

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ВІСНИК

**Східноукраїнського
національного університету
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**№ 6 (236)
2017**

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

Сєвєродонецьк 2017

ВІСНИК

СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

№ 6 (236) 2017

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

ЗАСНОВАНО У 1996 РОЦІ

ВИХІД З ДРУКУ - ВІСІМНАДЦЯТЬ РАЗІВ НА РІК

Засновник

Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля

Журнал зареєстровано
в Міністерстві юстиції України

Свідоцтво про державну реєстрацію

серія КВ № 15607-4079ПР

від 18.08.2009 р.

VISNIK

OF THE VOLODYMYR DAHL EAST
UKRAINIAN NATIONAL UNIVERSITY

№ 6 (236) 2017

THE SCIENTIFIC JOURNAL

WAS FOUNDED IN 1996

IT IS ISSUED EIGHTEEN TIMES A YEAR

Founder

Volodymyr Dahl East Ukrainian National
University

Registered by the Ministry
of Justice of Ukraine

Registration Certificate

KB № 15607-4079ПР

dated 18.08.2009

Журнал включено до Переліків наукових фахових видань України (Наказ МОН №1328 21.12.2015 р.), (Наказ МОН №515 16.05.2016 р.), в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з технічних, економічних та історичних наук відповідно.

ISSN 1998-7927

Головна редакційна колегія:

Поркуян О.В., докт. техн. наук (головний редактор),
Голубенко О.Л., член-кор. Академії педагогічних наук,
докт. техн. наук (заступник головного редактора),
Марченко Д.М., докт. техн. наук (заступник головного
редактора),
Бузько І.Р., докт. екон. наук, (заступник головного
редактора),

Архипов О.Г., докт. техн. наук,
Глікін М.А., докт. техн. наук,
Горбунов М.І., докт. техн. наук,
Рач В.А., докт. техн. наук,
Рязанцев О.І., докт. техн. наук,
Смолій В.М., докт. техн. наук,
Соколов В.І., докт. техн. наук,
Стенцель Й.І., докт. техн. наук,
Суворін О.В., докт. техн. наук,
Татарченко Г.О., докт. техн. наук,
Чернецька-Білецька Н.Б., докт. техн. наук,
Харламов Ю.О., докт. техн. наук,

Даніч В.М., докт. екон. наук,
Заблудська І.В., докт. екон. наук,
Костирко Л.А., докт. екон. наук,
Рамазанов С.К., докт. техн. наук, докт. екон. наук,
Чернявська Є.І., докт. екон. наук,
Овчаренко Є. І., докт. екон. наук,
Д'яченко Ю.Ю., докт. екон. наук,
Войтович Л.В., докт. іст. наук,
Дьомін О.Б., докт. іст. наук,
Михайлюк В.П., докт. іст. наук,
Сергієнко Ю.Г., докт. іст. наук,
Стяжкіна О.В., докт. іст. наук,
Чернявський Г.И., докт. іст. наук,
Якунін В.К., докт. іст. наук,
Новіков В.П., докт. хім. наук,
Кондратов С.О., докт. хім. наук,
Галстян Г.А., докт. хім. наук,
Галстян А.Г., докт. хім. наук,
Потапенко Е.В., докт. хім. наук,
Голосман Є.З., докт. хім. наук

Відповідальний за випуск: д.е.н., доцент Овчаренко Є.І.

Рекомендовано до друку Вченою радою Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (Протокол № 12 от 27.06.17 р.)

Матеріали номера друкуються мовою оригіналу.

© Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2017
© Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, 2017

ЗМІСТ

Kudrina O.Yu. INFORMATION NETWORK ECONOMICS AND UKRAINE'S TRANSITION TO THE MODEL OF INNOVATIVE TYPE OF DEVELOPMENT.....	9
Ахромкін А.Є. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В УКРАЇНІ	13
Ахромкін Є. М. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ЗА КОНЦЕПЦІЄЮ ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ	17
Бичкова Л.М., Держак Н.О. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ПОЦЕСАМИ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ ЛУГАНСЬКОГО РЕГІОНУ	21
Білоус Я.Ю. АНАЛІЗ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	26
Болотова О.О. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	33
Бузько І.Р., Семененко І.М. ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗАДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ: ПИТАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	37
Бузько І. Р., Галгаш Р. А. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОЇ КООРДИНАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ В РЕГІОНАЛЬНИХ КЛАСТЕРАХ	45
Вартанова О.В. МОНІТОРИНГ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	52
Вахлакова В.В. МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	59
Гавриленко В.О., Чиж В.І. ВИКОРИСТАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ У РІЗНИХ ТИПАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	69
Гетьман М. А. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ІНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛА	75
Годящев М.О. ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТАЛЬНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ	81
Долозіна І.Л. СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ПОДАТКОВО-БЮДЖЕТНИХ ДИСБАЛАНСІВ	89
Заблудська Д.В. КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	94
Заблудська І.В., Сасенко П.О. КВАНТИФІКАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ ФАХІВЦІВ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД НА СХОДІ УКРАЇНИ	99
Зима О.Г., Птащенко О.В., Кошарна В. В. УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	103
Зима О.Г., Птащенко О.В., Станкова А.О. ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В СПОРТИВНІЙ СФЕРІ.	106
Івченко Є.А. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СКЛАДОВИХ КАУЗАЛЬНОЇ ПРИРОДИ ТРАНСФОРМАЦІЙ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	110

