

*Степаненко С. В.,
аспірант, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м.
Харків*

Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах

*Stepanenko S. V.,
graduate student, Simon Kuznets Kharkov National University of Economics, Kharkiv*

Planning organizational changes in machine-building enterprises

В статті деталізовано розглянуто процес планування організаційних змін на підприємстві. Визначено необхідність проведення організаційних змін шляхом аналізу проблем у функціонуванні машинобудівних підприємств та запланованих перспективних напрямів їх розвитку. Доведено необхідність формулювання мети, яку буде досягнуто в результаті проведення організаційних змін на підприємстві. Виявлено сфери проведення організаційних змін на підприємстві, серед яких виокремлено організаційну структуру, процеси (технології), організаційну культуру та ключові компетентності персоналу. Запропоновано методичний підхід до визначення пріоритетності проведення організаційних змін на машинобудівному підприємстві, який базується на аналізі стану його внутрішнього та зовнішнього середовища і використання методу доцільності витрат. Обґрунтовано реалізацію етапів: виявлення можливих сил опору змінам та формування стратегії організаційних змін і розробка відповідних заходів.

The article deals with the detailed planning of organizational changes in the enterprise. The necessity of organizational change by analyzing the problems in the functioning of the machine-building enterprises and planned perspective directions of development is defined. The need of formulating goal that will be achieved as a result of organizational changes in the enterprise is proved. Areas of organizational changes in the enterprise are discovered. Organizational structure, processes (technology), organizational culture and key personnel competence are singled. The methodical approach to determining priority of organizational changes at a machine-building enterprise, that based on its analysis of the internal and external environment and the use of the method feasibility costs, is proposed. The implementation phases: identification of possible changes in the resistance and forming strategies of organizational change and development of appropriate measures, is proved.

Ключові слова: організаційні зміни, планування організаційних змін, організаційна структура, процеси, ключові компетентності персоналу, організаційна культура, опір змінам.

Keywords: organizational change, organizational change planning, organizational structure, processes, key personnel competence, organizational culture, resistance to change.

Постановка проблеми. Процес функціонування та розвитку будь-якого підприємства в сучасних умовах характеризується циклічністю, неровномірністю, дискретністю, а також наявністю складних взаємозв'язків в контексті забезпечення стійкості. Все це свідчить про актуалізацію та необхідність здійснення адаптивного та гнучкого управління організаційними змінами як важливої умови стабільного розвитку підприємства. Найбільш відповідальним та складним при цьому є процес планування, який включає не тільки визначення необхідності проведення організаційних змін, але й обґрунтування пріоритетності здійснення організаційних змін у відповідній сфері та їх масштабності. Це, в свою чергу, дозволить врахувати та аргументувати глибину та характер здійснення організаційних змін на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління організаційними змінами досить детально розглянуті та представлені в наукових роботах таких вчених, як: Д. Воронков [1], С. Дзяна [2], Т. Куджа [3], О. Пашенко [7], Г. Тарасюк [8], М. Шермет [10]. Дослідження процесу планування організаційних змін було проведено Т. Лепейко та Д. Найпак [5]. Проте, залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані з пошуком концептуального підходу до планування організаційними змінами, а саме визначення необхідності проведення організаційних змін та їх пріоритетності, що і обґрунтовує актуальність даної статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є детальне обґрунтування процесу планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах. Для досягнення мети пропонується вирішення таких завдань: визначення особливостей процесу планування організаційних змін; аналіз стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; визначення пріоритетності проведення організаційних змін за відповідними сферами їх здійснення на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Здійснення планування організаційних змін більшістю промислових підприємств на практиці зазнає певних труднощів, що пояснюється наявністю певних стереотипів управління, які орієнтовані на вирішення переважно оперативних, поточних завдань. У сучасних кризових умовах це призводить до зниження ефективності функціонування, погіршення фінансового стану та нестабільного розвитку підприємства. Тому з метою забезпечення успішної діяльності підприємства важливим є використання сучасних підходів управління та адаптованого інструментарію для здійснення організаційних змін. Враховуючи те, що якісне проведення організаційних змін тісно залежить від результативності етапу їх планування, було розроблено відповідну схему його детальної реалізації (рис. 1).

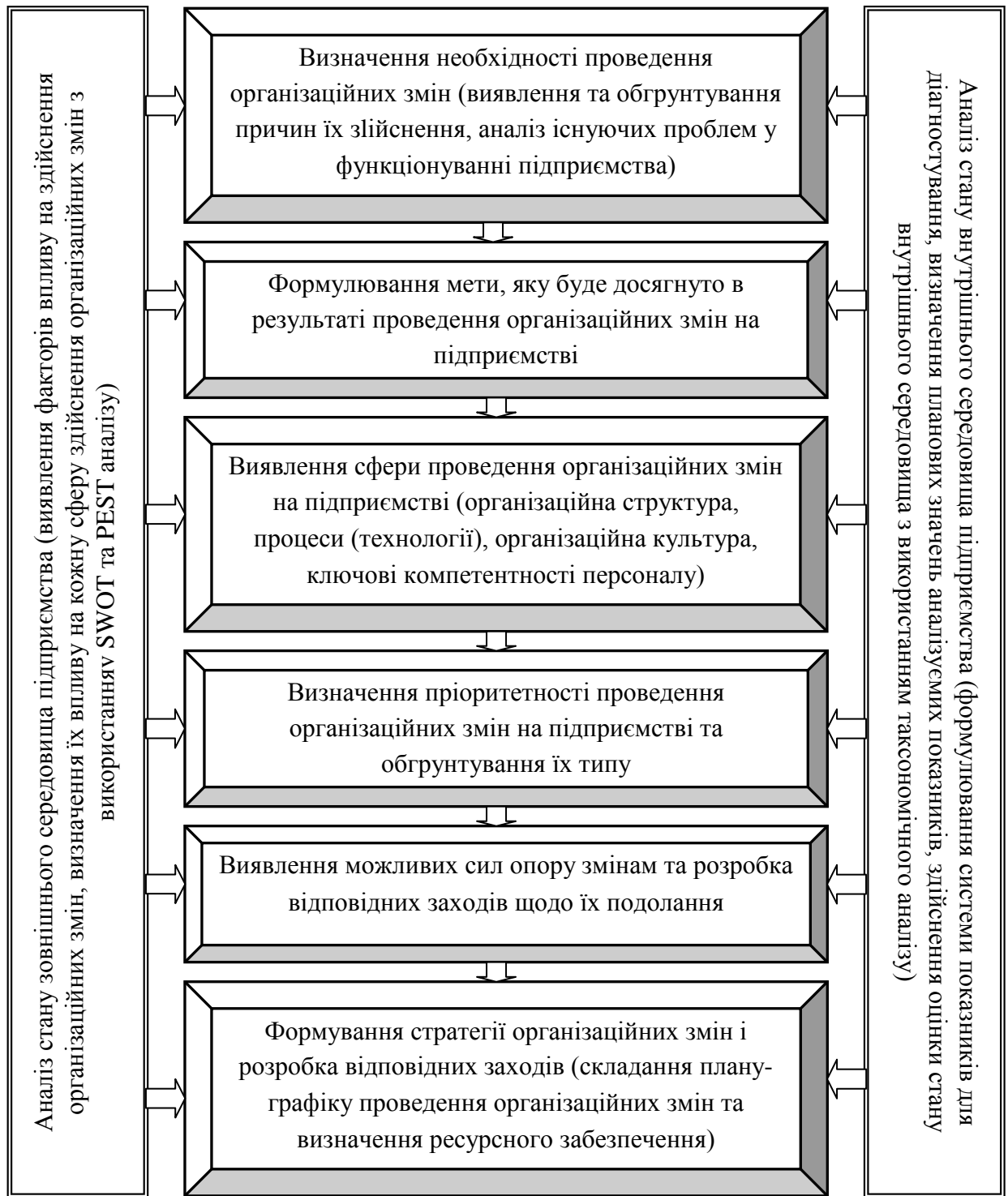


Рис. 1. Процес планування організаційних змін на підприємстві

Необхідно зазначити, що сучасне середовище характеризується невизначеністю і ризиком, з'являються нові форми власності, змінюється масштабність підприємств, це в свою чергу, змінює кардинально постановку задачі. Враховуючи те, що управління організаційними змінами є багатогранним та багатовимірним явищем, яке досить складно оцінювати з урахуванням усіх параметрів. Саме тому у дослідженні було обґрунтовано

необхідність зробити декілька припущень. Перше стосується того, що планування організаційних змін повинно розглядатись з урахуванням зовнішнього впливу. Друге припущення полягало у тому, що оцінювати стан внутрішнього середовища підприємства необхідно за сферами здійснення організаційних змін (організаційна структура, процеси, організаційна культура, ключові компетентності персоналу).

Отже, початковим кроком є визначення необхідності проведення організаційних змін, тобто виявлення та обґрунтування причин їх здійснення. Було проведено аналіз існуючих проблем у функціонуванні машинобудівних підприємства з метою подальшого визначення сфери проведення організаційних змін на підприємстві (табл. 1).

На здійснення організаційних змін істотно впливає масштабність підприємства. Тому, враховуючи кількість персоналу на підприємстві та річний дохід, було розподілено досліджувані підприємства на три групи: мале, середнє та велике підприємство (відповідно статті 55 Господарського Кодексу України). Так, до суб'єктів малого підприємництва було віднесено ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів № 1», ПАТ «Куп'янський машинобудівний завод» та ПАТ «Харківський ремонтно-механічний завод». Для цих акціонерних товариств характерно наступне: середня кількість персоналу не перевищує 50 осіб, а річний дохід від діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро (визначену за середньорічним курсом НБУ). Зазначимо, що такі підприємства, як ВАТ «Лозівський авторемонтний завод» та ВАТ «Харківський завод електромонтажних виробів», потрапили до суб'єктів мікропідприємництва, через найнижчу кількість персоналу (менше 10 осіб) та найменший річний дохід (менше 2 мільйонів євро за середньорічним курсом НБУ).

До суб'єктів великого підприємництва віднесено тільки ПАТ «ТУРБОАТОМ», адже це єдине підприємство, яке за звітний рік характеризувалося чисельністю персоналу більше 250 осіб та річним доходом більше 50 мільйонів євро. Інші акціонерні товариства було віднесено до суб'єктів середнього підприємництва через низький річний дохід, який не дозволив їх класифікувати як великі підприємства, навіть не зважаючи на велику кількість персоналу. Так, серед них ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Електромашина», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПрАТ «Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок», ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ», ПАТ «Харківський верстатобудівний завод», ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш» та ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод».

Таблиця 1. Визначення сфери проведення організаційних змін на підприємствах машинобудування

Підприємства машинобудування (їх розмір ^{*)})	Існуючі проблеми у функціонуванні підприємства	Сфера проведення організаційних змін ^{**}			
		1	2	3	4
ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів № 1» (СМП)	Неефективне використання значних земельних ділянок, недостатня якість пропонуванних послуг.	+			
ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе» (ССП)	Високий рівень зносу основних фондів, відсутність коштів на модернізацію і оновлення продукції, нестача кваліфікованих кадрів.	+	+		+
ПАТ «Завод ім. Фрунзе» (ССП)	Нераціональне використання ресурсів, зростання собівартості продукції.	+	+		+
ВАТ «Лозівський авторемонтний завод» (СМП)	Збільшення собівартості продукції та відповідно зменшення ринку збуту через підвищення вартості на сировину та енергоносії.	+	+		
ПАТ «Турбоатом» (СВП)	Негативний вплив здійснює зміна строку проведення розрахунків в валюті за операціями з експорту та імпорту зі 180 до 90 календарних днів.		+		
ВАТ «Харківський завод електромонтажних виробів» (СМП)	Негативний вплив здійснюють недосконале податкове законодавство, відсутність платоспроможних замовників, високі ціни на енергоносії.	+			
ПАТ «Електромашина» (ССП)	Негативний вплив зростання цін на енергоносії та матеріали, високі процентні ставки за кредитами, недосконалість норм законодавства.		+		+
ПАТ «Куп'янський машинобудівний завод» (СМП)	Негативний вплив здійснює відсутність вільних коштів, зміни в законодавстві, а також спад виробництва в цукровій промисловості.		+		+
ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» (ССП)	Наявність виробничо-технологічних проблем, пов'язаних зі зносом обладнання, вплив законодавчих та економічних обмежень.		+		+
ПАТ «Харківський підшипниковий завод» (ССП)	Найбільш перешкодою для стабільного функціонування підприємства є експансія на український ринок дешевих підшипників виробництва КНР.	+	+		+
ПрАТ «Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок» (ССП)	Недостатність коштів для впровадження нових технологій у виробництво, нестача замовлень, висока вартість тарифів на енергоносії.			+	+
ПрАТ «Харківський завод штампів та пресформ» (ССП)	Спад виробництва через знос основних фондів, недостатність фахівців, низьку платоспроможність замовників, зростання цін на енергоносії, газ.		+		+
ПАТ «Харківський ремонтно-механічний завод» (СМП)	Відсутність розвитку виробництва через недосконале податкове законодавство, зношеність технологічної бази, нестача обігових коштів.		+		
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод» (ССП)	Вплив недосконалого податкового законодавства, недостатність грошових коштів, відставання від передових технологій.		+		
ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш» (ССП)	Високий ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень.		+		+
ТОВ «Лозівський ковальсько-механічний завод» (ССП)	Спад обсягів виробництва і реалізації продукції через зменшенням замовлень, неповна завантаженість виробничих потужностей.		+	+	+

Примітка: * СМП – суб'єкт малого підприємництва; ССП – суб'єкт середнього підприємництва; СВП – суб'єкт великого підприємництва; СМП – суб'єкт мікропідприємництва.

** 1 – організаційна структура; 2 – процеси (технології); 3 – організаційна культура; 4 – ключові компетентності персоналу.

Виявлення сфери проведення організаційних змін на підприємстві (табл. 1) є важливим етапом дослідження, що було здійснено на основі аналізу та узагальнення існуючих проблем у функціонуванні машинобудівних підприємств, які досліджуються (виходячи з офіційних даних, що представлені на Сміді [6]). Це узагальнення з одного боку є більш формальним та поверхневим, але з іншого – дозволяє швидко та наочно відобразити конкретні напрями здійснення організаційних змін, акцентуючи увагу на проблемних місцях менеджменту підприємства.

Слід зазначити, що основними сферами проведення організаційних змін є організаційна структура, процеси (технології), організаційна культура та ключові компетентності персоналу. Для більшості досліджуваних підприємств машинобудування характерними проблемами у функціонуванні є спад виробництва через знос основних фондів та відсутність коштів для модернізації й оновлення технологічної бази, тому їх запланованими стратегічними напрямами розвитку є розширення виробництва за рахунок ремонту та модернізації обладнання та розробки технологій і нових зразків продукції. Це призводить до проведення змін у такій сфері, як процеси (технології). У свою чергу, реалізація даної сфери змін потребує висококваліфікованого персоналу та наявності зацікавленості й довіри з його боку. Тому необхідними стають зміни в таких напрямах, як ключові компетентності персоналу та організаційна культура.

Деякі машинобудівні підприємства планують поліпшувати фінансовий стану за рахунок більш оптимального використання виробничих площин, наприклад, здавання в оренду приміщень (ПАТ «Харківський завод електро-монтажних виробів № 1», ВАТ «Харківський завод електромон-тажних виробів») або взагалі проводити реструктуризацію підприємства та реорганізацію його виробничого процесу (ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Харківський підшипни-ковий завод»). Такі дії свідчать про ініціювання змін в організаційній структурі. Зазначимо також, що для більшості вітчизняних машинобудівних підприємств традиційною є лінійно-функціональна організаційна структура. Детальний аналіз роботи функціональних підрозділів на досліджуваних підприємствах свідчить, що вони більше зосереджують свою увагу на досягненні ефективності роботи свого відділу, ніж на кінцевому результаті всього підприємства. Пояснюється це застарілою системою оцінки їх діяльності, яка відірвана від результативності підприємства. Зміни в організаційній структурі повинні бути спрямовані на: невелику кількість рівнів керівництва; автономні підрозділи з компетентним персоналом; здатність передбачати зміни; націленість на задоволення потреб споживачів;

високу ефективність функціонування підприємства. Слід зазначити, що визначальну роль в ініціюванні процесу проведення змін відіграє керівництво підприємства.

Наступним етапом є формулювання мети підприємства, яку буде досягнуто в результаті проведення організаційних змін. Відповідно до поставленої мети визначається перелік завдань здійснення організаційних змін. Окрім цього, саме її формулювання є базисом формування стратегії організаційних змін.

