

## ОБҐРУНТУВАННЯ ПОСЛІДОВНОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

*Бодра Ю. А., здобувач вищої освіти 4 року навчання;  
Суконна Н. Г., здобувач вищої освіти-магістрант 1 року навчання;  
zz.s.t.n.zz@gmail.com; ninulya.sukonnaya@gmail.com  
Науковий керівник: Догадайло Я. В., к. е. н., доцент  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Зміни важливі для будь-якої організації, так як без них вона, швидше за все, втратить свої конкурентні переваги. Для того щоб вистояти в часи глобальних змін, необхідно вміти вчасно і влучно реагувати на зміни, вміти передбачати їх. Для цього необхідно спочатку визначитися з сутністю поняття «Зміна», «Управління змінами», «Організаційні зміни» та «Управління організаційними змінами». Автори розуміють під:

- зміною розуміють запланований (незапланований) процес переходу системи з одного стану до іншого, що характеризується покращенням чи погіршенням в будь-якій з підсистем і в їх взаємодії, в результаті впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [1];

- управлінням змінами планування, організація, мотивація та контроль нового стану підприємства з використання знань, моделей, методів та технологій, а також адаптація даних змін до умов діяльності підприємства як на рівні нього самого так і на індивідуальному, тобто на рівні людей [2];

- організаційними змінами сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та інновацій, шляхом урахування впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, для досягнення організацією довгострокового існування на ринку шляхом безперервного розвитку [2];

- управлінням організаційними змінами планування, організацію, мотивацію і контроль реалізації змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та інновацій, шляхом урахування впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, для досягнення підприємством (організацією) довгострокового існування на ринку шляхом безперервного розвитку [2].

Якщо брати до уваги швидку зміну ринкового середовища, виграє то підприємство, яке навчиться реагувати швидше на зміни в ньому, а тому рішення, щодо змін на підприємстві на даний час має

займати одне із найголовніших місць в управлінні. Тому для успіху сучасному підприємству необхідно мати досконалі навички щодо управління змінами. Для управління змінами необхідно вміти об'єктивно здійснювати оцінку доцільності їх впровадження в підприємстві. Якщо брати до уваги швидку зміну ринкового середовища, виграє то підприємство, яке навчиться реагувати швидше на зміни в ньому, а тому рішення, щодо змін на підприємстві на даний час має займати одне із найголовніших місць в управлінні. Тому для успіху сучасному підприємству необхідно мати досконалі навички щодо управління змінами. Для управління змінами необхідно вміти об'єктивно здійснювати оцінку доцільності їх впровадження в підприємстві. Автори в роботі [3] запропонували методичний підхід щодо оцінки доцільності впровадження змін в підприємстві, який на відміну від існуючих заснований на оцінці інноваційної позиції підприємства, урахує комплексний вплив чинників загального середовища, дозволяє обґрунтувати перелік доцільних змін, визначає пріоритетність їх здійснення та оцінку ефективності здійснення обраних змін. Апробація даного підходу у філії «Харківський РАД» дозволила обґрунтувати перелік змін, доцільних для впровадження в філії.

Для посилення слабких сторін за допомогою уникнення зовнішніх змін інноваційного клімату, зміни в філії запропоновано здійснювати за наступними напрямками: оновлення парку машин та механізмів; застосування сучасних дорожніх матеріалів; впровадження в структуру підприємства служби маркетингу. В свою чергу впровадження останнього заходу дозволить передбачити загрози та можливості зовнішнього середовища та своєчасно відповідно адаптуватися або використати них. Для реалізації обраних заходів було обрано: шляхи оновлення машин та механізмів (Покупка машини Foton-C6511); вид новітнього дорожнього матеріалу, який необхідно застосовувати при виконанні дорожніх робіт (Застосування бітуму СБС) та шляхи та порядок впровадження в структуру підприємства служби маркетингу. Далі для оцінки доцільності здійснення запропонованих змін був визначений економічний ефект від здійснення кожної.

