

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління організаційними змінами на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «АЛЬФА-ЮГ.», м. Гола Пристань)

Студента 3 курсу 10с групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Ткачука Івана
Сергійовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Бай Сергій
Іванович

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Сутність та складові організаційних змін на підприємстві.....	5
1.2. Методичні підходи до управління організаційними змінами	8
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЛЬФА-ЮГ».....	14
2.1. Організаційно-економічна діагностика підприємства.....	14
2.2. Ідентифікація пріоритетів організаційних змін на підприємстві...	17
2.3. Оцінка ефективності управління організаційними змінами	25
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА	29
3.1. Обґрунтування напрямів та інструментів підвищення ефективності управління організаційними змінами.....	29
3.2. Прогнозна оцінка ефективності управління організаційними зміннами	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність даної кваліфікаційної роботи обумовлюється тим, що управління організаційними змінами – це складний процес в управлінні організації, який передбачає «злам» сформованих принципів, засад на більш досконалі методи та принципи управління, що дозволяють компанії процвітати.

Управління організаційними змінами – досить складний процес, що вимагає концентрації, взаємодії одночасно кількох підрозділів, колективів, груп. Не кожен керівник має чітке уявлення про те, як має відбуватися та чи інша зміна, і яких наслідків вона може призвести.

У багатьох галузях сучасної економіки умови господарської діяльності змінюються дуже швидко. Стрімкий науково-технічний прогрес призводить до появи нових технологій, на основі яких розробляються нові види продукції та послуг. Навколо нових технологій та продукції формуються нові ринки. Економіка зростає, підвищується індивідуальний та суспільний добробут, змінюються запити споживачів та структура попиту. До цінностей економічного зростання долучається дедалі більше країн. Світова економіка за рахунок нових технологій та уніфікації запитів споживачів поступово стає глобальною. Паралельно всередині підприємств відбуваються мимовільні процеси, що розмивають структури та системи управління, що порушують стандарти процесів, що знижують керованість.

Мета дослідження – підвищення ефективності діяльності підприємства на основі вдосконалення управління організаційними змінами підприємства ТОВ «АЛЬФА-ЮГ».

Щоб реалізувати поставлену мету, необхідно вирішити наступні завдання:

1. охарактеризувати теоретичні та методичні основи управління організаційними змінами на підприємстві;

2. дослідити особливості організаційних змін на підприємстві ТОВ «АЛЬФА-ЮГ»;

3. визначити шляхи удосконалення управління організаційними змінами підприємства ТОВ «АЛЬФА-ЮГ».

Об'єктом дослідження є організаційна структура підприємства ТОВ «АЛЬФА-ЮГ».

Предмет дослідження – соціально-економічні відносини, що виникають у процесі управління організаційними змінами.

Методи дослідження – загальноекономічні методи дослідження, синтез, дедукція та індукція, статистичні методи обробки даних, методи економічного факторного аналізу, методи оцінки економічної ефективності, методи управління.

Інформаційна база дослідження. Різні підходи до розуміння сутності проведення організаційних змін були описані у працях: К. Левіна, який запропонував триетапну модель проведення організаційних змін підприємства («розморожування-рух-заморожування»); Г. М. Андрєєвої, що у своїх роботах природу виникнення організаційних змін; А. Л. Журавльова, який вивчав діяльнісний підхід перетворень.

Вивчення поведінки, різних підходів до зниження опору, що виникають у процесі організаційних змін, розглянуті в роботах таких авторів як: Ю.А. Гануса, П. Друкера, Дж. Коттера, Р. Мінцберга, К.Е. Оксінюда, Л. Шлезінгера та інших.

Практична значимість дослідження полягає у тому, що основні розроблені заходи та рекомендації послужили основою удосконалення управління організаційними змінами ТОВ «АЛЬФА-ЮГ».

Структура дослідження. Основний текст роботи становить 40 сторінок, в т.ч. 21 таблиця, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та складові організаційних змін на підприємстві

Стан та динаміка зовнішнього середовища організації є ключовими факторами, що визначають розвиток підприємства. Посилення глобалізації, інтеграція України у світову економіку, значне скорочення життєвого циклу інновацій, нестабільність внутрішньої економічної ситуації спричиняє необхідність швидкого реагування підприємства на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. З кожним роком швидкість перетворень набирає обертів, тому залишаються конкурентоспроможними ті компанії, які змогли швидко адаптуватися до викликів навколишньої економічної дійсності [4, с. 25].

Це визначає сучасні вимоги, що пред'являються до роботи менеджера, зокрема, готовність до періодичної перебудови системи управління та вміння проводити організаційні зміни, що забезпечить стійкість існування фірми на ринку, що динамічно розвивається.

Вперше на початку 70-х років П. Вацлавік, Дж. Уїкланд Дж. і Р. Фіш ввели в теорію управління підприємством категорію «зміни», яку розділили на зміни першого та другого порядку. Під змінами першого порядку мали на увазі незначні «варіації навколо основної теми», а під змінами другого порядку – кардинальний прорив, що не має зв'язку з минулим [5, с. 4].

Деякі автори замість «організаційних змін» використовують інше формулювання: «внутрішньофірмові зміни», «інноваційні зміни», «організаційні перетворення», «корпоративні зміни», «внутрішньофірмові трансформації».

Перетворення бізнесу можна охарактеризувати як «організаційне перепроєктування генетичної архітектури корпорації, яке досягається в результаті одночасної роботи – хоча і з різною швидкістю – за чотирма

напрямами: рефреймінгу, реструктуризації, пожвавлення та оновлення» [2, с. 89].

Цікавим є підхід Гусевої О. Ю., який розглядає організаційні зміни як перехідний нестійкий стан системи від одного її стійкого стану до іншого стійкого. Деякими авторами було запропоновано розглядати сутність категорії «зміни» з погляду змістовного та процесного підходів. Ця позиція набула розвитку і стала вельми поширеною оскільки має значення, як з теоретичної, і з практичної точок зору [4, с. 15].

Цілями організаційних змін, на думку є досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності організації на ринку. При цьому зазвичай вчені визначають цільову функцію як підвищення ефективності господарювання та бачать метою організаційних змін покращення основних актуальних показників «діяльності» організації.

Організаційні зміни можуть зачіпати такі області (елементи організації):

- робота конкретного співробітника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт чи вся організація загалом;
 - «м'які» елементи організації (що апелюють до управління людським ресурсом) та тверді компоненти (системи, технологія тощо);
 - трансформацію відносин із іншими співробітниками і навіть із самим собою;
 - цілі, завдання, структуру, функції, ресурси організації;
 - функціонування організації, розподіл ресурсів членів колективу, організаційну структуру;
 - цілі, технологію, бізнес-процеси, людей, культуру, структуру, владу
- [2, с. 22].

Таким чином, під організаційними змінами розуміють керований процес, що відбувається всередині підприємства і є трансформацією різних складових, таких як: мета, завдання, функції, структури, трудові та матеріальні ресурси, підрозділи, спрямований на підвищення основних

показників діяльності компанії, формування нового організаційного устрою, що відповідає вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Організаційні зміни на підприємстві відбуваються на різних рівнях, які залежать від різних факторів:

- скільки компанія існує на ринку;
- стосунки з керівним складом персоналу;
- згуртованості трудового колективу та його зацікавленості у розвитку підприємства [7, с. 21].

Дані рівні можна подати у вигляді піраміди (рисунок 1.1).

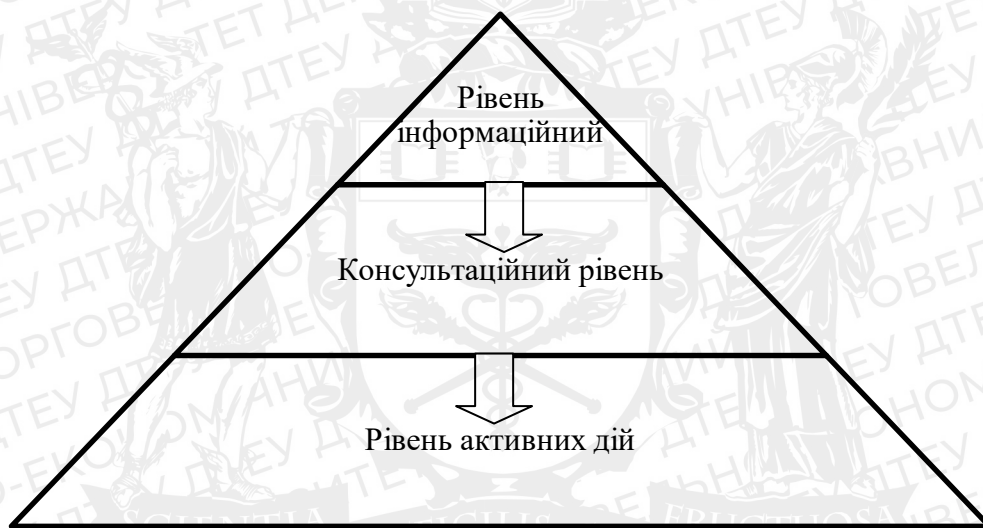


Рис. 1.1 – Рівні організаційних змін на підприємстві

Організаційні перетворення, як правило, відбуваються у трьох областях: система, структура, персонал.

