

УДК 65.011.8

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НА ПОТРЕБИ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІНАХ ПІДПРИЄМСТВ ЗВ'ЯЗКУ**Гринько Т. В., д.е.н.****Гвініашвілі Т.З.***Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара*

В сучасних конкурентних умовах успіх підприємств зв'язку залежить від ефективного впровадження організаційних змін у свою постійну діяльність, що в свою чергу потребує відповідної системи менеджменту. В статті проаналізовано та систематизовано фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що обумовлюють необхідність організаційних змін. Розроблено методику комплексної оцінки впливу факторів на формування потреби в змінах. В контексті сучасних умов господарювання підприємств зв'язку запропонована в статті методика набуває значної актуальності через постійно мінливі умови ринкового середовища, високий рівень конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг та швидкий розвиток технологій. Розроблена методика дає змогу комплексно визначити усі можливі фактори впливу на формування потреби в організаційних змінах на підприємствах зв'язку виходячи із специфіки їх функціонування та високого рівня динамізму телекомунікаційної галузі. Запропонований коефіцієнт факторного впливу дає змогу прийняти ефективне управлінське рішення щодо напрямів стратегічних орієнтирів організаційних змін на підприємствах зв'язку.

Ключові слова: організаційна зміна, методика оцінки, фактори, оцінка впливу, підприємства зв'язку, ефективність

UDC 65.011.8

METHOD OF DETERMINING THE FACTORS IMPACT ON THE NEED IN THE ORGANIZATIONAL CHANGES AT THE TELECOMMUNICATION ENTERPRISES**Grinko T., Dr.of Econ.Sc.****Gviniashvili T.***Dnipropetrovsk National University named after Oles Honchar*

In modern competitive environment the success of telecommunication enterprise's performance depends on effective implementation of organizational changes in its regular activity, which in turn requires a relative management system. The authors analyze and systematize the influence by those factors of internal and external environment of the company, which determine the necessity of organizational changes. The method of complex assessment of those factors impact on the organizational change need has been worked out. This method, in the context of current economic

conditions for telecommunication enterprises, becomes important because of a high level of competition on the telecommunications market and the rapid development of technology. The method proposed by authors allow to identify in complex all possible factors that influence on the formation of the need for organizational changes at the telecommunication enterprises based on the specifics of their performance and a high level of dynamism in the telecommunications industry. The coefficient of factor impact has been also proposed in the article. It enables management to take effective decisions on areas of strategic guidelines of organizational changes at the telecommunication enterprises.

Keywords: organizational change, impact, factors, impact assessment, coefficient, telecommunication enterprises, efficiency

Актуальність проблеми. В умовах підвищеної турбулентності навколишнього середовища, успіх та ефективність діяльності підприємств сфери послуг багато в чому залежить від високого рівня менеджменту. Особливо, це стосується підприємств зв'язку, насамперед через високий рівень динамічності телекомунікаційної галузі в цілому. Швидкий розвиток технологій надання послуг, постійне збільшення попиту на послуги зв'язку, високий рівень конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг – все це спонукає підприємства зв'язку до здійснення цілеспрямованих організаційних змін у своїй діяльності для виживання і гнучкого реагування на постійно мінливі ринкові умови.

Отже, в сучасних конкурентних умовах успіх підприємств зв'язку залежатиме від ефективного впровадження організаційних змін у свою постійну діяльність, що в свою чергу потребує відповідної системи менеджменту. Складні трансформаційні процеси, що відбуваються на підприємствах надають особливу важливість вирішенню теоретичних і практичних проблем ефективного визначення спрямованості необхідних організаційних змін. Успіх впровадження організаційних змін забезпечує новий рівень розвитку підприємства [1, с. 89]. Однак, у той же час, за умов невірної визначення цілей зміни, виникає ризик невдачі проекту змін, що в свою чергу супроводжується погіршенням стану справ, втратою фінансових ресурсів, довіри керівництва та іншими негативними наслідками. Отже, враховуючи усе вищенаведене, питання ефективного визначення потреби в організаційних змінах на підприємствах зв'язку набуває значної актуальності за сучасних умов підвищеної турбулентності телекомунікаційної галузі.

