

**Гринь Є. Л.**, кандидат економічних наук, здобувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту, Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, м. Харків

**ORCID ID:** 0000-0002-4927-8228

**e-mail:** hrynevhen2014@gmail.com

## Концепція ефективності управління організаційними змінами на підприємстві

**Анотація.** Стаття присвячена розробці концепції ефективності управління організаційними змінами на підприємстві. Розглянуто основні підходи до розуміння поняття «ефективність»: алокативний підхід В. Парето, підхід з позиції результативності, цільовий підхід, системний підхід, з позиції зацікавлених сторін. Визначена різниця між абсолютною та відносною ефективностями, де перша дозволяє визначити найкращий спосіб використання ресурсів, а друга відображає формування набору продуктів відповідної якості для задоволення потреб споживачів. На основі узагальнення даних підходів представлено авторські положення концепції: перше відображає оцінку рівня функціонування підприємства в динаміці для аналізу впливу всіх організаційних змін, які відбуваються на підприємстві, для характеристики їх доцільності; друге передбачає аналіз внутрішнього середовища для оцінки ресурсів, доступних для реалізації змін; третє передбачає оцінку функцій управління організаційними змінами на підприємстві (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання) на різних етапах їх впровадження; четверте передбачає оцінювання впливу зовнішнього середовища для обґрунтування типу змін та методів їх реалізації; п'яте передбачає використання проектного підходу для безпосередньої реалізації змін, який дозволяє об'єднати всі вище надані підходи.

**Ключові слова:** ефективність; організаційні зміни; ефективність організаційних змін; цільовий підхід; результативність; системний підхід; зацікавлені сторони.

**Gryn Evgeniy**, Ph.D. (Public Administration), applicant of Department of Production, Business and Management Organization, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, Ukraine

## The concept of the management effectiveness of organizational change at the enterprise

**Abstract. Introduction.** The necessity for organizational changes is due to the need to ensure the current enterprise functioning and development, increase its competitiveness, and a high level of adaptation to the environment. Regardless of the nature of the organizational changes implementation, one of the most important aspects of monitoring the success is to determine the of organizational changes effectiveness. The existence of a methodological approach and tools for evaluating and ensuring the organizational changes effectiveness in the context of this theory establishing is a guarantee of the continuity of the results obtained from changes in previous periods and their prolonged use.

**Purpose.** The organizational change management effectiveness should include a number of aspects: the evaluation of the changes results, the analysis of management impact on the object of changes, the definition of the process of flow. All this determines the study purpose, which consists in forming a coherent concept of the organizational change management effectiveness.

**Results.** The main approaches to understanding the concept of "effectiveness" are considered: the allocation approach by V. Pareto, the approach from the ratio standpoint of results to costs, the target approach, the system approach, from the standpoint of the stakeholders. The difference between absolute and relative efficiency is determined, where the first one can be determined as the best way to use resources, and the second reflects the formation of a set of products of the appropriate quality to meet the consumer needs. The author's presented concepts are presented based on the these approaches generalization: the first reflects the assessment of the enterprise functioning level in the dynamics to analyze the impact of all organizational changes that occur, to characterize their feasibility; the second involves the internal environment analysis to assess the resources available for the changes implementation; the third involves an organizational change management functions assessment at the enterprise (planning, organization, motivation, control and regulation) at different stages of their implementation; the fourth involves assessing the environment impact in order to justify the type and methods of changes; the fifth implies the use of a project approach for the direct implementation of changes, which allows combining all of the above approaches.

**Conclusions.** From the point of view of allocation efficiency – resources placing within the project approach for organizing changes. Calculation of net discounted profit, payback period and profitability index allows comparing changes alternatives in the ability to spend resources on their implementation. In terms of results, the organizational change

*management effectiveness is reflected in a set of indicators, which are calculated as the ratio of the result to the incurred costs. In terms of a targeted approach to ensuring the organizational changes effectiveness requires the correct setting of goals at the stage of project planning. In terms of a systematic approach, the effectiveness of organizational changes involves a high level of adaptation to the requirements of the environment. Taking into account the interests of stakeholders in the concept of the organizational changes effectiveness requires the development of methods of interaction with stakeholders, especially with personnel, the resistance of which can significantly affect the level of organizational changes effectiveness.*

**Keywords:** effectiveness; organizational changes; organizational changes effectiveness; target approach; efficiency; system approach; stakeholders.