Істомін Л.Ф.	ІМІТАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ СИСТЕМОЮ	119
Карлова О.А.	ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОЇ КООРДИНАЦІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	125
Карлова О.А.	ОСОБЛИВОСТІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНУ	129
Клюс Ю. І.	УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	133
Кушал І. М.	ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ	139
Ліпич Л.Г.	ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ: ІНСТИТУТИ ТА ЦІЛІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	145
Ліхоносова Г. С.	СЦЕНАРІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО САМОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕМОКРАТИЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ СУСПІЛЬСТВА	149
Малюкіна А.О., Амеров Д.О., Брусніцина Д.Е.	УДОСКОНАЛЕННЯ ІНОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЗАСАДАХ ІНТЕГРОВАНІХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ	154
Манухіна М.Ю.	ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАУКОЄМНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ	157
Матюшенко Ю.В.	ГОТОВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ НА ІНДИВІДУАЛЬНОМУ РІВНІ ДО ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ	164
Нєнно І.М.	ВПЛИВ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ МОРСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПОРТУ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ЙОГО БІЗНЕС-МОДЕЛІ	169
Овчаренко Є.І., Богданов Р.І.	ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ СЛУЖБИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	175
Персій Ю.О.	ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	185
Птащенко О.В.	ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ	191
Салюк А.П.	ОБГРУНТУВАННЯ ПОСЛІДОВНОСТІ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА	196
Степаненко С. В.	ОБГРУНТУВАННЯ ПРОФІЛЮ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ	202
Тищенко В.В., Тищенко О.І.	КЛАСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ЦИМИ РИЗИКАМИ	208
Тімофєєва М.І.	МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ	216
Ткаченко Н.Е., Беленець Т.О.	МОТИВАЦІЯ КЛІЄНТІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ФІТНЕС-ІНДУСТРІЇ: ОСОБЛИВОСТІ ТА МОЖЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО ВПЛИВУ	219
Хандій О.О.	СОЦІАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ: ПЕРЕШКОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	224

Христенко Л.М.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ЗАХИСНИХ ЗАХОДІВ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	235
---	-----

Чорна О. Ю.

КАДРОВА БЕЗПЕКА ІНТЕГРОВАНОЇ ПРОМИСЛОВОЇ СТРУКТУРИ: ПОНЯТТЯ, СКЛАД ТА ОСНОВНІ ЗАГРОЗИ	242
--	-----

Штапаук С. С.

ЕНТРОПІЯ ЯК МІРА ВПОРЯДКОВАНOSTІ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ	250
--	-----

Шумська Г. М.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ РЕГІОНАЛЬНОГО ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	257
--	-----

CONTENTS

Kudrina O. Yu.	
INFORMATION NETWORK ECONOMICS AND UKRAINE'S TRANSITION TO THE MODEL OF INNOVATIVE TYPE OF DEVELOPMENT	9
Akhromkin. A. Y.	
ANALYSIS OF INDICATORS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN UKRAINE	13
Ahromkin Ie. M.	
RESOURCE SUPPORT OF SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT UNDER GOAL MANAGEMENT CONCEPT	17
Byichkova L.N., Derzhak N.A.	
PERFECTION OF ORGANIZATION MANAGEMENT EXPORT-IMPORT ACTIONS IN AGROINDUSTRIAL COMPLEX OF LUHANSK REGION	21
Bilous Y.	
COMPETITIVENESS FACTORS ANALYSIS OF THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES	26
Bolotova O.O.	
REFORM OF THE STRUCTURE OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR PROVISION OF MANAGEMENT EFFICIENCY	33
Buzko I.R., Semenenko I. M.	
GOAL MANAGEMENT OF ENTERPRISES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF A REGION: ISSUES OF INSTITUTIONAL SUPPORT	37
Buzko I. R., Galgash R.A.	
INSTITUTIONAL MODEL OF STRATEGIC COORDINATION OF ENTERPRISES' INTERACTION IN REGIONAL CLUSTERS	45
Vartanova O.V.	
MONITORING OF BUSINESS ACTIVITY IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM	52
Vahlakova V.V.	
MODEL OF EVALUATING ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE	59
Gavrylenko V., Chyzh V.	
USE OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL INFORMATION IN DIFFERENT TYPES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT	69
Getman M. A.	
THE ANALYSIS OF THE STRUCTURE OF INTELLECTUAL CAPITAL	75
Hodiashchev M.O.	
EVALUATION OF THE LEVEL OF BUSINESS ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN INSTRUMENTAL CAPABILITIES	81
Dolozina I.L.	
ESSENCE AND CLASSIFICATION OF TAX AND BUDGETARY IMBALANCES	89
Zablodska D.V.	
COMPARATIVE ANALYSIS OF INTERREGIONAL COOPERATION INDICATORS IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION	94
Zablodska I.V., Saenko P.O.	
QUANTIFICATION OF THE EXPERT'S POLLING RESULTS OF THE UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE EAST OF UKRAINE	99
Zyma O., Ptashchenko O., Kosharna V.	
MANAGEMENT OF BUSINESS ACTIVITY OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF BUSINESS	103
Zyma O., Ptashchenko O., Stankova A.	
USE OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS IN SPORTS SECTOR	106
Ivchenko Y.	
DESCRIPTION OF THE INFLUENCE OF THE CONSTRUCTION CAUSAL NATURE OF TRANSFORMATIONS IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE	110

