О. О. Підмурняк,
аспірант, КНУ імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0000-0003-4356-5100

Д. О. Баюра,
д. е. н., професор, КНУ імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0000-0002-6183-141X

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.81

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ У ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

О. Pidmurniak,
Postgraduate Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv
D. Baiura,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv

APPROACHES TO THE EVALUATION OF THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT IN THE UKRAINIAN AUTOMOTIVE INDUSTRY

У статті розглядається використання понять організаційних змін у контексті процесу реструктуризації підприємств та періоду їх діяльності після впровадження змін. У ній також розглядаються основні підходи до трактування поняття реструктуризація, визначення необхідності впровадження змін на підприємстві, можливості та загрози, з якими підприємство зіштовхується в процесі реструктуризації. Для реалізації успішної стратегії організаційних змін повинні бути поставлені і вирішені актуальні завдання, що дозволяють продемонструвати економічний сенс ефективності змін кожного елемента системи, а також отримати найбільш повне уявлення про теоретичні підходи, практичні інструменти і технології організаційних змін, які є актуальними для застосування на підприємствах автомобільної галузі України. Організаційно-управлінська реструктуризація на підприємствах автомобільної галузі є процесом складних кардинальних змін, з широкою системою критеріїв оцінювання, методів організації управління підприємством, та процесами, без правильного налаштування яких автомобільне підприємство не зможе ефективно та прибутково функціонувати своєю господарською діяльністю у сучасних умовах.

The organizational structure of former state enterprises was usually built on a functional basis, where all decisions were made centrally. Such a system was designed to operate in a stable economy. In the new economic reality, managing an enterprise exclusively from a central office is becoming increasingly difficult. Many enterprises even before privatization were widely diversified, if we consider automobile enterprises, then they are not an exception since they produced and served different types of products. In the modern world, the leaders of post-Soviet enterprises are faced with the need to resolve issues on the spot, and in entirely different areas. Now, you need to monitor the state of affairs at once in several markets and master the whole range of skills necessary for success in these markets for a particular enterprise. For competitiveness enhancement and sustainable enterprise development, the organizational structure must be such that all work is focused on a specific end-user. Success is impossible without competence in the production and service of certain types and groups of products. For Ukrainian economic science, the restructuring process is a relatively new object of study. It has to be noted that, despite the widespread use of the term "restructuring", its extensive use in scientific and educational literature and journalism, this concept has not yet received a clear interpretation. Restructuring means a change in structure, but such an analysis is not enough to assimilate the meaning of the term because it remains unclear what kind of structure and what changes are involved. To implement a successful organizational change strategy topical tasks must be set and solved to demonstrate the economic sense of the effectiveness of changes in each element of the system, as well as to get the complete understanding of the theoretical methods,

practical tools and technologies of organizational changes that are relevant for use in automotive enterprises industry in Ukraine. Organizational-management restructuring at the enterprises of the automobile industry is a process of complex changes, with a comprehensive system of evaluation criteria, methods of organization of enterprise management, and procedures, without proper tuning of which the automobile enterprise will not be able to function effectively and profitably in the current conditions.

Ключові слова: управління, організаційні зміни, автомобільна галузь, підходи до оцінювання, організаційні зміни на підприємстві, реструктуризація, управлінська реструктуризація, постреструктуризаційний період.

Key words: management, organizational change, automotive industry, assessment approaches, organizational change in the enterprise, restructuring, managerial restructuring, post-restructuring period.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЮТЬСЯ АВТОРИ, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Організаційні зміни на підприємствах автомобільної галузі є запорукою розвитку економіки України загалом. Існує ціла низка досліджень у цій індустрії, проте, питання змін в контексті організаційно-управлінської реструктуризації залишається актуальним і на сьогодні. Зокрема, активно науковими пошуками щодо розвитку автомобільної галузі України займаються такі науковці: Близнюк А.О., Князевська О.В., Корецька Г.В., Кривоконь О.Г., Нестеренко В.Ю., Омельченко А.В., Плахотнік О.О. та інші. Системно дослідження цієї проблематики займаються зарубіжні науковці, перелік окремих положень наукових праць яких наведено у цій статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Наукові дослідження організаційних змін на підприємствах автомобільної галузі в Україні залишаються відкритими і не чіткими, цим самим унеможливають впровадження структурованих заходів щодо покращення макроекономічної ситуації в автомобільній індустрії загалом в Україні, а також на рівні окремих підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

1. Сутність організаційно-управлінської реструктуризації.