**JEL Classification:** D 61, M21.

**Постановка проблеми.** Необхідність здійснення організаційних змін обумовлена потребою забезпечення поточного функціонування та розвитку підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності, високого рівня адаптації до умов зовнішнього середовища. Незалежно від характеру здійснення організаційних змін: безперервного, дискретного або точкового одним із найважливіших аспектів моніторингу успішності є визначення ефективності організаційних змін. Поняття «ефективність» практично всіма науковцями в галузі економічних досліджень визначається як одне із ключових, найбільш складних, основоположних понять, що виступає «наріжним каменем» великої кількості наукових робіт, але, попри отримані результати, вимагає подальшого дослідження та пошуку нових шляхів її забезпечення. Існування методологічного підходу та методичного інструментарію оцінювання та забезпечення ефективності організаційних змін в контексті встановлення даної теорії є запорукою спадкоємності отриманих результатів від змін у попередніх періодах та пролонгованого їх використання. Всеосяжний характер впливу організаційних змін на діяльність підприємства обумовлює складність та багатогранність даного питання, що полягає у виборі найкращих методів реалізації організаційних змін та доведення доцільності використання ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретико-практичних питань управління організаційними змінами присвячено наукові праці ряду дослідників, найбільш відомі з яких: Д. Андерсон, Л. Андерсон, Л. Грейнер, Б. Кляйнер, Дж. Коттер, Л. Курдай, К. Левін, Ш. Робертс, П. Сенге, М. Ташман, К. Фрайлінгер. Методологія ефективності організаційних змін наразі знаходиться у стадії становлення. Найчастіше дослідження ефективності пов'язані з її оцінкою, а визначення напрямів управління для забезпечення цієї ефективності є вузькими та недостатньо проаналізованими. Оцінюванням ефективності організаційних змін присвячено праці таких авторів: Л. М. Божко, В. В. Варфаловська, Т. З. Гвініашвілі, Н. В. Горбатовська, Т. В. Гринько, М. М. Кошевий, М. Н. Кучер, Т. Ю. Лісович, Б. З. Мільнер, О. О. Удалих, І. М. Чернявська. Окремі набуті результати вітчизняними та закордонними дослідниками мають значну наукову цінність, але комплексне

бачення парадигми відсутнє, що і обумовлює необхідність подальшого пошуку.

**Формулювання цілей дослідження.** Ефективність управління організаційними змінами повинна включати ряд аспектів: проведення оцінки результатів змін, аналіз управлінського впливу на об'єкт змін, визначення процесу протікання. Все це обумовлює мету дослідження, яка полягає у формуванні цілісної концепції ефективності управління організаційними змінами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для обґрунтування методологічного базису концепції ефективності управління організаційними змінами доцільно звернутися до розуміння ефективності як ключової категорії економічної науки.

Як зазначає лауреат Нобелівської премії М. Алле, еволюцію дослідження поняття «ефективність», яка розпочалася з праць зазначених класиків можна розподілити на три періоди: перший закінчився появою роботи В. Парето, другий тривав до Другої світової війни, а третій розпочався близько 1940 року [1, с. 12]. В рамках першого підходу примат ринкової економіки та приватної власності повинен обумовлювати оптимум – тобто найкращий спосіб використання ресурсів для задоволення потреб людей. В. Парето, з точки зору М. Алле, першим розглядав ефективність як наукову категорію і надав визначення ефективного управління. Третій період характеризується підвищеною увагою з боку не тільки економістів, але й представники інших наук до поняття «ефективність», що обумовило виникнення ряду підходів, визначень та систем показників оцінки.

Термін «ефективність» походить від поняття «ефект» (лат. Effectus), яке означає результат, виконання або дії, вплив [2]. Як абсолютна категорія, яка відображає отриманий результат від взаємодії або процесу, ефекти є сукупністю якісних та кількісних характеристик параметрів системи, набутих після здійснення процесу або взаємодії [3]. Як зазначають дослідники під економічним результатом часто мають на увазі загальний результат у формі виручки або доходу, а під економічним ефектом чистий результат тобто прибуток [4]. Ефективність є відносною категорією, яка порівнює зазначений ефект з іншими категоріями, представленими витратами, часом, цілями, інтересами зацікавлених сторін тощо.

Хронологічно першим підходом до розуміння ефективності варто визнати концепцію Парето-ефективності, розробленою вищезазначеним вченим. В рамках даної концепції ефективність розглядалася відносно функціонування економічної системи, в рамках якої є відповідне розміщення ресурсів для виробництва максимально можливого обсягу продукції для задоволення потреб людей. Широко відомий «оптимум за Парето» передбачає неможливість перерозподілу ресурсів між галузями таким чином, щоб не скоротити обсяг виробництва інших товарів, не обмежуючи інтереси інших членів суспільства. Зазначений оптимум передбачає не тільки найкращий розподіл ресурсів між галузями, але й формування оптимального набору товарів [5]. Такої ж думки щодо сутності ефективності дотримується і К. Еклунд [6]. Цей підхід відображає алокативну ефективність розміщення наявних ресурсів в даній економічній системі, що і відображає один з аспектів ефективності. Критиці даний підхід піддав Х. Лейбенстайн, довівши на основі емпіричного аналізу, що розміщення ресурсів залежить від рівня конкуренції на ринку, що відображає зовнішні стосовно підприємства чинники, які мають стимулювати її підвищення, а натомість здійснюють несуттєвий вплив у порівнянні із внутрішньо-організаційними заходами, направленими на скорочення витрат та продуктивність праці, до яких було віднесено контроль витрат, методи роботи, оплату за результатами, навчання кадрів, організацію плану тощо [7].