Istomin L.	IMITATION MODELING OF MANUFACTURING FUNCTIONING AND MANAGEMENT	119
Karlova O.A.	FRAMEWORK OF STRATEGIC COORDINATION OF DEVELOPMENT OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS UNDER CONDITIONS OF DECENTRALIZATION.....	125
Karlova O.A.	THE CHARACTERISTICS OF INFORMATION INFRASTRUCTURE AS A CONDITION OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF ECONOMY OF REGION	129
Klius Y.	MANAGEMENT INNOVATION RISKS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE	133
Kushal I.	TECHNOLOGY MANAGEMENT OF THE PROCESS OF TAX ADMINISTRATION IN UKRAINE.....	139
Lipych L.H.	PROMOTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE REGION: INSTITUTES AND GOALS OF ENTERPRISES' ACTIVITIES.....	145
Likhonosova G.	SCENARIOS OF THE REGIONAL SOCIAL AND ECONOMIC POLICY ON THE SELF-PROTECTION OF DEMOCRATIC TRANSFORMATIONS OF SOCIETY.....	149
Maliukina A., Amierov D., Brusnitsyna D.	IMPROVING INNOVATIVE ACTIVITIES ON THE BASIS OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS.....	154
Manukhina M.	PROBLEMS AND PERSPECTIVES OF THE SCIENCE-INTENSIVE ENTERPRISES DEVELOPMENT IN UKRAINE	157
Matiushenko Yu.	THE READINESS OF THE PERSONNEL AT THE INDIVIDUAL LEVEL TO MAKE ORGANIZATIONAL CHANGES AT THE ENTERPRISE	164
Nyenno I.	INFLUENCE OF THE OWNERSHIP FORM OF THE SEA COMMERCIAL PORT TO ITS BUSSINESS-MODEL IMPLEMENTATION.....	169
Ovcharenko Ie.I., Bogdanov R.I.	FORMATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF SERVICE OF ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE.....	175
Persiy Y.	INFORMATION PROVIDED FOR INDUSTRIAL ENTERPRISE COSTS MANAGEMENT.....	185
Ptashchenko O.	FEATURES OF DEVELOPMENT OF HIGH-TECH MARKETING.....	191
Saliuk A.P.	ARGUMENT OF CONSISTENCY OF BRAND FORMATION OF A COMPANY	196
Stepanenko S. V.	JUSTIFICATION OF THE PROFILE OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE ENTERPRISE	202
Tyshchenko V., Tyshchenko H.	CLASSIFICATION OF FINANCIAL RISKS OF THE ENTERPRISE AND POLICY OF THE MANAGEMENT OF THESIS RISKS	208
Timofieieva M. I.	MODERNIZATION OF THE SYSTEM OF SOCIAL PROTECTION.....	216
Tkachenko N.E., Belenets T.A.	MOTIVATION OF THE CLIENTS AT FITNESS INDUSTRY ENTERPRISES: FEATURES AND POSSIBILITIES OF MOTIVATIONAL INFLUENCE	219
Khandii O.	SOCIAL INTEGRATION: BROADS AND PROSPECTS.....	224
Khristenko L.M.	CONCEPTUAL BASES OF THE MECHANISM OF CREATION OF SYSTEM OF PROTECTIVE MEASURES IN MANAGEMENT OF EXPENSES FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE.....	235

Chorna O.Y.	
PERSONNEL SECURITY OF INTEGRATED INDUSTRIAL STRUCTURES: CONCEPT, COMPONENTS AND MAIN THREATS	242
Shtapauk S. S.	
ENTROPY AS THE MEANING OF THE ECONOMIC SYSTEM	250
Shumskaya A.	
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF ANALYSIS OF REGIONAL INDUSTRIAL COMPLEX.....	257

УДК 005.7:33.05

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОФІЛЮ ЗДІЙСНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Степаненко С. В.

JUSTIFICATION OF THE PROFILE OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE ENTERPRISE

Stepanenko S. V.

В статті узагальнено існуючі підходи до класифікації організаційних змін, на основі чого надано власну класифікацію за двома критеріями: за сферами здійснення змін: (процеси (технології), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу і організаційна культура (комунікації)) та масштабами їх імплементації (настройка (гармонізація), помірні перетворення, перебудова і радикальні зміни). Надано рушійні сили організаційних змін: групи чинників зовнішнього середовища та можливих внутрішніх причин. Запропоновано обґрунтування типів організаційних змін за відповідними сферами у формі профілю змін в залежності від впливу рушійних сил з використанням методу аналізу ієрархій Т. Сааті.

Ключові слова: організаційні зміни; процеси (технології), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу, організаційна культура (комунікації), аналіз ієрархій.

