

інтервалів зміни реального ефекту – (X): 25, 50, 75 і 150 тис. грн. Розрахунки премій за ці межі (Y<sub>i</sub>) проведені за формулою:

$$Y_i = Y_{i-1} + \alpha_{i-1} \times \Delta X_{i-1}, \quad (2)$$

де Y<sub>i-1</sub> – заохочення в (i-1)-му інтервалі шкали;

$\alpha_{i-1}$  – норматив приросту заохочення на одиницю зростання стимулюючого показника в попередньому інтервалі;

$\Delta X_{i-1}$  – приріст стимулюючого показника в попередньому інтервалі.

Потім була побудована шкала заохочення фахівців за величину реального ефекту від упровадження заходів. Користуватися шкалою треба таким чином: припустимо, що ефект склав 90 тис. грн. Це значення стимулюючого показника потрапляє в третій інтервал шкали (від 75,0 до 100,0). У цьому інтервалі заохочення за досягнення лівої межі інтервалу (75,0) складає Y = 8,75 %, а за її перевищення, у даному випадку на 15,0 тис. грн. (90 – 75) додається ще 15 × 0,15 = 2,25 %. Таким чином, загальний розмір премій складе 8,75 + 2,25 = 11 % від ефекту. Шкала заохочення фахівців за величину реального ефекту від упровадження заходу наведена в таблиці.

Таблиця

**Шкала заохочення фахівців за величину реального ефекту від упровадження заходу**

Розмір реального ефекту від упровадження заходу, тис. грн	Розмір премій у відсотках від ефекту	
	За досягнення лівої межі інтервалу (Y)	За кожну тис. грн, що перевищує ліву межу інтервалу ( $\alpha$ )
Від 25,0 до 50,0	2,5	0,13
Від 50,0 до 75,0	5,25	0,14
Від 75,0 до 150,0	8,75	0,15
Вище 150,0	20,0	0,16

Запропонований підхід до стимулювання інноваційних розробок посилить матеріальну зацікавленість у створенні реальних заходів, які сприятимуть зростанню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, підвищенню її якості та конкурентоспроможності.

*Наук. керівн. Омелашко Н. М.*

**Література:** 1. Білоброва Т. О. Проблеми мотивації інноваційної діяльності: світова практика та українські реалії / Т. О. Білоброва // Економіка. – 2006. – № 78. – С. 9–13. 2. Дороніна М. С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту [Електронний ресурс] / М. С. Дороніна, Т. В. Голубова. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>. 3. Занюк С. С. Психологія мотивації: Теорія і практика мотивування. Мотиваційний тренінг / С. С. Занюк. – К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2001. – 352 с. 4. Коваленко П. Н. Інноваційні процеси в менеджменті у системі пріоритетів національного розвитку / Коваленко П. Н. // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 5. – С. 54–60. 5. Колот А. М. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління / А. М. Колот, А. С. Никифоров // Економіка та держава. – 2008. – № 5. – С. 17–23. 6. Костюк Т. П. Мотивація інноваційної діяльності в сучасних умовах господарювання / Костюк Т. П. // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2010. – № 1. – С. 51–55. 7. Тертична Л. І. Мотиваційні механізми як складова інноваційної діяльності підприємств в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / Л. І. Тертична. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>. 8. Хайкин В. П. Определение стимулирующей силы функции поощрения / В. П. Хайкин, Н. Н. Омелашко // Экономико-математические методы и модели. – 2010. – № 3. – С. 25–29. 9. Ястремська О. М. Головні складові механізму стратегічного інвестування підприємств / О. М. Ястремська // Проблеми науки. – 2002. – № 5. – С. 25–30.