Перетворення, що відбуваються в системі, є трансформацією інформаційних систем, а саме: зміна обсягу та змісту інформації, що використовується персоналом для того, щоб мати уявлення про вклад кожного члена колективу в загальний результат, а також дозволять сконцентруватися на створенні вартості, орієнтованої на потреби клієнта [6, с. 94].

Перетворення, що відбуваються у структурі, зачіпають функції адміністративного та операційного кадрового складу і будуть переглядатися у міру того, як вище керівництво буде зосереджено на створенні вартості,

тобто менше уваги приділяти контролю та уточнювати свою роль у підтримці організаційних змін. Функції, які раніше виконував адміністративний персонал, а саме: навчання, наймання персоналу, планування – можуть перейти до операційного [18, с. 11].

Оскільки співробітники освоюватимуть безліч навичок і ролей – будуть створені автономні команди, що дозволить ліквідувати певні рівні організаційної ієрархії. Перетворення, що стосуються персоналу, стосуються безпосередньо кваліфікації (якості, навички, професіоналізм). Таким чином, під час приймання на роботу переглядатимуться вимоги, що пред'являються до спеціаліста.

1.2. Методичні підходи до управління організаційними змінами

Управління організаційними змінами – це поступовий процес переходу компанії, як системи, з одного сталого стану до іншого. Д. Дак зазначав: «Управління змінами як підтримка рівноваги рухомої конструкції. Досягнення цієї критично важливої рівноваги вимагає вміння налагодити діалог між лідерами – ініціаторами змін та співробітниками, які втілюватимуть нову стратегію у життя» [30, с. 17].

Головним у концепції управління змінами є думка у тому, що це зміни у організації зачіпають як основні і допоміжні процеси, а й персонал [18]. Концепція передбачає, що можливо створити відтворювану модель успішних змін, і що існують конкретні процеси та інструменти, які дозволяють впроваджувати зміни ефективно [19].

Діагностичні ознаки, що призводять до організаційних змін фірми:

- погіршення показників діяльності підприємства; втрата позицій компанії у конкурентній боротьбі; незацікавленість персоналу у розвитку організації; протест персоналу проти будь-яких інновацій;
- стереотипне мислення керівного складу [1, с. 4].

Процес управління організаційними змінами, розроблений авторами, наведено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 – Процес управління організаційними змінами

Діяльність суб'єктів управління у сфері організаційних змін, ресурси, витрачаються у процесі проведення перетворень, представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Діяльність суб'єктів управління у сфері організаційних змін

Суб'єкт управління	Сутність роботи	Необхідні ресурси
Топ-менеджер	Генерування ідей, прийняття управлінських рішень, цілепокладання	трудові, інформаційні, матеріальні, фінансові
Лінійний керівник	Прийняття рішень, контроль за виконанням робіт, координація та мотивація персоналу, планування організаційних змін, організація, прогнозування	трудові, інформаційні, матеріальні, фінансові

Функціональний керівник	Складання плану робіт з проведення змін, оцінка результатів, облік ресурсів, визначення термінів, розподіл завдань, делегування повноважень, контроль та координація роботи, мотивація персоналу	трудова, матеріальна, інформаційна, фінансова
-------------------------	--	---

Функції управління організаційних змін:

- планування полягає у розробці ефективних напрямів та проведення заходів щодо досягнення цілей, що сприяють проектуванню бажаного майбутнього;
- організація передбачає вдосконалення систем та методів управління організаційними перетвореннями;
- координація — узгодження дій служб різних підрозділів; мотивація є процес спонукання співробітників до певних дій;
- контроль своєчасне відстеження адекватності цілей організаційних змін на кожному етапі їх проведення та оцінки [13, с. 44].

Основні етапи проведення організаційних змін, розроблені автором, представлені на Рисунку 1.3.



Рисунок 1.4 – Основні етапи управління організаційними змінами

Моделі управління організаційними змінами підприємства представлені у Додатку А.

Підходи до управління організаційними змінами:

- антикризовий підхід полягає у швидкому проведенні змін, що викликає великі опори. Основний метод даного підходу - реінжиніринг, що є повним перебудовою діяльності підприємства;
- підхід безперервного вдосконалення застосовується найчастіше у створенні системи якості, оскільки зміни відбуваються поступово, «за наростаючою». Основні методи: 6 сигм, кайдзен, точно вчасно, бережливе виробництво, канбан;
- адаптивний підхід є чимось середнім між антикризовим підходом і підходом безперервного вдосконалення. Після кожного етапу проведеної зміни настає етап роботи без змін. Методи, які застосовуються при даному

підході: метод самооцінки, проектне управління, модель EFQM, метод кайрію, премія Демінга і т.д. [15, с. 24].

Ризики управління змінами на підприємстві:

- ризик змістового ефекту передбачає правильний вибір кінцевого стану організації;
- ризик процесу переходу виникає у процесі проведених організаційних змін;
- ризик відкату до минулого стану підприємства полягає у формуванні нових навичок перетвореного підприємства [10, с. 74].

Інтегрований підхід до реформування компанії складається з трьох основних компонентів: «тривимірний простір», «штурманська карта», «природні закони» [9, с. 22].

Першим компонентів виступає «тривимірне простір» процесу перетворень, що включає три осі, взаємно доповнюють один одного і утворюють «трансформаційний трикутник».

Ось, що йде «зверху-вниз» концентрує увагу керівництва на проблемі підвищення ефективності, створює умови для її реалізації шляхом проведення курсу реформ.

Ось, що йде «знизу-вгору», дозволяє забезпечити зростання ефективності, що досягається рухом персоналу підприємства у пошуках нових підходів у подоланні труднощів.

Вісь, що знаходиться «горизонтально», сприяє реорганізації основних бізнес-процесів для досягнення успіхів у таких галузях, як витрати та якість. Лише взаємодія трьох осей сприяє комплексному вирішенню проблеми, що стоїть перед підприємством [1, с. 5].

Другий компонент «штурманська карта», що включає три фази, які можуть накладатися один на одного, але мають певну послідовність.

Перша фаза – «встановлення курсу» (2-12 місяців), переконання персоналу необхідності термінової трансформації організації. Створюється картина майбутнього шляхом об'єктивної оцінки конкурентного середовища

та потенціалу підприємства за допомогою залучення найкращих фахівців усіх підрозділів.

Друга фаза – «планування процесу» доповнює перший компонент. Основним завданням даної фази є трансформація змін, проведених на попередньому етапі, шляхом створення схеми процесів та використання специфічного набору параметрів ефективності.

Третя фаза – «підвищення ефективності» полягає у реалізації основних заходів, проведених на другій фазі та впливають на «трансформаційний трикутник» [9, с. 26].

Вісь «зверху-вниз». Персонал надає активну підтримку керівництву у процесі проведення організаційних змін, готовий до навчання, оскільки бачить позитивні зміни.

Вісь «знизу-вгору». Команди працівників, задіяні у процесі перетворення підприємства проводять заходи для досягнення ефективності, шляхом порівняння цього положення організації з цільовим.

Вісь «горизонтальна». Команди, створені топ-менеджерами підприємства, переглядають програми бізнес-процесів і, враховуючи наявні недоліки, формують нові заходи щодо вдосконалення, які зазвичай охоплюють період від 6 місяців до 2-х років.

Четверта фаза – «перегрупування» дозволяє виявляти бар'єри, що перешкоджають реалізації програм змін знаходити шляхи подальшого розвитку компанії, забезпечуючи інституціоналізацію (закріплення).

Третій компонент «природні закони» полягає у формуванні певних принципів проведення організаційних змін, таких як підвищення ефективності, вибір стратегії та реорганізація корпоративної структури, команди співробітників – основні елементи, цінності компанії, концентрація зусиль на обмеженій кількості цілей [19, с. 22].