Вступ. Високодинамічне середовище вимагає від підприємств впровадження постійних змін в поточну діяльність для забезпечення відповідного рівня адаптації та досягнення поставлених цілей. Подібно до біологічних систем, де виживають істоти, які можуть пристосовуватися до змін оточення, підприємства, як складні системи, мають змінювати значення свої ключових параметрів. При здійсненні змін виникає багато питань переважно сутнісного характеру, що має бути змінено, яким чином, ким, коли та за рахунок яких коштів. Першочерговим питанням залишається визначення безпосередньо що має бути змінено на підприємстві. І цілком зрозуміло, що подібні зміни виступають реакцією на вплив чинників як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Розробка методичного інструментарію встановлення зв'язку між чинниками та типами змін у відповідних сферах є важливим завданням, що підтверджує актуальність дослідження.

Постановка проблеми. В попередніх дослідженнях автора було запропоновано механізм управління організаційними змінами на підприємстві,

який поряд із принципами, методами, етапами, критеріями ефективності та цілями управління включає сфери, в яких мають здійснюватися зміни. Такими сферами є: процеси (технології, управління), організаційна структура (ієрархія), ключові компетентності персоналу і організаційна культура (комунікації). Зрозуміло, що здійснення будь-яких змін на підприємстві спричинить відповідні дії у ключовій сфері, що призведе і до зрушення у пов'язаних сферах. Залишається відкритим питання, яким чином визначити масштаб змін у кожній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретико-практичних питань управління організаційними змінами присвячено наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких Д. Андерсон, Л. Андерсон, Т. Бауліна, Н. Беляєва, Дж. Гібсон, Л. Грейнер, Л. Гордієнко, А. Клейнер, Дж. Коттер, Л. Курдай, І. Мазур, Ф. Мескон, Д. Найпак, Ш. Робертс, П. Сенге, К. Фрайлінгер, Г. Широкова та ін. Незважаючи на ряд досліджень питання обґрунтування типу змін під впливом чинників вимагає уточнення.

Мета статті. Запропонувати профіль організаційних змін як вибір відповідно масштабу змін в кожній із відповідних сфер.

Визначення профілю організаційних змін передбачає аналіз впливу груп чинників на кожну із зазначених сфер шляхом реалізації методу аналізу ієрархій, де альтернативами є типи організаційних змін у кожній сфері, а критеріями – чинники та їх групи. Таким чином, ми отримуємо профіль організаційних змін, який складається із типу змін за масштабом у кожній із сфер діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань: надати класифікацію типам організаційних змін відповідно виділеним сферам; узагальнити рушійні сили, які викликають зміни; описати сутність методичного підходу до визначен-

ня впливу обраних чинників на типи змін у визначених сферах.

Існує безліч підходів до визначення типу організаційних змін. Вони відрізняються за сферою реалізації. Так О. Г. Мельник виділяє: зміни мети, організаційної структури, завдань, технологій, персоналу і ресурсні зміни. Ці зміни подібні до виділених нами сфер реалізації змін. Також автор додає класифікацію за чинниками, які їх провокують: внутрішнього та зовнішнього середовища, серед останніх виокремлюючи контрольовані та неконтрольовані [1]. Близьку класифікацію за сферами надає Бекхард як види трансформаційних змін: зміни в рушійних силах компанії (перехід з товарної орієнтації на ринкову); фундаментальні зміни в співвідношеннях між організаційними складовими (децентралізація); великі зміни в способі виконання роботи (введення нової технології); базові культурні зміни в нормах, цінностях та дослідницьких системах (формування орієнтованої на споживача культури) [2].

Виділення спланованих та неспланованих змін є у С. Дзяна, Р. Дзяний, де сплановані – це такі, які попередньо розробляють і впроваджують з передбаченою метою, конкретними цілями, у певному порядку і у встановлений час, а ситуаційні (динамічні) зміни – часткове реагування на події в процесі їх здійснення [3]. Ця ж класифікація є у Б. Гроада і Ф. Местона, які визначають їх як вимушені та спровоковані зміни. Під останніми розуміють сплановані та ініційовані підприємством, а під вимушеними – здійснені в результаті впливу зовнішнього середовища [4].

В нашому дослідженні виділені сфери реалізації змін є одним із критеріїв їх класифікації, а другий критерій – міра зміни цих сфер – масштаб.

Класифікація змін за масштабом є найбільш розповсюдженою серед дослідників. К. Демерс розглядав радикальні зміни [5], Л. Грейнер визначав революційні (другого порядку) та еволюційні (першого порядку) [6], подібну класифікацію розробили і М. Ханнан і Дж. Фрімен [7], визначивши ці зміни як периферійні та структурні. Розширення цих полюсів має місце у роботах Л. Акермана, який виділив розвиток, як форму еволюційних змін, видозміну (перехідні зміни) і трансформацію – як революційні зміни [8]. Подібний підхід пропонує і Л. Ю. Гордієнко [9].

М. Ташман і О. Виханський [10] запропонували чотири типи змін: звичайні зміни (настройка (гармонізація) і помірні перетворення (сталі пристосування до зрушень у зовнішньому середовищі) і перебудова (зміни, що ламають основи) і радикальні перетворення (реорієнтація).

В. А. Василенко та Т. І. Ткаченко виділяють такі зміни за масштабом: це зміни першого рівня та зміни другого рівня [11].