Усі запропоновані зміни, підвищують ефективність діяльності філії «Харківський РАД». Однак одночасне їх впровадження в організації в даних умовах важке. Застосувавши методику бальної оцінки проектів [4-6] було визначено, яку зміну варто застосувати

першочергово, а яку в перспективі. За результатами оцінки, у першу чергу, буде впроваджуватися зміна, що одержить найбільшу суму балів. Оціночні показники і їх значимість відібрані за [4-6], разом з балами за змінами, що приведені в таблиці. Оцінки виставлені за 10 – бальною системою (таблиця 1).

Таблиця 1 – Бальна оцінка змін

Назва критерію	Вагомість критерію	Назва зміни		
		Покупка машини Foton-C6511	Застосування бітуму СБС	Впровадження служби маркетингу
1. Відповідність інноваційного проекту стратегії діяльності філії	0,03	10	10	10
2. Характеристика галузі, у якій реалізується проект	0,05	6	5	5
3. Характеристика регіону, у якому реалізується проект	0,07	7	7	7
4. Ступінь розробки інноваційного проекту	0,04	8	8	8
5. Забезпеченість проекту сировиною, матеріалами, енергоносіями	0,06	8	9	9
6. Потрібний обсяг інвестиційних вкладень для реалізації зміни	0,05	8	9	9
7. Період здійснення інвестицій до початку експлуатації	0,07	9	9	9
8. Проектований період окупності зміни	0,4	7	9	9
9. Джерела фінансування зміни	0,08	7	7	8
10. Рівень ризику своєчасної реалізації зміни і виходу на розрахункову ефективність	0,15	8	8	8
Разом	1	7,48	8,34	8,42

Переліз критеріїв оцінки був уточнений авторами згідно специфіці діяльності підприємств дорожньої галузі. Згідно зі шкалою 1 бал означає 10 % відповідність критерію, а 10 балів – 100 %-у відповідність. За даними таблиці, в першу чергу, варто впроваджувати маркетингову службу. Одна з задач маркетолога буде спрямована на пошук замовників для проведення робіт з використанням бітуму СБС, що буде здійсненням другого з запропонованих заходів. На третьому етапі необхідно буде реалізувати проект покупки нової машини Foton-C6511. Окрім цього поліпшиться інноваційна позиція філії до 4 балів, що свідчить про гарний стан інноваційної діяльності, коли інноваційний потенціал відповідає нормативній моделі, а інноваційний клімат створює можливість для використання інноваційного потенціалу.

Здійснення запропонованих організаційних змін дозволить одержати наступні види ефектів:

1. Економічні: підвищення прибутку за рахунок: застосування нової техніки, скорочення витрат на ремонт покриття, збільшення обсягів замовлень; підвищення фондоозброєності, а в подальшому фондівіддачі та ріст продуктивності праці.

2. Науково-технічні: збільшення питомої ваги нових прогресивних технологій; підвищення якості виконуваних робіт та удосконалювання рівня організації виробництва і праці.

3. Соціальні: приріст доходів працівників підприємства; підвищення рівня безпеки дорожнього руху та збільшення робочих місць.

4. Екологічні: зниження рівня шкідливих викидів в атмосферу; зниження штрафів за порушення екологічного законодавства та підвищення рівня екологічності виробничого процесу.

Таким чином, запропоновані організаційні зміни не тільки забезпечать приріст доходів і прибутку філії, але і допоможуть підвищити якість виконуваних робіт, збільшити рівень використання нових прогресивних технологій.

### Література.

1. Догадайло Я.В., Бодра Ю.А. Сутність та призначення змін в сучасному підприємстві. *Scientific Achievements of Modern Society: abstracts of IV Internat. Scien. and Pract. Conf.*, 6 December 2019 . Liverpool : Cognum Publishing House, 2019. С. 944–950.

2. Бодра Ю.А., Суконна Н.Г. Аналіз методичних підходів щодо управління організаційними змінами в підприємстві. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України* : зб. матеріалів V всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищ. осв. та молод. вчен., 21 лист. 2019 р. Харків: ХНАДУ, 2019. С. 374–378.

3. Зозуля Р.С., Суконна Н.Г. Визначення доцільності впровадження змін в підприємстві. *Економічні перспективи: Збірник студентських наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2019. № 11, т. 2. С. 79–82.

4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебн. Москва : Экономистъ, 2004. 296 с.

5. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт : учеб. пособ. Таганрог : ТРТУ, 2006. 236 с.

6. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3 (19). С. 71–75.