Таким чином, дані компоненти допомагають проведенню організаційних змін на підприємстві шляхом формування певної програми дій, розробки докладного плану перетворень.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЛЬФА-ЮГ»

2.1. Організаційно-економічна діагностика підприємства

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЬФА-ЮГ».

Адреса: Україна, 75600, херсонська обл., місто Гола Пристань, вулиця 1 травня, будинок 47.

Дата заснування: 18.10.2019

Директор: Дорофєєв Денис Володимирович

Стан: зареєстровано

Код ЄДРПОУ: 43297311

Статутний капітал: 3 000 000 грн.

Основний вид діяльності: 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами

Власники: 1. Дорофєєв Денис Володимирович, засновник 13 000 000 грн. (100%); 2. Дорофєєв Денис Володимирович, бенефіціар [22].

Фінансова звітність за 2020 рік (табл. 2.1, Додаток Б).

Таблиця 2.1

Фінансова звітність за 2020 рік ТОВ «АЛЬФА-ЮГ»

Дохід	6 517 300 грн.
Чистий прибуток	8 200 000 грн.
Активи	2 863 700 грн.
Зобов'язання	0 грн.
Дохід	6 517 300 грн.

Аналізуючи показники діяльності підприємства ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» за 2019-2020 рр., можна зробити висновок про те, що виручка за 2020 р. порівняно з 2019 р. знизилася на 443 876 тис.грн. (16,92%). Собівартість продажів також зменшилася на 390 223 тис. грн. (18,76%). Темпи зниження собівартості продажів нижче, що позитивно характеризує діяльність підприємства, оскільки знизилася прямі матеріальні та трудові витрати на

виробництво продукції. З метою зниження комерційних витрат підприємство скоротило витрати на просування продукції.

За 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 18 893 тис. грн. (14,34%). Водночас, управлінські витрати зросли на 7,36%. Усе це свідчить у тому, що більше витрат підприємство понесло загальногосподарські витрати. В результаті витрати на виробництво знизилися на 16,25%. Витрати на одну гривню виторгу мали невелике підвищення на 0,76 копійки. Негативна діяльність підприємства не могла не вплинути на рентабельність виробництва, вона знизилася та становила 0,85 пункту.

Вартість основних засобів за 2020 р. порівняно з 2019 р. зросла на 8373 тис. грн. (1,94%), а фондівдача знизилася на 1,1 пункт. Це знижується завантаження потужності підприємства. Вартість оборотних активів зменшилася на 109 788 тис. грн. (18,13%), а коефіцієнт оборотності збільшився на 0,6 пункту, що свідчить про підвищення ділової активності підприємства та більш ефективне використання оборотних активів.

Чисельність персоналу за досліджуваний період зросла на 239 людину, а продуктивність праці знизилася на 493,78 (28,48%), що негативно характеризує діяльність суб'єкта господарювання. Також негативним є значне перевищення темпів зростання заробітної плати над темпами зростання продуктивності праці. Результати аналізу свідчать про недостатньо високу ефективність використання основних фондів та управління персоналом підприємства.

Проводячи аналіз показників за 2019-2020 роки, можна дійти невтішного висновку у тому, що виручка продовжувала знижуватися і становить 59234 тис. грн. (2,78%), темпи зниження сповільнилися порівняно із попереднім періодом. Собівартість продажів також мала тенденцію до зменшення на 16 071 тис. грн. (0,95%).

Проте темпи скорочення собівартості значно нижчі від темпів зниження виручки. Негативним фактором є значне зростання управлінських витрат на 19,45%. Тенденція до зниження комерційних видатків не змінилася

(9,11%). Витрати виробництва та реалізації продукції за аналізований період зросли на 0,87%.

Витрати на одну гривню виручки збільшилися на 3,58 копійки. Рентабельність продажів знизилася на 0,96 пунктів, а рентабельність виробництва на 3,8 пунктів.

Ціна основних засобів зросла на 2,89%. На підприємстві, як і раніше, знижується фондвіддача 0,27 пункту, оскільки нововведені основні засоби не використовуються повною мірою.

Ціна оборотних активів підвищилася на 9844 тис. грн. (1,99%), тоді як період оборотності зріс, що призвело до зниження оборотності на 0,2 пункти. Чисельність виробничого персоналу скоротилася на 399 осіб (23,22%).

Темпи зростання продуктивності праці значно перевищили темпи зростання середньорічної заробітної плати, 26,63% та 12,77% відповідно. Період 2019-2020 рр. характеризується низькою ефективністю використання необоротних та оборотних активів підприємства.

За період 2019-2020 рр. виручка зменшилася на 493 110 тис. грн. (19,23%), собівартість продажів також знизилася на 406 294 тис. грн. (19,54%).

Темпи зростання виручки та темпи зростання собівартості продажів практично збігаються. Проте управлінські витрати за три роки значно зросли на 28,23%.

З метою зниження витрат підприємство скоротило бюджет просування продукції над ринком. В результаті за період із 2019-2020 рр. витрати на виробництво та реалізацію продукції знизилися на 15,51%. Така динаміка призвела до збільшення витрат за гривню виручки на 4,34 коп.

Фондовіддача за період знизилася на 1,36 пункту, а вартість основних засобів зросла на 4,88%.

Вартість оборотних активів знизилася на 16,51%, коефіцієнт оборотності також знизився на 0,14 пунктів, що негативно характеризує діяльність підприємства.

Чисельність персоналу за 2020 р. у порівнянні з 2019 р. скоротилася на 160 осіб (10,82%), а продуктивність праці зросла на 1,78%. Водночас, спостерігалось зниження середньорічної заробітної плати працюючих (1,04%). Це позитивно характеризує діяльність суб'єкта господарювання.

Таким чином, основні результати діяльності підприємства характеризують недостатню ефективність використання основних факторів виробництва, що призвело до зниження чистого прибутку на 56,93% за період, що аналізується.

2.2. Ідентифікація пріоритетів організаційних змін на підприємстві

Аналіз організаційно-функціональної структури та системи управління компанії в цілому є необхідною умовою побудови ефективної системи управління та проводиться для виявлення слабких та сильних сторін існуючої моделі управління, вироблення основних напрямків ідентифікації пріоритетів організаційних змін, удосконалення організаційно-функціональної моделі.

Організаційна структура управління ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» має лінійний вигляд. В основу її побудови закладено: лінійна вертикаль управління та спеціалізація управлінської праці з функціональних підсистем організації. Цю структуру можна розділити втричі рівня.

Вищий, інституційний рівень представляє генеральний директор. Діяльність керівника цієї ланки зумовлена метою, завданнями та стратегією розвитку підприємства. На цьому рівні реалізується більшість зовнішніх зв'язків, крім того, видаються накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всім співробітникам підприємства. У силу своїх повноважень на нього покладено велику відповідальність розвитку організації, рух грошових коштів, збереження товарно-матеріальних цінностей та іншого майна, що є у володінні у підприємства.

На середньому, управлінському рівні знаходиться група менеджерів, до якої входять: директор з розвитку виробництва та якості продукції; директор

з розвитку; технічний директор; директор з продажів; директор із закупівель; директор з логістики; директор з виробництва; директор по економіці. Менеджери даного рівня вирішують завдання, що входять до їх обов'язків відповідно до посадових інструкцій, а також виконують накази та розпорядження вищого керівництва, що впливають із загальної мети, завдань та стратегії розвитку всього підприємства,

Нижчий рівень управління представлений наступною групою менеджерів: заступник директора з якості; заступник директора з розвитку виробництва; заступник директора з розвитку; головний бухгалтер; головний енергетик; начальники бюро/цехів/відділів. Вони відповідальні роботу безпосередньо свого підрозділи, забезпечують ефективність всього виробничого процесу, здійснюють пошук необхідних кадрів, ресурсів, інформації, і т.д. Комунікації на нижчому рівні управління переважно групові та міжгрупові.

Переваги існуючої організаційно-функціональної структури та системи управління:

- сформовані основні функціональні блоки (економічний; виробничий; логістичний; технічного забезпечення виробництва; розвитку виробництва та якості продукції);
- визначено основні напрямки діяльності функціональних підрозділів, розподілено загалом їх повноваження та відповідальність.

Ключовими проблемами системи управління організаційно-функціональної структури можна віднести, відсутність системного, комплексного підходу до управління підприємством загалом.