Відомі дослідники організаційних змін – І. Мазур, В. Шапиро – пропонують такі типи змін в залежності від типу їх ускладнення:

1) реорганізація; 2) реформування; 3) реструктуризація [12, с. 16].

Ю. В. Іванов, ґрунтуючись на стадіях життєвого циклу підприємства, виділяє дві форми розвитку (у відповідності з законами діалектики): еволюційну та революційну [13]. Для узагальнення підходів до класифікації організаційних змін за масштабом їх здійснення варто надати їх характеристики та запропонувати свої уточнення. Недоліком всіх розглянутих класифікацій є відсутність чіткого визначення різниці в масштабі здійснення змін.

Базуючись на вищенаданих узагальненнях, з точки зору автора, типи змін за масштабом можуть бути представлені чотирма за вектором зниження масштабності: радикальні зміни, перебудова, помірні перетворення і настройка (гармонізація). Таким чином, ми пропонуємо двокритеріальну класифікацію організаційних змін. Особливістю авторської класифікації є виділення підтипів цих змін для кожної із сфер діяльності підприємства відповідно до виділених сфер діяльності (табл.).

Під профілем організаційних змін ми пропонуємо розглядати сукупність різних типів змін у кожній сфері. Залишається питанням встановлення цього профілю, що ми пропонуємо здійснювати на основі запропонованого нами методичного підходу, під впливом рушійних сил, до яких відносять чинники зовнішнього середовища та причини внутрішнього.

Ряд авторів виділяють такі чинники, що провокують організаційні зміни на підприємстві. О. В. Божанова до зовнішніх чинників відносить: до факторів зовнішнього середовища слід відносити: динаміку розвитку ринку; конкуренцію; споживче сприйняття продукції, що випускає промислове підприємство; доступність до факторів виробництва; швидкість впровадження змін; купівельну спроможність; тип споживачів. До факторів внутрішнього середовища слід відносити: потенціал оптимізації співвідношення «ціна / цінність»; ступінь прийняття змін; фінансовий стан підприємства; технологічний розвиток промислового підприємства; якість фінансового менеджменту; кадровий потенціал; накоплений досвід управління змінами та історію розвитку промислового підприємства [14, с. 41].

Т. Кужда наголошує, що до внутрішніх причин варто віднести: потреба у зміні структури управління; застарілість продукції, техніки та технології підприємства; зниження продуктивності праці; невдачі у проведенні попередніх перетворень; зростання незадоволення працівників існуючим станом організації праці; зниження показників ефективності організації (рівня прибутковості, ліквідності, платоспроможності); а до зовнішніх: економічна ситуація та державне регулювання; зміна законів та інших регуляторів; рівень конкуренції; купівельна спроможність споживачів продукції; необхідність пошуку нових постачальників [15, с. 67].

Таблиця

Класифікація типів змін за сферою та масштабом

Масштаб Сфера діяльності	Налаштування (гармонізація)	Помірні перетворення	Перебудова	Радикальні зміни
Процеси (технології)	Удосконалення організації праці. Помірний реінжиніринг бізнес-процесів	Впровадження нової техніки для існуючої технології	Впровадження нової техніки та технології в даній галузі	Зміна галузі. Впровадження нової техніки та технології для принципово нового продукту
Організаційна структура (ієрархія)	Перегляд функцій існуючих підрозділів	Виключення неефективних посад. Зміна ієрархічних зв'язків	Створення нових підрозділів, реорганізація або ліквідація існуючих	Злиття, приєднання, зміна організаційно-правової форми
Ключові компетенції персоналу	Постійне підвищення кваліфікації	Організація навчання на робочому місці	Перенавчання кадрів та освоєння нових професій	Набір штату нових працівників
Організаційна культура (комунікації)	Розвиток організаційних здібностей персоналу щодо прийняття управлінських рішень. Впровадження ліберального стилю управління. Реалізація змін за теорією «О»	Залучення до планування та здійснення змін більшості працівників. Впровадження демократичного стилю управління	Реалізація тактики лідерства «згори-донизу». Використання готових рішень та їх навіязування персоналу. Реалізація змін за теорією «Е»	Впровадження авторитарного стилю управління. Посилення дисципліни та відповідальності

С. А. Стахурська виділяє такі групи: чинників зовнішнього середовища; чинників внутрішнього середовища; творчої активної ініціативи людей [16].

К. А. Приб також розділяє зовнішні та внутрішні чинники. До першої групи він відносить: зміни законодавчо-нормативного забезпечення ведення господарської діяльності, глибини та напрямів державного регулювання економіки; посилення конкуренції на ринку та зрушення ринкової кон'юнктури; зміни економічної, політичної, соціальної, демографічної, екологічної ситуації в державі чи регіоні; міжгалузеві деформації; трансформація смаків та уподобань споживачів, а також зміна їх складу, соціального статусу, рівня платоспроможності; стихійні лиха, соціальні катаклізми та інші форс-мажорні обставини тощо. Другу групу складають: застарілість техніко-технологічного оснащення виробничих процесів; потреба у впровадженні інновацій; невідповідність прийнятої на підприємстві маркетингової політики вимогам і сподіванням споживачів та кон'юктурі ринку; застарілість продукції; зниження показників економічної, фінансової, організаційної, соціальної, трудової ефективності; організаційні та управлінські кризи; зміни у системі цінностей та в нормах поведінки членів трудового колективу; невдоволення ефективністю і режимом роботи організації, її сформованим іміджем і положенням в ринковому середовищі з боку працівників, керівників чи власників; незавершеність та незадовільність попередніх перетворень, що здійснювалися в організації і т. ін. [17, с. 120–121].

