких елементах організації потрібно здійснювати, задля забезпечення вибраного напрямку розвитку підприємства.

Результати запроваджених змін та правильність обраного напрямку чи напрямів, можна дослідити за допомогою двох способів:

Перший полягає в тому, чи відбулась зміна кластеру підприємства. А саме, якщо підприємство відносилось до кластерів № 3 чи № 4, то чи впровадивши зміни, підприємству вдалось перейти в кластер №2 або кластер №1. Тут варто зазначити, що перший кластер хоч і характеризується з позитивної сторони, бо саме в ньому підприємства забезпечені фінансовими ресурсами, проте, вони є надто залежними від кредитних ресурсів.

Другий спосіб реалізується за допомогою методу оцінювання ефективності впровадження організаційних змін в систему управління підприємством (Лісович та Олексів, 2014).

Важливо зазначити, що впровадження організаційних змін в систему управління підприємства відповідно до обраного напрямку або напрямків розвитку повинно характеризуватись якісною зміною таких показників як: фінансової спроможності, фінансової незалежності, рівня вертикальної інтеграції, окупності капітального інвестування, мобільності виробничих фондів, рівня централізації бізнес-успіху.

В сучасній економічній ситуації, що склалась на теренах України, підприємства зіштовхнулись з неминучим впровадженням організаційних змін та зміни своєї управлінської системи. Хоча даний процес є довготривалим та високо ризикованим, але підприємства, що зможуть запровадити зміни, адаптуватись до нових вимог ведення бізнесу, будуть основою розвитку машинобудівної галузі в Україні. Подальші дослідження варто здійснювати у напрямку взаємодії різних підрозділів підприємств при запровадженні організаційних змін, оптимізації можливостей і ресурсів організацій, задля більш ефективної реалізації організаційних змін.

3.3. Метод оцінювання ефективності впровадження організаційних змін на машинобудівних підприємствах.

Впровадження організаційних змін в системі управління підприємством може призвести до різноманітних наслідків, які матимуть вплив на економічну діяльність підприємства. Для підвищення ефективності впровадження організаційних змін та недопущення їх негативного впливу на організацію в цілому необхідно: здійснювати безперервний аналіз фінансово-господарської діяльності організації, здійснювати аналіз взаємозв'язків між елементами організаційної структури організації, зокрема між різноманітними ланками управління, розробити короткострокове чи довгострокове планування етапів реалізації процесу здійснення змін в системі управління підприємством та проводити оцінку результатів впровадження таких змін. Чітке планування процесу здійснення організаційних змін в системі управління підприємством та ефективне прогнозування можливих результатів впровадження таких змін можна вважати актуальним питанням сьогодення.

Взагалі, під методом економічного аналізу розуміють становлення, розвиток господарських процесів та способи їх вивчення. Характерними особливостями у таких випадках виступають: системи показників, що всебічно характеризують господарську діяльність підприємства та взаємозв'язки між цими показниками. Також, важливою рисою є вимір взаємозв'язку та взаємозалежності між показниками. Потрібно не тільки встановити, що такий взаємозв'язок існує, але й показати наскільки певний господарський процес підприємства залежить від певної системи показників (Купалова, 2008).

Основними методами економічного аналізу є такі:

- метод ланцюгових підстановок;
- балансовий метод;
- індексний метод;
- угруповання та порівняння;
- регресійний аналіз.

Метод угруповання та порівняння дозволяє згрупувати найбільш вагомі та взаємозалежні показники, що впливають на господарську діяльність організації, за конкретний період, та шляхом порівняння їх, з таким ж показниками за попередні періоди, зробити конкретні висновки, щодо ефективності господарської діяльності підприємства. Проте, даний метод може дати хибні результати, коли змінюються взаємозалежні показники та взаємозв'язок між ними.

Індексний метод використовується для вираження зміни рівня конкретних показників підприємства періоду, що аналізується до базового. Даний метод також може давати хибні результати, внаслідок зміни взаємозалежних показників при проведенні організаційних змін.

Метод ланцюгових підстановок доволі простий та ефективний для аналізу показників зі строго функціональним характером. Головним недоліком такого методу є довготривале та ресурсозатратне обчислення впливу взаємозалежних факторів, а довільна зміна послідовності обчислення певних показників призводить до викривлення результатів такого аналізу.

Регресійний аналіз найкраще підходить для оцінки ефективності результатів впровадження організаційних змін. Адже, за допомогою регресійного аналізу ми можемо розрахувати коефіцієнти кореляції конкретних взаємозалежних показників, враховуючи можливу зміну їх взаємозв'язку при здійсненні організаційних змін. Даний коефіцієнт, крім того, що демонструє на яку величину зміниться взаємозалежність конкретних показників, також визначає тангенс кута нахилу прямої регресії відносно додатного напрямку осі абсцис.

Для оцінювання ефективності результатів організаційних змін запропоновано послідовність оцінювання ефективності впровадження організаційних змін на підприємстві рис. 3.18.

Суть полягає у порівнянні результатів діяльності підприємства до впровадження організаційних змін та після їх впровадження. Така послідовність дозволить провести оцінку впливу впровадження організаційних змін на динаміку основних результатів діяльності підприємства.

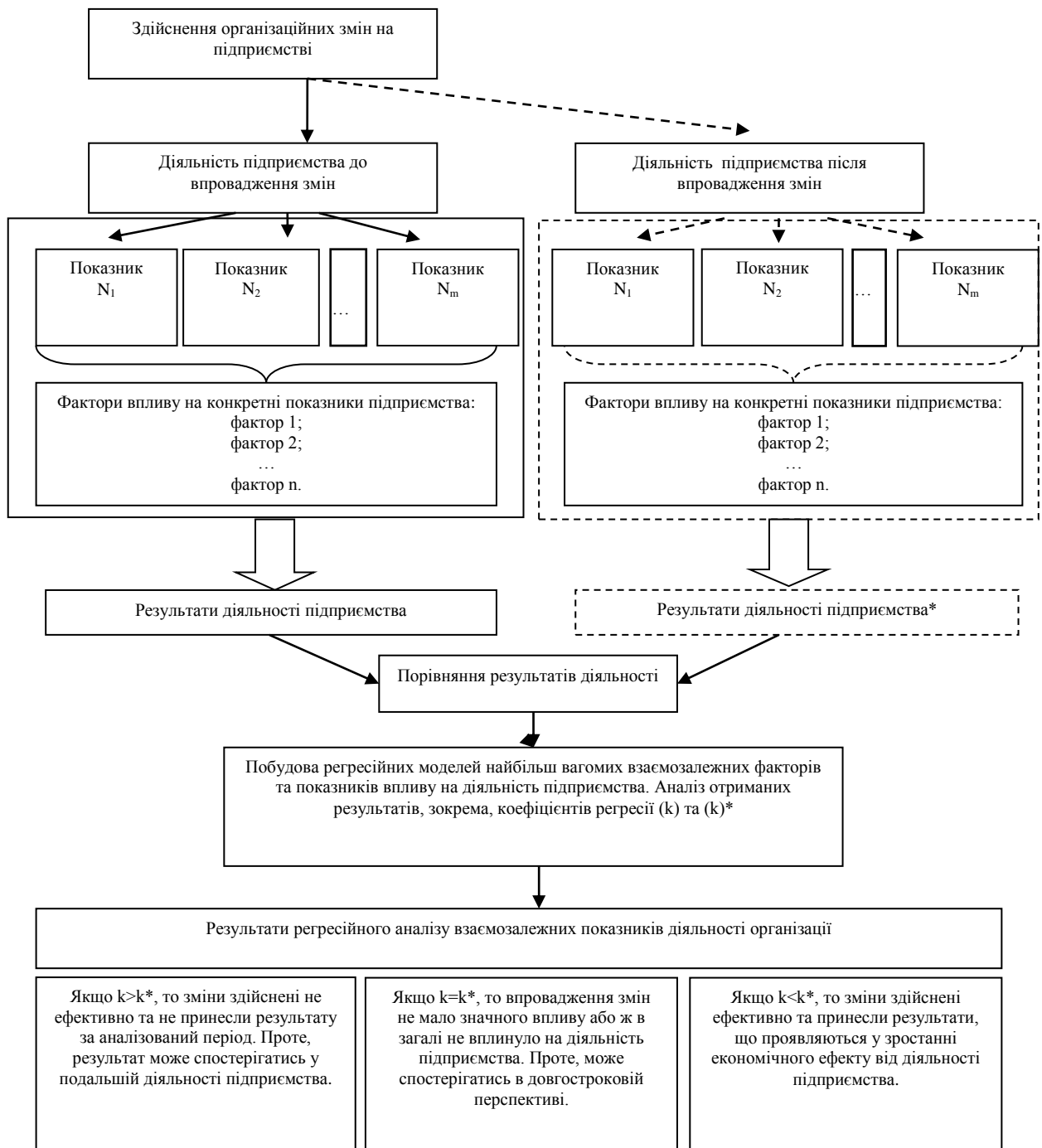


Рис. 3.18. Послідовність оцінювання ефективності впровадження організаційних змін на підприємстві

Примітки: розроблено автором на основі проаналізованих літературних джерел (Мільнер, 2006), (Горбатовська, 2011)

---> Діяльність підприємства та його результати після впровадження змін;  
-  $k$  та  $k^*$  коефіцієнти регресії відповідно до і після впровадження організаційних змін на підприємстві;

□ Діяльність підприємства до впровадження змін;

□ Діяльність підприємства після впровадження змін.

Послідовність оцінювання ефективності впровадження організаційних змін на підприємстві полягає у порівнянні регресійних коефіцієнтів найбільш вагомих взаємозалежних факторів чи показників. Для здійснення такого аналізу необхідно встановити кореляційні зв'язки між окремими факторами чи показниками, що здійснюють вплив на формування прибутку підприємства.

Для здійснення такого порівняння необхідно проаналізувати вибране підприємство на предмет впровадження організаційних змін. Організаційні зміни можуть нести негативний або позитивний вплив на діяльність підприємства. А тому будуть відображатися у фінансових показниках його діяльності. Далі необхідно встановити взаємозв'язок між основними показниками та організаційними змінами та обґрунтувати, як саме організаційні зміни вплинули на ці показники. Наступним кроком буде регресійний аналіз за однакові періоди, наприклад за період роботи підприємства до впровадження змін та період роботи підприємства після впровадження. Важливо зазначити, що періоди аналізу повинні бути однаковими, що зменшить можливість спотворення одержаних результатів.

Для підтвердження ефективності запропонованої моделі необхідно провести ряд математичних розрахунків, для цього проведемо кореляційно-регресійний аналіз. Суть такого аналізу полягає у визначенні степенів зв'язку між двома випадковими величинами  $X$  та  $Y$  (для різних підприємств залежні величини можуть змінюватись в залежності від специфіки діяльності організації). Оскільки, при аналізуванні соціально-економічних показників важко встановити між ними функціональну залежність, тобто таку при якій зміна одного з них веде до пропорційної зміни іншого. Відповідно, для вирішення зазначених завдань пропонується використовувати регресійну модель. Регресійна модель дозволяє привести фактичні значення показників до їх теоретичних на лінії регресії та дає змогу стверджувати, що зміна середнього значення одного з показників призводить до зміни середнього значення іншого, якщо між ними існує тісний зв'язок (Лук'яненко та Краснікова, 1998).

Ідея використання цього інструменту полягає у порівнянні кутів нахилу ліній регресії до та після здійснення змін. Що дає змогу формувати висновки щодо ефективності здійснених змін.

Для здійснення регресійного аналізу та визначення ефективності збільшення прибутку підприємства нам необхідно:

- 1) провести збір експериментальних даних та визначити вагомість впливу показників та факторів на ефективність діяльності організації;
- 2) визначити коефіцієнт кореляції між залежними складовими;
- 3) провести розрахунок коефіцієнту детермінації;
- 4) розрахувати рівняння лінійної регресії;
- 5) інтерпретувати отримані результати;
- 6) порівняти коефіцієнти отриманих регресії.

Для застосування вищезгаданої моделі проаналізовано низку підприємств, зокрема підприємство СП ТзОВ «Астра».

Основною метою створення підприємства було сприяння економічному розвитку регіону, адже саме в цей час регіон потребував у низці подібних підприємств для транспортування сировини, матеріалів та продукції.