Аналіз останніх наукових досліджень. Питанню управління організаційними змінами на підприємствах приділяли увагу чимало вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: К. Левін, Л. Грейнер, І. Адієс, Дж. Коттер, Дж. Хубер, В. Глік, В. Мілер, Дж. Керол, Г. Широкова, Т. Андрєєва, Т. Кужда, Д. Найпак, Ж. Літвін, І. Мазур, Л. Гордієнко, Т. Лепейко та інші. В роботах зазначених авторів в основному приділялась увага теоретичним аспектам управління організаційними змінами та розробці ефективних моделей управління організаційними змінами.

Стосовно дослідженню та систематизації окремих факторів впливу на формування потреби в організаційних змінах на підприємстві слід відзначити вагомий внесок таких вчених як: Д. Андерсон, Л. Андерсон, А. Арменакіс, У. Барнет, А. Бедон, А. Ван де Вен, П. Коллоретт, С. Лазар, Ф. Местон, С. Мюллер, Дж. Фрімен, М. Туган-Барановський, М. Кизим, Л. Мельник, В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Раєвнева, О. Тридід, Н. Цопа та інші. Предметом дослідження зазначених спеціалістів в основному є окремі фактори впливу на організацію, розмежування їх на зовнішні та внутрішні, і визначення характеру їх впливу на окремі елементи організації. Але, незважаючи на значну кількість наукових розробок стосовно визначенню факторів впливу на потреби організації в змінах, на сьогоднішній день не існує єдиної методики оцінки впливу факторів на підприємства зв'язку, що дала б змогу ефективного визначення потреби в організаційних змінах.

Мета статті полягає в розробці комплексної методики оцінки впливу факторів на підприємстві зв'язку в рамках визначення потреби в організаційних змінах.

Викладення основного матеріалу дослідження. За сучасних умов необхідність впровадження організаційних змін на підприємстві зумовлена низкою вагомих факторів. Як вже зазначалось, до таких факторів можна віднести зміни в навколишньому та внутрішньому середовищі організації, постійні зміни в потребах та інтересах суспільства, швидким розвитком технологій, технічним прогресом та ін. Стосовно досліджуваних підприємств зв'язку фактори впливу на формування потреби в організаційних змінах можна згрупувати згідно з тими галузями організаційних змін, які можуть протікати на підприємстві. В якості основи для дослідження факторів

мікросередовища підприємства доцільним буде використати систему збалансованих показників, що була розроблена Р. Капланом, Д. Нортоном, та Е. Кембеллом [9, с. 28]. Зазначену систему слід адаптувати згідно з існуючими умовами та особливостями функціонування сучасних підприємств зв'язку, а саме: високий рівень конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг, постійно мінливі умови ринкового середовища, висока турбулентність самої галузі зв'язку і швидкий розвиток технологій, що в результаті призводить до зміни потреб споживачів (Таблиця 1).

Таблиця 1 - Фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що обумовлюють необхідність організаційних змін

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<i>Політико-правові:</i>	<i>Маркетингові:</i>
– неефективність державної політики; – адміністративні та законодавчі бар'єри; – дерегулювання ринку.	– несвоєчасне відстеження ринкових змін; – низька якість послуг, необхідних для здійснення господарської діяльності.
<i>Економічні:</i>	<i>Внутрішні бізнес-процеси:</i>
– низький рівень платоспроможності партнерів, постачальників; – підвищення цін на технологічні послуги.	– нестача ресурсів; – недостатня інформаційна забезпеченість; – технічне відставання обладнання.
<i>Соціальні:</i>	<i>Фінансові:</i>
– зміни в демографії та культурі суспільства; – зміни традицій, системи цінностей; – зміни рівня освіти.	– нестача власних коштів; – збільшення кредиторської заборгованості; – низький рівень фінансового планування.
<i>Технологічні:</i>	<i>Навчання та розвиток:</i>
– зміни інформаційних технологій; – зміни засобів обміну інформацією; – інтегровані системи управління підприємством.	– низький рівень кваліфікації кадрів; – нестача спеціалістів; – обмежена можливість залучення висококваліфікованих робітників.
<i>Фінансові:</i>	<i>Стратегія:</i>
– залежність від фінансування держбюджетом; – зниження рівня продажу послуг; – зниження рівня рентабельності.	– недостатня обґрунтованість напряму розвитку підприємства (поява непрофільних напрямів діяльності чи необхідність нової сфери діяльності).