Сутність організаційно-управлінської реструктуризації можна визначити як процес кардинальних структурних організаційних змін, спрямований на створення умов для ефективного використання ресурсів (матеріальних та нематеріальних) з метою підвищення фінансової стійкості та стабільного зростання конкурентоспроможності підприємства. Для цього, наприклад, організаційна структура підприємства може бути такою, щоб його функціонування було сфокусовано задоволення потреб споживачів. Водночас успіх таких організаційних змін неможливий без високих компетенцій у виробництві окремих видів і груп продукції.

Варто зазначити, що фахівці стверджують, що сама "реструктуризація підприємства є тривалим процесом, який здійснюється за допомогою фахівців різного профілю, спрямований на підвищення ефективності використання власного внутрішнього потенціалу організації і адаптацію до нових ринкових умов" [2].

У перекладі з англійської "реструктуризація" (restructuring) — це перебудова структури чого-небудь. Якщо розглядати підприємство як складну систему, схильну до впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, то терміну "реструктуризація підприємства" можна дати таке визначення: реструктуризація підприємства — це зміна структури компанії, а також тих її елементів, які формують основний дохід бізнесу [5].

Реструктуризація може включати такі основні напрями: вдосконалення системи управління (менеджменту), фінансово-економічної політики підприємства, його операційної діяльності, системи маркетингу, збуту, управління персоналом тощо.

Необхідно враховувати, що "реалізація концепції організаційно-управлінської реструктуризації вимагає висококваліфікованих і жорстких методів управління матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами. Практична реалізація концепції реструктуризації повинна викликати стійкі позитивні коротко- та довгострокові зміни в діяльності підприємства, результатом яких буде зростання ринкової вартості підприємства або покращення її діяльності в цілому" [8].

Організаційна структура колишніх державних підприємств, як правило, будувалася на системному управлінні, де всі рішення приймалися централізовано відповідно до середньострокового планування. Така система була призначена для роботи в умовах планової централізованої економіки. В умовах нової економічної реальності управляти підприємством "з центру" стає все важче. Багато підприємств ще до приватизації були дуже диверсифіковані, тобто випускали різні види продукції [3]. Їх керівники стикаються нині з необхідністю вирішувати питання в абсолютно різних сферах економічної діяльності, відстежувати стан справ відразу на декількох ринках і освоювати весь спектр навичок, необхідних для успіху на цих ринках. Автомобільні підприємства не є винятком, особливо ті, які починали своє функціонування в період ще за радянських часів. Переважна більшість з них будувалися, розраховуючи на стабільність тієї економічної системи, яка зазнала краху. Тому глобальним виходом для таких підприємств

Рис. 1. Взаємозв'язок перетворення і реструктуризації на підприємстві

Джерело: розроблено авторами на основі [13].

Рис. 2. Системна класифікація реструктуризації

Джерело: розроблено авторами на основі [4].

є процес реструктуризації на основі складних організаційних змін.

2. Організаційні зміни як інструмент реалізації організаційно-управлінської реструктуризації

У сучасних умовах ефективного забезпечення всього комплексу реалізації змін є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності як економіки України загалом, так і окремих її ланок — підприємств і організацій, в тому числі підприємств автомобільної галузі. В процесі діяльності зростає роль управлінських аспектів для розвитку підприємства. Значну роль в успішній діяльності підприємства відіграють організаційно-управлінські зміни, які створюють базис для розробки і впровадження технологічних і продуктивних змін, що і робить їх вивчення особливо актуальним. У вивчених наукових працях наводяться різні визначення організаційно-управлінських, організаційних і управлінських змін [1].

Організаційні зміни — це не обов'язково нові методи організації і планування, які використовуються у виробничо-господарській діяльності підприємства, наприклад, зміна організаційних форм виробничих процесів, використання нових методів нормування праці, зміна системи планування на підприємстві тощо. Організаційні зміни полягають у впровадженні нових або більш досконалих методів організації виробництва.

Також організаційні зміни — це реалізація нового методу у веденні бізнесу, організації робочих місць, фінансовому менеджменті або організації зовнішніх зв'язків. Ці зміни спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом зниження адміністративних, фінансових витрат, оптимізацію бізнес-процесів, створення нових напрямів генерації прибутку, організації робочого часу, підвищення продуктивності праці.

