

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім. Б. Д. Гаврилишина**  
Кафедра міжнародних економічних відносин

**Парацій Тетяна Вікторівна**

**Способи управління організаційними змінами у міжнародному бізнес середовищі / Methods for managing organizational changes in the international business environment**

Спеціальність: 073 – Менеджмент  
Магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи МІМм-21  
Т. В. Парацій

---

Науковий керівник:  
к.філ.н., доцент Л. І. Вергун

---

Магістерську роботу допущено до захисту:

завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ О. М. Сохацька

**ТЕРНОПІЛЬ – 2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ .....	6
1.1. Сутність і зміст організаційних змін, сфери їх впровадження .....	6
1.2. Управління організаційними змінами як одна з найважливіших складових управління організацією .....	14
1.3. Причини опору організаційним змінам та методи їх усунення .....	21
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС».....	30
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС».....	30
2.2. Аналіз системи управління організаційними змінами на підприємстві ...	45
2.3. Оцінка ефективності організаційних змін на підприємстві .....	54
Висновки до розділу 2 .....	59
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ .....	61
3.1. Концептуальна модель функціонування механізму змінами на підприємстві для забезпечення його виходу на зовнішній ринок.....	61
3.2. Обґрунтування правильності детермінації типу і характеру організаційних змін .....	68
3.3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління організаційними змінами для виходу підприємства на зовнішній ринок .....	79
Висновки до розділу 3 .....	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	91
ДОДАТКИ.....	102

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Успішне функціонування підприємства на ринку та підтримання його конкурентоспроможності можливе за умови періодичного внесення змін у його господарську діяльність. Нестабільність і різноманітність елементів бізнес середовища ускладнюють діяльність підприємств, вимагаючи від останніх значних адаптивних можливостей. У сучасних умовах господарювання та реформування економіки необхідність змін виникає настільки часто, що саме раціональне впровадження організаційних змін забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та створення стійких конкурентних переваг. В даний час підприємства для сталого розвитку все більше уваги приділяють дослідженню та застосуванню концепції управління змінами («менеджменту змін»).

Ефективне управління змінами повинне характеризуватися високим ступенем ситуативності, адже глобалізаційні процеси у сучасному світі, динамічний розвиток та мінливість зовнішнього середовища потребують від підприємств здатності миттєво реагувати на потреби та вимоги ринку. Сьогодні особливим змінам піддаються форми та методи управління, покликані стимулювати підприємницьку діяльність та розвиток нових економічних відносин.

Вітчизняні підприємства намагаються впроваджувати зарубіжні моделі управління змінами та застосовувати нові ідеї поведінки для покращення своїх адаптивних можливостей. Зміни можна вважати ефективними, якщо вони проведені системно в усіх основних елементах та аспектах господарської діяльності, а результат їх впровадження може бути помітний в показниках сталого розвитку підприємства. Організаційні зміни, без сумнівів, є основою переходу підприємства із поточного у новий якісний стан з метою досягнення його розвитку у довгостроковому періоді.

Концептуальні та прикладні аспекти управління організаційними змінами найбільш глибоко досліджена зарубіжними фахівцями. Визнаними авторитетами

в цій області є К. Левін, Л. Грейнер, Дж. Коттер, Ф. Каст, Р. Джонсон, Дж. Розенцвейг, М. Грін, У. Бріджес, К. Карнал Р. Бекхард, Р. Блейк та інші. Вагомий внесок своїми працями у досліджувану проблематику зробили також такі вітчизняні вчені як: Т. Бауліна, А. Наумова, М. Треньова, Н. Беляєва, О. Пашенко, О. Виханский, Ю. Макаренко, Д. Найпак та інші.

**Метою магістерської роботи** є розробка теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо управління персоналом міжнародної організації.

Для досягнення окресленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- узагальнити теоретичні підходи щодо системи управління організаційними змінами;
- обґрунтувати класифікаційні ознаки організаційних змін на підприємстві;
- визначити поняття і розкрити структуру елементів механізму управління змінами на підприємстві;
- дослідити основні елементи системи управління організаційними змінами на ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС»;
- обґрунтувати методи оцінки ефективності впровадження організаційних змін на підприємстві;
- окреслити напрями удосконалення управління організаційними змінами на підприємстві.

**Об’єкт дослідження** – система управління процесом організаційних змін на підприємстві.

**Предметом дослідження** є комплекс теоретичних і практичних аспектів управління організаційними змінами ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС».

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення теорії організаційних змін, теорії життєвого циклу організації, теорії менеджменту та економічної теорії загалом.

Для вирішення поставлених завдань у процесі дослідження було використано такі методи: морфологічний та абстрактно-логічний – для аналізу й узагальнення наукових напрямів і теорій дослідження організаційних змін на

підприємстві; аналізу та синтезу – для розробки теоретико-методичного забезпечення механізму управління змінами на підприємстві; опитування – для збору та пізнання соціологічної інформації; індукції, дедукції, моделювання – для дослідження особливостей управління змінами на підприємстві; статистичні методи – для оцінки сучасного стану управління організаційними змінами на підприємстві; графічний – для унаочнення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі акти, постанови Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, монографії, науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-методичні документи діяльності підприємства, а також дані Державної служби статистики України й інтернет-публікації.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна виконаного дослідження полягає у розвитку теоретичних основ й розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління організаційними змінами на підприємстві, що здійснює міжнародну діяльність.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що окремі методичні підходи та розроблені автором рекомендації щодо ефективного управління організаційними змінами можуть бути використані в діяльності підприємства.

**Апробація результатів досліджень.** Результати наукової діяльності були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний і зарубіжний досвід» (м.Тернопіль, 29 березня 2017 року) [58].

**Структура магістерської роботи.** Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, додатків і списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 90 сторінках друкованого тексту. Робота містить 16 таблиць, 8 рисунків, додатки. Список використаних джерел складається із 107 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ**

### **1.1. Сутність і зміст організаційних змін, сфери їх впровадження**

Сучасному бізнес середовищу притаманні значні трансформації, динамічні процеси, постійна зміна тенденцій та мінливість. Відповідно, будь-яка організація, що функціонує у такому середовищі, повинна вміти адаптуватися до змін та безперервно змінюватися самостійно. Орієнтована на успіх компанія розуміє, що бюрократизм, негнучка система управління, жорстка й нединамічна структура неефективні на теперішньому висококонкурентному ринку. Організації з такими характеристиками, а також ті, яким властиві жорстка система ієрархії, вузька професійна спеціалізація працівників, стандартизовані правила та процедури не можуть ефективно реагувати на зміни в навколишньому середовищі і, зрозуміло, втрачають свою продуктивність та лідируючі позиції на ринку. Тому в умовах зростаючої конкуренції настільки важливо, щоб існуюча організаційна структура забезпечувала адаптивність, гнучкість та творчий підхід до вирішення проблемних ситуацій.

У загальному розумінні «зміни» – це наслідки освоєння нових ідей або моделей поведінки [25, с. 250]. Зміна – це дія, яка впливає на значення або напрям самого процесу.

Проблему змін як наукову концепцію першим із філософів розглядав Аристотель. Він визначав чотири види змін: зміна місця, якості, кількості, субстанції [5, 234]. Платон вважав, що речі перебувають у постійній зміні [64, 119].

У філософському енциклопедичному словнику надано таке визначення: «Зміна – це перетворення на інше, перехід з одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття. Зміна визначається обсягом і напрямом, тривалістю і швидкістю» [83, 228].

У словнику «Економіка і право» констатується, що зміни можуть бути викликані нестабільністю загальних характеристик історичної еволюції умов діяльності організації [42, 475]. У словнику «Соціальні теорії організації» стосовно соціальних змін стверджується, що вони відбуваються з часом через перехід соціальних явищ, елементів, структур, зв'язків з одного стану в інший [92, 154].

Л. Беланжер визначає зміни як перехід від поточного стану в бажаний, коли поточний стан вважається неприйнятним, а бажаний – адекватним й очікуваним зі сторони. З точки зору дисбалансу, зміни тут розглядають як інструмент пошуку стійких позицій. Аналогічно трактує поняття «зміни» і Дж. Харрінгтон – як процес руху від нинішнього стану через перехідний період до бажаного стану [84, 67].

На думку М. Беседіна та В. Нагаєва, зміни – це перетворення, викликані нестабільністю загальних характеристик історичної еволюції умов діяльності організації, таких як фактори виробничих і товарних ринків, географічні фактори, внутрішньофірмові умови, зовнішні суспільно-політичні умови та ін. [10, 275].

На сьогоднішній день серед фахівців не існує одностайної думки стосовно визначення поняття «організаційні зміни», і дослідники використовують різні підходи до трактування організаційних змін. Так, Т. Андреева застосовує процесний і змістовний підходи, згідно з якими зміни розглядаються з позиції їх процесу та змісту. Вона стверджує, що саме складова «зміст» зміни – це емпіричне спостереження відмінності у формі, якості або стані будь-якого організаційного елемента протягом часу. Організаційним елементом може бути робота конкретного співробітника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт або вся організація в цілому. Складова «процес» зміни – це послідовність подій, яка привела до нинішньої змістовної зміни в організації, тобто сукупність причин, що викликали зміну, і підпроцеси прийняття рішення про зміну, її детальне опрацювання й упровадження в організації [2, 36].

Таким чином, під організаційними змінами розуміють процес трансформації (набуття нових або втрата колишніх властивостей) підприємства або його

окремих складових, перехід із поточного в новий якісний стан протягом певного періоду, під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища з метою досягнення ефективного розвитку. Переважна більшість дослідників визначає організаційні зміни як цілеспрямований процес, ефективна реалізація якого дозволяє досягти високого рівня розвитку підприємства [22, 41].

У більшості випадків організаційні зміни запроваджуються в одному або кількох елементах процесу організації, однак, варто розуміти, що впливають вони як на інші підрозділи, так і на організацію в цілому. Складність проведення ефективних та результативних організаційних змін пояснюється тим, що не достатньо лише передбачити зміни навколишнього середовища та адекватно реагувати на них, а важливо це робити оперативно. Саме тому, сьогодні компанії, що прагнуть досягти стійких конкурентних переваг, приділяють значну увагу запровадженню змін, а процес управління організаційними змінами вважають одним з найважливіших складових управління організацією в цілому.

Для більш детального ознайомлення з поняттям «організаційні зміни» доцільним буде також розглянути види змін в організації.

За об'єктом організаційні зміни поділяють на:

1. Індивідуальні зміни – організаційні зміни, котрі мають відношення до певної групи робітників.
2. Операційні зміни – організаційні зміни, пов'язані з покращенням процесів виробництва.
3. Трансформаційні зміни – організаційні зміни, що стосуються переорієнтації функціонування та оновлення організації в цілому.

За масштабом зміни бувають:

1. Поточні зміни – організаційні зміни у тактиці, веденні процедур та правилах організації, що покликані гарантувати оперативне досягнення результату.
2. Стратегічні зміни – організаційні зміни у стратегії підприємства, її коригування, вдосконалення чи повна заміна.

Залежно від організації проведення зміни бувають:



1. Планові зміни – організаційні зміни, підготовані та передбачені організацією, що запроваджуються у певному порядку та згідно розробленого плану.

2. Стихійні зміни – дії організації, непередбачені та незаплановані нею, проведені з метою швидкого реагування на зміну навколишнього середовища.

Залежно від характеру змін розрізняють:

1. Локальні зміни – організаційні зміни, що стосуються певної сфери діяльності організації.

2. Радикальні зміни – дії організації, що характеризуються кардинальними та фундаментальними змінами у системі управління, бізнес-процесах та структурі [82].

Для кращого розуміння змісту організаційних змін варто розглянути які ж саме чинники змушують підприємства вдаватися до суттєвих, а деколи й докорінних змін, при організації своєї діяльності. Розрізняють зовнішні та внутрішні чинники, що призводять до змін.

1. Зовнішні чинники. Вони включають в себе елементи, які не входять до складу організації, проте здійснюють на неї безпосередній вплив. Наприклад, закони, нормативно-правові акти, постанови суду, що стосуються політико-правової складової зовнішніх чинників, впливають на діяльність організації. Економічна (інфляція, платоспроможність, пропозиція грошей тощо) і соціокультурна (цінності, вподобання) складові виявляють, які саме види товарів і послуг будуть користуватися попитом на ринку, які тенденції слід очікувати і на чому фокусувати своє виробництво. Конкуренти та постачальники впливають на діяльність підприємств в основному через політику цін та асортимент продукції.

Розглядаючи ще одну класифікацію зовнішніх чинників, що примушують компанії певним чином змінювати свою діяльність, варто згадати три найбільш вагомні, а саме:

1.1. Глобалізація ринку. Сьогодні яскраво спостерігається розвиток міжнародної конкуренції. Національні об'єднання беруть приклад з міжнародних

корпорацій для того, щоб скласти достойну конкуренцію, змінюючи з цією метою свою структуру та спосіб функціонування з врахуванням міжнародних стандартів.

1.2. Комп'ютеризація та інформаційні технології. Сучасний інформаційний прогрес допомагає вітчизняним підприємствам витримувати міжнародну конкуренцію, адже дозволяє вдосконалити організаційні процеси та набути належну гнучкість.

1.3. Особливості ринку праці. Сьогодні все частіше можна зустріти компанії, що поєднують у своїй організаційній культурі дві чи більше національних культур. Таке різноманіття ринку праці, відповідно, вимагає конкретних змін щодо дотримання принципу рівних можливостей при прийнятті на роботу та просуванні по службі для усіх працівників.

2. Внутрішні чинники. Вони стосуються факторів, що мають місце всередині організації. Прикладом внутрішніх чинників можуть бути рішення керівників. Зокрема, якщо підприємство хоче зайняти нову нішу, збільшити продажі або розширити цільову аудиторію, то для реалізації вищенаведених завдань менеджерам і працівникам необхідно обрати найоптимальніший набір організаційних змін, що допоможе досягти поставлених цілей. Внутрішні чинники тісно пов'язані із зовнішніми. Досить часто компанії змушені проводити внутрішні організаційні зміни саме через вплив чинників зовнішнього походження. Наприклад, при зміні соціокультурних або економічних цінностей, змінюється також ставлення працівників до умов чи оплати праці.

Враховуючи значну кількість видів організаційних змін, а також чинників, що спонукають організацію проводити такі зміни, можна зробити висновок, що їх проведення можливе у будь-якій області функціонування організації. Таким чином, можна виділити наступні сфери застосування організаційних змін.

1. Зміна організаційної структури. У даній сфері діяльності організації зміни вносяться в усталену сукупність відділів, підрозділів, заміну їх кількості, часткову або повну реорганізацію. В залежності від обставин та вимог навколишнього середовища, на які реагує організація, зміни також можуть проводитися в управлінській ієрархії. Наприклад, компанії, що прагнуть швидко

адаптуватися до змін конкурентної обстановки тяжіють до скорочення кількості рівнів ієрархії. Такі компанії також прагнуть вдосконалити організаційну структуру шляхом впровадження децентралізації, так як рішення, прийняті при даному розподілі влади, реалізуються значно швидше. Зміна цілей та завдань організації досить часто вимагає зміну типу організаційної структури. Наприклад, з появою нового фокусу діяльності компанія може перейти від лінійної до лінійно-функціональної організаційної структури. Зміни в сфері організаційної структури пов'язані також з появою нових підходів до прийняття управлінських рішень, змін у делегуванні повноважень та розподілі функцій між менеджером і працівниками.

2. Зміни в сфері технології виробництва. В еру постійних інновацій будь-якій організації для підтримання своєї конкурентоспроможності необхідно бути ознайомленою з головними тенденціями та технологічними новинками. Для раціоналізації та підвищення ефективності виробничого процесу компанії зобов'язані вносити зміни у виробничі завдання, враховуючи актуальні технологічні досягнення та, відповідно, впроваджуючи нові методи, режими роботи, матеріали, засоби та обладнання, пошук та використання нових або інших видів ресурсів.

3. Зміни у сфері персоналу. Такі зміни покликані сформувати згуртований колектив та довірливу атмосферу у робочому середовищі, адже успішність функціонування організації в значній мірі залежить від гармонійних міжособистісних взаємин, що забезпечують розвиток колективу. Тому керівництву організації не треба забувати, що окрім задоволення потреб своїх споживачів, турбота про працівника є теж важливою. Зміни у сфері персоналу повинні забезпечувати комфортні умови праці та справедливу її оплату, створювати продуману та ефективну систему мотивації та стимулювання персоналу підприємства. Зміни можуть стосуватися також умов набору та відбору персоналу, покращення професійного рівня працівників завдяки навчанню та програм підвищення рівня кваліфікації.

4. Зміни у сфері інформаційної системи. Рівень адаптивності організації залежить від її здатності накопичувати, обробляти та чітко й однозначно трактувати інформацію. Тому сьогодні особливо актуальною є розробка багатофункціональних інформаційних систем. Організаційні зміни у даній сфері стосуються використання нових методів збору, передачі, способів зберігання та доведення інформації до користувачів не лише для вдосконалення процесу обробки інформації, але й для прийняття якісних і результативних управлінських рішень та проведення ефективного моніторингу діяльності організації в цілому.

Зрозуміло, що будь-які організаційні зміни повинні призводити до позитивних наслідків, інакше їх просто не варто впроваджувати. Однак варто наголосити, що організаційні зміни можуть не завжди сприяти розвитку організації. Неправильно прийняте рішення щодо впровадження конкретної зміни у будь-яку з вищенаведених сфер діяльності організації може перешкоджати процесу її вдосконалення. Наприклад, введення нової бюрократичної процедури в організаційну структуру може гальмувати передачу інформації, знижуючи таким чином швидкість прийняття ефективного рішення. Тому в межах концепції організаційних змін доцільно виділити поняття організаційного розвитку, кінцеві цілі якого полягають у підвищенні ефективності організації і благополуччі її членів.

Під концепцією організаційного розвитку розуміють певну систему цілеспрямованих заходів в сфері структурних та функціональних перетворень, кваліфікацій і повноважень, методів і прийомів, що використовуються для підвищення індивідуальної та організаційної ефективності. У ширшому сенсі використовується загальнометодологічне поняття організаційного розвитку як незворотна, ціленаправлена та закономірна зміна організації, орієнтована на максимальне використання потенціалу для досягнення поставленої цілі розвитку, в результаті чого відбувається якісна зміна стану організаційної системи [36, 14].

Основні відмінності концепцій організаційних змін та організаційного розвитку можна наочно прослідкувати за даними, наведеними в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Порівняльний аналіз організаційного розвитку та організаційних змін

Характеристика	Організаційні зміни	Організаційний розвиток
Рівень прийняття рішень	Як по відділу, так і по всьому підприємству	В цілому по всьому підприємству, може починатися на різних рівнях ієрархії
Тривалість	Час від часу слід проводити зміни в усіх підрозділах, для адекватного та швидкого реагування до змін ринку, проведення організаційних змін має бути швидким, щоб перерости у розвиток підприємства	Слід постійно проводити дії, які в майбутньому приведуть підприємство до розширення та розвитку (поява нового власника, диверсифікація, реорганізація та інших змін)
Масштабність	Слід постійно проводити дії, які в майбутньому приведуть підприємство до розширення та розвитку (поява нового власника, диверсифікація, реорганізація та інших змін)	Має стосуватися всього підприємства як одного цілого, допускає зворотність процесу змін (біполярна стратегія), може початися в різних ієрархічних рівнях
Соціальна орієнтація	Спрямованість на підвищення ефективності управління підрозділами та організацією, пристосування людей до нововведень для підтримання конкурентоздатності підприємства, визначає рольові функції кожного з учасників процесу	Орієнтовані більш на Розвиток самого підприємства шляхом перетворення та переходу на нові рівні, особливо виділяється ефективне управління культурою організації, використання методів науки про організаційну поведінку, додатковому обліку соціальних цілей
Вид кризи/ що потрапляє під вплив організації	Криза ліквідності/ виробничі умови	Стратегічна криза/ кадрові умови
Оперативність реагування	Швидке пристосування до середовища шляхом врахування тенденцій його розвитку, адаптація до змін в середовищі та пристосування середовища під організацію	Довгострокова робота з підвищення здатності організації оновлювати себе, вирішувати виникаючі проблеми та швидко реагувати на внутрішні та зовнішні зміни

Джерело: розробила автор на основі [55].