Організаційно-функціональна структура і система управління компанії мають ряд недоліків, які знижують ефективність управління:

- роз'єднаність у роботі основних та допоміжних виробничих підрозділів, відсутність взаємодії між службами при плануванні та підготовці виробництва;

- стратегічний контур управління компанією не сформовано, формалізована стратегія розвитку та функціональні стратегії (програми) відсутні;
- завантаження топ-менеджменту питаннями операційного управління виробництва суперечить принципу поділу стратегічних функцій, що виконуються щодо всього бізнесу, та оперативного управління виробничими процесами, що може призводити до зниження якості управлінських рішень, до можливих обмежень щодо розвитку діяльності компанії;
- в силу функціональної спеціалізації управління та недостатньої регламентації взаємодії підрозділів між собою, внутрішні інформаційні потоки не організовані, що може негативно позначатися на управлінському процесі загалом;
- внаслідок високої плинності кадрів відсутнє чітке закріплення функціональних обов'язків за конкретним співробітником, існує постійний перерозподіл повноважень та відповідальності, що знижує якість продуктивності праці та якість її результатів;
- елементи проектного керування не застосовуються;
- постійні зміни організаційної структури не супроводжуються розробкою регламентуючих документів для нових служб, що не дозволяє чітко визначити коло посадових обов'язків у новостворених підрозділах;
- функціональні цілі та відповідальність за підрозділами не визначені, внаслідок чого неможливо сформувати відповідну систему оплати праці та мотивації персоналу.

На наступному етапі аналізу організаційної структури управління підприємства ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» слід оцінити відповідність організаційної структури управління вимогам зовнішнього середовища.

Як показав аналіз діяльності за період 2019-2020 рр., не дивлячись широке коло споживачів, спостерігається стійка тенденція зниження виручки від реалізації. Натомість підприємство активно скорочує комерційні витрати.

Це свідчить про відсутність системного підходу у реалізації функцій маркетингу для підприємства.

Управління комерційною діяльністю вже не відповідає структурі, що складається:

- підприємство не ефективно стимулює попит на свою продукцію та не приділяє належної уваги розширенню ринків збуту;
- маркетингова політика реалізується над повною мірою; в умовах невизначеності напрямів розвитку ринкового становища компанія не має програми, спрямованої на створення конкурентних переваг (не визначено стратегічних пріоритетів у розвитку каналів продажу, формування цін тощо);
- практика розробки стратегічних планів та постановки цілей (як короткострокових, так і довгострокових) відсутня, так само як і відсутні інструменти, здатні підкріпити такі плани аналітикою, ринковими дослідженнями, бізнес-моделюванням;
- відсутність довгострокового та середньострокового планування в компанії може бути суттєвим гальмом розвитку бізнесу, не дозволяючи планувати діяльність, спрямовану на досягнення довгострокових цілей, змушуючи всі ресурси діяти тільки в короткостроковому режимі, що призводить як до меншої стійкості процесів, так і до неефективності витрат та зусиль довгостроковий період.

З метою вдосконалення управління маркетингом необхідно:

- сформувати у структурі компанії функціональний блок комерційної діяльності;
- сформувати у межах цієї функціональної підсистеми відділ маркетингу, основною функцією якого буде здійснення маркетингової діяльності, з метою створення системи моніторингу ринку, об'єктивної оцінки та прогнозування ринкового становища.

Наступним етапом аналізу організаційної структури є оцінка фактичної структурної моделі відповідності принципам раціонального структурного побудови.

Принцип цільової та функціональної визначеності. Оскільки на підприємство не сформовано стратегічного контуру управління, не розроблено стратегію розвитку та функціональні стратегії підприємства.

Дерево цілей підприємства не описано в нормативних документах, то визначити коефіцієнт охоплення цілей неможливо.

Система та механізм формування функціональних цілей за структурними підрозділами відсутня, що створює труднощі у створенні ефективної системи мотивації.

Існуюча організаційна структура та система управління недостатньо формалізовані та регламентовані. Розподіл функціональних обов'язків відбувається незалежно від посадових інструкцій – завдання доручають тому співробітнику, хто може внаслідок досвіду та грамотності її виконати, і незалежно від посадових обов'язків, без належного матеріального заохочення.

Відсутні ключові внутрішні нормативні документи:

- положення про систему управління, що визначає загальні принципи управління у компанії, розмежування сфер відповідальності та повноважень ключових керівників;
- положення про організаційно-функціональну структуру підприємства, що визначає склад та призначення структурних підрозділів, їх основні функції;

Відсутні механізми підтримки бази нормативних документів підприємства (положення про підрозділи, посадові інструкції) у стані.

Відсутні документи, що регламентують діяльність з усіх підсистем управління.

В результаті проведеного на основі анкетування персоналу аналізу було виявлено, що недостатньо високий рівень кваліфікації породжує цілу низку проблем, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції, у таких функціональних галузях як:

- збут (зрив термінів поставок, тривале оформлення відвантажувальних документів, терміни виконання за договорами не узгоджуються із фактичним завантаженням виробництва);
- матеріально-технічне забезпечення замовлень (невчасна комплектація замовлень основними та допоміжними матеріалами);
- виробництво (низька культура виробництва, виконавська та виробнича дисципліна, часте порушення правил експлуатації обладнання, відсутність технічного розвитку, нових виробів, технологій тощо).

Витрати управління складають 11 і 13% поточних витрат підприємства, що відповідає рекомендованим значенням. За аналізований період частка витрат на управління зросла на 0,02 пункти, що свідчить про негативну діяльність підприємства.

У той же час витрати на управління на одного співробітника зросли на 23,74%, що свідчить про недотримання принципу економічності при побудові організаційної структури: досягнення цілей підприємства має здійснюватися з оптимальними витратами.

Таким чином:

- технічний директор забезпечує своєчасне подання звітних даних у встановленому законом порядку – але ця функція закріплена законодавством за керівником підприємства та головним бухгалтером;
- технічний директор очолює та спрямовує діяльність з роботи із замовниками та формування портфеля замовлень підприємства – але це є функцією відділів логістики та закупівель, який також не підпорядковується головному інженеру;
- технічний директор вживає заходів щодо вдосконалення управління на науковій основі, впровадження обчислювальної техніки, механізації та автоматизації управлінських робіт, але цей функціонал закріплений за відділом інформаційних систем, який підпорядкований директору з економіки;

– аналіз повноважень та обов'язків директора з розвитку виробництва та якості продукції та директора з розвитку показав наявність проблем та недоліків як у частині поділу сфер відповідальності між ними, між іншими посадовими особами, так і в частині наявності відповідних повноважень для виконання обов'язків;

– немає чіткого розподілу повноважень та відповідальності між відділами внутрішньої та зовнішньої логістики, існує дублювання функцій та відповідальності між директорами із закупівель та логістики;

– обов'язок з розробки та реалізації заходів, що сприяють усілякому використанню ресурсів виробництва, що забезпечують ефективне використання потужностей та оборотних фондів рекомендується віднести до повноважень керівників технічної дирекції, оскільки визначення необхідності проведення таких заходів, і керівництво ними вимагають відповідної інженерної кваліфікації.

Існуюча організаційна структура не повною мірою відповідає принципам економічності.

Ступінь відповідності організаційної структури принципу діапазону управління можна оцінити, зіставивши фактичний діапазон управління за кожним керівником з нормативним.

Кількість зв'язків рівня «топ-менеджер – керівник підрозділу» для генерального директора становить 10 (тоді як норма керованості для керівника вищої ланки управління становить лише 5-8 таких зв'язків).

Це говорить про значне навантаження керуючого функціональними зв'язками, яке неминуче призводить до зниження ефективності управління.

Вища ланка управління не застосовують сучасні методи та підходи, що дозволяють підвищити адаптивність підприємства до змін умов господарювання:

– процесний підхід до управління, на підприємстві відсутня увага до сформованої системи бізнес-процесів: розуміння первинності та

пріоритетності логіки бізнес-процесів та вторинності функцій, що ними визначаються;

- елементи проектного керування.

Рівень розвитку інформаційної системи дозволяє забезпечувати інформацією, яка потрібна на прийняття рішень.

Рівень гнучкості організаційної структури управління дуже низький – це ускладнює адаптивність підприємства та знижує ефективність діяльності у зовнішньому середовищі.

Відповідно до класифікації, наведеної у першому розділі роботи, розглянемо організаційні зміни, що відбувалися на ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» за 2019 р. та початок 2020 р.