Організаційні зміни це широке поняття, яке включає в себе:

1. Зміни у веденні бізнесу, які реалізуються в області використання інформаційних технологій (впровадження корпоративних інформаційних систем, перепроектування бізнес-процесів), у сфері розвитку персоналу (наприклад, реалізація систем навчання), в галузі управління виробництвом і постачаннями (система управління ланцюгами поставок, системи управління якістю, концепція LEAN, оптимізація витрат).

2. Зміни в організації робочого часу — використання інструментів тайм менеджменту, нових концепцій структурування діяльності, нових методів у розподілі відповідальності та повноважень.

3. Організаційні методи в зовнішніх зв'язках підприємства — аутсорсинг, аутстафінг, участь у форму-

ванні та діяльності інноваційних структур, нові форми співпраці з постачальниками [6].

Управлінські зміни — нові підходи та методи організації управління, реформування системи управління для адаптації до мінливих ринкових умов. Управлінські зміни — цілеспрямована зміна складу функцій, організаційних структур, технології та організації процесу управління, методів функціонування системи управління, орієнтоване на заміну елементів системи управління або системи управління загалом, з метою прискорення або поліпшення вирішення поставлених перед підприємством задач на основі виявлення закономірностей і чинників розвитку інноваційних процесів на всіх стадіях життєвого циклу продуктів, технологій і підприємства загалом.

У процесі реструктуризації підприємств (в тому числі автомобільних) можна використовувати такі концепції і підходи:

- реструктуризація на основі створення бізнес-одиниць;
- концепція "ключової компетентності";
- "ресурсний підхід";
- концепція "мінімалізму";
- концепція "досконалого підприємства".

Концепція реструктуризації на основі створення бізнес-одиниць застосовувалася в 1980-і роки на успішних західних підприємствах, де проходив процес децентралізації і розвитку "стратегічно важливих підрозділів бізнесу". Цим шляхом сьогодні намагаються йти багато вітчизняних підприємств. Багатьма фахівцями, зокрема фахівцями консультативної компанії McKinsey, цей підхід рекомендується як основний напрям реструктуризації великих підприємств. Цей підхід має як позитивні, так і негативні сторони, і це необхідно враховувати під час використання концепції реструктуризації в умовах стану економіки України. Позитивною стороною передбачуваної схеми реструктуризації на основі виділення бізнес-одиниць є те, що кожна бізнес-одиниця, будучи самостійним виробничо-комерційним підрозділом, об'єднує всі функції і види діяльності, необхідні для розробки, виробництва і реалізації будь-якого конкретного виду продукції або групи видів продукції. Це дозволяє керівникам розвивати навички та досвід швидкого реагування на зміну потреб покупців і ситуації на ринку. У той же час децентралізація підрозділів в деяких випадках може стати гальмом на шляху стратегічного розвитку підприємства [12].

3. Основні види та форми організаційних змін у сучасних умовах.

Організаційні зміни — це процес переходу системи в якісно інший стан відповідно до нашого уявлення про

1. Розпізнавання основних загроз
2. Формування спільного бачення майбутнього
3. Розробка системи мотивації до змін
4. Вибір провідників змін в організації
5. Оцінка рівня розвитку необхідних знань і навичок управлінського персоналу
6. Підготовка та реалізація плану навчання
7. Залучення зовнішніх консультантів і тренінгових компаній

Рис. 3. Етапи впровадження організаційних змін

Джерело: розроблено авторами на основі [11].

бажане майбутнє. Вони, як правило, пов'язані із перетворенням стратегії бізнесу, наприклад, з виходом на нові ринки збуту, зі злиттям і поглинанням інших компаній, що дуже характерно для українського бізнесу на теперішньому етапі його розвитку.

Організаційні зміни спрямовані на підвищення ефективності управління. Для того щоб домогтися ефективної реалізації намічених змін, важливо зробити наступні кроки (рис. 3).

Під час здійснення організаційних змін неминуче виникає опір змінам. Опір організаційним змінам є однією з основних проблем стоїть перед економікою, що розвивається організацією. Також у процесі впровадження організаційно-управлінських змін ініціаторам і менеджерам доводиться стикатися не тільки з управлінськими проблемами, але і з соціально-психологічними, знання яких і вміння їх долати багато в чому забезпечує успіх нововведень. Аналіз літератури показав, що опору організаційним змінам в основному розглядаються в контексті різних концепцій організаційного розвитку.

Є такі види стримуючих організаційним змінам сил і причини їх виникнення.

Якщо розглядати питання опору з управлінської точки зору, то опір, переважно, є проявом ірраціональної поведінки працівника, його відмови визнавати зміни, міркувати більш логічно тощо. Якщо ж розглядати питання опору з психологічної точки зору, то опір, є проявом ірраціональної поведінки працівника, відповідно до якої групи чи окремі індивіди взаємодіють один з одним. Така різниця в мисленні пояснюється бажанням працівників (індивідумів з психологічної точки зору) до збереження стабільності, схильністю до обережності, а також самими особливостями організаційної культури, які існують на підприємстві.

Коли проведені зміни не користуються популярністю, але є необхідними для життєдіяльності організації, метою керівника стає необхідність вибрати такі методи і засоби для усунення опору, які будуть ефективні для даної організації, її корпоративної культури. Адже не секрет, що організаційна культура виконує найважливішу охоронну функцію, зберігає і транслює стандартні зразки раціональної поведінки і взаємодії, хоча і перешкоджає запровадженню змін.

Наведемо класифікацію головних видів організаційних змін у таблиці 3.

Підприємство, або ж організація — це система взаємозалежних елементів. Зміна якого-небудь одного елемента залучає в хід змін і інші елементи.

З метою досягнення конкурентних переваг, менеджери, в основному, зосереджуються на чотирьох видах змін всередині організації, які представлені в таблиці 2.

Перераховані види змін взаємозалежні. Зміни у одному напрямі часто ведуть до змін у інших напрямках.

Таблиця 1. Сили і причини опору організаційним змінам

Стримуючі сили	Причини виникнення
Егоїстичний інтерес	Очікування втрат в результаті змін
Неправильне розуміння наслідків змін	Низька ступінь довіри менеджерам, викладає план змін, відсутність достовірної інформації
Різне сприйняття нововведень	Неадекватне сприйняття планів, відсутність достовірної інформації
Порушення звичок, традицій і цінностей	Відсутність інформації про вигоди нововведень, які порушують сформовані ситуації
Наявність минулих образ	Відсутність дій для усунення минулих непорозумінь
Сумніви в технології проведення змін	Недовіра компетентності ініціаторів змін
Бажання зберегти дружні відносини, які можуть бути порушені в результаті змін	Прихильність неформальної групи

Джерело: розроблено авторами на основі [11].

Наприклад, новий тип виробів може припустити зміни в технології виробництва, а зміна організаційної структури — нових навичок від працівників. Використання нової технології виробництва супроводжується в основному посиленням вимог до персоналу. Зростання майстерності працівників відповідно призводить до зміни системи оплати праці та зростання витрат за цим напрямом. Підвищення віддачі від людських ресурсів може бути досягнуто лише за умови вироблення чітких алгоритмів роботи з персоналом, які надійно забезпечують

Таблиця 2. Класифікація організаційних змін

Класифікаційна ознака за:	Види
Метою	<ul style="list-style-type: none"> створення ефективного механізму управління; посилення конкурентоспроможності та адаптивності компанії; зростання ефективності управління; зміна головних напрямків діяльності; забезпечення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості
Об'єктом	<ul style="list-style-type: none"> зміни організаційної структури; зміни технології; зміни системи управління; зміни організації та умов праці; зміни культури, стилю і методів керівництва; зміни системи стимулювання та ін.
Рівнями	<ul style="list-style-type: none"> зачіпають всю організацію в цілому; проводяться на рівні підрозділу; зачіпають окремих співробітників (групи співробітників)
Ступенями здійснення:	<ul style="list-style-type: none"> еволюційні (реформи); революційні (ломка, руйнування старої системи)
Методами здійснення:	<ul style="list-style-type: none"> примусові (використовуються в умовах дефіциту часу, значного опору членів організації); адаптивні (мають на увазі наявність значного запасу часу)

Джерело: розроблено авторами на основі [10].