Узагальнюючи вищевикладені підходи до класифікації чинників та враховуючи, що ми аналізуємо бізнес для бізнесу (B2B) – машинобудування, було розроблено авторську класифікацію.

Таким чином, чинники зовнішнього середовища включають: технологічні (поява нової (більш прогресивної) технології, тривалість життєвого циклу існуючої технології, поширення об'єктів інтелектуальної

власності, рівень НДДКР у сфері виробництва продукції підприємства, доступність до факторів виробництва); політико-правові (соціально-політична стабільність, податковий тиск, розвиненість ринкових інститутів, державне фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, регулювання зовнішньоекономічної діяльності, ефективність антимонопольного законодавства, зміни законодавства у сфері ліцензування); споживачі та постачальники (доля ринку та динаміка його зміни, рівень задоволеності потреб споживачів, відносини із основними постачальниками); соціально-культурні (рівень безробіття, демографічні зміни, зміни загальноприйнятих цінностей, рівень освіти населення, дії суспільних об'єднань і груп); економічні (транспортна інфраструктура, кредитно-фінансовий механізм, рівень спеціалізації, кооперації та концентрації промислового виробництва в регіоні (наприкладі машинобудування), структурні зміни в економіці (питома вага галузі), тенденції змін цін на сировину та матеріали, рівень глобалізації ринку (глобальна конкуренція), загальноекономічна ситуація (фаза економічного циклу)); конкуренти (поява нового конкурента, наявність товарів заміників, впровадження інновацій основними конкурентами).

До потенційних внутрішніх причин змін нами було віднесено: техніко-технологічні (стан основного капіталу, зміни частки інноваційної продукції у загальному обсязі, наявність (відсутність) інновацій для існуючого ринку, відповідність продукції європейським стандартам з менеджменту якості, забезпеченість виробництв засобами та предметами праці); кадрові (рівень оплати праці та стимулювання персоналу, рівень кваліфікації персоналу, морально-психологічний клімат, розвиток професійного досвіду та заохочення до самонавчання, рівень лояльності персоналу, існуюча система навчання та розвитку кадрів); організаційні (організація оплати

праці, рівень ефективності функціонування забезпечуючих підсистем на підприємстві, збалансованість інформаційних потоків, організаційно-технічні умови праці, рівень автоматизації виробничих процесів, рівень організації праці); управлінські (співвідношення централізації та децентралізації, рівень комп'ютеризації та інформатизації управлінських процесів, рівень продуктивності праці, рівень формалізації політик, правил, посад та методик, рівень бюрократизації управління, система комунікацій на підприємстві); авторегресійні (швидкість впровадження змін, рівень активності персоналу щодо впровадження організаційних змін, досвід здійснення організаційних змін на підприємстві, досвід керівництва щодо впровадження організаційних змін).

Звернемо вагу на запропоновану групи внутрішніх причин – авторегресійні – відповідно аналізу часових рядів динаміки, де часто спостерігається залежність поточного значення від цього ж значення попереднього періоду, запропоновано таку назву.

Для визначення впливу виділених чинників на сфери здійснення організаційних змін запропонуємо використовувати метод аналізу ієрархій, запропонований Т. Л. Сааті [18]. Цей метод дозволяє використовувати вплив сукупності критеріїв на вибір альтернатив. Критеріями в нашому дослідженні виступають групи чинників зовнішнього середовища та причини змін у внутрішньому середовищі. Загальна схема методичного підходу представлена на рис. 1.

Враховуючи, що цей вплив є різнонаправленим варто проводити оцінку з двох сторін: окремо для зовнішнього, і окремо для внутрішнього середовища. Таким чином, можна визначити тип організаційних змін за масштабом у кожній окремій сфері, обумовлений різними середовищами. Фактично в результаті аналізу отримуються два профілі організаційних змін за кожною сферою.

Аналіз впливу чинників було здійснено для ПАТ «Турбоатом». Для обґрунтування статистичної достовірності середніх значень за пріоритетністю критеріїв та пріоритетністю змін було розраховано дисперсію, середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. Значення останнього за всіма показниками не перевищило 20 %. Відповідно до цього значення має не перевищувати 33 % для можливості використання середніх значень у дослідженні.

На основі проведеного дослідження було сформовано профіль організаційних змін за сферами діяльності відповідно до впливу зовнішніх чинників та внутрішніх причин.

Висновок. За сферами процеси (технології) і ключові компетентності персоналу було отримано подібні зміни – помірні перетворення у формі впровадження нової техніки для існуючої технології та організації навчання на робочому місці. Однакові значення отримано і за організаційною культурою (комунікації) – настройка (гармонізація) – у формі розвитку організаційних здібностей персоналу щодо прийняття управлінських рішень, впровадження ліберального стилю управління та реалізація змін за теорією «О». Різний вплив мають зовнішні чинники та внутрішні причини відносно структури: за зовнішніми – створення нових підрозділів, відділів управління, реорганізація або ліквідація існуючих, а за внутрішніми – виключення неефективних посад і зміна ієрархічних зв'язків.