Джерело: складено автором на основі [2,5,7,8]

Об'єктом дослідження є підприємства зв'язку: ТОВ «Квазар-Мікро Радіо», ТОВ «Телсвіт», ТОВ «Мега Лінк», ТОВ «Лайнкорд», ТОВ «Промтел», ТОВ «ІСП Ріад», які здійснюють діяльність у сфері інформації та телекомунікації, діяльність у сфері інформаційних технологій та надання інших інформаційних послуг а саме:

- діяльність у сфері проводового, беспроводового та супутникового електров'язку;
- надання доступу до мережі Інтернет;

- розроблення, модифікацію, тестування та технічна підтримка програмного забезпечення;
- керування й експлуатацію комп'ютерних систем клієнтів та/або засобів оброблення даних таким чином, щоб вони функціонували в рамках інформаційної системи клієнта;
- відновлення комп'ютерів після ушкодження;
- установлення (настроювання) персональних комп'ютерів;
- інсталяція програмного забезпечення, яка не пов'язана із торгівлею комп'ютерною технікою;
- діяльність із надання інфраструктури для розміщення (хостингу), оброблення даних і пов'язану із цим діяльність, а також надання засобів для пошуку та інших порталів в мережі Інтернет тощо [6].

Сучасні умови зовнішнього впливу (конкуренція, законодавство, глобалізація тощо) та внутрішнього впливу (плинність кадрів, збільшення витрат на придбання сировини, зміни в адміністративних механізмах, недоліки організаційних структур управління тощо) на певній стадії розвитку підприємств спонукають до появи проблем у їх діяльності [4, с. 78]. Також змінюються умови роботи зі споживачами послуг зв'язку внаслідок стрімкого розвитку технологій зв'язку, а також наявність жорсткої конкуренції на цьому ринку послуг.

Здійснений аналіз активів досліджуємих підприємств свідчить про тенденцію до скорочення майна на підприємствах ТОВ «Квазар-Мікро Радіо», ТОВ «Мега Лінк», ТОВ «Лайнкорд», ТОВ «Промтел», ТОВ «ІСП Ріад», на відміну від ТОВ «Телсвіт», що демонструє тенденції зростання свого майна. У діяльності ТОВ «Квазар-Мікро Радіо» у складі активів найбільшу частку впродовж 2011-2015 рр. займають необоротні активи, в структурі пасиву балансу підприємства за період 2011-2015 рр. переважає власний капітал, а щодо складу зобов'язань підприємства, то варто відзначити їх суттєве зменшення у структурі. Також варто відзначити про зменшення питомої ваги довгострокових зобов'язань і забезпечень у складі пасивів підприємства, що свідчить про значне використання власних коштів підприємства для забезпечення його діяльності. Для ТОВ «Телсвіт» за період 2011-2015 рр. властива тенденція зменшення питомої ваги необоротних активів та збільшення питомої ваги оборотних активів у складі активів підприємства. Аналіз демонструє значне зростання необоротних активів ТОВ «МегаЛінк», а структура пасивів свідчить про певну

збалансованість джерел фінансування діяльності підприємства, але повного усунення недоліків у діяльності підприємства ще не досягнуто. Щодо ТОВ «Лайнкорд», то необхідно відзначити про досягнення підприємством точки банкрутства, що спричинило від'ємне значення питомої ваги власного капіталу у складі пасивів. Тобто діяльність ТОВ «Лайнкорд» у 2015р. фінансувалась за рахунок поточних зобов'язань, на відміну від ТОВ «Промтел», чий склад і структура впродовж 2011-2015 рр. активів є дещо стабільною. У 2015 р. через суттєве зростання збитку ТОВ «ІСП Ріад» має від'ємне значення структури його власного капіталу, через що діяльність підприємства була профінансована лише поточними зобов'язаннями.