УДК 658.17(045)

**Різниченко Д. Д.**

Магістр 2 року навчання  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Розглянуто питання щодо управління організаційними перетвореннями на підприємствах з урахуванням людського фактора.*

*Аннотация. Рассмотрены вопросы управления организационными изменениями на предприятиях с учетом человеческого фактора.*

© Різниченко Д. Д., 2014



*Annotation. This article is devoted to management of organizational changes in business, taking into account the human factor.*

*Ключові слова: підприємство, організаційні процеси, управління, людський фактор.*

На сьогоднішній день особливе місце займає питання управління процесами організаційних перетворень на підприємствах будь-якої галузі. Дуже важливо для організацій швидко адаптуватися до змін, які впливають на їх функціонування.

Застосування нових ефективних методик управління організаційними перетвореннями в системі менеджменту, спрямованих на комплексний розвиток підприємства, є одним із головних засобів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення його ефективної діяльності.

Різні аспекти теорії та практики управління організаційними перетвореннями, у тому числі процеси планування й реалізації перетворень є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: К. Левіна, Грейнера Л. Е., Л. Бергера, Осовської Г. В., Є. Брукінга, О. Віханського, Дж. Дональдсона, П. Друкера, Єрмошенка М. М., Р. Катела, Ф. Хміль, Кондратьєва М. Д., Ф. Котлера, Куліка В. А., Мазура І. І., Панченка Є. Г. та ін. [1 – 3].

Теоретичні та прикладні аспекти управління організаційними перетвореннями на підприємствах України недостатньо досліджені, в існуючих моделях управління організаційними перетвореннями недостатньо враховуються людські ресурси підприємства. Відсутня досконала загальна методика управління організаційними перетвореннями на вітчизняних підприємствах, яка б дала змогу комплексно вирішити проблеми опору перетворенням з боку персоналу на підприємстві.

Ефективне управління організаційними перетвореннями – одне з найскладніших завдань керівників. Організаційні перетворення є наслідком процесів прийняття рішень і вирішення проблем. Автори й виконавці організаційних перетворень вирішують багато соціальних, економічних і навіть технічних проблем та мають приймати комплексні рішення. Організаційні перетворення в ієрархічних організаціях потребують залучення до цього процесу також вищого керівництва.

Чинники, які ускладнюють організаційні перетворення, поділяють на три основні групи.

Чинники, що залежать від особливостей запропонованих організаційних перетворень. Кожен працівник прагне, щоб баланс між тим, що він отримує від організації, і тим, що він їй дає (на його суб'єктивну думку), був на його користь.

Усі невгоди, пов'язані з реалізацією певного проекту, він прагнучим компенсувати різними економічними або соціально-психологічними вигодами. Багато працівників, яких стосується нововведення, намагатимуться у процесі його впровадження поліпшити своє становище у колективі або збільшити заробітну плату. Перешкоди реалізації організаційних нововведень інколи є маніпулятивними.

У ставленні до організаційних перетворень працівників організації поділяють на групи:

1. Інноватори. Перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і готові з певним ризиком розробляти, пропонувати й випробувати, перевіряти ідеї.

2. Працівники, які дуже швидко сприймають нововведення. Попри те, їм потрібен певний час для роздумів.

3. Працівники зі швидким сприйняттям. Вони сприймають нововведення порівняно швидко, але тільки тоді, коли опиняються в ролі керівників.

4. Працівники, які повільно сприймають нововведення. Як правило, вони приймають нововведення тільки під тиском думки більшості працівників.

Чинники, що залежать від ставлення до організаційних проблем, програмування й реалізації організаційних перетворень. Потреба в організаційних перетвореннях породжує у працівників невпевненість, побоювання й страх, оскільки неможливо передбачити всі ймовірні його наслідки.

Непоінформованість, авторитарне, директивне програмування нововведень загострюють почуття невпевненості, яке ускладнює реалізацію організаційних перетворень. Необхідно роз'яснювати співробітникам, що запропоновані організаційні перетворення є об'єктивно зумовленими, а через те й немінучими.