Дирекція із закупівель. Метою організаційної зміни даного відділу був розвиток, оскільки:

- планувалася передача закупівлі запасних частин до обладнання та оснащення, що дозволяє заощаджувати кошти (за рахунок проведення тендеру) на 2019 р. економія становила 532000 тис. грн. (з ПДВ), а на 2020 р. – 417000 тис. грн. (з ПДВ);
- перехід на нового постачальника металопродукату, який також дозволить знизити витрати на 139 000 тис. грн. на місяць. Зміни мали плановий характер, були своєчасні (на основі прогнозу розвитку).

За масштабом зміни були точковими, оскільки торкалися одного відділу підприємства. За рівнем регульованості – керовані. За суб'єктом управління – менеджмент управління. Спрямованість змін виключно фінансова, оскільки дозволяє підприємству провести економію коштів, що перебувають у обігу. Область змін зачіпала персонал дирекції із закупівель, оскільки ці зміни спрямовані на їх подальшу продуктивну роботу. Характер змін – поступальний. Період проведення короткостроковий, а ось результативність висока (сильна). Персонал у відсутності претензій, тобто був опору.

Для збереження досягнутих результатів та подальшого розвитку дирекції із закупівель необхідно: по-перше, розділити дирекцію на два відділи: відділ закупівель основних матеріалів, відділ закупівель допоміжних матеріалів, тим самим змінити функціональні обов'язки працівників, що дозволить підвищити продуктивність їхньої роботи. По-друге, проводити моніторинг обліку витрат (порівняно з факт-планом).

Суб'єктом управління був менеджмент підприємства, який мав активну підтримку персоналу. Характер перетворень поступальний, але короткостроковий, результат позитивний (сильний). Джерелами фінансування виступали власні кошти.

2.3. Оцінка ефективності управління організаційними змінами

Аналізуючи організаційні зміни, що відбувалися на підприємстві ТОВ «АЛЬФА-ЮГ», можна зробити висновок про те, що рекомендується створити нову, більш ефективну організаційну структуру організації, яка дозволить зробити структуру більш «прозорою», підвищити норму керованості, впровадити нові правила та процедури підвищення рівня стандартизації для прискорення процесу прийняття управлінських рішень (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Зміна діапазону безпосередньої керованості на ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» за 2019-2020 рр.

№ п/п	Посада	Діапазон керованості, чол.	
		2019 р.	2020 р.
1	Генеральний директор	1	1
2	Директор з розвитку виробництва та якості продукції	1	1
3	Директор з розвитку	1	1
4	Технічний директор	1	1
5	Директор з продажів	1	1
6	Директор з закупівель	1	1
7	Директор з логістики	1	
8	Директор з виробництва	1	1

9	Директор по економіці	1	1
10	Зам. Директора з якості	1	1
11	Зам. Директора з розвитку виробництва	1	
12	Зам. Директора з розвитку	1	1

Враховуючи дані результати відхилень від рекомендованих, можна провести якісну оцінку моделі організаційної структури. Підсумком проведеної роботи є матриця, в якій показані градації відхилень і відповідна якісна оцінка ефективності, представлені (табл. 2.3; 2.4).

Таблиця 2.3

Матриця ефективності ТОВ «АЛЬФА-ЮГ»

Показник	Значення	Рекомендоване значення	Ступінь відхилення	Якісна оцінка	Бальна оцінка
1.	0,73	1	0,27	задовільно	3
	0,88	1	0,12	відповідає	5
2.	0,73	1	0,27	задовільно	3
3.	1,07	1	0,07	відповідає	5
4.	0,73	1	0,27	задовільно	3
5.	0,92	1	0,08	відповідає	5
6.	0,88	1	0,12	відповідає	5
7.	0,13	0,15	0,02	відповідає	5
8.	1,32	>1	-	відповідає	5
9.	0,72	0,5	0,22	задовільно	3
10.	0,96	1	0,04	відповідає	5
11.	0,13	0,2	0,07	відповідає	5
12.	0,13	1	0,87	невідповідність	1
13.	0,17	1	0,83	невідповідність	1
14.	0,33	1	0,67	невідповідність	1
15.	1,67	1	0,67	невідповідність	1
16.	183	44-2376	-	відповідає	5
17.	2	1	1	невідповідність	1
18.	0,93	0,95	0,02	відповідає	5
19.	0,11	0,5	0,39	задовільно	3
20.	-16,41	≥1	-	невідповідність	1

Таблиця 2.4

Якісна оцінка ТОВ «АЛЬФА-ЮГ»

Ступінь відхилення оцінки від рекомендованого значення	<0	0-0,15	0,15-0,35	0,35-0,65	>0,65

Якісна оцінка ОСУ	незад.	відповідає	задовл.	слабка відповідність	невідповідність
----------------------	--------	------------	---------	-------------------------	-----------------

Оцінку ступеня готовності підприємства ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» до проведення організаційних змін представлено в таблиці 2.5.

Крок 1. Визначимо набір показників, за яким оцінимо рівень готовності підприємства до проведення змін;

Крок 2. Визначимо вагу (значимість) кожного обраного показника стосовно підприємства;

Крок 3. Визначимо коефіцієнт значущості кожного показника.

Оцінку проводимо за п'ятибальною шкалою;

Крок 4. Перемножуємо набір показників відносної ваги на відповідні кожному показнику коефіцієнти значущості та отримуємо результат (готовність).

Далі всі результати підсумовуються, 5 – підприємство готове для проведення організаційних змін, 1 – підприємство не готове до проведення перетворень (табл.. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка готовності ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» до проведення організаційних змін

Показники	Відносна вага	Коефіцієнт значущості	Результат (готовність)
Рівень рентабельності продажів	0,05	3	0,15
Рівень рентабельності капіталу	0,06	4	0,24
Об'єм продажу	0,05	4	0,2
Об'єм інвестицій	0,05	4	0,2
Рівень організації виробництва	0,06	5	0,3
Рівень визначеності цілей	0,04	3	0,12
Рівень організації цілей адміністративно-управлінського персоналу	0,05	4	0,2
Рівень забезпеченості положеннями про структурні підрозділи	0,04	4	0,16
Рівень забезпеченості посадовими інструкціями загалом на підприємстві	0,05	4	0,2
Рівень забезпеченості посадовими інструкціями системи управління	0,05	4	0,2

Частка адміністративно-управлінського персоналу загальної чисельності промислово-виробничого персоналу	0,05	4	0,2
Рівень співвідношення кваліфікації управлінського персоналу займаним посадам	0,04	5	0,2
Рівень ігнорування функцій	0,05	3	0,15
Кількість зв'язків у керівників	0,06	2	0,12
Рівень діапазону керування для керівників середньої ланки	0,05	3	0,15
Якість реалізації функції управління	0,05	2	0,1
Організаційна сприйнятливість до нововведень	0,06	3	0,18
Плинність кадрового складу підприємства	0,04	2	0,08
Рівень кваліфікації спеціалістів	0,05	3	0,15
Середній вік працівників	0,05	3	0,15
Оцінка готовності підприємства		3,45	

Отже, ступінь готовності підприємства ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» складає 3,45 бала із 5 можливих. Таким чином, проведена оцінка готовності підприємства ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» до проведення перетворень становить 69%.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування напрямів та інструментів підвищення ефективності управління організаційними змінами

Процес зміни організаційної структури управління розвивається відповідно до обраної стратегії компанії та ряду конкретних напрямків. Для ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» обрано стратегію організаційних змін. Це зміна організаційної або виробничої структури управління та здійснення інших організаційно-технічних заходів. Ця стратегія характеризується наступним:

1. Інноваційні, гнучкі співробітники, які готові брати на себе відповідальність за управлінські ризики, працювати понаднормово та працювати в групах.
2. Рекрутинг здійснюється переважно серед молоді, новаторів з високим потенціалом та високою компетентністю. Оцінка базується переважно на індивідуальних результатах і менш формалізована.
3. Оплата праці здійснюється у формі залучення працівників до реалізації стратегії та вироблення управлінських рішень. Під час реалізації стратегії створюється високий рівень мотивації праці [12, с. 244].

Стратегія заснована на високих індивідуальних показниках особистості. Професійний розвиток підтримується різними способами.

Ось основні напрямки розвитку:

1. Децентралізація – це передача чи делегування прав та обов'язків щодо прийняття важливих рішень нижчим рівням влади. Децентралізація має ряд переваг: прискорює прийняття рішень і підвищує його об'єктивність, підвищує підзвітність на нижчих рівнях управління; стимулює діяльність підлеглих на основі високої довіри; економить час вищих менеджерів; допомагає підготувати працівників до відповідальності в майбутньому [14, с. 57].