Послугами СП ТзОВ “Астра” на даний момент користуються низка іноземних країн таких як: Болгарія, Нідерланди, Франція, Білорусь, Польща, Німеччина, Румунія, Угорщина та Словаччина.

Підприємство продовжує здійснювати автотранспортні перевезення, зокрема продуктів харчової промисловості. Проте, у 2006 р. підприємство підписало договір про започаткування на його території сервісного центру Renault Trucks. Працівників підприємства було направлено до Франції де вони проходять курси по сервісному та після сервісному обслуговуванню автомобілів компанії Renault Trucks. На підприємстві з’являється машинобудівний підрозділ.

Впродовж останніх десяти років товариство володіє унікальним обладнанням для сервісного обслуговування вантажних автомобілів компанії Renault Trucks. Новітні технології та високо освідченні працівники утворюють сприятливий клімат для подальшого розвитку підприємства, а відсутність

сильної конкуренції робить позиції підприємства на ринку авто послуг ще міцнішими.

На сьогоднішній день товариство працює у двох напрямках:

- продаж та сервісне обслуговування продукції Renault Trucks;
- та автотранспортними перевезеннями;

На автотранспортному підприємстві у 2010 р. відбулись організаційні зміни, що виразились у процесі добору нових працівників(розширення організаційної структури), як наслідок збільшення кількості перевезень.

Підприємство характеризується такими показниками, що зазначені у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Динаміка основних показників, що характеризують функціонування  
СП ТзОВ “Астра” за період з 2007 - 2011 рр.

Основні показники діяльності підприємства СП «Астра»	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011р.
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	9,6	2	3	4	42
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	9488,8	38327,5	9119	10787	39601
Собівартість, тис. грн.	6269,5	29843,7	3968	5535	27985
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4123,7	5735	5729	5019	5635
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1993,6	2992	5729	5018	5624
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	4693,4	7122	3561	4439	21822
Витрати на оплату праці, тис. грн.	171,3	290,2	237,0	400,0	679,0

*Примітка: сформовано автором на основі аналізу діяльності обраного підприємства*

Внаслідок змін підприємство змогло збільшити кількість перевезень продукції, що відбулось за рахунок зменшення тривалості виконання замовлення. Це призвело до прямого позитивного ефекту від його діяльності. Також, варто зазначити, що збільшився автомобільно-вантажний парк підприємства.



Більш детальний аналіз виробничо-господарської діяльності проведемо за допомогою розрахунку основних груп індикаторів фінансового стану, а саме: коефіцієнтів рентабельності, ліквідності, оборотності та фінансової незалежності наведено у табл. 3.18.

Зростання показників рентабельності власного капіталу, активів, реалізації продукції та її виробництва свідчить про ефективність діяльності підприємства. Варто зазначити те, що значний приріст показників відбувся у 2011 р., а тому, організаційні зміни впроваджені 2010 р. призвели до позитивних зрушень. За рахунок нарощення обсягів виробництва продукції вдалось максимізувати прибутки та знизити собівартість.

Таблиця 3.18

Динаміка показників рентабельності підприємства  
за період з 2008 - 2011 рр.

Індикатори	Періоди				Критеріальні значення
	2008	2009	2010	2011	
1.1. Коефіцієнт рентабельності капіталу (активів) ( $R_a$ )	0,00035	0,00052	0,00079	0,0019	>0, збільшення, $\geq$ галузевого показника
1.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ( $R_{vk}$ )	0,00089	0,0013	0,0018	0,018	>0, збільшення, $\geq$ галузевого показника
1.3. Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції ( $R_r$ )	0,023	0,094	0,153	0,175	>0, збільшення, $\geq$ галузевого показника
1.4. Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції ( $R_v$ )	0,018	0,056	0,111	0,234	>0, збільшення, $\geq$ галузевого показника

*Примітка: сформовано автором на основі аналізу діяльності обраного підприємства*

Аналіз показників ліквідності наведений, який у табл. 3.19., вказує нам на те, що підприємство є платоспроможним та здатне покривати свої зобов'язання, але є фінансово залежним від зовнішніх джерел фінансування. Показники швидкої ліквідності, абсолютної, автономії та фінансового левериджу не

відповідають критеріальним значенням, що свідчить про велике навантаження з боку зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 3.19  
Динаміка показників ліквідності підприємства за період з 2008 - 2011 рр.

Індикатори	Періоди				Критеріальні значення
	2008	2009	2010	2011	
1.1. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття поточний) ( $L_z$ )	5,436	1,503	1,26	1,34	[1,0 - 2,0]
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності ( $L_f$ )	1,80	0,69	0,31	0,54	[0,8 – 1,5]
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (миттєвої платоспроможності) ( $L_a$ )	0,07	0	0,0048	0,0054	[0,2 - 0,35]
1.4. Коефіцієнт автономії ( $K_a$ )	0,39	0,39	0,45	0,45	[0,5-0,8)
1.5. Коефіцієнт фінансового левереджу ( $K_f$ )	0,2	0,23	0,24	0,23	[1,0 - 2,0)
1.6. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $K_m$ )	2,572	0,529	0,562	0,752	>0, збільшення, ≥ галузевого показника
1.7. Коефіцієнт цільовості довгострокових вкладень ( $K_d$ )	2,13	1,72	1,65	1,35	≈1

*Примітка: сформовано автором на основі аналізу діяльності обраного підприємства*

Динаміка коефіцієнтів оборотності відображена в табл. 3.20. Результати аналізу вказують нам на те, що коефіцієнти оборотності активів, кредиторської заборгованості, дебіторської та виробничих запасів зростають в продовж аналізованого періоду, але основний приріст показників відбувається у 2010 – 2011 рр., що вказує нам на те, що зміни, проведені у 2010 р., позитивно вплинули на діяльність організації, а змога швидше обернути наявні ресурси дозволила підприємству збільшити свої прибутки від здійснення виробничо-господарської діяльності.

Для того щоб визначити, як змінюється прибутковість підприємства при впровадженні організаційних змін необхідно виділити з усіх факторів впливу на прибуток підприємства ті, котрі мають найбільший вплив. Для цього необхідно визначити коефіцієнт кореляції різноманітних складових, котрі впливають на формування прибутку підприємства.

Таблиця 3.20

Динаміка показників ліквідності підприємства за період з 2008 - 2011 рр.

Індикатори	Періоди				Критеріальні значення
	2008	2009	2010	2011	
1.1. Коефіцієнт оборотності активів ( $O_a$ )	6,68	1,59	2,14	3,23	Збільшення
1.2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $O_k$ )	8,06	5,046	8,17	9,54	Збільшення
1.3. Середній термін погашення кредиторської заборгованості ( $t_k$ )	5 днів	72 дні	45 днів	40 днів	Зменшення
1.4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $O_d$ )	16,88	5,57	10,02	9,84	Збільшення
1.5. Середній термін погашення дебіторської заборгованості ( $t_d$ )	21 днів	65 днів	169 днів	154 днів	Зменшення
1.6. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів ( $O_z$ )	123,48	124,00	221,4	174,5	Збільшення
1.7. Середній термін обороту виробничих запасів ( $t_z$ )	1 день	3 дня	2 дня	2 дня	Зменшення
1.8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу ( $O_v$ )	16,69	4,05	4,78	5,74	Збільшення
1.9. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) (F)	12,81	1,59	2,14	3,14	Збільшення (орієнтація на галузевий показник)

*Примітка: сформовано автором на основі аналізу діяльності обраного підприємства*

Зав'язок маж факторною і результуючою ознакою є двох типів, тому розглянемо, як би мали виглядати залежності між факторами при оберненій формі зв'язку до та після здійснення змін (рис. 3.19. та рис. 3.20 відповідно).

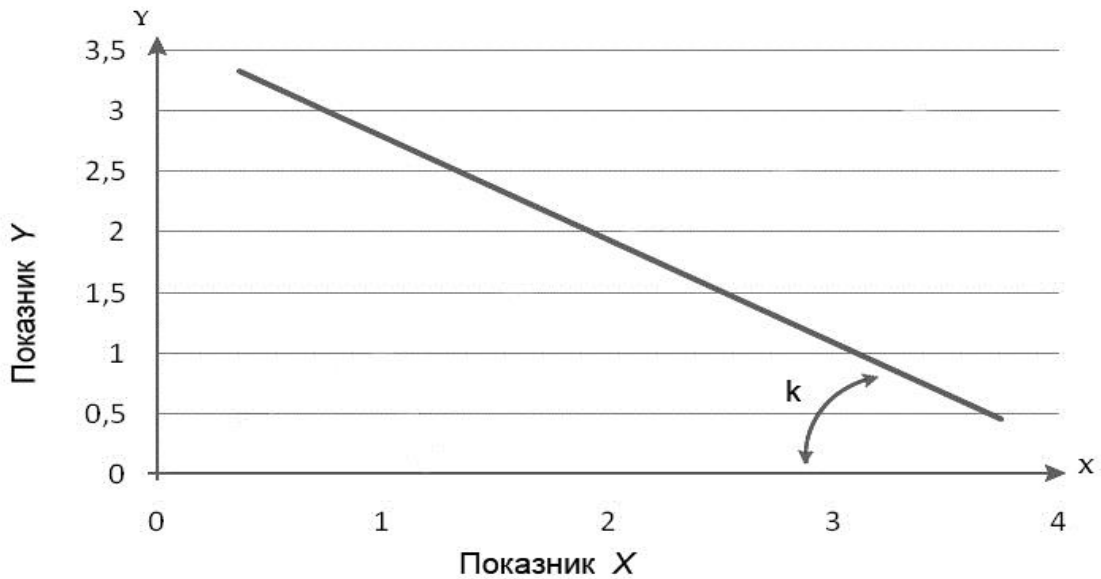


Рис. 3.19. Обернена залежність факторного показника та результуючого до впровадження змін

*Примітка: сформовано автором*

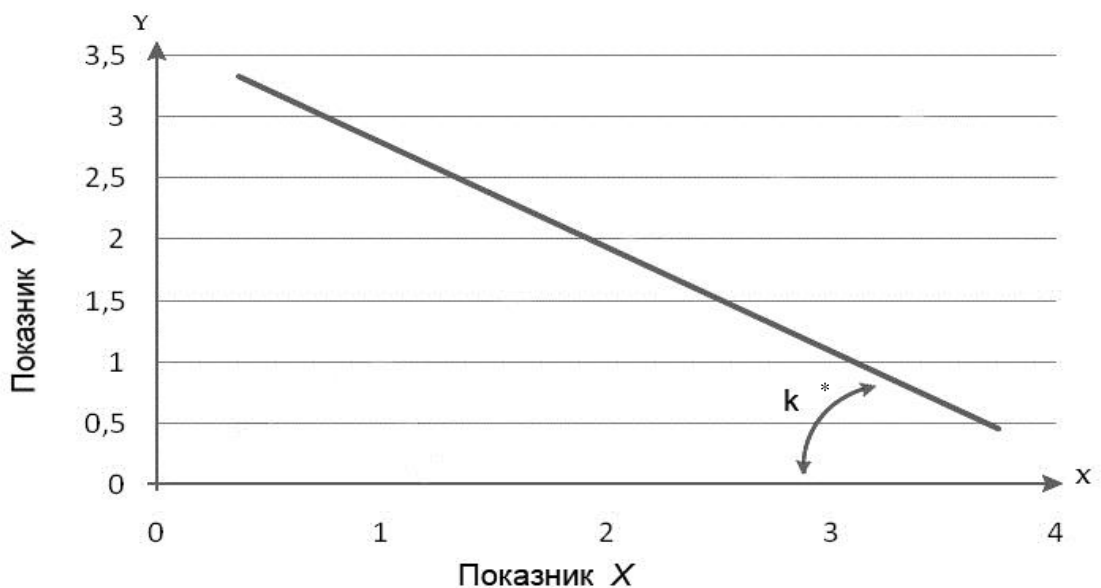


Рис. 3.20. Обернена залежність факторного показника та результуючого після впровадження змін

*Примітка: сформовано автором на основі аналізу діяльності обраного підприємства*

Як видно з наведених рисунків, чим більше збільшується факторний показник, тим більше зменшується кут нахилу прямої до осі абсцис. Тоді як результуючий залишається незмінним або спостерігається його зменшення. В

такому випадку організаційні зміни носять негативний характер та їх результати не можна вважати такими, що несуть в собі позитивний ефект.