Таблиця 3. Види організаційних змін

Вид	Трактування
Зміни у виробництві товарів, наданні послуг і виконанні робіт	Мають відношення до кінцевих продуктів підприємства. Нові товари, послуги та роботи можуть представляти із себе вдосконалений колишній або абсолютно новий асортимент продукції. Нова продукція, як правило, розробляється з метою збільшення частки ринку, яка припадає на дану компанію, отримати нові ринки, групи споживачів або клієнтів
Зміна стратегій і створення нових організаційних структур	Належать до сфери адміністративних інновацій, які включають в себе управління і контроль. В даному випадку зміни відбуваються в складі компанії, стратегічному менеджменті, політиці, системах стимулювання а також винагороди, трудові відносини, в системах взаємозв'язків, контролю та інформації, фінансової звітності та планування. Зміни в даній області відбуваються зверху-вниз, за наказами вищого керівництва, тоді як зміни в частині технології і продукції можуть йти і знизу-вгору
Зміни в організаційній та корпоративній культурі	Мають відношення до змін в цінностях, нормах, установках, очікуваннях, переконаннях а також поведінці працівників компанії. Даний тип змін зачіпає, в першу чергу, поведінкову економіку, яка базується на новому мисленні персоналу та стейкхолдерів
Зміни в технології	Зачіпають прямим чином процес виробництва, впливають на зміст головних навичок і знань працівників компанії. Зміни в технології зачіпають способи виготовлення продукції, надання послуг, а також виконання робіт

Джерело: розроблено авторами на основі [10].

досягнення заданих результатів, технологій, що використовуються у виробництві.

4. Оцінювання ефективності організаційних змін у постструктуризаційний період.

Під час оцінки ефективності організаційних систем важливе місце належить питанню визначення витрат, здійснених на впровадження цих змін. Звичайно, що після впровадження змін керівництво сподівається на кількісний та якісний ріст ключових показників діяльності підприємства. У якості таких показників можна прийняти такі чисельні значення кінцевих результатів роботи підприємства (за визначений період):

1. Темп приросту обсягу випущеної (реалізованої) продукції за рахунок змін організаційних факторів.

2. Окупність витрат на формування організаційної системи (відношення їх величини до економічних результатів, досягнутих за рахунок організаційних змін).

3. Темп приросту прибутку (зниження збитків) за рахунок організаційних змін тощо.

Основне призначення цих показників полягає в оцінці характеру темпу зміни кінцевих результатів під впливом організаційних чинників і визначенні заходів щодо вдосконалення організаційної системи, а також оцінки її економічних можливостей.

Запропонований склад показників може бути деталізований і доповнений в залежності від специфіки застосовуваних у різних галузях видів продукції; здатний істотно поповнити інформацію про організаційну систему і результати організаційних змін.

До показників економічної результативності функціонування організаційних систем може бути віднесена і сукупну економію трудових ресурсів, отримано в результаті вдосконалення елементів системи за рахунок реалізації організаційних резервів і підвищення ефективності їх економічних можливостей шляхом здійснення глобальних і локальних організаційних нововведень. Для економічної оцінки ефективності даної системи до і після впровадження нововведень доцільно використовувати загальний методичний підхід, суть

Таблиця 4. Класифікація оцінювання організаційних змін у постструктуризаційний період

Класифікація оцінювання змін	Обґрунтування
Основні підходи до оцінки ефективності змін організаційної системи	<ul style="list-style-type: none"> оцінка за ступенем ефективності реалізації поставлених цілей і завдань; оцінка ресурсів, необхідних для реалізації змін; оцінка економічного ефекту: збільшення прибутку, зростання якості продукції, послуг тощо
Основні методи оцінки ефективності організаційних змін, які використовуються на практиці	<ul style="list-style-type: none"> спостереження; еталонне тестування; експертна оцінка; оцінка за ступенем реалізації цілей і завдань організаційних змін
Основні елементи функціонування організації	<ul style="list-style-type: none"> придбання ресурсів; продуктивного використання ресурсів; виробництва; раціональності реалізації цілей і завдань організації; обсягу інвестицій; системи прав, відповідальності та обов'язків; ступеня задоволення потреб та інтересів персоналу
Основні поширені моделі оцінки ефективності змін	<ul style="list-style-type: none"> конкуруючих критеріїв ефективності; визначення факторів неефективності організації; опитування керівників; оцінки через загальну організаційну ефективність

Джерело: розроблено авторами на основі [9].

якого зводиться до розрахунку за спеціальними алгоритмами (формулами) основних показників, що характеризують економічну ефективність впроваджуваних заходів.