Таким чином, організаційні зміни, впроваджені компетентними менеджерами, являються ефективним засобом підтримки та розвитку системи управління будь-якої організації.

## **1.2. Управління організаційними змінами як одна з найважливіших складових управління організацією**

Сучасний етап безупинних трансформацій ринкової економіки вимагає від підприємств проведення постійних організаційних змін. Як вже зазначалося раніше, успішне функціонування підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища можливе лише при ефективному механізмі управління організаційними змінами. Технологія управління змінами реалізується за допомогою загальних функцій менеджменту, а саме: планування змін, організація роботи учасників організаційних змін, їх мотивація, контроль за результатами застосування змін та координація роботи з метою усунення відхилень, виявлених у процесі впровадження організаційних змін на підприємстві. Водночас, формування ефективного механізму управління організаційними змінами являє собою складний процес, особливості застосування якого залежать від специфіки функціонування та умов зовнішнього середовища.

Управління організаційними змінами – не лише наука, але й мистецтво. Менеджер, орієнтований на оптимістичне майбутнє своєї організації, повинен тренувати гнучкість мислення, розвивати інтуїцію, ділове чуття до інновацій, вміти швидко та ефективно «вираховувати» гравців тієї чи іншої ситуації, вирішувати її згідно інтересів учасників тощо.

Управління організаційними змінами як вид професійної діяльності означає вплив керуючої системи на організацію у зв'язку із змінами внутрішнього чи зовнішнього середовища. Основне завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити зміст процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та ввести ті нововведення, які дозволять звести різноманіття зовнішніх та внутрішніх впливів в єдину лінію поведінки, зберегти і посилити ефективність діяльності [36, 16].

Об'єктом вивчення при управлінні організаційними змінами являється структура, процеси та механізми перетворення організаційних систем (як комплексно, так і окремо), в той час як предметом дослідження управління

змінами називають запланований і керований процес зміни організації, що дозволяє максимально реалізувати її цілі при збереженні відповідності вимогам динамічного середовища.

На даний час у теорії і практиці менеджменту пропонуються багато моделей проведення змін в організації. На думку багатьох вчених у цій галузі, модель Левіна і досі являється однією з найбільш поширених. У 1951 році соціальний психолог Курт Левін запропонував трьохетапну модель процесу запровадження організаційних змін в організації.

К. Левін вважав, що для пришвидшення процесу впровадження організаційних змін потрібно акцентувати основну увагу на зменшенні впливу обмежуючих сил, що призведе в свою чергу до зниження опору. Психолог також наголошував, що збільшення примусу до дії лише посилює опір.

Модель Левіна складається з трьох послідовних етапів:

1. «Розморожування». Більшість організацій надміру дотримуються старих методів ведення бізнесу і заперечують необхідність проведення змін. Для цього потрібно вжити заходи, які б вивели організацію з існуючого стану, зосередивши увагу її членів на аспектах, які вони не брали до уваги раніше чи ігнорували. У протилежному разі працівники чинитимуть спротив стосовно тих змін, важливість проведення яких вони не розуміють. Важливо також чітко пояснити необхідність конкретних організаційних змін та детально описати можливі методи їх досягнення.
2. «Впровадження змін». Даний етап характеризується виконанням запланованих заходів для проведення організаційної зміни в організації.
3. «Заморожування». Завершальний етап моделі має на меті переконати членів організації в ефективності впроваджених змін, популяризуючи вигоди оновленої системи. Курт Левін був переконаний, що нехтування стадією заморожування може спричинити повернення попереднього стану справ, тому цей етап спрямований на проведення заходів щодо зміцнення нового організаційного стану.

Наведена модель описує загальну схему вивчення стадій розвитку організації, дозволяючи менеджерам, що проводять зміни, вносити деталі у кожний етап на власний розсуд. Сьогодні багато вчених відкидають необхідність здійснення етапу «заморожування», підкреслюючи, що в сучасний період постійних змін впроваджена система носитиме лише тимчасовий характер і згодом виникне потреба нової. Незважаючи на те, що на перший погляд модель Левіна здається простою, саме вона стала поштовхом до появи нового поняття в межах концепції організаційних змін, а саме – моделей управління організаційними змінами. Кожна наступна модель певним чином опирається на модель, запропоновану Куртом Левіном [89, 115].

Методи управління в сучасних економічних умовах займають особливе положення, маючи практичне призначення та будучи організаційно-господарськими інструментами в руках керівників та спеціалістів. Вони допомагають керівництву здійснювати вплив на керовані об'єкти для їх перетворення з існуючого стану в бажаний, а також методи входять в механізм управління і визначають успіх управлінського процесу в цілому.

В управлінні організаційними змінами використовують як формальні так і неформальні методи. Серед найбільш поширених формальних методів управління розвитком організації виділяють наступні:

1. Системний метод. Використовується в організаційному проектуванні. Даний підхід має на меті поділ системи на взаємопов'язані елементи, аналіз і вдосконалення цих елементів по окремоті, з подальшим об'єднанням вдосконалених елементів для вирішення проблеми збереження цілісності та єдності загалом. Головною метою використання цього методу являється забезпечення максимального зближення локальних цілей і завдань підрозділів з цілями і завданнями організації в цілому.

2. Функціональний метод. Застосовується при вивченні функцій управління організацією, їх узгодженості і впливу на процес досягнення цілей і завдань. Такий підхід дозволяє виділити в системах управління складові структурні



частини з точки зору їх соціально-економічного призначення, ролі, функцій і зав'язків між ними.

3. Комплексний метод. Сприяє ефективному вивченню і розробці рекомендацій по оптимальній реалізації процесу управління. Даний підхід інтегрує правовий, соціально-психологічний, макроекономічний, філософський методи дослідження. Застосовується як засіб реформування організацій, розробки комплексних програм розвитку.

4. Логічний метод. Використовується для встановлення та вивчення закономірностей, зв'язків і властивостей системи управління розвитком. Дозволяє розглядати об'єкт об'єктивно, всебічно, враховуючи основні етапи його розвитку, змін форми і вмісту.

5. Глобальний метод. Використовується при формулюванні і вирішенні проблем забезпечення конкурентоспроможності великих об'єктів. Розгляд ситуації повинен опиратися на глобальну систему, а не бути на рівні знаходження об'єкта, що аналізується, тобто розгляд повинен відповідати вимогам системності та логічності в рамках світової спільноти.

6. Інтеграційний метод. Використовується з метою розширення та поглиблення організаційно-управлінських та виробничо-технологічних зв'язків, спільного використання ресурсів, об'єднання капіталів і створення сприятливих умов здійснення економічної діяльності. Підхід орієнтований як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище організації.

7. Інноваційний метод. Широко використовується в управлінні організаційними змінами. Ціль даного підходу – активізація творчої діяльності на всіх рівнях організації та практична реалізація технологічних, продуктових, управлінських інновацій. Інноваційна діяльність сприяє перетворенню ідеї, закладеної в дослідженнях і розробках, в новий чи удосконалений продукт, послугу, процес, технологію.

8. Ринковий метод. Переважає в організаціях, активно інтегрованих в ринковий простір, направлених на розвиток споживчої привабливості продукції і формування стійкої конкурентної позиції на ринку. Підхід визначає залежність

поведінки організації від ринкової структури («риннок–поведінка–результат»). Особлива увага приділяється навколишньому бізнес-середовищу підприємства як індикатору росту, місткості, якості ринку, а також позиціонування товару по відношенню до конкурентів.

9. Поведінковий метод. Використовується при розробці концепції організаційного розвитку. Організаційний розвиток являє собою довгострокові програми по вдосконаленню процесів організаційної діяльності і прийняттю рішень, в тому числі за допомогою більш ефективного управління організаційною культурою. Поведінковий підхід не варто розглядати лише як внутрішню поведінку організації, він також пропонує і дії організації відносно її зовнішнього середовища [36, 94].

10. Радикальний метод. Застосовується при реінжинірингу процесів і структур. Підхід оснований на пошуку та впровадженні радикальних змін для досягнення якісного прориву в діяльності організації. Сьогодні даний метод досить актуальний, тому слід розглянути його більш детально.

Ідеологами реінжинірингу стали американські науковці М. Хаммер і Дж. Чампі, які визначили реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою їх суттєвого прискорення, значного поліпшення вартісних і якісних параметрів продукції чи послуг організації. Основним у концепції реінжинірингу є оптимізація бізнес-процесів організації. В загальному вигляді бізнес-процес визначають, як структуровану множину дій, спроектовану для виробництва певного продукту (послуги) для конкретного споживача чи ринку. У його межах на вході використовуються ресурси, а в результаті діяльності створюється продукт. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів спрямований на виділення і суттєве вдосконалення тих ключових ланок бізнесу, які можуть забезпечити організації конкурентні переваги. Це може бути раціональна організація технологічного процесу, яка дає змогу отримувати високоякісну продукцію або утримувати лідерство за величиною витрат (мінімізація витрат). Також може бути і менеджмент персоналу, який ефективно спрямовує діяльність людей у потрібне русло, забезпечуючи цим самим

досягнення цілей організації. Це може стосуватися і маркетингової політики, яка підвищує конкурентоспроможність товару специфічними засобами – через цінову політику чи нетривалі методи стимулювання збуту. При цьому має забезпечуватися і адекватна перебудова інших ланок системи управління. Власне в цьому і полягає концепція реінжинірингу.

М. Хаммер і Дж. Чампі виділяють такі обставини, що спонукають менеджерів організації до реінжинірингу:

- наявність кризових явищ, коли компанія відчуває труднощі у реалізації бізнесу, і керівництво вважає, що його не можна продовжувати без суттєвого вдосконалення або навіть зміни сутності;
- нинішній стан бізнес-процесів задовільний, проте прогнози їх розвитку несприятливі;
- організація бурхливо розвивається і, нарощуючи продуктивність, прагне стати недосяжною для конкурентів; для цього бізнес-процеси переплановуються за новою схемою, яка на думку, топ-менеджерів, є значно ефективнішою, ніж попередня; можливе й проектування інших перспективних бізнес-процесів.

Таким чином, основна мета реінжинірингу – відмовитись від неефективних старих правил організації й ведення бізнесу, для чого їх необхідно виявити і замінити новими, які б відповідали сучасним вимогам [79, 179].

11. Метод контрольних порівнянь. Використовується як методологія бенчмаркінга, що теж набуває широкої популярності у наші дні.

Найточніше визначення бенчмаркінгу дав у своїй роботі Ф. Котлер, характеризує його як «процес порівняння товарів і бізнес-процесів компанії з товарами і процесами конкурентів чи провідних компаній інших галузей для пошуку шляхів підвищення якості цих товарів і ефективності роботи компанії». Отримані результати бенчмаркінгу операцій можуть бути покладені в основу програми постійних покращень компанії на довгострокову перспективу. Основний зміст бенчмаркінгу полягає у виявленні еталонних підприємств, що досягли значних успіхів у яких-небудь функціональних галузях, ретельному

вивченні їхніх бізнес-процесів і адаптації отриманих знань до умов власного підприємства з метою суттєвого поліпшення його діяльності [79, 182].

Неформальні методи управління не стільки спрямовані на регулювання діяльності організації, скільки дозволяють краще реалізувати функцію координування, забезпечують більш тісну горизонтальну взаємодію працівників організації (міжособистісні комунікації), сприяють формуванню команд (командний дух), закріпленню корпоративних цінностей і традицій (етика бізнесу), а також згладжують спротив організаційним змінам в процесі їх безпосередньої реалізації.

Кожен керівник повинен турбуватися про створення такого психологічного клімату, що б допомагав творчій самореалізації кожного члена колективу. Сприятливий психологічний клімат підвищує працездатність людей, стимулюючи всі види активності.

Психологічний клімат в колективі складається із багатьох складових. В першу чергу це злагодженість міжособистісних, міжгрупових та інших, як вертикальних, так і горизонтальних, зв'язків. Керівник будь-якого рівня повинен налагодити не лише зворотній зв'язок зі всіма ланками управління, але й слідкувати за зв'язками в «горизонталі». Просування інтегруючих цілей між адміністрацією та персоналом організації – необхідна умова створення сприятливого клімату. Наступною умовою створення сприятливого морально-психологічного клімату являється здатність керівника постійно коригувати стиль, форми та готовність збалансувати як засоби і методи управління з урахуванням конкретних умов, так і співвідношення прав і відповідальності працівників при виконанні службових обов'язків, вміння використовувати в роботі неформальні референтні групи. Обґрунтовані управлінські рішення керівника також являються важливою умовою підтримки здорового морально-психологічного клімату в колективі.

Не кожна організація, трудовий колектив – це команда. Команду від звичайного робочого колективу відрізняє наявність «командного (корпоративного) духу», що має на увазі: високу мотивацію і активність

працівників, зацікавленість всіх членів команди в загальному результаті, групове прийняття рішень і обговорення найважливіших питань, пов'язаних з подальшим розвитком команди. В формуванні «командного духу» істотна роль належить лідеру команди, який повинен організувати роботу так, щоб максимально реалізувати потенціал та сильні сторони кожного.

Керівники організації зобов'язані завжди піклуватися про етику та соціальну відповідальність, щоб бути впевненими в тому, що їхні дії зрозумілі і відображають високі моральні норми. Загальна ціль компанії обов'язково повинна підтримуватися етикою, а щоб досягти успіху, керівникам та працівникам потрібно діяти відповідно до розроблених принципів і цінностей [36, 203].

### **1.3. Причини опору організаційним змінам та методи їх усунення**

Впровадження змін в усталений спосіб ведення господарської діяльності конкретного підприємства досить часто викликає невдоволення та протидію працівників. Тому управління організаційними змінами вимагає від менеджерів ґрунтовної обізнаності із основними закономірностями даного процесу та методами подолання опору організаційним змінам.

У такому явищі як опір організаційним змінам немає нічого незвичайного, адже працівники завжди бояться радикальних змін їхнього усталеного способу життя. Тим більше їм також притаманне власне бачення того, як саме потрібно проводити зміни в організації. Сформований колектив, що стикається з певним нововведенням, остерігається того, що неформальні зв'язки, комунікаційні канали, звичні норми поведінки та багато інших аспектів стануть інакшими, відповідно, реагують на зміни, протидіючи їм. Така протидія стає значною стримуючою силою, загроза якої криється у багатьох причинах.

Таким чином, найпоширеніші причини опору наступні:

1. Егоїстичний намір. Егоїзм працівників полягає в тому, що вони очікують особистих втрат від нововведень, тому стараються всіляко опиратися їм. У зв'язку

з цим можливе виникнення неформальних груп, діяльність яких буде спрямована на перешкоджання впровадження тієї чи іншої організаційної зміни.

2. Нерозуміння наслідків змін. Працівники не володіють релевантною чи повною інформацією стосовно конкретної зміни, її необхідності та способів реалізації. Виникає також на підприємствах з низьким рівнем довіри до керівництва чи менеджерів, які проводять зміни. У результаті цього можлива поява чуток та пліток, що можуть дезорганізувати роботу організації.

3. Різне сприйняття нововведень. Розходження в оцінці організаційної зміни та основної стратегії організації загалом між працівниками та менеджерами; помилкове переконання менеджерів, що працівники, як і вони, володіють відповідною інформацією, щоб повністю схвалити нововведення та переконатися в його перевагах. Це призводить до появи неприхованих непорозумінь між працівниками та керівництвом, що веде до конфліктів і напруженості в колективі та перешкоджає в свою чергу ефективній діяльності організації.

4. Втрата престижу. Побоювання людей щодо збереження попередньої компетенції. Такий вид опору усувається за допомогою бесід та залучення до розробки рішень.

5. Порушення звичок, традицій і цінностей. Відсутність інформації про вигоди нововведень, які порушують усталені традиції. Наслідки даного виду опору можливо уникнути за допомогою розмов.

6. Страх несподіванок, що можуть супроводжувати зміни. Виникає через притаманне працівникам почуття скептицизму, негативне ставлення до будь-яких змін. Наслідки можна уникнути за допомогою бесід, проведених до впровадження змін.

7. Сумніви в технології проведення змін. Недовіра рівню компетентності ініціаторів змін. Наслідки даного виду опору можна уникнути при залученні спеціалістів, рівень компетенції яких не викликає у працівників сумнівів.

8. Бажання зберегти дружні стосунки, що можуть бути порушені в результаті змін. Виникає через прив'язаність деяких працівників до неформальної групи.

9. Неочікувані ситуації. Неочікуваний вплив однієї події на іншу. Наслідки можна уникнути за допомогою сценарного підходу при розробці технологій проведення змін.

10. Наявність минулих образ. Виникає через відсутність дій для усунення попередніх непорозумінь [68, 103].

У таблиці 1.2 узагальнимо основні причини опору організаційним змінам, що найчастіше виникають на підприємствах.

Таблиця 1.2

## Причини опору організаційним змінам

Причина	Результат
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат у результаті змін
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низький ступінь довіри менеджерам, що викладають план змін
Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації
Низька терпимість до змін	Побоювання людей, що вони не мають необхідні навички або вміння
Приналежність до неформальної групи	Страх працівників втратити дружні стосунки, що склалися в колективі
Неочікувані ситуації	Неготовність працівників до несподіваних впливів однієї події на іншу

Джерело: розробила автор на основі [68,103].

Зміни являються осередком постійних та неминучих розбіжностей між окремими особистостями, організаціями, групами та підрозділами. Проблеми та конфлікти, що лежать в їх основі і які необхідно вирішувати менеджерам, насправді можуть мати мало що спільного з конкретно запропонованою зміною. Інтерес та ентузіазм людей по відношенню до певного нововведення може бути

більшою мірою пов'язаний з їх особистими вигодами, які вони б бажали отримати, ніж з вигодами організації, які повинні принести зміни.

Аналіз «силового поля» - це інструмент, що допомагає вжити необхідних заходів для подолання опору організаційним змінам і являє собою аналіз факторів, які допомагають при реалізації змін чи, навпаки, перешкоджають їм. Модель «силового поля» К. Левіна (рис. 1.1) пропонує розглядати поточну ситуацію в організації як стан рівноваги, що залежить від багатьох факторів. Ці фактори найрізноманітніші і можуть являти собою поведінку працівників, спосіб мислення, систему цінностей, сукупність процесів та ресурсів, що впливають на впровадження нововведень тощо. Згідно моделі «силового поля» для того щоб наблизитися до поставленої цілі потрібно оцінити опір змінам та змінити запропонований стан рівноваги на користь факторів, що спрямовані на досягнення даної цілі.