Розбіжності між цими підходами можна зняти, якщо ввести поняття порівняльної та абсолютної економічної ефективності [8], де перша повинна відповідати на питання «що виробляти?», виходячи за рамки економічного розуміння, а друга має відповідати на питання «як виробляти?» – тобто вибір найбільш економічного шляху задоволення вже визначеної потреби. Враховуючи, що підприємство функціонує в зовнішньому середовищі, саме його параметри обумовлюють необхідність забезпечення порівняльної ефективності, яка направлена на постійне удосконалення набору продукції із відповідними якісними характеристиками у визначеному обсязі для забезпечення потреб споживачів. Абсолютна ефективність дозволяє віднайти найкращий спосіб використання ресурсів підприємства для вироблення цієї продукції. Ці ж два типи ефективності розглядаються як статична та динамічна, де перша відповідає абсолютному значенні, дозволяє оцінювати функціонування системи або процесу на прикладі конкретних показників, а друга виступає своєрідною мірою конкурентоспроможності. Але найчастіше дослідники роблять акцент саме на економічній ефективності, яку найчастіше розглядають з позиції результативності або цільового підходу. Саме ці два підходи є найбільш поширеними в теорії ефективності.

Розгляд ефективності з позицій результативності передбачає оцінювання співвідношення результату до понесених на досягнення цього результату витрат. Цього підходу дотримується велика кількість авторів і діапазон їх визначень коливається в залежності від об'єкта аналізу. П. Хейне [9] розуміє досліджувану категорію в загальному баченні відношення отриманого результату до понесених витрат, який поділяє багато сучасних дослідників: А. П. Ковальов, М. К. Кочалос, М. Д. Білик, В. Г. Андрійчук, М. С. Ніконенко, В. Репін, А. Шеремет, Б. Жнякін, В. Краснова, А. А. Паронян, Н. Терещенко, О. Ємельянова, Л. Гаєвська, М. Бухалков, Н. Іващенко, В. Ковальов, С. Брю, К. Макконелл. В рамках даного підходу можна виокремити ряд уточнень. Так, Е. Долан та Д. Ліндсей розглядають ефективність як виробництво з мінімальними витратами, що виступає як норма ведення економічної діяльності та критерій доцільності прийняття управлінських рішень [10]. Ще одним варіантом є розгляд ефективності як досягнення найбільшого обсягу виробництва із використанням ресурсів відповідного обсягу та вартості, який поділяють П. А. Самуельсон та В. Д. Нордхаус, Р. Лобай, Н. Терещенко. Фактично ці уточнення відображають одне й те саме відношення отриманого результату до понесених витрат, але перший має відповідне обмеження щодо ресурсів, а другий – максимізацію функції корисності.

Інший підхід, який найчастіше дослідники трактують як «цільовий», на відміну від попереднього має переважно якісний характер – адже відображає ступінь досягнення поставленої мети. Так, Л. Сільченков визначає ефективність як результат функціонування системи управління для забезпечення поставлених цілей при найменших витратах на управління [11, с. 38], Дж. Долан як вибір вірних цілей, на що спрямоване підприємство, М. Д. Білик як якісний результат відповідної діяльності, який відображає її продуктивність [10], Г. А. Саймон та О. М. Рац визначають здатність успішно досягати поставленої мети або забезпечувати це досягнення [11], Такої думки дотримуються і Ю. П. Сурмін, А. Д. Виварець та Л. В. Дистергефт, Г. Емерсон, К. Прокофєва, Д. Гордінська, У. Кінг та Д. Кліланд, Д. Хан. Якщо не доліком першого підходу є складність у постановці результату, виміри якого розглядається в його рамках, то для другого підходу проблемою є саме вимірювання доцільності витрачених ресурсів на досягнення поставлених цілей. Крім того з точки зору практичної реалізації, що передбачає розрахунок сукупності показників, на основі яких проводиться аналіз динаміки, цей підхід є досить обмеженим.