2. Заробітна плата як соціально-економічна категорія, з одного боку, є основним джерелом грошових доходів працівників, тому її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства.

Заробітна плата є найбільш дієвим інструментом активізації людського чинника та використання трудового потенціалу. При цьому використання наявного кваліфікаційного і творчого потенціалу працівників має повністю залежати від наукової обґрунтованості і вибору методів ув'язки заробітної плати з кваліфікацією, змістом виконуваної роботи, результатами праці й умовами, в яких вона здійснюється [15, с. 98].

Таким чином, заробітна плата як економічна категорія все менш виконує свої основні функції відтворення робочої сили і стимулювання праці.

Головною вимогою до організації заробітної плати на підприємстві є забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зниженні її затрат на одиницю продукції, а також гарантованості виплати заробітної плати за рахунок результатів діяльності підприємства. Згідно із законом України «Про оплату праці» організація оплати праці здійснюється на підставі:

- законодавчих та інших нормативних актів;
- генеральної угоди на державному рівні;
- галузевих, регіональних угод;
- колективних договорів;
- трудових договорів.

3. Переваги молодих спеціалістів та робітників:

- швидкість виконання роботи;
- витривалість при виконанні роботи;
- зменшення травматизму;
- новизна підходів до виконання роботи.

4. Впровадження програми «Здоров'я персоналу» передбачає:

- щеплення у період епідемії;

- пропаганда здорового способу життя;
- безкоштовна мінеральна вода влітку та гарячий чай взимку.

В кожній організації, де працюють люди, існує таке поняття як «організаційна культура». Найбільш доцільним є визначення поняття «організаційна культура» – як сукупності індивідуальних, організаційних та соціальних цінностей, установок та норм поведінки та діяльності [17, с. 219].

Значення організаційної культури для організації визначається низкою обставин. Вона допомагає адаптуватися в організації, усвідомити правила та норми поведінки; надає членам колективу організаційну ідентичність, що створює у них відчуття безпеки, визначає ставлення до компанії, стимулює високу відповідальність та активність особистості для досягнення загальних організаційних цілей. Таким чином, організаційна культура як невід'ємна частина життєдіяльності організації, істотно впливає на її ефективність [16, с. 23].

Організаційна структура управління ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» є лінійною та має свої недоліки, які полягають у:

- великій завантаженості вищого керівництва, тобто начальника ТОВ «АЛЬФА-ЮГ»;
- малій гнучкості при зміні ситуації;
- затримці рішень, питань, що стосуються декількох підрозділів.

У табл. 3.1. наведена комплексна програма заходів, спрямованих на поліпшення організаційної структури ТОВ «АЛЬФА-ЮГ».

Таблиця 3.1

Комплексна програма заходів, спрямованих на поліпшення організаційної структури підприємства

№ з/п	Назва заходу	Вплив заходу на організаційну структуру
1.	Децентралізація управління	Підвищення організаційного рівня за рахунок прискорення прийняття рішень та підвищення їхньої

		об'єктивності
2.	Вдосконалення системи мотивації	Підвищення організаційного рівня за рахунок морального та матеріального стимулювання працівників (премії, дипломи, грамоти)
3.	«Омолодження» кадрового складу	Підвищення організаційного рівня за рахунок швидкості виконання робіт; витривалості при виконанні роботи; зменшення травматизму; новизна підходів до виконання роботи
4.	«Здоров'я персоналу»	Підвищення організаційного рівня за рахунок покращення використання робочого часу

Про необхідність вдосконалення організаційної структури ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» свідчить зниження коефіцієнта організаційного рівня управління ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» за 2019-2020 рр. Для даного підприємства лінійно-функціональний тип структури управління можна назвати найбільш прийнятним. Потрібно назвати основні переваги структури управління такого типу:

- більш глибока, ніж у лінійної, опрацювання стратегічних питань;
- звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань, пов'язаних з плануванням фінансових розрахунків, матеріально - технічним забезпеченням і т.д.;
- побудова зв'язків «керівник-підлеглий» з умовою підпорядкування працівника лише одному керівнику по ієрархічній драбині;
- при наділенні штабних підрозділів правами функціонального керівництва така структура – хороший перший крок до більш ефективним органічним структурам управління.

Дана структура може бути хорошим проміжним ступенем при переході від лінійної організаційної структури до більш ефективною.

Підприємство в нових умовах самостійно формує цілі і завдання, розробляє стратегію і політику свого розвитку, шукає потрібні для їх реалізації засоби, наймає працівників, вирішує безліч різних питань, у тому числі і структурні. До них можна віднести такі, як створення, ліквідація, злиття, поділ підрозділів, реорганізація виробничої та перебудова організаційної структури управління.

Будь-яка перебудова структури управління підприємства потребує оцінки, перш за все з точки зору досягнення поставлених цілей. В умовах нормального розвитку економіки реорганізація направлена ??найчастіше на те, щоб шляхом вдосконалення системи управління підвищити ефективність роботи організації. При цьому головними показниками поліпшення є скорочення витрат, зростання прибутку, більш гнучкий стиль управління. Важливим критерієм оцінки організаційної структури управління є її сприйняття людьми, яким належить працювати в нових умовах [21, с. 242].

У кризовий період для організації зміни в структурі управління можуть бути спрямовані на створення умов для виживання за рахунок більш раціонального використання ресурсів, зниження витрат і більш гнучкого пристосування до зовнішнього середовища.

Прийнятною організаційною структурою для ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» в даний час могла стати схема організаційної структури управління приведена на рис 3.1.



Рис. 3.1. Запропонована організаційна структура для ТОВ «АЛЬФА-ЮГ»

Застосування цієї організаційної структури дозволяє:

1. Звільнити керівника від повсякденної рутинної роботи.
2. Підвищити якість та ефективність рішень.
3. Залучати до бізнесу всі сфери організації з метою розширення асортименту продукції та послуг, підвищення гнучкості та конкурентоспроможності.

Ця структура має такі властивості:

1. Оптимальність. Ця адміністративна структура є оптимальною, оскільки встановлюються раціональні відносини між ланками та рівнями управління на всіх рівнях з мінімальною кількістю рівнів управління.
2. Ефективність. Ця структура є функціональною, оскільки за час від прийняття рішення до його реалізації не відбувається незворотних негативних змін, які б зробили виконання рішення непотрібним.
3. Надійність. Така система гарантує надійність передачі інформації, запобігає спотворенню команд управління та інших переданих даних і забезпечує безперебійний зв'язок в системі управління.
4. Економічність. Структура управління є економічною, оскільки бажаний управлінський ефект досягається з мінімальними витратами для керівників.
5. Стабільність структури управління. Незмінність основних характеристик організаційної структури ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» за різноманітних зовнішніх впливів, цілісність системи управління та її елементів.
6. Гнучкість. Ця структура може змінюватися відповідно до змін навколишнього середовища [24, с. 56].

Функції управління структурними підрозділами ТОВ «АЛЬФА-ЮГ».

Правильний баланс повноважень та відповідальності має важливе значення для вдосконалення організаційної структури ТОВ «АЛЬФА-ЮГ», а

також чіткої регламентації діяльності керівників. Потрібно розділити управлінські рішення за рівнями, адже це найважливіша і відповідальна частина вдосконалення структури.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності управління організаційними змінами

Необхідно відзначити той факт, що будь-які зміни, що відбуваються в організації, так чи інакше сприймаються співробітниками ТОВ «АЛЬФА-ЮГ». Проте, у зв'язку з тим, що у 2019-2020 серед співробітників вже було скорочення (через зменшення прибутку), працівники можуть чинити опір через впровадження електронної облікової системи, побоюючись повторення скорочень.

Для вдосконалення управління процесами змін до організації пропонуються такі заходи:

- управління змінами з прикладу збільшення продуктивності праці співробітників;
- удосконалення рекламної діяльності підприємства.

У такому опорі немає нічого дивного і патологічного: більшість людей прагнуть стабільності і передбачуваності свого існування і побоюються революційних змін звичного способу життя, а також мають своє власне уявлення про те, як треба здійснювати стратегію. У таблиці 3.9 представлені можливі чинники опору змін.

Таблиця 3.9

Причини опорів змінам

Вид спротиву	Причина
Економічний	- потенційна загроза втрати заробітної плати чи джерел доходу; - страх перед безробіттям; - позбавлення пільг та привілеїв; - високі витрати часу та коштів на впровадження змін;

Організаційний	- небажання змінювати сформовану систему виробничих та особистих відносин; - побоювання за майбутню кар'єру, місце роботи; - реакція на попередній невдалий досвід змін;
Особистісний	- небажання міняти звички; - інертність; - страх перед новим; - загроза займаний посади; - загроза особистій владі, статусу; - втрата поваги в очах керівництва та колег; - усвідомлення своєї некомпетентності до сприйняття нового; - невіра у особисті можливості; - небажання брати на себе нові відповідальності та прийняття рішень.

Існують не лише причини, є й форми опорів: приховані та явні. Приховану форму вважають найнебезпечнішою, адже її важко виявити, а згодом важко подолати.

Особливу увагу під час роботи з опором змінам слід приділити працівникам, які належать до типу «консерваторів».

Оскільки консерватори рідко бачать необхідність у змінах, а також схильні до раціонального способу підготовки та прийняття рішення – головним напрямком роботи з консерваторами є аргументований, детальний опис необхідності змін.

Важливо продемонструвати незадоволеність існуючим станом справ, тобто виявити необхідність змін. Важливо якомога чіткіше і структурованіше показати, що змінюватиметься і яким буде новий стан. Для того, щоб подолати інерцію консерваторів до дії, важливо показати перші кроки при змінах.

Навіть при розумінні об'єктивної необхідності консерваторам властиво довго перебудовуватись. При впровадженні змін консерватори довго продовжують працювати за тими самими правилами, що раніше. Тому важливо дати консерваторам час, щоб перебудуватися та поступово включати їх у процес.

Щоб знизити реакцію, як стрес, необхідно емоційно підтримувати консерваторів. З появою саботажу (що теж притаманно консерваторам)

можна залишити консерваторів, дати їм виплеснути емоції, і залучати їх до зміни, коли вже ясно, як робити і що потрібно робити.

Щоб знизити таку реакцію, як невіра в сили, важливо показати консерваторам їхню роль у новому процесі і чітко пояснити його, продемонструвати віру в можливість консерватора бути успішним у нових умовах.

Такі емоції, як тривога, страх, заперечення наявності змін вимагають індивідуального підходу керівника.

Потрібно розрахувати економічну ефективність запропонованих змін на прикладі збільшення продуктивності праці співробітників (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Тимчасові витрати на використання запропонованого заходу

Найменування/зміст роботи	Тривалість робіт (дів)
Складання бізнес-плану	2
Звернення до послуг сторонньої організації	3
Купівля та встановлення необхідного обладнання	7
Навчання персоналу	2
Проведення тренінгів з адаптації персоналу до змін	5
Разом	14

Передбачуваний економічний ефект від заходів – підвищення продуктивності праці співробітників як мінімум на 15%, отже, обсягу продажів, на 15%, тобто економічний ефект складе $64729 * 1,15 = 74438 - 64729 = 9709$.

На виконання проекту знадобляться як матеріальні, і трудові витрати. Їхній перелік представлений у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

**Витрати використання запропонованих заходів, економічний ефект і
термін окупності проекту**

Перелік заходів	Рішення щодо реалізації заходів	Витрати, тис. грн.
Курси підвищення кваліфікації	Проведення курсів підвищення кваліфікації для менеджерів з продажу: «Успішні продажі» та «Правила спілкування з клієнтами» (усього 10 чол. по 15 тис. грн.)	150
Проведення тренінгів	Проведення тренінгів по згуртуванню колективу, успішним продажам, управлінню опору змінам	50
Найм спеціаліста для проведення тренінгів		35
Разом		235
Економічний ефект		9 709
Термін окупності, міс.		1

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Зміни є невід'ємною частиною сучасного життя організацій. У всіх великих зарубіжних корпораціях всі зміни проходять паралельно з проектами з управління ними та роботі з опором персоналу.

Багато компаній зазнавали невдачі у здійсненні нововведень, оскільки масштаби таких інновацій були більшими, ніж ступінь готовності до них організації. Будь-які організаційні зміни можуть призвести до проблем управління персоналу, оскільки на сьогоднішній день, навичка практиків демонструє, власне, що всі проблеми в процесі організаційних змін пов'язані з людським фактором.

Варто зазначити, що легше змінити технології, організаційну структуру чи обладнання, ніж поведінку працівників. Внаслідок цього, для досягнення поставлених цілей в організації менеджер та керівництво повинні правильно планувати та координувати роботу та мотивувати персонал. Мотивація працівників потребує персонального підходу до кожного з них.

У такому опорі немає нічого дивного і тим паче патологічного: більшість людей прагнуть стабільності та передбачуваності свого існування та побоюються революційних ломок звичного способу життя, а також мають своє власне уявлення про те, як треба реалізовувати стратегію компанії.

Було проведено аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «АЛЬФА-ЮГ», на основі якого було запропоновано заходи щодо вдосконалення діяльності підприємства. Запропоновано методику оцінки готовності підприємства до проведення організаційних змін, розраховано економічну ефективність проведення організаційних змін організації, проаналізовано систему показників, що дозволяють оцінити рівень раціональності організаційної структури управління.

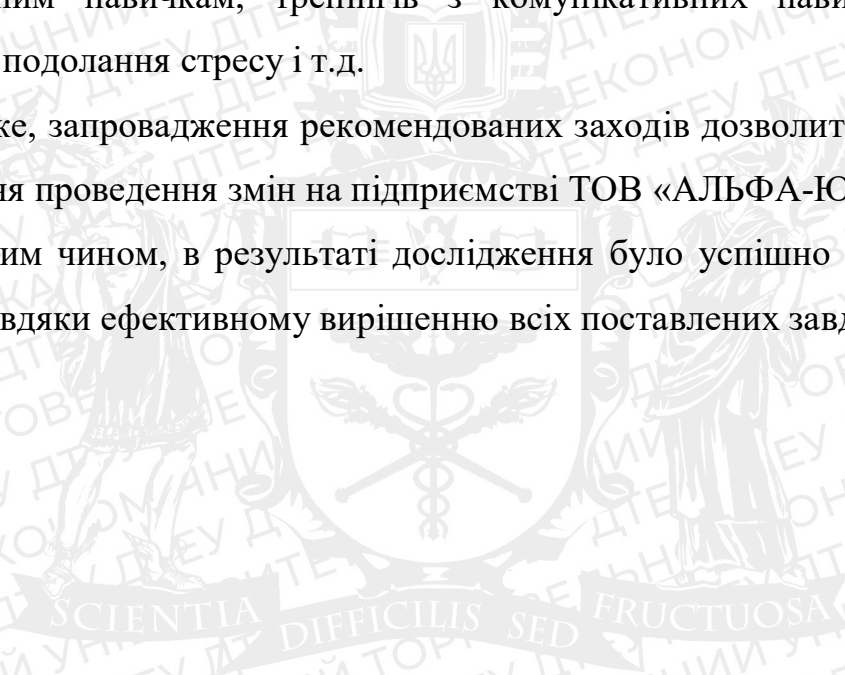
Було визначено, що компанії ТОВ «АЛЬФА-ЮГ» для того, щоб виграти в конкурентній боротьбі, а також підвищити показники

прибутковості та рентабельності, необхідно провести певні зміни у вигляді модернізації обладнання або участі у нових проектах.

Для того, щоб нововведення пройшли з більшою ефективністю, було запропоновано провести тренінги серед співробітників. Тренінги дозволяють усім співробітникам компанії впоратися зі своїми страхами перед новими правилами, процедурами, а також створити позитивне ставлення до змін. Додаткове навчання може здійснюватися у формі навчання новим професійним навичкам, тренінгів з комунікативних навичок, побудови команди, подолання стресу і т.д.

Отже, запровадження рекомендованих заходів дозволить удосконалити управління проведення змін на підприємстві ТОВ «АЛЬФА-ЮГ».

Таким чином, в результаті дослідження було успішно досягнуто мету роботи завдяки ефективному вирішенню всіх поставлених завдань.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т. В. Бауліна; Міжнародний науково-технічний університет. – К., 2004. – 20 с.
2. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельницького національного університету : наук. журнал. Сер. : «Економічні науки». – Хмельницький, 2009. – № 6. – С. 7–11.
3. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. Функціонально-вартісний аналіз управлінської діяльності підприємства фірмового сервісного обслуговування // Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали І Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Львів, 19–21 березня 2019 р. Ч. 2. – Львів : ЛНАУ, 2019. – С. 68–71.
4. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами : теорія і прикладні аспекти : Монографія / О. Ю. Гусєва – Донецьк : «Ноулідж», 2014. – 395 с.
5. Друкер П. Ф. Енциклопедія менеджменту / Пітер Феджиральд Друкер. – Київ: Вільямс, 2013. – 409 с.
6. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.
7. Крутько М. А. Фінансовий менеджмент підприємств в сучасних реаліях міжнародної інтеграції. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки, № 177. – Харків, 2016. С. 186–191.

8. Моргулець О. Б. Цілі і завдання менеджменту у сфері послуг [Текст] / Менеджмент у сфері послуг. : Навч. Посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
9. Моргулець О. Б. Цілі і завдання менеджменту у сфері послуг [Текст] / Менеджмент у сфері послуг. : Навч. Посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
10. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник / М.І. Мурашко. – К.: Знання, 2002. – 311 с.
11. Немцов В.Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. Вузів / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.Ф. Сініюк. – К.: ЕксОб, 2002. – 392 с.
12. Новаківський І. І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту / І. І. Новаківський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер. : «Комп'ютерні науки та інформаційні технології». – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – С. 163–174.
13. Офіційна сторінка ТОВ «АЛЬФА-ЮГ». URL: <https://5140.org/company/373153-tov-alfa-yug> (дата доступу 06.01.2021).
14. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей та конкурентів. – К.: Знання, 2014. – 453с.
15. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
16. Сергієнко Т.І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту / Т.І. Сергієнко // Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012. – № 51. – С. 101–107.
17. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. – Бердянськ: Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2016. – С. 91–95.
18. Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент: підручник / Т.О. Скрипко. – К.: Знання, 2011. – 423 с.

19. Солопун Н. М. Корпоративне підприємництво – інноваційні пропозиції та проактивність працівників як підґрунтя для досягнення конкурентних позицій на ринку // Харківський національний автомобільно-дорожній університет. – Харків, 2019. – № 1. – С. 186–198.

20. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. – 642 с.

21. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом: нова роль HR – Менеджера в організації: Пер. з англ. – М., 2015. – С.304

22. Управління проектами: навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедєва, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. – 208 с.

23. Шермерорн Дж., Хант Дж, Осборн Р. Організаційна поведінка/Пер. з англ. – СПб.: Пітер, 2014. – 637 с.

24. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навч. посіб. – К. : Знання, 2015. – 452 с.

25. Ali, U., Kidd, C., 2014. Barriers to effective configuration management application in project context: An empirical investigation. Int. J. Proj. Manag. 32, 508-518.

26. Balogun, J. and Hope Hailey, V. (2015), Exploring Strategic Change, Prentice Hall, London.

27. Barton, D., Court, D., 2012. Making Advanced Analytics Work For You. Harv. Bus. Rev. 90, 78–83

28. Davies, A., Mackenzie, I., 2014. Project complexity and systems integration: Constructing the London 2012 Olympics and Paralympics Games. Int. J. Proj. Manag. 32, 773–790.

29. McAfee, A., Brynjolfsson, E., 2012. Big Data: The management of Revolution. Harv. Bus. Rev. 60–68.

30. The Standard for Program Management. — Fourth Edition: Project Management Institute. – 2017. – 216 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Моделі управління організаційними змінами

Найменування моделі	Для кого використується	Гулузь застосування	Етапи-кроки	Сутність
Модель ADKAR (1998 г.)	Для працівників, які задіяні в процесі проведення змін.	Організація	1 крок Співробітник розуміє необхідність змін; 2. крок Бажання співробітника брати участь та підтримувати зміни; 3. крок Отримання знань співробітників у тому, як проводяться організаційні зміни; 4. крок Персонал реалізує знання та вміння на практиці; 5 крок Закріплення здійснених змін.	- розкриває докладний опис управління індивідуальними особистісними змінами; - виявляє проблеми впровадження змін; - визначає кроки підвищення ефективності змін; - зміни в даній моделі відбуваються за двома аспектами: зміни в бізнесі (вертикальна вісь), зміни в персоналі (горизонтальна вісь)
Модель АІМ	Для персоналу (індивідуально, колективно, організаційно)	Підприємство	1 етап планування; 2. етап застосування; 3 етап моніторингу досягнутих результатів.	Включає десять кроків, що дозволяють ефективно керувати процесом змін. Застосовується керувати змінами всіх складових: індивідуальної, колективної, організаційної.
Модель EASIER	Для персоналу (індивідуально, колективно, організаційно)	Компанія	1. Створення бачення; 2. Активація; 3. Підтримка; 4. Використання; 5. Забезпечення; 6. Схвалення, визнання	Використовується для аналізу стратегії, застосовується в ситуації будь-якої складності і включає шість основних елементів.

Модель управління змінами Бекхардта Харріса	Для персоналу (індивідуально)	Організація	1. Етап Ставляться цілі та визначаються передбачувані результати, які планує досягти організація у процесі проведення організаційних змін; 2. Етап Проводиться діагностика можливостей підприємства щодо досягнення поставлених цілей; 3. Етап полягає у визначенні основних заходів щодо досягнення цілей компанії; 4. Етап Проведення аналізу факторів. Що впливають на процес проведення змін	Чинники, які сприяють змінам, виявляються сильнішими за опір, тоді зміни можливі. Такими підштовхуючими чинниками є бажання отримати щось, незадоволеність, практичність, тобто. необхідність отримання бажаного
Модель переходу Вільяма Бріджа	Для працівників в підприємства (колективна, індивідуальна)	Компанія	1. Етап закінчення 2. Етап нейтральна зона 3. Етап новий початок	Передбачає не зміна існуючого, а перехід людини на новий спосіб роботи в результаті управління змінами. Суть полягає в поняттях «зміна» та «перехід». Зміни стосуються людей, які навіть не згодні. Перехід – це зміна у свідомості людини, коли вона внутрішньо приймає зміни
Модель змін К. Левіна	Для працівників в підприємства (колективна, індивідуальна)	Організація	1. Етап Встановлення проблеми; 2. Етап Збір даних; 3. Етап Постановка проблеми; 4. Етап Визначення заходів; 5. Етап Проведення перетворень; 6. Етап Закінчення змін, стабілізація; 7. Етап Оцінка наслідків змін; 8. Етап Підбиття підсумків	Загальна схема вивчення процесу організаційних змін: «розморожування», «рух», «заморожування».

Модель управління змінами В. Тюрлі	Для працівників в підприємства (колективна, індивідуальна)	Підприємство	-	Ґрунтується на наступних підходи: -Директивний; -переговорний; -нормативний; -Аналітичний; -заснований на дії
Модель змін Джона Коттера	Для працівників підприємства (колективна, індивідуальна)	Фірма	1. Етап Створення атмосфери невідкладності дій; 2. Етап Формування впливових команд реформаторів; 3. Етап Створення бажаного образу майбутнього; 4. Етап пропагування нового бачення; 5. Етап Створення умов здійснення нового бачення; 6. Етап Планування найближчих результатів; 7. Етап Закріплення досягнень, розширення перетворень; 8. Етап Інституалізувати нові підходи	Полягає у проведенні організаційних змін, чітко дотримуючись етапів
Модел ь управл іння змінам и І. Ансоф фа	Для працівників підприємства (колективна, індивідуальна)	Компанія	1. Примусовий метод проведення змін; 2. Метод адаптивних змін; 3. Управління кризовою ситуацією як аварійний метод; 4. Метод «акордеону»	Полягає у проведенні організаційних змін, чітко дотримуючись етапів

Додаток Б

Фінансова звітність ТОВ «АЛЬФА-ЮГ»

Баланс (Актив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	0.00
знос	1012	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
I. Необоротні активи	1095	0.00	0.00
Запаси	1100	3 538.00	35.50
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 692.00	2 716.90
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	0.10	111.30
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	354.00	0.00
II. Оборотні активи	1195	5 584.10	2 863.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	5 584.10	2 863.70

Баланс (Пасив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 000.00	3 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5.90	15.90
Неоплачений капітал	1425	3 000.00	2 850.00
I. Власний капітал	1495	5.90	165.90
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	5 574.00	2 664.70
розрахунками з бюджетом	1620	0.80	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	3.40	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	33.10
III. Поточні зобов'язання	1695	5 578.20	2 697.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	5 584.10	2 863.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 512.60	1 555.80
Інші операційні доходи	2120	4.70	0.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6 517.30	1 555.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 154.70	1 539.10
Інші операційні витрати	2180	103.80	0.30
Інші витрати	2270	248.80	10.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	6 507.30	1 549.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	10.00	5.90
Податок на прибуток	2300	1.80	1.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	8.20	4.80