Для досягнення позитивного ефекту в такій ситуації, коли існує обернений зв'язок між факторним показником та результуючим, повинно відбуватись збільшення кута нахилу прямої до осі абсцис. І при зменшенні факторного показника, результуючий залишається незмінним або ж зростає.

Щодо показників між якими виникає прямий зв'язок, то проаналізувавши основні фінансові показники діяльності автотранспортного підприємства, було виділено показники собівартості виготовленої продукції та доходу від її реалізації. Враховуючи специфіку діяльності організації основну частину прибутку підприємства формує економія на собівартості продукції.

Коефіцієнт кореляції, тобто залежності зміни прибутку підприємства від зміни собівартості продукції, за періоди до здійснення змін та після їх реалізації, відповідно становлять становить:  $R_1=0,99$  та  $R_2=0,96$ .

Для підтвердження коефіцієнту кореляції розрахуємо коефіцієнт детермінації, які відповідно становитимуть:  $R^2_1=0,9801$  тобто в 98,01% випадків зміни показника  $X$  призводить до зміни показника  $Y$ . Іншими словами – адекватність моделі - висока. Решта 1,99% змін показника  $Y$  пояснюються чинниками, які не врахованими в моделі (а також помилками специфікації);  $R^2_2=0,9251$  тобто в 92,51% випадків зміни показника  $X$  призводить до зміни показника  $Y$ . Відповідно можна зробити висновок про те, що адекватність моделі є висока. Решта 7,49% змін показника  $Y$  пояснюються чинниками, які не врахованими в моделі (а також помилками специфікації);

Коефіцієнтам рівняння лінійної регресії можна надати економічний сенс.

Коефіцієнт регресії  $b_1 = 1,032$  показує середня зміну результативного показника (в одиницях виміру  $y$ ) з підвищенням або пониженням величини фактора  $x$  на одиницю його виміру. В даному прикладі зі збільшенням на 1 одиницю  $y$  підвищується в середньому на 1,032. Коефіцієнт  $a_1 = -0,322$  формально показує прогнозований рівень, але тільки в тому випадку, якщо  $x = 0$  знаходиться поряд з вибірковими значеннями.

Коефіцієнт регресії  $b_2 = 1,247$  показує середню зміну результативного показника (в одиницях виміру  $y$ ) з підвищенням або пониженням величини фактору  $x$  на одиницю його виміру. В даному прикладі зі збільшенням на 1 одиницю  $y$  підвищується в середньому на 1,247, а коефіцієнт  $a_2 = 0,0119$  формально показує прогнозований рівень  $y$ , але тільки в тому випадку, якщо  $x = 0$  знаходиться поряд з вибірковими значеннями.

З метою оцінювання якості впроваджених організаційних змін були розраховані параметри моделей (3.5) та (3.6):

$$y = 1,0325x + 0,0119; \quad (3.5)$$

$$y = 1,2473x - 0,3223, \quad (3.6)$$

де  $y$  – дохід від реалізації продукції аналізованого підприємства;  $x$  – собівартість реалізованої продукції.

Графічно інтерпретуємо отримані дані. Для періоду 2007 - 2009 рр. Залежність зміни прибутку підприємства від зміни собівартості продукції виглядатиме так:

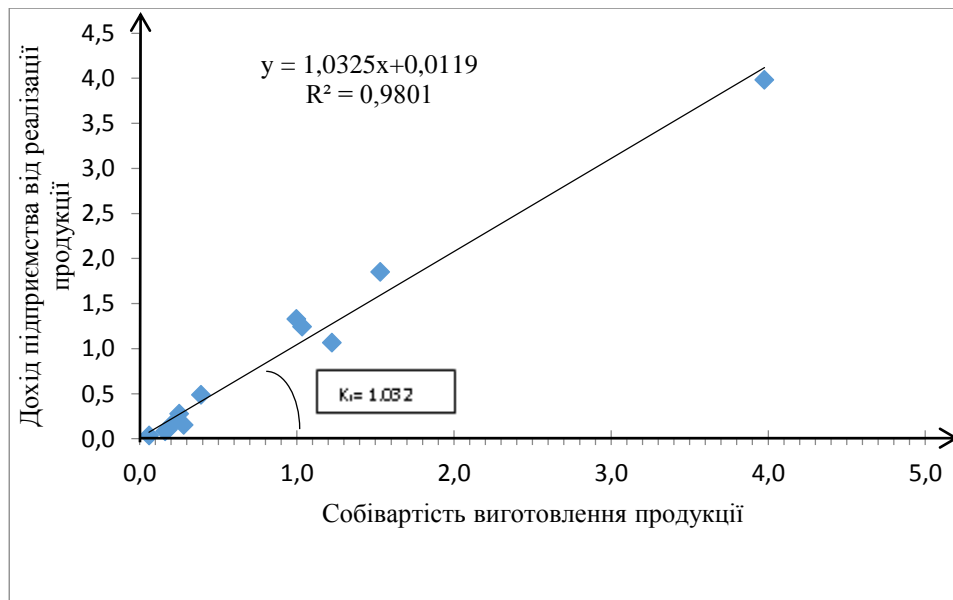


Рис 3.21. Залежність зміни прибутку СП ТзОВ «Астра» від зміни собівартості продукції за період 2007-2009 рр.

*Примітка: сформовано автором на основі аналізу діяльності обраного підприємства*

Перевірка значущості моделей регресії проводиться з використанням F-критерію Фішера. Якщо розрахункове значення з  $k_1 = (m)$  і  $k_2 = (n-m-1)$  ступенями свободи більше табличного при заданому рівні значущості, то модель вважається значущою.

На рис. 3.21. графічно відображено залежність зміни доходу підприємства від зміни собівартості продукції за період 2007-2009 рр. Коефіцієнт регресії для даного періоду  $k=1,032$ .

Для періоду з 2010 - 2011 рр. інтерпретація даних виглядатиме так:

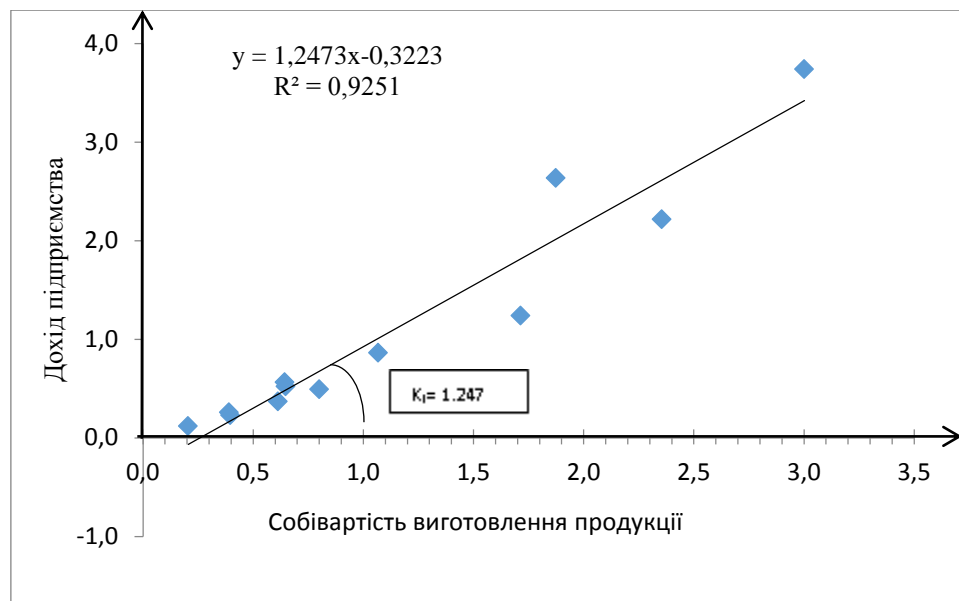


Рис 3.22. Залежність зміни прибутку СП ТзОВ «Астра» від зміни собівартості продукції за період 2010-2012 рр.

*Примітка: сформовано автором на основі аналізу діяльності обраного підприємства*

На рис. 3.22. графічно відображено залежність зміни прибутку підприємства від зміни собівартості продукції за період 2010-2012 рр. Коефіцієнт регресії для даного періоду  $k^*=1,247$ .

Табличне значення критерію зі ступенями свободи  $k_1, k_1^* = 1$  і  $k_2, k_2^* = 10$ ,  $F_{\text{табл}} = 4,96$  (аналізуємо 10 періодів до змін та 10 періодів\* після змін). Критерії Фішера для аналізованих періодів відповідно дорівнюють:  $F_1=491,27$  та  $F_2=123,4$ , оскільки фактичне значення  $F > F_{\text{табл}}$ , то коефіцієнт детермінації

статистично значимий для двох періодів (знайдена оцінка рівняння регресії статистично надійна).

Отримана інформація щодо впроваджених змін на СП ТзОВ «Астра» у період 2009-2010 рр. дозволила розробити систему заходів для поетапного впровадження організаційних змін у період 2015-2017 рр. з метою зниження собівартості виготовленої продукції. Суть заходів полягала у вдосконаленні організаційної структури і провадженні програмного забезпечення для підвищення якості планування розподілу ресурсів та посилення контролю за їх використанням.

Під час аналізування було отримано такі результати лінійної моделі:

$$y = 1,2953x - 0,1304, \quad (3.7)$$

де  $x$  – собівартість реалізованої продукції;  $y$  – дохід від реалізації продукції аналізованого підприємства.

Графічна інтерпретація моделі (3.7) представлена на рис. 3.23.

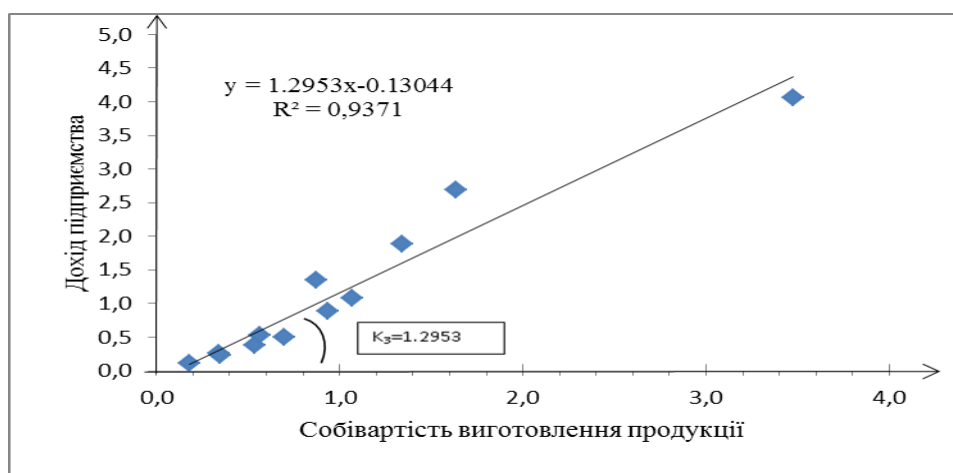


Рис. 3.23. Залежність зміни доходу від реалізації продукції СП ТзОВ «Астра» від зміни собівартості продукції за період 2015-2017 рр.

*Примітка: сформовано автором на основі аналізу діяльності обраного підприємства*

Для підтвердження адекватності моделі розраховуємо коефіцієнт кореляції  $R_3=0,96$  та детермінації  $R^2_3=0,9371$ . Табличне значення F-критерію для моделі



(6) становить 4,96, а розрахунковий критерій Фішера для аналізованого періоду становить 148,86.

Оскільки, фактичне значення F-критерію більше за табличне, то модель можна вважати адекватною. З рис. 3.23. можемо спостерігати, що тангенс кута нахилу прямої до лінії абсцис зростає за аналізований період, а тому можна стверджувати, що запропоновані організаційні зміни на підприємстві призвели до позитивного ефекту та організаційного розвитку.