Ще одним підходом, в рамках якого досліджується сутність ефективності, є так званий «системний» [12], що передбачає розгляд підприємства як системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем та включає ієрархічно ряд підсистем нижчого рівня. Відповідно

підприємства розглядається з точки зору входів, з яких воно набуває ресурсів, процесів перетворення ресурсів у готову продукцію та виходів, які відображають результати діяльності підприємства в цілому. Ефективність розглядається як багатофункціональна категорія, що відображає взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, через зазначені складові відносно поставлених цілей. В рамках цього ж підходу також ми пропонуємо розглядати ефективність не як результат, а як окрему властивість підприємства як системи. Так, А. Азріліян визначає її здатність приносити ефект, Г. Вознюк та А. Загородній виокремлюють її здатність забезпечувати результативність, В. О. Літвінова – «здатність системи функціонувати на умовах забезпечення мінімально можливих витрат або максимально можливого результату в окресленому періоді», В. Лямець та І. В. Тевяшев визначають не просто властивість процесу функціонування системи, що відображається в здатності давати ефект, а дієвість такої здатності, О. М. Рац – як здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному ринковому середовищі [11]. Р. Г. Майстро, Ю. С. Щербак – здатність організації використовувати середовище з метою придбання рідкісних ресурсів як взаємодії з зовнішнім середовищем [4]. І. В. Гонтарева визначає ефективність як умову або можливість, за наявності якої відповідний результат може бути досягнутий, що включає характеристики соціально-економічних та техніко-технологічних параметрів підприємства як системи, що забезпечують зазначений результат; щодо суспільно-економічних відносин у процесі відтворення то ефективність відображає рівень їх інтенсифікації. Таке бачення відображає якісну сторону процесів відтворення ефектів [13]. На відміну від попередніх цей підхід дозволяє більш містко визначити риси досліджуваного поняття, комплексно розглянувши його в умовах функціонування у зовнішньому середовищі. Натомість питання оцінки та аналізу рівня ефективності для розробки конкретних практичних рекомендацій, виходячи з даного підходу, залишається складними і відповідно недостатньо опрацьованими.

На відміну від попередніх підходів, які розглядають ефективність з точки зору отриманих результатів, понесених витрат, досягнутих цілей, розміщених ресурсів, питання взаємовідносин, які виникають в процесі функціонування підприємства та впливають на їх протікання, розглядаються в контексті теорії зацікавлених сторін. Основоположником теорії зацікавлених сторін вважається Р. Фрімен (Freeman, 1984), який ввів дане поняття, визначивши його як «будь-які індивідууми, групи або організації, які впливають на прийняття рішень або самі підпадають під вплив прийнятих рішень», вони можуть протистояти або сприяти досягненню цілей підприємства. С. Аюсо та А. Аргандона (Ayuso,

Argandona, 2007) визначають ефективність як наслідок якісного виконання процесів з врахуванням інтересів економічних та соціальних суб'єктів як частини оточення підприємства. І. Б. Олексів пропонує симульативну модель урахування інтересів групи економічного впливу, яка включає ряд регресійних залежностей між параметрами які характеризують кожну зацікавлену сторону, та результуючий ознаками, такими як прибуток для власників, індекс задоволеності клієнта для споживачів, продуктивність праці для працівників та рівень задоволеності постачальника [16]. Е. Нілі, К. Адамс, М. Кенерлі пропонують призму ефективності для узгодження інтересів зацікавлених сторін, де розглянуто внесок та вплив кожної сторони, яка оцінюється сукупністю індивідуальних розроблених критеріїв та розглядається в контексті стратегій процесів та можливостей. Як інструмент пропонуються карти успіхів і невдач, де представлені дії щодо реалізації стратегії з використанням наявних можливостей [17]. Використання даного методу для оцінки ефективності діяльності на прикладі коксохімічних підприємств України представлено в роботі [18], де кожну зацікавлену сторону відображено сукупністю показників. Розглянутий аспект розуміння ефективності дозволяє класифікувати відносини таким чином: «об'єкт-об'єктні» як технологічний взаємозв'язок між матеріальними компонентами виробництва, інтенсифікація яких обумовлюється ритмічністю, прямоточністю, пропорційністю, технологічністю; «суб'єкт-суб'єктні» розглянуті нами в рамках концепції задоволення інтересів зацікавлених сторін; «суб'єкт-об'єктні» як спроможність суб'єкта впливати на об'єкт, що інтенсифікується релевантністю, достатністю, достовірністю та своєчасністю інформації про об'єкт та наявністю зворотного зв'язку від об'єкта [19]. Перевагою даного підходу є зміщення акцентів з функціонально-процесного аспекту забезпечення ефективності до міжгрупового та особистісного, що дозволяє доповнити системний підхід взаємодії із зовнішнім оточенням конкретним переліком зацікавлених сторін із врахуванням ризиків, загроз та можливостей.