Цей результат свідчить, що підприємству варто здійснювати зміни в обох площинах отриманих значень. Результати аналізу можуть бути використанні на підприємстві при плануванні організаційних змін в наступних періодах.

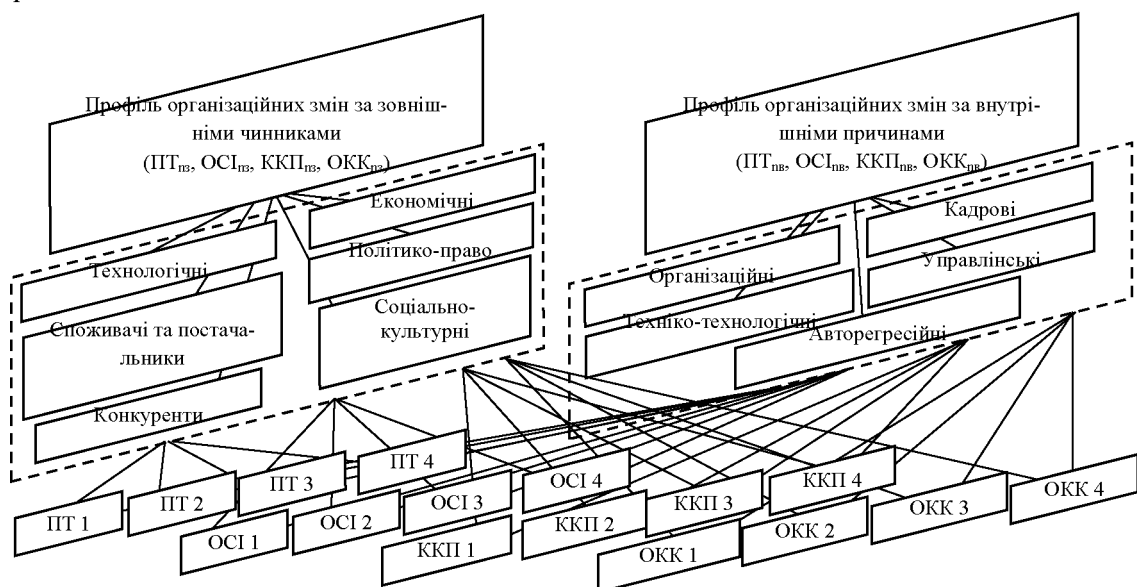


Рис. 1. Обґрунтування профілю організаційних змін за сфера їх реалізації за внутрішніми причинами і зовнішніми чинниками відповідно за методом аналізу ієрархії Т. Сааті

Література

1. Мельник О. Г. Організаційні зміни: сутність та види / О. Г. Мельник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.3 – С. 231–235.
2. Вигман С. Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах: Учебное пособие / С. Л. Вигман – М.: ТК Велби, 2004. – 296 с.
3. Дзяна С. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах / С. Дзяна, Р. Дзяний // Збірник наукових праць. – 2013. – Вип. 34 “Ефективність державного управління” – С. 31–40.
4. Grouard B. L'Entreprise en mouvement : conduire et reussir le changement / B. Grouard, F. Meston. – Paris : Dunod, 1998. – 336 p.
5. Demers C. De la gestion du changement a la capacite de changer : L'evolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 a aujourd'hui / C. Demers // Gestion – 1999. – Vol. 24, № 3, septembre. – P. 131 – 139.
6. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – Vol. 50. July-August. № 4. – P. 37–46.
7. Hannan M. T. Structural Inertia and Organizational Change / M. T. Hannan, J. Freeman // American Sociological Review. – 1984. – Vol. 49. № 2. – P. 149–164.
8. Ackerman L. Development, transition or transformation: the question of change in organizations / D. F. Van Eynde, J. C. Hoy, D. C. Van Eynde. – San Francisco : Organization Development Classics, Jossey Bass, 1997. – 248 p.
9. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методологічні засади та управлінський інструментарій: Монографія. / Л. Ю. Гордієнко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 440 с.
10. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1995. – 250 с.
11. Василенко В. А. Стратегічне управління: Навч. Посібник / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
12. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / Под общ.ред. И. И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.
13. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю. В. Иванов. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
14. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві / О. В. Божанова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Випуск 10. частина 1. – С. 39–42.
15. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 2 (41). – С. 66–72.
16. Стахурська С. А. Управління змінами: конспект лекцій для студ. спеціальності 8.03060101, 7.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» та спеціалізації «Інформаційні системи в менеджменті» денної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів / С. А. Стахурська. – К.: НУХТ, 2016. – 100 с.
17. Приб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві / К. А. Приб // Интелект XXI. – 2014. – № 2. – С. 119–126.
18. Саати Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Л. Саати. – М.: Радио и связь, 1989. – 316 с.