З аналізу представленої табл. 1 видно, що на багатьох підприємствах є необхідність проведення організаційних змін у кількох сферах. Пояснюється це тим, що більшість проблем здійснення організаційних змін на підприємствах обумовлена відсутністю у керівництва вираженої політики стосовно підприємства та персоналу і здатності вчасного виявлення негативного впливу чинників зовнішнього середовища. Тому враховуючи неможливість та недоцільність одночасного здійснення організаційних змін у декількох сферах, вважаємо за необхідне визначити пріоритетність проведення організаційних змін для кожного підприємства. Для цього пропонуємо проаналізувати стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Аналіз стану зовнішнього середовища підприємства представляє собою виявлення факторів впливу на здійснення організаційних змін, визначення їх впливу на кожну сферу здійснення організаційних змін з використанням SWOT та PEST аналізу. Аналіз стану внутрішнього середовища підприємства включає формулювання системи показників для діагностування, визначення планових значень аналізованих показників, здійснення оцінки стану внутрішнього середовища з використанням таксономічного аналізу. Окрім цього, з метою більш дієвого та коректного обґрунтування пріоритетних сфер здійснення організаційних змін вважаємо за необхідне врахувати вплив кризових процесів, виявлення ознак яких пропонуємо проводити з використанням методу доцільності витрат. Даний інструментарій полягає у встановленні «зон ризику» підприємства шляхом аналізу його фінансової стійкості, тобто виявлення забезпеченості діяльності наявними засобами на основі даних бухгалтерського балансу.

Далі необхідно виявити можливі сили опору змінам та розробити відповідні заходи щодо їх подолання. Варто мати на увазі, що кожна зміна на підприємстві в тій чи іншій мірі зустрічає супротив, носіями якого є персонал. Пояснюється це тим, що впровадження нововведень та подолання опору супроводжується посиленням стресових станів у кожного індивіда. Для того, щоб персонал позитивно відносився до організаційних змін та активно їх впроваджував, необхідно чітко розуміння співробітниками не тільки процесу організаційних змін, їх причин і закономірностей, ефективності організаційних змін, що проводяться. А для цього слід: організувати серію особистих бесід по 20-40 хвилин з

ключовими учасниками процесу (засновниками або керівниками підприємства, формальними і неформальними лідерами, членами команд); провести анкетні опитування серед персоналу підприємства; виявити тип організаційної культури і особливості її впливу на процес; визначити рівень залучення персоналу і його вплив на діяльність підприємства. При цьому паралельно слід проводити роботу з очікуваннями та побоюваннями персоналу, адаптувати програму навчання відповідно поставлених задач.

Отже, заходи щодо подолання опору повинні базуватися, в першу чергу, на розумінні причин опору організаційним змінам, усвідомленні ефектів, що виникають при опорі та нівелюванні управлінських стереотипів. Тобто керівництво має не тільки пропонувати можливі існуючі технології та інструменти зняття опору змінам, але й вміти володіти ними. Зазначимо також, що важливим моментом на даному етапі є не тільки оцінка готовності персоналу до організаційних змін, але й виявлення готовності самого підприємства до змін.

Формування стратегії організаційних змін і розробка відповідних заходів є заключним етапом процесу планування. По суті, вона представляє собою комплексний план дій підприємства, який забезпечує реалізацію його місії та цілей, і орієнтований переважно на підвищення довгострокової ефективності. Тобто, стратегія організаційних змін це свого роду план підприємства стосовно підтримання певного рівня його стабільного функціонування. На даному етапі вирішуються наступні завдання [4; 9; 11]: опис технологій і процедур проведення організаційних змін; складання плану-графіку їх проведення; визначення ресурсного забезпечення (матеріального, фінансового, кадрового, інформаційного); визначення складу робочої групи, яка буде здійснювати організаційні зміни; розробка програми стимулювання персоналу, задіяного в процесах змін; визначення можливого ефекту від проведення організаційних змін. Зазначимо, що отримання найбільшого ефекту від проведення організаційних змін залежить від успішності їх здійснення, на що, в свою чергу, впливає дотримання певних умов: чіткість постановки цілей; послідовність та цілісність їх досягнення; залучення висококваліфікованого персоналу до процесу перетворень; упевненість керівництва в майбутній користі від здійснення організаційних змін; довіра та прихильність з боку персоналу.