З точки зору автора, всі розглянуті теорії мають бути використані для визначення основних положень концепції ефективності управління організаційними змінами.

Питання забезпечення алокативної ефективності пов'язано із необхідністю доцільного розміщення наявних ресурсів. Фактично визначення даної ефективності можливо за умови існування ряду альтернатив здійснення організаційних змін. Адже використання ресурсів в рамках одного заходу передбачає можливу відмову від впровадження іншого за умови обмеженості ресурсів, яка властива діяльності кожного підприємства. Оцінювання ефективності в даному випадку найбільш доречно з

використанням показників ефективності інвестування: чистого дисконтованого прибутку, періоду окупності, норми рентабельності та внутрішньої норми дохідності. Попри вузькість даного підходу, саме він дозволяє оцінити додатковий ефект, отриманий від вкладення коштів в захід щодо реалізації організаційних змін, у порівнянні із використанням цих коштів в альтернативному варіанті – тобто в іншому розміщенні ресурсів. Для забезпечення соціальної ефективності в рамках даного підходу поряд з економічною, важливо детермінувати цілі заходів організаційних змін та надати їм якісну характеристику з точки зору задоволення інтересів зацікавлених сторін, що в рамках практичної реалізації передбачає якісне оцінювання даних очікувань від реалізації різних проектів змін. В цілому, концепція зацікавлених сторін наразі є однією із найбільш прогресивних, адже вона дозволяє розглянути ефективність із різних сторін, включаючи її соціальні, культурні, екологічні та інші аспекти, носіями яких є різні групи інтересів як внутрішні так і зовнішні, враховуючи підсилення інституційного впливу на підприємства з боку держави в цілому та окремих її регуляторних органів, різних міжнародних організацій та інституцій. В рамках практичної реалізації врахування інтересів та внеску зацікавлених сторін передбачає необхідність узгодження їх цілей щодо організаційних змін та визначення критеріїв їх досягнення. В організаційному аспекті оцінювання заходів з реалізації організаційних змін відносно цих двох теорій передбачає аналіз на стадії ініціації та планування. З точки зору результативності ефективність організаційних змін має бути оцінена з використанням показників відношення отриманих результатів до понесених витрат. Це передбачає використання показників рентабельності, стійкості, оборотності, віддачі від витрачених ресурсів. Ці показники мають забезпечувати як оцінювання конкретних заходів, так і комплексний результат діяльності підприємства з врахуванням впровадження організаційних змін. Особливу роль в забезпеченні ефективності відіграє цільовий підхід, адже коректна постановка цілей та їх декомпозиція за рівнями реалізації відповідно організаційній структурі підприємства, що передбачає узгодження організаційних, персональних та групових цілей, є запорукою досягнення розвитку підприємства та доведення необхідності використання ресурсів на зазначені цілі. Щодо критеріїв ефективності, то зазначене представлення результативності дозволяє об'єднати кількісні та якісні аспекти оцінювання ефективності. В роботі С. В. Степаненка [20] надано сутність даних критеріїв відносно здійснення організаційних змін: дієвість відображають досягнення цілей організаційних змін відносно запропонованого автором проектного підходу, економічність віднесення фактичних витрат до запланованих на здійснення змін, якість та якість життя розглянуті з

точки зору задоволення очікувань зацікавлених сторін, прибутковість як приріст доходу від діяльності, а приріст продуктивності як збільшення віддачі від використання ресурсів після впровадження організаційних змін. Критерій інноваційності відображає зовнішні прояви ефективності, який з вищенаданої дослідниками точки зору можна називати динамічною або порівняльною. В наш час саме кількість виведених на ринок нових продуктів та обсяг інноваційної продукції в загальному обсязі діяльності відображає спроможність підприємства задовольняти вимоги споживачів, а відповідно бути конкурентоспроможним на ринку. Лише цей критерій у порівнянні з іншими відображає співвідношення не тільки з внутрішніми параметрами діяльності підприємства, але із зовнішніми.

Беручи до уваги вищенадане узагальнення наявних підходів до розуміння «ефективності» та імплементацію їх основних положень відносного управління організаційними змінами, враховуючи положення управління організаційними змінами, що передбачає виокремлення управлінського впливу на об'єкт управління зі сторони керуючої підсистеми, представимо положення концепції ефективності управління організаційними змінами на підприємстві.