Процес вдосконалення підприємства шляхом внесення організаційних змін повинен бути ефективним в основних дохідних напрямках, тому, щоб оцінити користь нововведень необхідно провести системний аналіз діяльності компанії. Це пояснюється тим, що економічний ефект від здійснених змін проявляється відразу у постреструктуризаційний період. Оцінювати проекти організаційних змін у ході організаційно-управлінської реструктуризації рекомендується з двох позицій.

Перша позиція: оцінка виконання проектом поставленого перед ним конкретного стратегічного завдання. Для цього можна залучити експертів, провести бенчмаркінг тощо.

Друга позиція: оцінка виключно фінансової сторони реалізації проекту. В результаті вибирають проект, який здатний вирішити не лише поставлене завдання, а той, який вимагає мінімальних фінансових вкладень та інших ресурсів.

Якщо реструктуризація — комплекс заходів для оздоровлення підприємств, що пов'язані зі зміною організаційної структури підприємства, зі змінами у структурі управління підприємством, зі змінами у кадровій структурі, або перепрофілюванням його підрозділів тощо, то період після реструктуризації (постреструктуризаційний період) — період функціонування підприємства після здійснених структурних змін.

Тож, оцінювання ефективності організаційних змін у постреструктуризаційний період — процес оцінювання ефективності проведеної операції (змін). Так, якщо реструктуризація здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, з метою збільшення самостійності підрозділів, їх поділу і зміни підпорядкування з метою зменшення витрат на управління, підвищення гнучкості управління, збільшення швидкості обміну інформацією, швидкості прийняття управлінських рішень, то постреструктуризаційний період має бути результатом успішно проведених вищезазначених організаційних змін. Після проведених змін необхідно визначити чіткі критерії (метод) оцінювання здійснених змін. Саме тому, у цьому методі мають враховуватись ті параметри, які стосуються наступного: комплексне оцінювання нової стратегії функціонування, оцінювання проведених змін у структурі підприємства, змін принципів функціонування, переорієнтації підприємства, зміни мікроекономічних тенденцій, бачення потреб споживача, ліквідація сегменту безперспективних товарів, переорієнтації на виробництво більш необхідної для ринку продукції.

У процесі переорієнтації досить часто виникає потреба у заміні існуючої організаційної структури, закритті/ліквідації одних підрозділів і створенні інших. Наведемо класифікацію для оцінювання організаційних змін (табл. 4)

Оцінка ефективності змін організаційної системи повинна відображати як прямий, так і непрямий ефект. Ефективність — це ступінь досягнення цілей і завдань організації при мініальному використанні необхідних для цього ресурсів. Ефективність організаційних змін з позиції досягнення їхніх цілей і завдань заснована на тому, що:

— досягнення цілей і завдань є обов'язковою умовою функціонування організації і змін, що проводяться;

— економне використання ресурсів не завжди є беззаперечною умовою ефективності організаційних змін.

Ефективність організаційних змін визначається через ступінь і характер їх впливу на виробничий про-

цес і функціонування підприємства. Відповідно до теорії систем ефективність організаційних змін визначається ступенем оптимальної взаємодії різних бізнес-процесів підприємства (які було наведено в табл. 4). Оцінюванню піддається також взаємодія окремих напрямів підприємства із зовнішнім середовищем [7].

Нарешті, оцінка ефективності організаційних змін проводиться і по окремих елементах підприємства, його підсистем, коли визначаються характеристики їх функціонування і основні властивості після змін. Оцінювання ефективності в організаційній системі змін є складним і багатокритеріальним завданням. Ефективність відображає узагальнений результат одночасної дії групи різноманітних параметрів і чинників. Конкретна методика оцінювання ефективності визначається станом і типом організаційної системи підприємств різних організаційно-економічних видів [14].

Через складність і багатогранність категорії ефективності — відсутній єдиний критерій оцінки результативності всіх змін, які відбуваються в конкретній системі. У кожному конкретному випадку потрібно виділяти свої унікальні критерії або будувати ті моделі, що дозволяють зробити оцінку ефективності найбільш адекватною (об'єктивною). Це породжує необхідність пошуку і розвитку нових технологій, реструктуризації ресурсного потенціалу, становлення нового етапу розвитку підприємства. Критерій ефективності розвитку підприємства в цій моделі визначається ступенем своєчасності переорієнтації в перспективні галузі економіки.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи все вищесказане, можемо зробити такі висновки:

Процес реструктуризації є доволі трудомістким етапом розвитку підприємств, проте, в певних випадках обумовленим та навіть необхідним. Хоча в загальноприйнятому понятті процес реструктуризації здебільшого асоціюється зі зміною фінансового забезпечення підприємства, ми розглянули його з малодослідженої організаційно-управлінської точки зору.