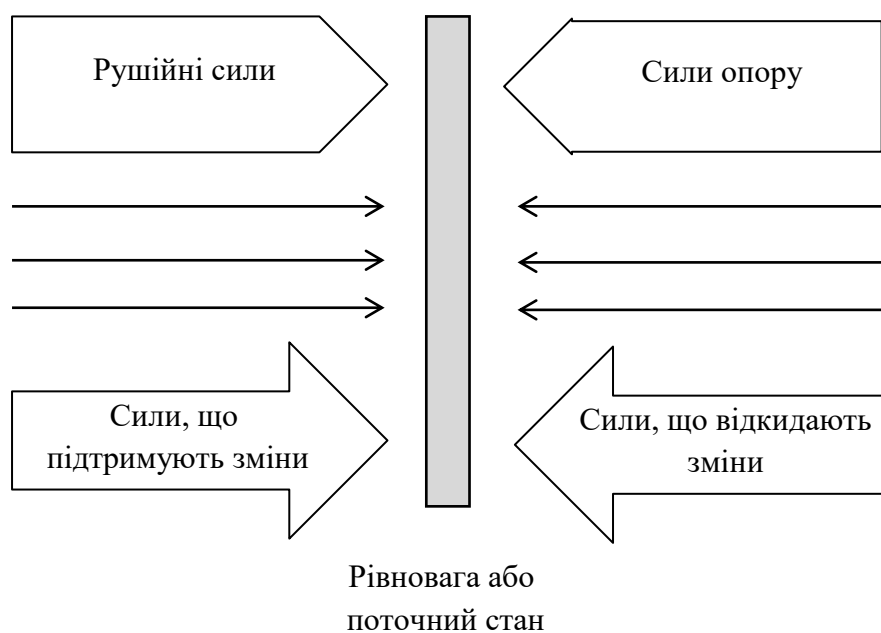


Рис. 1.1. Модель аналізу «силового поля» К. Левіна

Джерело : розробила автор на основі [68, 107].

Для проведення аналізу необхідно:

1. Визначити проблему.



2. Конкретизувати проблему у контексті поточного та бажаного стану підприємства.

3. Здійснити перевірку рушійних сил та стримуючих факторів (наприклад, працівники, фінансові засоби, навколишнє середовище і т. д.)

4. Встановити фактори, здатні ліквідувати або ослабити силу спротиву чи сформувати рушійні сили для реалізації змін.

Суть моделі «силового поля» полягає у тому, що для успішного впровадження змін необхідно пересунути лінію рівноваги (поточного стану) у напрямку поставленої мети, що може бути досягнене шляхом посилення рушійних сил, нейтралізацією стримуючих факторів або ж комбінацією цих заходів.

Варто наголосити, що універсальних правил протидії опору організаційним змінам не існує, однак доцільно виділити найпоширеніші з них. Наприклад, передчасне інформування працівників можна назвати методом, що найчастіше використовується керівниками організацій при подоланні опору. Обізнаність працівників про нововведення, що відбудуться найближчим часом, допомагає зрозуміти логіку та необхідність їх здійснення. Більше того, застосування даного підходу може навіть спонукати працівників брати участь у впровадженні таких змін.

Також при боротьбі з опором змінам допомагає залучення керівництвом потенційних противників нововведень ще на початку їх планування. Такий метод являється принципом партисипативного управління та ефективно допомагає уникнути відкритого опору змінам.

Допомога та підтримка являються ще одним методом подолання опору. Він реалізується через навчання, надання можливості бути почутим або ж отримати необхідну інформаційну підтримку щодо впровадженої зміни. Такі заходи повинні допомагати працівникам прийняти нововведення і позбутися страху, який найчастіше і є причиною спротиву. Однак даний метод потребує затрат часу і, відповідно, є дорогим.

Наступними методами, які використовуються при боротьбі з опором організаційним змінам, можна виділити проведення переговорів та досягнення угод. Іншими словами, даний метод являє собою стимулювання противників нововведень. Переговори доцільно застосовувати, якщо працівник через введення зміни зазнає певних втрат і саме тому чинить сильний спротив. Дану проблему можна вирішити, запропонувавши працівнику щось взамін, наприклад, вищу заробітну плату у зв'язку із зміною трудових обов'язків. Досягнення угод між менеджером та працівниками, що протидіють нововведенням, є відносно легким способом боротьби з опором змінам, однак цей метод має свої недоліки: досягнення консенсусу може вимагати затрат часу та ресурсів або менеджер може стати об'єктом шантажу.

Часто керівництву доводиться приховувати свої справжні наміри від працівників, вдаючись до різноманітних маніпулятивних прийомів, вибіркового надання інформації чи викладу фактів у вигідному для керівництва світлі. Кооптація – один з найбільш поширених маніпулятивних прийомів. Кооптація особистості являє собою надання працівнику права зайняти бажану ним роль при плануванні та реалізації організаційної зміни. Відповідно кооптація колективу – це надання його формальному чи неформальному лідеру ключової ролі в процесі розробки та впровадження нововведень. Насправді ж, працівник, що зазнав кооптації, не приймає активної участі у цьому процесі, його поради не беруться до уваги, він використовується керівництвом лише для отримання підтримки та уникнення можливого спротиву. Метод кооптації дешевший, ніж переговори та швидший, ніж реальне залучення працівників у процес проведення організаційних змін, однак він має свої недоліки. Наприклад, розуміння індивідуумів того, що їх обманюють чи обмежують їхні повноваження, може призвести до вкрай негативної реакції. Інший небажаний наслідок кооптації полягає у тому, що працівники, відчувши можливість впливати на стан справ в організації, можуть діяти не на користь її інтересів.

Ефективними методами протидії опору змінам являються мобінг і булінг.

Мобінг – колективний психологічний терор, цькування стосовно когонебудь із працівників з боку їх колег, підлеглих чи керівництва, які здійснюються з метою зламати працівника аж до змушення останнього звільнитися [49]. Даний метод покликаний підірвати психічне та фізичне здоров'я індивідуума шляхом його соціальної ізоляції, принижень, залякувань та ін. Результатом успішно проведеного мобінгу має стати втрата працівником бажання та здатності чинити опір змінам.

Булінг – прояв агресії, що характеризується залякуванням та переслідуванням «один на один». Очікувані наслідки від застосування даного методу аналогічні наслідкам мобінгу, а результати булінга прямо залежать від авторитету, повноважень, лідерських здібностей учасників конфлікту.

Проводити мобінг та булінг при впровадженні змін можна лише, якщо керівництво організації достатньо компетентне, а також варто розуміти, що ці методи досить ризикові у випадках, коли дискредитація не вдалась.

Подолати опір організаційним змінам можна також використовуючи метод примусу. Його результатом може стати агресивна відповідь працівників, проте, якщо зміну необхідно запровадити і керівники не переймаються тим, чи буде вона сприйнята позитивно, чи ні, примус залишається єдиним швидким та простим способом подолання опору.

Найбільш поширеною помилкою менеджерів є використання тільки одного або обмеженого числа підходів – незалежно від ситуації. Успішна реалізація стратегії організації завжди характеризується вмілим застосуванням цілого ряду перерахованих методів, часто в різних поєднаннях. Однак успішне здійснення характеризується двома особливостями: менеджери використовують ці підходи з урахуванням їх переваг і недоліків та реалістично оцінюють ситуацію.

Узагальнимо результати аналізу методів опору організаційним змінам, їх переваги та недоліки у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

## Методи подолання опору організаційним змінам

Метод	Коли використовується	Переваги	Недоліки
Інформування та спілкування	При недостатньому обсязі інформації або неточної інформації та аналізі	Якщо вдається переконати персонал, то він допомагатиме при здійсненні змін	Підхід може вимагати дуже багато часу, якщо залучається велика кількість людей
Участь і залученість	Коли ініціатори зміни не володіють всією інформацією, необхідною для планування зміни, і коли інші мають значні сили для опору	Люди, які приймають участь, будуть відчувати почуття відповідальності за здійснення зміни, і будь-яка відповідна інформація, якою вони володіють, буде включатися в план зміни	Цей підхід може вимагати багато часу
Допомога та підтримка	Коли люди чинять опір змінам з-за боязні проблем адаптації до нових умов	Жоден інший підхід не спрацьовує так добре при вирішенні проблем адаптації до нових умов	Підхід може бути дорогим і вимагати великої кількості часу, але тим не менш може потерпіти невдачу
Переговори і угоди	Коли окремих службовець або група явно втрачають щонебудь при здійсненні змін	Іноді це є порівняно простим (легким) шляхом уникнути сильного опору	Підхід може стати занадто дорогим, якщо він ставить за мету досягти згоди шляхом переговорів
Маніпуляція та кооптації	Коли інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими	Цей підхід може бути порівняно швидким і недорогим рішенням проблем опору	Цей підхід може породжувати додаткові проблеми, якщо у людей виникне відчуття, що ними маніпулюють
Мобінг та булінг	Коли необхідно швидке здійснення змін і коли ініціатори змін володіють значною силою	Цей підхід відрізняється швидкістю і дозволяє подолати будь-який вид опору	Ризикований спосіб, якщо люди залишаються незадоволеними ініціаторами змін

Джерело: розробила автор на основі [68,113].

## Висновки до розділу 1

Зростаюча динаміка розвитку сучасних підприємств зумовлює необхідність використання ними нових, більш ефективних механізмів управління, у тому числі управління змінами. Мінливість і різноманітність елементів зовнішнього середовища ускладнюють діяльність усіх суб'єктів економіки, потребуючи від останніх значних адаптивних можливостей. Тому організаційні зміни, спрямовані на освоєння нових ідей та моделей поведінки, мають стати невід'ємною складовою ефективного розвитку будь-якого підприємства.

На основі дослідження сутності організаційних змін із врахуванням змістовного та процесного підходів встановлено, що найбільш влучне визначення даної концепції наступне: організаційні зміни – процес трансформації (набуття нових або втрата колишніх властивостей) підприємства або його окремих складових, перехід із поточного в новий якісний стан протягом певного періоду, під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища з метою досягнення ефективного розвитку.

Успішне функціонування підприємства у мінливих умовах зовнішнього середовища можливе лише при ефективному механізмі управління організаційними змінами. Основне завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити зміст процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та ввести ті нововведення, які дозволять звести різноманіття зовнішніх та внутрішніх впливів в єдину лінію поведінки, зберегти і посилити ефективність діяльності.

Впровадження змін в усталений спосіб ведення господарської діяльності досить часто викликає невдоволення та протидію працівників. Тому управління організаційними змінами вимагає від менеджерів ґрунтовної обізнаності із основними закономірностями даного процесу та методами подолання опору організаційним змінам, таких як передчасне інформування, залучення, допомога та підтримка, проведення переговорів та досягнення угод, кооптація, мобінг, булінг, тощо.

## **РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС»**

### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС»**

Суб'єкт підприємницької діяльності організаційно-правової форми товариство з обмеженою відповідальністю «КОМПАНІЯ СІВЕРС» було створене у 2010 році. Засновниками Товариства є Осельський В. О. та Осельська Л. М. Рішення засновників про створення ТОВ було зафіксовано у протоколі установчих зборів учасників (засновників) від 28 вересня 2010 року.

Товариство створене на невизначений строк та здійснює свою діяльність згідно з Законом України «Про господарські товариства», Цивільним та Господарським кодексами України, іншими законодавчими актами України і Статутом, який є єдиним установчим документом Товариства.

Товариство набуло прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації. ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» має відокремлене майно, може від свого імені набувати майнові і особисті немайнові права і нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в судах або в третейському суді. Може створювати філії, представництва та інші відособлені підрозділи на території України та за кордоном, має у власності майно, гроші, цінні папери, об'єкти інтелектуальної власності та інші об'єкти права власності, має поточні та інші рахунки в установах банку в національній та іноземній валютах, круглу печатку, штампи із своїми найменуваннями та реквізитами, бланк, знаки для товарів та послуг та іншу атрибутику, зразки якої затверджуються Директором Товариства.

Цілями Товариства є здійснення будь-якої не забороненої законами діяльності, виконання робіт та надання послуг як на території України так і за кордоном з метою одержання прибутку.

Основний вид економічної діяльності, яким займається ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС», – це консультування з питань інформатизації (код за КВЕД-2010:

62.02). Підприємство займається плануванням та проектуванням інтегрованих комп'ютерних систем, які поєднують апаратні засоби, програмне забезпечення та комунікаційні технології. Послуги ТОВ також включають навчання користувачів цих систем, розроблення програмного забезпечення та консультування в цій сфері, розроблення, видання та реалізація системних пакетів програм, службових та ігрових програм, консультування з питань створення програмного забезпечення та надання допомоги щодо технічних аспектів комп'ютерних систем, розробка індивідуального програмного забезпечення та адаптування пакетів програм до специфічних потреб користувачів, розроблення web-сторінок, надання послуг з системного аналізу, програмування та супроводу [76].

Офіційний сайт Товариства дає чітке та детальне пояснення змісту та функціонального завдання продукту, який пропонує ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС». Програмне забезпечення Sivers призначене для автоматизації обліку та управління торгівельною діяльністю підприємства. Продукт розроблено відповідно до стандартів системи ERP (англ. Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства) за модульним принципом, що забезпечує поетапну інтеграцію ERP-рішень, послідовно застосовуючи один або декілька функціональних модулів. Єдина система забезпечує управління обробкою даних, товарними запасами, логістикою, дистрибуцією, бухгалтерським та податковим обліком тощо. У результаті, власники малого та середнього бізнесу отримують системне рішення для збільшення обсягів продаж за менших експлуатаційних витрат.

Основними характеристиками даного програмного забезпечення є:

1. Комплексне рішення. Максимально охоплені усі ключові процеси діяльності компанії у гуртовій та роздрібній торгівлі.
2. Модульний підхід. Програма побудована за модульним принципом, що дозволяє гнучке налаштування під індивідуальні потреби замовника.
3. Інтуїтивно простий та зрозумілий інтерфейс. Побудована система Sivers дозволяє використовувати одну інтегровану програму замість декількох розрізнених.

Функціональні можливості програмного забезпечення Sivers:

1. Журнали первинних документів: журнали прихідних та розхідних внутрішніх накладних; накладні на повернення постачальнику; акти списання, акти перетворення, акти інвентаризації; журнал чеків; банки, операційні каси, каси ЕККА; журнали замовлень від покупця, засовлення постачальнику; журнали виробництва.

2. Звітність: товари що не продаються – сума заморожених коштів; аналіз руху товару за період, кілька періодів; АВС-аналіз; система фільтрів, швидкого пошуку, формування різноманітних шаблонів звітів; звітність бухгалтерська, статистична, управлінсько-аналітична.

3. Гнучке ціноутворення: система управління акціями; підтримка програми лояльності (дисконтні картки); система повідомлень зміни прихідних цін в більшу чи в меншу сторону; розцінення до рекомендованого %; зміна ціни або % націнки на виділені позиції, на цілу накладну.

4. Експорт/імпорт з/в Excel прайс-листів, прихідних накладних, залишків, бланків документів тощо.

5. Залишки online: 100% контроль руху товару і коштів; замовлення постачальнику; модуль замовлення від покупця.

6. Різноманітні доступи до модулів програми: здійснення діяльності одночасно по кількох підприємствах.

7. Модуль контролю цін: аналіз цін (% націнки в картці, % націнки залишку, % націнки реалізованої продукції); швидка переоцінка залишку; розрахунок мінімально роздрібних цін на алкоголь, можливість глобальної переоцінки і контролю; тютюн (продаж в розрізі партій по ціні МРЦ, автоматичне формування ціни відповідно до партії МРЦ).

8. Зміни інтерфейсу: можливість зміни інтерфейсу програми (кольорова гама, розміри та формат шрифтів).

У програмному забезпеченні Sivers виділяють наступні функціональні модулі:

1. Звітність. Основою економічного аналізу є система економічної інформації, яка є базою прийняття оптимальних управлінських рішень.



Програмне забезпечення містить такі категорії звітів: бухгалтерські, статистичні, оперативні, управлінські, динамічні. Кожна таблиця звітів може бути перетворена і збережена як шаблон, для подальшого швидкого використання.

2. Редактор друку. На кожному етапі проведених операцій у торговельній діяльності є необхідність не лише формування електронного пакету документів, але й друкованих форм, бланків, тощо. Так основною необхідністю є друк цінників. Для реалізації даної функції кожен користувач програмного забезпечення Сіверс потребує свого індивідуального формату цінників. Тому редактор друку цінників – це універсальне рішення для вирішення цього завдання. Механізм для власного формування різноманітних форматів і збережених шаблонів цінників. Аналогічно присутні і інші редактори для друку прихідних, розхідних накладних, рахунку, бланків замовлення постачальнику, від покупця, тощо.

3. Довідникова база. Однією із найскладніших задач для фірми, що займається торговою діяльністю, є точний і упорядкований облік матеріальних засобів. При дуже великому обороті первинних документів стає дуже складним їх упорядкування. Як правило, багато фірм дотепер, при такому стрімкому розвитку комп'ютерної техніки і програмного забезпечення, не мають чітко налагодженого комп'ютерного обліку. Розроблений програмний продукт і покликаний вирішувати дані проблеми. Господарський облік являє собою сукупність бухгалтерського, оперативного і статистичного обліку. Облік - одна з найбільш трудомістких функцій керування. Відмітною рисою обліку є велика масовість і однорідність вихідних і підсумкових показників. Як правило, підсумкові показники формуються шляхом багаторазового угруповання по різних ознаках вихідних первинних даних без застосування складних розрахунків.

4. Автоматизація роботи оператора. У діяльності підприємства велику роль відіграють оператори комп'ютерного набору. В даному випадку оператор повинен виконувати функцію обліку товарних запасів. Оптимізація роботи оператора залежить великою мірою від мінімальної кількості допущених помилок при формуванні первинних документів та мінімально затраченому часі. Програма

Sivers максимально дає цю можливість за рахунок експорту накладних з Excel, простим інтерфейсом і мінімумі ручних натискань.

5. Додаткові функціональні модулі. Робоче місце касира (можливість продажу через фіскальний реєстратор; друк чеку на принтерах рулонного формату; сканування штрих етикеток, тощо). Модуль фасування (підключення ПК до ваги; друк штрих-етикеток, тощо).

Відповідно, структура програми складається з вищенаведених логічно пов'язаних модулів програмного забезпечення. В їх основу закладені довідники даних, використання яких значно спрощує діяльність підприємств.

Структура довідникової бази програмного забезпечення Sivers наступна:

- довідник ТМЦ (довідник товарно-матеріальних цінностей);
- довідник типів цін;
- довідник партнерів;
- довідник валют, курсів валют;
- довідник одиниць виміру фасовки/товару;
- довідник користувачів (рівні доступу до програм);
- довідник акцій, тощо.

Таким чином, будь-яке підприємство разом з програмним продуктом ERP Sivers зможе швидко і якісно оформити первинні документи, здійснювати контроль залишків товарів при роздрібній і гуртовій торгівлі, вести облік заборгованості клієнтів та собівартості товарів, підрахувати отриманий прибуток за будь-який термін, а також аналізувати роботу всього підприємства. Програма ідеально підходить як для торгових кіосків, невеликих лавок та крамничок, закладів харчування, так і для універсальних магазинів і цілих мереж супер- та мінімаркетів [57].

Основними клієнтами ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» є відомі на ринку Тернополя підприємства та заклади харчування, що наведені нижче.

1. Челентано – ресторан італійської кухні сімейного типу, заклад швидкого обслуговування.

2. Дитячий світ Кукуся – один з найбільших магазинів товарів для малят та підлітків.
3. Супермаркет «Хмельничанка» – великий універсальний магазин самообслуговування, що пропонує у продаж бакалійні та домогосподарські товари.
4. Hermes – компанія, що спеціалізується на дистриб'юції продуктів харчування, алкогольних напоїв, побутової хімії, косметики та парфумерії, забезпечує реалізацію продукції по всій території м.Тернопіль та Тернопільської області.
5. Fresh coffee – кав'ярня, що поєднує формат стандартної кав'ярні з форматом coffee to go і знаходиться в самому серці Тернополя.
6. 220 V – мережа магазинів електротехнічної продукції, що надає консультації, здійснює розробку та комплектацію проектів освітлення та електрифікації об'єктів різної складності, забезпечує вуличне освітлення.
7. РеЛС – інтернет-магазин будівельних матеріалів, що пропонує широкий спектр товарів для будови, ремонту та декору від українських та закордонних виробників, а також здійснює надання комплексних послуг клієнтам.
8. ВЕСТ – компанія, що здійснює продаж електроінструментів, тракторів, мотоциклів, мототракторів, мотоблоків.
9. Пекарня «Viker&Besky» – заклад, що спеціалізується на випічці власного приготування.
10. ТОВ «АГРОЦЕНТР-ТЕХНОЛОГІЙ» – підприємство, що здійснює оптову торгівлю хімічними продуктами.
11. Комора КС – компанія, що займається гуртовим продажем продуктів харчування (вагова продукція і кондитерський напрямок).

Беручи до уваги той факт, що масштаби діяльності підприємства та кількість виконавців є невеликими, працівники виконують приблизно однакові роботи, а керівник Товариства і є власником бізнесу, то можна стверджувати, що підприємству властива елементарна лінійна організаційна структура, яка формується на невеликому підприємстві, і призначена для відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи.

Організаційна структура ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» зображена на рис 2.1.

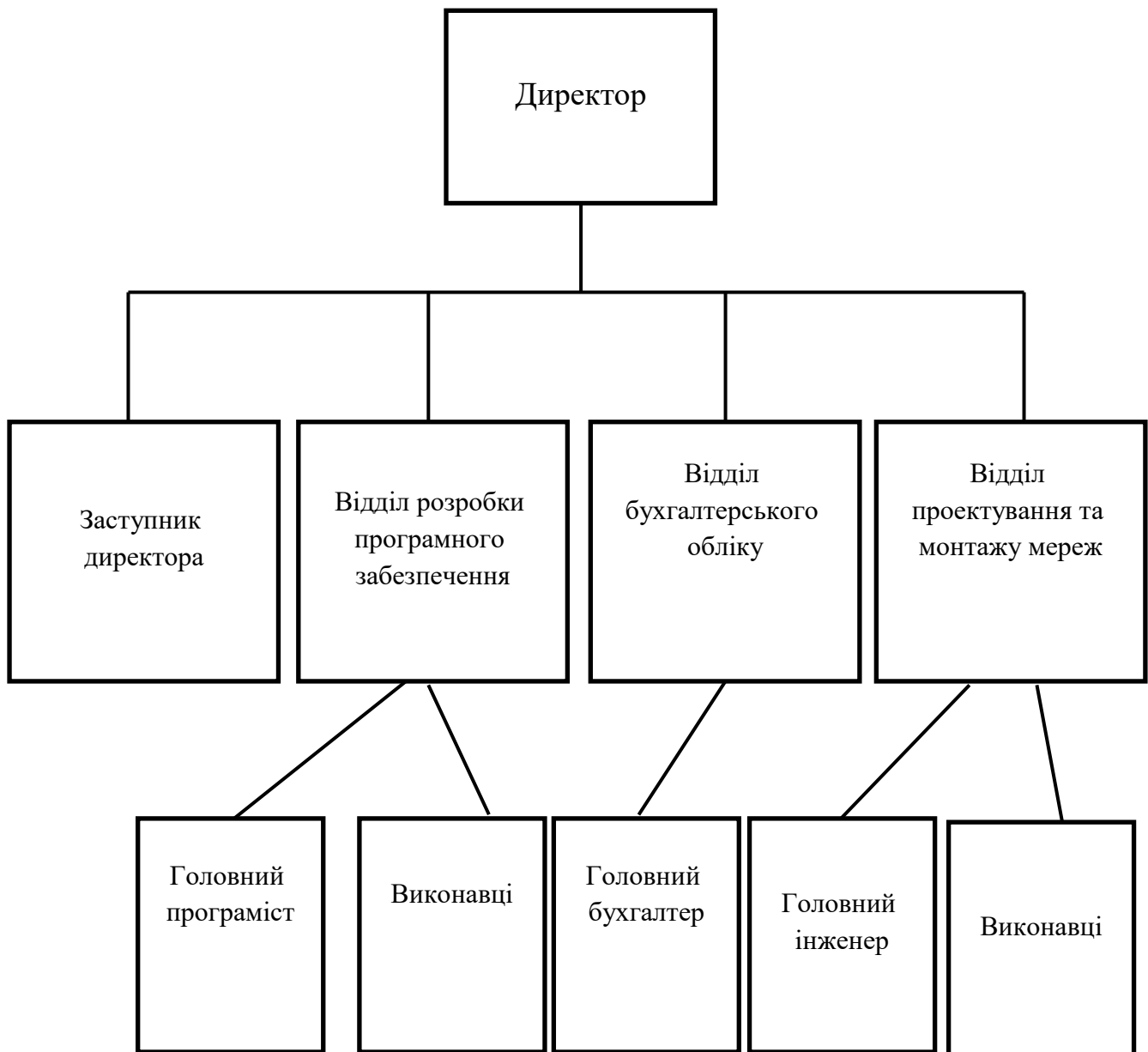


Рис. 2.1. Структурна схема управління ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС»

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень.

Вищим органом управління Товариства є Загальні збори учасників. До компетенції Загальних зборів учасників відноситься:

- визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження його планів і звітів про їхнє виконання;
- внесення змін до статуту товариства, зміна розміру його статутного капіталу;

- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства, визначення організаційної структури товариства;
- визначення умов оплати праці посадових осіб;
- затвердження договорів (угод), укладених на суму, що перевищує вказану в статуті товариства;
- прийняття рішення про ліквідацію товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Відділ розробки програмного забезпечення займається складанням та погодженням технічних завдань на розробку нового програмного забезпечення; розробляє, втілює, систематизує та документує програмне забезпечення.

Відділ проектування та монтажу мереж здійснює організацію роботи з врахуванням побажань споживача та оптимізацію ІТ інфраструктури до його потреб та вимог; займається прийомом замовлення, розробкою ІТ проекту, а також гарантійним та післягарантійним обслуговуванням клієнтів.

Відділ бухгалтерського обліку здійснює систематичний контроль та координацію підрозділів, веде облік господарчих операцій та складає фінансову звітність, забезпечує впровадження передових автоматизованих систем бухгалтерського обліку.

Проведемо дослідження економічних показників діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» за минулий 2016 рік. Для цього проаналізуємо баланс підприємства, що дасть змогу порівняти темпи приросту активів, основних засобів та власного капіталу, оцінити фінансовий стан та виробничу діяльність компанії.

Для проведення аналізу активів ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» було використано горизонтальний та вертикальний аналізи балансу підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Стан та структура активів ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» на 31 грудня 2016 року

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення	Частка у % до суми балансу на початок року	Частка у % до суми балансу на кінець року
<b>I. Необоротні активи</b>						
Незавершені капітальні інвестиції	-					
Основні засоби	65,2	144	78,8	120,86%	41,06%	61,86%
первісна вартість	306,4	170,8	-135,6	-44,26%	192,95%	73,37%
Знос	(241,2)	(26,8)				
Довгострокові біологічні активи						
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-				
Інші необоротні активи						
Усього за розділом I	65,2	144	78,8	120,86%	41,06%	61,86%
<b>II. Оборотні активи</b>	-	-				
Запаси	5,2		-5,2	0	3,27%	0
у тому числі готова продукція						
Поточні біологічні активи						
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	26,8	19,2	-7,6	-28,36%	16,88%	8,25%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом						
у тому числі з податку на прибуток						
Інша поточна дебіторська заборгованість						
Поточні фінансові інвестиції						
Гроші та їх еквіваленти	61,6	69,6	8	12,99%	38,79%	29,91%
Витрати майбутніх періодів						
Інші оборотні активи						
Усього за розділом II	93,6	88,8	-4,8	5,13%	58,94%	38,14%
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>						
Баланс	158,8	232,8	74	46,61%	100,00%	100,00%

Джерело: розробила автор на основі звітності 2016 р.

Наведені у таблиці дані горизонтального аналізу свідчать про наступне:

1. Загальна сума активів збільшилась на 74 тис. грн або більше, ніж на 46%. Це збільшення відбулось за рахунок значного зростання основних засобів. Абсолютна величина збільшення у необоротних активах склала 78,8 тис. грн або більше, ніж 120% їх річної величини. Це відбулося внаслідок купівлі обладнання для переоснащення виробництва. У той же час, спостерігається незначне зменшення оборотних активів (на 4,8 тис. грн або 5,13% їх річної величини).

2. Що стосується структури оборотних коштів, то виробничі запаси зменшилися за рік на 5,2 тис. грн, однак спостерігається збільшення суми грошових коштів та їх еквівалентів на 8 тис. грн (або майже 13%). Також прослідковується зменшення суми і частки дебіторської заборгованості за товари і послуги – в абсолютному вимірюванні на 7,6 тис. грн (або на 28,36%). Це означає, що ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» кредитує партнерів по бізнесу, які вчасно розраховуються за послуги, що надаються підприємством, і є надійними партнерами.

Аналізуючи активи підприємства за даними вертикального аналізу, можна зробити такі висновки.

1. Частка оборотних активів у балансі підприємства є значною: на початок року вона склала 58,94%. Проте протягом аналізованого року відбулося скорочення цієї частки, а на кінець року дана тенденція ще більше закріпилася. Зрозуміло, що скорочення частки оборотних коштів позначається негативно на показниках фінансової стійкості та ліквідності, тому що свідчить про зменшення запасів, розмірів виробництва тощо.

2. Частка основних засобів має тенденцію до збільшення, причому, протягом року відбулося зростання частки основних засобів у сумі балансу в 1,5 рази. З одного боку, це явище свідчить про політику підприємства щодо розширення матеріально-технічної бази підприємства та його технічного переозброєння. З іншого боку, підприємство погіршило свої показники ліквідності й фінансової стійкості внаслідок вилучення коштів на поповнення оборотних активів.

Для проведення аналізу пасивів ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» також було використано горизонтальний та вертикальний аналізи балансу підприємства.

Таблиця 2.2

Стан та структура пасивів ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» на кінець 2016 р.

Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення	Частка у % до суми балансу на початок року	Частка у % до суми балансу на кінець року
<b>I. Власний капітал</b>						
Зареєстрований (пайовий) капітал	84	84	0	0	52,91%	36,08%
Додатковий капітал	-	-				
Резервний капітал						
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	53,6	135,2	81,6	152,24%	33,75%	58,08%
Неоплачений капітал						
<b>Усього за розділом I</b>	<b>137,6</b>	<b>219,2</b>	<b>81,6</b>	<b>59,30%</b>	<b>86,65%</b>	<b>94,16%</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>						
<b>III. Поточні зобов'язання</b>						
Короткострокові кредити банків	-	-				
Поточна кредиторська заборгованість за:						
довгостроковими зобов'язаннями						
товари, роботи, послуги						
розрахунками з бюджетом	6	5,6	-0,4	-6,67%	3,78	2,41%
у тому числі з податку на прибуток						
розрахунками зі страхування	4,8	1,2	-3,6	-75%	3,02%	0,52%
розрахунками з оплати праці	10,4	6,8	-3,6	-34,62%	6,55%	2,92%
Доходи майбутніх періодів						
Інші поточні зобов'язання						
<b>Усього за розділом III</b>	<b>21,2</b>	<b>13,6</b>	<b>-7,6</b>	<b>-35,85%</b>	<b>13,35%</b>	<b>5,84%</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>						
Баланс	158,8	232,8	74	46,61%	100%	100%

Джерело: розробила автор на основі звітності 2016 р.



Наведені у таблиці дані горизонтального аналізу свідчать, що поточні зобов'язання підприємства скоротилися на 7,6 тис. грн (35,9%). Це відбулося за рахунок скорочення кредиторської заборгованості. Таким чином, підприємство вчасно розрахувалося з постачальниками та підрядчиками за виконані роботи та отримані послуги.

В цілому слід зазначити, що динаміка показників ліквідності є позитивною. Зменшення короткострокової заборгованості підприємства збільшує ліквідність підприємства і його фінансову стійкість.

Аналізуючи пасиви ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» за даними вертикального аналізу, можна зробити наступні висновки:

1. Власний капітал підприємства знаходиться на рівні 86,7% – на початок року і 94,2% – на кінець року від загальної суми пасивів, що свідчить про високу платоспроможність, високі показники ліквідності і фінансової стійкості та низький рівень ризику підприємства стати банкрутом.

2. Довгострокових зобов'язань ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» не має. Позитивним явищем є також наявність невеликої частки короткострокових заборгованостей (13,4% – на початок року і 5,8% – на кінець року від загальної суми пасивів) і тенденція до її скорочення.

Отже, аналіз балансу підприємства у горизонтальному і вертикальному розрізі показав, що на ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» хоч і спостерігається незначне скорочення частки оборотних активів, однак це неістотно відображається на показниках фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Прослідковується несуттєва частка короткострокових зобов'язань, однак, водночас, властиве збільшення частки грошей у сумі балансу. Частка власного капіталу є досить високою (94,2% на кінець звітного періоду), що говорить про низьку ймовірність банкрутства аналізованого підприємства.

Проведемо дослідження звітності про фінансові результати підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» за 2015-2016 роки, що дасть змогу оцінити доходи і витрати компанії, а також чистий прибуток в цілому, проаналізувати, які фактори

вплинули на фінансовий результат діяльності підприємства у звітному періоді (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Звіт про фінансові результати ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» за 2016 рік

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Відхилення	% до минулого року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	481,2	875,2	-394	-45,02%
Інші операційні доходи	-	8,4	-8,4	0
Інші доходи	-	-		
Разом доходи	481,2	883,6	-402,4	-45,54%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(188)	(525,6)	-337,6	-64,23%
Інші операційні витрати	(211,2)	(366)	-154,8	-42,30%
Інші витрати	-	-		
Разом витрати	(399,2)	(891,6)	-492,4	-55,23%
Фінансовий результат до оподаткування	82	(8)	90	
Податок на прибуток	-	-		
Чистий прибуток (збиток)	82	(8)	90	

Джерело: розробила автор на основі звітності 2015-2016 р.р.

Наведені дані свідчать, що у підприємства наявні істотні резерви чистого прибутку. Чистий прибуток ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» порівняно із минулим роком зріс у 10,25 раз. Це пояснюється значним скороченням собівартості реалізованої продукції (майже на 338 тис. грн або 64%) та витрат підприємства загалом. У звітному періоді витрати ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» становили 399,2 тис. грн, в той час як за аналогічний період попереднього року вони сягали понад 891 тис. грн (тобто відбулося їх скорочення на 55%).

У зв'язку з цим, ми можемо спостерігати значне зростання чистого прибутку підприємства, незважаючи на скорочення його чистого доходу від реалізації продукції аж на 45%.

Аналіз свідчить, що у звітному році порівняно з попереднім фінансові результати усіх складових звітності скоротилися. Однак у 2016 році, на відміну від 2015 року, доходи підприємства перевищили його витрати, через що ми можемо говорити про прибуток, а не збиток.

Для загальної організаційно-економічної характеристики ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» доцільним також буде розглянути державне статистичне спостереження «Структурне обстеження підприємства». Перший розділ даного структурного обстеження вказує, що у ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» за звітний 2016 рік не відбулося жодної з наведених структурних змін чи подій:

- зменшення активів унаслідок виділу частини майна для створення нового підприємства-юридичної особи;
- збільшення активів унаслідок приєднання інших підприємств-юридичних осіб, які припинили свою діяльність;
- взяття в оренду основних засобів іншого підприємства;
- передання в оренду основних засобів свого підприємства.

Структурне обстеження підприємства дає також загальну інформацію про трудові ресурси та фонд оплати праці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кількість працівників, відпрацьований час та фонд оплати праці штатних працівників

Назва показників	За рік
Середня кількість працівників (середньооблікова кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працюючих за цивільно-правовими договорами), осіб	12
з них середньооблікова кількість штатних працівників	12
Кількість неоплачуваних власників, засновників підприємства та членів їхніх сімей, осіб	-
Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	12
Кількість відпрацьованих годин працівниками, людино-годин	18144
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. з одним десятковим знаком	268,8

Джерело: розробила автор на основі даних за 2016 р.

Другий розділ структурного обстеження підприємства під назвою «Інформація щодо зовнішньоекономічної діяльності» вказує, що у звітному 2016 році підприємство не здійснювало експорт-імпорт продукції (товарів, послуг), однак відомо, що 1 вересня 2017 року між Товариством та агенцією з розробки продукту «Ютім Лімітед» (YouTeam Ltd.) було підписано договір, що засвідчує вихід ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» на зовнішній ринок. YouTeam Ltd. займається управлінням проектами та наданням бізнес-консультацій та є зареєстрованою в Англії та Вельсі, за адресою 2 Леман стріт, Лондон, Англія.

Незважаючи на те, що інтернаціоналізація – річ небезпечна, ризикована та недешева, вихід ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» на міжнародну арену не передбачав втрат та ризику для компанії. Це можна пояснити тим, що специфіка експорту послуг дещо інша, ніж товарів. Договір між Замовником («Ютім Лімітед») та Виконавцем (ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС») чітко визначив умови, на яких проводилося надання послуг, їх вартість та порядок розрахунків. Наприклад, Замовник зобов'язався сплатити оплату послуг Виконавця шляхом перерахування грошових коштів на поточний рахунок Виконавця протягом 10 (десяти) робочих днів з моменту виставлення Виконавцем рахунку (інвойсу) Замовнику. Розрахунки між Сторонами здійснювались у фунтах стерлінгів (GBP).

Таким чином, вартість послуг ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС», що включала винагороду Виконавця за відчуження майнових прав інтелектуальної власності на об'єкти права інтелектуальної власності, створені Виконавцем при наданні послуг Замовникові, була сплачена на підставі рахунку (інвойсу) у розмірі 1200 фунтів стерлінгів від 5 вересня 2017 року.

На даний момент це був одноразовий вихід підприємства на зовнішній ринок.

## 2.2. Аналіз системи управління організаційними змінами на підприємстві

Ефективне функціонування такого невеликого підприємства як ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» в першу чергу залежить від рівня розвитку його персоналу та системи управління персоналом в цілому. Саме тому варто приділити даному напрямку управління особливу увагу.

Для того, щоб оцінити наскільки ефективною є система управління персоналом на ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» розглянемо динаміку руху персоналу за 2012-2016 р.р. (табл. 2.5) та визначимо на її основі показники руху персоналу підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» за 2012-2016 рр., чол

Показник	2012	2013	2014	2015	2016
Середньоспискова чисельність працівників	6	6	10	9	12
Прийнято		4		3	
Звільнено			1		

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.5 розрахуємо коефіцієнт обороту з прийому працівників, що становить відношення чисельності прийнятих працівників за певний період до середньоспискової чисельності працівників за даний період, та коефіцієнт обороту з вибуття персоналу, що дорівнює відношенню вибулих працівників до середньоспискової чисельності працівників ( табл. 2.6) [16].

Таблиця 2.6

## Оборот працівників на ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС»

Показник	2012	2013	2014	2015	2016
Коефіцієнт обороту за прийомом	0,00	0,67	0,00	0,33	0,00
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень.

Розглянута у табл. 2.5 динаміка персоналу свідчить про незначний його рух. Коефіцієнт обороту за прийомом персоналу був зафіксований у 2013 та 2015 рр., а коефіцієнт обороту за вибуттям лише у 2014 р., що говорить про стабільність кадрів та цінування їхньої ролі на підприємстві.

Однак показники розвитку кар'єри працівників ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» є досить невтішними, так як за період з 2012 по 2016 рр. нікого не було переведено на більш високу посаду і лише 2 працівники підвищили свою кваліфікацію за цей час. Динаміка середньорічної заробітної плати та фонд оплати праці працівників вказує на задовільний стан оплати праці у ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка середньорічної заробітної плати та фонду оплати праці працівників ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» за 2012-2016 рр., тис. грн

Показник	Роки				
	2012	2013	2014	2015	2016
Середньорічна заробітна плата	23,7	24,9	23,9	25,8	26,7
Фонд оплати праці	142,3	149,6	238,9	232,4	320,8

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Доцільним є також провести аналіз якісного складу персоналу, а саме таких його показників як: рівень загальної та спеціальної освіти, вік та стать працівників (табл. 2.8).

Саме якісний склад визначає наскільки ефективним буде підприємство на ринку, адже персональні якості та кваліфікаційний рівень людей вирішують, як саме вони справлятимуться з поставленими завданнями, що прямо впливає на діяльність та успішність організації.

Таблиця 2.8

Якісний склад персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» у 2015-2016 рр., чол

Показник	Роки	
	2015	2016
Освіта		
Середня та середня спеціальна	1	1
Вища	8	11
Вік		
20-30 років	3	5
30-40 років	2	3
40-50 років	4	4
Стать		
Чоловіча	7	10
Жіноча	2	2
Разом	9	12

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Варто зазначити, що лише 1 особа на підприємстві не має вищої освіти, тому якісний склад персоналу по освітньому показнику свідчить про високий рівень підготовки працівників.

У віковій структурі персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» у 2015 р. переважали працівники віком від 40 до 50 років, але у 2016 році підприємство

прийняло 3 особи віком від 20 до 30 років, омолодивши таким чином кадровий склад працівників і тепер дана вікова група є найчисельнішою і становить 41,7%.

Щодо статевого показника, то на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» частка чоловіків значно переважає (на 66,6%).

Таким чином, підсумовуючи аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС», робимо висновок, що вона характеризується стабільною динамікою руху персоналу, задовільною динамікою середньорічної заробітної плати і фонду оплати праці, переважанням частки чоловіків у віковому складі персоналу та значним переважанням працівників із вищою освітою. Однак немаловажливим недоліком системи управління персоналом є неможливість професійно-кваліфікаційного просування працівників на підприємстві через відсутність забезпечення керівництвом навчання персоналу чи проходження курсів підвищення кваліфікації. Проведений аналіз системи управління персоналом засвідчує, що ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» потребує запровадження організаційних змін у даній сфері господарювання.

З метою оцінки потреби в запровадженні змін на досліджуваному підприємстві здійснено порівняння показників абсолютного приросту чистого прибутку та чистого доходу від реалізації (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Оцінка результативності бізнесу ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС»

Абсолютний приріст чистого прибутку (Δчп)	Абсолютний приріст чистого доходу від реалізації (Δчд)	Порівняння	Оцінка результативності бізнесу
-394	90	Δчп < Δчд	-394 < 90

Джерело: розробила автор на основі звітності 2016 р.

На основі отриманих даних можемо стверджувати, що для покращення діяльності підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» організаційні зміни є необхідними та важливими.



Іншою стороною ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства є показники рентабельності, динаміка яких визначає відносну ефективність його діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Показники рентабельності ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» у 2016 році

Показник	Значення показника
Економічна рентабельність (рентабельність активів)	45,96%
Фінансова рентабельність (рентабельність власного капіталу)	41,88%
Рентабельність діяльності	43,62%

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Показник рентабельності активів вказує, що у 2016 році ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» отримало 41,88 копійок чистого прибутку на кожен вкладену гривню активів. Це говорить про оптимізацію структури оборотних активів і підвищення суми чистого прибутку, порівняно з 2015 роком.

Показник рентабельності власного капіталу, що характеризує інвестиційну привабливість підприємства, свідчить про те, що у 2016 році кожна закладена гривня власних коштів підприємства дозволила отримати 45,96 копійок чистого прибутку. Показник рентабельності діяльності, який узагальнює ефективність господарської діяльності, показує, що у 2016 році на кожен витрачену у господарстві гривню, підприємство отримало 43,62 копійки чистого прибутку.

Таким чином проведений аналіз рентабельності підприємства засвідчує, що ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» не потребує запровадження змін у фінансовій сфері господарювання.

При аналізі системи управління організаційними змінами на підприємстві доцільно також провести комплексну оцінку внутрішніх (організаційних) та зовнішніх (ситуативних) факторів, що власне і визначає потребу організації у змінах та дає змогу останній чітко усвідомити своє нинішнє становище. Без глибинного розуміння внутрішнього і зовнішнього середовища організація буде постійно перебувати під загрозою. Таким чином, оцінку сильних та слабких

сторін (внутрішніх можливостей підприємства), а також зовнішніх можливостей і загроз виконують за допомогою SWOT-аналізу – інструменту швидкої оцінки стратегічного становища організації. Навіть «швидкий і попередній» SWOT-аналіз може дати змогу звернути увагу на питання, що до цього не враховувалися, або ж виявити аспекти, які потребуватимуть організаційних змін. Здійснення даного аналізу розглядається як концептуальна основа для планування керівництвом підприємства відповідних заходів щодо впровадження організаційних змін. Результат проведеного комплексного аналізу діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» узагальнено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## SWOT-аналіз середовища ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока якість надання послуг Достовірний моніторинг ринку Висока кваліфікованість персоналу, професіоналізм Достатня популярність на місцевому ринку</p>	<p>Необхідність інвестицій Велика кількість конкурентів Недоліки в рекламній політиці Неучасть персоналу у прийнятті управлінських рішень Відсутність кадрового резерву</p>
Можливості	Загрози
<p>Створення мережі бізнес-одиниць Довгострокові контракти на обслуговування великих компаній Бажання людей отримувати якісний сервіс, поступове зниження ролі цінового фактора Подальше впровадження ІТ в повсякденне життя сприятиме зростанню попиту на сервісне обслуговування та надання послуг фахівців Правове регулювання в сфері авторських прав і боротьба з піратством приведуть до зростання попиту на ліцензійне програмне забезпечення, а отже і до зростання попиту на сервісне обслуговування та надання послуг фахівців</p>	<p>Прихід нових гравців на ринок Відсутність попиту в очікуваних обсягах Економічна, політична, банківська криза Втрата працівниками мотивації</p>

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

SWOT-аналіз середовища ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» підкреслює важливість персоналу в діяльності компанії, так як його кваліфікованість та професіоналізм забезпечують конкурентоспроможність підприємства на місцевому ринку. Однак недосконала система управління персоналом та неврахування думки працівників в ухваленні управлінських рішень загрожують втратою ними мотивації і, відповідно, зниження ефективності діяльності підприємства в цілому. Таким чином, проведений SWOT-аналіз лише підтвердив той факт, що ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» потребує запровадження організаційних змін у сфері управління персоналом.

Для визначення специфіки організаційних змін, що були б актуальними для досліджуваного підприємства, варто також врахувати стадію життєвого циклу ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС», оскільки відомо, що різним стадіям розвитку організації властиві різні особливості, які потребують конкретного типу організаційних змін і рівня їх інтенсивності [22,46].

Можна стверджувати, що на даний момент, ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» перебуває на стадії стабільності, оскільки підприємство зміцнило свої позиції на місцевому ринку (це очевидно із стабільної кількості постійних клієнтів компанії), створило певну організаційну культуру, сформувало систему управління та відповідний стиль управління. Даній стадії життєвого циклу властивий низький рівень інтенсивності та масштабності організаційних змін, що чітко прослідковується на ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС». На стадії стабільності персоналу організації комфортно працювати за усталених та зрозумілих правилах і процедурах, що не потребують нових навиків чи адаптації до іншого стану справ, а керівництво, в свою чергу, не бажає іти на ризик, пов'язаний з нововведеннями. Це спричиняє втрату здатності підприємства до реалізації організаційних змін і, відповідно, до розвитку та може призвести до стадії занепаду, що характеризується відсутністю зростання, зменшенням кількості ресурсів організації, зниженням рівня зацікавленості у проникненні на нові ринки тощо, тобто реалізація організаційних змін зовсім припиняється.

Функціонування досліджуваного підприємства на вітчизняному ринку теж значною мірою впливає на якість управління організаційними змінами, адже, незважаючи на те, що останнім часом теорія управління змінами почала розвиватися інтенсивніше, більшість публікацій з управління змінами базуються на досвіді великих зарубіжних компаній, який не завжди можна застосувати до вітчизняних підприємств [28].

Комплексне управління організаційними змінами на вітчизняних підприємствах недостатньо поширюється, а методи та інструменти управління змінами не набули широкого застосування, хоча більшість організацій усвідомлює необхідність їх запровадження. Сучасна концепція перетворюючого менеджменту, на жаль, не посіла на вітчизняних підприємствах пріоритетного місця, а головними бар'єрами для ефективного впровадження змін експерти вважають наступні:

- відсутність компетентних фахівців із управління змінами;
- недосконале законодавство, макроекономічна ситуація;
- недостатнє усвідомлення необхідності запровадження змін;
- відсутність фінансових ресурсів на проведення змін.

Для визначення рівня опору та основних факторів, що викликають найбільшу протидію працівників ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» серед них було проведено анкетування (додаток А). Перш за все, респондентів було запитано, яку позицію вони приймають (чи вважають, що приймуть) у разі проведення організаційних змін на підприємстві. У результаті даного емпіричного дослідження встановлено, що:

- 18,2% працівників підприємства завжди здійснюють опір змінам в організації;
- 18,2% опитаних працівників швидше чинять опір при введенні змін, аніж ні;
- 54,5% персоналу можуть чинити опір або ні в залежності від умов;
- 9,1% не проявляє опору стосовно введення організаційних змін взагалі.

Можна стверджувати, що найбільший відсоток (54,5%) працівників підприємства чинить опір змінам в залежності від умов і тільки 18,2% здійснюють постійний опір змінам, не бажають працювати у нових умовах та важко налаштовуються на нову діяльність. Тому важливим виступає аналіз причин, які призводять до виникнення опору змінам у працівників ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС». З допомогою анкетування встановлено, що найважливішими причинами, які заважають успішному введенню змін на підприємстві є наступні (респонденти мали можливість обирати декілька варіантів із запропонованих):

- працівників дратує нова, невизначена діяльність, для якої потрібно докладати нових інтелектуальних, емоційних та вольових зусиль (54,5%);
- працівники не знають, як виконувати нову роботу (9,1%);
- працівники бояться, що не справляться з новими завданнями та втратять набутий раніше авторитет (27,3%);
- працівники бояться, що у них погіршаться стосунки з керівництвом (72,7%);
- працівники бояться, що у них погіршаться стосунки з колегами (45,5%);
- працівники бояться, що погіршиться соціально-психологічний клімат у колективі (45,5%);
- працівники бояться, що втратять роботу (36,4%);
- працівники не розуміють значущість нової діяльності для перспектив розвитку організації (0 %);
- працівники не розуміють, які винагороди для них особисто принесе нова діяльність (18,2%).

За період від заснування ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» на підприємстві було впроваджено організаційні зміни одного виду, а саме ті, які були спрямовані на вдосконалення програмного продукту, що розробляє компанія.

У 2014 році керівництво товариства зрозуміло, що для того, аби їхній продукт продовжував бути конкурентоспроможним та затребуваним на ринку програмного забезпечення, його потрібно вдосконалювати згідно з новими стандартами інформаційного світу, що розвивається шаленими темпами. Таким

чином, початкова версія програми була удосконалена, список її задач було розширено, появилися нові функціональні модулі та можливості. Процес вдосконалення якісних внутрішніх характеристик програмного продукту завершився аж у 2016 році.

### **2.3. Оцінка ефективності організаційних змін на підприємстві**

Зрозуміло, що серйозні перетворення вимагають досить тривалого часу, однак якщо компанія не ставить перед собою короткострокових цілей і відповідно не має можливості продемонструвати швидкі успіхи, то є небезпека втратити інтерес до перетворень або навіть свідомо стати в ряди тих, хто чинить їм опір. Аналізуючи організаційні зміни, проведені на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» та пов'язані з вдосконаленням продукту, можна стверджувати, що управління організаційними змінами в діяльності компанії відбувалося неефективно. Просте вдосконалення програмного забезпечення проводилося протягом двох років і тягнуло значні виробничі витрати.

Якщо подивитися на вдалі приклади організаційних змін зарубіжних компаній, то можна помітити, що через рік або два після початку реформ в цих компаніях підвищувалися деякі показники якості або припинялося падіння чистого прибутку, на ринок виводився ряд нових товарів, які мали успіх, спостерігалося збільшення частки ринку, зростало виробництво або покращувався рівень задоволення споживача. Загалом, реальне досягнення швидких результатів – далеко не те ж саме, що пасивна надія на них. У першому випадку менеджери займають активну позицію, у другому – очікувальну. Розглядаючи приклади вдалих перетворень, ми бачимо, що менеджери енергійно шукають способи помітно покращити продуктивність, встановлюють короткострокові цілі в рамках річного планування, досягають цих цілей і винагороджують співробітників, які внесли свій вклад в цей успіх, через офіційне визнання їх досягнень, підвищення по службі і просто премії. Наприклад, команді реформаторів однієї американської виробничої компанії вдалося за півтора року перетворень вивести на ринок

вельми помітний і успішний новий продукт. З початку нововведений пройшло півроку, перш ніж вони зупинили свій вибір саме на цей продукт. Пояснювався їх вибір тим, що товар задовольняв безлічі критеріїв: його можна було розробити і вивести на ринок за відносно коротким терміном; цю роботу могла виконувати невелика група людей, відданих новим корпоративним ідеалам; продукт мав потенціал зростання; команда з розробки законопроекту могла діяти поза рамками стандартної управлінської структури, при цьому не стикаючись з особливими практичними труднощами. За таких умов реформаторів чекав успіх, який суттєво зміцнив в співробітниках віру в організаційну перебудову [81, 23].

Варто погодитися, що позитивний результат нововведень був помітний у фінансовому вираженні і в підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС». Виведення вдосконаленого програмного забезпечення на ринок дозволило у 2016 році отримати чистий прибуток у 10,25 раз більший, порівняно з попереднім 2015 роком, а також дало можливість виходу компанії на зовнішній ринок. Тим не менше, можна стверджувати, що система управління організаційними змінами в діяльності компанії неефективна. На відміну від вищенаведеного прикладу з успішного досвіду закордонної компанії, керівництво ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» не поставило короткострокових цілей або часових обмежень на процес вдосконалення існуючого продукту, у зв'язку з чим це зайняло близько двох років та забрало у підприємства можливість покращити свій фінансовий результат швидше. У даному випадку, вимога швидкого результату з боку керівництва була б повністю виправданою, так як працівники втратили почуття невідкладності дій. Такий тиск був би цінним елементом процесу перетворень, адже прагнення досягнення швидких результатів дозволяє підтримувати розуміння необхідності змін на належному рівні і будить в людях аналітичне мислення, допомагає уточнювати і переглядати бачення.

Анкетування (додаток А), що було проведено серед працівників підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС», дало змогу встановити найбільш значущі причини опору змінам в організації, наведені у попередньому підрозділі. Також в анкеті зазначаються запитання, які допомагають з'ясувати соціально-

демографічні та організаційно-професійні характеристики досліджуваних. За допомогою цих показників можна проаналізувати вплив зазначених чинників на оцінку персоналом міри опору змінам та причин їх виникнення.

За результатами проведеного дослідження визначено, що найбільш вагомою причиною, яка призводить до виникнення опору у персоналу підприємства є, на думку 72,7% опитуваних, те, що вони бояться зіпсувати стосунки з керівництвом підприємства.

Наступною, по значущості причиною являється страх 54,5% працівників перед новою, невизначеною діяльністю, для якої потрібно докладати нових інтелектуальних, емоційних та вольових зусиль. Це свідчить про небажання персоналу змінювати форми та методи власної діяльності, адже це призводитиме до їх виснаження, втрати сил, бажання ефективно працювати. Працівники не бажають змінювати власну діяльність відповідно до вимог часу, адже дехто з них уже роками працював за допомогою певних методів і виробив власну стратегію поведінки. А зміни – це завжди щось нове, досить часто незрозуміле.

45,5% працівників вважає, що у процесі введення змін погіршаться стосунки з колегами. Досить часто процес введення змін є складним з психологічної точки зору. Він передбачає витрату додаткових емоційних, моральних, фізичних зусиль на виконання нової діяльності, що може призвести до психологічного виснаження, неврозів, стресів тощо. Такі стани нерідко призводять до виникнення агресивності у діяльності, зростання конфліктності особистості, що може призвести до виникнення суперечок з керівництвом та колегами.

Соціально-психологічний клімат у колективі може погіршитися, на думку 45,5% опитуваних, за умови введення змін у компанії. У такому разі працівники не зможуть ефективно виконувати свої обов'язки, не будуть відчувати підтримки зі сторони колег та керівництва. А соціальна напруженість призведе до погіршення взаємовідносин між працівниками, їх згуртованості тощо.

У процесі змін на підприємстві 36,4% працівників боїться втратити роботу. Поширеною є думка, що зміни призводять до певного скорочення кадрів,



висування вимог, які неможливо виконати працівникам, що, у свою чергу, призведе до скорочення навантаження й, відповідно, до втрати місця роботи або частини заробітної плати. Це спричиняє виникнення значного опору змінам серед персоналу компанії.

За визначенням 27,3% опитуваних, персонал підприємства боїться, що не справиться з новими завданнями та втратить набутий раніше авторитет. Працівники деколи остерігаються того, що не зможуть успішно пристосуватися до діяльності в умовах змін, а це, у свою чергу, призведе до втрати авторитету серед колег. Й той статус, якого вони роками досягали може нівелюватися.

На думку 18,2% опитуваних, працівники компанії не розуміють, які винагороди для них особисто принесе нова діяльність. Персонал підприємства зневіряється у змінах або чинить їм вагомий опір, якщо не помічає індивідуальної вигоди від них. Вони не помічають перспектив від діяльності у нових умовах, іноді їм здається, що затрачені зусилля на реалізацію змін не корелюють з очікуваною користю. Усвідомлення необхідності змін та власна зацікавленість у них, безперечно, призвели б до кращого їх впровадження, відсутності протидії зі сторони працівників. Тобто, на початку процесу введення змін необхідно, у першу чергу, окреслити ті винагороди, які будуть отримані від введення змін особисто для кожного працівника.

Дещо менш значимою причиною здійснення опору змінам є, на думку 9,1% опитуваних те, що працівники не знають як виконувати нову роботу. Досить часто серед рекомендацій із введення змін є суперечливі моменти, які працівники самостійно не можуть розв'язати. Їм буває важко зорієнтуватися у нових видах діяльності без допомоги керівного персоналу або працівників, на яких покладені обов'язки із забезпечення процесу введення змін. У цьому випадку необхідні більш чіткі роз'яснення, доведення до кожного працівника методики виконання новітньої діяльності.

В анкетуванні респондентам була також запропонована така причина опору змінам як не розуміння значущості нової діяльності для перспектив розвитку організації, адже досить часто на початку введення змін персонал вважає, що

зміни вводяться лише заради самих змін, для формальної зміни окремих форм діяльності, а ґрунтового впливу на загальні показники діяльності підприємства вони не матимуть. Досить часто це відбувається через недостатню кількість інформації. У такому разі працівники не можуть у повній мірі усвідомити переваги від введення змін і не знають кінцевої мети керівного персоналу. Однак втішним є той факт, що жоден працівник ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» не обрав даний варіант відповіді.

Таким чином, ми бачимо, що причини опору змінам на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» досить різноманітні. Проте найбільш вагомими з них стосуються страху погіршення стосунків з керівництвом, колегами та соціально-психологічного клімату в колективі загалом. Такий результат опитування говорить про те, що між працівниками та керівництвом немає довірливих стосунків. Відповідно, страх перед новою та невизначеною діяльністю, що являється ще однією з основних причин опору, можна також пояснити боязню керівництва та втрати посади. Водночас, варто зазначити, що страх працівників не справитися з новим завданням можна пояснити тим, що за період існування компанії лише два працівники пройшли курси підвищення кваліфікації. Це було зроблено з їхньої ініціативи та за власні кошти. Звідси можна зробити висновок, що керівництву ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» повинне здійснювати інвестиції у навчання персоналу, розвиток творчих здібностей працівників та гідної оцінки їх праці, адже без цього неможливе підвищення ефективності діяльності підприємства. Анкетування також встановило, що позиція більшості працівників щодо змін така: вони чинять опір в залежності від умов (54,5%). Водночас, немає жодної людини, яка б не розуміла значущість нової діяльності для перспектив розвитку компанії. Такі спостереження свідчать про те, що у разі проведення суттєвих змін на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» опір працівників не буде перешкодою їхній реалізації.

Загалом, аналізуючи діяльність ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС», можна стверджувати, що підприємство не приділяє відповідну увагу управлінню організаційними змінами. Управлінням змінами у компанії займається директор,

однак це відбувається по мірі необхідності без чітко сформованої стратегії чи, відповідно, обґрунтованого стратегічного управління. Звідси також зрозуміло, що підприємство не має спеціально створеного підрозділу для управління стратегічним розвитком та ніколи не залучало зовнішніх консультантів з управління змінами.

Незважаючи на нові можливості, які виникають в бізнес-середовищі, та потужну конкуренцію на зрілих ринках, директор підприємства не бачить необхідності в кардинальному перегляді генеральної стратегії та не планує в стратегічній перспективі змінювати обраний вид діяльності. Основним чинником, що спонукає його до проведення змін, є погіршення фінансово-економічних показників, тому пріоритетна мета проведення змін фокусується на підвищенні якісних характеристик вихідної продукції. Це вказує на те, що керівництво компанії, бажаючи повною мірою задовільнити потреби споживача, забуває турбуватися про працівників. Це свідчить, що керівник підприємства не усвідомлює значення людських ресурсів для розвитку компанії, а відомо, що розвиток організації можливий лише через розвиток її працівників.

## **Висновки до розділу 2**

Основною проблемою управління організаційними змінами на вітчизняних підприємствах є те, що сучасна концепція перетворюючого менеджменту, на жаль, не посіла на них пріоритетного місця. Головними бар'єрами для ефективного впровадження змін експерти вважають наступні:

- відсутність компетентних фахівців із управління змінами;
- недосконале законодавство, макроекономічна ситуація;
- недостатнє усвідомлення необхідності запровадження змін;
- відсутність фінансових ресурсів на проведення змін.

Проведений аналіз практики управління змінами показав, що ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» не приділяє відповідну увагу системі управління організаційними змінами. На підприємстві відсутній спеціальний підрозділ для

управління стратегічним розвитком, а зміни відбуваються по мірі необхідності без чітко сформованої стратегії.

Основними причинами опору змінам на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» є страх погіршення стосунків з керівництвом, колегами та соціально-психологічного клімату в колективі загалом; боязнь нової, невизначеної діяльності та неможливості справитися з новим завданням, що пояснюється тим, що за період існування компанії лише два працівники пройшли курси підвищення кваліфікації з власної ініціативи та за власні кошти.

Беручи до уваги результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» потребує запровадження організаційних змін у сфері управління персоналом. Актуальним для підприємства буде забезпечення проходження курсів підвищення кваліфікації, здійснення інвестицій у навчання персоналу, розвиток творчих здібностей працівників та гідної оцінки їх праці, що в свою чергу підвищить ефективність діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

### 3.1. Концептуальна модель функціонування механізму змінами на підприємстві для забезпечення його виходу на зовнішній ринок

Перш ніж перейти до розгляду актуальних для ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» організаційних змін, варто розглянути узагальнену схему механізму управління змінами на підприємствах, що представляє складну систему взаємопов'язаних між собою об'єктів (власне самі зміни), суб'єктів (управлінський апарат), методів та інструментів. На рис. 3.1 зображено 4 етапи даної схеми.

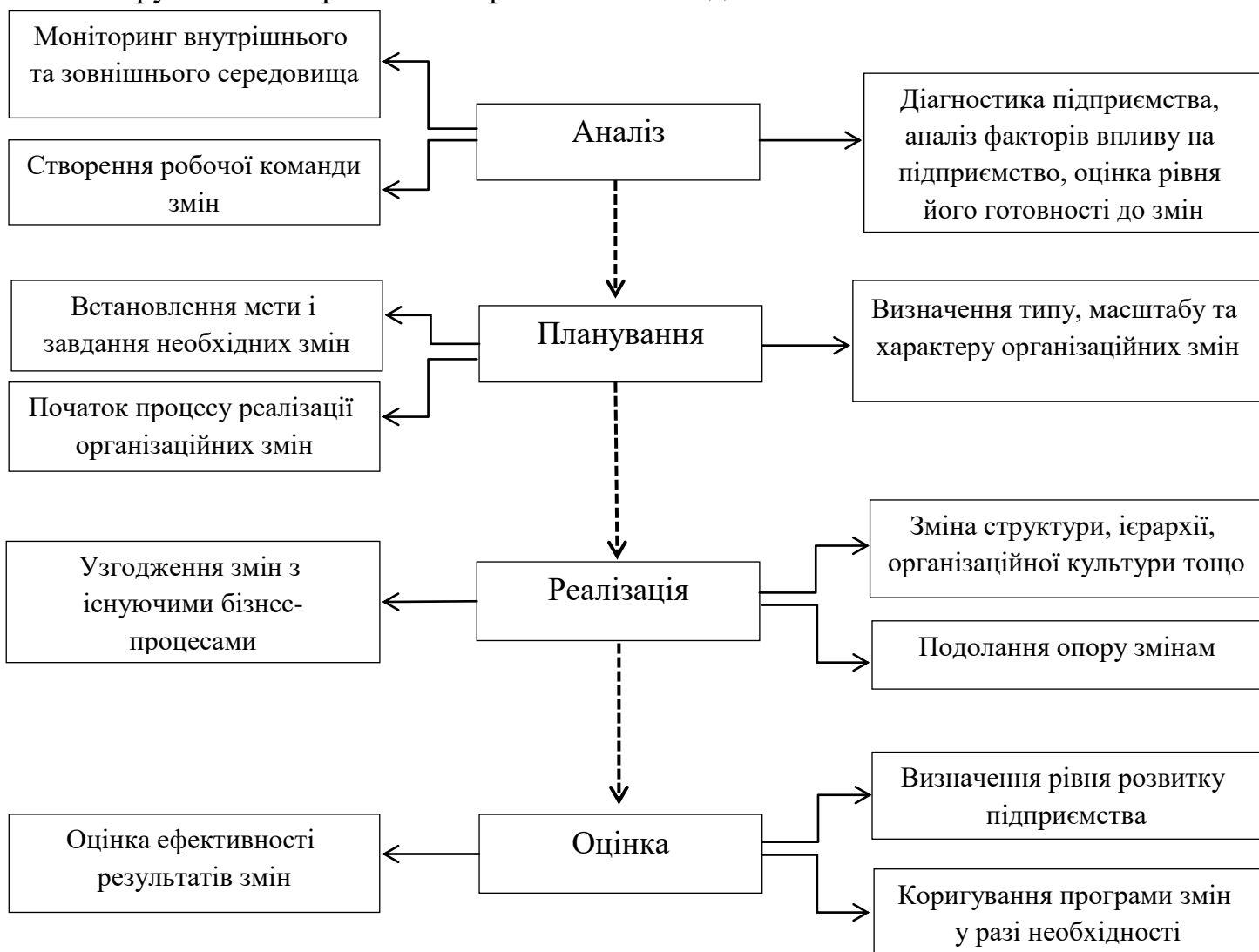


Рис. 3.1. Узагальнена схема механізму управління змінами на підприємстві  
Джерело: розробила автор на основі [22, 150].

Перший етап «Аналіз» вищенаведеної схеми механізму управління змінами покликаний виявити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що спонукають підприємство усвідомити необхідність запроваджувати зміни. Найтипівішими чинниками середовища є економічні, політичні, науково-технічні, міжнародні впливи, внутрішньо-технологічні, організаційні, людські тощо.

Зрозуміло, що перелічені фактори мають різну інтенсивність впливу, тому згідно цього критерію їх можна розділити на фактори основного (з високою інтенсивністю) та неосновного впливу (з незначною інтенсивністю). Також виділяють фактори прямого (з безпосередньою дією на організацію) та непрямого (з опосередкованою дією) впливу.

У перший етап механізму управління змінами входить також такий крок як діагностика показників діяльності підприємства. В основному це відбувається шляхом аналізу фінансової звітності конкретної організації.

Важливо також оцінити готовність підприємства до проведення організаційних змін, тобто визначити наскільки бажаними та очікуваними є зміни, пов'язати механізм використання ресурсного потенціалу організації та раціональне його залучення для проведення конкретної зміни, проаналізувати здатність підприємства реагувати на непередбачувані впливи зовнішнього чи внутрішнього середовища. Це дасть змогу компанії передбачити чи принесуть заплановані зміни очікуваний результат, а також зробити висновки про рівень адаптивності підприємства та його персоналу до організаційних змін.

Готовність організації до проведення змін складається з трьох рівнів (рис. 3.2).

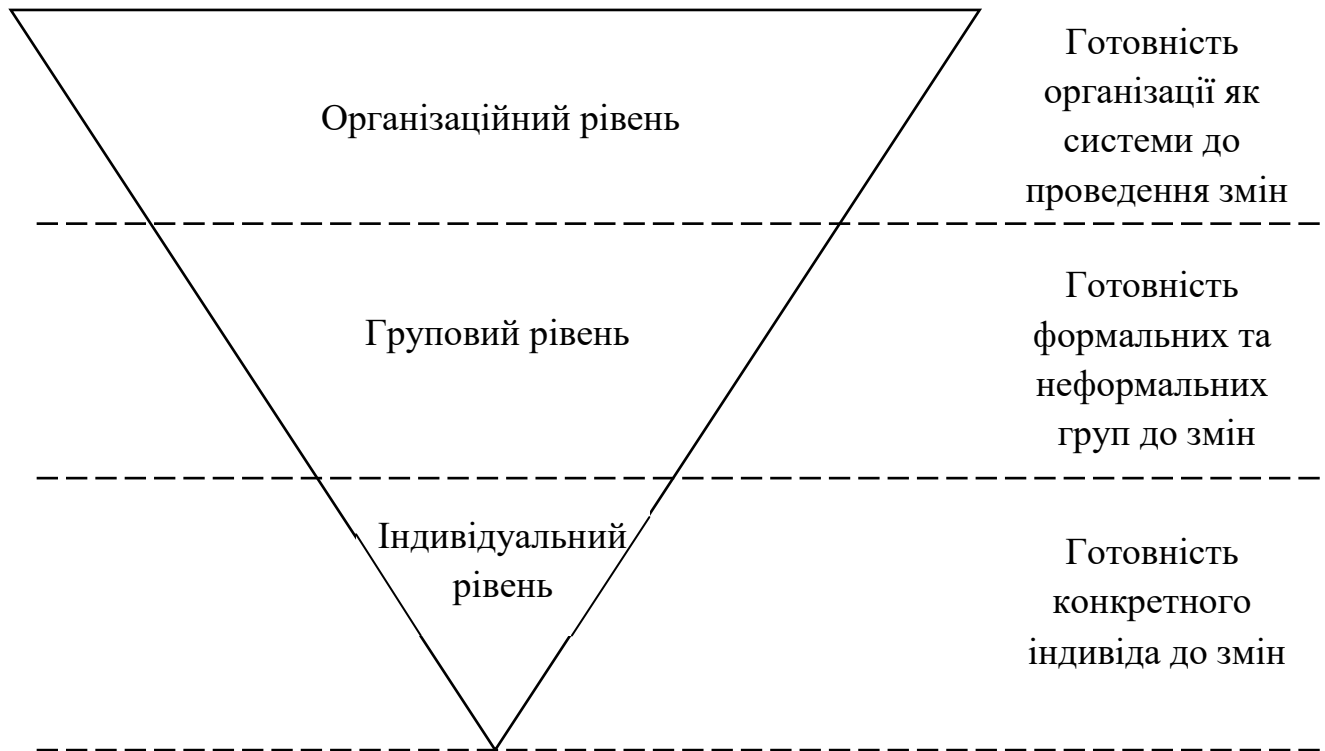


Рис 3.2. Структура готовності організації до реалізації змін

Джерело: розробила автор на основі [23, 75].

Таким чином, рис 3.2 показує, що для того аби зміни стали успішними і принесли очікуваний результат на організаційному рівні, то спершу вони повинні закріпитися на індивідуальному та груповому рівнях. Оскільки взаємодія працівників є важливим аспектом функціонування підприємства, важливо залучитися не лише підтримкою індивідів по окремоті, але й отримати схвалення формальних чи неформальних груп, наявність яких є обов'язковою в діяльності будь-якої організації.

Такий комплексний підхід гарантує готовність підприємства на організаційному рівні та забезпечує ефективне впровадження змін.

Готовність організації до змін залежить від безлічі чинників, які можна узагальнити, виділивши їх у три основні групи.

#### 1. Характеристики внутрішнього середовища підприємства:

- стадія життєвого циклу (відомо, що різні стадії життєвого циклу вимагають різних видів організаційних змін);
- управлінська компетенція керівника;

- система роботи з персоналом;
- ресурсний потенціал;
- якісний склад та структура персоналу підприємства.

## 2. Характеристика зовнішнього середовища підприємства:

- позиція підприємства та його ринкова частка;
- економічна та політична ситуація;
- законодавчі акти та інші регламентуючі документи.

## 3. Характеристики організаційних змін:

- масштаб та важливість змін;
- передумови впровадження змін;
- часові обмеження проведення змін.

Загалом, при проведенні першого етапу механізму управління організаційними змінами на підприємстві актуальним було б створити команду змін, головним завданням якої б слугувало визначення основних факторів впливу на підприємство та оцінка його готовності до змін.

Другий етап загальної схеми механізму управління змінами називається «Планування» і має на меті розроблення програми організаційних змін та підготовку до їх практичної реалізації (рис. 3.3). Опіраючись на дані попереднього етапу «Аналіз», даний етап чітко визначає голову ідею та ціль необхідних для підприємства змін, встановлює їх спрямованість, види, терміни реалізації, методи досягнення та шляхи подолання опору цим змінам. Важливо також раціонально виділити ресурси, необхідні для проведення змін, після чого програма затверджується документально і розпочинається її процес реалізації. Процес реалізації організаційних змін на даному етапі розпочинається з попереднього коригування програми, щоб в подальшому забезпечити найефективніше впровадження змін на підприємстві.



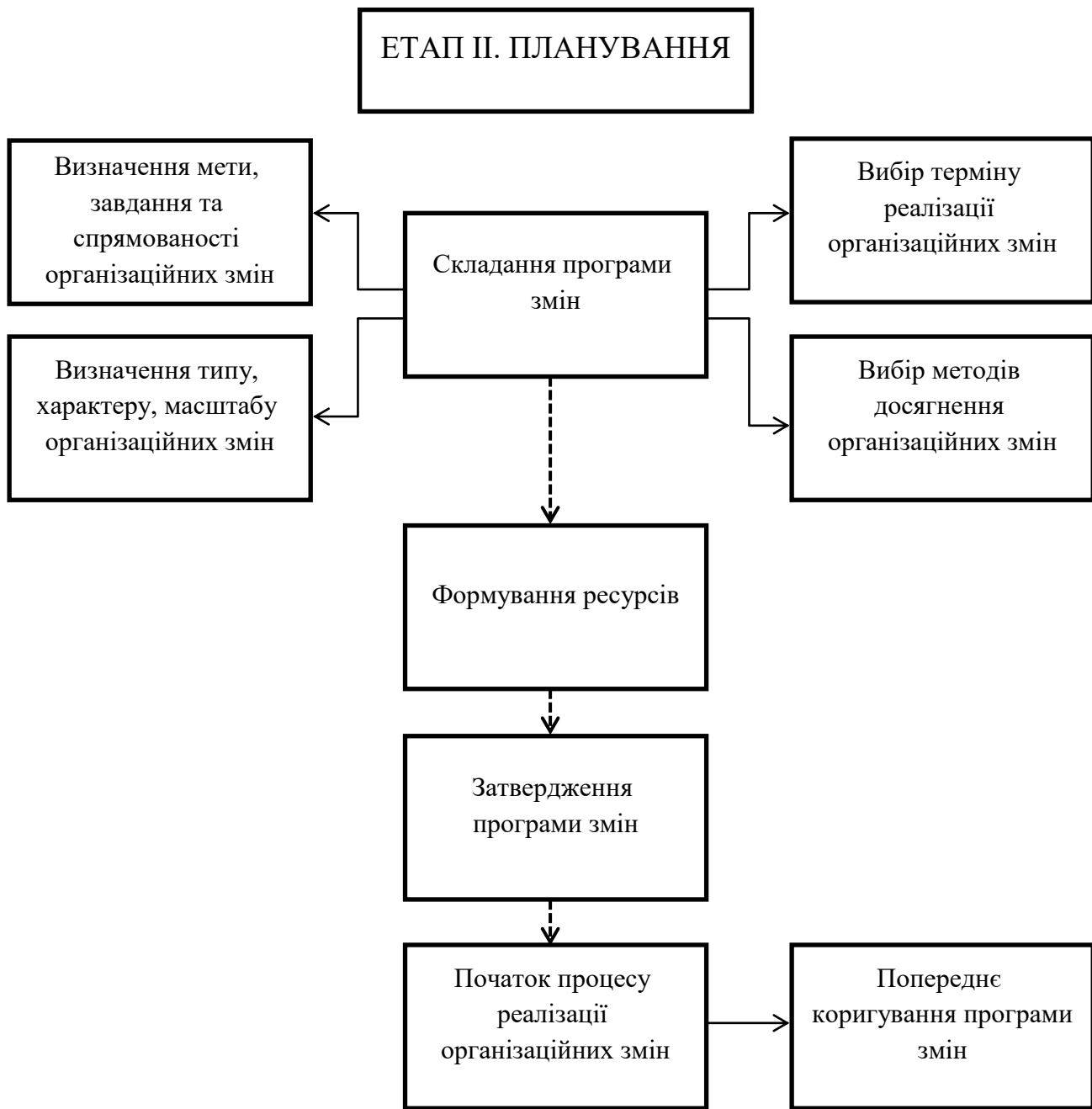


Рис. 3.3. Другий етап концептуальної моделі функціонування механізму управління змінами на підприємстві

Джерело: розробила автор на основі [22, 158].

На рис. 3.4 зображено третій етап процесу управління організаційними змінами під назвою «Реалізація», а також його логічний перехід у завершальний етап «Оцінка».

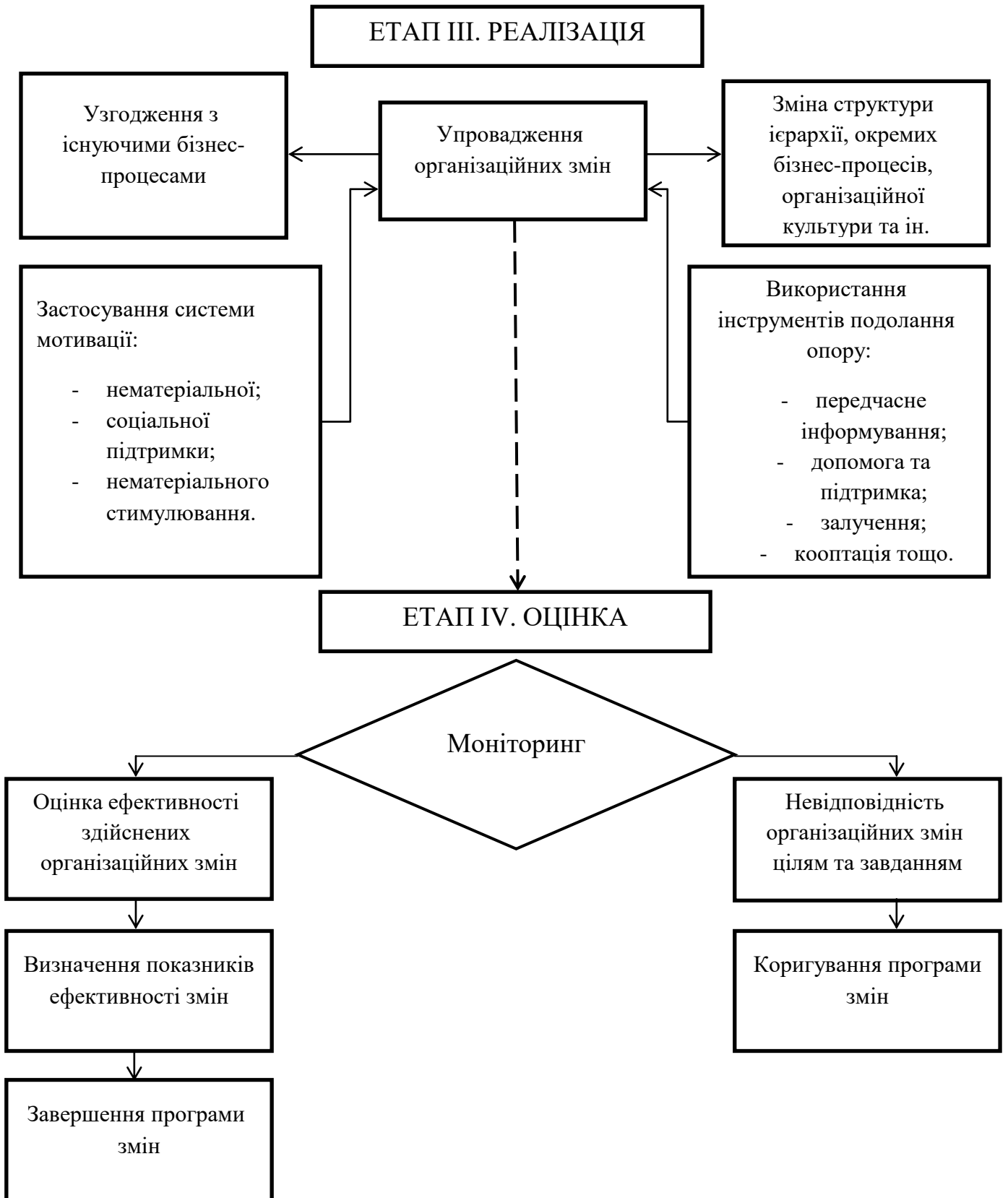


Рис. 3.4 Третій та четвертий етапи концептуальної моделі функціонування механізму управління змінами на підприємстві

Джерело: розробила автор на основі [22, 158].

Під третім етапом загальної схеми механізму управління змінами розуміють безпосередню реалізацію змін, програма яких була розроблена та затверджена у процесі попереднього етапу «Планування». Імплементуючи даний етап, варто брати до уваги те, що реалізація організаційних змін матиме вплив на функціонування усього підприємства, а не лише тієї сфери, в якій ці зміни впроваджуються. Необхідно переконатися, що запровадження нововведень в одному напрямі діяльності не призведе до дисбалансу в іншому, тому при реалізації запланованих організаційних змін потрібно домогтися їх узгодженості з усіма бізнес-процесами підприємства.

Етап «Реалізація» передбачає також використання найбільш ефективних методів подолання опору, адже в іншому випадку підприємство може зазнати значних фінансових втрат, а процес реалізації організаційних змін зазнає невдачі.

Основною метою запровадження будь-яких нововведень на підприємстві є необхідність його переходу з поточного стану в бажаний, тому логічно, що після етапу реалізації організаційних змін слідує етап їх оцінки, що полягає в постійному контролі та аналізі результатів, які принесли реалізовані зміни.

Якщо етап «Оцінка» вказує на відхилення від основного завдання організаційних змін, їх неефективність чи невідповідність вимогам програми, то команді змін необхідно повертатися на етап «Планування» та вносити корективи у саму програму, враховуючи непередбачені і невраховані впливи та чинники, що виникли в процесі реалізації. Водночас, якщо оцінка організаційних змін показує позитивний результат, то керівництву варто моніторити тенденції розвитку підприємства та розробляти подальші плани підвищення ефективності функціонування підприємства.

### **3.2. Обґрунтування правильності детермінації типу і характеру організаційних змін**

Аналіз господарської діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС», а також оцінка системи управління організаційними змінами на підприємстві показали, що підвищення ефективності функціонування компанії може бути можливим і без проведення радикальних змін. Тобто становище підприємства не є критичним і таким чином не потребує спонтанних, спровокованих нагальною необхідністю революційних змін.

Правильна детермінація типу і характеру організаційних змін дає можливість визначити слушний напрям їхнього проведення, а, отже, досягти поставлених цілей проведення організаційних змін [54, 269]. Варто також вказати, що згідно класифікації здійснення організаційних змін [47, 51], саме стратегія «кайзен» буде актуальною для ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС». Вона орієнтована на постійне та стале вдосконалення діяльності і протилежна іншій існуючій стратегії проведення змін – «хошин канрі», що використовується у випадках здійснення «прориву».

Проведене дослідження процесу управління змінами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» та його оцінка показали, що основним стратегічним орієнтиром організаційних змін для компанії має стати сфера управління персоналом, а саме підвищення професійного рівня робочої сили, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, або ж покращення їхнього виконавчого рівня завдяки новій системі стимулювання чи навчанню, орієнтованому на досягнення високої ефективності роботи. Зміни також можуть стосуватися позицій і системи цінностей працівників.

Обґрунтувати важливість проведення організаційних змін у системі управління персоналом можна тим, що, як вже зазначалося раніше, отримання суб'єктом підприємництва довготривалих конкурентних переваг нерозривно пов'язане з умінням його внутрішньої структури вчасно реагувати на зміни

навколишнього середовища. Об'єктивність організаційних змін зумовлює необхідність розв'язання проблеми розвитку підприємств в умовах постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Основна ідея, що лежить в основі організаційного розвитку укладається в тезі – розвиток організації можливий лише через розвиток людини, тобто проектування соціальних і структурних умов орієнтовано на навчання працівників і активізацію спільної участі членів організації на підвищення самовизначення членів організації і дотримання демократичних гарантій на підприємствах. Тому розвиток людини є тією проблемною областю, від рішення якої залежить конкурентоздатність організації [32].

Людський капітал є одним з основних факторів розвитку економіки. Висококваліфікований персонал поступово стає найбільш цінним та важливим активом будь-якої організації. Саме тому, керівництво ТОВ КОМПАНІЯ СІБЕРС» має розуміти, що в умовах динамічних змін конкурентного середовища підвищення ефективності діяльності підприємства неможливе без здійснення інвестицій у навчання персоналу, розвиток творчих здібностей працівників, гідної оцінки праці.

Результати міжнародного дослідження «Управління кваліфікованим персоналом» (Global Talent Management Report) «Ерст енд Янг» показали, що ефективність діяльності організації та її фінансові показники незабаром залежатимуть від ступеня узгодженості та інтеграції програм управління персоналом. Сьогодні організації, що не приділяють увагу цим процесам схильні до програшу в конкурентній боротьбі. Компанії-лідери розробили та використовують на глобальному рівні стратегічно узгоджену єдину методику управління кваліфікованим персоналом як інструмент досягнення конкурентних переваг.

Інвестиції в персонал підприємства є одним із факторів підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу, і як результат – зростання ефективності діяльності організації в цілому.

Інвестиції в людський капітал – цілеспрямовані вкладення ресурсів у ті напрямки, що забезпечують покращення якісних параметрів людини, таких як працездатність (освіченість, інтелект, творчість, фізичне і психічне здоров'я, системи мотивації тощо).

Варто наголосити, що для підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» інвестиції в персонал не вичерпаються лише інвестиціями в його розвиток. Процес інвестування розглядається і як вкладення фінансових ресурсів, і як витрати часу та сили, тобто як певні види людської діяльності.

Інвестиції в персонал – це усі види майнових та інтелектуальних вкладень, а також витрати часу, що спрямовуються на навчання, професійний та особистий розвиток, охорону здоров'я працівників з метою майбутнього збільшення їх продуктивності праці та лояльності до організації, і як наслідок, – приросту прибутку підприємства та/або отримання соціального ефекту.

Усі інвестиції у персонал розділяють на такі групи:

- витрати на освіту (включають загальну і спеціальну, формальну і неформальну підготовку на робочому місці);
- витрати на охорону здоров'я (витрати на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування, поліпшення житлових умов);
- витрати на мобільність, завдяки, яким працівники мігрують з місць із відносно низькою продуктивністю в місця з відносно високою .

Також складовими інвестицій в персонал є: професійне навчання, тренінги, розвиток, мотивація.

Корисний ефект від інвестицій в персонал ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» буде відчутний для кожного працівника, власне для самого підприємства та економіки в цілому. Працівник отримає переваги від особистого та професійного розвитку, а також імовірного підвищення заробітної плати. Підвищення продуктивності праці персоналу та його лояльності забезпечить підвищення ефективності діяльності організації та досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Світова практика показує, що найбільш конкурентноздатними є ті підприємства та організації, які постійно здійснюють інвестиції в розвиток

персоналу. За статистикою, більшу частину коштів у навчання персоналу вкладають компанії, які займаються фінансами, страхуванням, нерухомістю, високими технологіями і транспортними послугами, і, як правило, меншу в області виробництва, охорони здоров'я, агрокультури, будівництва і освоєння родовищ. При цьому, в компаніях з офіційно закріпленої стратегією управління персоналом виручка в розрахунку на одного співробітника майже в три рази вище, а віддача від інвестицій в персонал на 70 відсотків більше, ніж у компаній, що мають стратегію, не позначену ні в якому документі.

Можна виділити такі проблеми, які стримують керівництво ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» від інвестування у персонал:

- незацікавленість роботодавця інвестувати у персонал у зв'язку із нечітким баченням ефективності цих інвестицій;
- недостатність фінансових ресурсів для забезпечення інвестицій в людський капітал;
- недостатній рівень заохочення професійного розвитку працівників;
- невпевненість роботодавця щодо лояльності працівників, які проходять навчання, оскільки працівники, які підвищили кваліфікацію, можуть перейти на інше підприємство, що призведе до втрати коштів;
- відсутність єдиної методики оцінки ефективності інвестицій в персонал;
- недостатня мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня;
- нерозуміння роботодавцем причинно-наслідкового зв'язку між інвестиціями в персонал та ефективністю діяльності підприємства;
- складність визначення витрат, які необхідно віднести до інвестицій в персонал;
- тривалий період окупності інвестицій в персонал;
- нехтування відмінністю у віддачі від інвестицій в різні категорії персоналу.

Інвестиції в персонал мають ряд особливостей, що відрізняють їх від інших видів інвестицій, це вимагає необхідність розробки спеціальних методів оцінки. У порівнянні з інвестиціями в інші різні форми капіталу інвестиції в людський

капітал є найбільш вигідними як з точки зору окремої людини, так і з точки зору всього суспільства.

В сучасних умовах інвестиції у людський капітал стають підґрунтям для активізації інтелектуальної трудової діяльності та умовою забезпечення продуктивного інноваційного розвитку підприємства. Проте отримати очікувану окупність від інвестованих коштів у людський капітал можна лише за умови, що працівники чітко усвідомлюють потребу у власному професійному розвитку або необхідності перепідготовки. Досягти такого розуміння персоналом ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» можливо завдяки зростанню їх вмотивованості та лояльності до підприємства, збільшенню питомої ваги працівників, які у повній мірі задоволені власним робочим місцем та створеними роботодавцем умовами праці.

Отже, кожен роботодавець на підставі комплексного аналізу наявного обсягу вільних фінансових ресурсів, затвердженого стратегічного плану розвитку підприємства та обізнаності щодо доцільності інвестування у персонал має обґрунтовано приймати оперативні та перспективні рішення про першочергову необхідність професійного розвитку певних категорій персоналу або окремих працівників. У цьому аспекті для прийняття роботодавцем вірного рішення доцільним є співставлення можливих наслідків кожного з варіантів обраної ним стратегії щодо інвестування у людський капітал (табл. 3.1).



Таблиця 3.1

## Результати процесів інвестування у людський капітал

Негативні наслідки відсутності або обмеженості на підприємстві інвестування у персонал	Позитивні наслідки здійснення підприємством ефективного інвестування у персонал
<ul style="list-style-type: none"> <li>– низький рівень мотивації працівників до високоякісної праці;</li> <li>– відсутність вільного доступу працівників до новітніх технологій, досвіду та знань;</li> <li>– незадовільний рівень продуктивності праці;</li> <li>– скорочення якості товарів та послуг у порівнянні із товарами-аналогами підприємств, що активно інвестують у персонал;</li> <li>– відсутність тенденцій зростання попиту на продукцію;</li> <li>– збільшення рівня плинності кадрів;</li> <li>– зменшення прибутку та рентабельності;</li> <li>– скорочення іміджу підприємства для працівників, партнерів та споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення мотивації працівників до високоякісної праці;</li> <li>– зростання рівня продуктивності праці;</li> <li>– оптимізація якісного, кількісного складу та структури персоналу;</li> <li>– підвищення якості товарів та послуг;</li> <li>– зростання попиту на продукцію;</li> <li>– збільшення прибутковості та рентабельності підприємства;</li> <li>– зміцнення іміджу підприємства на ринку праці;</li> <li>– набуття підприємством статусу соціально - відповідальної компанії на ринку праці;</li> <li>– досягнення окупності інвестованих коштів у персонал.</li> </ul>

Джерело: розробила автор на основі [90, 348].

При цьому результативність практичного впровадження кожного із можливих варіантів обраного відносно доцільності інвестування у персонал рішення буде залежати також від тих мотиваційних очікувань та спонукань працівників і роботодавців, які вони відчують у поточному періоді, а також від швидкості їх зміни в часі.

Саме тому, з боку роботодавця мають впроваджуватися певні методи мотивації працівників, які б заохочували їх підвищувати ефективність власної праці. Одночасно мають бути створені практичні методи, які б надали змогу фахівцям із управління персоналом підприємства обґрунтовано здійснювати розрахунки терміну окупності таких інвестицій.

У теорії управління персоналом мотивація розглядається як процес активізації мотивів працівників (внутрішня мотивація) і створення стимулів (зовнішня мотивація) до ефективної праці.

Метою мотивації є формування комплексу умов, мотивуючих людину до здійснення дій, направлених на досягнення поставленої мети з максимальною соціально-економічною віддачею. Мотивація як функція управління реалізується через систему стимулів, тобто будь-які дії працівника повинні мати для нього позитивні або негативні наслідки з погляду задоволення його потреб або досягнення мети.

Отже, ретельне дослідження мотиваційних очікувань працівників мають дозволити керівнику створити мотиваційне середовище, яке буде сприяти швидшій реалізації місії підприємства. Керівник ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» перед тим, як здійснювати комплексне навчання персоналу, має визначитись з мотиваційними пріоритетами своїх підлеглих та обов'язково враховувати їх при прийнятті рішень щодо вибору певного виду інвестицій у персонал.

Система професійного розвитку працівників одночасно має враховувати та узгоджувати інтереси підприємства у швидкому заповненні вакантних місць кваліфікованим, досвідченим та компетентним персоналом при розумній економії коштів, що спрямовуються у людський капітал, так й інтереси працівників, які здебільшого спрямовані на отримання достатнього матеріального та соціального захисту. Тільки сумісне задоволення інтересів та мотиваційних очікувань працівників та роботодавця дозволить досягти високого рівня соціальної та економічної окупності інвестицій у людський капітал у найближчому періоді.

Якісна система мотивації персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» має розроблятися відповідно до місії підприємства та цілей його діяльності. У зв'язку

з цим основною задачею мотивації має стати наближення потреб та очікувань керівництва підприємства до потреб та очікувань працівників. Для цього керівництво має здійснювати заходи, здатні швидко об'єднати підлеглих в одну команду з метою створення здорового соціально-психологічному клімату у трудовому колективі. Важливим при цьому є визначення тієї головної мотиваційної складової інвестування у людський капітал кожного працівника, безпосередній вплив на яку має здійснити продуктивне коригування трудової поведінки працівника та змінити його пріоритети у формуванні власної професійної кар'єри.

При проведенні комплексної оцінки правильності та обґрунтованості обраної мотиваційної політики та її впливу на рівень ефективності інвестування у людський капітал наряду із визначенням фінансових та соціально-економічних показників доцільним є оцінка морального та психоемоційного задоволення як окремих працівників, так і всього колективу від здійснення певних інвестиційних заходів, що дозволить керівництву підприємства забезпечити гарантований рівень окупності інвестованих коштів завдяки підвищенню рівня обґрунтованості вибору певного виду інвестування окремо для кожної категорії працівників.

Проте об'єктивна кількісна оцінка показників даного блоку є досить складною та трудомісткою і може бути оціненою із використанням кількісних та соціологічних методів дослідження (анкетування, інтерв'ю, листки опитування, спостереження та ін.) із подальшою статистичною та математичною обробкою отриманої у ході дослідження вихідної інформації.

Наведені у табл. 3.2 якісні показники оцінки ефективності інвестування у персонал більшою мірою мають непрямий характер впливу на результативність діяльності підприємства. Разом із тим їх включення до складу інших фінансових та економічних критеріїв оцінки надасть змогу попередньо охарактеризувати рівень існуючого та очікуваного інвестиційного ризику, пов'язаного із інтенсивним професійним розвитком окремих працівників при наявності в них бажання у найближчий час змінити підприємство. Впровадження обов'язкового систематичного контролю зміни рівнів якісних показників також надасть

можливість керівництву підприємства постійного оцінювання змін соціально-психологічного клімату в колективі, які відбулися під впливом інвестування.

Таблиця 3.2

Методи оцінки якісних показників ефективності інвестування в персонал

Метод бальної оцінки та експертних опитувань	Соціологічні методи діагностики	Статистичні методи оцінки
Рівень задоволеності інвестиціями	Сила соціальної мотивації	Питома вага працівників, які отримали моральну винагороду за працю
Рівень задоволеності працею на підприємстві	Якість трудового життя працівників	Питома вага працівників, задоволених працею
Рівень лояльності працівників до підприємства	Ступінь відповідності організаційних та особистих цілей	Питома вага працівників, лояльних до підприємства
Індекс трудового залучення	Рівень соціально-психологічного клімату в колективі	Питома вага працівників, задіяних у конфліктах
Рівень соціальної безпеки працівників	Рівень конфліктності соціально-трудоких відносин	Питома вага подоланих конфліктних ситуацій

Джерело: розробила автор на основі [90, 349].

При інвестуванні фінансових ресурсів в персонал у керівництва, звісно, виникає ряд питань, пов'язаних з ефективністю вкладень: в яких обсягах буде потрібно вкласти кошти; чи окупляться вкладені кошти; в які терміни можна чекати результату від вкладення коштів; які можливі варіанти інвестицій; як оцінити доцільність вкладення коштів у розвиток людського капіталу.

Упровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або

зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація працівників не може бути гарантована базовою освітою.

Якісне навчання персоналу дозволяє роботодавцю отримати велику віддачу у формі зростання продуктивності, досвіду, підвищення рівня відданості компанії та загального внеску в бізнес з боку співробітників. Отже, для збільшення прибутку ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» потрібно завжди вкладати кошти в персонал. Автором було запропоновано найбільш пріоритетні засоби інвестування: підвищення кваліфікації та нематеріальне стимулювання.

Також ефективне управління персоналом і своєчасне спрямування інвестицій в достатньому обсязі на навчання співробітників сприятиме підвищенню економічних показників діяльності підприємства.

Таким чином, ми обґрунтували основні організаційні зміни, що будуть актуальними для ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС», а також допоможуть покращити фінансовий результат та ефективність підприємства в цілому. Однак перед початком їх реалізації важливо проаналізувати рівень усвідомлення співробітниками підприємства необхідності даних змін. Від цього залежатиме не тільки ефективність змін, але і ступінь опрацювання стратегії змін. Двома найважливішими аспектами готовності працівників до змін є:

- рівень їх задоволеності існуючим станом справ на підприємстві;
- сприйманим особистим ризиком при можливому здійсненні змін.

Отже, доцільною буде розробка матриці оцінки рівня готовності співробітників підприємства до здійснення організаційних змін (рис. 3.5). Зрозуміло, що період реалізації змін на підприємстві завжди супроводжується ризиками. Головна складність при впровадженні змін в організації полягає в тому, що вони неминуче зачіпають міжособистісні відносини співробітників. Саме тому ефективність змін залежить від того, наскільки колектив готовий до цих змін і чи прагне підтримати їх.



Рис. 3.5. Матриця оцінки рівня готовності персоналу підприємства до здійснення організаційних змін

Джерело: розробила автор на основі [88, 214].

Із наведеної матриці видно, що при низькому рівні задоволеності існуючою ситуацією персоналом організації та усвідомленням ним малих ризиків від впровадження змін буде спостерігатися його висока готовність. Відповідно при високому ризику та високому рівні задоволеності ситуацією персонал матиме низький рівень готовності до змін.

Результат опитування, проведеного серед працівників ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» показав, що усі без виключення працівники підприємства усвідомлюють значущість нововведень для перспектив розвитку організації і лише 18,2% співробітників не розуміє, які винагороди особисто для них принесе нова діяльність. Однак персонал високо оцінює особистий ризик при можливому здійсненні змін на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС». Значна його частка боїться погіршення стосунків з керівництвом, колективом та втрати посади. Тому згідно матриці оцінки рівня усвідомлення працівниками необхідності нововведень їх готовність до змін можна оцінити як помірно невизначену. Однак це не повинно стати перешкодою до впровадження змін на ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС», оскільки навіть такий простий метод подолання опору як інформування найефективніше допоможе при боротьбі зі страхами працівників за їхнє місце і становище у компанії та боязні невизначеності після перетворень.

### 3.3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління організаційними змінами для виходу підприємства на зовнішній ринок

Оскільки проведено дослідження процесу управління змінами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» та його оцінка показали, що основним стратегічним орієнтиром організаційних змін для компанії має стати сфера управління персоналом, а саме підвищення професійного рівня робочої сили, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, то нами запропоновано напрямки вдосконалення процесу розвитку персоналу.

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.



Рис. 3.6. Механізм удосконалення розвитку персоналу

Джерело: розробила автор на основі [18, 45].

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання.

Відбір, найом персоналу та його адаптація на новому робочому місці є, можливо, найважливішим етапом для ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС», бо саме на цьому етапі закладається база для довгострокових відносин між організацією і робітником. Але не менш важливою є робота з трудовими ресурсами й надалі.

Дуже важливим аспектом в управлінні персоналом є його навчання. Оскільки ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» планує виходити на зовнішні ринки і надалі, то кваліфікований персонал – перша складова успіху діяльності компанії в цілому.

ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» – це перш за все всі ті, хто в ньому працює, і саме так його будуть сприймати споживачі. Дуже важливо, щоб персонал не тільки хотів, а ще і був здатен працювати якісно.

Тому найважливішим фактором ефективної роботи підприємства є безперервна перепідготовка персоналу. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці. На виконання однієї й тієї ж роботи у кваліфікованих працівників іде значно менше часу, ніж у менш кваліфікованих. Більш кваліфіковані працівники швидше й ефективніше освоюють нову техніку, технологію, методи організації праці. Завдяки своїй вищій освітній і професійній підготовці, такі працівники одержують можливість технологічно «бачити» значно більше своїх безпосередніх обов'язків в процесі роботи.

Саме це багато в чому визначає більш високий ступінь задоволення своєю працею. Підготовка персоналу на ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» повинна являти собою процес придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок в обсязі потрібної кваліфікаційної характеристики початкового рівня кваліфікації. Під перепідготовкою персоналу розуміється навчання кваліфікаційних



працівників з метою зміни їхнього професійного профілю для досягнення відповідності кваліфікації кадровим вимогам.

Також одним з напрямків навчання на ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» має стати підвищення кваліфікації персоналу, що має на увазі процес удосконалювання теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення професійної майстерності працівників.

При прийомі на роботу нових працівників керівництво ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» часто стикається з проблемою недостачі досить кваліфікованих працівників на ринку праці, що є основною причиною, яка викликає необхідність навчання усередині підприємства.

Навчання також потрібно й корисно в наступних випадках:

- коли працівник влаштовується на роботу на підприємство;
- коли працівника призначають на нову посаду або він отримує нову роботу;
- коли перевіркою встановлено, що в працівника не вистачає певних навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Для того, щоб ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» успішно розвивалося в довгостроковому періоді, йому необхідно мати міцну базу для підвищення кваліфікації та навчання співробітників. Така система повинна зараховувати час навчання фахівців їм у загальний стаж, за цей час має виплачуватися середній зарібок, інші винагороди. Будь-яка форма навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації повинні у своїй основі мати які-небудь мотивуючі фактори й тільки в цьому випадку це буде ефективно.

Постійна потреба підприємства в підвищенні продуктивності праці, у підвищенні теоретичних знань змушує планомірно вести підготовку кадрів і підвищувати їхню кваліфікацію.

Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність. Для придбання початкового рівня кваліфікації має проводитися навчання працівників. Це може проходити у формі індивідуальних занять. Кожному новому працівнику підприємства керівництво повинно призначати наставника, що навчатиме його теоретично й практично. Крім цього, керівництву

ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» актуально було б періодично проводити заняття із персоналом для підвищення кваліфікації працівників. Такі заходи дадуть змогу працівникам навчитися розрізняти негайні та важливі завдання, оцінювати необхідні ресурси та ризики, пов'язані з виконанням поставлених завдань, підвищити відчуття відповідальності та результативності. Сукупність цих дій на підприємстві є процесом реалізації коучингу – стилю управління, що є ефективним засобом розвитку потенціалу працівника.

Коучинг визначають як мистецтво підвищення продуктивності праці, процес створення умов для праці, триваючі відносини, які допомагають людям одержати результати, процес розвитку особистості працівника та ін. Коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань, підтримує систему партисипативного управління, створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей і є надійним фундаментом інтегрованості працівників на підприємстві, так як проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство, допомагає набутти нових конкурентних переваг. Сьогодні, в більшості передових компаній, коучинг є дієвою складовою концепції управління людськими ресурсами, оскільки застосовується при плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні та розвитку, атестації і оцінці персоналу [7, 1]. Основні переваги, які може отримати ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» від використання коучингу, наступні:

- покращення процесу прийняття рішень;
- звільнення часу керівника від управління для можливості зосередження на діяльності вищого рівня;
- сприяння поліпшенню продуктивності праці;
- збільшення задоволеності роботою серед членів команди.

Отже, коучинг може підвищити продуктивність праці, моральний дух і задоволеність роботою, зробити членів команди менш залежними від керівника, здатними самостійно вирішити свої проблеми. Коучинг може допомогти керівнику абстрагуватися від виконання частини роботи і зосередитися на управлінні. Це вивільнить більше часу, для того щоб управляти стратегічно, а не виконувати рутинну роботу. Ефект тренування може зробити роботу менш

напруженою, оскільки підлеглі стануть менш залежними від менеджера. Крім того, коучинг – це ефективний стиль управління персоналом в бізнесі. Управління в стилі коучинг дозволяє домогтися набагато більших результатів, ніж широко поширений сьогодні директивний стиль керівництва. Використання коучингу дозволяє значно підвищити продуктивність роботи співробітників, найбільш повно використовувати їх потенціал в інтересах справи, підвищити їх мотивацію. Коучинг полегшує делегування повноважень і істотно заощаджує робочий час [41].

Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що коучинг забезпечить виконання таких основних функцій на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС»:

- розвитку (забезпечить розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, кар'єрний рух);
- креативну (дасть змогу працівникам підприємства максимально виявляти ініціативу, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення);
- комплексного консультування (використовуватиметься в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії їх організаційного розвитку);
- мотивуючу (дасть змогу працівникам забезпечувати досягнення як особистісних цілей, так і загальноорганізаційних);
- адаптаційну (навчить працівників швидко пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища) [52, 98].

Подібною до коучингу є технологія наставництва як форма професійної підготовки персоналу, за якої наставник (як більш досвідчена особа) допомагає підопічному (як менш досвідченому працівнику) набуті необхідну професійну компетенцію, а також ввести його у сферу соціально-психологічних відносин, через які відбувається реалізація його професійної ролі [63, 159]. Однак керівництву ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» варто розуміти, що між цими двома поняттями існує різниця, та акцентувати увагу саме на коучингу як ефективнішому стилі управління. Коучинг відрізняється від наставництва передусім тим, що коуч допомагає працівникові самому знайти відповіді на запитання та усвідомити свої бажання у саморозвитку. При цьому коуч правильно

ставить питання, на які людина повинна сама дати відповідь, і таким чином він лише підштовхує до правильного рішення та допомагає усвідомити цілі організації, вникнути в суть завдань, які працівник повинен виконати.

Керівництву ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» важливо також використовувати найбільш ефективні підходи щодо професійного підбору кадрів, по-перше, для того щоб знайти і відібрати серед багатьох претендентів саме кваліфіковані і професійні кадри, і, по-друге, прикласти максимум зусиль і професійних навичок для того, щоб зацікавити таких потенційних співробітників.

Робота саме в цих напрямках обумовлена тим, що сьогодні саме капітал стає дешевше, а люди дорожче.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства слід сказати, що ситуація на сучасному ринку праці в цілому говорить не про відсутність робочих місць, а про дефіцит кваліфікованих кадрів. Тому основною конкурентною перевагою підприємства в найближчі роки повинна стати здатність залучати й втримати кращих людей.

З нашої точки зору, перш за все, необхідно подумати про свій імідж на ринку праці. ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС», на перший погляд, володіє позитивним іміджем на ринку праці і це, звичайно, сприяє природньому притоку резюме кваліфікованих спеціалістів. Але для рядового персоналу частіш за все визначним фактором все ж таки залишається заробітна плата, тоді як спеціалісти середньої ланки звертають увагу на наступне:

- розмір компанії;
- вітчизняна вона чи зарубіжна;
- галузь, в якій працює товариство;
- його положення на ринку;
- історія розвитку і ділова репутація;
- стратегія розвитку бізнесу;
- якість товарів і послуг.

Таким чином, ми пропонуємо низку заходів:

- підприємству потрібно стати відкритим ринкові – слід розповідати про пропонувані можливості, відкриті вакансії;
- витрати на рекламу по найманню повинні бути на досить високому рівні, і це не менш важливо. Як варіант – розміщати в пресі інтерв'ю зі співробітниками, працівниками, розповіді про «історії успіху» з акцентом на можливості реалізувати свій потенціал саме в цьому підприємстві;
- на сайті підприємства створити розділи, присвячені корпоративній ідеології, системам компенсацій;
- всю цю інформацію зробити легко доступною для зовнішнього ринку;
- підприємству необхідно розробити низку заходів, що будуть приваблювати не тільки спеціалістів зі стажем, але й молоде покоління.

Наприклад, тісне співробітництво з вузами дозволить також створити позитивний імідж у свідомості молодих спеціалістів.

Необхідно як можна точніше сформулювати основні вимоги до кандидатів на роботу для того, щоб агенції могли підібрати саме той персонал, який буде працювати задля досягнення мети підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» з одного боку, з іншого – йому самому буде цікава сама по собі робота.

Слід звернути увагу, що всі заходи по залученню кандидатів на роботу повинні ретельно готуватись, що в перспективі забезпечить повноцінний якісний відбір персоналу.

Друга частина роботи – робота із самими потенційними працівниками. Потрібно приділяти увагу тому, як проходять співбесіди при прийомі на роботу. Не рідкість, коли співбесіда з кандидатом проходить дуже швидко і формально, то після такої зустрічі кандидат, який «має собі ціну», частіш за все демотивований, і може навіть відмовитися від пропозиції. Більше того, у нього складеться несприятливе враження про підприємство взагалі, і буде не тільки втрачено кандидата, але й він ніколи не порекомендує підприємство своїм знайомим. Негативна інформація швидко поширюється на ринку праці, і кваліфіковані працівники будуть уникати працювати на підприємстві.

На наш погляд, треба приділяти увагу системності процесу відбору кадрів, чітко формулювати необхідні компетенції і ретельно готуватися до співбесід з потенційними працівниками. Найважливіше справити на них сприятливе враження.

Керівник повинен ставитися до потенційного працівника як до особистості – це золоте правило етики, адже останній платить своїм часом, увагою й участю. Це ситуація рівноцінного партнерського обміну, при якому інтереси збігаються. Ніхто нікому не робить послуг, тому ніхто не заслуговує зарозумілого відношення.

Отже, ми зробили пропозиції стосовно того, як саме заохотити потенційного співробітника до роботи у ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» і справити позитивне враження про підприємство в цілому. Але потрібно ще й відмітити те, що інколи дуже важко визначити саме тих людей, які справді потрібні підприємству на конкретній посаді. Також треба взяти до уваги той факт, що отримані дані після проведення співбесіди або заповнення анкети мало що можуть сказати про реальні здібності людини, а також те, що менеджери по персоналу на підприємстві останнім часом у зв'язку із збільшенням кількості вакансій стикаються з тим, що стандартні методи оцінки персоналу при підборі втрачають свою ефективність через невиправдано великі затрати часових і людських ресурсів. До того ж, специфіка діяльності підприємства вимагає навіть від лінійного працівника професійних навичок. Отже, потрібно вірно формулювати пропозиції про роботу, і це треба розглядати як один з головних етапів при відборі персоналу. Якщо раніше ця процедура носила формальний характер, то тепер вона набуває особливе значення. Персонал легко знайти, але важко найняти. Основне завдання – зацікавити кандидата у вакансії. Тому, ми пропонуємо ввести таку альтернативну методику оцінки персоналу, як тестування, яке сьогодні, на жаль, зовсім відсутнє на підприємстві. Цей вид оцінки не тільки дозволить визначити рівень здібностей, загальний інтелектуальний рівень кандидата, більше взнати про його особисті якості, але й дасть можливість економити час та ресурси компанії.

### Висновки до розділу 3

Людський капітал є одним з основних факторів розвитку економіки. Висококваліфікований персонал поступово стає найбільш цінним та важливим активом організацій. Тому найважливішим фактором ефективної роботи будь-якого підприємства є безперервна перепідготовка персоналу. Між кваліфікацією працівника й ефективністю його праці існує пряма залежність: чим вище його розряд, тим вище продуктивність його праці.

Проведене дослідження процесу управління змінами на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» та його оцінка показали, що основним стратегічним орієнтиром організаційних змін для компанії має стати сфера управління персоналом, а саме підвищення професійного рівня робочої сили, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, або ж покращення їхнього виконавчого рівня завдяки новій системі стимулювання чи навчанню, орієнтованому на досягнення високої ефективності роботи. Зміни також можуть стосуватися позицій і системи цінностей працівників.

Підготовка персоналу на ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» повинна являти собою процес придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок в обсязі потрібної кваліфікаційної характеристики початкового рівня кваліфікації. Під перепідготовкою персоналу розуміється навчання кваліфікаційних працівників з метою зміни їхнього професійного профілю для досягнення відповідності кваліфікації кадровим вимогам.

Для ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» актуальним також було б запровадження такої концепції управління людськими ресурсами як коучинг, що широко застосовується передовими компаніями при плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні, розвитку, атестації та оцінці персоналу. Використання коучингу дозволить підприємству покращити процес прийняття рішень, звільнить час керівника від управління для можливості зосередження на діяльності вищого рівня, сприятиме поліпшенню продуктивності праці; підвищить задоволеність роботою серед членів команди.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Неухильне підвищення динамічності економіки і життя вимагає динамічності і від організацій, зацікавлених у виживанні, довготривалому розвитку і успіху. Під впливом конкуренції компанії, що посилюються, вимушені змінюватися, і зміни охоплюють всі аспекти діяльності організації. Отже, в результаті проведеної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Постійні трансформації та зміна тенденцій, динамічні процеси і мінливість бізнес середовища вимагають від організацій адаптивності, гнучкості та творчого підходу до вирішення проблемних ситуацій. Саме тому організаційні зміни, спрямовані на освоєння нових ідей та моделей поведінки, мають стати невід'ємною складовою ефективного розвитку вітчизняних підприємств.

2. Дослідження фінансового стану дозволили зробити наступні висновки: динаміка показників ліквідності товариства з обмеженою відповідальністю «КОМПАНІЯ СІБЕРС» є позитивною. Аналіз фінансової звітності підприємства вказує про добрий фінансовий результат за останній рік діяльності та свідчить про фінансову стійкість ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС».

3. Аналіз діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» показав, що підприємство не приділяє відповідну увагу системі управління організаційними змінами. Управління змінами у компанії займається директор, однак це відбувається по мірі необхідності без чітко сформованої стратегії чи, відповідно, обґрунтованого стратегічного управління. Звідси також зрозуміло, що на підприємстві відсутній спеціальний підрозділ для управління стратегічним розвитком.

4. Дослідження показало, що директор підприємства не бачить необхідності в кардинальному перегляді генеральної стратегії та не планує в стратегічній перспективі змінювати обраний вид діяльності. