

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

факультет економіки та управління

(повне найменування інституту, факультету)

кафедра менеджменту

(повне найменування кафедри )

## Пояснювальна Записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Управління змінами на переробному підприємстві»

Виконав: студентка 2 курсу, групи ФЕУ-511м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій та адміністрування»

Панков Д.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Гудзь П. В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**  
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет \_\_\_\_\_ факультет економіки та управління \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту \_\_\_\_\_

Ступінь вищої освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) \_\_\_\_\_ «Менеджмент організацій та адміністрування» \_\_\_\_\_

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ менеджменту \_\_\_\_\_

Т.В. Пуліна

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року

## З А В Д А Н Н Я

### НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Панков Дмитро Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ "Управління змінами на переробному підприємстві"

керівник проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ Гудзь П. В. , д.е.н. проф. \_\_\_\_\_,

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердені наказом закладу вищої освіти від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ 23.11.2022 р. \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) \_\_\_\_\_ матеріали Державної служби статистики та нормативно-правові акти, дослідження вітчизняних та закордонних науковців, дані періодичних видань, ресурси мережі Internet вільного доступу, фінансова звітність підприємства \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади управління змінами на підприємстві \_\_\_\_\_

Розділ 2 Дослідження передумов впровадження змін на ПрАТ "Колос" \_\_\_\_\_

Розділ 3. Удосконалення організаційного забезпечення управління змінами на переробному підприємстві \_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

40 табл., 30 рис. \_\_\_\_\_

## 6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Гудзь П.В. проф. каф. «Менеджмент»	11.09.22	25.09.22
2	Гудзь П.В. проф. каф. «Менеджмент»	26.09.22	21.10.22
3	Гудзь П.В. проф. каф. «Менеджмент»	22.10.22	31.10.22
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доц.каф. «Менеджмент»	01.04.2022	14.11.2022

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2022 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту ( роботи )	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2022	
2	Вибір теми	14.03.2022	
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	14.03.2022	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2022	
6	Видача завдання до магістерської роботи	01.04.2022	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	14.04.2022	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	01.06.2022	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	26.09.2022	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	24.10.2022	
11	Нормоконтроль	14.11.2022	
12	Попередній захист магістерської роботи	24.11.2022	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	01.12.2022	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	13-16.12.2022	

Студент

\_\_\_\_\_ Д.О. Панков  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

\_\_\_\_\_ П. В. Гудзь  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу.....	2
Реферат.....	5
<b>Вступ.....</b>	<b>6</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні засади управління змінами на підприємстві.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b> Поняття та зміст управління змінами.....	<b>10</b>
<b>1.2</b> Основні елементи та зв'язки організаційного забезпечення управління змінами.....	<b>26</b>
<b>1.3</b> Концепція, підходи, методи та інструменти управління організаційними змінами підприємства .....	<b>33</b>
<b>Висновок до розділу 1.....</b>	<b>39</b>
<b>Розділ 2</b> Дослідження передумов впровадження змін на ПрАТ “Колос”	42
<b>2.1</b> Аналіз результатів господарської діяльності як оцінки готовності впровадження змін.....	42
<b>2.2</b> Дослідження фінансових передумов до впровадження змін на підприємстві .....	54
<b>2.3</b> Аналіз можливостей галузі господарювання для визначення вектору стратегічних змін на підприємстві.....	61
<b>Висновок до розділу 2.....</b>	<b>79</b>
<b>Розділ 3. Удосконалення організаційного забезпечення управління змінами на переробному підприємстві.....</b>	<b>82</b>
<b>3.1</b> Обґрунтування доцільності впровадження змін на підприємстві.....	82
<b>3.2</b> Розробка комплексу з впровадження організаційних змін.....	90
<b>3.3.</b> Оцінка ефективності впровадження організаційних змін на підприємстві .....	101
<b>Висновок до розділу 3.....</b>	<b>115</b>
<b>Висновки.....</b>	<b>118</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>125</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>133</b>

## РЕФЕРАТ

Магістерська дипломна робота «Управління змінами на переробному підприємстві»: 132 стор., 40 табл., 30 рис., 80 джерел, 4 додатки.

Об'єкт дослідження - процес управління змінами на переробному підприємстві. Предметом дослідження є принципи, методи і механізми управління змінами ПрАТ «Колос». Мета роботи – удосконалення управління змінами на переробному підприємстві засобами організаційного забезпечення.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в магістерській роботі отримало подальшого розвитку обґрунтування напрямків удосконалення бізнесу на основі переходу до концепції управління змінами з урахуванням фінансово-економічних передумов, можливостей агропромислової галузі та готовності менеджменту до змін, що дозволяють підприємству перейти до нової якості ведення бізнесу.

Практична значимість результатів полягає у тому, що узагальнено та запропоновано перелік стратегічних змін, які пропонуються ПрАТ «Колос» для підвищення ефективності функціонування бізнесу і розвитку адаптивних здатностей керівництва, а також сукупність підходів щодо оцінки ефективності та ризиків впровадження організаційних змін.

Основні положення роботи. З'ясовано теоретичні і методичні засади управління змінами на підприємстві; оцінено передумови впровадження змін на ПрАТ «Колос» та стан їх впливу на об'єкт і готовності до змін; запропоновано шляхи удосконалення управління змінами на переробному підприємстві.

Значимість роботи та висновки. Розкрито методичний підхід до управління змінами на переробному підприємстві шляхом вибору концепції управління змінами з урахуванням фінансово-економічних передумов, можливостей агропромислової галузі та готовності менеджменту до змін.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН, РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сьогодні управління змінами на українських підприємствах є недостатньо дослідженим, а існуючі методи та моделі впровадження змін не завжди є актуальними. Динамічне середовище і велика кількість факторів, що впливають на підприємство, змушують керівників і співробітників терміново реагувати на зміни, що відбуваються в процесі діяльності організації. Реакція на такі зміни має бути не тільки швидкою, але й ефективною, що дозволить організації зберегти свої позиції на ринку та забезпечити своє майбутнє існування. Оскільки розробка, впровадження, контроль та оцінка ефективності змін передбачає організаційні впливи, управлінські рішення та реорганізація є провідними інструментами змін.

Організаційні зміни – це зміни, пов’язані здебільшого з функцією планування на підприємстві та змінами в його організаційній структурі, реорганізацією процесів та реінжинірингом бізнесу, варто виділити концепцію організаційно-економічних змін як змін, пов’язаних з оптимізацією та реструктуризацією економічної системи організації загалом.

У сучасних складних умовах діяльності в практиці роботи українських підприємств переважає інтуїтивний, підприємницький підхід до розробки та впровадження змін. У більшості випадків зміни в стратегічних планах і рішеннях генеруються і впроваджуються рідко, і то переважно на вищому рівні управління. Вони не представлені у вигляді формалізованого управлінського документа, крім того, стратегічні рішення і, відповідно, стратегічні зміни мають фрагментарний характер і стосуються переважно технологій, цін, окремих аспектів роботи зі споживачами, оптимізації чисельності персоналу, тощо і не мають системного характеру.

В умовах кризових явищ в економіці в організаціях переважають дії щодо досягнення короткострокових, переважно фінансових цілей. Водночас світовий досвід показує, що компанії, які зосереджені лише на поточних

проблемах виживання, не мають гарантії успіху в майбутньому, і лише ті організації, які закладають основи цього розвитку сьогодні, в умовах кризи, зможуть повноцінно розвиватися у майбутньому. Для керівників українських підприємств опанування теоретичних і практичних аспектів управління змінами є особливо актуальним, оскільки робота в умовах безперервних економічних, політичних і технологічних змін супроводжується внутрішньою дезінтеграцією, відсутністю системності у впроваджуваних змінах.

Широкому спектру проблем підприємства щодо управління організаційними змінами та їх вирішення присвячено науковій праці таких видатних вчених-економістів, як І. Адізес, А. Арменакіс, Л. Грейнер, Ф. Гуіяр, Дж. Дак, Р. Дафт, Дж. Келлі, Дж. Коттер, Дж. Пфєффер, Р. Холл, М. Ханнан, К. Фрайлінгер. Серед вітчизняних вчених питання управління організаційними змінами досліджують І.М. Акімова, О.В. Виноградова, С.Б. Довбня, М.О. Кизим, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко. Серед російських дослідників - М.Д. Аїстова, Г.Б. Клейнер, І.І. Мазур, В.Н. Треньов, С.Р. Філонович, В.Ф. Шапіро, Г.В. Широкова. Відсутність єдності у підходах, методах управління та оцінювання організаційних змін підприємства обумовлює необхідність проведення подальших системних досліджень процесів та характеру організаційних змін, розробки теоретичних і методичних положень з метою формування бажаного економічного стану підприємства.

**Об'єкт** дослідження - процес управління змінами на переробному підприємстві. **Предметом** дослідження є принципи, методи і механізми управління змінами ПрАТ "Колос". **Мета** роботи – удосконалення управління змінами на переробному підприємстві засобами організаційного забезпечення.

Згідно поставленої мети були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- з'ясувати поняття та зміст управління змінами;

- встановити основні елементи та зв'язки організаційного забезпечення змінами;
- розглянути основні концепції, підходи, методи та інструменти управління організаційними змінами підприємства;
- провести аналіз результатів господарської діяльності як оцінки готовності впровадження змін;
- дослідити фінансові передумови до впровадження змін на підприємстві;
- проаналізувати можливості галузі господарювання для визначення вектору стратегічних змін на підприємстві;
- обґрунтувати доцільність впровадження змін на підприємстві;
- розробити комплекс з впровадження організаційних змін
- запропонувати методи оцінки ефективності впровадження організаційних змін на підприємстві.

**Методи дослідження:** діалектичний метод наукового пізнання, структурно-логічний – для з'ясування суті та змісту управління змінами; порівняльний аналіз для групування критеріїв впровадження успішних організаційно-економічних змін; методи фінансового аналізу – для комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності переробного підприємства; статистичних методів оцінки – для розрахунку показників та індикаторів фінансової ліквідності підприємства; SWOT-аналіз підприємства для визначення стану готовності до стратегічних змін.

**Практична значимість** результатів полягає у тому, що узагальнено та запропоновано перелік стратегічних змін, які пропонуються ПрАТ “Колос” для підвищення ефективності функціонування бізнесу і розвитку адаптивних здатностей керівництва, а також сукупність підходів щодо оцінки ефективності та ризиків впровадження організаційних змін.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що в магістерській роботі отримало подальшого розвитку обґрунтування напрямків удосконалення бізнесу на основі переходу до концепції управління змінами з урахуванням фінансово-економічних передумов, можливостей



агропромислової галузі та готовності менеджменту до змін, що дозволяють підприємству перейти до нової якості ведення бізнесу.

Інформаційною базою дослідження є законодавча база України, Постанови Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, відповідна нормативна документація, статистичні дані Державного комітету статистики України, фінансова звітність підприємства, наукова література з питань управління змінами, твори сучасних науковців в Україні та світі, а також результати власних розрахунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Поняття та зміст управління змінами

Здатність організацій до розвитку значною мірою забезпечується вмінням менеджерів налагоджувати ефективні взаємозв'язки із ключовими факторами бізнес-середовища. У той самий час не менше значення має здатність внутрішнього середовища організації змінюватися відповідно до новими стратегічними цілями, що виникають якісно іншому етапі її розвитку. Немає універсального типу організаційної структури, що забезпечує максимальну ефективність управління усім стадіях розвитку організації. Тому за зміни визначальних ситуаційних чинників, коли організаційна структура перестає адекватно реагувати з їхньої вплив, мають відбуватися й організаційні зміни [1].

“Зміна” буквально трактується як виправлення, перетворення; змінити – отже зробити іншим; процес, що змінює щось колишнє [2]. З філософської точки зору, категорія «зміни» характеризує перехід з одного до іншого; зміни передбачають певні перетворення стану. Перетворення – складніша форма переходів, що передбачає якісні стрибки, незворотні зміни. Існують різні форми перетворень: реформи (реформації), революції та інші [3].

Управління змінами – це процес постійного коригування напряму діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін. Необхідність управління змінами в організації пов'язана з невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування.

Тлумачення поняття «управління змінами» наведені в табл. 1.1 [5]

Виділяють чотири підходи до визначення поняття «управління змінами» (табл. 1.2) [там же].

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «управління змінами»**

Джерело	Визначення
Business Dictionary	Управління змінами – це зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників та зацікавлених сторін.
English Collins Dictionary	Управління змінами – це стиль управління, що спрямований на стимулювання організацій та приватних осіб до ефективної боротьби зі змінами, що відбуваються в їх роботі.
Change Management Learning Center	Управління змінами – це процес, інструменти та методи для управління бізнес-змінами з боку людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, а також розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці
BNET Business Dictionary	Управління змінами – це координація структурованого періоду переходу від ситуації А до ситуації Б задля досягнення стійких змін в межах організації
Case Western Reserve University	Управління змінами – це системний підхід до роботи зі змінами як з точки зору організації, так і на індивідуальному рівні; активне вирішення адаптації до змін; контролювання змін та їх здійснення

Таблиця 1.2

**Підходи до поняття «управління змінами»**

Підхід	Сутність підходу
Контекстний підхід	Управління змінами передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві.
Міждисциплінарний підхід	Управління змінами – це багатоаспектне явище, що вимагає дослідження його з позицій різних наук.
Компетентнісний підхід	Важливість залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та особистими якостями, задля досягнення визначених цілей та завдань змін.
Адаптивний підхід	Управління змінами розглядається з точки зору необхідності пристосування підприємства до динаміки зовнішнього середовища.

Немає чіткої єдиної наукової думки щодо визначення поняття «організаційні зміни», і дослідники підходять до аналізу організаційних змін з різних сторін. Існує дві важливі складові організаційних змін: змістовна (що змінилося?) і процесна (як змінилося?).

Згідно з змістовним аналізом, організаційні характеристики змінюються протягом досліджуваного (певного) періоду часу. Організаційні зміни пов'язані з перетвореннями, змінами окремих аспектів, елементів, характеристик організації та програми як:

- «зміна того, як функціонує організація, хто є її членами та лідерами, яку форму вона приймає і як розподіляє свої ресурси» [5, с.40];
- трансформація прийнятої на підприємствах господарсько-правової форми та розподілу прав і обов'язків [6, с. 45];
- зміна основних компонентів організації: стратегії, структури чи процесу [7, с. 210], а також бізнес-процесів, культури, структури та влади – Д. Бодді [8].

Аналіз процесу дозволяє визначити, як відбувається конкретна зміна, як «послідовність подій, що призвели до значущої зміни в організації» [9]. Дотримуючись цього підходу, організаційні зміни є: «перетворенням організації між двома моментами часу»; «процес руху від поточного стану до майбутнього, розділений перехідним періодом» [10; 11, с. 39].

Отже, можна зробити висновок, що організаційні зміни в умовах конкуренції є необхідною умовою, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства і водночас виступає інструментом адаптації до динамічних факторів зовнішнього середовища.

Організаційні зміни - сукупність змін в організації у вигляді інновацій, що відбуваються в окремих сферах діяльності підприємства:

- зміна цілей організації;
- зміна структури;
- заміна обладнання, устаткування, технологій;
- зміни можливостей та/або поведінки працівників;

- зміна керівництва.

Крім зазначених, організаційні зміни — це зміни в системі управління, які включені до документації системи управління та стосуються підпорядкованості, повноважень чи відповідальності персоналу суб'єкта діяльності. Аналіз підходів до визначення поняття організаційних змін наведено в табл. 1.3 [12].

Таблиця 1.3

**Аналіз підходів до визначення поняття «організаційні зміни»**

Автор	Визначення
Широкова Г.В.	Адміністративні програми реорганізації, перебудови та ін
Шермет М.А.	Заходи спрямовані на досягнення якісно нових зв'язків між об'єктами управління, що реалізуються з метою адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища
Горшеніна М.В., Сухінін В.П.	Здатність до розвитку організації
Фламгольц Е., Рендл І.	Організаційні зміни зводяться до того, що організації починають виробляти що-небудь відмінним чином в результаті певних дій
Гітельман Л.Д.	Процес закономірного переходу управління з одного якісного рівня до іншого, що забезпечує конкурентні переваги чи завчасну його переорієнтацію на інші ринки
Мінцберг Г.	Виявлення необхідних і можливих напрямків змін наступним структурних елементів: структури і функцій, політики і методів керівництва, людських факторів
Лазар С.Д.	Організаційні зміни виступають відповідями на деякі зовнішні сили, такі як зміни на ринку, різні тиски з точки зору конкурентоспроможності і т.д., або можуть бути викликані деякими ендогенними змінними, такими, як прагнення менеджера застосовувати різні методи чи технології
Петрова І	Будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності
Гусева О.	Цілеспрямований, організований процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом на функціональну, конкурентну або генеральну стратегії для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку

Отже, організаційні зміни — це сукупність змін в організації в цілому або в окремих її елементах щодо перерозподілу відповідальності та обов'язків працівників, оптимізації зв'язків між організаційними одиницями з метою підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства.

Важливою категорією в управлінні змінами є поняття «стратегічні зміни».

Стратегічні зміни є основним конструктивним змістом будь-якої стратегії, яка враховує як екзогенні, так і ендогенні зміни. Так, наприклад, Лапін О.Н. [13, с.196] виділяє:

- стратегії підприємства, що базуються на врахуванні певних змін, зокрема змін у глобальному середовищі (загальна оболонка для всіх галузей – політичної, економічної, соціальної),
- стратегії, що базуються на зміні ставлення до галузі (шляхом впливу на ситуацію в галузі, початку роботи в новій галузі, припинення діяльності в галузі або зміни структури участі в різних галузях),
- стратегії, засновані на зміні по відношенню до цільового ринку (зміна в частка ринку, розвиток нового цільового ринку, вихід з ринку або його сегмента), стратегії, засновані на зміні ставлення до товару (позиціонування фірми як лідера або послідовника),
- стратегії, засновані на зміні внутрішніх ресурсів (для наприклад, заснована на скороченні витрат, розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів - матеріальних і нематеріальних, стратегія консолідації),
- стратегії, засновані на зміні відносин з конкурентами (вибирається залежно від нг на встановлені цілі та можливості фірми).

Сьогодні існує багато визначень терміну «стратегічні зміни». Стратегічні організаційні зміни означають впровадження нових методів і технологій з метою приведення діяльності компанії у відповідність до мінливих вимог ринку або використання можливостей, що відкриваються в бізнесі [14, с. 49].

У тлумаченні Р. Джейкобса: «Стратегічні зміни — це процес залучення добре поінформованих людей до впровадження змін, спрямованих на вивчення нових способів роботи, завдяки чому вся організація отримає вигоду як зараз, так і в майбутньому» [15, с. 26].

Засновник концепції стратегічного менеджменту І. Ансофф визначає стратегічні зміни як чотириетапний процес, який включає етапи аналізу поточної ситуації, аналізу факторів ситуації, вибору стратегії змін і контролю за реалізацією та впровадження [16].

Стратегічні зміни є основними носіями нової якості під час розвитку організації та є ключовим об'єктом управління в процесі реалізації кожної функціональної, спеціалізованої та корпоративної стратегії в цілому. Стратегічні зміни визначають перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший.

Зміни важливі для будь-якої організації, тому що без них компанія, швидше за все, втратить свої конкурентні переваги і не відповідатиме вимогам, які ставлять перед нею споживачі. Тому, щоб вижити в часи глобальних змін, підприємство повинно вміти вчасно і точно реагувати на ці зміни, вміти їх прогнозувати.

Як відзначалось раніше, вперше про зміни згадав австрійський вчений І. Шумпетер, який виділив 5 типових змін, до яких можна віднести:

- використання нових технологій і процесів;
- використання продукції з новими якостями;
- використання нової сировини;
- зміни в організації виробництва та його матеріально-технічному забезпеченні;
- поява нових ринків збуту [17].

І. Шумпетер ввів поняття інновації як зміни з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, виробництва та транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості [18].

Виділення управління змінами в окремий напрям почалося ще в 1950-х роках. Більшість робіт того періоду була спрямована на визначення найбільш ефективних методів впровадження змін. Так, однією з перших розробок стала запропонована в 1951 р. К. Левіним триступенева система впровадження змін в організації, яка включає три основні етапи: розморожування – зміни – заморожування (рис. 1.1) [19].

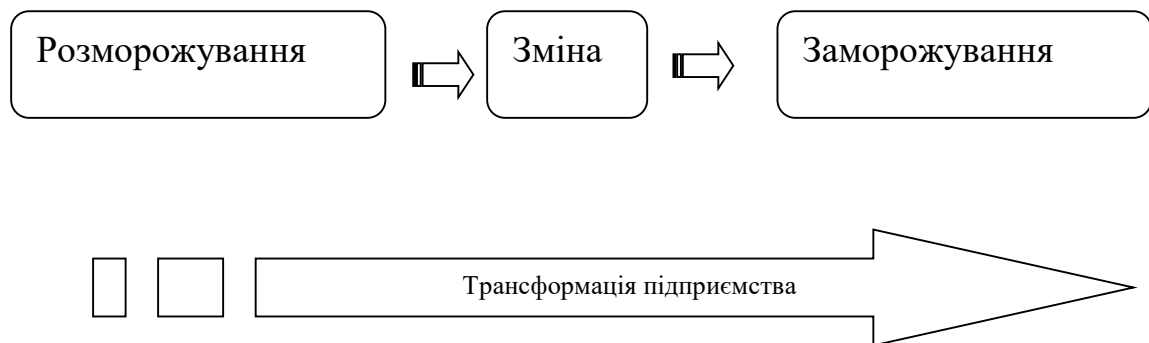


Рис.1.1 Триетапна система з впровадження змін в організації за К. Левіном

В 70-х рр. категорія управління змінами отримала новий розвиток. Ватцлавік, Уїкланд і Фірш ввели поняття змін першого і другого порядку. Під змінами першого порядку розумілись незначні «варіації навколо основної теми», а під змінами другого порядку розумівся радикальний прорив, що немає зв'язку з минулим. З 90-х рр. з'являється достатньо фундаментальних та наукових досліджень в області управління змінами. Вчені внесли вклад не лише в концептуальні основи розвитку організаційних змін, але і прикладних робіт [20].

Над станом сучасного середовища, його непостійністю та суперечністю розмірковувало багато авторів. Однією із таких думок було висловлювання Діденко Н.В. «Наприкінці ХХ ст. головна проблема менеджменту - принципово новий, систематичний характер змін умов господарської діяльності. Зараз ці зміни стали відбуватися безперервно та навіть



накладатися одна на одну. Вони тісно взаємопов'язані і кожна з них за ланцюговою реакцією може потягти за собою серію нових компонентів» [21].

О. Ю. Гусева виділяє наступні напрями бізнес-середовища (рис.1.2) [22].

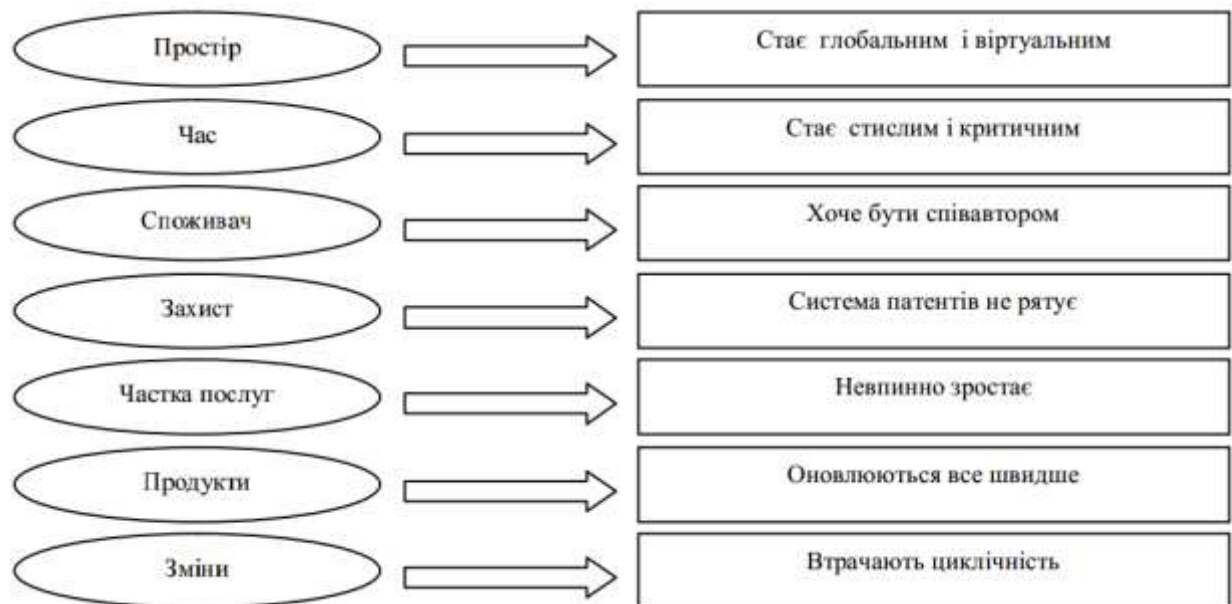


Рис. 1.2 Напрями змін сучасного бізнес-середовища

Зміни на підприємстві викликані реакцією підприємства на розвиток середовища (комунікації, вимоги та можливості). Підприємства змушені постійно адаптуватися до середовища, в якому вони існують. Вони самі також генерують зміни у зовнішньому середовищі, розробляючи та випускаючи на ринок нові продукти та технології, які стають домінуючими та широко поширеними.

Зміни на підприємстві включають:

- в основній структурі – характер і рівень підприємницької діяльності, правова структура, форма власності, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікація, злиття, спільні підприємства;

- у завданнях і видах діяльності - асортимент продукції та набір послуг, що надаються, нові ринки збуту, клієнти та постачальники;

- у застосовуваній технології - обладнання, інструмент, матеріали та енергія, технологічні процеси, оргтехніка;
- в структурах і процесах управління – внутрішньої організації, трудових процесів, процесів прийняття рішень і управління, інформаційних систем;
- в організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви та процеси, стиль лідерства;
- в людях – керівний та обслуговуючий персонал, їх компетентність, мотивація, поведінка та ефективність у роботі;
- в ефективності роботи організації - фінансово-економічні, соціальні та інші показники для оцінки зв'язку організації з навколишнім середовищем, виконання поставлених перед нею завдань і використання нових можливостей.

Для кращого розуміння системи управління змінами необхідно розглянути основні поняття цього напрямку діяльності організації.

Загалом зміни — це засвоєння організацією нових ідей або моделей поведінки. У бізнесі термін «зміна» може мати кілька значень. Цей термін характеризує зовнішні зміни: технології, споживчі смаки, умови конкуренції, різні соціальні, політичні та інші фактори. Також термін «зміни» характеризує внутрішні зміни, які відбуваються внаслідок необхідності адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища конкретної галузі. Враховуючи важливість залучення управлінського апарату, зміни перетворюються на програми трансформації чи реорганізації, ініційовані менеджментом.

Сучасні уявлення про проведення різноманітних змін і перетворень на підприємстві базуються на теоріях розвитку та лідерства. Такі теорії передбачають планові поступові зміни для досягнення поставленої мети підприємства. У 1947 р. К. Левін розробив теорію організаційних змін, згідно з якою протистоять одна одній дві групи сил, які сприяють і протидіють змінам. Поняття «зміни» порівнюється з поняттям «стабільність». Коли ці

групи сил рівні, організація знаходиться в стабільному стані і ніяких змін не відбувається [23].

Зміни призводять до нововведень, які найчастіше викликають:

- оцінка та зміна мети організації;
- зміна структури, тобто розподіл повноважень;
- зміна технології, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікація (зміна можливостей або поведінки співробітників);
- зміна організації виробничо-господарської діяльності.

На процес організаційних змін впливають деякі фактори, які сприяють таким змінам або стримують їх. Для впровадження змін власник або керівник підприємства повинен проаналізувати можливі фактори, що впливають на впровадження змін. Дослідити позитивні та негативні сторони впливу таких факторів та знайти підходи до мінімізації або нейтралізації негативного впливу. Фактори спричиняють здебільшого груповий вплив на підприємство, оскільки середовище, в якому сьогодні існують організації, дуже мінливе. Тому, на думку авторів, ці фактори необхідно групувати за кількома ознаками, а саме: фактори, що стимулюють і стримують зміни в організації, за вагою впливу на організаційні зміни в організації, за тривалістю впливу, фактори що впливають на масштаби майбутніх організаційних змін та фактори, що впливають на окремі об'єкти підприємства, в яких здійснюються організаційні зміни.

У таблиці 1.4 наведено фактори, що стимулюють і стримують організаційні зміни (на основі факторів проведення організаційних змін за К. Левіним) [23].

Розглядаючи перераховані вище фактори, що впливають на впровадження організаційних змін, слід зазначити, що всі вони є важливими протягом усього існування організації та потребують детального вивчення та аналізу з метою оптимізації управлінських рішень щодо них.

Ефективність організаційних змін прямо пропорційно залежить від дотримання поетапності впровадження процесу змін. Зміни не можна

впроваджувати без попереднього аналізу можливих наслідків та оцінки всіх можливих альтернатив, адже від цього залежатиме подальший розвиток самого підприємства.

Таблиця 1.4

### Фактори впливу на організаційно-економічні зміни

Фактори, які стимулюють	Фактори, які стримують
<ul style="list-style-type: none"> <li>- усвідомлення необхідності проведення змін;</li> <li>- організаційна криза;</li> <li>- старіння продукції, технології;</li> <li>- зміни законодавчих і економічних важелів;</li> <li>- зміни цінностей та норм у працівників;</li> <li>- зниження продуктивності праці, якості продукції;</li> <li>- зміни стилю управління;</li> <li>- використання концепцій поведінкових шкіл;</li> <li>- зростання конкуренції;</li> <li>- зміна цілей та мети організації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бюрократична жорсткість структури;</li> <li>- протиріччя в цілях;</li> <li>- організаційна інерція;</li> <li>- застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва;</li> <li>- невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях;</li> <li>- опір і побоювання змін;</li> <li>- невпевненість в ефективності проведення змін.</li> </ul>

Ефективність впровадження організаційних змін оцінюється за результатами, до яких ці зміни призвели, а також за можливими перспективами, що виникли в результаті впровадження змін.

Тому результати змін слід оцінювати з двох позицій: з позиції того, до чого ці зміни призвели, і з позиції того, які перспективи відкриваються підприємству в результаті впровадження таких змін.

При цьому варто враховувати новизну та перспективність запропонованих змін; кількість запропонованих та можливість впровадження таких змін; економічний ефект, отриманий від впровадження таких змін, практичний внесок у підвищення технічного рівня та техніко-економічних показників підприємства.

Потреба в організаційних змінах визначається мінливістю середовища

організації, а ефективні зміни підвищують ефективність організації. Сьогодні, щоб успішно функціонувати на ринку, організація повинна вносити зміни.

Перешкодами для змін на організаційному рівні можуть бути інертність складних організаційних структур, взаємозалежність підсистем, коли одна несинхронізована зміна гальмує реалізацію всього проекту, опір передачі привілеїв певним неформальним групам і можливі зміни в "баланс сил», минулий негативний досвід впровадження проектів змін, опір трансформаціям, нав'язаним зовнішніми консультантами.

Наступна концепція куба Генрі Мінтцберга – це модель змін в організаціях, зумовлена початком ери Інтернету, тобто цифрової економіки, і стосується змін у тактиці та стратегії підприємства (рис. 1.3.) [24].

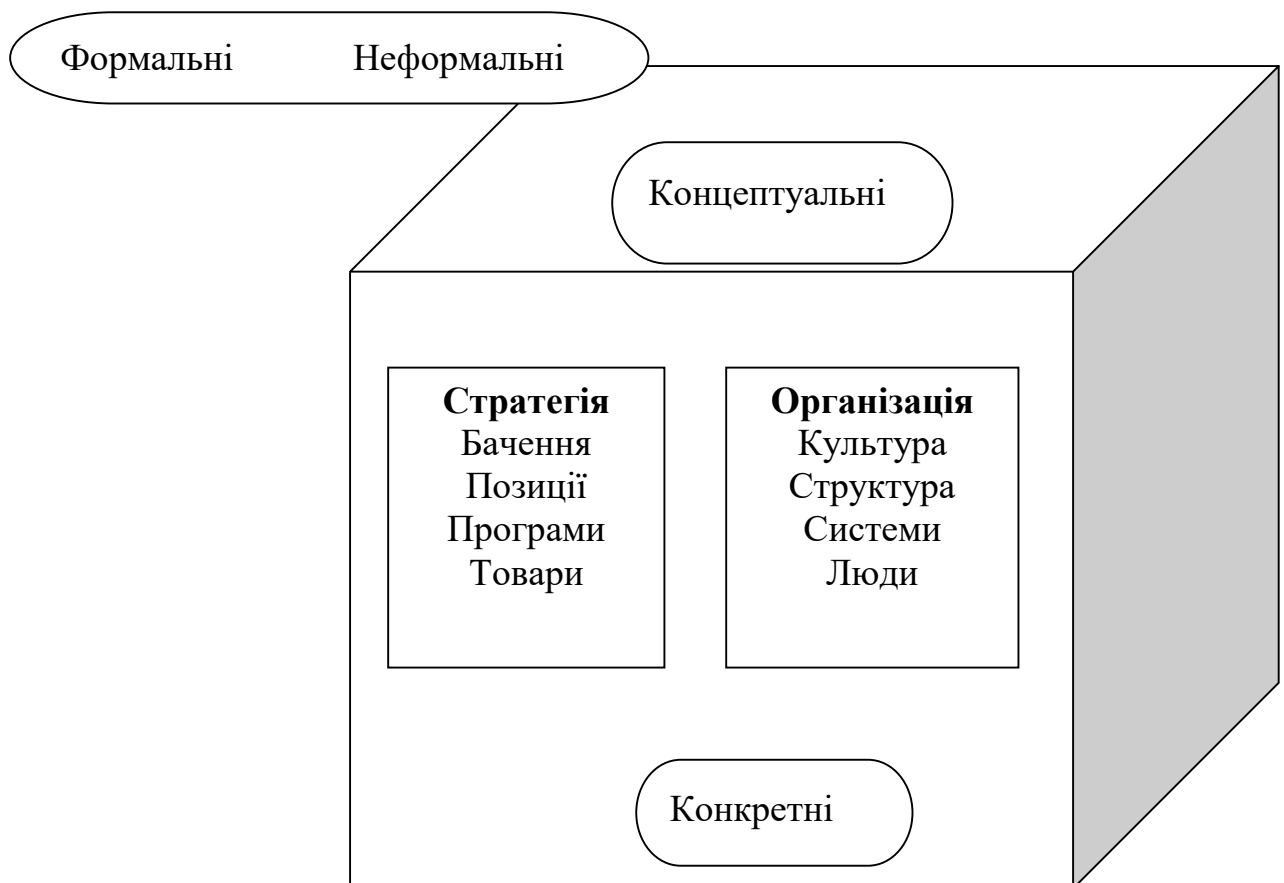


Рис. 1.3 Концепція Куб змін (Г.Мінцберг)

Куб представляє організацію у вигляді двох складових, які беруть участь у змінах:

- нинішній стан організації (культура, структура, системи, люди),
- вектор спрямування діяльності (стратегія: бачення, позиція, програми, товари)

Щоб провести зміни в організації, менеджеру доводиться працювати з різними інструментами / елементами системи. На рис.1.3 по горизонталі бачимо чотири пари. Суть в тому, що ці характеристики взаємопов'язані - зміна однієї тягне / вимагає зміну іншої:

- змінюючи бачення, як перспективи майбутнього, трансформується культура, що формує нову енергію;
- стратегічна позиція взаємопов'язана зі структурою організації;
- програми діяльності зачіпають організаційні системи;
- зміна товарної політики вимагає навчання людей, заміщення [25].

За спостереженнями Вільфріда Крегера, автора моделі «Айсберг управління змінами», більшість керівників при управлінні приділяють увагу видимій частині організації, забуваючи про те, що основні важелі не лежать на поверхні (до таких, наприклад, можна віднести цінності компанії) (рис.1.4)

[26]

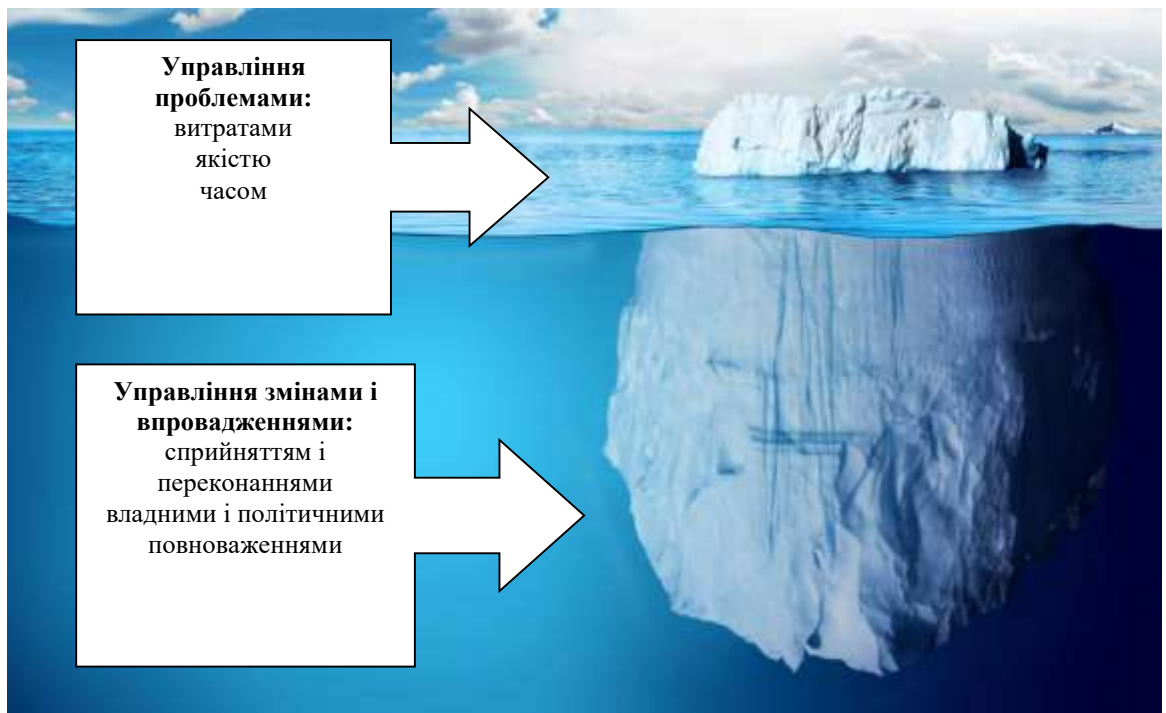


Рис. 1.4 Модель «Айсберг управління змінами» за Вільфрідом Крюгером

Поверхнєве управління – це вершина айсберга. На цьому рівні управління - це управління проблемами:

- витрати;
- якість;
- час.

Глибинне управління – це нижня частина айсберга, де керуються змінами та впровадженнями:

- управління уявленнями та переконаннями;
- управління владними та політичними повноваженнями [27].

Опір змінам можна вважати природним явищем, яке має єдину основу - страх людини перед можливим погіршенням свого становища в організації або від нездатності подолати додаткові труднощі. Тому одна з головних проблем, яку намагаються вирішити моделі процесів змін, - це подолання або зменшення опору змінам з боку персоналу організації.

Основними способами подолання опору стратегічним змінам можна вважати наявність чіткої програми змін, яка обумовлює їх необхідність і вигідність, пропаганду та забезпечення привабливості концепції змін серед

колективу організації, формування команди прихильники змін, система цілеспрямованої мотивації та заохочення людей до інновацій, досягнення компромісів з тими провідними співробітниками, чий розвиток посади втрачає стабільність, визначення їхніх нових ролей, оприлюднення прогресивних досягнень та інформування організацій про найкращих реформаторів та їхні команди, створення середовище толерантності до індивідуальних невдач, організаційна культура, цінності та принципи.

У процесі ключових змін роль відводиться лідеру, чия компетентність і цілеспрямованість мобілізують команду.

Основою нормального сприйняття та успішного впровадження змін є постійне навчання та розвиток персоналу, виховання почуття нового та прагнення до постійного вдосконалення [28].

З урахуванням результатів дослідження існуючих моделей процесу змін запропоновано узагальнену модель. Він заснований на порівнянні етапів, на яких діють агенти змін, з етапами просування цілей змін і усвідомлення змін персоналом організації (рис. 1.5).

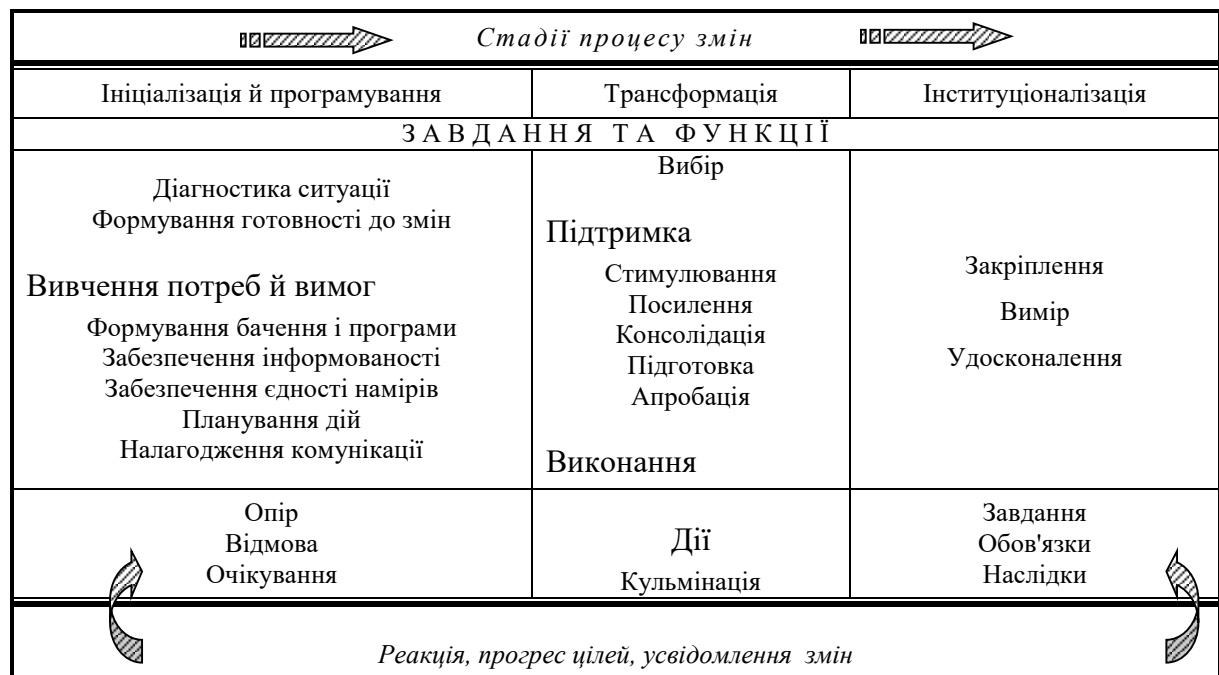


Рис. 1.5 Узагальнена модель процесу змін в організації



Керівник, що мислить стратегічно, розуміє неминучість змін, сприймає їх як елемент, іманентно властивий процесам розвитку, уявляє модель здійснення змін з урахуванням об'єктивних стадій сприйняття їх персоналом, що дозволяє йому мінімізувати опір персоналу й втрати часу на необхідні перетворення.

Аналіз моделей процесу змін доводить, що здійснення змін вимагає часу, іноді значного. Тобто успішність адаптації організації до змін і можливості чинити цілеспрямований вплив на оточення значною мірою залежать від моменту часу, коли сигнал про необхідність змін поступає до організації.

Ефективне управління змінами на підприємстві є доволі складним, проте важливим елементом управління організацією. Будь-які зміни супроводжуються факторами, що негативно або сприятливо впливають на їх проведення. З погляду організаційних змін основним фактором є людські інтереси та амбіції, а з погляду організаційних змін можна розглядати усі фактори, що стосуються зменшення витрат, пов'язаних з виробництвом продукції, та факторів, що збільшують прибуток підприємства. Сьогодні існування підприємства не можливе без впровадження на ньому змін, що забезпечуватимуть довготривалий та стабільний розвиток організації загалом. Розвиток технологічного прогресу лише спонукає підприємства до впровадження нових технологій та методів управління підприємством. У процесі трансформації економік країн відбуваються різні кризові явища, подолати які не можливо без внесення певних коректив у діяльність будь-якого підприємства.

Отже, у XX-XXI ст. відбувалося і триває до нині формування інструментарію управління організаційними змінами, які стають невід'ємним елементом процесу управління підприємством, яке працює не тільки на регіональному рівні, але і на міжнародному. Основними факторами, які обумовлюють необхідність організаційних змін є - фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. До факторів внутрішнього середовища відносять:

персонал, технологію, цілі, завдання, організаційну структуру тощо. Спонукальними факторами зовнішнього середовища є: конкуренти, постачальники, споживачі, посередники, контактні аудиторії, профспілки тощо. Однак, слід пам'ятати, що на ефективність організаційних змін буде впливати: ціль змін, типи змін, стиль їх проведення, механізми та важелі проведення, розподіл прав і повноважень.

Можна зробити висновок, що організаційні зміни - це різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках (зміна цілей організації, організаційної структури, техніки, технологічних процесів тощо) та здатні перешкоджати негативним тенденціям і забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах конкуренції.

## **1.2 Основні елементи та зв'язки організаційного забезпечення управління змінами**

Процес управління насамперед повинен ґрунтуватися на знанні об'єктивних законів і закономірностей еволюційного розвитку складних соціально-економічних систем, їхніх підсистем і складових елементів, які можна розглядати в структурному, технологічному, соціально-економічному та інших аспектах. У найбільш загальному вигляді під механізмом розуміють внутрішній устрій, систему будь-чого, а також сукупність станів і процесів, з яких складається будь-яке явище [29, с.80].

В економічній літературі як синонім терміну «організаційний механізм» використовується цілий ряд інших термінів: «господарський механізм», «управлінський механізм», «механізм управління» тощо (табл.1.5).

Таблиця 1.5

### **Дефініції основних понять механізму управління змінами**

Поняття	Визначення
Господарський механізм	комплекс органічно взаємозалежних форм, методів, засобів, структур, нормативів і інших важелів господарювання,

	призначених для реалізації задач і досягнення цілей виробничої системи.
Економічний механізм	сукупність методів і засобів впливу на економічні процеси та їх регулювання.
Організаційний механізм	інтеграційний фактор або сукупність факторів, що поєднують функціонування всіх автономних елементів у рамках цілого.
Механізм управління	сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних спільністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечуються функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи.
Організаційно-економічний механізм	система формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів.

На наш погляд, в сучасних умовах правомірно ставити питання про комбінований механізм організаційних змін як тип неформальної структури і неформальних відносин, що властиві для комбінованої системи управління з її керованістю мережами, продуктами, диверсифікованими новітніми напрямками бізнесу, ідея якого представлена на рис. 1.5 [30].

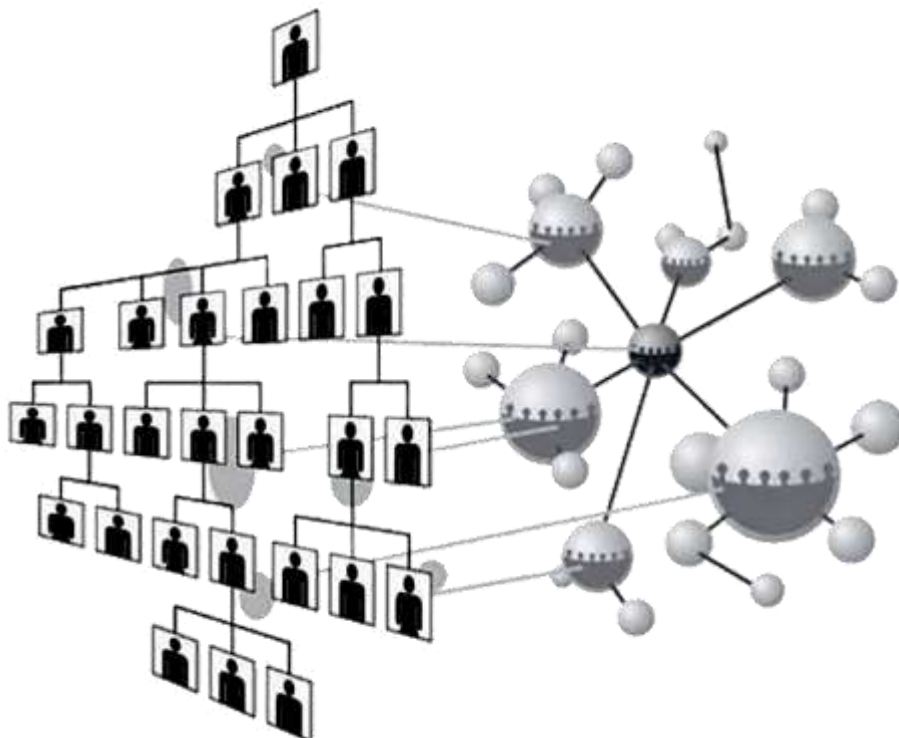


Рис. 1.5 Комбінований механізм управління змінами як відносинами за  
Дж. Коттером

Дж. Коттер вважає, що для успіху організації достатньо аби 5-10% керівників з ієрархічної структури стали лідерами мережових комунікацій, оскільки вони наділені повноваженнями в межах ієрархій і немає потреби в додаткового найму працівників.

Ключовим елементом організаційно-економічного механізму є його структура [31, с.33]. У структурно-організаційно-економічному механізмі слід виділити три системи:

- систему забезпечення,
- функціональну систему та
- цільову систему.

Система забезпечення організаційно-економічного механізму складається з підсистеми правового, ресурсного, нормативно-методичного, науково-технічного та інформаційного забезпечення управління. Організаційно-економічний механізм управління підприємством включає такі основні функціональні підсистеми: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання. Цільова система організаційного механізму містить цілі та основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору напрямків діяльності та оцінки досягнення визначених цілей і результатів підприємства [32].

Зміст кожної системи та кількість підсистем у кожній системі організаційного механізму управління підприємством залежить від типу підприємства, обсягу та масштабу діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища та результатів діяльності підприємства, а також інші фактори [33].

У науковій літературі механізм розглядається як система, покликана забезпечити організацію, функціонування та життєдіяльність суб'єкта господарювання. Структура і зміст механізму змінюються в процесі розвитку

суспільного виробництва. Ряд економістів розглядають механізм як складну, багатогранну систему, але виділяють лише його складові. Під господарським механізмом розуміють механізм, що реалізує взаємодію керуючої та керованої підсистем і являє собою сукупність економічних методів і важелів, організаційну структуру управління, форм і методів впливу на діяльність економічної системи, орієнтовану на суспільні потреби [32].

Господарський механізм характеризується такими системними властивостями: складністю ієрархічної структури; особливості природи економічних процесів і явищ, що виражаються у взаємодії об'єктивних і суб'єктивних факторів; цілісність системи; складні інформаційні процеси, зумовлені численними взаємозв'язками між суб'єктом і об'єктом господарського механізму; множинність цілей, які можуть не збігатися з цілями окремих команд; динамізм випадкових процесів. Багатофункціональність.

На нашу думку, поряд із традиційними функціями економічний механізм перехідного типу має виконувати й функції, притаманні лише цій перехідній формі соціально-економічних та організаційно-економічних відносин. З нашої точки зору, до них відносяться: функція руйнування, функція реабілітації, функція адаптації, функція створення, функція самозахисту системи та економічна. Досягнення узгодженості функцій має відбуватися як по вертикалі (субординація), так і по горизонталі (координація) - як усередині кожної з підсистем, так і господарського механізму в цілому. Господарський механізм підприємств слід розглядати з позицій сфери регулювання, зовнішнього та внутрішнього середовища.

Паламарчук О.М. виділяє такі внутрішні фактори управління підприємством: організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні та, відповідно, основними видами механізмів управління є: організаційно-економічні, структурні механізми, механізми організації управління, техніко-розпорядчі, інформаційні механізми. і інші. В економічній літературі часто вживається термін «організаційно-економічний

механізм», яким, як правило, позначають організаційні елементи господарського механізму [34, с. 74].

Організаційний механізм підприємства є результатом дії системи внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування і розвитку підприємства, що відображає складну систему різноманітних економічних відносин. Водночас зі свого якісного боку він виступає визначальним фактором успіху даного підприємства, будучи інструментом досягнення поставленої мети [35, с.163].

До ознак, що розкривають сутність організаційного механізму, належать:

- елементний, згідно з яким механізм розглядається як організуюча система зв'язків між структурними елементами;
- функціональний, який визначає як сукупність заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети;
- процесний, що характеризує механізм як процес підготовки та прийняття управлінських рішень.

Отже, організаційний механізм управління підприємством є складовою господарського механізму, який являє собою систему організаційно-економічних методів забезпечення взаємодії організаційних, виробничих, фінансово-економічних процесів на всіх рівнях господарювання, що сприяє підвищенню конкурентних переваг підприємства. та ефективність діяльності підприємства в цілому.

Основною функцією цього механізму є реалізація процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставленої мети підприємства, об'єктом впливу організаційно-економічного механізму є потенціал підприємства, а кінцевою метою його діяльності є досягнення ефективних результатів діяльності підприємства [36].

Організаційне забезпечення управління підприємством включає такі підсистеми (рис. 1.6): прогнозування та планування розвитку; мотивація, організація, контроль; інформаційне забезпечення.



Рис. 1.6 Структура організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством

Підсистема прогнозування та планування розвитку реалізує такі функції:

- аналіз структури ринку виробництва і споживання та факторів, що впливають на його розвиток;
- прогноз тенденцій розвитку ринку;
- аналіз можливостей і загроз навколишньому середовищу;
- аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства;
- забезпечення та вибір оптимальних варіантів розвитку підприємства;
- прогноз розвитку за обраними варіантами;
- планування дій по кожному з обраних варіантів розвитку.

Підсистема мотивації забезпечує виконання таких функцій: - мотивація підприємництва;

- мотивація розвитку;
- мотивація праці;
- мотивація до споживання нових продуктів.

Мотиваційний механізм праці, спрямований на підвищення продуктивності праці, раціональне використання виробничих ресурсів.

Мотиваційний механізм виробництва нової продукції має забезпечувати підвищення науково-технічного рівня підприємства, впровадження інновацій у виробництво, а також розробку нових видів продукції та інновацій.

Мотиваційний механізм підприємництва спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на ринку.

Набір функцій підсистеми організації включає:

- розвиток пріоритетів та переваг у діяльності молочної промисловості;
- формування та оптимізація організаційних структур управління та організаційно-економічних відносин для забезпечення пріоритетних напрямків розвитку підприємств;
- утворення їх оптимальної структури підтримки ресурсів;
- контроль за економічною активністю підприємства в умовах змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Слід зазначити, що планування проводиться за допомогою системи завдань та цілей, стратегій, програм та планів; регулювання оподаткування, ціноутворення, фінансові та кредитні системи, інвестиції та інновації, комерційні поселення, системи економічних стандартів; мотивація - системи навчання та використання персоналу, економічні стимули та санкції; контроль - моніторинг підприємства, аналіз результатів роботи, виявлення відхилень, аналіз напрямків усунення відхилень, запобігання помилкам та розробці програм для запобігання негативних відхилень.

Підсистема інформаційної підтримки збирає, накопичує, зберігає та аналізує інформацію, необхідну для виконання функцій усіх підсистем програмного забезпечення для управління підприємством.

Основні принципи побудови підприємства повинні включати: децентралізацію, складність, систематична, гнучкість, відкритість, стабільність, наступність, інноваційна орієнтація, адекватність соціально-економічної ситуації.

На нинішньому етапі економічного розвитку підвищення



конкурентоспроможності підприємств можливе в умовах впровадження інноваційних технологій виробництва, розробки процесів інтеграції, залучення інвестицій для модифікації технологічного обладнання, використання математичних методів та інформаційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень.

Таким чином, організаційний механізм підприємства слід розглядати як систему, що включає підсистеми прогнозування та планування розвитку, мотивації, організації, інформаційної підтримки. Формування ефективного організаційного та економічного механізму допоможе вирішити одну з найважливіших проблем сучасного управління – підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

### **1.3 Концепція, підходи, методи та інструменти управління організаційними змінами підприємства**

Як свідчить аналіз, проведений в попередніх пунктах роботи, існує ряд теорій, що досліджують особливості та проблеми управління організаційними змінами. Деякі з них мають спільні риси, які дозволяють об'єднати їх у відповідні підходи.

В роботі [38] А. Арменакіс та А. Бедон запропонували чотири підходи щодо теорій управління організаційними змінами.

Перший підхід - змістовний визначає внутрішні параметри організації, що визначає загальний характер, місію, цілі, орієнтацію. Ці моделі є всеосяжними, що включають кадри, межі, масштаб конфігурацій, підходить для організаційної діагностики, планування організаційних змін та визначення їх впливу.

Другий підхід - контекстуальний розглядає вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, які викликають зміни.

Третій - процесний підхід до змісту та факторів змін підкреслює наявність низки етапів прийняття рішень та планування, кожен з яких має індивідуальні процеси змін, які, у свою чергу, вимагають часу для реалізації

та зусиль для подолання опору, не завжди визначає задовільний результат та помилки, які можуть виникнути на будь-якій стадії, значно уповільнюють реалізацію, що зазвичай спричиняє складність прогресу.

Останній - поведінковий підхід наголошує на афективній та емоційній реакції співробітників підприємства. Щоб змінити опір, включає використання різних методологій та різних критеріїв забезпечення ефективності організаційних змін. Важливість цього підходу полягає в тому, що у випадку недбалості до персоналу, відмова від змін у формі опору може нівелювати всі зусилля щодо планування та реалізації змін до нуля. Значна увага у цьому підході приділяється формуванню систем винагороди та покарання.

В подальшому до розглянутих підходів додалися системний, адаптивний та ситуаційний підходи [39; 40; 41].

Системний підхід розглядає управління змінами як систему елементів, що пов'язані між собою та впливають один на одне. Тобто, зміна будь-якого елемента передбачає зміну інших складових підприємства як системи.

Другий (адаптивний) підхід розглядає управління змінами з позиції пристосування (адаптації) підприємства до зовнішнього середовища, динаміка якого потребує зміни структури, культури, ресурсів тощо.

Ситуаційний підхід заснований на важливості розуміння умов функціонування підприємства у певному конкретному періоді, в межах якого відбуваються зміни та обумовлює вибір моделей та методів управління.

Розвитком поведінкового є когнітивний підхід, який розглядає внутрішні процеси більш детально з позиції їх сприйняття людиною змін, що є результатом того, як вони мислять. Тобто, передбачає побудову позитивного психологічного клімату в колективі.

Подальшим розвитком поведінкового та когнітивного є психодинамічний підхід. Важливість даного підходу полягає в забезпеченні працівниками сприйняття змін та максимального зниження опору.

Розвитком попередніх є гуманістичний підхід. Усвідомлення змін, відповідно до даного підходу, звертається до досвіду індивідуума, передбачає необхідність прийняття на себе відповідальності, наявність вибору, та розуміння людини як цілісного суб'єкту в культурному та соціальному контексті.

Окремо виділяють компетентнісний підхід, заснований на важливості залучення до управління кваліфікованих працівників для досягнення поставлених цілей і завдань в розрізі напрямів змін.

У роботі [42] представлено концепцію управління організаційними змінами.

Спочатку наведемо власне розуміння сутності поняття «управління організаційними змінами», згідно з яким доцільно розділити розуміння поняття та підхід до впровадження. Розгляд з точки зору процесного підходу є виправданим і доцільним, оскільки дозволяє виділити етапи реалізації змін і функції управління, які необхідно реалізувати на кожному з етапів. Натомість сутність поняття слід розуміти як специфічний вид управлінської діяльності підприємства, який необхідно інтегрувати в діючу систему управління підприємством, що підтверджується еволюцією, згідно з якою підприємству іманентні зміни, які функціонує в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, де останнім часом все більшого впливу набувають чинники глобалізації, інтеграції, соціального та інституційного характеру. Висока динаміка потребує застосування комплексних методів прогнозування, заснованих як на кількісних, так і на якісних методах економіко-математичного моделювання. Вплив факторів є постійним, якого неможливо уникнути, що зумовлює необхідність реалізації контекстного бачення змін. Саме тому необхідний постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, яке є інструментом реалізації функції планування.

По-друге, безпосереднє управління розуміється як вплив у кібернетичному представленні для забезпечення успішного переходу підприємства до майбутнього бажаного стану з визначеним переліком

параметрів, що мають задані кількісні характеристики, в рамках яких керуюча підсистема шляхом здійснення управлінського впливу веде керуюча підсистема, тобто об'єкт управління, в бажаному стані об'єктом управління виступає об'єкт змін, тобто ресурси, процеси, співробітники, структура, а також безпосередньо підсистема, яка керує в поєднанні з управлінським впливом, що включає цілі, стратегії, завдання, організаційну культуру тощо. Відповідно до закону необхідної різноманітності керуюча підсистема має бути складнішою та досконалішою за об'єкт керування. Таким чином, коли мова йде про впровадження організаційних змін щодо об'єктів управління, у разі набуття ними більш високого рівня складності, для забезпечення ефективного впливу необхідно раніше змінити керуючу підсистему, яка також має бути модифікована відповідно до набір потреб.

По-третє, у змістовному підході управління змінами вимагає визначення того, що буде змінено і як. Цей підхід слід розглядати у тісній взаємодії із системним, але на відміну від наведеного вище бачення сутності останнього пропонуємо розглядати його як дослідження змін у взаємозв'язках між підсистемами та елементами підприємства з метою набуття ними новий стан. Наприклад, такий поширений вид організаційних змін, як зміни в організаційній структурі, фактично передбачає не тільки зміну складу підрозділів та/або посад, але переважно передбачає вдосконалення, перегляд або ліквідацію взаємовідносин між працівниками та підрозділами відповідно до нова ієрархія на підприємстві. Тому при будь-якій зміні об'єктом завжди є характер взаємовідносин на підприємстві одного з типів: «суб'єкт - суб'єкт», «суб'єкт - об'єкт», «об'єкт - об'єкт».

По-четверте, адаптивний підхід є частковим проявом досягнення цілей змін. Крім того, це проміжна мета для інших цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємств, розвиток і стійкість. Адаптація дозволяє підприємству більш відповідати вимогам, які формують параметри зовнішнього середовища, насамперед споживачів, постачальників і конкурентів. Процес адаптації дозволяє поступово набувати вдосконалених

функцій, не втрачаючи власної автентичності, що є одним із головних ризиків внесення змін. Втрачаючи свої особливості, навіть у разі гострої потреби змін, компанія ризикує повністю втратити цільовий ринок, оскільки конкурентні переваги, які відрізняють компанії, формуються на основі наявних внутрішніх динамічних можливостей у порівнянні з іншими компаніями, які відображає їх унікальні особливості.

Передумови успішного впровадження організаційних змін включають:

- залучення персоналу до робочих груп, делегування повноважень і відповідальності за впровадження інновацій;
- можливість залучення зовнішніх консультантів, які виступають модераторами ідей та експертами в оцінці варіантів та механізмів розвитку підприємства;
- налагодження ефективної комунікації та інформування персоналу компанії про зміст і цілі змін;
- наявність взаємоузгоджених дій щодо забезпечення реалізації цілей розвитку підприємства на всіх рівнях управління;
- наявність системи обмежень у часі, ресурсах та якості реалізації проектів розвитку підприємства [43].

Ядром механізму управління змінами на підприємстві є певний набір інструментів, засобів і технологій управління, який приводить систему в рух і забезпечує ефективне впровадження організаційних змін.

Виділяють п'ять груп методів проведення змін [там же]:

- методи, орієнтовані на людей та культуру організації, реалізуються через набір інструментів, прийомів, спрямованих на поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування і реалізації змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін тощо;
- методи, орієнтовані на завдання та технологію, реалізуються через моделювання та аналіз виробничих процесів, управління якістю тощо;

- методи, орієнтовані на структуру та стратегію, які практично втілюються через забезпечення гнучкості і адаптивності організаційних структур, застосування інструментарію планування і прогнозування змін;

- проектні методи, які реалізуються через застосування проектних технологій та інструментів на підприємстві, є основою виконання обмеження «ресурси – час – якість»; - методи, орієнтовані на зміну бізнес-моделі підприємства.

Класифікація інструментів управління змінами за різними принципами наведено в табл.1.6.

Таблиця 1.6

### Класифікація інструментів управління змінами

Принцип класифікації	Інструменти управління змінами
1. За характером впливу	економічні, соціально-психологічні; технологічні; адміністративні (бюджетування, економічні плани, конструкторські документи, соціальні плани, стимули та санкції, розпорядчі і дисциплінарні інструменти)
2. За напрямом впливу	прямого впливу непрямого впливу (накази, розпорядження, інструкції, положення, плани)
3. За способом урахування інтересів працівників	Матеріального впливу, владного впливу, морального впливу (економічні стимули, штатні розписи, регламенти, договори, моральні стимул)
4. За формою впливу	якісні, кількісні (вказівки, кошториси)
5. За функціональною спрямованістю	організаційні, планові, координаційні, контрольні, регулювальні, мотиваційні (контролінг, регламентація, стратегічні карти, моніторинг, реінжиніринг)
6. За областю сферою	маркетингові,

застосування	фінансові, операційні тощо (факторний аналіз, бенчмаркінг, аутсорсинг)
7. За ступенем новизни	творчі, адаптивні, селективні, стандартні, нестандартні (інноваційні, креативні, пошукові)
8. За масштабом застосування	загальні, спеціальні
9. За врахуванням фактору часу	статичні, динамічні (балансові, оптимізаційні, динамічні)
10. За тривалістю дії	довгострокові, середньострокові, поточні (стратегічні, тактичні, оперативні)
11. За формою вираження	концептуальні, аналітичні (описові – стратегічна модель Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та ін.; формалізовані – матриця БКГ, матриця McKinsey-7S, полікритеріальна діагностика розвитку тощо)
12. За напрямом дії	внутрішні, зовнішні
13. За радикальністю дії	адаптаційні біфуркаційні

## Висновки до розділу 1

Визначено, що організаційні зміни – це різні види інновацій і перетворень, які можуть уміло поєднуватися в різних напрямках (зміни організаційних цілей, організаційної структури, обладнання, технологічних процесів тощо) і здатні запобігти негативним тенденціям і забезпечити довгостроковий розвиток в конкурентних умовах.

Основними чинниками, що визначають необхідність організаційних змін, є фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. До факторів внутрішнього середовища відносяться: персонал, технології, цілі, завдання, організаційна структура і т. д. Мотиваційними факторами зовнішнього середовища є: конкуренти, постачальники, споживачі, посередники, контактні аудиторії, профспілки і т. д. Однак слід пам'ятати, що на ефективність організаційних змін впливатимуть: мета змін, види змін, стиль їх впровадження, механізми та важелі реалізації, розподіл прав і повноважень.

У науковій літературі механізм визначають як систему, призначену для забезпечення організації, функціонування та життєдіяльності суб'єкта господарювання. Структура і зміст механізму змінюються в процесі розвитку суспільного виробництва. Визначено, що ключовим елементом організаційно-економічного механізму є його структура. У структурі організаційно-економічного механізму слід виділити три системи: систему забезпечення, функціональну систему та цільову систему.

Система забезпечення організаційно-економічного механізму складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, науково-технічного та інформаційного забезпечення управління.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством включає такі основні функціональні підсистеми: планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання.

Цільова система організаційного механізму містить цілі й основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору й оцінки досягнення визначених цілей і результатів діяльності підприємства.

Розуміння управління організаційними змінами як специфічного виду управлінської діяльності дозволяє виділити класичні функції управління в рамках процесного підходу, які поєднують планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання на етапах ініціювання, впровадження та інституціоналізації змін.

Об'єкти зміни, масштаб і визначення їх типу відносяться до змістовного розуміння.

Системний підхід вимагає аналізу існуючих взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства, які необхідно змінити для досягнення поставлених цілей.

Використання ситуаційного підходу зумовлене необхідністю своєчасного реагування на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища, які в загальному вигляді можна охарактеризувати як «часовий» параметр. При моніторингу впливу факторів і стану потенціалу підприємства



важливо чітко встановити моменти та періоди планування, впровадження та інституціоналізації змін.

Інші підходи, такі як поведінковий, психодинамічний, гуманістичний і компетентнісний, пов'язані з виключною роллю персоналу у впровадженні змін, оскільки якщо не подолати опір, то всі зусилля можуть бути зведені до мінімуму і поставлені цілі не будуть досягнуті. Це окремий напрямок управління організаційними змінами, який пов'язаний з визначенням рівня та/або ступеня готовності персоналу на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях, у межах якого доцільно використовувати різні методи для забезпечення сприйняття та розуміння зміни, зменшують небажану поведінку та посилюють позитивну.

Саме поєднання методів, послідовність їх реалізації та акценти відрізняють розглянуті підходи. Одні дослідники наголошують на визначеній послідовності етапів і реалізації функцій, інші автори вважають за необхідне конкретизувати об'єкт змін як матеріального, так і нематеріального характеру.

Для забезпечення успіху управління організаційними змінами доцільно використовувати комбінацію вищевказаних методів на різних етапах відповідно до функцій управління.

Практична реалізація змін відбувається шляхом використання методів та інструментів управління змінами, які є основою механізму управління розвитком підприємства. Застосування поєднання підходів до управління змінами, системи методів та інструментів управління змінами з урахуванням поточного стану стабільності функціонування та розвитку окремого підприємства дозволить здійснити ефективний перехід підприємство з менш стабільного стану в більш стабільне в мінливому зовнішньому середовищі підприємства, отже, розвиватися.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА ПрАТ “КОЛОС”

#### 2.1 Аналіз результатів господарської діяльності як оцінки готовності впровадження змін

Предметом діяльності ПрАТ “Колос” є:

- виробництво неочищеної олії та жирів;
- виробництво, реалізація товарів народного споживання, продукції громадського харчування, продукції виробничо-технічного призначення;
- переробка сировини, в тому числі харчової;
- послуги зі зберігання зерна та продуктів його переробки;
- оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин;
- складське господарство;
- надання послуг у рослинництві;
- облаштування ландшафту;
- здійснення обробки, зберігання та перероблення сільгосппродукції;
- заготівля продукції рослинництва, тваринництва, лікарської сировини;
- захист сільгосппродукції від знищення та псування шкідниками;
- здійснення вантажно-розвантажувальних, перевалочних, пакувальних, транспортно-експедиційних робіт;
- поставка органічних, мінеральних добрив і засобів захисту рослин;
- надання послуг, пов'язаних із збиранням врожаю, стимулюванням росту та продуктивності тварин і отримання продукції тваринного походження;
- надання сільськогосподарської техніки господарствам із водієм або бригадою для виконання робіт або без таких;
- надання посередницьких послуг при купівлі-продажу продукції сільськогосподарства, товарів народного споживання. Іншої продукції;

- продаж, здавання в найм, а також надання посередницьких послуг при купівлі-продажу і здаванні в оренду нерухомого майна виробничо-технічного та невиробничого призначення;

- надання транспортно-експедиційних послуг на замовлення населення і організацій;

- надання послуг у галузі охорони майна підприємств, організацій і громадян;

- утримання баз, складів, магазинів, ринків по торгівлі сільськогосподарською та іншою продукцією;

- здійснення експортно-імпортних угод, надання брокерських, лізингових та інших послуг у зовнішньоекономічній діяльності;

- здійснення сертифікації продукції;

- утримання науково-дослідних промислових станцій, дослідних полів, експериментальних баз, біостанцій, лабораторій, карантинних інспекцій, контрольно-насінних і агрохімічних лабораторій;

- громадське харчування;

- виробництво хліба і хлібобулочних виробів;

- утримання електромереж;

- утримання тепломереж і котелень;

- ремонт легкових автомобілів, мотоциклів, моторолерів, тракторів, сільськогосподарських машин та інвентарю;

- роботи по ізоляції, антисептуванню, фарбуванню;

- монтаж внутрішнього санітарно-технічного обладнання і влаштування внутрішніх сіток водопроводів, каналізації, газифікації, теплофікації та центрального опалення;

- пуск та наладка змонтованого обладнання;

- капітальний ремонт і реставрація будов і споруд невиробничого призначення;

- інвестиційна діяльність;

- благодійна та спонсорська діяльність;

- оптова та роздрібна торгівля насінням;
- вантажний залізничний транспорт;
- вантажний автомобільний транспорт;
- каналізація, відведення й очищення стічних вод;
- інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- транспортне оброблення вантажів<sup>4</sup>
- будь-які інші види господарської діяльності, не заборонені законодавством України [44].

Метою діяльності ПрАТ “Колос” є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів товариства та максимізації добробуту акціонерів.

Станом на 31.12.2020 р. статутний капітал ПрАТ “Колос” становить 27500000 грн.

100% акцій ПрАТ “Колос” належить Вайтерра Індастріс Нідерландс Б.В/ Glencore Industries The Netherland B.V [45].

Цінні папери ПрАТ “Колос” на фондових біржах не продавались і не продаються.

Інформація щодо визначення категорії підприємства відповідно до п. 2 ст. 2 Закону про бухгалтерський облік [46] наведена в табл. 2.1 - 2.2 [47].

Таблиця 2.1

**Балансова вартість активів та чистий дохід ПрАТ “Колос”\***

Критерій	2018 р		2019 р		2020 р	
	тис грн	тис євро	тис грн	тис євро	тис грн	тис євро
Балансова вартість активів	177898	5534,6	317075	10951,8	331702	10773
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	96559	3004,05	148900	5146,1	211412	6866,3

\*Середньорічний курс євро: 2018 р - 32,1429; 2019 р - 28,9518; 2020 р - 30,79

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ПрАТ “Колос” за критеріями Закону про бухоблік відноситься до категорії

середніх підприємств.

Таблиця 2.2

**Середня кількість працівників ПрАТ “Колос”, чол.**

Критерій	2018 р	2019 р	2020 р
Середня кількість працівників	227	245	251

Так протягом трьох років:

- балансова вартість активів знаходиться в межах від 4 до 20 млн євро;
- чистий дохід від реалізації послуг в межах до 40 млн євро;
- середня кількість працівників від 50 до 250 осіб.

Станом на 31.12.2020 р нематеріальні активи відображені в балансі по первісній вартості склали 2701 тис грн, залишкова вартість - 1227 тис грн. Накопичена амортизація на 31.12.2020 р складає 1227 тис грн (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Нематеріальні активи ПрАТ “Колос”, 2020 р (тис грн)**

	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення,	
			±	%
Первісна вартість	2479	2701	+222	109
Накопичена амортизація	1064	1227	+163	115,3

Елементи нематеріальних активів ПрАТ “Колос” за залишковою вартістю представлені в табл. 2.4.

Вартість нематеріальних активів за залишковою вартістю збільшилась на 59 тис грн (+4.2 %). Зростання загальної вартості відбулося за рахунок зростання вартості прав на об’єкти промислової власності (+30 тис грн або +20 %) та значного збільшення вартості інших нематеріальних активів (+184 тис грн або +90 %).

Таблиця 2.4

**Елементи нематеріальних активів ПрАТ “Колос”, 2020 р**

Нематеріальні активи	На початок періоду, тис грн	На кінець періоду, тис грн	Відхилення,	
			±	%
Права користування природними ресурсами	902	860	-42	95
Права користування майном	117	39	-78	33,3
Права на об'єкти промислової власності	149	179	+30	120
Авторське право та суміжні з ним права	57	22	-35	38,6
Інші нематеріальні активи	190	374	+184	197
Разом	1415	1474	+59	104,2

Структура нематеріальних активів ПрАТ “Колос” за залишковою вартістю представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Структура нематеріальних активів ПрАТ “Колос”, 2020 р (%)**

Нематеріальні активи	На початок періоду	На кінець періоду
Права користування природними ресурсами	64	64
Права користування майном	8	8
Права на об'єкти промислової власності	11	11
Авторське право та суміжні з ним права	4	4
Інші нематеріальні активи	13	13
Разом	100	100

Структура матеріальних активів ПрАТ “Колос” в 2019-2020 рр заливається незмінною: найбільшу частку (64 %) займають Права користування природними ресурсами, найменшу (4 %) - Авторське право та суміжні з ним права.

Первісна балансова вартість основних фондів підприємства на кінець 2020 р становить 429211 тис грн, знос - 213453 тис грн (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Первісна вартість, знос та залишкова вартість основних фондів  
ПрАТ “Колос”, 2020 р**

Показник	На початок періоду, тис грн	На кінець періоду, тис грн	Відхилення,	
			±	%
Первісна вартість	334533	429211	+94678	128
Знос	189598	213453	+23855	113
Залишкова вартість	144935	215758	+70823	149

Первісна та залишкова балансові вартості основних фондів збільшилися відповідно на 94678 тис грн (+28 %) та 70823 тис грн (+49 %), з одночасним зростання суми амортизації на 23855 тис грн (+13 %).

Термін корисного використання та знос основних фондів за елементами наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Строк корисного використання та знос основних фондів ПрАТ  
“Колос”, 2020 р**

Елементи основних фондів	Термін корисного використання	Знос основних фондів, %
Будівлі та споруди	> 20 р	33,9
Споруди, огорожі	> 15 р	
Передавальні пристрої	> 10 р	
Машини та обладнання	> 5 р	65,1
Транспортні засоби	> 5 р	43,3
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	> 4 р	68,2
Електронно-обчислювальні машини, комп'ютерне обладнання, пов'язані з ними комп'ютерні програми	> 2 р	-
Інше	> 12 р	9,5

Вартість введених в експлуатацію основних фондів за 2020 р становить 96756 тис грн, вартість виведених з експлуатації основних фондів становить 2078 тис грн (табл.2.8)

**Вартість введених в експлуатацію та виведених з експлуатації  
основних фондів за 2020 р. тис грн**

Елементи основних фондів	Надійшло за рік	Вибуло за рік
Будівлі та споруди	56162	77
Машини та обладнання	35163	1397
Транспортні засоби	2235	8
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1028	123
Малоцінні необоротні матеріальні активи	595	291
Інвентарна тара	232	182
Інше	1341	
Разом	96756	2078

Різниця між обсягами введених та виведених з експлуатації основних фондів становить 94678 тис грн, що свідчить про інтенсивний процес оновлення основних фондів підприємства.

Найбільшу частку в загальній вартості введених в експлуатацію основних фондів займають будівлі та споруди (58 %), незначною є частка малоцінних необоротних активів (0,5 %) та інвентарної тари (0,1 %) (рис. 2.1).

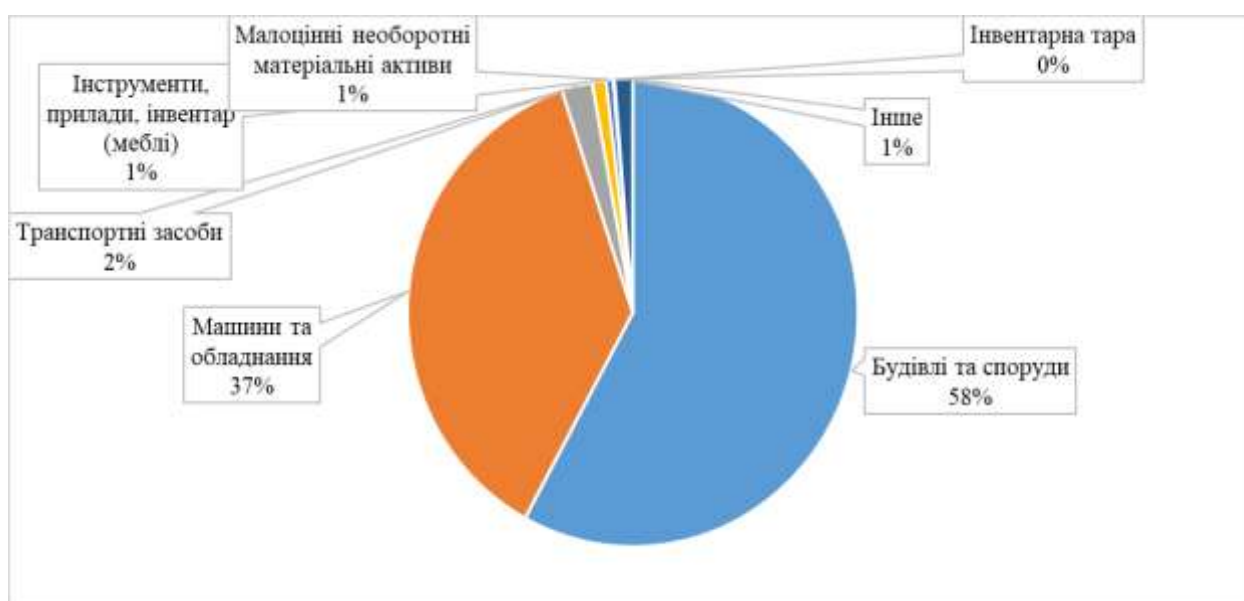


Рис. 2.1 Структура введених в експлуатацію основних фондів ПрАТ  
"Колос" у 2020 р, %



За формою власності в загальній вартості основних фондів переважають власні основні фонди (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Основні фонди ПрАТ “Колос” за формою власності, 2020 р.**

Основні фонди виробничого призначення	Власні, тис грн	Орендовані, тис грн	Разом, тис грн
Будівлі та споруди	134411	10560	144971
Машини та обладнання	72289	0	72289
Транспортні засоби	4117	0	4117
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1580	0	1580
Земельні ділянки	1383	9246	10629
Інвентарна тара	81	0	81
Інше	1897	0	1897
Разом	215758	19806	235564

Всі нараховані за звітний період амортизаційні відрахування використані на придбання матеріальних та нематеріальних активів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Використання амортизаційних відрахувань, 2020 р**

Показник	Сума, тис грн
Нараховано	25904
Використано, всього	25904
у т.ч.	
придбання машин та обладнання	25505
придбання нематеріальних активів	399

За 2020 р ПрАТ “Колос” здійснило капітальних інвестицій на суму 25654 тис грн (рис. 2.2).

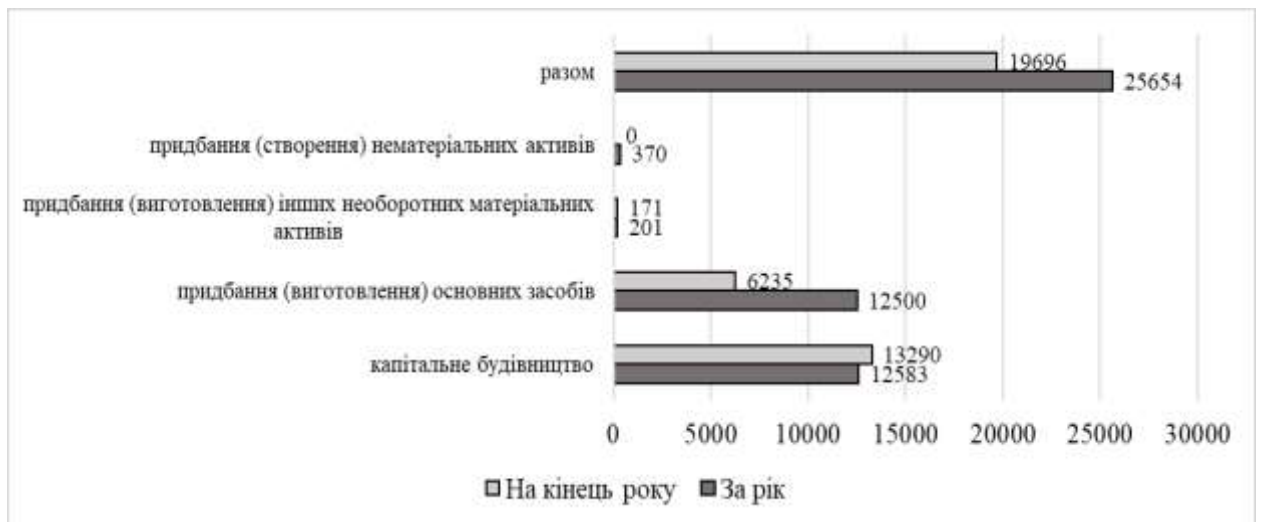


Рис. 2.2 Капітальні інвестиції ПрАТ “Колос”, 2020 р (тис грн)

Найбільшу питому вагу в загальному обсязі капітальних інвестицій ПрАТ “Колос” становлять капітальне будівництво та придбання основних засобів.

Незначну частку в структурі необоротних активів підприємства займають фінансові інвестиції. Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств становлять 9256 тис грн, інші фінансові інвестиції - 938 тис грн.

Сума оборотних активів на кінець 2020 р становить 84485 тис грн та збільшилась у порівнянні з початком періоду на 32,6 % (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Оборотні активи ПрАТ “Колос”, 2020 р (тис грн)**

Показник	На початок періоду, тис грн	На кінець періоду, тис грн	Відхилення,	
			±	%
1	2	3	4	5
Запаси, у т.ч.	13448	13126	-322	97,6
виробничі запаси	12847	12525	-322	97,5
Товари	601	601	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	826	15092	+14266	1827

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	14216	17709	+3493	124,5
з бюджетом	1315	-	-1315	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	4036	25086	+21050	622
Гроші та їх еквіваленти, у т. ч.	5229	3278	-1951	62,7
рахунки в банках	5229	3278	-1951	62,7
Витрати майбутніх періодів	12812	9118	-3694	71,2
Інші оборотні активи	11840	1076	-10764	9,08
Разом	63722	84485	+20763	132,6

Негативною є тенденція до збільшення дебіторської заборгованості на 14266 тис грн або в 18,27 разів. Також зросла дебіторська заборгованість за виданими авансами на 3493 тис грн або на 24,5 %.

Саме дебіторська заборгованість посідає найбільшу частку в структурі обігових засобів підприємства (рис. 2.3).

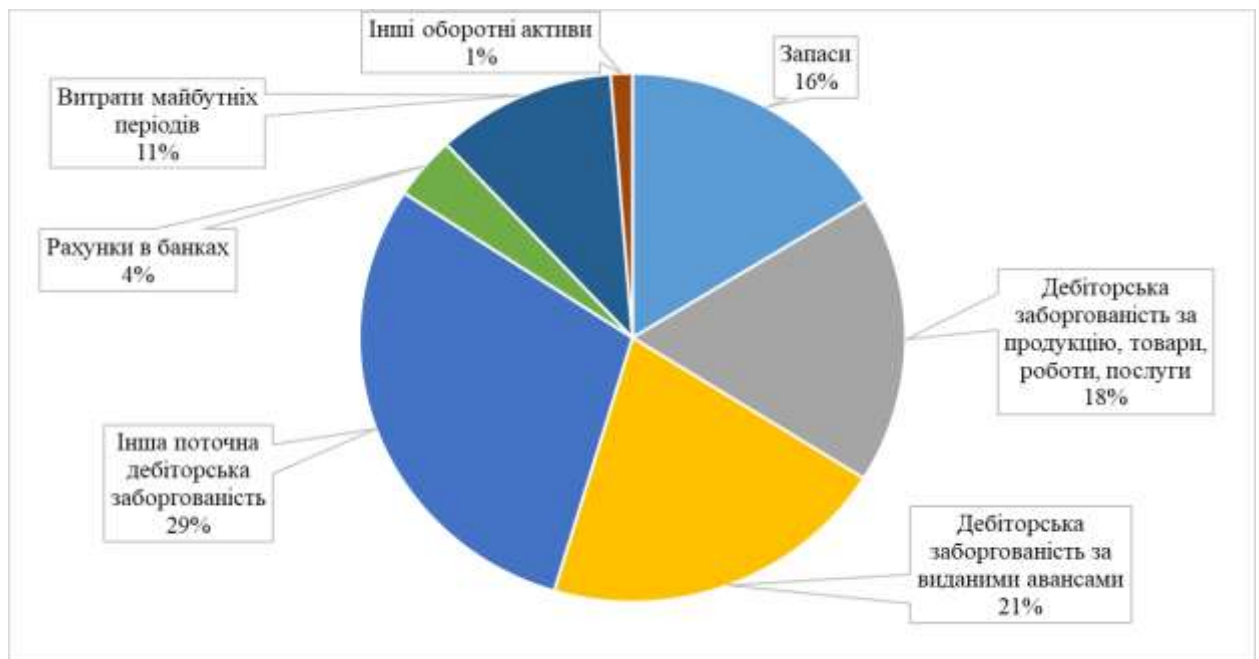


Рис. 2.3 Структура оборотних активів ПрАТ "Колос", 2020 р

В структурі оборотних активів значне місце посідають запаси (16 %), вартість яких на кінець періоду становить 13126 тис грн, що на 322 тис грн менше ніж на початку періоду(табл. 2.12)

Таблиця 2.12

**Балансова вартість запасів ПрАТ “Колос”, 2020 р**

Показник	На початок періоду, тис грн	На кінець періоду, тис грн	Відхилення,	
			±	%
Запаси, у т.ч.	13448	13126	-322	97,6
Сировина та матеріали	971	2368	+1397	243,87
Запчастини	10279	8294	-1986	80,7
Паливо	943	1159	+216	122,91
Тара і тарні матеріали	101	193	+92	191,08
Будівельні матеріали	36	72	+36	200
товари	601	601	-	-
Малоцінні та швидкозношувані предмети	517	439	-78	84,9

Значно, в 2,4 рази, збільшилась вартість сировини та матеріалів, зросла вартість тари та тарних матеріалів (майже в два рази) та вартість палива - на майже 23 %.

Власний капітал на кінець 2020 р. становить 318096 тис грн (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Власний капітал ПрАТ “Колос”, 2020 р (тис грн)**

Показник	На початок періоду, тис грн	На кінець періоду, тис грн	Відхилення,
			±
Зареєстрований (пайовий) капітал	7147	27500	+20353
Додатковий капітал	7	279889	+279882
Нерозподілений прибуток (збиток)	(20210)	10707	+30917
Разом	(13056)	318096	+331152

Сума власного капіталу за 2020 р збільшилась на 331152 тис грн, що відбулося в значній мірі за рахунок зростання суми додаткового капіталу (+279882 тис грн).

Довгострокові зобов'язання у підприємства відсутні.

Поточні зобов'язання та забезпечення представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Поточні зобов'язання та забезпечення ПрАТ “Колос”, 2020 р (тис грн)**

Показник	На початок періоду, тис грн	На кінець періоду, тис грн	Відхилення,	
			±	%
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	133732	-	-133732	-
товари, роботи, послуги	17255	1931	-15324	11,2
розрахунками з бюджетом	3975	3264	-711	82,1
у т.ч. зподатку на прибуток	3480	1276	-2204	36,7
розрахунками зі страхування	201	373	+272	135,3
розрахунками з оплати праці	1871	2015	+144	107,7
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	24843	18	-24825	0,07
Поточні забезпечення	2070	3038	+968	146,8
Інші поточні зобов'язання	140768	2967	-137801	2,1
Разом	324865	13606	-311259	4,2

На початок 2020 р значну частину поточних зобов'язань займали поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями

(133732 тис грн) та інші поточні зобов'язання (140768 тис грн). За рік дані статті були погашені майже в повному обсязі.

Сума поточних зобов'язань за рік знизилась на 311259 тис грн (на 95,8 %) та становить 4,2 % від суми заборгованості на початок періоду.

Отже, в цілому результати господарської діяльності свідчать про ефективність управління підприємством.

Однак, викликає занепокоєння стан дебіторської заборгованості, яка в структурі обігових коштів становить майже 68 % та незначні обсяги капітальних інвестицій, що може негативним чином вплинути на подальшу діяльність та розвиток підприємства.

## **2.2 Дослідження фінансових передумов до впровадження змін на підприємстві**

Результати фінансової діяльності підприємства є основою для подальшого планування та прогнозування, у т.ч. для впровадження змін на підприємстві.

Досліджуване підприємство за період, що аналізується, має позитивні фінансові результати. Чистий прибуток за 2019 р становить 37800 тис грн. В 2020 р даний показник дещо знизився, але є позитивним та становить 30917 тис грн (табл. 2.15)

Чистий прибуток у 2020 р у порівнянні з 2019 р знизився на 6883 тис грн або на 18,2 % за рахунок:

- збільшення собівартості реалізованої продукції на 27,5 %;
- збільшення адміністративних витрат на 15 %;
- збільшення інших операційних витрат на 91,3 %;
- зменшення інших доходів на 99,1 %;
- збільшення інших витрат більш ніж у 8 разів.

На 17,1 % або на 989 тис грн збільшились витрати з податку на прибуток.

Поточний податок на прибуток становить 6537 тис грн, з урахуванням

відсрочених податкових активів в сумі 251 тис грн (як різниця між відсроченими податковими активами на початок (346 тис грн) та кінець (95 тис грн) періоду), сума податку на прибуток, що включена до звіту, становить 6788 тис грн.

Таблиця 2.15

**Фінансові результати діяльності ПрАТ “Колос”, 2020 р (тис грн)**

Показник	На початок періоду, тис грн	На кінець періоду, тис грн	Відхилення,	
			±	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	148990	211412	+62422	141,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	114650	146192	+31542	127,5
Валовий прибуток	34340	65220	+30880	189,9
Інші операційні доходи	5417	3468	-1949	64,0
Адміністративні витрати	17583	20221	+2638	115,0
Інші операційні витрати	1766	3378	+1612	191,3
Прибуток від операційної діяльності	20462	45089	+24627	220,4
Інші доходи	24311	212	-24099	0,9
Фінансові витрати	236	42	-194	17,8
Інші витрати	938	7554	+6616	805,3
Прибуток до оподаткування	43599	37705	-5894	86,5
Витрати з податку на прибуток	5799	6788	+989	117,1
Чистий прибуток	37800	30917	-6883	81,8

Елементи операційних витрат наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

## Елементи операційних витрат ПрАТ “Колос”, 2020 р (тис грн)

Показник	На початок періоду, тис грн	На кінець періоду, тис грн	Відхилення,	
			±	%
Матеріальні витрати	37053	35388	-1665	95,5
Витрати на оплату праці	39132	50710	+11578	129,6
Відрахування на соціальні заходи	8123	10496	+2373	129,2
Амортизація	15520	23812	+8292	153,4
Інші операційні витрати	33719	48526	+14807	143,9
Разом	133547	168932	+35385	126,5

Всі операційні витрати, окрім матеріальних, мають тенденцію до збільшення, що призвело до зростання загальної суми операційних витрат на 35385 тис грн або на 26,5 %. Значним є зростання амортизації - на 53,4 % та інших операційних витрат - на 43,9 %.

В структурі операційних витрат найбільшу частку займають витрати на оплату праці. Разом з відрахуваннями на соціальні потреби вони становлять 36 % від загальної суми операційних витрат (рис. 2.4).

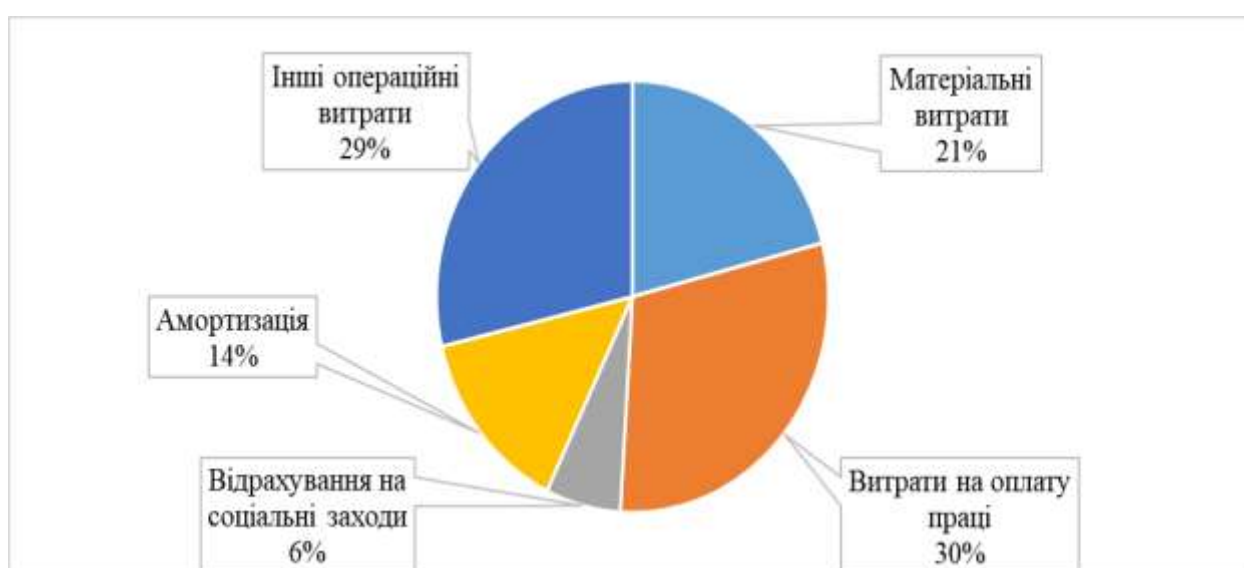


Рис. 2.4 Структура операційних витрат ПрАТ “Колос”, 2020 р



Відповідно до Звіту про рух грошових коштів, чистий рух коштів від операційної та фінансової діяльності у 2020 р мають позитивні значення% 53528 тис грн та 21482 тис грн відповідно. Негативним є чистий рух коштів від інвестиційної діяльності -30596 тис грн (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

### Рух грошових коштів ПрАТ “Колос”, 2020 р (тис грн)

Показник	За звітний період , тис грн	За аналогічний період попереднього року, тис грн	Відхилення,	
			±	%
<b>1. Рух коштів у результаті операційної діяльності, у т.ч.:</b>				
надходження	247586	198431	+49155	124,8
витрачання	241492	152966	+88526	157,9
Чистий рух коштів від операційної діяльності	6094	45465	-39371	13,4
<b>2. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності, у т.ч.:</b>				
надходження	189	-	+189	-
витрачання	30785	124642	-93857	24,7
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-30596	-124642	+94046	507,4
<b>3. Рух коштів у результаті фінансової діяльності, у т.ч.:</b>				
надходження	503100	397877	+105223	126,4
витрачання	481857	313868	+167989	153,5
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	21482	84009	-62527	25,6
Чистий рух грошових коштів за звітний період	-3020	4832	-7852	

Незважаючи на позитивне значення чистого руху коштів від операційної діяльності, у звітному періоді цей показник менший за показник аналогічного періоду попереднього року на 39371 тис грн. Така ж тенденція спостерігається щодо чистого руху коштів від фінансової діяльності: даний показник зменшився на 62527 тис грн. Дещо покращилась ситуація щодо

чистого руху коштів від інвестиційної діяльності - спостерігається збільшення на 94046 тис грн при збереженні негативного значення загального показника.

Аналіз ліквідності балансу заснований на порівнянні статей активу, що згруповані за ознакою ліквідності та розташовані у порядку її зменшення, зі статтями пасиву, що згруповані за ознакою строковості та розміщені в порядку збільшення термінів погашення зобов'язань.

Баланс вважається ліквідним при дотриманні співвідношень між групами активів і пасивів (формули 2.1-2.4).

$$A1 \geq П1, \quad (2.1)$$

де A1 - високоліквідні активи,

П1 - найтерміновіші зобов'язання;

$$A2 \geq П2, \quad (2.2)$$

де A2 - швидколіквідні активи,

П2 - короткострокові пасиви;

$$A3 \geq П3, \quad (2.3)$$

де A3 - повільноліквідні активи,

П3 - довгострокові пасиви;

$$A4 \leq П4, \quad (2.4)$$

де A4 - важколіквідні активи,

П4 - постійні пасиви.

Вихідні дані для розрахунку ліквідності балансу ПрАТ "Колос" наведені в табл. 2.18.

**Ранжування активів та пасивів балансу для оцінки ліквідності  
балансу ПрАТ “Колос”, 2020 р.**

Групи активів за ліквідністю	На 31.12.2019 р.	На 31.12.2020 р	Групи пасивів за строковістю погашення	На 31.12.2019 р.	На 31.12.2020 р
A1	5229	3278	П1	191133	13606
A2	20393	57887	П2	0	0
A3	38100	23320	П3	133732	0
A4	248087	247217	П4	-13056	318096
Баланс	311809	331702		311809	331702

Результати аналізу для 2019 р:

$5229 \leq 191133$  - невірне співвідношення;

$20393 \geq 0$  - вірне співвідношення;

$38100 \leq 133732$  - невірне співвідношення;

$248087 \geq -13056$  - невірне співвідношення.

Результати аналізу для 2020 р:

$3278 \leq 13606$  - невірне співвідношення;

$57887 \geq 0$  - вірне співвідношення;

$23320 \geq 0$  - вірне співвідношення;

$247217 \leq 318096$  - вірне співвідношення.

Отже, в 2019 р баланс ПрАТ “Колос” був неліквідним, оскільки три з чотирьох співвідношень не були виконані.

Незважаючи на покращення ситуація, баланс ПрАТ “Колос” в 2020 р не є абсолютно ліквідним, оскільки не виконується перша нерівність, розмір високоліквідних активів є меншим за величину найтерміновіших зобов’язань, що пояснюється недостатністю коштів на рахунках підприємства.

Всі інші нерівності виконуються. А отже в довгостроковому періоді підприємство має можливість погашати свої зобов’язання.

Ліквідність підприємства можна визначити з використанням наступних показників:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частину поточної заборгованості, що може бути погашена у найкоротші терміни (формула 2.5).  
Нормальне обмеження –  $K_{ал} \geq 0,5$ .

$$K_{ал} = \frac{A1}{П1+П2} \quad (2.5)$$

- коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) показує, наскільки поточні активи покривають короткострокові зобов'язання (формула 2.6). Нормальне обмеження -  $K_{пл} \geq 2$ .

$$K_{пл} = \frac{OA}{П1+П2} \quad (2.6)$$

де OA - сума оборотних активів, тис. грн.

- коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність підприємства вчасно погашати свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів (формула 2.7). Оптимальне значення показника -  $K_{шл} \geq 0,5$ .

$$K_{шл} = \frac{OA - З}{ПЗ} \quad (2.7)$$

де З - запаси підприємства, тис. грн;

ПЗ - поточні зобов'язання підприємства, тис. грн.

- коефіцієнт загальної платоспроможності (загальний коефіцієнт покриття) відображає достатність ресурсів оборотних активів для погашення своїх поточних зобов'язань (формула 2.8).

$$K_{зп} = \frac{OA}{П1} \quad (2.8)$$

Результати розрахунків наведено на рис. 2.5.

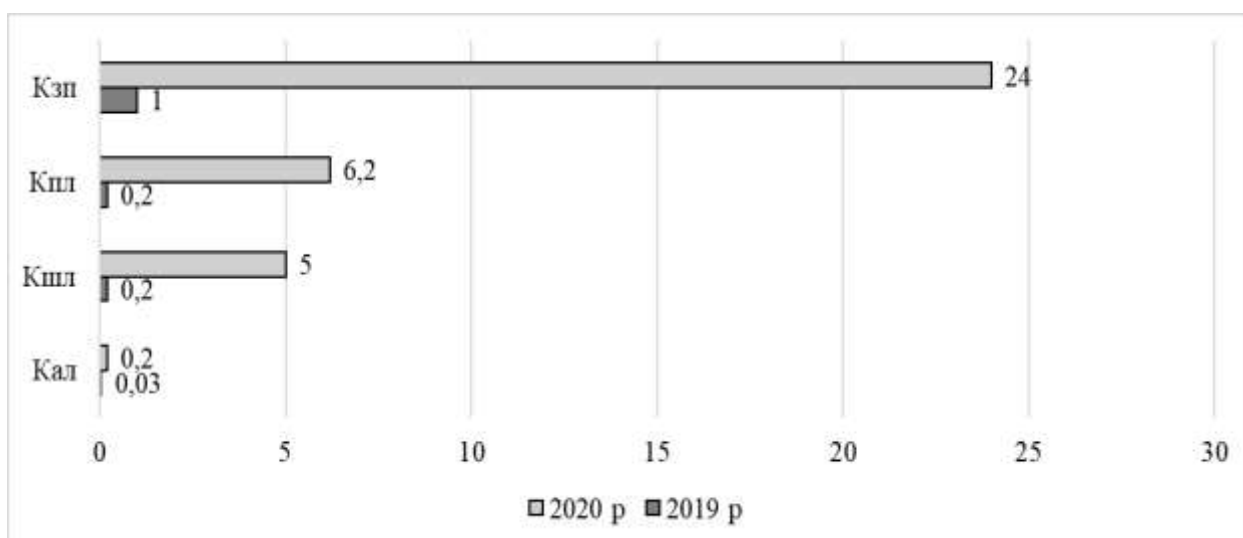


Рис. 2.5 Показники ліквідності ПрАТ “Колос” , 2020 р

У 2019 р всі показники ліквідності підприємства були нижчими ніж нормативне значення. Динаміка коефіцієнтів ліквідності у 2020 р є позитивною, що свідчить про поліпшення ситуації на підприємстві зі сплатою як короткострокових й довгострокових, так і поточних зобов'язань.

### 2.3 Аналіз можливостей галузі господарювання для визначення вектору стратегічних змін на підприємстві

Будь-яке підприємство не може існувати поза межами зовнішнього середовища.

Важливим є становище галузі, до якої належить підприємство. У нашому випадку - це агропромисловий комплекс (виробництво сільськогосподарської продукції).

У 2021р. індекс сільськогосподарської продукції порівняно із 2020 р. становив 114,4 % (рис. 2.6) [48].



Рис. 2.6 Індеси сільськогосподарської продукції, 2021 р (у % до відповідного періоду попереднього року, наростаючим підсумком)

У зростанні індексу сільськогосподарської продукції в цілому в галузі значну роль відіграють саме сільськогосподарські підприємства (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Індеси сільськогосподарської продукції за категоріями виробників, 2021 (у % до відповідного періоду попереднього року)**

	Продукція сільського господарства	У тому числі	
		продукція рослинництва	продукція тваринництва
Господарства усіх категорій	114,4	119,9	95,6
у тому числі			
підприємства	119,2	124,0	97,6
господарства населення	105,5	110,9	93,4

Значно скоротились посівні площі буряка цукрового - з 1558 тис га у 1991 р до 227 тис га у 2021 р та площі насаджень плодових та ягідних культур - з 842 тис га у 1991 р до 217 тис га у 2021 р (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

### Площа сільськогосподарських культур, тис га

Рік	Площа посівна сільськогосподарських культур, тис.га					Площа насаджень культур плодкових та ягідних (загальна)
	культури зернові та зернобобові	буряк цукровий фабричний	соняшник	картопля	культури овочеві	
1991	14671	1558	1601	1533	477	842
1992	13903	1498	1641	1702	500	834
1993	14305	1530	1637	1552	474	818
1994	13527	1485	1784	1532	461	804
1995	14152	1475	2020	1532	507	794
1996	13248	1359	2107	1547	479	772
1997	15051	1104	2065	1579	483	752
1998	13718	1017	2531	1513	461	468
1999	13154	1022	2889	1552	499	450
2000	13646	856	2943	1629	541	425
2001	15586	970	2502	1604	492	402
2002	15448	897	2834	1590	482	369
2003	12495	773	4001	1585	483	338
2004	15434	732	3521	1556	478	316
2005	15005	652	3743	1514	467	299
2006	14515	815	3964	1464	471	281
2007	15115	610	3604	1453	454	271
2008	15636	380	4306	1413	460	267
2009	15837	322	4232	1409	453	260
2010	15090	501	4572	1408	465	255
2011	15724	532	4739	1439	501	255
2012	15449	458	5194	1440	498	255
2013	16210	280	5051	1388	488	253
2014	14801	331	5257	1348	467	239
2015	14739	237	5105	1291	446	235
2016	14401	292	6073	1312	447	224
2017	14624	316	6034	1323	445	226
2018	14839	276	6117	1319	439	228
2019	15318	222	5928	1309	452	225
2020	15392	220	6457	1325	464	219
2021	15995	227	6622	1283	460	217

Натомість, збільшилися посівні площі соняшника - з 1601 тис га у 1991 р до 6622 тис га у 2021 р. Майже незмінними залишилися посівні площі зернових та бобових, картоплі та овочевих культур.

Аналіз обсягів виробництва (тис т) сільськогосподарських культур починаючи з 1991 р свідчить про збільшення валового збору за всіма

культурами, окрім, буряка цукрового, що пояснюється у тому числі і скороченням посівних площ (рис. 2.7).

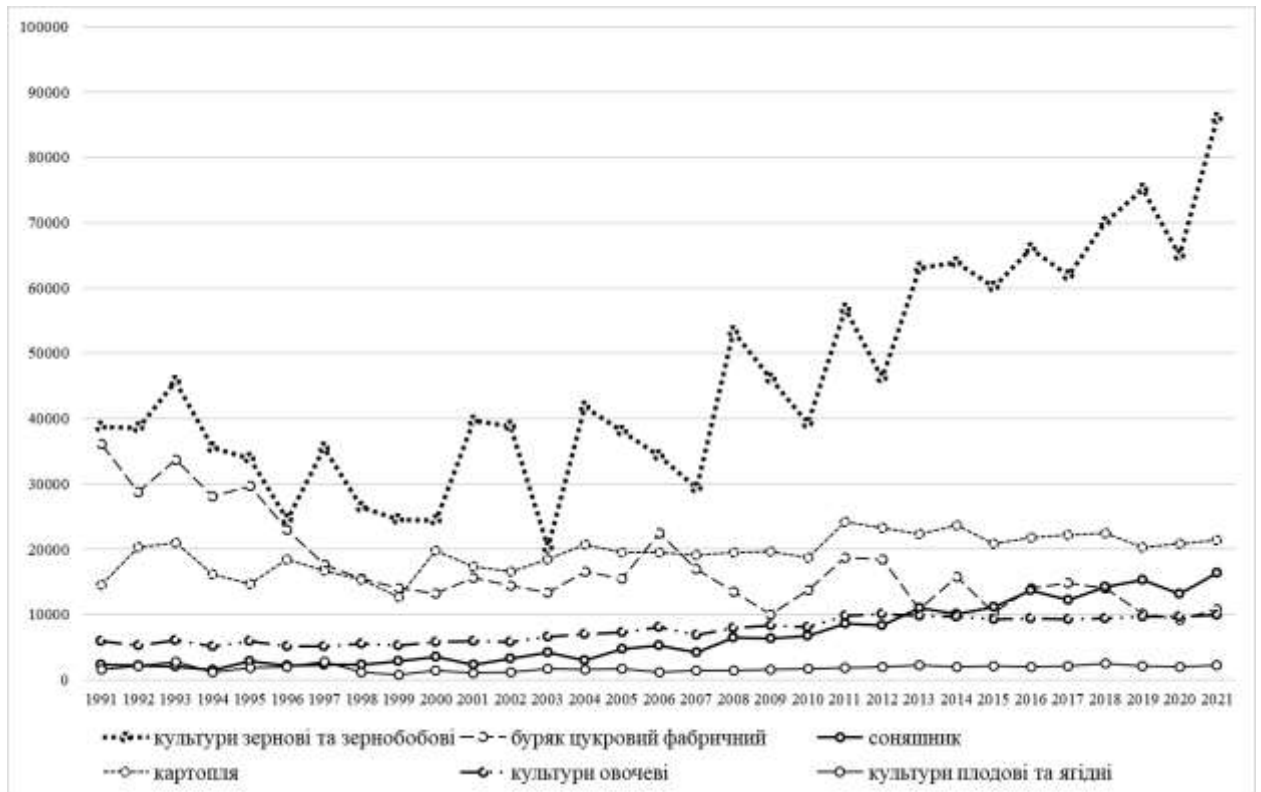


Рис. 2.7 Обсяг виробництва (валовий збір) сільськогосподарських культур, тис.т

Значну частину в загальній кількості підприємств займають малі підприємства (56,7 %) (табл. Б.1 Додатку Б, табл. 2.21, рис. 2.8).

За обсягами виробництва в загальній кількості підприємств найбільшу частку посідають середні та великі підприємства, залежно від вирощуваної культури (табл. Б.1 Додатку Б, табл. 2.22).



**Групування підприємств за розмірами площі основних сільськогосподарських культур у 2021 році, % до загальної кількості**

	Зернові та зернобобові культури	Пшениця	Кукурудза	Ячмінь	Соя	Ріпак	Соняшник	Цукровий буряк фабричний
<b>Підприємства з площею, га</b>								
до 100,00	56,7	61,6	59,7	76,1	73,7	51,0	58,8	49,4
100,01-200,00	11,5	12,5	14,4	11,8	12,3	20,3	13,7	16,1
200,01-500,00	13,5	13,8	13,8	8,9	9,0	19,0	15,2	17,4
500,01-1000,00	8,7	7,4	6,5	2,5	2,7	6,5	7,2	8,1
1000,01 - 2000,00	6,0	3,5	3,1		1,7		3,5	
2000,01 - 3000,00	1,9	0,7	1,2				0,9	
більше 3000,00	1,7	0,5	1,3	0,7	0,6	3,2	0,7	9,0

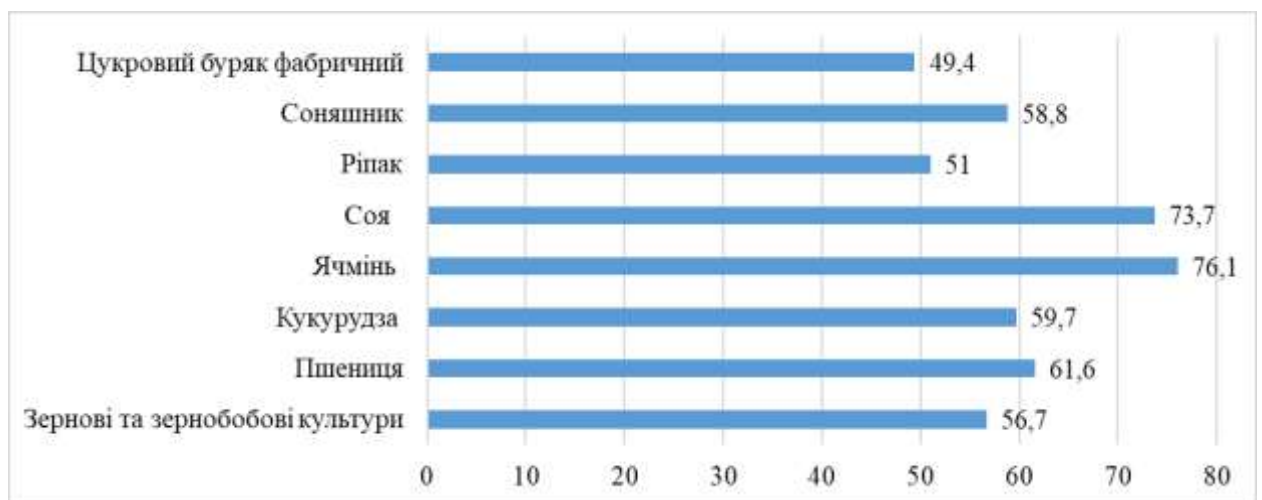


Рис. 2.8 Питома вага підприємств з розмірами площ сільськогосподарських культур менше 100 га, % до загальної кількості

**Групування підприємств за розмірами площі основних  
сільськогосподарських культур у 2021 році, у % до загального обсягу  
виробництва (валовий збір)**

	Зернові та зернобобові культури	Пшениця	Кукурудза	Ячмінь	Соя	Ріпак	Соняшник	Цукровий буряк фабричний
Підприємства з площею, га								
до 100,00	3,9	7,7	6,3	20,7	15,0	10,7	7,5	5,4
100,01-200,00	3,9	7,8	6,9	18,2	12,9	14,1	8,0	6,7
200,01-500,00	10,9	19,6	15,2	29,6	20,7	28,8	19,7	14,8
500,01-1000,00	16,3	23,4	16,0	19,1	14,5	21,8	20,7	14,7
1000,01 - 2000,00	22,3	22,6	15,7	12,4	19,5	24,6	20,2	58,4
2000,01 - 3000,00	12,9	7,8	10,7		9,7			
більше 3000,00	29,8	11,1	29,2		14,2			

Щодо урожайності з 1 га зібраної площі - найбільшу питому вагу займають великі підприємства (табл. Б.1 Додатку Б, табл. 2.23).

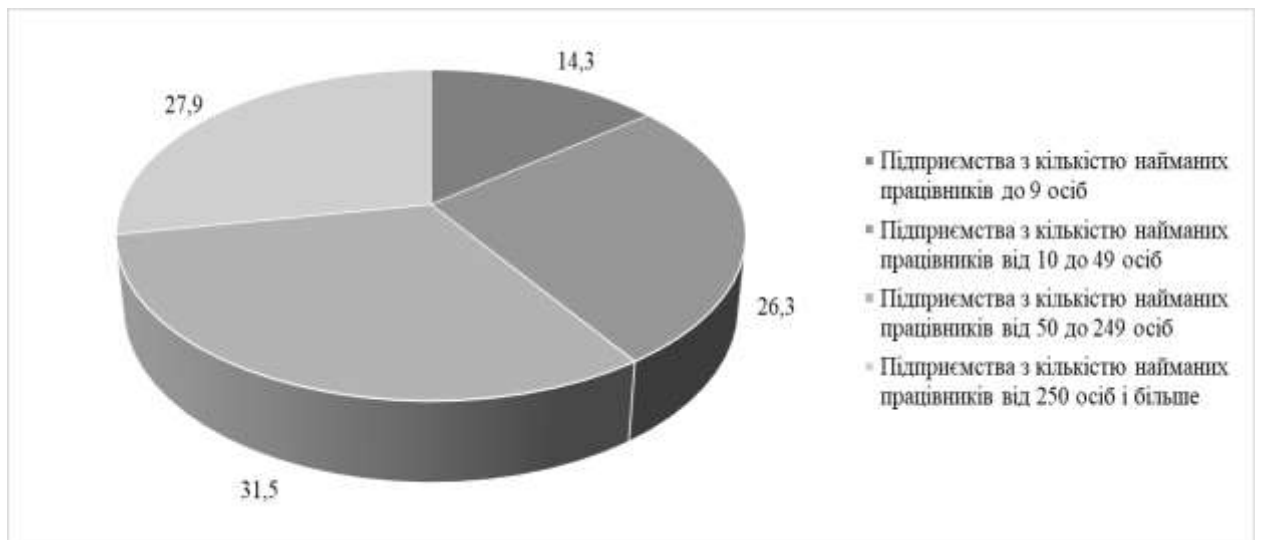
В загальній кількості прибуткових підприємств агропромислового комплексу найбільшу частку займають середні (31,5 %) та великі підприємства (27,9 %) (Таблиця Б.2 Додаток Б, рис. 2.9).

Високим був рівень рентабельності сільськогосподарської продукції у 1990-1994 рр (214,6 % у 1993 р за продукцією рослинництва). Саме продукція рослинництва є найбільш рентабельною. За даним показником ця категорія сільськогосподарської продукції показує кращі результати (рис. 2.10).

Таблиця 2.23

**Групування підприємств за розмірами площі основних  
сільськогосподарських культур у 2021 році, урожайність, ц з 1 га площі  
зібраної**

	Зернові та зернобобові культури	Пшениця	Кукурудза	Ячмінь	Соя	Ріпак	Соняшник	Цукровий буряк фабричний
<b>Підприємства з площею, га</b>								
до 100,00	41,3	39,2	67,6	36,0	23,7	27,2	21,6	512,0
100,01-200,00	49,8	45,2	76,7	42,5	26,5	28,6	25,0	550,1
200,01-500,00	53,5	47,0	80,4	43,6	27,4	29,5	25,4	503,6
500,01-1000,00	56,0	48,3	83,1	45,5	28,1	29,7	25,7	495,6
1000,01 - 2000,00	57,9	49,4	83,7	47,3	30,4	30,3	26,3	472,0
2000,01 - 3000,00	61,5	49,6	87,7		26,8			
більше 3000,00	70,4	49,1	90,9		26,7			



**Рис. 2.9 Питома вага прибуткових сільськогосподарських підприємств  
(за кількістю найманих працівників), %**

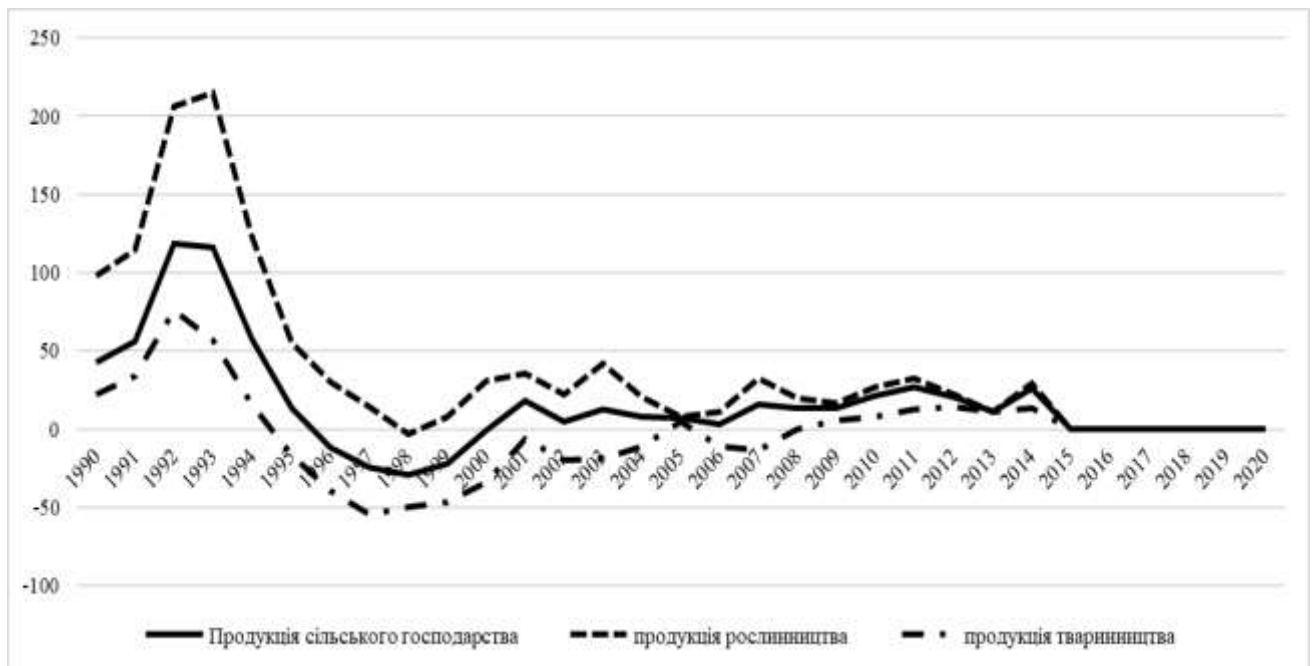


Рис. 2.10 Рівень рентабельності виробництва продукції сільського господарства, %

Починаючи з 1995 р рентабельність виробництва продукції рослинництва значно знизилась, навіть, в деякі періоди має негативне значення. Особливо це стосується виробництва буряків цукрових (фабричних) (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

**Рентабельність виробництва продукції рослинництва, %**

1	Продукція рослинництва 2	У тому числі				
		зерно 3	насіння соняшнику 4	цукрові буряки (фабричні) 5	картопля 6	овочі відкритого ґрунту 7
1990	98,3	275,1	236,5	29,5	27,2	27,6
1991	114,6	166,2	307,6	59,9	150,4	60,3
1992	206,5	346,0	541,6	142,9	233,8	72,8
1993	214,6	361,1	505,6	143,5	68,6	39,4
1994	123,2	214,1	224,1	66,0	112,1	106,8
1995	55,5	85,6	170,9	31,2	34,3	12,8
1996	29,7	64,6	53,0	3,8	6,4	-26,5
1997	14,5	37,5	19,4	-10,4	-24,1	-37,4
1998	-3,3	1,9	22,0	-12,0	-18,6	-25,2
1999	8,0	12,0	54,5	-14,8	-12,5	-12,8
2000	30,8	64,8	52,2	6,1	14,0	-1,7

Продовження табл.2.24

1	2	3	4	5	6	7
2001	35,8	43,3	68,7	1,5	11,4	-0,8
2002	22,3	19,3	77,9	-8,6	24,2	8,9
2003	41,7	45,8	64,3	6,2	33,5	30,9
2004	20,3	20,1	45,2	-0,8	-0,7	-5,0
2005	7,9	3,1	24,3	4,8	17,8	16,1
2006	11,3	7,4	20,7	11,1	56,2	14,8
2007	32,7	28,7	75,9	-11,1	24,7	14,1
2008	19,6	16,4	18,4	7,1	7,9	11,1
2009	16,9	7,3	41,4	37,0	12,9	19,1
2010	26,7	13,9	64,7	16,7	62,1	23,5
2011	32,3	26,1	57,0	36,5	17,7	9,9
2012	22,3	15,2	45,8	15,7	-21,5	-6,8
2013	11,1	1,5	28,5	2,7	23,0	7,0
2014	29,2	25,8	36,5	17,9	9,2	16,7
2015	...	43,1	80,5	28,2	24,2	47,5
2016	...	37,8	63,0	24,3	-3,2	19,7
2017	...	25,0	41,3	12,4	10,0	15,6
2018	...	24,7	32,5	-11,4	6,8	16,7
2019	...	11,8	23,5	-15,4	15,4	7,0
2020	...	20,0	39,4	-13,5	11,0	8,3

Рентабельність підприємств - виробників продукції рослинництва наведена на рис. 2.11 та в табл. Б.3 Додатку Б.

Індекс витрат на виробництво продукції рослинництва є нижчим ніж відповідний показник для тваринництва та ніж сукупний індекс витрат на виробництво сільськогосподарської продукції (рис. 2.12).

У % до відповідного періоду попереднього року індекс витрат на виробництво продукції рослинництва у 2020 році також є меншим у порівнянні з тваринництвом та загальним показником (табл. 2.25).

В структурі витрат усіх підприємств на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства більше половини (56 %) становлять прямі матеріальні витрати, інші прямі витрати складають 23 %, найменшу частину займають прямі витрати на оплату праці - 7 % (табл. Б.4 додатку Б, рис. 2.13).

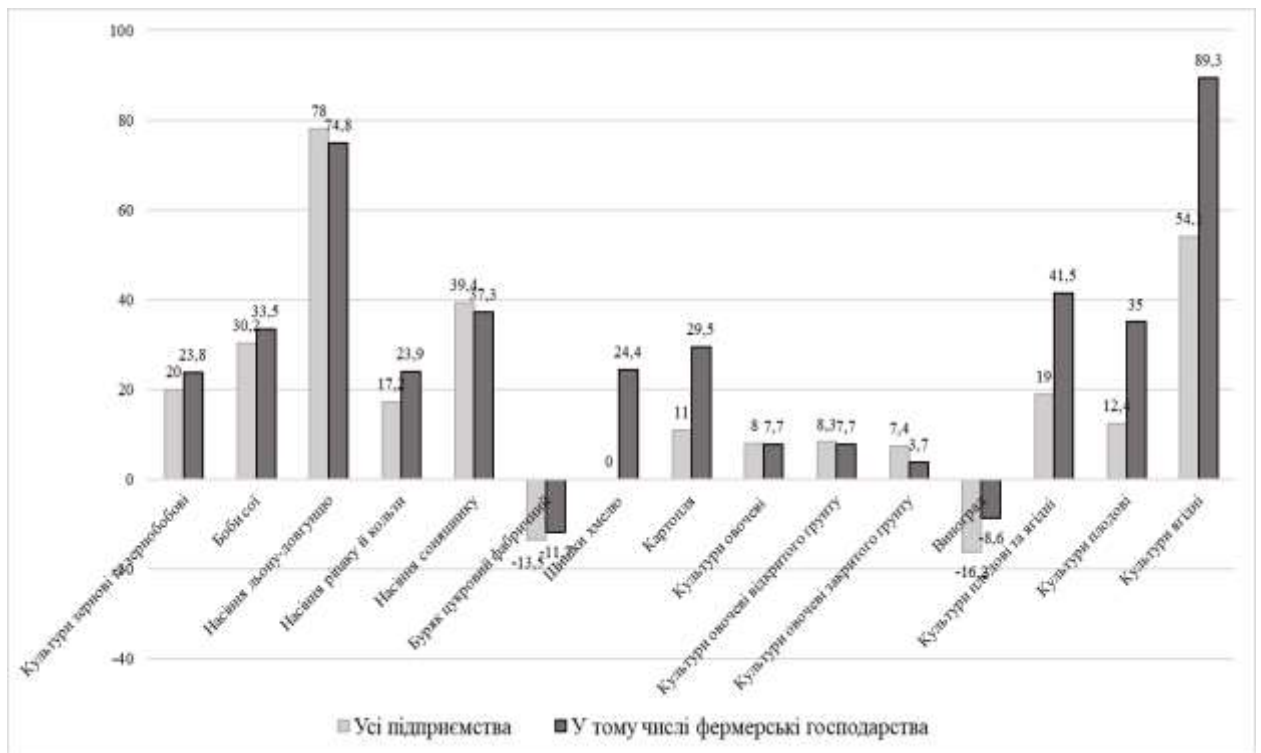


Рис. 2.11 Рентабельність підприємств - виробників продукції рослинництва, 2020 р (%)

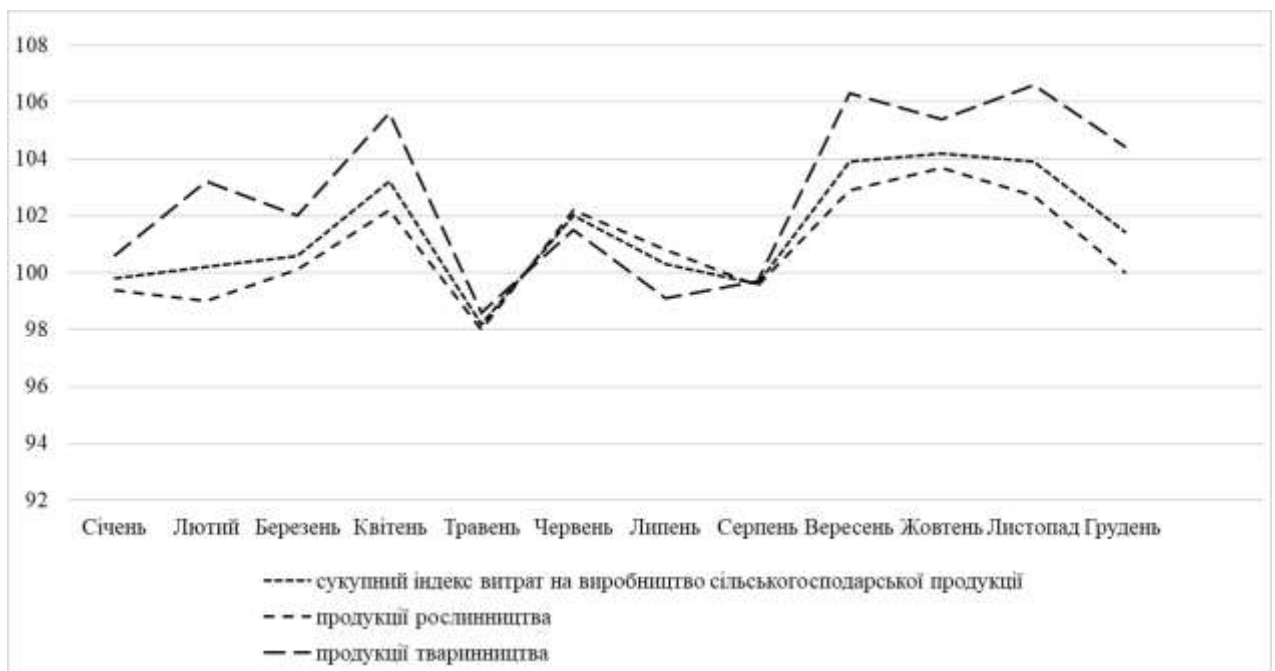


Рис. 2.12 Сукупний індекс витрат на виробництво сільськогосподарської продукції у 2020 році, у % до попереднього місяця

Таблиця 2.25

**Індекс витрат на виробництво сільськогосподарської продукції у  
2020 році, у % до відповідного періоду попереднього року**

	Сукупний індекс витрат на виробництво сільськогосподарської продукції	продукції рослинництва	продукції тваринництва
Січень	92,84	92,76	92,95
Січень-лютий	92,8	92,2	93,2
Січень- березень	92,7	91,7	93,4
Січень-квітень	93,0	91,6	94,6
Січень-травень	93,2	91,5	95,2
Січень-червень	93,8	92,1	96,0
Січень-липень	94,3	92,5	96,5
Січень-серпень	94,9	93,0	97,2
Січень- вересень	95,9	93,8	98,7
Січень- жовтень	97,4	95,1	100,6
Січень- листопад	99,1	96,5	103,0
2020 рік	100,6	97,6	105,4

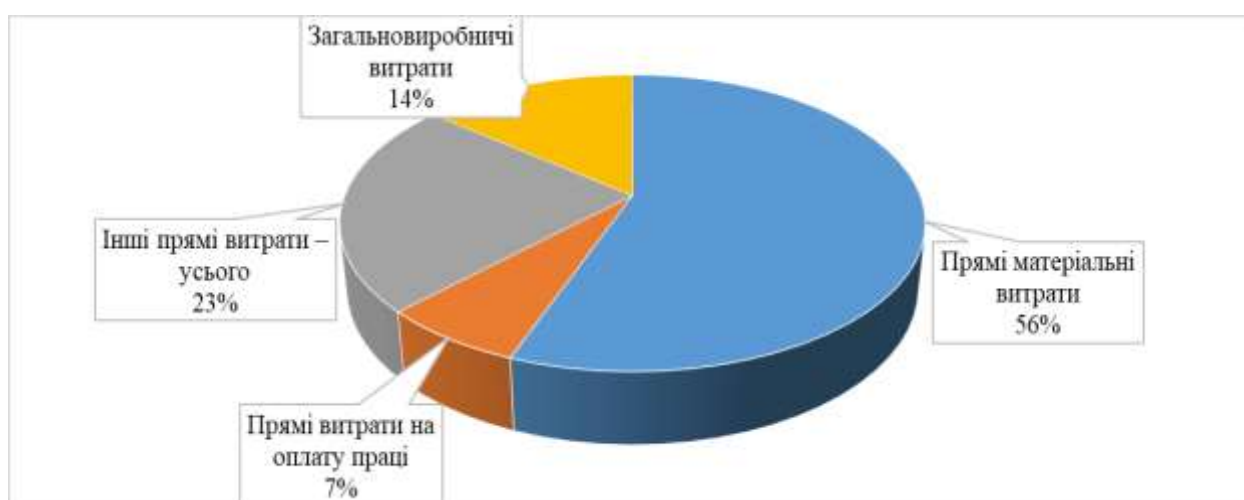


Рис. 2.13 Структура витрат усіх підприємств на виробництво продукції  
(робіт, послуг) сільського господарства у 2020 році

Для підприємств - виробників продукції рослинництва частка матеріальних витрат становить 49 %, інших прямих витрат 27,8 5. загальновиробничих - 16,7 %, прямих витрат на оплату праці - 6.5 % (табл. Б.5 додатку Б, рис. 2.14).

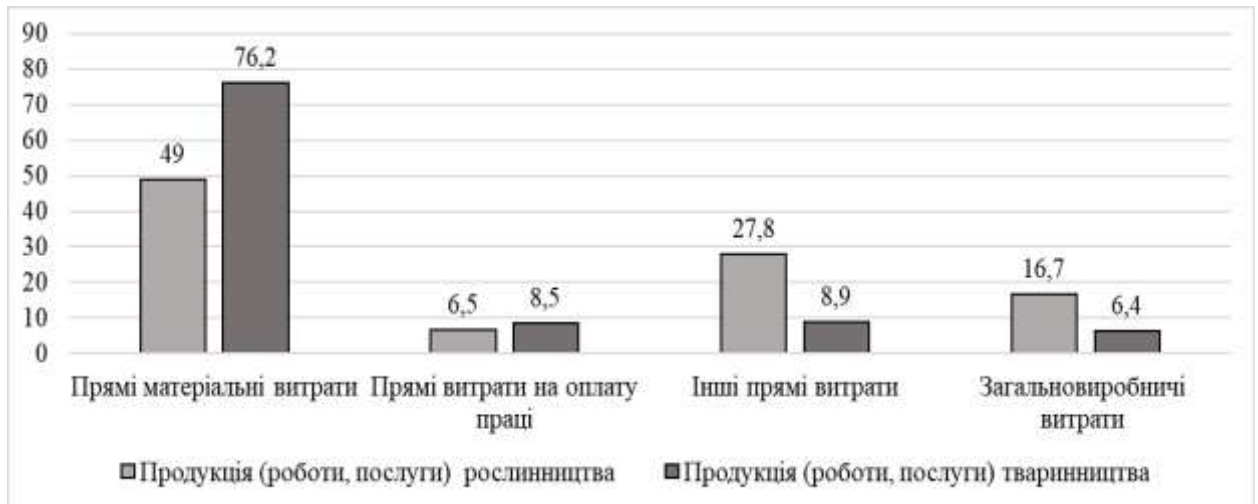


Рис. 2.14 Структура витрат підприємств на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства у 2020 році, %

Аналіз, проведений на основі опитування [Сільське, лісове та рибне господарство/Agriculture, forestry and fisheries. URL : [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ7\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm)] щодо оцінки впливу факторів, що стримують сільськогосподарську діяльність, дозволяють зробити висновок, що:

- у 2021 р були такі фактори як погодні умови (309 відповідей), фінансові обмеження (275 відповідей), інші фактори (296 відповідей). Однак, 466 відповідей - твердження, що стримуючі фактори відсутні;

- у 2022 р ситуація дещо змінилась - 527 відповідей це інші фактори, 355 - нестача матеріалів, 337 - фінансові обмеження. Збільшилась кількість відповідей щодо відсутності стримуючих факторів (табл. Б.6 Додатку Б, рис. 2.15).



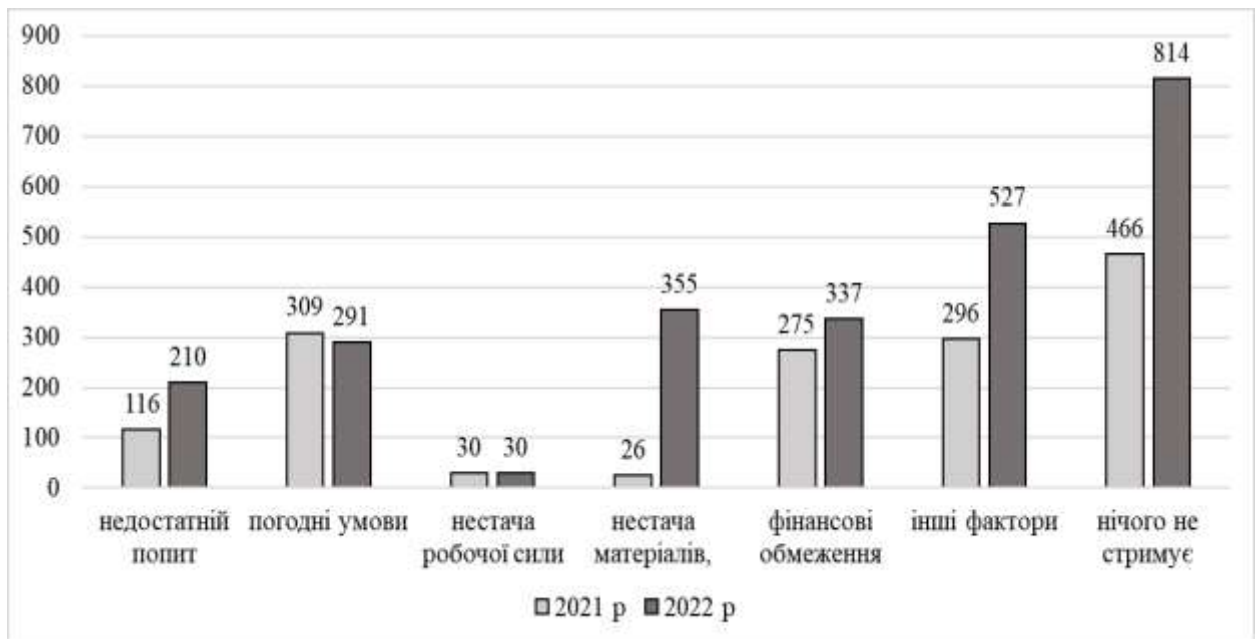


Рис. 2.15 Оцінка впливу факторів, що стримують сільськогосподарську діяльність, кількість відповідей

У 2021 р 31 % опитаних стверджували, що їх діяльність ніщо не стримує, 20 % опитаних посилались на погодні умови, 18 % - на фінансові обмеження і 19 % - на інші фактори (рис. 2.16).

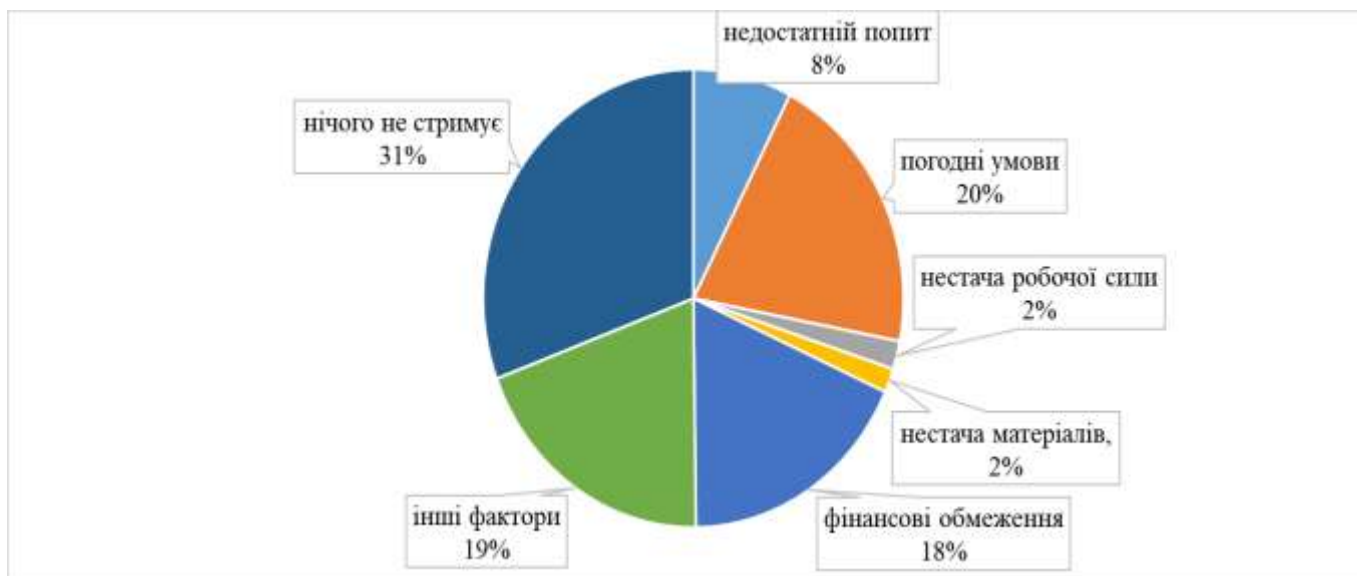


Рис. 2.16 Структура факторів, що стримують сільськогосподарську діяльність, 2021 р (%)

В опитуванні 2022 р кількість відповідей “нічого не стримує” збільшилась до 32 % (+1 %), на 12 % збільшилась кількість відповідей щодо нестачі матеріалів. Знизились частки відповідей щодо погодних умов (-9 %), фінансових обмежень (-5 %) (рис. 2.17).

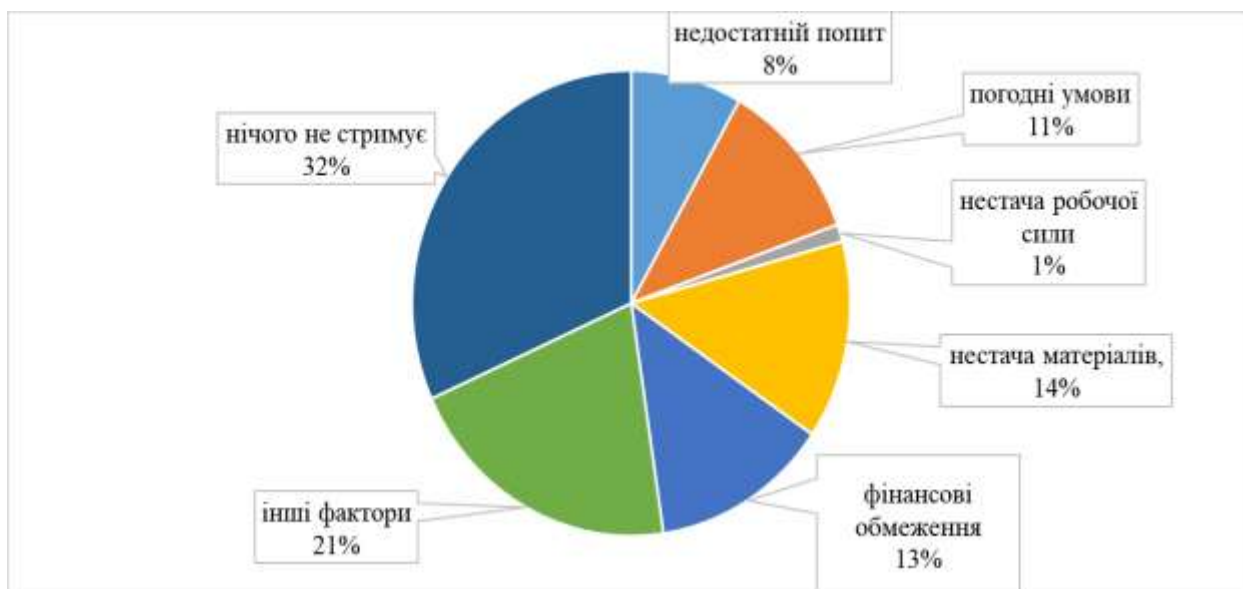


Рис. 2.17 Структура факторів, що стримують сільськогосподарську діяльність, 2022 р (%)

Проаналізувавши фактори зовнішнього середовища підприємства, складемо перелік її сильних і слабких сторін. Цей перелік для різних організацій специфічний і визначається її особливостями, факторами внутрішнього середовища. Результати аналізу факторів, що дозволяють скласти комплексне уявлення про зміни внутрішнього середовища ПрАТ “Колос” і про її слабкі і сильні сторони, відображені в табл. 2.26.

На основі даних табл. 2.26 та попереднього аналізу проведено SWOT – аналіз, технологія якого передбачає складання матриці (табл.2.27).

## Сильні і слабкі сторони ПрАТ “Колос”

Бізнес-функція	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробнича-матеріально-технічна база	а) проводиться робота з комплексної переробки сировини з метою збільшення вироблення продуктів з наявних ресурсів завдяки більш повному використанню супутніх продуктів та диверсифікація виробництва	а) незначна частка комп'ютеризації виробництва та збуту готової продукції б) відсутність системи комплексної переробки, мають місце великі втрати сировини в) невідповідна якість сировини та її висока вартість
Кадри	а) висококваліфіковані кадри; б) низька плинність кадрів; в) середній вік спеціалістів - 30-35 років; г) наявність системи матеріального стимулювання	а) відсутність програми навчання, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки кадрів.
Система управління організацією	а) компетентне керівництво з багаторічним досвідом роботи; б) простота оргструктури в) всі відділи на підприємстві тісно взаємопов'язані	а) відсутність управлінської освіти у керівництва б) недотримання норми керованості
Ефективність діяльності організації	а) підприємство є прибутковим б) позитивна тенденція зміни основних показників діяльності	а) інфляційне обезцінювання накопичень; б) нестача оборотних коштів в) недостатні інвестиційні можливості

### Матриця SWOT-аналіза змін ПрАТ «Колос»

Критерії конкурентійності	Можливості:	Загрози:
	1. Послаблення позицій конкурентів	1. Війна в Україні
	2. Вихід на нові ринки	2. Низька купівельна спроможність населення
	3. Вихід на додаткові групи покупців	2. Посилення частки ринку 3. Зниження попиту на продукцію
Сильні сторони:	Сила і можливості:	Сила и загрози:
1. Висока якість продукції	1. Висока якість продукції допоможе вийти на нові ринки збуту	1. Висока якість продукції зменшить зниження попиту
2. Сильна управлінська команда	2. За допомогою сильної управлінської команди позиції конкурентів ослабнуть	2. Сильна управлінська команда буде сприяти збільшенню частки ринку
3. Популярність торгової марки	4. Популярність допоможе вийти на нові групи споживачів	3. Споживачі і надалі будуть купувати продукцію у зв'язку з популярністю торгової марки
Слабкі сторони:	Слабкості та можливості:	Слабкості та загрози:
1. Швидкостаріючі виробничі потужності	1. Удосконалення технологій і придбання додаткового обладнання	–
2. Відсутність професійної маркетингової служби	–	2. Створення служби маркетингу
3. Брак фінансових ресурсів	3. Нарощування прибутку за рахунок використання позикового капіталу	Критична ліквідність

Тому розробка стратегії змін має базуватися на сильних сторонах компанії та бути такою, щоб мінімізувати вплив слабких сторін. Для цього з'ясовують, як змінюється ринкова ситуація і якою мірою вони співвідносяться з сильними і слабкими сторонами організації. Таким чином, до проблем ПАТ «Колос» можна віднести відсутність достатніх фінансових

ресурсів для модернізації виробництва та для подальшого розвитку підприємства, низький рівень маркетингових досліджень. Без цього важко буде вийти на європейський ринок.

Оскільки компанія має висококваліфікований керівний та виробничий персонал з багаторічним досвідом роботи, це гарантує грамотну реалізацію розроблених стратегій. З впровадженням нових технологій та використанням високоякісної сировини попит на продукцію підприємства значно зросте.

В результаті проведеного дослідження можна дійти висновку, що позиція ПАТ «Колос» на ринку досить стабільна. Проте ситуація на ринку вимагає подальшого розвитку виробництва та впровадження новітніх технологій.

Підприємство виробляє продукцію в одній з найефективніших галузей переробки сільськогосподарської продукції і може розраховувати на довгострокові позитивні економічні результати своєї роботи. Споживачами продукції ПАТ «Колос» є як фізичні, так і юридичні особи. Компанія прагне завоювати своїх клієнтів, встановлюючи прийнятну ціну та високу якість продукції. Додатковий прибуток може бути спрямований на модернізацію виробництва, на нові інвестиційні проекти, а також збільшення виробничих потужностей підприємства.

Можливі стратегії змін для ПАТ «Колос» з точки зору життєвого циклу продукту, який складається з впровадження, зростання, зрілості та спаду.

Підприємство знаходиться на стадії зрілості, а тому необхідно застосовувати стратегію широкого проникнення, яка базується на конкуренції (освоєння нових сегментів ринку зі збільшенням якісних параметрів продукту за незмінних цін).

Основними факторами, що відрізняють ПАТ «Колос» як виробника сільськогосподарської продукції є: виробничий персонал з багаторічним досвідом роботи, орієнтація на покупця, його запити та пропозиції, компетентність в економічній сфері, орієнтація на зниження витрат. Підприємство буде здійснювати виробництво залежно від потреб ринку, а

також збільшувати обсяг випуску за рахунок прибутку від поточної діяльності та реалізації продукції. Тому головним завданням на сучасному етапі розвитку ПАТ «Колос» є збереження завойованих позицій на товарному ринку та задоволення потреб споживачів.

Таким чином, для компанії найбільш перспективною стратегією завоювання та розширення певної частки ринку є:

- збільшення обсягу виробництва за рахунок удосконалення асортименту продукції, випуску нових видів продукції;
- розширення виробничої бази підприємства;
- формування оптимальної цінової стратегії - відповідно до ринкової ситуації;
- реалізація здійснюється за прямими договорами з клієнтами згідно з їх замовленнями.

Реалізація стратегії змін передбачає вибір засобів і методів досягнення поставлених цілей: вибір цільових ринків, способів і термінів виходу на них, визначення перспективної ефективності виробництва і збуту. ПрАТ «Колос» знаходиться на стадії зростання, пропорційно зростають обсяг продажів і доходи. Виходячи з цього керівництву слід звернути увагу на зміцнення фінансових позицій. Рекомендується повною мірою використовувати внутрішні і зовнішні можливості, необхідно підкреслювати сильні сторони, усувати загрози і намагатися зменшити вплив слабких сторін.

Виходячи з цього, для ПАТ «Колос» можливе застосування стратегії концентрованого зростання – стратегії розвитку існуючого ринку та пошуку нових ринків збуту для виробництва та реалізації наявної продукції:

- вихід на нові національні ринки;
- вихід на новий сегмент ринку.

## **Висновки до розділу 2**

Об'єктом аналізу є ПрАТ «Колос», що працює в агропромисловій сфері. Метою діяльності ПрАТ «Колос» є здійснення підприємницької діяльності

для одержання прибутку в інтересах акціонерів товариства та максимізації добробуту акціонерів.

100% акцій ПрАТ “Колос” належить Вайтерра Індастріс Нідерландс Б.В/ Glencore Industries The Netherland B.V. ПрАТ “Колос” за критеріями Закону про бухоблік відноситься до категорії середніх підприємств.

В цілому результати господарської діяльності свідчать про ефективність управління підприємством.