Перше положення. Ефективність управління організаційними змінами передбачає оцінку рівня функціонування підприємства в динаміці для аналізу впливу всіх організаційних змін, які відбуваються на підприємстві, для отримання узагальненої характеристики щодо доцільності та необхідності їх проведення. Для кожного окремого підприємства є необхідним розробка власної системи оцінювання діяльності, включаючи розрахунок показників ефективності. На практиці це є досить трудомістким та складним завданням для керівництва, що вимагає докладання відповідних зусиль, витрачання коштів та часу, що лише частково здійснено на досліджуваних підприємствах та не є загально визнаним, а відсутність єдиної методології розрахунку не дозволяє використовувати ці методи для обраної сукупності об'єктів дослідження. Враховуючи наявну статистичну звітність для промислових підприємств сільськогосподарського машинобудування єдиним шляхом оцінювання ефективності діяльності цих підприємств є використання фактичних наявних даних, що передбачає можливість розрахунку лише обмеженої кількості показників. Розрахунок динаміки цих показників дає можливість прослідкувати яким чином здійсненні зміни віддзеркалилися на всьому підприємстві.

Друге положення. Для реалізації організаційних змін підприємство повинно володіти відповідними ресурсами. Аналіз внутрішнього середовища підприємства в розрізі дослідження рівня його потенціалу дозволяє, по-перше, виявити вузькі місця в його діяльності, на вирішення яких мають бути

спрямовані зміни, по-друге, оцінити наявні ресурси для реалізації змін, а по-третє, на основі порівняння результатів моніторингу зовнішнього середовища та параметри внутрішнього середовища обґрунтувати найбільш доцільні методи реалізації організаційних змін та їх типи.

Третє положення. Процес управління організаційними змінами підрозділяється на ряд функцій (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання) на різних етапах їх впровадження. Для комплексного бачення ефективності організаційних змін необхідно оцінювати рівень реалізації функцій управління, що передбачає використання експертних методів оцінювання та теорії нечітких множин для отримання узагальненого бачення рівня впливу на діяльність підприємства в процесі здійснення організаційних змін з боку керівництва. Такий аналіз відображає керуючу підсистему відповідно до кібернетичного уявлення про характер управління.

Четверте положення. Як було зазначено, вибір необхідних типів організаційних змін та методів їх реалізації можливий шляхом узагальнення зовнішнього впливу та стану внутрішнього середовища. Відповідно в розрізі ефективності управління організаційними змінами необхідно здійснювати моніторинг впливу чинників зовнішнього середовища для розробки адекватних інструментів реалізації на них для забезпечення належного рівня адаптації підприємства до вимог оточення. Специфіка аналізу полягає у врахуванні чинників, властивих відповідній галузі промисловості, та динаміки їх зміни.

П'яте положення. Всі вищезазначені положення концепції варто об'єднати в межах проектного підходу. Цей підхід дозволяє розглядати будь-які зміни як окремий комплекс дій, обмежений у часі, який має конкретні цілі, досягненням яких він вважається вичерпаним, з виділеними на реалізацію даних заходів ресурсами, із комплексом зацікавлених сторін, залучених до його реалізації, або тих, які мають вплив на процес його здійснення. Цей комплекс дій і є проектом. Відповідно ефективність організаційних змін як проекту може бути оцінена з використанням традиційних інструментів інвестиційного аналізу в рамках теорії вартості грошей у часі, що відображає підхід з точки зору результативності, цільовий підхід реалізується відповідно до досягнення поставлених в проекті цілей та завдань, процес взаємодії з зацікавленими сторонами реалізуються впродовж всього проекту, а питання розподілу ресурсів

вирішуються на початковому етапі в процесі планування та в ході реалізації в рамках моніторингу. Проектний підхід реалізує організаційно-економічне підґрунтя здійснення змін на підприємстві, який дозволяє об'єднати відношення в єдине бачення.

**Висновки.** Таким чином, на основі проведеного узагальнення існуючих підходів до розуміння поняття ефективність нами було виокремлено такі, в рамках яких варто розглядати ефективність управління організаційними змінами. З точки зору алокативної ефективності – розміщення ресурсів в рамках проектного підходу до організації здійснення змін. Розрахунок показників чистого дисконтованого прибутку, періоду окупності та індексу рентабельності дозволяє порівняти альтернативи змін відносно можливості витрачання ресурсів на їх здійснення. З точки зору результативності ефективність управління організаційними змінами відображається в сукупності показників, які розраховуються як відношення отриманого результату до понесених витрат, на основі яких можна здійснити аналіз діяльності підприємства за відповідний проміжок часу в динаміці, що дозволяє оцінити безпосередню ефективність організаційних змін для досліджуваних підприємств. З точки зору цільового підходу забезпечення ефективності організаційних змін вимагає коректної постановки цілей на етапі планування проекту, які нерозривно пов'язані зі структурною декомпозицією робіт, сутність яких обумовлює вибір типу та кількості ресурсів, та моніторингу їх досягнення в процесі реалізації змін. З точки зору системного підходу ефективність організаційних змін передбачає високий рівень адаптації до вимог зовнішнього середовища, що й обумовило виокремлення положення в рамках запропонованої концепції щодо моніторингу чинники впливу. Вбудовування врахування інтересів зацікавлених сторін в концепцію ефективності організаційних змін вимагає розробки методів взаємодії із групами впливу, особливо з персоналом, опір якого може відчутно вплинути на рівень ефективності організаційних змін. Отже, поєднання наявних підходів в рамках реалізації здійснення організаційних змін як окремих проектів, пов'язаних у програми розвитку, дозволяє забезпечувати високий рівень ефективності їх здійснення, що досягається шляхом реалізації представлених положень концепції ефективності управління організаційними змінами на підприємстві.

#### Література:

1. Алле М. Условия эффективности в экономике / М. Алле / Пер. с франц. Л. Б. Азимова, А. В. Белянина, И. А. Егорова, Н. М. Калмыковой. – Москва : Научно-издательский центр «Наука для общества», 1998. – 304 с.
2. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 7-е издание, доп. – М. : Институт новой экономики, 2011. – 1472 с.
3. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева; 3-е изд. перераб и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 480 с.

4. Майстро Р. Г. Науково-теоретичні основи ефективності / Р. Г. Майстро, Ю. С. Щербак // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2014. – № 32. – С. 97-102.
5. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учебное пособие / Дж. К. Лафта. – М. : Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
6. Эклунд К. Эффективная экономика шведская модель экономика для начинающих и не только для них / К. Эклунд / пер. со швед., авт. предисл. В. В. Попов, Н. П. Шмелев; науч. ред. А. М. Волков. – Москва : Экономика, 1991. – 349 с.
7. Лейбенштейн Х. Аллокативная эффективность и «X – эффективность» [Электронный ресурс] / Х. Лейбенштейн. Режим доступа : <http://sites.google.com/site/seinstitutespb/allokativnaa-effektivnost-i-h---effektivnost>.
8. Солодкая М. С. Надежность, эффективность, качество систем управления / М. С. Солодкая // Теоретический журнал «Credo». – Оренбург. – No 5(17). – 1999. – С. 30 – 46.
9. Долан Э. Дж. Микроэкономика / Э. Дж. Долан., Д. Линдсей; пер. с англ. В. Лукашевича и др.; под. общей ред. Б. Лисовика и В. Лукашевич. – СПб. : СПбГИЭА, 1994. – 448 с.
10. Сильченков Л. Ф. Повышение эффективности управленческого труда (методологические аспекты) / Л. Ф. Сильченков. – М. : Экономика, 1981. – 128 с.
11. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О. М. Рац // Економічний простір. – 2008. – №15. – С. 275-285.
12. Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія / Т. А. Власенко, Н. Л. Гавкалова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 296 с.
13. Гонтарева И. В. Категориальный аппарат оценивания эффективности развития предприятий / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев // Экономика развитию. – 2012. – №3. – с. 47-54.
14. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston et al. : Pitman, 1984. – 315 p.
15. Ayuso S. Responsible Corporate Governance: Towards a Stakeholder Board of Directors? / S. Ayuso, A. Argandona. – Navarra: University of Navarra, 2007. – 18 p.
16. Олексів І. Б. Практичні аспекти формування симульативної моделі врахування інтересів груп економіко-управлінського впливу для українських підприємств / І. Б. Олексів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2011. – № 698. – С.237-244.
17. Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-клуб, 2003. – 400 с.
18. Головкин В. А. Забезпечення ефективності діяльності підприємства шляхом вдосконалення менеджменту персоналу / В. А. Головкин. – Дисертація канд. екон. наук: 08.00.04, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. НАН України. – Х., 2013. – 200 с.
19. Рибачук Н.В. Концептуальні аспекти оцінки діяльності підприємства: ефективність та результативність / Н. В. Рибачук, Т. О. Журко, Ю. І. Ганзієнко // Эффективная экономика. – 2015. – №4. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3977>
20. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами на підприємстві / С. В. Степаненко // дис. на здобутті наук. ст. канд. эк. наук. за спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Харків : Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, 2018. – 348 с.
21. Cui, Yu, Jiao, Hao, Wang, G. Zhao, G. (2018). "Organizational justice and management trustworthiness during organizational Change: Interactions of Benevolence, Integrity, and managerial approaches". *Information Processing & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2018.10.008>.
22. Hussain, S. T., Lei, Sh., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. and Ali, M. (2018). *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 3, iss. 3, pp. 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.
23. Sroufe, R. (2017). "Integration and organizational change towards sustainability". *Journal of Cleaner Production*, vol. 162, pp. 315-329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180>.