Варто зазначити, що даний метод використовується не для прогнозування діяльності підприємства в майбутньому, а для порівняння конкретних результатів його діяльності за конкретні періоди, а саме періоди до впровадження змін та періоду після їх застосування. Порівнюючи коефіцієнти регресії  $k$ -до змін, та  $k^*$ - після змін, можна стверджувати, що діяльності підприємства призвела до поліпшення економічних результатів, відбулася зміна тангенса кута нахилу прямої регресії відносно додатного напрямку осі абсцис. Тобто, відбулось зростання доходу підприємства у більшій мірі ніж зростання собівартості наданих послуг, у період після проведення змін, відносно періоду коли такі зміни ще не були впровадженні. Проаналізувавши основні показники діяльності організації табл. 3.21., можна зробити висновок, що діяльність підприємства зростає та має позитивні тенденції.

Таблиця 3.21

## Аналіз діяльності основних показників діяльності СП ТЗОВ «Астра»

Періоди	Абсолютне відхилення (дохід підприємства тис.грн.)	Абсолютне відхилення (собівартість продукції тис.грн.)	Абсолютне відхилення (витрати на оплату праці тис.грн.)
2007-2006	7246,20	6522,80	34,00
2008-2007	35156,60	21972,20	118,90
2009-2008	-35706,80	-25875,70	-53,20
2010-2009	14495,00	11938,00	163,00
2011-2010	21134,00	12220,00	279,00

*Примітки: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємств*

Виключенням зростання може бути лише 2009 рік, проте, варто зазначити, що зниження показників у цей період спричинене не змінами в середині організації, а світовою економічною кризою. Часка собівартості продукції у

формуванні доходу підприємства змінюється так: у 2007 році – 0,69%, у 2008 році – 0,64%, у 2009 році – 0,37%, у 2010 році – 0,63%, у 2011 році – 0,61%. Можна стверджувати, що зниження частки собівартості продукції призводить до зростання дохідності підприємства.

Впровадження організаційних змін на підприємстві є доволі складним, а інколи досить тривалим процесом. Проте, впроваджувати зміни потрібно, адже вони є основною складовою ефективного розвитку будь-якого підприємства.

Отримані результати дають можливість проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства з врахуванням динамічного ефекту, тобто порівняння результатів діяльності підприємства до впровадження організаційних змін та результатів діяльності після їх застосування.

Доцільним є подальше вивчення та розробка різноманітних методів та моделей оцінювання результатів впровадження організаційних змін на підприємстві, особливо змін в системі управління організацією. Адже, ефективні взаємозв'язки саме між різноманітними ланками управління, відсутність дублювання повноважень та функцій призводять до зменшення опору, що виникає в результаті впровадження змін та досягненні ефективних результатів від їх впровадження.

Також, в результаті використання вище зазначеного методу оцінки ефективності організаційних змін ми можемо отримати три типи результатів, що зазначені на рис. 3.18., послідовність оцінювання ефективності впровадження організаційних змін на підприємстві. Тому, в подальшому було б доцільно розробити сценарії діяльності підприємства при отриманні, під час аналізу, одного з типів результату.

### **Висновки за третім розділом.**

Організаційні зміни є одним з ключових факторів організаційного розвитку підприємства. Їх планування, як в стратегічно контексті, так і

тактичному(оперативне планування) є досить важливим з точки зору адаптивності підприємства до умов зовнішнього середовища.

Метою третього розділу дисертаційного дослідження було описати основні методи планування організаційних змін на підприємства та оцінювання результатів від впровадження таких змін.

1) Було удосконалено метод планування організаційних змін на підприємстві. На від мінусу від інших методів, в його основу закладено кластерний аналіз низки українських машинобудівних підприємств. Для аналізу було відібрано 38-м, різних за величиною, підприємств машинобудівного комплексу. Було визначено основні результуючі показники їх діяльності та на основі отриманих даних проведено аналіз.

Результатом аналізу виступає позиціонування підприємств в межах чотирьох новоутворених кластерів згідно їх фінансової спроможності реалізовувати організаційні змін та стану їх фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування. Згідно цих результатів вдалось відділити підприємства, які володіють ресурсами для реалізації майбутніх організаційних змін. Решта ж підприємств змушені здійснювати кроки для стабілізації свого фінансового стану та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

2) Було виділено основні цілі та напрямки розвитку підприємства. Було описано шість цілей, яких повинно дотримуватись підприємство при реалізації трьох напрямів розвитку. Цілі можуть бути реалізовані поетапно, кожна окремо, або ж бути з комбінованими. Цілі сформовані в плані технічного, інвестиційного, інтелектуально-орієнтованого та інноваційного розвитку. А також, спрямовані на розвиток інформаційних систем та розвиток системи управління підприємством.

Реалізація цих цілей забезпечить стабільний розвиток підприємства. При необхідності сприятиме зміні корпоративної культури підприємства, що призведе до більш якісної взаємодії усіх структурних підрозділів підприємства та підвищення результатів його діяльності. Оскільки, більшість підприємств в

теперішніх умовах змушені переорієнтовувати свої ринки збуту, то реалізація цих цілей дозволить з найменшими втратами переорієнтуватись та нові ринки.

Останній напрям – це реструктуризація підприємства, тобто зміна його структури. Сюди може належати зміна форми власності, способів фінансування і керування активами підприємства. До цього поняття можна віднести і зміни у структурі управління підприємством, зміну кадрової політики.

Зміни в цьому напрямку здійснюються з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. Особливо, коли відбувається процес переорієнтації підприємства.

3) Описано метод оцінювання організаційних змін на підприємстві. Від уже існуючих методів відрізняється тим, що здійснюється за допомогою регресійного аналізу основних фінансових показників діяльності підприємства. Було досліджено показники підприємства на якому відбувались значні організаційні зміни. Аналіз проводився за показниками, які характеризували виробничу діяльність підприємства за період до втілення організаційних змін так і за період після їх впровадження. Такий аналіз дав змогу стверджувати, що зміна тангенса кута нахилу прямих регресії, вказує на ефективність впровадження змін. Існує пряма пропорційна залежність між нахилом прямої регресії та ефектом впровадження організаційних змін. Якщо кут нахилу прямої до впровадження організаційних змін є більшим за кут після впровадження змін, то ми отримуємо негативний ефект. Якщо ж навпаки, то зміни призвели до покращення роботи підприємства.

Загалом у третьому розділі описані, як теоретичні так і прикладні аспекти планування організаційних змін на підприємстві, їх втілення та оцінювання результатів до яких вони призвели.

Основні результати досліджень наведені в даному розділі, опубліковані в (Лісович, 2014с; Лісович, 2014е; Лісович, 2014d; Лісович, 2015b; Лісович, 2015с; Лісович, 2016).

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі теоретично обґрунтовано вирішення наукового завдання щодо планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах. Метою наукових результатів є забезпечення організаційного розвитку машинобудівних підприємств, шляхом здійснення змін. В рамках дослідження проблем планування організаційних змін зроблено наступні висновки теоретико-методологічного і науково-прикладного характеру:

У пункті 1 розділу 1 сформовано визначення поняття «процес здійснення організаційних змін», що представляє собою конкретну функцію менеджменту, що безперервно реалізується через загальні функції менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання з метою, досягнення поставлених цілей, мети організації та для ефективного функціонування і подальшого розвитку. Основною характерною відмінністю від уже існуючих наукових визначень є врахування безперервності процесу здійснення змін, а за основу процесу використано трьох ступеневу модель здійснення організаційних змін на підприємстві К.Левіна та концепції організаційного розвитку теорії Майкла Біра і Нітіна Норія. Наведений процес змін дозволить агентам змін чітко ідентифікувати наявні проблеми у структурних елементах організації та приймати ефективні рішення щодо здійснення організаційних змін для їх вирішення.

Здійснено поділ змін на машинобудівних підприємствах за двома напрямками, а саме: адаптаційні (незначні) зміни та кардинальні зміни.

В контексті першого напрямку відбувається дослідження змін в короткостроковому періоді, впровадження яких, має на меті, здійснення процесу адаптації організації до умов зовнішнього середовища, в якому вона функціонує. Таке поєднання дозволяє організації адаптувати до умов середовища існування такі елементи як: цілі, організаційна структура, технології, завдання та кадровий потенціал. Що в свою чергу дозволяє використовувати максимально ефективно наявні ресурси та перешкоджає можливому застою в організаційному розвитку.

Щодо другого напрямку, то цей напрям передбачає розгляд та аналіз уже більш суттєвих змін, у середньо чи довготривалій перспективі. Зміни в контексті цього напрямку розраховані на радикальні перетворення організації чи окремих її структурних елементів з метою створення додаткових можливостей для виробництва продукції та її подальшого розвитку.

Розглянуто основні фактори стимулювання та стримування змін. До першої групи можна віднести такі фактори як: усвідомлення необхідності проведення змін, організаційна криза, старіння продукції, технології, зміни законодавчих і економічних важелів, зміни цінностей та норм у працівників, зниження продуктивності праці, якості продукції, зміни стилю управління, використання концепцій поведінкових шкіл, зростання конкуренції, зміна цілей та мети організації. Щодо стримуючих факторів, то варто виділити наступні: бюрократична жорсткість структури, протиріччя в цілях, організаційна інерція, застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва, невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях, опір і побоювання змін, невпевненість в ефективності проведення змін.

У пункті 2 розділу 1 розвинуто класифікацію організаційних змін на підприємстві. Зокрема, дана класифікація включає в себе наступні ознаки: за природою змін, за характером змін, за змінами в організаційній структурі підприємства, за адаптивністю змін, за глибиною проникнення змін в організацію, за ефективністю функціонування організації, зміни в діловій репутації фірми, зміни в корпоративній культурі підприємства, за персоналізацією змін, за спланованістю змін, за частотою впровадження змін, за предметом змін, за ступенем формалізації, за метою змін, за можливістю керування змінами, за рівнем інноваційності та зміни пов'язані з законодавчими актами. Наведена класифікація призначена для менеджерів та агентів змін, які зможуть з її використанням якісно ідентифікувати необхідні типи організаційних змін для підприємства.

В загальному усі зміни на машинобудівних підприємствах поділяються на еволюційні та революційні. Перші викликані таким чинником як час, тобто у процесі свого поступового розвитку, організація впроваджує зміни з метою

адаптування до умов середовища існування та свого безперервного розвитку. Другі, викликані, насамперед, бажанням радикальних перетворень, стрімкого технологічного, технічного, організаційного, корпоративного та іншого розвитку в конкретний момент часу існування організації.

Усі види організаційних змін можна розділити відповідно до стадій життєвого циклу продукції організації. Деякі зміни реалізуються лише на конкретних стадіях, а деякі є універсальними, можуть здійснюватись у продовж усього циклу життя продукції.

Сформовано особливості планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах. Визначено, що планування організаційних змін повинно включати наступні стадії: всебічна діагностика стану організації, аналізування процесу прийняття рішень та формування зв'язків в організації, розуміння та виявлення організаційних елементів, що створюватимуть опір для змін, планування конкретних напрямків щодо подолання цього опору, формування плану впровадження організаційних змін, розроблення заходів щодо реалізації сформованого плану впровадження організаційних змін, адаптація до проведених змін.

У пункті 1 розділу 2 здійснено аналіз методів планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах. За результатами аналізу зроблено висновки, що методи планування змін можна розділити на дві категорії:

- які дозволяють сформулювати бачення майбутнього стану до якого прагне організація (методи планування організаційних змін) або ж стратегічний підхід, який дозволяє сформулювати бачення змін.

- які дозволяють спрогнозувати майбутній стан організації за допомогою розрахунку певних індикаторів, а також за допомогою порівняння їх з результатами надати експертну оцінку щодо ефективності впроваджених змін (методи планування та оцінювання ефективності впровадження організаційних змін) або ж тактичний підхід за допомогою якого відбувається конкретизація першої групи.

Перші ґрунтуються на основі оцінок експертів, а другі на основі чіткого розрахунку конкретних показників, що, в майбутньому, виступатимуть

плановими значеннями, які потрібно досягнути в результаті впровадження організаційних змін.

До першої категорії методів можна віднести наступні: метод портфельного аналізу, метод масової оцінки, метод «мозкового штурму», синектичний метод, метод групувань, Метод аналогій (порівнянь) зазвичай використовується пр.

До другої категорії методів відносяться: метод застосування системи одночасних рівнянь, методи нечіткої логіки, нейронні мережі, метод динамічного і метод просторового порівняння, матричний метод, метод математичної статистики, рейтинговий метод, підхід адвоката диявола, діалектична довідка та сценарне планування (здійснюється оцінювання сценаріїв).