Організаційні зміни є беззаперечно основним інструментом у процесі здійснення реструктуризації (тим більше, організаційно-управлінської) підприємств автомобільної галузі. Це обумовлюється тим, що якість бізнес-процесів на підприємстві для успішного його функціонування повинна, передусім, бути організована у відповідності до високих стандартів та забезпечення якості усіх бізнес-процесів.

Визначено основні види та форми організаційних змін за сучасних умов, а також проаналізовано хронологію етапів здійснення організаційних змін, та визначено основні причини та наслідки опору на шляху до впровадження організаційних змін на підприємстві.

Проведено аналіз критеріїв у відповідності до яких може оцінюватись ефективність здійснюваних організаційних змін у постреструктуризаційний період. Визначено підходи, методи, елементи та моделі, за якими може здійснюватись аналіз ефективності впроваджених змін.

Наступним етапом поглиблення наукових досліджень можуть бути питання організаційно-економічного забезпечення ефективності організаційних змін у процесах реструктуризації підприємств автомобільної галузі України та різноманітні форми і моделі їх реалізації.

Література:

1. Ахмад Ф. "Організаційні зміни, довіра та обмін інформацією: емпіричне дослідження". URL: <https://>

research.edgehill.ac.uk/ws/files/21401452/Aslib.pdf (Дата звернення: 22 березня 2020 р.).

2. Куйперс Х. та Річардсон Р. (1999) "Активна якісна оцінка: основні елементи та процедури", 1999, Вип. 5. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/13563899922208823> (Дата звернення: 6 березня 2020 р.).

3. Офіційний сайт Гетеборзького університету (2019). "Дослідження культурних відмінностей та реакцій на організаційні зміни в процесі після придбання". URL: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/39668/1/gupea_2077_39668_1.pdf (Дата звернення: 18 березня 2020 р.).

4. Офіційний сайт Інтранету Бірмінгемського університету (2019) "Дослідження та пояснення моделей адаптації та відбору в корпоративній екологічній стратегії в США". URL: <https://intranet.birmingham.ac.uk/social-sciences/schools/business/documents/public/organizationstudies-2011-dahlmann-527-53.pdf> (Дата звернення: 24 березня 2020 р.).

5. Офіційний сайт Міжнародного бюро праці (2010 р.), "Сектор охоплення глобальної економічної кризи". Автомобільна промисловість: тенденції та роздуми". URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_161519.pdf (Дата звернення: 4 березня 2020 р.).

6. Офіційний сайт Науково-дослідного інституту Капгеміні (2019), "Як автомобільні організації можуть максимізувати розумний заводський потенціал". URL: capgemini.com/wp-content/uploads/2020/02/Report---Auto-Smart-Factories.pdf (Дата звернення: 13 квітня 2020 р.).

7. Офіційний сайт Такахіро Фуджімото, економічний факультет Токіоського університету (2019 р.), "Автомобіль: система виробництва виробництва на основі стратегії". URL: computer-services.eu-tokyo.ac.jp/p/itme/dp/dp82.pdf (Дата звернення: 24 березня 2020 р.).

8. Офіційний сайт Фрідріха Еберта Стіфтунга (2017), "Автомобільний сектор у країнах, що розвиваються: промислова політика, динаміка ринку та профспілки". URL: <https://library.fes.de/pdf-files/iez/13154.pdf> (Дата звернення: 14 березня 2020 р.).

9. Офіційний сайт Lazard & Roland Berger (2019), "Глобальне дослідження постачальників автомобільних товарів 2019". URL: lazard.com/media/451032/global-automotive-supplier-study-2019.pdf (Дата звернення: 19 березня 2020 р.).

10. Офіційний сайт PWC (2018), "П'ять тенденцій, що трансформують автомобільну індустрію". URL: https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/five_trends_transforming_the_automotive_industry.pdf (Дата звернення: 14 березня 2020 р.).

11. Офіційний сайт SP Global Ratings (2019), "Промислові топ-тенденції 2020". URL: <https://www.spglobal.com/assets/documents/ratings/research/itt-2020-autos.pdf> (Дата звернення: 30 березня 2020 р.).