Отже, виходячи з аналізу досліджуваних підприємств зв'язку, необхідно визначити їх проблемні зони у функціонуванні шляхом оцінки факторів впливу на організацію, що в свою чергу дає змогу визначення потреби впровадження організаційних змін. Виходячи із здійсненого аналізу діяльності досліджуваних підприємств зв'язку, специфіки їх функціонування та високого рівня динамізму телекомунікаційної галузі доцільним буде розмежування факторів впливу на потреби в організаційних змінах за групами (Таблиця 2).

Таблиця 2 - Фактори впливу на потреби в організаційних змінах підприємства зв'язку

Групи факторів	Фактори
Фінансова складова	Потенціально вільна ємність ринку Зростання ринку Скорочення ринку Бар'єри входу на ринок Бар'єри виходу з ринку Рівень цін Рентабельність ринку
Споживчі фактори	Рівень споживання послуг Рівень доходів клієнтів Рівень потенційного попиту Споживчі переваги Рівень обізнаності споживачів про послуги Потенціал розвитку потреб споживачів Ступінь диференціації споживачів Ступінь задоволеності споживачів Соціальні та демографічні тенденції Чутливість споживачів до змін цін Цінність споживачів Мотивація користувачів до споживання
Внутрішня складова	Ступінь різноманітності послуг Тривалість життєвого циклу послуги Стадія життєвого циклу ринку
Фактори розвитку	Рівень ринкової концентрації Тенденції інтеграції Конкурентна боротьба Негатив прояву послуг-замінників.

Джерело: складено автором на основі [2,3,8]

Зазначені фактори чинять не однаковий вплив на організацію в рамках визначення потреби впровадження організаційних змін. Проведене дослідження дало змогу виокремити чотири групи факторів:

1. За ступенем впливу:
 - основний;
 - неосновний;
2. За способом впливу:
 - прямий;
 - непрямий (похідний).

Розрахунок коефіцієнту факторного впливу на формування потреби в організаційних змінах на підприємствах зв'язку пропонується здійснювати за формулою:

$$K_{\text{фв}} = E_{\text{осн}} * \frac{\sum_{i=1}^n F_{\text{осн}i}}{\sum_{i=1}^n |F_{\text{осн}i \max}|} + E_{\text{неосн}} * \frac{\sum_{j=1}^m F_{\text{неосн}j}}{\sum_{j=1}^m |F_{\text{неосн}j \max}|} + E_{\text{прям}} * \frac{\sum_{k=1}^s F_{\text{прям}k}}{\sum_{k=1}^s |F_{\text{прям}k \max}|} + E_{\text{непрям}} * \frac{\sum_{l=1}^z F_{\text{непрям}l}}{\sum_{l=1}^z |F_{\text{непрям}l \max}|}, \quad (1)$$

де $K_{\text{фв}}$ - коефіцієнт факторного впливу;

$E_{\text{осн}}$, $E_{\text{неосн}}$, $E_{\text{прям}}$, $E_{\text{непрям}}$ - коефіцієнти еластичності до факторів

основного, не основного, прямого та непрямого впливу;

$F_{\text{осн}i}$ - оцінка впливу і-го фактору основного впливу, [бали];

$F_{\text{неосн}j}$ - оцінка впливу j-го фактору не основного впливу, [бали];

$F_{\text{прям}k}$ - оцінка впливу k-го фактору прямого впливу, [бали];

$F_{\text{непрям}l}$ - оцінка впливу l-го фактору непрямого впливу, [бали];

$F_{\text{осн}i \max}$ - максимально можлива оцінка впливу і-го основного фактору, [бали];

$F_{\text{неосн}j \max}$ - максимально можлива оцінка впливу j-го не основного фактору, [бали];

$F_{\text{прям}k \max}$ - максимально можлива оцінка впливу k-го прямого фактору, [бали];

$F_{\text{непрям}l \max}$ - максимально можлива оцінка впливу l-го непрямого фактору, [бали];

n – кількість факторів основного впливу;

m – кількість факторів не основного впливу;

s – кількість факторів прямого впливу;

z – кількість факторів непрямого впливу.