Використання методів планування організаційних змін та оцінювання результатів їх здійснення на машинобудівних підприємствах можна адаптувати до використання на конкретних стадіях життєвого циклу продукту, а саме:

- на стадії зародження доцільно використовувати такі методи планування організаційних змін та оцінювання результатів їх здійснення, як масової оцінки, мозкового штурму, групування, застосування системи однозначних рівнянь, динамічного та просторового порівняння, діалектичну довідку та метод «Адвокат диявола»;

- на стадії зростання актуальним є використання методів проведення аналогії, мозкового штурму, синектичного, групування, застосування системи однозначних рівнянь, динамічного та просторового порівняння, нейронних мереж, діалектичну довідку та метод «Адвокат диявола»;

- для стадії сповільненого зростання характерні такі методи, як портфельного аналізу, масової оцінки, мозкового штурму, синектичного, групування, застосування системи однозначних рівнянь, динамічного та просторового порівняння, математичної статистики, нейронних мереж, та метод «Адвокат диявола»;

- для планування змін та оцінювання їх результатів на стадії насичення доцільно використовувати методи портфельного аналізу, масової оцінки, математичної статистики, нейронних мереж, та метод «Адвокат диявола»;



- для стадії спаду можна використовувати методи проведення аналогій, синектичний, нейронних мереж, діалектичну довідку та метод «Адвокат диявола».

У підпункті 2 розділу 2 було здійснено аналіз результатів здійснення організаційних змін на машинобудівних підприємствах. На основі результатів аналізу було сформовано наступні висновки, щодо ефективності впроваджених змін: найефективніші організаційні зміни були здійсненні на ПрАТ «ЛЛРЗ». За рахунок програмного забезпечення було оптимізовано персонал підприємства, збільшено середньорічну зарплатню працівникам, стабілізовано виробничу-господарську діяльність. Керівникам підприємства вдалось оптимізувати ресурсне забезпечення, наслідком якого є зниження витрат на зберігання та постачання ресурсів на 5%, порівняно з підприємствами конкурентами; налагодження співпраці з чеською компанією Skoda дало змогу провести зміни технічного характеру, з орієнтуванням на стратегічний результат. В результаті впроваджених організаційних змін вдалось модернізувати потужності підприємства під виготовлення швидкісних поїздів разом з закордонним партнером. Загалом зміни можна назвати успішними, проте існує ряд проблем, які потрібно вирішити; найгірший результат в процесі оцінювання результатів організаційних змін отримало підприємство ПрАТ «КЕВРЗ». Зміни стосувались освоєння нових технологій ремонту та відновлення рухомого складу поїздів. Мали б спричинити позитивний ефект в середньостроковому періоді. Проте, на підприємстві відбулись скорочення персоналу та зниження зарплати. А за підсумками 2014 р. підприємство отримало багато мільйонні збитки. Успішним моментом є те, що з 2015 р. підприємство починає нарощувати свої потужності та укладає нові контракти на ремонт та обслуговування рухомого складу.

У пункті 3 розділу 2 було виділено основні проблеми, що виникають при плануванні змін та оцінюванні їх результатів. До основних проблем планування можна віднести: невдалий вибір проміжних завдань планування, хибне бачення кінцевого результату запланованих організаційних змін, низький рівень усвідомленості у необхідності впровадження змін, невдалий вибір методів планування змін, недостовірна інформація щодо готовності персоналу

організації сприймати чи втілювати процес змін, відсутність чіткої ієрархії на підприємстві (розподіл повноважень та відповідальності серед працівників), хибне визначення вагомості впливу основних факторів на майбутні організаційні зміни, відсутність агентів змін.

До основних проблем оцінювання відносяться: допущені помилки при визначенні вагомості впливу факторів на формування результатів змін, помилки здійснені при аналізуванні показників діяльності підприємства, невдалий вибір методів оцінювання результатів впроваджених організаційних змін, поспішність зроблених висновків (результати деяких типів організаційних змін проявляються у середньо та довгостроковому періоді).

Виділено основні етапи стратегічного планування організаційних змін на підприємствах. До них відносяться: збір та обробка наявної інформації, вибір методів аналізу, оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, одержання результатів, розроблення альтернатив та вибір оптимального варіанту, оцінювання стратегії на відповідність устанавленим критеріям. Також, наведено конкретні приклади основних методів, що можуть використовуватись при реалізації етапів планування. Логічність етапів планування та основних методів планування, керівники підприємства зможуть забезпечити стабільний організаційний розвиток підприємства.

Виявлено, що одним з найкращих методів стратегічного планування може виступати кластерний аналіз. За допомогою цього методу, можна дослідити своє положення серед підприємств конкурентів. В дисертації, було проаналізовано організації з боку фінансової можливості здійснювати зміни та залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Удосконалено тактичне планування, тобто планування організаційних змін у короткостроковому періоді. За допомогою методів математичного аналізу, керівники та менеджери підприємства зможуть досягнути оптимальних результатів оцінювання можливостей підприємства та розробити ефективний план розвитку окремих структурних елементів організації з метою реалізації стратегічного плану розвитку. Сформовано основні напрямки розвитку машинобудівних підприємств в короткостроковому періоді.

Розроблено модель оцінювання ефективності реалізації організаційних змін на підприємстві. Суть моделі полягає у виявленні щільного взаємозв'язку результуючих факторів на результативні ознаки діяльності підприємства. В результаті числового розв'язку такої моделі можна отримати та порівняти результати виробничо-господарської діяльності до моменту здійснення організаційних змін та після. А за допомогою зміни кута нахилу прямої до лінії абсцис можна робити висновки щодо ефективності здійснення організаційних змін на підприємстві.

Варто зазначити, що даний метод використовується не для прогнозування діяльності підприємства в майбутньому, а для порівняння конкретних результатів його діяльності за конкретні періоди, а саме періоди до впровадження змін та періоду після їх застосування. Порівнюючи коефіцієнти регресії  $k$ -до змін, та  $k^*$ - після змін, можна стверджувати, що діяльності підприємства призвела до поліпшення економічних результатів, відбулася зміна тангенса кута нахилу прямої регресії відносно додатного напрямку осі абсцис. Тобто, відбулось зростання доходу підприємства у більшій мірі ніж зростання собівартості наданих послуг, у період після проведення змін, відносно періоду коли такі зміни ще не були впровадженні.

## Список посилань

1. Aiken, C. and Keller, S., 2009. *The irrational side of change management*. [online] Доступно: <<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-irrational-side-of-change-management>> [Дата звернення 16 серпня 2016].
2. Anderson, D. and Ackerman Anderson L., 2001. *Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: John Wiley & Sons.
3. Huse, E. F., 1989. *Organization Development and Change Hardcover*. 4th edition. St. Paul, Minn: «West Publishing Co».
4. Kotter, J.P. and Cohen, D.S., *Change Management*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Lehrer J., 2012. *The brainstorming myth*. [online]. Доступно: <<http://www.newyorker.com/magazine/2012/01/30/groupthink>> [Дата звернення 15 листопада 2015].
6. Lisovuch, T. and Oleksiv, I., 2014. *Theoretical Backgrounds of Organizational Changes Fulfillment in an Enterprise Management System*. «*Econtechmod. An international quarterly journal*», Vol. 03. No. 1, p.53-59.
7. Price, C. and Lawson, E., 2003. *The psychology of change management*. [online] Доступно: < <http://www.c4cm.co.uk/CourseMaterial/Stakeholders/Comms/The%20Psychology%20of%20Change%20Management.pdf>> [Дата звернення 19 липня 2016].
8. Queensland Public Service Commission, 2009. *Change Management Best Practices Guide*. [online]. Доступно: <<http://www.psc.qld.gov.au/>> [Дата звернення 8 вересня 2015].
9. Rayn, T. Hartwig., 2014. *7 Steps to Analyze a Problem – The Devil's Advocacy Technique* Доступно: < <http://www.ryanhartwig.com/7-steps-to-analyze-a-problem-the-devils-advocacy-technique>> [Дата звернення 23 березня 2016].
10. Schiff, J., 2012. *13 Common ERP Mistakes and How to Avoid Making Them*, [online]. Доступно: <<http://www.cio.com/article/2397802/enterprise->

resource-planning/13-common-erp-mistakes-and-how-to-avoid-making-them.html>

[Дата звернення 23 березня 2016].

11. Абалкин, Л.И., 1999. *Экономическая энциклопедия*. Москва: ОАО Экономика.
12. Баєва, О.В., 2008. *Менеджмент у галузі охорони здоров'я: Навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури.
13. Бажин, И. И., 2003. *Управление изменениями*. Компакт - учебник. Харьков: «Консум».
14. Бакай, С.С., Білун, С.О. та Світлична, А.В., 2002. *Словник з теорії організації: навчальний посібник*. Полтава: ПДАА.
15. Баканов, М.И. та Шеремет, А.Д., 2000. *Теория экономического анализа: Учебник*. 4-е изд. Москва: Финансы и Статистика.
16. Барабан О.А. та Ільїнський В.В., 2014. Методи оцінки ефективності управління підприємством. В: WEB-ресурс науково-практичних конференцій. Матеріали науково-практичної конференції «Альянс наук: вчений-вченому».: IX Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Рівне, Україна, 27-28 березень 2014.
17. Бауліна, Т.В., 2004. *Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки*. Кандидат наук. Міжнародний науково - технічний університет.
18. Бесєдін, М.О. та Нагаєв, В.М., 2005. *Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник*. Київ: Центр навчальної літератури.
19. Боженко, О.С., 2007. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств. Наукове товариство – Івана Кушніра, [online] Доступно: <[http://www.rusnauka.com/2.\\_SND\\_2007/Economics/19367.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm)> [Дата звернення 22 серпень 2016].
20. Божидарнік, Т.В. та Ковальчук, О.В., 2016. *Управління змінами: конспект лекцій для здобувачів третього освітньо-наукового рівня доктора філософії (PhD) галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за*

спеціальністю 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Луцьк: Луцький НТУ.

21. Бубняк, І.М., 2009. *Фінансовий менеджмент: навчальний посібник*. К: Омега.
22. Василенко, В.А. та Ткаченко, Т.І., 2003. *Стратегічне управління: навчальний посібник*. Київ: ЦУЛ.
23. Василенко, В.А., 2005. *Менеджмент устойчивого развития предприятий: монографія*. Київ: ЦУЛ.
24. Виноградова, О.В., 2006. *Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія*. Донецьк: Дон дуєт.
25. Височина, М.В., 2009. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Науковий журнал «Культура народів Причорномор'я»*, 161, с.86-89.
26. Виссема, Х. 1996. *Менеджмент в підрозділах фірми: Предпринимательство и координация в децентрализованной компании*. Москва: ИНФРА-М.
27. Виханский, О.С. та Наумов, А.И., 2010. *Менеджмент:учебник*. 3-е изд. Москва: Гардарика.
28. Вовк І., 2011. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи. *Соціально-економічні проблеми і держава*, [online] Доступно: <<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vippsp.pdf>> [Дата звернення 5 березня 2016].
29. Воронков, Д.К., 2009. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету «Економічні науки»*, 6, с.7-11.
30. Гадей, О.О., 2012. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 3 (19), с.71-75.
31. Гаркавенко, С.С., 2002. *Маркетинг: підручник для вузів*. Київ: Лібра.
32. Гончаров, В.В., 1998. *Руководство для высшего управленческого персонала в 2-х томах*. Москва: МНИИПУ.