Однак, викликає занепокоєння стан дебіторської заборгованості, яка в структурі обігових коштів становить майже 68 % та незначні обсяги капітальних інвестицій, що може негативним чином вплинути на подальшу діяльність та розвиток підприємства.

Досліджуване підприємство за період, що аналізується, має позитивні фінансові результати. Чистий прибуток за 2019 р становить 37800 тис грн. В 2020 р даний показник дещо знизився, але є позитивним та становить 30917 тис грн

В роботі проведений аналіз ліквідності балансу, заснований на порівнянні статей активу, що згруповані за ознакою ліквідності та розташовані у порядку її зменшення, зі статтями пасиву, що згруповані за ознакою строковості та розміщені в порядку збільшення термінів погашення зобов'язань.

В 2019 р баланс ПрАТ “Колос” був неліквідним, оскільки три з чотирьох співвідношень не були виконані.

Незважаючи на покращення ситуації, баланс ПрАТ “Колос” в 2020 р не є абсолютно ліквідним, оскільки не виконується перша нерівність, розмір високоліквідних активів є меншим за величину найтерміновіших зобов'язань, що пояснюється недостатністю коштів на рахунках підприємства.

Всі інші нерівності виконуються. А отже в довгостроковому періоді підприємство має можливість погашати свої зобов'язання.

Ліквідність підприємства також визначена з використанням коефіцієнта абсолютної ліквідності; коефіцієнта покриття; коефіцієнта

швидкої ліквідності; коефіцієнта загальної платоспроможності.

У 2019 р всі показники ліквідності підприємства були нижчими ніж нормативне значення. Динаміка коефіцієнтів ліквідності у 2020 р є позитивною, що свідчить про поліпшення ситуації на підприємстві зі сплатою як короткострокових й довгострокових, так і поточних зобов'язань.

Будь-яке підприємство не може існувати поза межами зовнішнього середовища. Важливим є стан галузі, до якої належить підприємство. У нашому випадку - це агропромисловий комплекс (виробництво сільськогосподарської продукції).

Проведено аналіз та надана оцінка щодо:

- індексу сільськогосподарської продукції;
- площ сільськогосподарських культур;
- обсягів виробництва сільськогосподарських культур;
- кількості підприємств за видами та прибутковістю;
- індексу витрат на виробництво сільськогосподарської продукції;
- структури витрат усіх підприємств на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства.

Аналіз щодо оцінки впливу факторів, що стримують сільськогосподарську діяльність, дозволяють зробити висновок, що:

- у 2021 р були такі фактори як погодні умови (309 відповідей), фінансові обмеження (275 відповідей), інші фактори (296 відповідей). Однак, 466 відповідей - твердження, що стримуючі фактори відсутні;

- у 2022 р ситуація дещо змінилась - 527 відповідей це інші фактори, 355 - нестача матеріалів, 337 - фінансові обмеження. Збільшилась кількість відповідей щодо відсутності стримуючих факторів.

Проаналізувавши фактори зовнішнього середовища підприємства, складено перелік її сильних і слабких сторін та побудовано матрицю SWOT-аналізу.

Реалізація стратегії змін передбачає вибір засобів і методів досягнення поставлених цілей: вибір цільових ринків, способів і термінів виходу на них,



визначення перспективної ефективності виробництва і збуту. ПрАТ «Колос» знаходиться на стадії зростання, пропорційно зростають обсяг продажів і доходи. Виходячи з цього керівництву слід звернути увагу на зміцнення фінансових позицій. Рекомендується повною мірою використовувати внутрішні і зовнішні можливості, необхідно підкреслювати сильні сторони, усувати загрози і намагатися зменшити вплив слабких сторін.

Виходячи з цього, для ПАТ «Колос» можливе застосування стратегії концентрованого зростання – стратегії розвитку існуючого ринку та пошуку нових ринків збуту для виробництва та реалізації наявної продукції:

- вихід на нові національні ринки;
- вихід на новий сегмент ринку.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **3.1 Обґрунтування доцільності впровадження змін на підприємстві**

Діяльність сучасних організацій пов'язана з постійними змінами. Зміни в організації можуть стосуватися як окремих співробітників, так і торкатися всієї організації в цілому. Вони можуть бути пов'язані з використанням техніко-технологічних, маркетингових, організаційних нововведень, тощо. Зміни можуть бути спрямовані на утримання існуючих позицій, для стримування негативних процесів і тенденцій в організації. В окремих випадках зміни стають засобом розвитку організації та покращення її конкурентних позицій на ринку. Таким чином, зміни різняться за масштабом та складністю, що виникають під впливом різних факторів та вимагають різного обсягу ресурсів.

Оцінка та обґрунтування доцільності впровадження змін на підприємстві є одним з етапів процесу управління змінами (рис. 3.1).

Оцінка доцільності змін має враховувати не тільки майбутні вартісні результати та витрати, але й враховувати поточну здатність та можливість організації реалізувати дані зміни. Тобто доцільно для підвищення якості прийняття управлінських рішень щодо реалізації організаційних змін використовувати комплексний підхід, врахувати ефективність змін, так і можливості самої організації з їх здійснення.

Аналіз доцільності змін слід починати з аналізу їх значущості та необхідності для підприємства, а також можливості організації з їх реалізації.

Вивчення літературних джерел показало наявність різних моделей, підходів, прийомів та рекомендацій щодо оцінки готовності організації до реалізації змін, що ще раз свідчить про актуальність цієї теми. Наведемо деякі з них:



Рис. 3.1 План управління змінами

- псевдоматематична формула Д. Глейчера аналізує необхідність змін з точки зору вигод та витрат. Відповідно до його позиції зміни повинні відбутися тоді, коли наявні три елементи – незадоволеність поточною ситуацією, наявність чіткої мети та програми дій [49];

- Д. Ульріх рекомендує проводити оцінку готовності організації до змін, спираючись на психолого-управлінські аспекти, а саме наявність лідера в організації, розуміння (усвідомлення) персоналом важливості та необхідності змін, рівень прихильності та переконаності у правильності змін, тощо [50];

- відповідно до методики консалтингової організації McKinsey виділяють сім факторів, що потребують аналізу як у період визначення готовності організації до процесу здійснення організаційних перетворень, так і в період їх реалізації: стратегія розвитку організації, стиль управління, працівники, організаційна структура, навички та знання, загальні цінності та наявність регламентованих процедур. Перевага моделі McKinsey полягає в акцентуванні уваги на процесах взаємодії людей [51];

- особливість моделі Вайсборда полягає в наявності крім перерахованих ще одного фактора успіху змін: розробленої системи винагород, що стимулює або, навпаки, дестимулює персонал на реалізацію змін [52];

- базова модель управління змінами, розроблена Куртом Левінім, заснована на аналізі рушійних та стримувальних сил змін, дозволяє шляхом їх порівняння оцінити можливість організації реалізувати заплановані зміни. Модель аналізу «силового поля» – це один з інструментів, який допоможе зробити потрібні дії, щоб подолати опір і забезпечити належний результат планованих змін [19].

Дослідження факторів успішності впровадження організаційних змін передбачає аналіз різних елементів внутрішнього середовища організації, що характеризують можливість підприємства ефективно реалізувати зміни.

Вбачається доцільним упорядкувати процес аналізу шляхом його структуризації на три частини. Аналізуючи можливість реалізації змін в

організації, слід розділяти поняття:

- «здатність до змін»;
- «готовність до змін»;
- «необхідність змін».

Здатність організації до змін характеризує накопичений компанією досвід у частині впровадження та реалізації змін. Це поняття орієнтовано в минуле і свідчить про те, «як було раніше». Аналіз здатності до змін вивчає ефективність вже проведених перетворень, задоволеність їх результатом, здійснені помилки, викладені уроки. Цей аналіз має базуватися як на експертних оцінках, так і на статистичних даних, враховувати думку керівників та безпосередніх учасників змін.

Готовність організації до змін визначає достатність в організації сил для проведення змін в даний час. У першу чергу це поняття передбачає оцінку потенціалу організації з погляду наявності достатності ресурсів та їх якісного стану. Оскільки багато в чому ефективність нововведень залежить від персоналу, що реалізує ці зміни, то особливу увагу слід приділити оцінці кадрового потенціалу організації, а саме активності персоналу в частині висування ідей для змін, реакції персоналу на зміни, навчанню та саморозвитку кадрів, тощо.

Необхідність змін демонструє актуальність розв'язуваних у результаті перетворень проблем і завдань та орієнтована у майбутнє. Необхідність змін визначається як зовнішніми, і внутрішніми чинниками. Зовнішні чинники представлені змінними потребами ринку, діями конкурентів, науково-технічним прогресом, соціально-політичними змінами. Серед внутрішніх факторів виділимо стратегію та цілі розвитку організації, наявність «вузьких місць» у роботі підприємства. Перелічені фактори узгоджуються з факторами інноваційної сприйнятливості організацій.

Розглянуті в сукупності категорії створюють систему оцінки ключових факторів успіху змін та визначають можливість реалізації змін в організації, а аналіз цих елементів дозволяє виявити першочергові кроки з підвищення

результативності впровадження перетворень на підприємстві (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Основні фактори успіху впровадження змін

Запропонована тріада елементів комплексної оцінки ключових факторів успіху змін в організації добре вписується в модель Д. Хайята – модель ADKAR, яка дозволяє оцінити ситуацію і керувати змінами як на рівні організації в цілому, так і конкретним працівником [50]. Практичне використання запропонованого підходу в оцінці змін потребує методичної опрацювання всіх трьох елементів.

При оцінці елемента «здатність до змін» пропонується використовувати проектний підхід та вивчати досвід організації в частині впроваджених аналогічних перетворень з позиції трьох головних елементів проектного управління: терміни, вартість, результати. Можливі критерії оцінки представлені в таблиці 3.1.

Подібну оцінку рекомендується проводити окремо щодо кожної зміни для виявлення проблем і недоліків в управлінні змінами. Для оцінки ступеня готовності організації до змін пропонуються до використання наступні групи факторів (табл. 3.2).

Необхідність зміни свідчить про актуальності вирішуваних проблем організації, а також залежить від тенденцій розвитку зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

**Критерії оцінки здатності організації до змін**

Критерії оцінки	Рекомендації з використання	Значення
Терміни реалізації змін	Порівняння з плановими показниками	Виконано в строк, виконано достроково, перевитрачання часу до 50 % від запланованого
Вартість (витрати)	Порівняння з плановими показниками	В межах бюджету, економія коштів, перевитрати до 50 % бюджету, перевитрати понад 50 % бюджету
Ступінь досягнення мети	Порівняння з плановими показниками	Мету досягнуто повністю, частково, мету не досягнуто

Таблиця 3.2

**Фактори готовності організації до змін**

Група факторів	Характеристика
Персонал	Наявність лідера Знання, вміння та навички персоналу Підвищення кваліфікації персоналу Рівень спротиву змінам
Матеріально-технічні зміни	Забезпеченість обладнанням, устаткуванням, інструментами, тощо Рівень зносу обладнання
Фінанси	Наявність необхідних фінансових ресурсів та можливість їх залучення ззовні Наявність системи матеріального заохочення
Інформація	Наявність відповідного програмного забезпечення Розроблена система документообігу, звітності

В якості критеріїв оцінки необхідності зміни пропонуються наступні:

- відповідність цілям та стратегії розвитку організації;
- ступінь врахування тенденцій розвитку ринку;
- використання передового досвіду та результатів НТП;
- виконання нормативно-правових актів та рекомендацій.

Таким чином, аналізуючи в сукупності кожен з трьох елементів, організація отримує розширену інформацію про фактори успіху окремих перетворень з погляду суб'єкта управління.

Водночас для прийняття управлінського рішення щодо реалізації або відмови від реалізації змін слід враховувати і саму суть зміни, її ризики та наслідки. Ефективність зміни в першу чергу передбачає оцінку економічної ефективності з урахуванням можливих доходів і витрат, і може здійснюватися з використанням різних методів. Врахування ризиків зміни передбачає оцінку потенційних загроз реалізації перетворень та аналіз успішних практик реалізації подібних змін іншими організаціями.

Для оцінки ефективності змін слід оцінювати потенційні ризики, а також використовувати цілу систему економічних показників, що характеризують вплив певної зміни на діяльність організації - вплив змін на оборот, прибуток та рентабельність підприємства. В окремих випадках рекомендується використовувати інвестиційний підхід, в рамках якого пропонується впровадження змін як інвестиційний проект та оцінювати його за допомогою показників NPV, IRR, PP, тощо.

За результатами оцінки ключових факторів успіху та ефективності змін рекомендується провести узагальнення критеріїв для визначення єдиного показника. Для цього можливим є використання бальної шкали оцінок та адитивної моделі, що дозволяє підсумовувати все критерії з урахуванням коефіцієнтів їх важливості для організації. Отримана сума балів по заходам, що оцінюються, дозволить провести їх ранжування за рівнем привабливості для організації, розставити пріоритети.

У табл. 3.3 представлені критерії оцінки доцільності зміни та рекомендації щодо виставлення оцінок із використанням п'ятибальної шкали.



Таблиця 3.3

**Рекомендації щодо оцінки доцільності впровадження змін в організації**

Критерії оцінки доцільності змін	Критеріальні значення	Оцінка в балах
1	2	3
<b>1. Здатність організації до реалізації змін</b>		
1.1 Врахування досвіду організації з реалізації змін в строк	Організація не має досвіду проведення змін або зміни не були завершені	0
	Має місце перевитрата часу порівняно з плановими значеннями	1–3
	Зміни виконані в строк	4
	Зміни реалізовані достроково	5
1.2 Врахування досвіду організації з реалізації змін з вартості	Організація не має досвіду проведення змін або зміни не були завершені	0
	Має місце перевищення витрат порівняно з плановими значеннями	1–3
	Витрати відповідають запланованим	4
	Зміни виконані з економією коштів	5
1.3 Врахування досвіду організації з врахуванням досягнення поставлених цілей	Організація не має досвіду проведення змін або зміни не були завершені	0
	Цілі досягнуті частково	1-3
	Цілі досягнуті в повному обсязі	4
	Цілі досягнуті. Отримані додаткові позитивні результати	5
	Організація не має досвіду проведення змін або зміни не були завершені	
<b>2. Готовність організації до змін</b>		
2.1 Персонал	Готовність персоналу до змін, наявність лідера, кваліфікація персоналу	0-5
2.2 Матеріально-технічне забезпечення	Наявність необхідних ресурсів. Доступність матеріалів, рівень зносу техніки	0-5
2.3 Фінанси	Достатність фінансових коштів для реалізації змін, необхідність зовнішнього фінансування	0-5
2.4 Інформація	Наявність відповідного програмного забезпечення Розроблена система документообігу, звітності	0-5
<b>3. Необхідність змін в організації</b>		
3.1 Внутрішні фактори	Актуальність вирішуваних проблем. Відповідність цілям та стратегії розвитку	0-5

організації		
<i>Продовження табл. 3.3</i>		
1	2	3
3.2 Зовнішні фактори	Необхідність виконання вимог законодавства. Облік конкурентів, відповідність передовому досвіду, врахування тенденцій розвитку НТП	0-5
4. Економічна ефективність впроваджуваних змін		
4.1 Короткострокові зміни	Величина потенційного доходу, у % від прибутку організації	0-5
4.2 Довгострокові зміни	NPV, PP	0-5
5. Рівень ризику впроваджуваних змін		
5.1 Висока вірогідність ризиків	Велика невизначеність в отриманні результатів. Досвід реалізації подібних змін іншими організаціями відсутній	0-1
5.2 Середній рівень ризиків	Висока ймовірність виникнення різних загроз, більшість ризиків змін обумовлені зовнішнім середовищем	2-3
5.3 Низький рівень ризиків	Більшість ризиків є керованими	4-5

Як випливає з табл. 3.3, максимальне значення балів, яке може бути отримане без урахування коефіцієнтів важливості дорівнює 55. Звідси випливає, що чим вища оцінка запланованої в організації зміни, тим вище ранг цієї пропозиції, тим вище доцільність його реалізації.

### **3.2 Розробка комплексу з впровадження організаційних змін**

Планування змін в організації потребує виконання певних правил:

- по-перше, потрібно підготувати персонал, тобто, заздалегідь пояснити, що саме відбуватиметься. На етапі підготовки до початку організаційних змін необхідно описати майбутні зміни якомога докладніше, визначити наслідки змін для кожного співробітника і колективу в цілому, окреслити коло тих, кого зміни торкнуться насамперед, і працювати, насамперед, потрібно буде саме із ними.

Будь-яка організація, як правило, не раз проводила різнорівневі

організаційні зміни. Надзвичайно важливо враховувати досвід минулого: як впоралися співробітники індивідуально та колективно з попередніми змінами. При цьому корисним є як позитивний, так і негативний досвід;

- по-друге, потрібно оцінити ступінь готовності до змін кожного співробітника та ключових підсистем управління - чи готові вони до корінних змін. Чи готові свідомість та психіка потенційних учасників «революції» сприйняти зміни. Необхідно також визначити, як може виражатися неприйняття та опір. З метою забезпечення стабільності слід сконцентруватися на докорінних змінах, по можливості уникаючи несуттєвих дрібниць.

При плануванні перших кроків процесу організаційних змін необхідно продумати певні аспекти (табл. 3.4).

На практиці існує дві основні умови, які необхідно створити керівнику підприємства перед початком впровадження змін, щоб мати можливість довести їх до кінця:

- готовність менеджера мобілізувати всі ресурси (це гроші, час, зусилля, воля, влада – усе, чим він володіє як людина, підприємець і посадова особа) для досягнення мети;

- готовність персоналу сприймати нові ідеї та змінювати моделі поведінки.

Готовність керівництва виконати план прирівнюється до готовності надати ресурси для виконання. Для реалізації змін аналогічним показником буде готовність керівника надати більше ресурсів, ніж планувалося. Потрібно бути готовим до помилок співробітників і навіть до явного саботажу, випадкових і цілеспрямованих затримок, марних витрат і неправильних рішень. Основні труднощі починаються з моменту, коли ідея змін представлена, наприклад, раді директорів, розглянута і прийнята абсолютною більшістю.

### Особливості планування перших кроків процесу організаційних змін

Аспект планування	Характеристика
1	2
1. Залучення персоналу до процесу.	Процес залучення передбачає обговорення кожного аспекту майбутніх змін з потенційними учасниками, створення атмосфери відкритості, щоб кожен співробітник мав можливість брати участь у прийнятті рішень і зробити свій внесок, відчувши свою причетність до майбутнього
2. Оцінка та аналіз впливу організаційних змін на якість роботи.	З цієї позиції необхідно виявити проблеми та причини, що їх викликали, а також можливі способи їх вирішення. Необхідно звернути увагу на те, що процес адаптація може затягнутися. З метою забезпечення процесу адаптації до проведених організаційних змін та формування лояльності до них з боку учасників процесу доцільно розробити плани навчання залучених до змін працівників
3. Цілі організаційних змін повинні бути чітко позначені та визначено у часі.	Необхідно розробити план-графік для виконання кожного окремого завдання, визначити коло проблем, що потребують вирішення, пріоритетність їх вирішення, способи їх виконання та необхідні для цього ресурси.
4. Розробка плану дій у разі виникнення непередбачених обставин	Слід розробити план дій у разі виникнення непередбачених обставин на основі проведеного сценарного моделювання; кожен варіант сценарію слід ретельно опрацювати та оцінити. Доцільно опрацювати нетрадиційні підходи до вирішення ймовірних проблем та продумати можливі результати змін з урахуванням непередбачених та непередбачуваних обставин
5. Учасники процесу організаційних перетворень мають бути забезпечені інформацією.	Інформаційна підтримка передбачає встановлення додаткових каналів обміну інформацією, що забезпечують її точність, достовірність та швидкість отримання; а також створення можливості зворотного зв'язку та обміну думками та жорсткого припинення поширення хибних чуток. Зміни в організації часто відбуваються спонтанно, їх може легко ініціювати будь-який керівник, а часто – і рядовий співробітник, але провести потрібні зміни та отримати запланований результат як було, так і залишилося надскладним завданням, незважаючи на достаток джерел інформації з проблеми.

Якщо готовність керівника повністю залежить від нього самого, то з

кадрами справа йде інакше. Як правило, у співробітників є свої уявлення про шляхи змін і вони далеко не революційні. Більшість завжди схильна дотримуватися звичного порядку, навіть якщо найближче майбутнє сумнівне, а далека перспектива взагалі не простежується. Якщо цю тенденцію не переломити, зміни будуть заблоковані майже до їх початку, а план буде переглянуто через настання «непередбачених обставин» — реальних проблем, яких можна було б уникнути. Набагато корисніше виконати чітку «прив'язку до реальності» - дати людям всю інформацію, описати проблеми, твердо вказати, в якому напрямку організація не буде розвиватися ні за яких обставин. Вміло встановлені обмеження дозволять співробітникам самостійно зробити необхідні висновки, що значно полегшить сприйняття альтернатив. Проте керівнику заради впливу не завжди варто одразу оприлюднювати власні плани та надії, особливо коли вони пов'язані, наприклад, із радикальним рішенням – закриттям чи продажем підприємства.

У загальному вигляді логіку впровадження змін можна представити у вигляді алгоритму, зображеного на рис. 3.2.

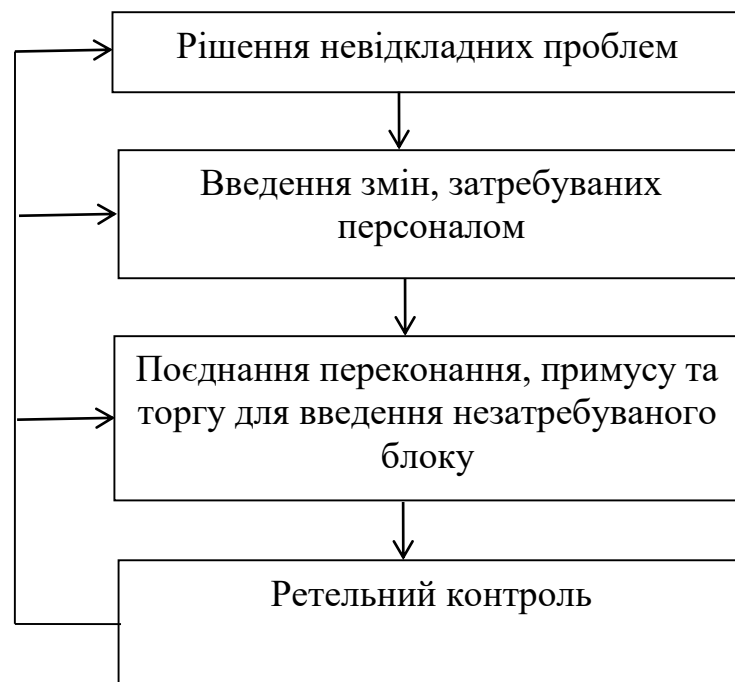


Рис. 3.2 Логіка впровадження змін

У контексті основної стратегії в першу чергу вирішуються проблеми, які загрожують виживанню організації. Потім впроваджуються зміни, які вимагає персонал. Далі шляхом переконань, прямого тиску та обміну реалізується непопулярний, але необхідний основний блок, наприклад, звільнення керівника, який користується авторитетом серед співробітників, але свідомо ухиляється від обраної організацією стратегії.

Важливо визначитися з термінами впровадження змін.

Перше важливе рішення щодо часу зміни – це вибір часу початку її впровадження. Поспішність, як і повільність, може зруйнувати проект змін, незалежно від ступеня його розвитку. Непродумане рішення не є нулем; кредит довіри, наданий лідеру вперше, згодом знецінюється: домовленості можна досягти знову, але ентузіазм і віра в перемогу - найважливіші чинники успіху - істотно слабшають. Повторна спроба реалізації завжди важча, ніж зробити це вперше. З іншого боку, марні рішення, «підвішені» заради ретельної детальної розробки плану. По-перше, неможливо реалізувати все відразу і в повному обсязі - нове виростає зі старого і змінює його поступово, розвивається ринкова ситуація. Ретельно розроблений план повинен бути суттєво скоригований лише через місяць. По-друге, в процесі розробки проекту в персоналу формуються певні очікування і готовність до змін, яка змінюється байдужістю, якщо реалізація плану відкладається. Тобто затягування рішення також позбавляють менеджера кредиту довіри серед співробітників, як і поспішні та згодом скасовані. Реалізацію варто починати, якщо вирішено важливі питання (ми робимо саме це, з конкретною метою), напрацьовано перші кроки та критерії вимірювання результату.

Темп і порядок впровадження змін обирає керівник залежно від ситуації. Мобільні підприємства, що працюють на динамічному ринку, можуть бути реформовані швидше; бюрократичні структури з «віковими» традиціями змінюються з роками.

Зі специфіки змін можна виділити два фактори:

- зміни необхідно вносити порційно (рис. 3.3);

- перша порція повинна бути найбільш непопулярною.

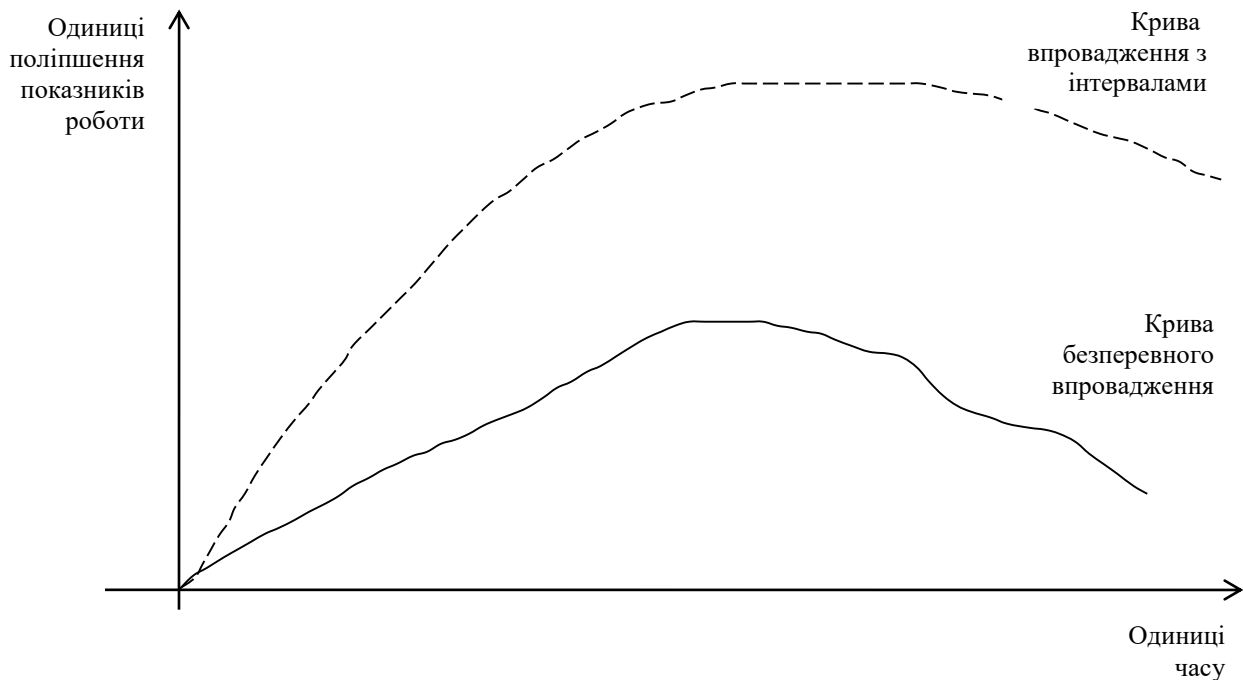


Рис. 3.3 Порівняння ефективності безперервного впровадження змін та впровадження з інтервалами.

Поетапні (порційні) зміни дозволяють співробітникам адаптуватися до ситуації, довести технології до звички, а потім рухатися далі, тоді як безперервні рухи накопичують втому та можуть призвести до збоїв. Щоб заощадити час, невеликі зміни можна вводити паралельно для різних груп і відділів, зосереджуючись на певних технологіях у заздалегідь визначений час. Єдиним винятком із цього правила є система матеріального стимулювання, яку необхідно будувати негайно: поетапні зміни в оплаті праці дезорієнтують персонал, позбавляють певного сенсу зусилля.

Щодо впровадження непопулярних змін. Зміни зі зростанням тиску та постійним погіршенням умов для персоналу зустрічають серйозний опір, аж до прямого саботажу. Одноразове введення непопулярного блоку (перерозподіл повноважень, усунення «улюбленого» керівника в організації з яскраво вираженою патріархальною мотивацією, підвищення продуктивності праці тощо) навіть із гарантіями незниження заробітної

плати, як правило, викликає короткочасний (2-3 дні) шок у персоналу, але реально дозволяє контролювати ситуацію.

Зменшенню негативних наслідків запровадження жорстких заходів сприяє агітаційна робота керівника та спеціальні компенсаційні заходи – вільний доступ працівників до інформації, консультації з керівництвом без часових і тематичних обмежень, подяки та цінні подарунки керівникам, які звільняються за недостатньої кваліфікації та невідповідності новим вимогам. Тут слід ігнорувати раптово написані звільнення, навіть якщо вони надходять від малоцінних працівників (кадрові рішення можуть бути прийняті пізніше, коли чиєсь звільнення/переміщення вже не може бути каталізатором напруги). Звісно, задекларовані лідерами гарантії стабільності під час виконання «непопулярних рішень» мають бути виконані згодом. Ситуація постійно змінюється; заплановані вчора рішення можуть вимагати серйозної корекції завтра. Зважаючи на те, що більшість технологій у процесі впровадження проходять експериментальну перевірку, досить складно встановити кількісні показники змін, які відображають їх динаміку. Найбільш адекватним індикатором процесу в цих умовах буде графік подій за кількома контрольними точками.

Потужним інструментом для організаційних змін, які «примушують» підприємства перепроєктувати свою структуру, сферу діяльності, комунікації, ресурси, тобто провести повний реінжиніринг бізнес-процесів для досягнення нових стратегічних цілей є нові інформаційні технології та реалізовані на їх основі інформаційні системи.

У дослідженні [53] наведено основні фактори, взаємовпливи організацій та інформаційних технологій:

- довкілля;
- організаційна культура;
- структура організації;
- бізнес-процеси;
- стандартизація організаційних процедур;



- якість управлінських рішень;
- ризики.

У табл. 3.5 наведено узагальнені результати відомих впливів впровадження інформаційних систем та технологій на організаційні зміни.