References

1. Melnyk O. G. Organizational Changes: Essence and Species / O. G. Melnik // Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine. – 2009. – Vip. 19.3 – P. 231-235.
2. Vigman S. L. Strategic management in questions and answers: Textbook / SL Vigman – M.: TK Velby, 2004. – 296 p.
3. Dzyan S. Theoretical Principles of Management of Changes in Modern Conditions / S. Dzyana, R. Dzyani // Collection of scientific works. – 2013. – Issue 34 "Efficiency of Public Administration" – P. 31-40.
4. Grouard B. L'Entreprise en mouvement : conduire et reussir le changement / B. Grouard, F. Meston. – Paris : Dunod, 1998. – 336 p.
5. Demers C. De la gestion du changement a la capacite de changer : L'evolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 a aujourd'hui / C. Demers // Gestion – 1999. – Vol. 24, № 3, septembre. – P. 131 – 139.
6. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – Vol. 50. July-August. № 4. – P. 37–46.
7. Hannan M. T. Structural Inertia and Organizational Change / M. T. Hannan, J. Freeman // American Sociological Review. – 1984. – Vol. 49. № 2. – P. 149–164.
8. Ackerman L. Development, transition or transformation: the question of change in organizations / D. F. Van Eynde, J. C. Hoy, D. C. Van Eynde. – San Francisco : Organization Development Classics, Jossey Bass, 1997. – 248 p.
9. Gordienko L. Yu. Management of organizational transformations: theoretical and methodological foundations and managerial tools: Monograph. / L. Yu. Gordienko. – Kharkiv: View. KhNEY, 2011. – 440 c.
10. Vikhansky O. S. Strategic Management. – Moscow: Izdvo Mosk. University, 1995. – 250 p.
11. Vasilenko V. A. Strategic Management: Teaching. Manual / V. A. Vasilenko, T. I. Tkachenko. – K.: TSUL, 2003. – 396 p.
12. Mazur I. I. Restructuring of enterprises and companies: Proc. allowance for universities / Under obsh.red. I. I. Mazur. – Moscow: ZAO "Publishing house" Economics", 2001. – 456 p.
13. Ivanov Yu. V. Mergers, acquisitions and companies' division: strategy and tactics of business transformation / Yu. V. Ivanov. – Moscow: Alpina Publisher, 2001. – 244 p.
14. Bozhanova O. V. Organizational and Economic Provision of Change Management at an Industrial Enterprise / O. B. Bozhanova // Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. – 2016. – Issue 10. Part 1. – P. 39-42.
15. Kuzhda T. Stages of successful management of organizational changes in the enterprise / T. Kuzhda // Galytsky economic journal. – 2013. – No. 2 (41). – P. 66-72.
16. Stakhurskaya S. A. Management of Change: A summary of lectures for the student. specialty 8.03060101, 7.03060101 «Management of Organizations and Administration» and specialization «Information Systems in Management» of full-time and part-time forms of training, including retraining of specialists / S.A. Stakhurskaya. – K.: NUKHT, 2016. – 100 s.
17. Prib K. A. Formation of a management system for changes in the enterprise / K. A. Prib // Intelekte XXI. – 2014. – No. 2. – P. 119-126.
18. Saati T. L. Decision-making. The method of analyzing hierarchies / T. L. Saati. – Moscow: Radio and Communication, 1989. – 316 p.

Степаненко Сергей Витальевич. Обоснование профиля осуществления организационных изменений на предприятии.

В статье обобщены существующие подходы к классификации организационных изменений, на основе чего предоставлено собственную классификацию по двум критериям: по сферам осуществления изменений: (процессы (технологии), организационная структура (иерархия), ключевые компетентности персонала и организационная культура (коммуникации)) и масштабами их имплементации (настройка (гармонизация), умеренные преобразования, перестройка и радикальные изменения). Предоставлено движущие силы организационных изменений: группы факторов внешней среды и возможных внутренних причин. Предложено обоснование типов организационных изменений по соответствующим сферам в форме профиля изменений в зависимости от влияния движущих сил с использованием метода анализа иерархий Т. Саати.

Ключевые слова: организационные изменения; процессы (технологии), организационная структура (иерархия), ключевые компетентности персонала, организационная культура (коммуникации), анализ иерархий.

Stepanenko Serhiy Vitaliyovych. Justification of the profile of organizational changes in the enterprise.

The article summarizes the existing approaches to the classification of organizational changes, on the basis of which the own classification is provided according to two criteria: the spheres of implementation of changes: (processes (technologies), organizational structure (hierarchy), key staff competencies and organizational culture (communications)) and the scale of their implementation (adjustment (harmonization), moderate transformations, restructuring and radical changes). The driving forces of organizational changes are provided: groups of environmental factors (technological political and legal consumers and suppliers of socio-cultural economic competitors) and possible internal causes (techno-technological personnel organizational managerial auto-regression). A substantiation of the types of organizational changes in the corresponding spheres in the form of a profile of changes is proposed depending on the influence of driving forces using the method of analyzing hierarchies of T. Saati.

Key words: organizational changes; processes (technology), organizational structure (hierarchy), key competencies of personnel, organizational culture (communication), analysis of hierarchies.

Степаненко С. В. – аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. e-mail: serg20105@gmail.com

Рецензент: д.е. н., проф. **Чернявська Є.І.**

Стаття подана 23.05.2017.