Висновки. Варто зазначити, що стан вітчизняного машинобудування країни залишається на наднизькому рівні, адже останні два роки переживає не кращий період через кризові процеси в Україні. Причому спостерігається здебільшого зниження економічно-інвестиційної активності на внутрішньому ринку та скорочення продажів на російському ринку. Цей факт є джерелом виникнення значних загроз щодо стабільного

функціонування підприємств та підтвердженням необхідності своєчасного здійснення організаційних змін. Тому в процесі реалізації планування організаційних змін на підприємстві запропоновано використання методичного підходу до визначення пріоритетності проведення організаційних змін, особливістю якого є врахування впливу кризових процесів (виявлення їх ознак пропонуємо проводити з використанням методу доцільності витрат), що дозволить більш обгрунтовано сформулювати стратегію організаційних змін та мінімізувати можливі ризики, забезпечити подолання можливого опору змінам ще на стадії їх планування.

Література.

1. Воронков Д.К. Управление змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д.К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
2. Дзяна С. Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах / С. Р. Дзяна, Р. Б. Дзяний // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 34. – С. 31–40.
3. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т.Кужда // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2(41). – С. 66–72.
4. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение / Г.Р. Латфуллин, О.Н. Громова. – 2-е издание, дополненное и переработанное. – Санкт-Петербург : Юг-Питер, 2010. – 464 с.
5. Лепейко Т. І. Підхід до стратегічного планування організаційних змін на підприємствах машинобудування / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Ліберманівські читання : економічна спадщина та сучасні проблеми : монографія / Під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Пономаренка В. С., д-ра екон. наук, проф. Кизима М. О., канд екон. наук, доц. Зими О. Г. – Х. : ФОП Лібуркіна Л. М.; ВД «ІНЖЕК, 2009. – 296 с. – (С.199–210).
6. Офіційний сайт агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України «Smida» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua>
7. Пашенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві / О. П. Пашенко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 170–178.
8. Тарасюк Г.М. Управление змінами в системі управління підприємством / Г. М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2(52). – С. 287-291.
9. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэнд. – М. : Эксмо, 2012. – 320 с.
10. Шермет М. Управление изменениями / М. Шермет. – М. : «Дело» АМХ, 2010. – 128 с.
11. Rainer A.B. Change management practices: Impact on perceived change results // Journal of Business Research. – 2011. – Vol. 64. – pp. 266–272.

References.

1. Voronkov, D.K. (2010), *Upravlinnya zminami na pidpriemstvi: teoriya i prukladni aspektu* [Change management in the enterprise: the theory and practical aspects], INZHEK, Kharkiv, Ukraine.
2. Dziana, S.R. (2013), “Theoretical principles of change management in modern conditions”, *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, vol. 34, pp. 31-40.
3. Kudzha, T. (2013), “Stages of successful management of organizational changes in the enterprise”, *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 2(41), pp. 66–72.
4. Latfullyn, H.R. and Hromova, O.N. (2010), *Orhanyzatsyonnoe povedenye* [Organizational behavior], 2nd ed, Pyter-Iuh, St. Petersburg, Russia.

5. Lepejko, T. I. and Najpak, D. V. (2009), *Pidkhid do stratehichnoho planuvannia orhanizatsijnykh zmin na pidpriemstvakh mashynobuduvannia* [The approach to strategic planning organizational changes in the mechanical engineering], INZHEK, Kharkiv, Ukraine.
6. The official site of stock market infrastructure development agency of Ukraine “Smida”, (2016), available at: <http://www.smida.gov.ua> , (Accessed 5 April 2016).
7. Pashchenko, O. P. (2014), “Modern methods of change management in the enterprise”, *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Economichni nauky*, vol. 3, pp. 170-178.
8. Tarasyik, G. M. (2010), “Management of change in the enterprise management system”, *Visnyk Zhytomyrs'koho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Economichni nauky*, vol. 2, pp. 287-291
9. Flamhol'ts, E. and Rend, Y. (2012), *Upravlenie strategicheskimi izmenenijami ot teorii k praktike* [Strategic Change Management from theory to practice], Eksmo, Moscow, Russia.
10. Shermet, M. (2010), *Upravlenie izmenenijami* [Change Management], «Delo» AMH, Moscow, Russia.
11. Rainer, A. (2011), “Change management practices: Impact on perceived change results”, *Journal of Business Research*, vol. 64, pp. 266–272.