Для розрахунку коефіцієнтів еластичності до груп факторів впливу пропонуються використовувати наступну формулу:

$$I_y = \frac{\sum_{i=1}^R F_{yi}^{\text{макс.пол.}} + \sum_{i=1}^R |F_{yi}^{\text{мін.отр.}}|}{2 * F_{\text{макс}} * N}, \quad (2)$$

де, $F_{yi}^{\text{макс.пол.}}$ - максимально позитивна оцінка впливу i -го фактору групи y , балл;

$|F_{yi}^{\text{мін.отр.}}|$ - мінімально негативна оцінка впливу i -го фактору групи y , балл;

$F_{\text{макс}}$ - максимально можливий бал в обраній оціночній шкалі, балл;

N – кількість факторів.

Отже, із визначенням сукупності факторів впливу на формування потреби в організаційних змінах, методом експертних оцінок визначається характер даного впливу (Таблиця 3).

Таблиця 3 - Шкала оцінки факторного впливу

Ступінь впливу	Оцінка в балах
Абсолютно сприятливий	5
Сприятливий в значній мірі	4
Достатньо сприятливий	3
Сприятливий в незначній мірі	2
Непрямий позитивний	1
Непрямий негативний	-1
Несприятливий в незначній мірі	-2
Достатньо несприятливий	-3
Несприятливий в значній мірі	-4
Абсолютно несприятливий	-5

Джерело: складено автором на основі [9]

Згідно з представленими даними в таблиці 2, групу основного впливу будуть складати фактори, модуль максимальної оцінки впливу якої буде дорівнювати 5 чи 4, не основного – з модулем максимальної оцінки значенням 2 чи 3, і непрямого впливу – з модулем, що дорівнює 1. Оцінити узгодженість експертів представляється можливим на основі розрахунку коефіцієнту конкордації (Альфа-Кронбаха). Отже, оцінка надійності думок експертів з питання визначення характеру впливу факторів на формування потреби в організаційних змінах на підприємствах зв'язку дорівнює 0,685. Визначений коефіцієнт свідчить про наявність внутрішньої узгодженості думок експертів, що в свою чергу демонструє ефективність обраного методу оцінки характеру впливу факторів на потреби підприємств зв'язку в організаційних змінах [3, с. 127].

Отже, підсумковий коефіцієнт факторного впливу на потреби в організаційних змінах дає змогу прийняти ефективне управлінське рішення щодо подальших стратегічних орієнтирів організаційних змін досліджуваних підприємств зв'язку (Таблиця 4).

Таблиця 4 - Стратегічні орієнтири організаційних змін підприємств зв'язку

Підприємство	$K_{фв}$ за групами факторів				Стратегічний орієнтир
	Фінансова складова	Маркетингова складова	Внутрішня складова	Стратегічна складова	
ТОВ «Квазар-Мікро Радіо»	0,0495	0,0541	0,0874	0,0247	Зміни організаційної структури, підвищення рівня інформаційної безпеки.
ТОВ «Телсвіт»	0,0353	0,0245	0,0141	0,0235	Розробка ефективної системи мотивації праці, удосконалення структури управління.
ТОВ «Мега Лінк»	0,0245	0,0243	0,0631	0,0241	Зміна організаційної структури, підвищення зацікавленості співробітників.
ТОВ «Лайнкорд»	0,0421	0,0784	0,0521	0,0235	Здійснення значних змін в господарській діяльності для підвищення ефективності функціонування.
ТОВ «Промтел»	0,0467	0,0521	0,0482	0,0274	Мінімізація ризиків отримання збитків, забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності. Ефективні комунікації з пріоритетними сегментами споживачів.
ТОВ «ІСП Ріад»	0,0124	0,0654	0,0355	0,0714	Здійснення НДДКР з метою виведення нових для ринку технологій і послуг зв'язку. Пошук нових споживачів, розробка і впровадження політики пріоритету для різних сегментів споживачів.