#### References:

1. Alle, M. (1998), *Usloviya jeffektivnosti v jekonomike* [Conditions of efficiency in the economy], Scientific Publishing Center «Science for Society», Moskva, Russia.
2. Azrilijan, A. N. (2011), *Bol'shoj jekonomicheskij slovar'* [Large economic dictionary], 7nd ed., Institut novoj jekonomiki, Moskva, Russia.
3. Rajzberg, B. A. Lozovskij, L. Sh. and Starodubceva, E. B. (2002), *Sovremennyj jekonomicheskij slovar'* [Modern Economic Dictionary], 2nd ed., Infra-M, Moskva, Russia.
4. Majstro, R. H. (2014), "Scientific and theoretical foundations of efficiency", *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI"* vol. 32, pp. 97-102.
5. Lafta, Dzh. K. (1999), *Jeftektivnost' menedzhmenta organizacii* [The effectiveness of the organization's management], Russkaja Delovaja Literatura, Moskva, Russia.
6. Jeklund, K. (1991), *Efektivna ekonomika shvedskaja model' ekonomika dlja nachinajushhh i ne tol'ko dlja nih* [Efficient economics Swedish model economics for beginners and not only for them], Jekonomika, Moskva, Russia.
7. Lejbenstajn, H. (1978), *Allokative efficiency and "X-efficiency"* [Аллокативная jeftektivnost' i "X-jeftektivnost'"], available at: <http://sites.google.com/site/seinstitutespb/allokativnaa-effektivnost-i-h-effektivnost>. (Accessed 02 October 2018).
8. Solodkaja, M. S. (1999), "Reliability, efficiency, quality control systems", *Teoreticheskij zhurnal "Credo"* vol. 5(17), pp. 30 – 46.
9. Dolan, Je. Dzh. and Lindsej, D. (1994), *Mikroekonomika* [Microeconomics], SPbGIEA, St. Petersburg, Russia.
10. Sil'chenkov, L. F. (1981), *Povyshenie jeftektivnosti upravlencheskogo truda (metodologicheskie aspekty)* [Improving the efficiency of managerial work (methodological aspects)], Jekonomika, Moskva, Russia.

11. Rats, O. M. (2008), "Definition of the essence of the concept of "the efficiency of the operation of the enterprise", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 15, pp. 275-285.
12. Vlasenko, T. A., Havkalova, N. L. (2011), *Upravlinnia efektyvnosti menedzhmentu personal* [Managing the effectiveness of personnel management], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
13. Gontareva, I. V., Nizhegorodcev, R. M. (2012), "Categorical apparatus for evaluating the effectiveness of the development of enterprises", *Ekonomika rozvitku*, vol. 3, pp. 47-54.
14. Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, USA.
15. Ayuso, S., Argandoña, A. (2007), *Responsible Corporate Governance: Towards a Stakeholder Board of Directors?*, University of Navarra, Navarra, Spain.
16. Oleksiv, I. B. (2011), "Practical aspects of the formation of a simulative model for taking into account the interests of groups of economic and managerial influence for Ukrainian enterprises", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politehnika" "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, vol. 698, pp.237-244.
17. Nili, Je, Adams, K., Kennerli, M. (2003), *Prizma jeffektivnosti: karta sbalansirovanyh pokazatelej dlja izmerenija uspeha v biznese i upravljenija im* [Performance prism: a balanced scorecard for measuring and managing business success], Balans-klub, Dnepropetrovsk, Ukraine.
18. Holovko, V. A. (2013), "Ensuring the effectiveness of the enterprise through improved personnel management " Abstract of Ph.D. dissertation, Economy and management of enterprises (by types of economic activity), Research Center for Industrial Development Problems of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.
19. Rybachuk, N. V. Zhurko, T.O. and Hanziienko, Yu. I. (2015), "Conceptual aspects of enterprise performance evaluation: efficiency and effectiveness", *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. №4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3977> (Accessed 02 October 2018).
20. Stepanenko, S. V. (2018), "Formation of the mechanism for management of organizational changes in the enterprise", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy and management of enterprises (by types of economic activity), Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, Ukraine.
21. Cui, Yu. Jiao, H. Wang, G. and Zhao, G. (2018). "Organizational justice and management trustworthiness during organizational Change: Interactions of Benevolence, Integrity, and managerial approaches", *Information Processing & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2018.10.008> (Accessed 01 October 2018).
22. Hussain, S. T. Lei, Sh. Akram, T. Haider, M. J. Hussain, S. H. and Ali, M. (2018), *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 3, iss. 3, pp. 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002> (Accessed 01 October 2018).
23. Sroufe, R. (2017). "Integration and organizational change towards sustainability", *Journal of Cleaner Production*, vol. 162, pp. 315-329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180> (Accessed 01 October 2018).