Таблиця 3.5

**Організаційні зміни, пов'язані з впровадження нових  
інформаційних систем та технологій**

Вид зміни	Зміст
Міжнародний поділ виробництва	Дії організації не обмежуються локалізацією; глобальна сфера діяльності розширена; знижуються витрати на виробництво за рахунок дешевої робочої сили, покращується координація філій
Спільна робота	Організація процесів координується поза кордонів підрозділів, розподілені виробничі потужності стають домінуючим фактором. Управління процесами підпорядковується єдиному плану
Змінюються повноваження та відповідальність	Особи та групи мають інформацію та знання, щоб діяти самостійно. Бізнес-процеси перестають бути "чорними скриньками". Витрати на поточне управління знижуються. Централізація та децентралізація добре збалансована
Організація стає частково віртуальною	Виробництво не прив'язане географічно до одного місця. Інформація та знання доставляються туди, де вони необхідні, у потрібній кількості та в потрібний час. Знижуються організаційні та капітальні витрати, так як зменшується потреба у нерухомому майні для розміщення засобів виробництва
Поліпшується якість та ефективність управлінських процесів	Всі в організації, починаючи з вищих керівників і закінчуючи виконавцями, мають доступ до необхідної інформації та знань; управління процесами автоматизується, контроль стає простою процедурою. Організаційні процеси та документообіг спрощуються, так як управлінські впливи рухаються від паперового втілення до цифрового

Правильне управління організаційними змінами є одним із ключових факторів успіху при реалізації складних проектів впровадження корпоративних інформаційних систем

Опитування [54] свідчать, що з 185 організацій із 57 країн світу 62% впроваджували в останні 3 роки великі корпоративні інформаційні системи, причому найпоширеніший сценарій запровадження корпоративних інформаційних систем (42% усіх опитаних організацій) – зміни бізнес-процесів для реалізації нових функціональних можливостей (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Сценарії впровадження інформаційних систем

Сценарій	% опитаних організацій
Зміни бізнес-процесів проводяться незалежно від впровадження корпоративної системи, Інформаційна система налаштовується під нові бізнес процеси	8,8
Зміна бізнес-процесів для забезпечення функціональності системи	41,9
«Ручне» налаштування системи для забезпечення поточних змін у бізнес-процесах	27,0
Бізнес-процеси практично не враховуються	22,3

41% організацій, які впроваджували інформаційні системи змінювали у зв'язку з цим свої бізнес-процеси, причому 48% та 15% опитаних організацій назвали процеси організаційних змін «важкими» чи «дуже важкими» і лише 2% організацій – «простими». На питання про найважливіше на погляд організацій, що впроваджують організаційні зміни, пов'язані з впровадженням інформаційних систем 28% організацій назвали покращення комунікацій між співробітниками, 27% організацій – створення ефективного середовища управління організаційними змінами, трохи менш важливими цілями було названо підготовку бізнес-процесів, створення середовища отримання переваг при реалізації продукції та систем корпоративного навчання.

У дослідженні [54] знайшов підтвердження і факт важливості підтримки проектів впровадження інформаційних систем на відповідному рівні менеджменту організації. Генеральні, фінансові та ІТ-директори

організацій надають дуже серйозну підтримку проектам впровадження інформаційних систем (80% опитаних, при 52% із низьким рівнем підтримки.). Зворотна картина з підтримкою середньої ланки управлінців та рядових співробітників – 22% у проектах із високим рівнем підтримки, і 38 - з низьким. Це з одного боку свідчить про вирішальну роль успішності проектів впровадження інформаційних систем вищого керівництва організацій, а з іншого говорить про факти неприйняття нових інформаційних систем та технологій «на місцях». Якщо співробітники довіряють керівникам, розуміють причини та необхідність майбутніх змін, бачать користь від нововведень, отримують необхідні навички та знання для використання нововведень, то знижується ще один фактор успішності впровадження інформаційної системи – ступінь опору співробітників організаційним змінам, що відбуваються.

Для отримання найбільшого ефекту від впровадження інформаційних систем вони повинні бути інтегровані в вже наявні інформаційні системи, при цьому враховуються як технологічні фактори (сумісність платформ, зручність та звичність інтерфейсів), так і питання міграції даних із старих систем, а також наявність територіально розподілених систем. Дані [54] свідчать, що лише 37% організацій не потребують серйозного підходу до інтеграції нових інформаційних систем, зв'язку з локальністю своїх офісів та, відповідно, бізнес-процесів.

У середньому 73% організацій повідомили, що продовжують удосконалювати бізнес процеси після впровадження інформаційної системи, при цьому 68% співробітників та 72% керівників залишилися задоволеними результатами впровадження ERP та інших типів інформаційних систем. Інтеграція інформаційних систем є складним процесом, що вимагає тісної співпраці між групами з питань здійснення та керівниками організації. Після успішної їх інтеграції розпочинається фаза підтримки. Управління змінами є дуже важливим на цьому етапі. Тільки детальне планування, впровадження та ефективне управління змінами може дозволити інтегрованій системі

домогтися посилення конкурентних переваг організації.

Загальна схема підходів, які з урахуванням перерахованих вище факторів, допоможуть організаціям більш ефективно керувати організаційними змінами, пов'язаними із впровадженням корпоративних інформаційних систем представлено на рис. 3.4.

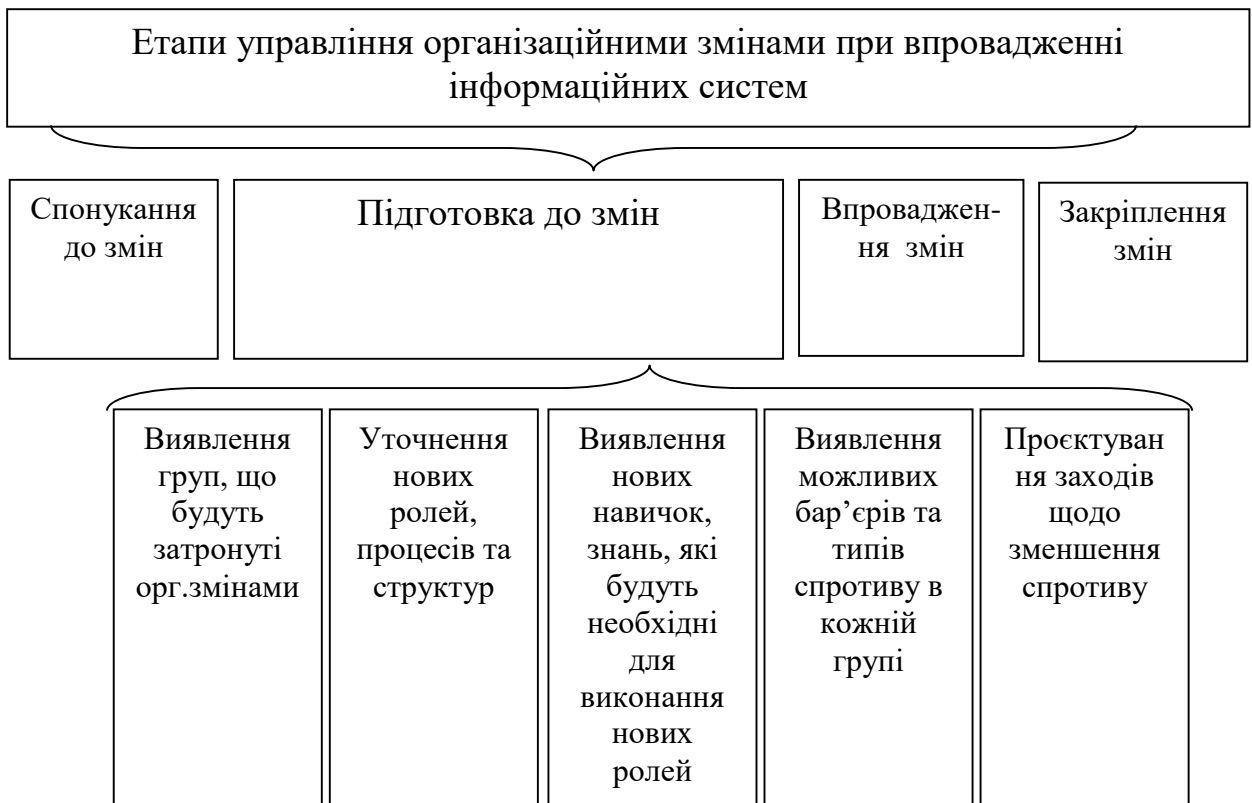


Рис. 3.4 Деталізація етапів управління організаційними змінами при впровадженні інформаційних систем

При реалізації такого підходу очікується досягнення таких ефектів як:

- менший опір новим технологіям та змінам ділової практики;
- менше скарг та негативного ставлення до нових технологій;
- більш швидке та ефективне використання систем;
- зменшення загальної вартості реалізації проекту тощо.

Безпосередньо процес виконання змін включає перерозподіл повноважень та відповідальності, чітке виконання програми намічених дій і, паралельно - відстеження того, чи не змінилася ситуація настільки, що

намічену та затверджену програму потрібно уточнювати. Дуже важливим є процес фіксації змін, у процесі якого оцінюються досягнуті результати та приймаються рішення або про коригування планів, або про підтримку сформованих змін.

### **3.3 Оцінка ефективності впровадження організаційних змін на підприємстві**

Організаційні зміни можуть мати багатогранні наслідки, які іноді важко виміряти. Тому застосовувати одну методику оцінки ефективності змін некоректно. Дотримання певних вимог дозволяє усунути проблеми в оцінці ефективності організаційних змін.

Економічна основа організаційних змін потребує дотримуватись традиційного трактування ефективності як відносного ефекту, який визначається шляхом порівняння ефекту (результату) з витратами на його отримання. У цьому випадку мова йде про так звану внутрішню ефективність використання ресурсів компанії. Однак не всі суттєві стратегічні результати втілюються в матеріальну форму, їх неможливо виразити через фінансові показники (принаймні в найближчій перспективі).

Тут доцільніше говорити про так звану зовнішню ефективність, яка відображає здатність організації до розвитку, стійкість розвитку, її адаптивність, відповідність вимогам середовища.

Оцінка зовнішньої ефективності поряд з внутрішньою цілком виправдана в управлінні організаційними змінами, оскільки організаційні зміни дають побічні результати по відношенню до інших сфер діяльності підприємства. Тому неможливо використовувати класичну формулу «результати/витрати» для вимірювання ефективності організаційних змін по всій сукупності прямих і непрямих, швидких і довгострокових ефектів організаційних змін.

У більш широкому трактуванні ефект організаційних змін має різну

спрямованість (рис. 3.5):



Рис. 3.5 Ефекти впровадження організаційних змін

- маркетинговий ефект проявляється у розвитку потреб та побудові нових способів задоволення потреб споживачів, у посиленні ринкових позицій підприємства та підвищенні його конкурентоспроможності;

- науковий ефект проявляється у появі нових конструкторських і технологічно-технічних рішень (передових продуктивних розробках, методів обробки предметів праці тощо);

- організаційно-управлінський ефект - це нові форми організації, нові процеси, технології та процедури управління;

- соціальний ефект може бути орієнтований як на персонал організації, так і на суспільство (представники якого не обов'язково є членами контактних аудиторій підприємства). Він проявляється у поліпшенні умов праці та розвитку персоналу, в активному використанні методів моральної мотивації, у підвищенні соціальної відповідальності бізнесу, у вкладі в рішення соціальних проблем;

- економічний (фінансовий) ефект (згідно з традиційним розумінням ефективності саме як внутрішньої ефективності) проявляється в отриманні позитивної різниці між результатами проведення організаційних змін та понесеними звитратами, вираженими у грошових одиницях;

- інформаційний ефект з'являється при створенні нової інформації про розвиток оточення та внутрішнього середовища підприємства. Він проявляється у нових способах збору та обробки даних, зберіганні та

поширення інформації, у тому числі знань;

- екологічний ефект визначається рівнем захисту навколишнього середовища від негативного впливу на неї процесів життєдіяльності людини.

Ефективність організаційних змін доцільно оцінювати виходячи з порівняння фактичних та планових витрат за проведення змін; часу, витраченого на проведення змін; відповідності досягнутих результатів цілям змін; рівня схильності підприємства до наступних нововведень, рівня адекватності перетвореного підприємства зовнішньому оточенню, затребуваності виробленого продукту, сформованого в ході перетворень потенціалу організації до прийняття або відторгнення нововведень згодом (на стадії рутинізації), побічних ефектів від змін, розміру ущемлених інтересів. Для методології управління змінами у зв'язку з розширенням предметно-об'єктних областей стає необхідним користування для оцінки ефективності інструментарію суміжних наукових дисциплін: інноваційного менеджменту, фінансового менеджменту, виробничого менеджменту, управління якістю тощо. Це логічно впливає з різноманітності ефектів організаційних змін.

Сформулюємо низку вимог до оцінки ефективності впровадження організаційних змін:

а) складність оцінювання. Багатогранні ефекти (чисельник) можна виміряти різними показниками, тоді як витрати (знаменник) найчастіше вимірюють у грошових одиницях. Тому комплексна оцінка ефективності організаційних змін можлива лише через оцінки різних видів ефективності в системі взаємопов'язаних показників ефективності з урахуванням прийнятих обмежень на значення показників. Комплексна оцінка включає не тільки вже розглянуті підходи до оцінки ефективності (за ступенем досягнення цілей компанії, через оцінку задоволеності споживачів, через оцінку досягнення балансу із зовнішнім середовищем і традиційну оцінку). ефективності «результати / витрати»), але може включати інші важливі показники ефективності на власний розсуд дослідників;

б) гармонізація внутрішньої ефективності та зовнішньої ефективності. Це впливає з використання маркетингового підходу до організаційних змін та їх стратегічної спрямованості. Досягнення внутрішньої ефективності і досягнення зовнішньої ефективності є двома суперечливими, іноді взаємовиключними цілями, оскільки перша з них пов'язана з оперативним, а друга - зі стратегічним управлінням. У той же час в управлінні змінами підвищення внутрішньої ефективності може в деяких випадках сприяти підвищенню зовнішньої ефективності. Так, наприклад, заходи щодо зниження собівартості продукції призведуть до зниження собівартості продукції, що дасть можливість знизити ціну. Зменшення ціни, в свою чергу, згідно цінової еластичності попиту, призведе до збільшення виручки, збільшення товарообігу основних товарів і може спричинити збільшення частки ринку, позитивно вплине на обсяг продажів супутніх товарів, і т. д. Таким чином, внутрішня і зовнішня ефективність організаційних змін взаємопов'язані і взаємообумовлені, але важко говорити про одночасне досягнення обох видів ефективності на кожному етапі впровадження і після закінчення організаційних змін. Відповідно, не можна одночасно вимагати підвищення як внутрішньої, так і зовнішньої ефективності. Але оцінювати внутрішню і зовнішню ефективність необхідно в процесі проведення організаційних змін і після їх завершення, щоб контролювати використання ресурсів, оцінювати ступінь досягнення цілей, своєчасно вносити корективи в план змін. Дотримання цієї вимоги передбачає виконання іншої вимоги – клієнтоорієнтованості під час оцінювання;

в) інтеграція між стратегічним і оперативним рівнями управління. Власне, це вже досягається в процесі встановлення взаємозв'язків між внутрішньою та зовнішньою ефективністю. Досягнення стратегічних цілей розвитку пов'язане із зовнішньою ефективністю, у перспективі такі результати мають забезпечити внутрішню ефективність підприємства. Наприклад, стратегічні зміни у сфері продовольчого ринку, технології виробництва безсумнівно вплинуть на фінансово-економічні показники



діяльності (виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, чистий прибуток, показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності тощо). І тоді на прикладному рівні чітко відобразатиметься зв'язок між стратегією та її ефективністю у фінансово-економічному плані;

г) реальність оціночних показників. Багатоаспектність і глибина оцінок ефективності впровадження змін, що втілені в значній кількості показників, не повинні бути самоціллю при проведенні оцінювання. Показники повинні узгоджуватися між собою і відповідати дійсності (в тому числі суб'єкт-об'єктивним реаліям);

д) своєчасність оцінки. У загальному вигляді ефективність організаційних змін складається з ефективності їх впровадження та ефективності використання результатів організаційних змін. Тому остаточна оцінка організаційних змін може бути проведена лише тоді, коли будуть отримані результати організаційних змін. В іншому випадку необхідно встановити дедлайн, після закінчення якого отримання навіть позитивних результатів вже не буде свідченням успішної роботи. Пізня оцінка загрожує не тільки неможливістю втручання в процес досягнення результату; така оцінка вже прив'язана до іншого моменту часу оцінки, отже, до інших умов існування. Оцінка ефективності організаційних змін повинна проводитися під час їх планування (у тому числі для обґрунтування інвестицій), реалізації (економічного моніторингу) та після їх завершення.

Таким чином, щоб оцінка ефективності організаційних змін не носила вузького характеру, вона повинна включати різні заходи. Через багатоаспектність і різноспрямованість впливу результатів оцінки ефективності змін не може бути одного значення жодного інтегрального показника. Для визначення ефективності організаційних змін необхідно врахувати та встановити взаємовплив усіх основних показників діяльності підприємства. Враховуючи безліч факторів впливу, оцінка за окремими показниками завжди буде обмеженою, а тому неточною. Вирішити цю проблему можливо за допомогою складної системи взаємопов'язаних

показників ефективності. Така система показників розробляється для кожного підприємства з урахуванням стратегії, пріоритетів та умов діяльності.

Важливе значення в оцінці ефективності впровадження організаційних змін має оцінка ризику, тобто ймовірності настання певної події. Управління ризиками організаційних змін включає, насамперед, ідентифікацію та оцінку різних видів ризиків під час здійснення організаційних змін. При визначенні ризиків це може бути цілий ряд ризиків, які підривають ініціативи змін.

У статті аналітиків Deloitte описуються 12 основних тем «Колеса Горя» - ключових точок опору змінам [55]. Дванадцять елементів "Колеса Горя" - це питання щодо трьох основних рушійних сил управління ризиками:

- наявність критичних ресурсів;
- зобов'язання та згода зацікавлених сторін;
- емоційний, когнітивний і соціальний опір [56].

«Колесо Горя» показано на рис. В.1 Додатку В. За трьома групами основних стимулів управлінських ризиків виділяють специфічні ризики, що виникають у процесі впровадження організаційних змін (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Управлінські ризики впровадження організаційних змін

Базові стимули управлінських ризиків	Ризики впровадження організаційних змін
1. Ресурси	1.1 Бюджет
	1.2 Навантаження
	1.3 Талант
	1.4 Дані та системи
2. Узгодженість	2.1 Відданість заінтересованих сторін
	2.2 Управління
	2.3 Двозначність та невизначеність
3. Емоційні, когнітивні та соціальні ризики	3.1 Звичка
	3.2 Страх
	3.3 Зниження автономії та влади
	3.4 Соціальна незадоволеність
	3.5 Культура

1) Бюджет. Ключовою проблемою для багатьох ініціатив щодо змін є брак бюджету. Це може призвести до стресу, зниження рівня розвитку індивідуальних ініціатив і провалу проекту з точки зору очікувань стейкхолдерів. Дуже важливо, щоб бюджети та очікування були узгоджені з самого початку, щоб уникнути ініціатив, які можуть провалитися за визначенням.

2) Навантаження. Зміни потребують праці та зусиль, часто на додаток до існуючих вимог до роботи персоналу. Нові стимули або зміни часто мають невеликий або зовсім відсутній доступ до можливостей і часу, необхідних для реалізації ще одного проекту змін. Зусилля щодо змін, особливо складних, навряд чи будуть повністю підтримані, коли компанія переживає важкі часи, а скорочення вже призвело до збільшення індивідуального робочого навантаження. Таким чином, важливо запитати, чи можна припинити роботу, щоб звільнити час для успішних змін. Інша проблема полягає в тому, коли робоче навантаження включає опір персоналу, а також питання про те, чи результат зміни створює більше роботи для ключових співробітників без будь-якої додаткової оплати для них. Щоб уникнути цих форм опору змінам, слід звернути увагу на додаткові зусилля, необхідні після змін. Керівники змін повинні проводити аналіз зацікавлених сторін, щоб діагностувати, як зміни або нові процеси вплинуть на робочі вимоги різних зацікавлених сторін. Щоб «продати» ініціативу різним зацікавленим сторонам, лідери повинні забезпечити додаткові виплати критично важливим зацікавленим сторонам, щоб компенсувати нові робочі вимоги.

3) Талант. Найважливішим ресурсом успішних змін є люди, які володіють навичками та досвідом, необхідними для реалізації та підтримки ініціативи змін. Зусилля з набору та адаптації для спеціалізованих висококваліфікованих талантів можуть тривати близько року. Крім того, можливо, доведеться звільнити людей, щоб зберегти загальну чисельність

персоналу. Це також може спричинити затримки. Особливо важливим лідерським талантом є талант до змін.

4) Дані та системи. Сьогодні для багатьох ініціатив щодо змін потрібна допоміжна інформація та дані. Це критичне обмеження для змін у багатьох організаціях. Основні існуючі системи можуть бути не в змозі надавати своєчасну та точну інформацію та аналіз для прийняття бізнес-рішень. В інших випадках, коли організації вирости неорганічними через придбання, критично важливі системи та набори даних не можуть бути легко інтегровані для надання вичерпних даних у режимі реального часу щодо ключових питань бізнесу. Таким чином, базові дані та ІТ-інфраструктура повинні бути вдосконалені, перш ніж процеси та організаційні зміни можуть бути впроваджені в організації. Як зазначалося вище, неадекватні бюджети, час, таланти та системні інформаційні ресурси часто стримують і обмежують реалізацію цінності ключових ініціатив щодо зміни бізнесу.

5) Зобов'язання зацікавлених сторін. Зусилля щодо змін вимагають відданості, підтримки та спонсорства з боку ключових зацікавлених сторін. Без належного рівня узгодженості зміни можуть бути відкладені або зовсім невдалі, і їх стає дедалі важче реалізувати. Це не завжди відбувається через розбіжності чи великі конфлікти між зацікавленими сторонами. Вони можуть виникати тому, що різні люди мають різні пріоритети в роботі. Для узгодження пріоритетів зацікавлених сторін часто потрібен старший спонсор проекту, який може визначити пріоритети ініціативи змін і забезпечити виділення критичних ресурсів. Для кожного з ваших проектів дуже важливо мати спонсора з повноваженнями вирівнювати пріоритети для найважливіших зацікавлених сторін.

6) Менеджмент. Одним із способів підтримувати прихильність зацікавлених сторін і постійне пристосування до процесу змін є ефективний механізм управління. Управління структурою та процесом забезпечить узгодженість усіх зацікавлених сторін під час змін для їхньої обізнаності та відданості, отримання ресурсів та їхніх порад для вирішення проблем, які

виникають у процесі, та отримання їхньої підтримки щодо майбутніх напрямків роботи. Управління змінами може бути багаторівневим.

7) Неясність і невизначеність. Зміна також може бути невдалою через відсутність ясності або двозначності щодо мети змін, нового процесу та специфікацій системи, а також бажаних результатів і визначення успіху зусиль. Неоднозначність може коштувати особливо дорого в проектах, які потребують змін в інформаційних системах. Якщо у вимогах до проекту є неоднозначність, систему неможливо точно визначити. Це може призвести до створення систем, які не відповідають потребам користувачів. Таким чином, проекти повинні мати належний рівень деталізації та взаємні зобов'язання для всіх зацікавлених сторін. Неясність також може виникати через невизначеність. Ітеративний процес виконання розробки та тестування може повністю вирішити невизначеності, визначаючи всі потреби на самому початку розробки. Але для цього потрібна зацікавленість зацікавлених сторін. Лідери змін повинні зменшити ризик зацікавлених сторін шляхом залучення ефективних спонсорів, узгодження стимулів і пріоритетів, систем управління та постійного узгодження зацікавлених сторін щодо цілей і загальної згоди щодо того, як визначити вимоги та вирішити двозначність і невизначеність у завданнях, вимогах і підходах до виконання. Ефективний процес управління допомагає ініціативі змін ефективно адаптуватися до подій, що розгортаються, і нової інформації.

8) Звичка. Старі звички можуть бути дуже потужним фактором у впровадженні змін. Звички перешкоджають змінам, оскільки працівники, які дотримуються попередньої звички, не можуть прийняти новий спосіб роботи чи нову систему. Зміна навичок може бути складною, а видалення старих систем надання навичок може мати вирішальне значення для забезпечення позитивних змін.

9) Страх. Потужна емоція, яка може придушити зміни, - це страх втрати або невідомості. Страх перед змінами включає в себе майбутню втрату роботи, особливо в деяких типах ініціатив щодо зміни галузі. Страх

може паралізувати або викликати активний опір реалізації ініціативи змін.

10) Зменшення автономності та влади. Деякі зусилля щодо змін можуть вплинути на відносини влади та автономію деяких осіб в організації. Наприклад, коли старший фінансовий директор групи прагне до більшої прозорості бізнес-підрозділів та їх операційних запасів, він може виявити інформацію, яка різко змінить структуру влади між центром і бізнес-підрозділами. Інформація, надана групі фінансового директора, може виявити недоліки керівника бізнес-підрозділу та підірвати його чи її владу та вплив у загальній групі. Таким чином, надання інформації, яка підриває місцеву автономію та владу, швидше за все, зустрине опір. Щоб подолати опір змінам влади, фінансовому директору, ймовірно, доведеться нарощувати власну владу або мати владу генерального директора групи як спонсора змін в інформаційних потоках, які змінюють розподіл влади в організації.

11) Соціальна незадоволеність. Опір також може бути викликаний тим, що трансформація робочих ролей призводить до зниження задоволеності роботою або зміни статусу працівника. Іноді, коли вакансії та їх місце розташування надмірно визначені, задоволеність досвідчених працівників знижується. Вони можуть мати менший зв'язок зі своїми місцевими клієнтами та менше відчувати цінність, що визначається тим, як ці клієнти оцінюють їхню роботу. Ці зміни можуть викликати опір змінам або зниження продуктивності, що підриває зусилля щодо впровадження змін. Ризик несприятливих впливів можна зменшити, якщо ретельно розглянути «соціально-технічні системи» організації. Для того, щоб ефективно управляти змінами, менеджери повинні мати керівників змін, які передбачають наслідки для соціального задоволення, які впливають на роботу, намагаючись впровадити зміни, і план їх пом'якшення.

12) Культура. Інша категорія емоційних і соціальних ризиків виникає через домінуючу культуру в організації. Наприклад, у наших лабораторіях переходу ми часто чуємо, що деякі конкретні групи не бажають змінюватися

через переконання, що вони «особливі та відрізняються від інших груп в організації». У цих випадках переважаючі переконання повинні бути змінені до того, як зміниться культура, щоб мати можливість прийняти нові правила, такі як єдина система ERP або загальні операційні протоколи бізнес-підрозділів.

Розгляд емоційних і соціальних ризиків вимагає певного рівня передбачення можливих звичок, страхів, влади, соціального задоволення та культурних переконань, які стимулюють опір змінам. Якщо ці ризики передбачені, їх можна запобігти за допомогою продуманого спілкування, перепланування роботи та дій, спрямованих на заспокоєння справжніх страхів і побоювань. Якщо ці стратегії не працюють, можна найняти нових працівників, які підтримають зміни.

Оцінка ризику – це сукупність процедур для визначення факторів, причин його виникнення, аналізу можливостей і наслідків впливу ризику. Для цього використовується якісний і кількісний аналіз ризиків.

Якісний аналіз ризику спрямовано на виявлення різних видів ризику, визначення чинників ризику (як умов, що сприяють виявленню причин ризику), причин ризику (як джерел виникнення ризику; конкретних подій, здатних призвести до відхилення від планованого результату, тощо), ідентифікацію ризиків, властивих певній програмі організаційних змін. Далі на основі встановленої системи ризиків розробляється відповідна система антиризикових заходів.

Кількісний аналіз ризику полягає у визначенні ймовірності виникнення ризику та його впливу на показники діяльності підприємства, на ефективність організаційних змін.

Процес управління ризиками під час проведення організаційних змін має власну специфіку. Алгоритм управління ризиками організаційних змін відрізняється від стандартних схем ризик-менеджменту. Даний алгоритм не обмежується лише визначенням ризиків за проектом чи за низкою проектів, а також сферою організаційних змін (через дію принципів системності).

Алгоритм управління ризиками організаційних змін представлено на рис. 3.7.

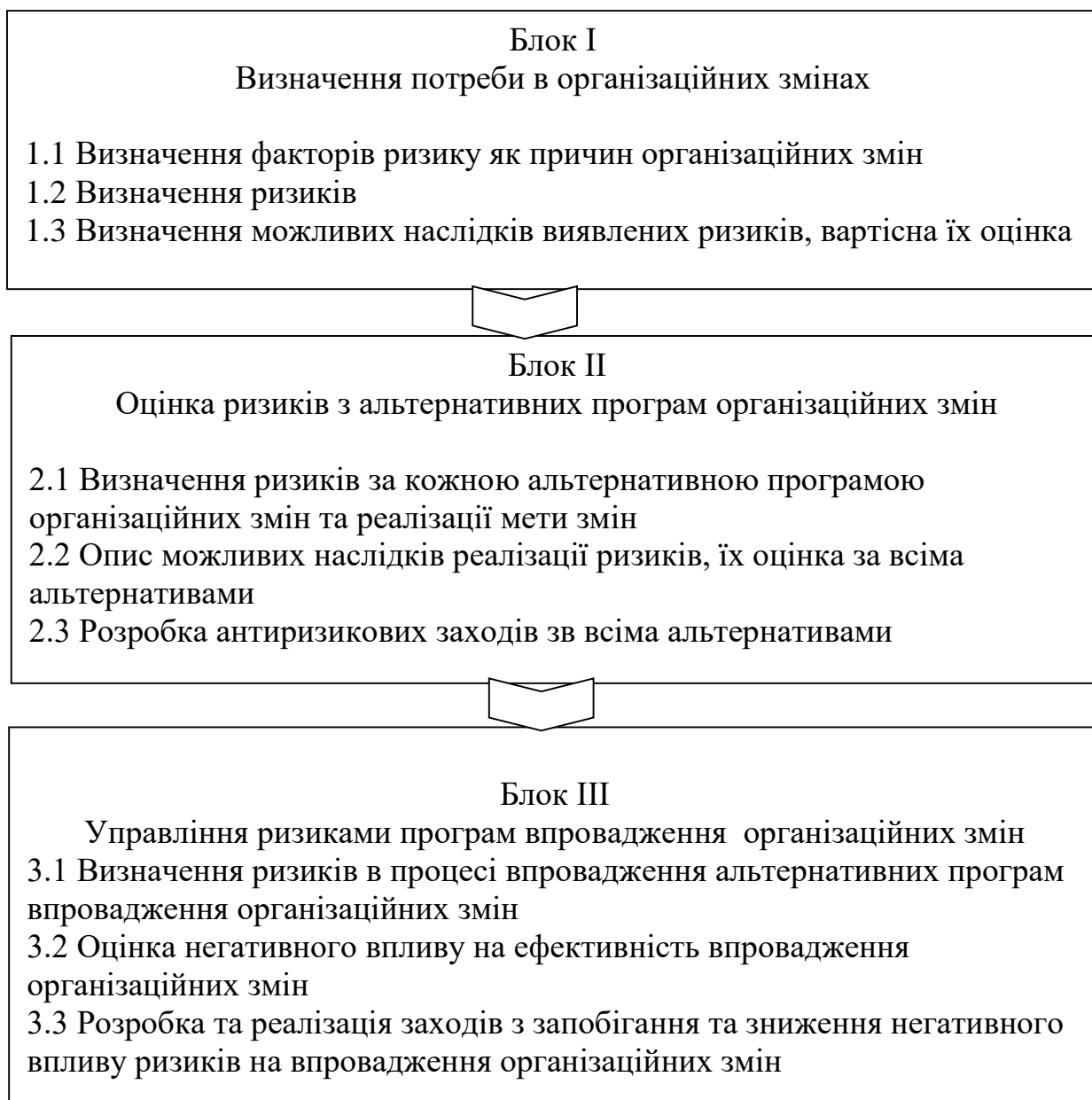


Рис 3.7 Алгоритм управління ризиками організаційних змін

На стратегічному рівні вирішуються два глобальні питання: проводити зміни або ні; якщо проводити, то які саме (яку альтернативну програму прийняти). Відповідно, визначаються два блоки робіт з управління стратегічними ризиками: визначення потреби в організаційних змінах та оцінка ризиків за альтернативними програмами організаційних змін. Етапи



першого блоку – це якісний та кількісний аналіз ризиків як причин проведення організаційних змін. Витрати проведення організаційних змін ще не оцінено, тому що не розглянуто альтернативи їх проведення, натомість визначається ціна відмови від реалізації змін у разі прояву ризиків. При цьому вартісна оцінка наслідків реалізації виявлених ризиків є невід’ємним елементом оцінки ризиків.