33. Горбатовська, Н.В. та Удалих, О.О., 2011. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. *Журнал «Бізнес Інформ»*, 3, с.135-137.
34. Грабовецкий, Б.Є., 2000. *Основи економічного прогнозування. Навчальний посібник*. Вінниця: ВФ ТАНГ.
35. Грабчук, О.М., 2010. Механізм впливу невизначеності на розвиток економічних систем. *Економічна наука*, [online], с.31-33. Доступно: <[http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2012/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2012/10.pdf)> [Дата звернення 10 лютий 2017].
36. Гринько, Т.В., 2013. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Журнал «Бізнес Інформ»*, 10, с.247-252.
37. Гриньова, В.М. та Гребнева, Ю.І., 2013. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств. *Журнал «Бізнес Інформ»*, 12, с.249-254.
38. Губерський, Л.В., 2004. *Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах*. Київ: Знання України.
39. Гуияр, Ф.Ж. та Келли, Д.Н., 2000. *Преобразование организации*. Перевод с английского О. Гончаровой, И. Егоровой. Москва: Дело.
40. Дак, Дж., 2003. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований. Перевод с английского В. Ионов. Москва: Альпина Паблишер.
41. Дафт, Р.Л. 2000. *Менеджмент*. Санкт-Петербург: Питер.
42. Дашевська, О.В., 2011. Глобалізаційний вплив на розвиток економічної системи країни. *Науковий вісник Ужгородського університету спецвип*, №33, с.90-96.
43. Діденко, В.М., 2008. *Менеджмент: Підручник*. Київ: Кондор.
44. Дідур, К.М., 2011. Сучасні методи оцінки персоналу. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, 11, [online]. Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776&p=1>> [Дата звернення 23 серпень 2015].
45. Друкер, П.Ф., 2000. *Задачи менеджмента в XXI веке: учебное*

пособие. Перевод с английского Н. Макаровой. Москва: Вильямс.

46. Дудукало, Г.О., 2012. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, [online]. Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031>> [Дата звернення 15 лютий 2015].

47. Жайворонкова, Г. та Дяченко, О., 2010. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. *Науково-теоретичний журнал «Наука й економіка»*, 3, с.69-72.

48. Жовнірова, М.В., 2010. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*, 19(2), с.126 – 132.

49. Зленко А. М. 2012. Оцінка працівників методом «360 градусів». *Економічний вестник університета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов, 18-1*, с.100-102.

50. Зуб, А.Т., 2016. *Управління змінами: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури. Серія: бакалавр і магістр. Академічний курс.* Москва: Видавництво Юрайт.

51. Іванілов, О.С., 2009. *Економіка підприємства: підручник (для студ. вищ. навч. закл.)*. Київ: Центр учбової літератури.

52. Ілляшенко, С.М., 2005. *Маркетингова товарна політика: Підручник*. Суми: ВТД “Університетська книга”.

53. Камерон, Э. та Грин, М., 2006. *Управление изменениями*. Москва: Добрая книга.

54. Капінос, Г.І. та Бабій, І.В., 2013. *Операційний менеджмент: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури.

55. Киржнер, Л.А. та Киенко, Л.П., 2006. *Менеджмент: учебное пособие*. Харьков: КНТ.

56. Кірейцев, Г.Г., 2001. *Фінансовий менеджмент*. Житомир: ЖІТІ.

57. Клиланд, Д. та Кинг, В., 1974. *Системный анализ и целевое управление*. Москва: Советское радио.



58. Кобзій, О.В., 2014. Проблеми планування діяльності підприємств у невизначених умовах сучасного ринкового середовища. Доступно: <http://intkonf.org/kobziy-ov-problemi-planuvannya-diyalnosti-pidpriemstv-u-neviznachenih-umovah-suchasnogo-rinkovogo-seredovischa> [Дата звернення 23 березня 2016].
59. Коробов, М.Я., 2000. *Фінансово-економічний аналіз підприємств: Навчальний Посібник*. Київ: Т-во «Знання».
60. Коробова, М.В. та Горіцина, І.А., 2012. *Теорія економічного аналізу: «Метод, методика, способи і прийоми економічного аналізу»*. Навчальна електронна бібліотека КНУ, [online]. Доступно: <<http://www.unicyb.kiev.ua/Library/TEA/2%5B1%5D.pdf>> [Дата звернення 7 жовтня 2015].
61. Кужда, Т.І., 2013. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник (загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання)*, 2(41), с.66-72.
62. Кузнєцов, Ю.В. та Мелякова, Е.В., 2014. *Теорія організації підручник (для студ. вищ. навч. закл.)*. 2-е вид. Москва: Юрайт.
63. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2003. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник*. 2-е вид. Львів: Національний університет «Львівська політехніка».
64. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2007. *Основи менеджменту: навчальний підручник*. Київ: Академвидав.
65. Купалова, Г.І., 2008. *Теорія економічного аналізу: навчальний посібник*. Київ: Знання».
66. Ландсман, В. А., 2012. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. *Державне будівництво: Електронне наукове фахове видання*, [online], 2, с.1-11. Доступно: <<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.pdf>> [Дата звернення 5 березня 2016].
67. Лісович Т.Ю., 2013а. Contents of organizational and administrative changes and its enterprise implementation В: О. Л. Березко, ред., *Економіка і*

*менеджмент.: III міжнародна конференція молодих вчених.* Львів, Україна, 21-23 листопад 2013 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

68. Лісович Т.Ю., 2013b. Організаційно-економічні зміни при започаткуванні та розвитку інноваційної інфраструктури підприємства. В: В.В. Козик, ред., *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури.: II Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 16–18 травень 2013 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

69. Лісович, Т.Ю. та Олексів, І.Б., 2013с. Теоретичні засади здійснення організаційно-економічних змін на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»,* 769, с.77-82.

70. Лісович Т. Ю., Олексів І. Б., 2014а. Основні напрямки здійснення організаційних змін в системі управління підприємства. В: Л.І. Чернобай, ред., *Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю.: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція.* Львів, Україна, 13 травень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

71. Лісович Т.Ю., 2014b. Інструменти планування організаційних змін в системі управління підприємством. В: *Перспективи економічного зростання, Теоретичні та практичні аспекти.: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція.* Одеса, Україна, 19-20 грудень 2014 р. Одеса: Видавництво ГО «Центр економічних досліджень та розвитку».

72. Лісович, Т. Ю. та Олексів І. Б., 2014с. Аналізування факторів та моделей реалізації організаційних змін у системі управління підприємством. *Вісник «ТНЕУ»,* 3, с.100-106.

73. Лісович, Т.Ю. та Олексів, І.Б., 2014d. Формування методу оцінювання ефективності впровадження організаційних змін у систему управління підприємством. *Журнал «Бізнес Інформ»,* 7, с.359-364.

74. Лісович, Т.Ю. та Олексів, І.Б., 2014е. Формування методу оцінювання ефективності впровадження організаційних змін в систему управління підприємством. *Журнал «Бізнес Інформ»,* 7, с.359-364.

75. Лісович, Т.Ю. та Олексів, І.Б., 2015а. Особливості корпоративних змін в системах корпоративного управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 819, с.66-72.
76. Лісович, Т.Ю., 2015б. Метод планування та організування організаційних змін в системі управління підприємством. *Науковий журнал «Економіка: Реалії часу»*, 1(17), с.113-121.
77. Лісович, Т.Ю., Олексів, І.Б. та Шуляр, Р.В., 2015с. Формування спроможності до здійснення організаційних змін в системі управління підприємством. *«Науковий журнал «Актуальні проблеми економіки»*, 9(171), с.235-241.
78. Лісович, Т.Ю. та Олексів, І.Б., 2016. Організаційні зміни підприємства для різних етапів життєвого циклу. *«Вісник Львівського університету: серія економічна»*, 53, с.271-278.
79. Літнарівч, Р.М., 2011. *Побудова і дослідження математичної моделі за джерелами експериментальних даних методами регресійного аналізу. Навчальний посібник*. Рівне: МЕРУ.
80. Майстер, Д., 2008. *Стратегія і товстий курець. Як нарешті зробити те, що буде для вас корисно*. Москва: Манн, Іванов і Фербер.
81. Мескон, М., Альберт, М. та Хеддоурі, Ф., 1998. *Основи менеджмента*. Перевод с англійського О. Медведь. Москва: Дело.
82. Мильнер, Б.З., 2006. Концепция организационных изменений в современных компаниях. *Журнал «Проблемы теории и практики управления»*, 1, с.27.
83. Михайляк, Г.В., 2015. Системи оцінювання компетенцій управлінців машинобудівних підприємств. Кандидат наук. Національний університет «Львівська політехніка».
84. Міщенко, А.П., 2004. *Стратегічне управління. Навчальний посібник*. Київ: Центр навчальної літератури.
85. Міщенко, А.П., 2007. *Стратегічне управління. Навчальний*

посібник. (Видання друге). Дніпропетровськ: ДУЕП.

86. Мойсеєнко, І.П., 2006. *Інвестування: навчальний посібник*. Київ: Знання.
87. Мочерний, С.В., 2001. *Економічна енциклопедія: у трьох томах*. Київ: Академія.
88. Набок, Є.В., 2013. Аналіз особливостей розвитку машинобудівної галузі України. *Журнал «Бізнес Інформ»*, 5, с.139-144.
89. Найпак, Д.В., 2011. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства. Кандидат наук. автореф. Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця.
90. Найпак, Д.В., 2011. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. *Електронний науковий фаховий журнал «Державне управління: теорія і практика»*, 2, с.1-11.
91. Наказ «Про затвердження Загальних вимог до системи управління діяльністю у сфері використання ядерної енергії (Загальні вимоги, п. 1.4) №190» 19.12.2011. *Професійна юридична система*. [online] (Останнє оновлення 19 грудня 2011) Доступно: <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0017-12>> [Дата звернення 15 вересень 2016].
92. Науменко, М.О., Гура, Т.В. та Красногрудь, О.С., 2013. Удосконалення стратегічного управління організацією. *Журнал «Бізнес Інформ»*, 2, с.284-286.
93. Нелеп, В.М., 2004. *Планування на аграрному підприємстві: підручник*. 2-ге вид. Київ: КНЕУ.
94. Новаківський, І.І., 2009. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» сер.: «Комп'ютерні науки та інформаційні технології»*, 640, с.163-174.

95. Огірко, І.В. та Шульжик, Ю.О., 2003. Інвестометрія та державне управління. *Економетрія: проблеми теорії і практики: Збірник наукових праць. Хмельницький інститут регіонального управління та права*, с.126-134.
96. Олексів, І.Б., 2004. Метод прийняття управлінських рішень на засадах компромісного розв'язання. *Актуальні проблеми економіки*, (12), с.142-149.
97. Олексів, І.Б., 2013а. *Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів: монографія*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
98. Олексів, І.Б., 2013б. *Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів: [монографія]*. Львів: Львівська політехніка.
99. Олійник, Т.В., 2013. Ідентифікація об'єктів стратегічних змін у процесах управління адаптивністю підприємства. *Журнал «Бізнес Інформ»*, 6, с.279-283.
100. Орлов, О.О., 2002. *Планування діяльності промислового підприємства. Підручник*. Київ: Скарби.
101. Осовська, Г.В. та Осовський, О.А. 2005. *Менеджмент організації. Навчальний посібник*. Київ: Кондор.
102. Осовська, Г.В. та Осовський, О.А., 2006. *Основи менеджменту: підручник*. 3-є вид. Київ: «Кондор».
103. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Запорізький електровозоремонтний завод», 2014 [online] Доступно: <<http://zerz.com.ua/>> [Дата звернення 23 лютий 2017].
104. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Київський електровагоноремонтний завод» 2015. [online] Доступно: <<http://kevrz.com.ua/index.php/ua>> [Дата звернення 23 лютий 2017].
105. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Львівський Локомотиворемонтний завод», 2014. [online] Доступно: <<http://lvivlrz.com>> [Дата звернення 23 лютий 2017].

106. Подольчак, Н. та Стеців С., 2012. Застосування системи одночасних рівнянь для ідентифікації та планування змін у процесі життєвого циклу підприємства (загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання). *Галицький економічний вісник*, 4(37), с.69 – 75.

107. Покропивного, С.Ф., 2000. *Економіка підприємства: Підручник*. 2-ге вид. Київ: КНЕУ.

108. Рамперсад, Х., 2006. Универсальная система показателей как достигать результатов, сохраняя целостность. Перевод с английского А. Логинова, А. Лисовский. Москва: Альпина Бизнес Букс.

109. Рудковська, О.Л., 2012. Реструктуризація підприємства як один з шляхів виходу з кризового стану. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*, 4, с.62-65.

110. Рутьєв, В.А. та Гуткевич, С.О., 2011. *Менеджмент: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури.

111. Скібіцька, Л.І. та Скібіцький, О.М., 2008. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз. *Науково-теоретичний журнал «Наука й економіка»*, 4, с.354-361.

112. Скібіцька, Л.І., 2010. *Організація праці менеджера. Навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури».