12. Сабадка Д., Молнар В. та Федорко Г. Скорочення життєвого циклу та вплив складності на автомобільну промисловість, журнал TEM. Вип. 8. 2019. URL: http://www.temjournal.com/content/84/TEMJournalNovember2019_1295_1301.pdf (Дата звернення: 12 березня 2020 р.).

13. Серебровський К. Управління змінами - данина моді чи нагальна потреба?. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/priority.shtml> (Дата звернення: 10 березня 2020 р.).

14. Філонович С.Р. Використання моделей життєвого циклу організації в процесі організаційної діагностики". URL: https://www.studmed.ru/filonovich-sr-ispolzovanie-modeley-zhiznennogo-cikla-organizacii-v-processe-organizacionnoy-dagnostiki_d2710b1fc3d.html (Дата звернення: 11 березня 2020 р.).

References:

1. Ahmad, F. (2019) "Organizational changes, trust, and information sharing: An empirical study", available at: <https://research.edgehill.ac.uk/ws/files/21401452/Aslib.pdf> (Accessed 22 Mar 2020).

2. Filonovich, S. R. (2005), "The use of organization life cycle models in the process of organizational diagnostics", [Online], available at: https://www.studmed.ru/filonovich-sr-ispolzovanie-modeley-zhiznennogo-cikla-organizacii-v-processe-organizacionnoy-dagnostiki_d2710b1fc3d.html (Accessed 11 Mar 2020).

3. Kuipers, H. and Richardson, R. (1999), "Active Qualitative Evaluation: Core Elements and Procedures", [Online], vol. 5, available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/13563899922208823> (Accessed 6 Mar 2020).

4. Sabadka, D. Molnar, V. and Fedorko, G. (2019), "Shortening of Life Cycle and Complexity Impact on the Automotive Industry", TEM Journal, [Online], vol. 8, available at: http://www.temjournal.com/content/84/TEMJournalNovember2019_1295_1301.pdf (Accessed 12 Mar 2020).

5. Serebrovskij, K. (2015), "Change management — a tribute to fashion or an urgent need?", [Online], available at: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/priority.shtml> (Accessed 10 Mar 2020).

6. The official site of Capgemini Research Institute (2019), "How automotive organizations can maximize the smart factory potential", available at: capgemini.com/wp-content/uploads/2020/02/Report---Auto-Smart-Factories.pdf (Accessed 13 Apr 2020).

7. The official site of Friedrich Ebert Stiftung (2017), "The Automotive Sector in Emerging Economies: Industrial Policies, Market Dynamics and Trade Unions", available at: <https://library.fes.de/pdf-files/iez/13154.pdf> (Accessed 14 Mar 2020).

8. The official site of International Labour Office (2010), "The Global Economic Crisis Sectoral Coverage. Automotive Industry: Trends and reflections", available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_161519.pdf (Accessed 4 Mar 2020).

9. The official site of Lazard & Roland Berger (2019), "Global Automotive Supplier Study 2019", available at: lazard.com/media/451032/global-automotive-supplier-study-2019.pdf (Accessed 19 Mar 2020).

10. The official site of PWC (2018), "Five trends transforming the Automotive Industry", available at: https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/five_trends_transforming_the_automotive_industry.pdf (Accessed 14 Mar 2020).

11. The official site of SP Global Ratings (2019), "Industry Top Trends 2020", available at: <https://www.spglobal.com/assets/documents/ratings/research/itt-2020-autos.pdf> (Accessed 30 Mar 2020).

12. The official site of Takahiro Fujimoto, Faculty of Economics, The University of Tokyo (2019), "Automobiles: strategy-based lean production system", available at: computer-services.eu-tokyo.ac.jp/p/itme/dp/dp82.pdf (Accessed 24 Mar 2020).

13. The official site of The University of Gothenburg (2019), "An investigation of the cultural differences and reactions towards organizational change in the post-acquisition process", available at: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/39668/1/gupea_2077_39668_1.pdf (Accessed 18 Mar 2020).

14. The official site of University of Birmingham Intranet (2019), "Exploring and Explaining Patterns of Adaptation and Selection in Corporate Environmental Strategy in the USA", available at: <https://intranet.birmingham.ac.uk/social-sciences/schools/business/documents/public/organizationstudies-2011-dahlmann-527-53.pdf> (Accessed 24 Mar 2020).

Стаття надійшла до редакції 17.04.2020 р.