Чинники, що залежать від ініціаторів перетворень або керівників – вони спричинені недостатньо ефективними відносинами між працівниками та їх керівниками або ініціаторами перетворень. Як правило, підлеглі не довіряють непопулярним керівникам або інноваторам, а пропозиції сприймають з підозрою.

Інколи інноватори самостійно руйнують взаємовідносини нетерпимістю і необґрунтованими звинуваченнями працівників у неприйнятті організаційних перетворень, забуваючи, що для цього потрібен час. Вони захоплені технічними проблемами організаційних перетворень та не беруть до уваги соціально-психологічні аспекти, які нерідко за таких обставин є вирішальними. Інноватори й керівники повинні усвідомлювати, що нововведення не можуть бути реалізовані тільки адміністративним шляхом.

Інколи перепони на шляху впровадження організаційних перетворень є свідченням помилок в обґрунтуванні та здійсненні ідеї, аналіз яких дає змогу оптимізувати подальшу роботу [3, с. 181].

Ефективне управління організаційними перетвореннями полягає в об'єктивному оцінюванні всіх обставин, які супроводжують процес перетворень, у постійній роз'яснювальній роботі менеджера, який керує ними, у створенні реальних вигод для працівників, яких стосуються такі перетворення.



Залучення працівників у здійснення організаційних перетворень може здійснюватися такими способами:

1. Розподіл повноважень. Перехід до управління перетвореннями з позиції розподілу повноважень передбачає високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень. Керівники і підлеглі разом визначають необхідні перетворення, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які повинні бути здійснені. У деяких ситуаціях керівники вищого рівня могли б визначити проблему, а персонал нижчих рівнів міг би взяти участь в обговоренні того, які перетворення є необхідними стосовно цієї проблеми.

2. Односторонні дії. Такий підхід допускає використання законної влади для втілення перетворень у життя. Односторонні дії, можливо, були б ефективнішими в ситуаціях, де підлеглі більше сприймають законну владу (наприклад, військові організації), а необхідність у плюралізмі думок – мінімальна [2, с. 634].

3. Делегування повноважень. Підхід із таких позицій до здійснення організаційних перетворень у цілому відповідає ліберальному стилю керівництва. Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні перетворення, а потім делегує повноваження для оцінки коригуючих дій і їх здійснення.

4. Подолання опору організаційним перетворенням. Опір змінам пов'язаний із порушенням структури влади, тривою, що виявляється в неконструктивній реакції персоналу у відповідь на невідомість і пов'язану з нею потенційну загрозу, у тому числі втрати контролю [4, с. 94].

Доцільним є подальше вивчення та дослідження питання поведінки працівників у процесі проведення організаційних перетворень на підприємстві, адже дуже часто саме через опір організаційним перетворенням не вдається досягти максимального ефекту від них. Також потребує досліджень стимулювання зацікавленості персоналу в організаційних перетвореннях та використання участі персоналу в процесі впровадження перетворень.

*Наук. керівн. Ріпка Д. О.*

---

**Література:** 1. Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Е. Грейнер // Вести. – 2002. – № 4. – С. 76–94. 2. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 3-тє вид.– К. : Кондор, 2006. – 664 с. 3. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с. 4. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.

УДК 005.8:316.421

---

**Пащенко О. І.**

Магістр 2 року навчання  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ПОБУДОВА СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ЗА ДОПОМОГОЮ СТАНДАРТУ IDEFO**

*Анотація. Розглянуто поетапну побудову структурно-функціональної моделі оптимізації процесу антикризового управління на промисловому підприємстві. Проаналізовано етапи запропонованої моделі. Визначено основні напрями процесу антикризового управління для промислових підприємств.*

*Аннотация. Рассмотрено поэтапное построение структурно-функциональной модели оптимизации антикризисного управления на промышленном предприятии. Проанализированы этапы предложенной модели. Определены основные направления процесса антикризисного управления для промышленных предприятий.*

---

© Пащенко О. І., 2014