113. Скригун, Н.П., 2009. Використання портфельного аналізу в маркетинговому стратегічному плануванні. *Вісник Національного університету харчових технологій*, 8, с.112-115.

114. Соколова, А.В., Верясова, Г.М. та Соколов, О.Є., 2011. Використання методів кластерного аналізу у практичній діяльності підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, с.240-246.

115. Стадник, В.В. та Йохна М.А., 2003. *Менеджмент: посібник*. Київ: Академвидав.

116. Стеців, С.Р., 2011. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми

розвитку», 714, с.155-161.

117. Тарасюк, Г.М., 2010. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, № 2 (52), с.287-291.

118. Тищенко, А.Н., Кизим, Н.А. та Догадайло, Я.В., 2005. *Экономическая результативность деятельности предприятий: монография.* – Харьков: ИД «ИНЖЭК».

119. Тяжкороб, І.В., 2009. Теоретичні засади організаційних змін на підприємствах хімічного комплексу регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*, 3(143), с.287-290.

120. Уолш, К., 2001. «Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства». Переклад з англійської Л. Лазебний Київ: Наукова думка «Всеувито».

121. Ушакова, І.О. та Плеханова, Г.О., 2009. *Інформаційні системи та технології на підприємстві: конспект лекцій.* Харків: ХНЕУ.

122. Федулової, Л.І., 2003. *Менеджмент організацій: підручник.* Київ: Либідь.

123. Хаммер, М. та Чампі, Дж., 2000. *Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе.* Санкт - Петербург: Манн, Иванов и Фербер.

124. Харрингтон, Дж., 2008. *Совершенство управления изменениями.* Перевод с английского В. Загребельного. Москва: Стандарты и качество.

125. Хміль, Ф.І., 2003. *Основи менеджменту: підручник.* Київ: Академвидав.

126. Шершньова, З.Є., 2004. *Стратегічне управління: Підручник.* 2-е вид. Київ: КНЕУ.

127. Шошина, Ю.Ю., 2012. Сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації. *Вісник «Наука та практика»: Перспективи розвитку науки.* с.26-30.

128. Щетилова Т. В., 2001. Оценка эффективности управленческих решений. Теория та практика управління у трансформаційний період. В: ІЕП

НАН України, Теоретико-методологічні аспекти трансформаційних процесів управління. Форми і методи державного управління.: Всеукраїнська науково-практична конференція. Донецьк, Україна, 4-6 жовтень 2001р. Донецьк: ІЕП НАН України.

129. Юхименко, П.І., Гацька, Л.П. та Півторак, М.В., 2011. *Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури.

130. Яременко, В. та Сліпушко, О., 2000. *Новий тлумачний словник української мови*. Київ: Аконіт.

131. Савченко, О., 2012. Особливості сучасного менеджменту вітчизняних організацій. *Економічний аналіз*, 10 (4), с.332-335.

132. Сошникова, Л., Тамашевич, В., Уебе, Г., та Шефер, М., 1999. *Многомерный статистический анализ в экономике: Учеб. Пособие для вузов*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА.

133. Лук'яненко, І. та Краснікова, Л., 1998. *Економетрика* Київ: Товариство "Знання".



## ДОДАТКИ

Додаток А  
Таблиця А1

## Стандартизовані значення показників СП ТзОВ «Астра» за період 2007–2012 рр.

Періоди		Дохід від реалізації продукції	Собівартість виготовленої продукції
1-й квартал	2007	0,05933	0,03446
2-й квартал		0,16089	0,08281
3-й квартал		0,18000	0,10279
4-й квартал		0,27955	0,15172
1-й квартал	2008	0,39061	0,48469
2-й квартал		0,25210	0,27511
3-й квартал		0,20809	0,16556
4-й квартал		1,03332	1,24449
1-й квартал	2009	1,22266	1,06520
2-й квартал		1,53105	1,85224
3-й квартал		0,99719	1,32661
4-й квартал		3,97638	3,98265
1-й квартал	2010	0,20531	0,11718
2-й квартал		0,39006	0,25639
3-й квартал		0,39661	0,22949
4-й квартал		0,80069	0,49076
1-й квартал	2011	0,61254	0,36803
2-й квартал		0,64831	0,51995
3-й квартал		1,06754	0,86235
4-й квартал		1,87340	2,63431
1-й квартал	2012	0,64354	0,56179
2-й квартал		1,71439	1,23688
3-й квартал		2,35494	2,21575
4-й квартал		3,00148	3,73877

## Таблиця А2

## Стандартизовані значення показників СП ТзОВ «Астра» за період 2015–2017 рр.

1-й квартал	2015	1,06925	1,08640
2-й квартал		1,33894	1,88910
3-й квартал		0,87207	1,35301
4-й квартал		3,47744	4,06191
1-й квартал	2016	0,17955	0,11952
2-й квартал		0,34112	0,26149
3-й квартал		0,34685	0,23405
4-й квартал		0,70022	0,50052
1-й квартал	2017	0,53568	0,37536
2-й квартал		0,56696	0,53030
3-й квартал		0,93359	0,87951
4-й квартал		1,63833	2,68674

Стандартизовані показники для здійснення кластерного аналізу  
досліджених підприємств за 2013 р.

Підприємства	Показники	Поточні зобов'язання і забезпечення	Оборотні активи	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Дохід	Собівартість	Прибуток /збиток	Інші витрати	Лейборська заборгованість
ПАТ «Львівський ізоляторний завод»		0,36	0,42	0,43	0,83	0,14	0,15	-0,85	1,51	4,93
ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»		1,12	1,24	1,15	0,00	0,44	0,39	0,53	0,07	8,07
ПАТ «Іскра»		2,97	8,51	3,85	10,42	7,90	8,35	0,75	0,01	115,65
ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»		0,09	0,34	0,60	0,14	0,07	0,08	-0,28	0,00	0,79
ПАТ «Львівський завод штучних алмазів і алмазного інструменту»		0,04	0,08	0,22	0,00	0,15	0,16	0,12	0,00	0,38
ПАТ «Львівський інструментальний завод»		0,10	0,22	0,30	0,00	0,29	0,35	-0,09	0,00	1,14
ПАТ «Коломийський завод сільськогосподарських машин»		0,35	0,15	0,65	0,00	0,20	0,16	-0,01	0,10	0,62
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»		1,63	1,63	2,29	2,51	4,20	3,63	1,91	0,06	8,73
ПАТ «Павлоградський завод автоматичних ліній і машин»		0,42	0,23	0,20	0,00	0,30	0,29	-0,12	0,00	0,94
ПАТ «Верхньодніпровський ливарно-механічний завод ім. 1-го травня»		0,71	0,22	0,75	0,00	0,50	0,55	-0,54	0,17	1,13
ПАТ «Ірпіньмаш»		0,10	0,12	0,41	0,00	0,22	0,23	0,10	0,00	0,45
ПАТ «Гребінківський машинобудівний завод»		1,88	1,24	2,40	0,00	3,12	3,52	0,47	0,00	10,09
ПАТ «Український науково-дослідний та технологічний інститут трансформаторобудування»		0,72	0,88	2,14	0,27	1,06	1,29	0,11	0,13	0,94
ПАТ «Мелітопольський завод холодильного машинобудування «Рефма»		0,43	0,34	0,33	0,00	0,33	0,36	-0,63	0,00	0,91
ПАТ «Завод агротехнічних машин»		0,14	0,08	0,13	3,16	0,16	0,17	0,04	0,06	0,50
ПАТ «Електропідвентмонтаж-10»		1,11	1,46	1,37	0,08	1,11	1,11	0,45	0,00	5,53
ПАТ «Запоріжавтомашика»		0,08	0,07	0,26	0,00	0,31	0,29	0,01	0,00	0,38
ПАТ «Артемівський машинобудівний завод «Побєда труда»		0,24	0,15	0,17	0,22	0,50	0,50	-0,35	0,00	0,28
ПАТ «Донецький машинобудівельний завод «Експеримент»		1,42	0,85	-0,05	0,48	0,13	0,11	0,35	0,00	4,83
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»		7,88	6,51	3,39	0,18	2,47	3,02	9,25	0,00	81,00
ПАТ «Вінницький інструментальний завод»		0,38	0,16	0,55	0,11	0,33	0,26	-0,24	0,04	0,51
ПАТ «Хмельниксільмаш»		0,21	0,23	0,33	0,00	0,17	0,18	-0,27	0,00	0,30
ПАТ «Дашівський ремонтно-механічний завод»		0,13	0,06	0,20	0,00	0,22	0,25	-0,07	0,00	0,25
ПАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»		0,04	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01	-0,02	0,00	0,09
ПАТ «Нововолинський ливарний завод»		0,24	3,21	6,75	0,01	5,38	4,18	16,49	32,97	7,22
ПАТ «Завод апаратури зв'язку «Іскра»		0,01	0,30	0,83	0,00	0,05	0,03	0,20	0,37	0,82
ПАТ «Ковельсільмаш»		1,65	2,35	2,02	2,07	1,17	1,20	-3,75	2,74	13,77
ПАТ «Коростенський машинобудівний завод»		0,27	0,25	0,29	0,00	0,49	0,52	0,05	0,00	0,91
ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»		3,34	2,32	2,18	0,02	2,79	2,33	-1,91	0,68	5,19
ПАТ «Коростенський завод хімічного машинобудування»		1,54	0,88	0,72	1,94	2,37	1,87	0,39	0,52	5,44

Стандартизовані показники для здійснення кластерного аналізу  
досліджених підприємств за 2013 р.

Підприємства	Показники	Поточні зобов'язання і забезпечення	Оборотні активи	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Дохід	Собівартість	Прибуток /збиток	Інші витрати	Лейборська заборгованість
ПАТ «Львівський ізоляторний завод»		0,30	0,39	0,44	0,84	0,00	0,00	0,32	1,16	0,73
ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»		0,87	1,23	1,25	0,00	0,34	0,27	0,40	0,50	1,28
ПАТ «Іскра»		10,92	8,66	4,41	7,96	10,75	10,19	-1,01	0,00	9,27
ПАТ «Стрийський завод ковальсько-пресового обладнання»		0,12	0,41	0,67	0,15	0,06	0,05	-0,15	0,31	0,18
ПАТ «Львівський завод штучних алмазів і алмазного інструменту»		0,07	0,16	0,24	0,00	0,26	0,24	0,00	0,29	0,10
ПАТ «Львівський інструментальний завод»		0,06	0,24	0,37	0,07	0,36	0,33	-0,30	0,00	0,23
ПАТ «Коломийський завод сільськогосподарських машин»		0,34	0,13	0,56	0,04	0,03	0,03	0,71	0,30	0,10
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»		1,86	1,47	1,90	3,00	3,98	3,98	5,00	0,13	0,66
ПАТ «Павлоградський завод автоматичних ліній і машин»		0,44	0,23	0,10	0,00	0,23	0,28	1,03	0,02	0,15
ПАТ «Верхньодніпровський ливарно-механічний завод ім. 1-го травня»		0,58	0,21	0,76	0,00	0,59	0,63	0,47	0,27	0,19
ПАТ «Ірпіньмаш»		0,02	0,07	0,45	0,00	0,14	0,18	-0,02	0,00	0,07
ПАТ «Гребінківський машинобудівний завод»		1,20	1,26	2,93	0,00	0,88	0,90	-0,21	0,00	1,06
ПАТ «Український науково-дослідний та технологічний інститут трансформаторобудування»		0,83	1,14	2,34	0,24	1,32	1,46	-0,05	0,10	0,10
ПАТ «Мелітопольський завод холодильного машинобудування «Рефма»		0,40	0,32	0,27	0,00	0,26	0,25	0,80	0,00	0,09
ПАТ «Завод агротехнічних машин»		0,05	0,02	0,12	0,00	0,19	0,18	0,12	0,12	0,00
ПАТ «Електропідвентмонтаж-10»		0,71	1,45	1,56	0,47	1,31	1,41	-0,56	0,00	0,58
ПАТ «Запоріжавтоатоматика»		0,09	0,06	0,26	0,01	0,34	0,32	0,23	0,01	0,07
ПАТ «Артемівський машинобудівний завод «Победа труда»		0,36	0,19	0,08	0,20	0,49	0,52	0,90	0,00	0,12
ПАТ «Донецький машинобудівельний завод «Експеримент»		1,33	0,79	-0,08	0,00	0,04	0,01	0,60	0,00	0,64
ПАТ «Горлівський машинобудівний завод»		6,94	7,14	3,49	0,15	0,87	1,38	1,85	0,00	12,95
ПАТ «Вінницький інструментальний завод»		0,37	0,32	0,35	0,04	0,14	0,14	0,29	4,50	0,38
ПАТ «Хмельниксільмаш»		0,20	0,24	0,32	0,00	0,21	0,21	0,36	0,00	0,14
ПАТ «Дашівський ремонтно-механічний завод»		0,11	0,07	0,20	0,01	0,20	0,24	0,15	0,00	0,06
ПАТ «Калинівський ремонтно-механічний завод»		0,00	0,01	-0,01	0,08	0,01	0,01	0,05	0,00	0,01
ПАТ «Нововолинський ливарний завод»		0,33	3,07	6,83	0,01	2,41	2,92	4,74	0,64	2,43
ПАТ «Завод апаратури зв'язку «Іскра»		0,02	0,44	0,94	0,00	0,09	0,06	-0,35	0,67	0,22
ПАТ «Ковельсільмаш»		1,49	3,41	1,89	2,28	0,32	0,41	3,39	0,01	2,27
ПАТ «Коростенський машинобудівний завод»		0,21	0,24	0,31	0,00	0,57	0,59	0,00	0,00	0,13
ПАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»		2,56	2,18	2,20	0,75	3,82	2,79	1,41	2,31	1,79
ПАТ «Коростенський завод хімічного машинобудування»		1,33	1,04	0,81	2,53	2,05	1,87	-0,15	2,97	1,05



**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Проректор з наукової роботи  
Національного університету  
«Львівська політехніка»  
д.е.н., проф. Чухрай Н.І.  
"16" 05 2017 р.