Джерело: складено автором

Отже, проведене дослідження дає змогу зробити висновок про спрямованість необхідних організаційних змін на досліджуваних підприємствах зв'язку. Так, розрахований коефіцієнт факторного впливу на потреби в організаційних змінах на підприємствах ТОВ «Квазар-Мікро Радіо» та ТОВ «Мега Лінк» свідчить про необхідність здійснення змін в елементах внутрішніх складових підприємства, а саме здійснення змін в структурі та асортименту послуг, забезпечення високої якості послуг і розробки ефективної системи мотивації персоналу відповідно. ТОВ «Телсвіт» потребує змін фінансової складової задля мінімізації ризиків отримання збитків, забезпечення фінансової стійкості та

платоспроможності. Керівництво ТОВ «Промтел» та ТОВ «Лайнкорд» потребує усвідомлення неминучості радикальних перетворень у своїй діяльності згідно із споживчими факторами, а саме: активний пошук нових споживачів, забезпечення високої якості телекомунікаційних послуг, розробка і впровадження політики пріоритету для різних сегментів споживачів, формування системи ефективної комунікації з пріоритетними сегментами споживачів. В свою чергу, ТОВ «ІСП Ріад» потребує організаційних змін в стратегії розвитку, а саме здійснення НДДКР з метою виведення нових для ринку технологій і послуг зв'язку.

Висновки. Таким чином, рішення про здійснення організаційних змін на підприємстві, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності слід приймати на основі комплексної оцінки впливу факторів на формування потреби в змінах. В контексті сучасних умов господарювання підприємств зв'язку запропонована в статті методика набуває значної актуальності через постійно мінливі умови ринкового середовища, високий рівень конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг та швидкий розвиток технологій. Розроблена методика дає змогу комплексно визначити усі можливі фактори впливу на формування потреби в організаційних змінах на підприємствах зв'язку виходячи із специфіки їх функціонування та високого рівня динамізму телекомунікаційної галузі. Запропонований коефіцієнт факторного впливу дає змогу прийняття ефективного управлінського рішення щодо напрямів стратегічних орієнтирів організаційних змін на підприємствах зв'язку.

Об'єктивна необхідність та фактори внутрішньої та зовнішньої середовища зумовлюють швидкість, темп та зміст організаційних змін на сучасних підприємствах. У зв'язку з цим ключовою задачею управління організаційними змінами на підприємстві стає забезпечення максимальної адаптації усіх систем, бізнес-процесів та ресурсів до постійно мінливих умов навколишнього середовища. Отже, в якості перспективи подальших наукових досліджень доцільним буде визначити розробку методичних рекомендацій щодо організації процесу управління організаційними змінами на підприємствах зв'язку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адизес, И. К. Управляя изменениями / Пер. с англ. В. Кузин. - СПб.: Питер, 2010. - 223 с.

2. Александров В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В. Александров, Т. Вещугина, В. Герчиков, В. Добраев / [Электронный ресурс] – URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/text/19209218/>
3. Аніскін Ю.П. Управління корпоративними змінами по критерію стійкості: [монографія] / Ю. П. Аніскін. – К.: 2009. – 404 с.
4. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – ХНУ, 2009. – № 6, Том 3. – 114 с.
5. Гусева О. Ю. Дослідження еволюції теорії управління змінами як самостійного наукового напрямку [Електронний ресурс] / О.Ю. Гусева. – Режим доступу: http://tpre.econom.univ.kiev.ua/data/2011_26/zb26_16.pdf.
6. Класифікація видів економічної діяльності: КВЕД-2016 [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://evrovektor.com/kved/2010/>
7. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2(41). – С. 66-72.
8. Омельченко Е. В. Производственное предпринимательство: оценка эффективности / Е. Омельченко – М.: ЗАО Изд-во «Экономика», 2012. – 189 с.
9. Kaplan, Robert S., Norton , David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System . Harvard Business Review; Jan/Feb96, Vol.74 Issue 1, p.75.