Етапи другого блоку – це аналіз ризиків за кожним альтернативним варіантом організаційних змін та розроблення заходів щодо протидії ризикам. Тут оцінюються ризики одержання результатів організаційних змін. Та чи інша стратегія фірми, напрям використання ресурсів, характер маркетингової активності, рівень інноваційності виробництва та інші наслідки та ефекти організаційних змін включають цілий набір ризиків суб’єктивного характеру.

Досягнення цілей як результату вжитих дій має ризики, які також належить оцінити. Ці ризики за своїм змістом, рівнем можуть (і повинні) бути принципово іншими, ніж ризики, внаслідок яких виникає намір провести зміни. Якщо альтернативні програми не впливають на рівень ризику, виявленого в ході етапів першого блоку, тоді проведення організаційних змін є недоцільним і необхідно розробляти інші, дієвіші програми організаційних змін.

Третій блок процедур ризик-менеджменту має операційний характер і пов’язаний з ризиками процесу реалізації організаційних змін. Кожна програма організаційних змін містить у собі цілу систему внутрішніх ризиків, саме ці операційні ризики оцінюються та враховуються при складанні програми організаційних змін.

На основі аналізу ризиків у другому і третьому блоці можна отримати сумарну кількість оцінку ризику за кожною альтернативною програмою організаційних змін. Ця величина послужить важливим критерієм оцінки альтернативних варіантів проведення організаційних змін – за інших рівних умов кращим варіантом буде той, який має найменший сумарний ризик:

$$R_{рез.i} + R_{реализ.i} \rightarrow \min, \quad (3.1)$$

де  $R_{рез.i}$  – оцінений ризик результату за  $i$ -ю альтернативною програмою організаційних змін (блок 2);

$R_{реализ.i}$  - оцінений ризик реалізації  $i$ -ї альтернативної програми організаційних змін (блок 3).

У будь-якому випадку сумарний ризик реалізації та досягнення результатів організаційних змін, оцінений кількісно, має бути менше ризику – причини організаційних змін:

$$R_{відмови} > R_{рез.i} + R_{реализ.i}, \quad (3.2)$$

де  $R_{відмови}$  – оцінений ризик відмови від організаційних змін (блок 1).

Вартісна оцінка наслідків ризиків та антиризикових заходів дозволить визначити ефективність заходів з управління ризиками організаційних змін. Але окрім вартісної оцінки, яка дозволяє оцінити ефективність у короткостроковому періоді, необхідно брати до уваги стратегічні та маркетингові наслідки для підприємства від реалізації ризиків та альтернативних програм організаційних змін. Рівень ризику, вартісні, стратегічні та маркетингові наслідки прояву ризику та програм організаційних змін будуть важливими критеріями відмови або прийняття організаційних змін, вибору оптимальної програми організаційних змін існуючих альтернатив.

Результат організаційних змін залежить і від правильного стратегічного вибору, і від злагоджених оперативних дій. Організаційні зміни покликані перевести підприємство на новий якісний рівень розвитку при прийнятному рівні ризику.

### Висновки до розділу 3

В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі та обмежених ресурсів організаціям слід більш детально та ретельно підходити до оцінки запланованих змін. Ця оцінка повинна бути комплексною і враховувати можливість впровадження заходів організацією, з одного боку, і потенційну ефективність інновації, з іншого. Оцінка факторів успіху змін повинна ґрунтуватися на трьох основних елементах:

- здатність до змін,
- готовність і
- потреба в змінах.

Ефективність змін передбачає використання різноманітних показників і методів оцінки економічної ефективності, а також врахування ризику. З метою формалізації та систематизації результатів оцінки запропоновано звести показники оцінки в єдиний інтегральний показник, який характеризує рівень доцільності змін для організації.

Наведені в дослідженні дані підтверджують тісний взаємозв'язок між процесами впровадження сучасних корпоративних інформаційних систем і змінами в бізнес-процесах компаній. Проблеми, що виникають при цьому, вимагають застосування методів управління організаційними змінами. Неможливо сформулювати універсальні правила управління організаційними змінами, однак можна визначити деякі рекомендації, які дозволять більш ефективно впроваджувати нові інформаційні системи та їх інтеграцію з існуючими на підприємствах.

Вони включають наступне:

- максимальна стандартизація бізнес-процесів для корпорацій з територіально розподіленою мережею офісів і філій;
- максимальна увага питанням навчання співробітників з урахуванням мовних бар'єрів і місцевих особливостей;
- використання системи ключових показників ефективності віддачі від впровадження систем, які складаються з ключових показників ефективності окремих структурних підрозділів організації;

- підготовка до організаційних змін, що включає аналіз нових ролей і процесів, прогнозування можливих варіантів протидії нововведенням і розробку заходів подолання опору.

Крім того, оскільки одним із головних результатів впровадження інформаційних систем і технологій є те, що вони перетворюватимуть неструктуровані процеси на частково структуровані та структуровані, існує позитивний зворотний зв'язок: впровадження систем структурує та формалізує бізнес-процеси, які, у свою чергу, сприяє більш успішному впровадженню нових інформаційних систем і технологій.

Економічна основа організаційних змін потребує дотримуватись традиційного трактування ефективності як відносного ефекту, який визначається шляхом порівняння ефекту (результату) з витратами на його отримання. У цьому випадку мова йде про так звану внутрішню ефективність використання ресурсів компанії.

Однак не всі суттєві стратегічні результати втілюються в матеріальну форму, їх неможливо виразити через фінансові показники (принаймні в найближчій перспективі). Тут доцільніше говорити про так звану зовнішню ефективність, яка відображає здатність організації до розвитку, стійкість розвитку, її адаптивність, відповідність вимогам середовища.

У більш широкому трактуванні ефект організаційних змін має різну спрямованість: маркетинговий ефект; науковий ефект; організаційно-управлінський ефект; соціальний ефект; економічний (фінансовий) ефект; інформаційний ефект; екологічний ефект .

В роботі сформульовано низку вимог до оцінки ефективності впровадження організаційних змін:

- а) складність оцінювання;
- б) гармонізація внутрішньої ефективності та зовнішньої ефективності;
- в) інтеграція між стратегічним і оперативним рівнями управління;
- г) реальність оціночних показників;
- д) своєчасність оцінки.

Важливе значення в оцінці ефективності впровадження організаційних змін має оцінка ризику, тобто ймовірності настання певної події.

В роботі розглянуто інструмент, запропонований аналітиками Deloitte, де описуються 12 основних тем «Колеса Горя» - ключових точок опору змінам. Дванадцять елементів "Колеса Горя" - це питання щодо трьох основних рушійних сил управління ризиками: наявність критичних ресурсів; зобов'язання та згода зацікавлених сторін; емоційний, когнітивний і соціальний опір.

Оцінка ризику – це сукупність процедур для визначення факторів, причин його виникнення, аналізу можливостей і наслідків впливу ризику. Для цього використовується якісний і кількісний аналіз ризиків.

Процес управління ризиками під час проведення організаційних змін має власну специфіку. В роботі запропонований алгоритм управління ризиками організаційних змін, який відізняється від стандартних схем ризик-менеджменту. Даний алгоритм не обмежується лише визначенням ризиків за проектом чи за низкою проектів, а також сферою організаційних змін ( через дію принципів системності).

Відправна точка для підвищення шансів на успіх полягає в систематичному передбаченні та визначенні пріоритетності ризиків, які, швидше за все, перешкоджатимуть здійсненню змін. Шанси на успіх можуть бути покращені за рахунок забезпечення достатньої кількості ресурсів, узгодження управління та допомагаючи людям подолати опір змінам.

## ВИСНОВКИ

Визначено, що організаційні зміни – це різні види інновацій і перетворень, які можуть уміло поєднуватися в різних напрямках (зміни організаційних цілей, організаційної структури, обладнання, технологічних процесів тощо) і здатні запобігти негативним тенденціям і забезпечити довгостроковий розвиток в конкурентних умовах.

Основними чинниками, що визначають необхідність організаційних змін, є фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. До факторів внутрішнього середовища відносяться: персонал, технології, цілі, завдання, організаційна структура і т. д. Мотиваційними факторами зовнішнього середовища є: конкуренти, постачальники, споживачі, посередники, контактні аудиторії, профспілки і т. д. Однак слід пам'ятати, що на ефективність організаційних змін впливатимуть: мета змін, види змін, стиль їх впровадження, механізми та важелі реалізації, розподіл прав і повноважень.

Розуміння управління організаційними змінами як специфічного виду управлінської діяльності дозволяє виділити класичні функції управління в рамках процесного підходу, які поєднують планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання на етапах ініціювання, впровадження та інституціоналізації змін.

Об'єкти зміни, масштаб і визначення їх типу відносяться до змістовного розуміння.

Системний підхід вимагає аналізу існуючих взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства, які необхідно змінити для досягнення поставлених цілей.

Використання ситуаційного підходу зумовлене необхідністю своєчасного реагування на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища, які в загальному вигляді можна охарактеризувати як «часовий» параметр. При моніторингу впливу факторів і стану потенціалу підприємства

важливо чітко встановити моменти та періоди планування, впровадження та інституціоналізації змін.

Інші підходи, такі як поведінковий, психодинамічний, гуманістичний і компетентнісний, пов'язані з виключною роллю персоналу у впровадженні змін, оскільки якщо не подолати опір, то всі зусилля можуть бути зведені до мінімуму і поставлені цілі не будуть досягнуті. Це окремий напрямок управління організаційними змінами, який пов'язаний з визначенням рівня та/або ступеня готовності персоналу на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях, у межах якого доцільно використовувати різні методи для забезпечення сприйняття та розуміння зміни, зменшують небажану поведінку та посилюють позитивну.

Саме поєднання методів, послідовність їх реалізації та акценти відрізняють розглянуті підходи. Одні дослідники наголошують на визначеній послідовності етапів і реалізації функцій, інші автори вважають за необхідне конкретизувати об'єкт змін як матеріального, так і нематеріального характеру.

Для забезпечення успіху управління організаційними змінами доцільно використовувати комбінацію вищевказаних методів на різних етапах відповідно до функцій управління.

Практична реалізація змін відбувається шляхом використання методів та інструментів управління змінами, які є основою механізму управління розвитком підприємства. Застосування поєднання підходів до управління змінами, системи методів та інструментів управління змінами з урахуванням поточного стану стабільності функціонування та розвитку окремого підприємства дозволить здійснити ефективний перехід підприємство з менш стабільного стану в більш стабільне в мінливому зовнішньому середовищі підприємства, отже, розвиватися.

Об'єктом аналізу у Розділі 2 даного дослідження є ПрАТ “Колос”, що працює в агропромисловій сфері. Метою діяльності ПрАТ “Колос” є здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах

акціонерів товариства та максимізації добробуту акціонерів.

100% акцій ПрАТ “Колос” належить Вайтерра Індастріс Нідерландс Б.В/ Glencore Industries The Netherland B.V.

ПрАТ “Колос” за критеріями Закону про бухоблік відноситься до категорії середніх підприємств.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що в цілому результати господарської діяльності свідчать про ефективність управління підприємством. Однак, викликає занепокоєння стан дебіторської заборгованості, яка в структурі обігових коштів становить майже 68 % та незначні обсяги капітальних інвестицій, що може негативним чином вплинути на подальшу діяльність та розвиток підприємства.

Досліджуване підприємство за період, що аналізується, має позитивні фінансові результати. Чистий прибуток за 2019 р становить 37800 тис грн. В 2020 р даний показник дещо знизився, але є позитивним та становить 30917 тис грн

В роботі проведений аналіз ліквідності балансу, заснований на порівнянні статей активу, що згруповані за ознакою ліквідності та розташовані у порядку її зменшення, зі статтями пасиву, що згруповані за ознакою строковості та розміщені в порядку збільшення термінів погашення зобов'язань.

В 2019 р баланс ПрАТ “Колос” був неліквідним, оскільки три з чотирьох співвідношень не були виконані.

Незважаючи на покращення ситуації, баланс ПрАТ “Колос” в 2020 р не є абсолютно ліквідним, оскільки не виконується перша нерівність, розмір високоліквідних активів є меншим за величину найтерміновіших зобов'язань, що пояснюється недостатністю коштів на рахунках підприємства. Всі інші нерівності виконуються. А отже в довгостроковому періоді підприємство має можливість погашати свої зобов'язання.

Ліквідність підприємства також визначена з використанням коефіцієнта абсолютної ліквідності; коефіцієнта покриття; коефіцієнта



швидкої ліквідності; коефіцієнта загальної платоспроможності.

У 2019 р всі показники ліквідності підприємства були нижчими ніж нормативне значення. Динаміка коефіцієнтів ліквідності у 2020 р є позитивною, що свідчить про поліпшення ситуації на підприємстві зі сплатою як короткострокових, довгострокових, так і поточних зобов'язань.

Будь-яке підприємство не може існувати поза межами зовнішнього середовища. Важливим є стан галузі, до якої належить підприємство. У нашому випадку - це агропромисловий комплекс (виробництво сільськогосподарської продукції).

Проведено аналіз та надана оцінка щодо:

- індексу сільськогосподарської продукції;
- площ сільськогосподарських культур;
- обсягів виробництва сільськогосподарських культур;
- кількості підприємств за видами та прибутковістю;
- індексу витрат на виробництво сільськогосподарської продукції;
- структури витрат усіх підприємств на виробництво продукції (робіт, послуг) сільського господарства.

Аналіз щодо оцінки впливу факторів, що стримують сільськогосподарську діяльність, дозволяють зробити висновок, що:

- у 2021 р були такі фактори як погодні умови (309 відповідей), фінансові обмеження (275 відповідей), інші фактори (296 відповідей). Однак, 466 відповідей - твердження, що стримуючі фактори відсутні;

- у 2022 р ситуація дещо змінилась - 527 відповідей це інші фактори, 355 - нестача матеріалів, 337 - фінансові обмеження. Збільшилась кількість відповідей щодо відсутності стримуючих факторів.

Проаналізувавши фактори зовнішнього середовища підприємства, складено перелік її сильних і слабких сторін та побудовано матрицю SWOT-аналізу.

Реалізація стратегії змін передбачає вибір засобів і методів досягнення поставлених цілей: вибір цільових ринків, способів і термінів виходу на них,

визначення перспективної ефективності виробництва і збуту. ПрАТ «Колос» знаходиться на стадії зростання, пропорційно зростають обсяг продажів і доходи. Виходячи з цього керівництву слід звернути увагу на зміцнення фінансових позицій. Рекомендується повною мірою використовувати внутрішні і зовнішні можливості, необхідно підкреслювати сильні сторони, усувати загрози і намагатися зменшити вплив слабких сторін.

Виходячи з цього, для ПАТ «Колос» можливе застосування стратегії концентрованого зростання – стратегії розвитку існуючого ринку та пошуку нових ринків збуту для виробництва та реалізації наявної продукції:

- вихід на нові національні ринки;
- вихід на новий сегмент ринку.

В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі та обмежених ресурсів організаціям слід більш детально та ретельно підходити до оцінки запланованих змін. Ця оцінка повинна бути комплексною і враховувати можливість впровадження заходів організацією, з одного боку, і потенційну ефективність інновації, з іншого. Оцінка факторів успіху змін повинна ґрунтуватися на трьох основних елементах:

- здатність до змін;
- готовність до змін;
- потреба в змінах.

Ефективність змін передбачає використання різноманітних показників і методів оцінки економічної ефективності, а також врахування ризику. З метою формалізації та систематизації результатів оцінки запропоновано звести показники оцінки в єдиний інтегральний показник, який характеризує рівень доцільності змін для організації.

Наведені в дослідженні дані підтверджують тісний взаємозв'язок між процесами впровадження сучасних корпоративних інформаційних систем і змінами в бізнес-процесах компаній. Проблеми, що виникають при цьому, вимагають застосування методів управління організаційними змінами. Неможливо сформулювати універсальні правила управління

організаційними змінами, однак можна визначити деякі рекомендації, які дозволять більш ефективно впроваджувати нові інформаційні системи та їх інтеграцію з існуючими на підприємствах.

Крім того, оскільки одним із головних результатів впровадження інформаційних систем і технологій є те, що вони перетворюватимуть неструктуровані процеси на частково структуровані та структуровані, існує позитивний зворотний зв'язок: впровадження систем структурує та формалізує бізнес-процеси, які, у свою чергу, сприяє більш успішному впровадженню нових інформаційних систем і технологій.

Економічна основа організаційних змін потребує дотримуватись традиційного трактування ефективності як відносного ефекту, який визначається шляхом порівняння ефекту (результату) з витратами на його отримання. У цьому випадку мова йде про так звану внутрішню ефективність використання ресурсів компанії.

Однак не всі суттєві стратегічні результати втілюються в матеріальну форму, їх неможливо виразити через фінансові показники (принаймні в найближчій перспективі). Тут доцільніше говорити про так звану зовнішню ефективність, яка відображає здатність організації до розвитку, стійкість розвитку, її адаптивність, відповідність вимогам середовища.

У більш широкому трактуванні ефект організаційних змін має різну спрямованість: маркетинговий ефект; науковий ефект; організаційно-управлінський ефект; соціальний ефект; економічний (фінансовий) ефект; інформаційний ефект; екологічний ефект .

В роботі сформульовано низку вимог до оцінки ефективності впровадження організаційних змін:

- а) складність оцінювання;
- б) гармонізація внутрішньої ефективності та зовнішньої ефективності;
- в) інтеграція між стратегічним і оперативним рівнями управління;
- г) реальність оціночних показників;
- д) своєчасність оцінки.

Важливе значення в оцінці ефективності впровадження організаційних змін має оцінка ризику, тобто ймовірності настання певної події.

В роботі розглянуто інструмент, запропонований аналітиками Deloitte, де описуються 12 основних тем «Колеса Горя» - ключових точок опору змінам. Дванадцять елементів "Колеса Горя" - це питання щодо трьох основних рушійних сил управління ризиками: наявність критичних ресурсів; зобов'язання та згода зацікавлених сторін; емоційний, когнітивний і соціальний опір.

Оцінка ризику – це сукупність процедур для визначення факторів, причин його виникнення, аналізу можливостей і наслідків впливу ризику. Для цього використовується якісний і кількісний аналіз ризиків.

Процес управління ризиками під час проведення організаційних змін має власну специфіку. В роботі запропонований алгоритм управління ризиками організаційних змін, який відізняється від стандартних схем ризик-менеджменту. Даний алгоритм не обмежується лише визначенням ризиків за проектом чи за низкою проектів, а також сферою організаційних змін ( через дію принципів системності).

Відправна точка для підвищення шансів на успіх полягає в систематичному передбаченні та визначенні пріоритетності ризиків, які, швидше за все, перешкоджатимуть здійсненню змін. Шанси на успіх можуть бути покращені за рахунок забезпечення достатньої кількості ресурсів, узгодження управління та допомагаючи людям подолати опір змінам.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буднік, М.М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
2. Шевченко, І. Б. Управління змінами : навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>
3. Пічугіна Т. С. , Ткачова С. С. , Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. пос. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
4. Порудєєва Т.В., Єдина Ю.Г., Міхневич В.О. Управління змінами на підприємстві в контексті підвищення його конкурентоспроможності. [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/51.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/51.pdf).
5. Адізес І. К. Управління змінами / І.Адізес; пер. з англ. Т.Семигіна. - К.: Book Chef, 2018.-640 с.
6. Ареф'єва О.В., Кондратюк О.І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №3. С. 43-49.
7. Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. *Managing organizational transitions*, 1984. 313 с.
8. Boddy, D. *Management: An Introduction*, 2014. 720 p.
9. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорацій. К. : КСД, 2018. 384 с.
10. Barnett, .P. and Carroll, G.R. (1987) 'Competition and mutualism among early telephone companies', *Administrative Science Quarterly*, 32: 400–21.
11. Barnett, W.P. and Carroll, G.R. (1995) 'Modeling internal organizational change', *Annual Review of Sociology*, 21: 217–36.
12. Серебряк К.І.Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2016. № 6 (230). С. 135-138 <https://core.ac.uk/download/pdf/84593123.pdf>.

13. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией. *Управление персоналом*. 2006. № 4. С. 192-198.
14. Полінкевич О.М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. – Луцьк : Вежа-Друк, 2018. – 352 с.
15. Джейкобс Р. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху : пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 216 с.
16. "Strategic Management: Classic Edition" by H. Igor Ansoff.
17. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. – Leipzig : Duncker u. Humblot, 1912. – VIII, 548 S.
18. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. – 2. neu bearb. Aufl. – München; Leipzig : Duncker u. Humblot, 1926. – 369 S.
19. Lewin, K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers [Text] / K. Lewin; Edited by Dorwin Cartwright. — New York: Harper & Row, 1951. — 346 p.
20. Гусева О. Ю. Дослідження еволюції теорії управління змінами як самостійного наукового напрямку. [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_26/zb26\\_16.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_26/zb26_16.pdf).
21. Діденко Н.В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін. *Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки*. 2014. № 6. Т.2. С. 151-154., с. 152.
22. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (Донецьке відділення), 2014. 395 с.
23. Lewin, K. Studies in group decisions" (1954) in D. Cartwright and A. Zander (eds), "Group Dynamics: Research and Theory." London: Tavistock.
24. Управління змінами. <http://www.ocs.com.ua/change%20management.htm#045>.

25. Концепция Куб изменений (Г.Минцберг). URL :<http://ibcm.biz/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D0%B8%D1%8F-%D0%BA%D1%83%D0%B1-%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%B3-%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B3/>.
26. Айсберг управления изменениями. <https://www.Talent-Management.Com.Ua/3978-3978-Aysberg-Upravleniya-Izmeneniyami/>.
27. Wilfried Krüger. Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung (Hrsg.), 2. Aufl., Wiesbaden 2002.
28. Табенська О. І. Основа успішного здійснення змін – прагнення постійного вдосконалення. [https://www.confcontact.com/2015\\_04\\_25/2/2\\_tabenska.html](https://www.confcontact.com/2015_04_25/2/2_tabenska.html).
29. Сопоцько О.Ю. Визначення сутності економічного механізму управління постачаннями. С. 75-82. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=F&I21DBN=EC&P21DBN=EC](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=EC&P21DBN=EC).
30. Kotter, John P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. *Harvard Business Review Press*, 2014.
31. Матюк Т.В., Дяченко О.О. Управління процесами організаційних змін на підприємствах. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. № 31. С. 32-39.
32. Zubkov S.O. Conceptual model of organizational and economic mechanism of mobilization of resource potential of the trade enterprise. *Innovative Economy*, 2020. № 3-4. С. 59-64. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.3-4.8.
33. Артеменко Л. П., Піддубна А.С. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. URL : <http://www.ev.fmm.kpi.ua/article/download/45626/41846>.
34. Паламарчук О.М. Суть та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету. Економіка і управління*. 2011.№ 17/2.

C.73-78.

35. Савіна С.С. Організаційно-економічний механізм управління підприємством молочної промисловості. *Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки*. 2012. №3 (69). Том 2. С.162-167.

36. Харчук С.А., Буга Р. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємства в умовах інтеграції економіки України. [http://www.rusnauka.com/22\\_AND\\_2016/Economics/10\\_215442.doc.htm](http://www.rusnauka.com/22_AND_2016/Economics/10_215442.doc.htm).

37. Порудеева Т.В., Кишковська Е.Л., Скрипник К.Н. Теоретические основы управления изменениями на предприятиях. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88>.

38. Armenakis A. Organisational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. (Yearly Review of Management) / A. A. Armenakis, A. G. Bedeian // *Journal of Management*. 1999. – Vol. 25. May-June. – № 3. – P. 293–315.

39. Степаненко С. В., Лукашев С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *БізнесІнформ*. 2015. №4. С. 291–297.

40. Гринько Т . В ., Гвініашвілі Т . З . Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. *Технологический аудит и резервы производства*, 2015. № 1/5(21). С. 34–40.

41. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. 2012. № 4. С. 155-163.

42. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6595> (дата звернення: 16.11.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.44.

43. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О. Побігун С.А. Підходи, методи та



інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>.

44. Звіт про управління [https://www.viterraukraine.com.ua/en/dam/jcr:e39a4537-b53a-4260-8dda-e42cd9a0d6fd/KOLOS\\_\\_ZVIT\\_PRO\\_UPRAVLINNYA\\_27-04-2021.pdf](https://www.viterraukraine.com.ua/en/dam/jcr:e39a4537-b53a-4260-8dda-e42cd9a0d6fd/KOLOS__ZVIT_PRO_UPRAVLINNYA_27-04-2021.pdf).

45. Структура власності [http://kolos.bgs.kh.ua/attachments/KOLOS\\_structura\\_vlasnosti\\_zvit\\_2018\\_02-04-2019.pdf](http://kolos.bgs.kh.ua/attachments/KOLOS_structura_vlasnosti_zvit_2018_02-04-2019.pdf).

46. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України <https://Zakon.Rada.Gov.Ua/Laws/Show/996-14/Ed20180701#Text>.

47. Веб-сайт емітента цінних паперів <http://kolos.bgs.kh.ua/index.html>.

48. <https://www.ukrstat.gov.ua>

49. Organizational Development: The Change Formula. – URL: [https://www.academia.edu/10284686/Organizational\\_Development\\_The\\_Change\\_Formula](https://www.academia.edu/10284686/Organizational_Development_The_Change_Formula).

50. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія/ за ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. Одеса: «Освіта України». 2017. 244 с.

51. Модель McKinsey 7S: ключевые элементы микросреды организации. URL : <https://www.management.com.ua/strategy/str314.html>.

52. Сиволап А.В. Анализ основных содержательных моделей управления изменениями в организации. URL : <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/91097/33-Sivolap.pdf?sequence=1>.

53. Laudon K.C. Management Information Systems, New Approaches to organization and technology. / K. Laudon, J. Laudon — New Jersey: Prentice Hall, 1998. 395 p.

54. The 2022 Top 12 Professional Services Software Systems Report <https://www.panorama-consulting.com/resource-center/>.

55. Change initiatives: Managing the Wheel of Woe execution risks. URL

: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3562\\_Executive-transitions\\_Change-initiatives/DUP\\_ExecTransitions\\_Change-initiatives-Managing-wheel-of-woe.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3562_Executive-transitions_Change-initiatives/DUP_ExecTransitions_Change-initiatives-Managing-wheel-of-woe.pdf).

56. Изменения: «Колесо Горя» управленческих инициатив URL : <https://www.management.com.ua/cm/cm209.html>

57. Ареф`єва О.В., Кондратюк О.І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. №3. С. 43-49.

58. Боженко О.С. Організаційні зміни - основа розвитку підприємств. URL: [http://www.rusnauka.com/2.\\_SND\\_2007/Economics/19367.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm).

59. Горбачова А. Використання управлінської стратегії «Блакитний океан» як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Вінниця: КНТЕУ, 2016. Вип.28. с.125-128.

60. Джейкобс Р. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху : пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 216 с.

61. Друкер Питер. Задачи менеджменту в XXI веке. 2018. 286 с.

62. Мінцберг Генрі. Персональний сайт. URL <http://www.mintzberg.org>.

63. Минцберг Генри. Современные тенденции управления изменениями. URL <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/collection.shtml/>

64. Doroshuk G. A. Proactive Change Management: Approaches and Tools / G. A. Doroshuk, G. O. Gratsiotova // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2018. – № 2 (4). – С. 30-39. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejoru/2018/No2/30.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1423441.

65. Лозова, Т.І. Організаційно-економічний механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості [Текст] / Т. І. Лозова, Г. Ю.

Олійник, А. І. Белова // Економіка та держава. - Київ, 2019. - № 3. - С. 4- 9.

66. Миколайчук І.П. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства / І.Миколайчук, К.Кандагура // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія «Проблеми економіки та управління». - 2019. - Вип. 4. - С. 112-120.

67. Банах Ю.В. Характерні етапи проведення реструктуризації підприємства [Електронний ресурс] / Ю.В.Банах. - Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9798/1/14.pdf>

68. Гарвин Д. Изменение организации через изменение сознания сотрудников [Электронный ресурс] / Д.Гарвин, М.Роберто. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cml82.html>

69. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Д.В.Найпак. // Економіка. Управління. Інновації. - 2015. - № 1. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27).

70. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.

71. Гринь Є.Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика: моногр. Харків: Смугаста типографія, 2018. 478 с.

72. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб.; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.

73. Мазур Н.А., Семенець І.В. Управління змінами: навч. посіб.; Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка. Кам'янець-Подільський: Друкарня Рута, 2017. 165 с.

74. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб.; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 351 с. 8.

75. Сидорова А.В., Глущенко А.М. Статистичне забезпечення управління змінами на підприємствах великого бізнесу: моногр.; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ ім. Василя Стуса, 2017. 168 с.

76. Управління змінами в публічній сфері: навч.-метод. посіб. / С.К. Хаджирадєва та ін.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К.: НАДУ, 2018. 188 с.

77. Нечаєва І. А. Савчук І. О. Оцінка ефективності менеджменту організації на прикладі машинобудівного підприємства. *Молодий вчений*. Херсон. 2016. № 11 (38). С. 635-639.

78. Управління змінами та проектами: навч. посіб. / Грибик І. І. та ін.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Центр Європи, 2017. 168 с.

79. Нечаєва, І. А., М. В. Кабак. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. *Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка"*. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>

80. Управління змінами: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін та ін.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 355 с.

## ДОДАТКИ