**АКТ**  
**про використання результатів дисертаційної роботи**  
**Лісовича Тараса Юрійовича, представленій на здобуття**  
**наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні науково-дослідної**  
**роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва**  
**Національного університету «Львівська політехніка»**  
**за темою «Формування системи управління діяльністю організації на засадах**  
**врахування інтересів стейкхолдерів»**

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів: заступника завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва з наукової роботи, к.е.н., доц. Бали О. І., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи асистента кафедри ММП Лісовича Тараса Юрійовича використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Формування системи управління діяльністю організації на засадах врахування інтересів стейкхолдерів» (номер державної реєстрації № 0115U006724). Зокрема, Лісович Т.Ю. охарактеризував основні проблеми, які виникають в процесі планування організаційних змін та при оцінюванні результатів їх впровадження.

**Голова комісії:**  
Начальник НДЧ,  
к.т.н., доц.

 Л.В. Жук

Члени комісії:  
Заст. зав. каф. ММП  
з наукової роботи,  
к.е.н., доц.

 О. І. Бала

Зав. відділу науково-організаційного супроводу  
наукових досліджень,  
к.т.н.

 Г.В. Лазько

Заст. нач. ПФВ

 Т.М. Чулой



ПІДТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи  
 Національного університету  
 «Львівська політехніка»  
 д.с.н., проф. Чухрай Н.І.  
 2017 р.

**АКТ**  
**про використання результатів дисертаційної роботи**  
**Лісовича Тараса Юрійовича, представленій на здобуття**  
**наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні науково-дослідної**  
**роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва**  
**Національного університету «Львівська політехніка»**  
**за темою «Проблеми менеджменту та міжнародної економічної діяльності»**

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів: заступника завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва з наукової роботи, к.е.н., доц. Бали О. І., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи асистента кафедри ММП Лісовича Тараса Юрійовича використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Проблеми менеджменту та міжнародної економічної діяльності» (номер державної реєстрації № 0108U004264). Зокрема, Лісович Т.Ю. сформував етапи здійснення організаційних змін підприємств та запропоновано основні принципи реалізації цього процесу.

**Голова комісії:**  
 Начальник НДЧ,  
 к.т.н., доц.

Л.В. Жук

Члени комісії:  
 Заст. зав. каф. ММП  
 з наукової роботи,  
 к.е.н., доц.

О. І. Бала

Зав. відділу науково-організаційного супроводу  
 наукових досліджень,  
 к.т.н.

Г.В. Лазько

Заст. нач. ПФВ

Т.М. Чулой



04470

УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80  
 ел. пошта: [coffice@lp.edu.ua](mailto:coffice@lp.edu.ua), інтернет: [www.lp.edu.ua](http://www.lp.edu.ua)

*07.06.2017 № 67-01-999*

на № \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03  
 Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка

про впровадження основних результатів дисертаційної роботи  
 асистента кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
 Національного університету «Львівська політехніка»  
 Лісовича Тараса Юрійовича на здобуття наукового ступеня  
 кандидата економічних наук

Основні положення та результати дисертаційної роботи асистента кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Лісовича Тараса Юрійовича на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук були впроваджені у навчальний процес та використовувались при викладанні такої дисципліни, як «Міжнародна економіка» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»).

Зокрема у навчальному процесі використовувалась запропонована Лісовичем Т.Ю. класифікація організаційних змін, що здійснюються за участі міжнародної передачі технологій (методичні рекомендації для проведення практичних занять з курсу «Міжнародна економіка» тема 8 «Міжнародна передача технологій»).

Проректор з науково-педагогічної роботи  
 Національного університету  
 «Львівська політехніка»

к.т.н., доцент

Давидчак О. Р.

Виконавець:  
 Кузьмін О.Є.  
 (032) 258-22-10



122 № 15.03.2017 на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

Голові спеціалізованої  
 Вченої ради Д 35.052.03  
 проф. Кузьміну О.Є.

### ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень  
 Лісовича Тараса Юрійовича в діяльність  
 ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод»

Було розглянуто запропоновані асистентом кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Лісовичом Т.Ю. рекомендацій щодо вдосконалення процесу тактичного планування діяльності підприємства.

В результаті детальної апробації представлених матеріалів прийнято рішення про застосування деяких авторських розробок на ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод», а саме:

– запропонованих напрямків розвитку та методів їх реалізації для удосконалення процесу тактичного планування діяльності підприємства.

Застосування адаптованих до діяльності ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод» представлених здобувачем розробок дозволить вдосконалити процес планування роботи підприємства, шляхом оптимізації часу на виконання завдань працівниками, що сприятливим чином вплинуло на соціально-економічний розвиток даного підприємства.

Заступник голови правління  
 з економічних та соціальних питань

Ю.С.Прудиус





№: 53 В.г 10.05.2017р.

Голові спеціалізованій  
Вченої ради Д 35.052.03  
проф. Кузьміну О.Є.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів наукових досліджень**  
**Лісовича Тараса Юрійовича в діяльність**  
**Управління будівельно-монтажних робіт «Укргазспецбудмонтаж»**

У 2017 р. тимчасова робоча група **СВБМР УБМР «Укргазспецбудмонтаж»** проаналізувала запропоновані асистентом кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» рекомендацій щодо оцінювання результатів здійснення організаційних змін. В результаті детальної апробації представлених матеріалів керівниками різних рівнів управління **СВБМР УБМР «Укргазспецбудмонтаж»** прийнято рішення про застосування деяких авторських розробок:

- Методики оцінювання результатів здійснення організаційних змін на підприємстві;

Застосування адаптованих до діяльності **СВБМР УБМР «Укргазспецбудмонтаж»** представлених асистентом розробок дозволило вдосконалити процес оцінювання результатів здійснення змін, шляхом оптимізації часу на виконання оцінки змін працівниками, що сприятливим чином вплинуло на соціально-економічний розвиток даного підприємства.

Начальник СВБМР  
УБМР «Укргазспецбудмонтаж»



Барабаш О.М.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

## 1. Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

## 1.1. Праці у наукових фахових виданнях України

1. Лісович, Т. Ю., 2015. Формування методу планування організаційних змін в системі управління підприємством. *Науковий журнал «Економіка: Реалії часу»*, 1(17), с.113-121.

2. Лісович, Т. Ю., Олексів І. Б., 2014. Аналізування факторів та моделей реалізації організаційних змін у системі управління підприємством. *Вісник «ТНЕУ»*, 3, с.100-106. (Особистий внесок автора: визначено особливості факторів впливу на процес реалізації організаційних змін).

3. Лісович, Т. Ю., Олексів, І. Б., 2015. Особливості корпоративних змін в системах корпоративного управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 819, с.66-72. (Особистий внесок автора: узагальнено характерні ознаки корпоративних змін ).

4. Лісович, Т. Ю., Олексів, І. Б., 2013. Теоретичні засади здійснення організаційно-економічних змін на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*, 769, с.77-82. (Особистий внесок автора: узагальнено сутність понять організаційні зміни та організаційний розвиток).

5. Лісович, Т.Ю., Олексів, І. Б., 2016. Організаційні зміни підприємства для різних етапів життєвого циклу. *«Вісник Львівського університету: серія економічна»*, 53, с.271-278. (Особистий внесок автора: визначено особливості здійснення організаційних змін у конкретні стадії життєвого циклу продукції).

6. \* Лісович, Т. Ю., Олексів, І. Б. та Шуляр, Р. В., 2015. Формування спроможності до здійснення організаційних змін в системі управління підприємством. *«Науковий журнал «Актуальні проблеми економіки»*, 9(171),

---

\* Видання України, яке включено до міжнародних наукометричних баз даних

с.235-241. (Міжнародні наукометричні бази даних: SciVerse Scopus, [Index Copernicus](#), EBSCOhost та Ulrich's Periodicals Directory, EconLit, Cabell's Directories, ABI/Inform by ProQuest). (Особистий внесок автора: узагальнено основні фактори впливу, що сприяють здійсненню організаційних змін)

7. \* Лісович, Т. Ю., Олексів, І. Б., 2014. Формування методу оцінювання ефективності впровадження організаційних змін в систему управління підприємством. *Журнал «Бізнес Інформ»*, 7, с.359-364. (Міжнародні наукометричні бази даних: Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Index Copernicus; CiteFactor; Academic Journals Database). (Особистий внесок автора: розроблено метод оцінювання результатів здійснення організаційних змін).

## 1.2. Праці у наукових періодичних виданнях інших держав

8. Lisovuch, T. and Oleksiv, I., 2014. Theoretical Backgrounds of Organizational Changes Fulfillment in an Enterprise Management System. *«Econtechmod. An international quarterly journal»*, 03(1), p.53-59. (Особистий внесок автора: узагальнено теоретичні засади здійснення організаційних змін в системі управління підприємством).

## 2. Опубліковані праці апробаційного характеру

9. Лісович Т. Ю., Олексів І. Б., 2014. Основні напрямки здійснення організаційних змін в системі управління підприємства. В: Л.І. Чернобай, ред., *Проблеми управління експортно-імпортною діяльністю.: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Львів, Україна, 13 травень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: узагальнено основні напрямки реалізації процесу організаційних змін).

10. Лісович Т.Ю., 2014. Інструменти планування організаційних змін в системі управління підприємством. В: *Перспективи економічного зростання, Теоретичні та практичні аспекти.: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Одеса, Україна, 19-20 грудень 2014 р. Одеса: Видавництво ГО «Центр економічних досліджень та розвитку».

---

11. Лісович Т.Ю., 2013. Організаційно-економічні зміни при започаткуванні та розвитку інноваційної інфраструктури підприємства. В: В.В. Козик, ред., *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури.: II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 16–18 травень 2013 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

12. Лісович Т.Ю., 2013. Contents of organizational and administrative changes and its enterprise implementation В: О. Л. Березко, ред., *Економіка і менеджмент.: III міжнародна конференція молодих вчених*. Львів, Україна, 21-23 листопад 2013 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

#### Апробація результатів дисертаційної роботи

№ п/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	Проблеми управління експортно-імпортовою діяльністю	13 травня 2014р.	Заочна
2	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	Перспективи економічного зростання, Теоретичні та практичні аспекти	19-20 грудня 2014р.	Заочна
3	Міжнародна науково-практична конференція	Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури	Львів, Україна, 16–18 травня 2013р.	Очна
4	Міжнародна конференція молодих вчених	Економіка і менеджмент.	Львів, Україна, 21-23 листопада 2013р.	Очна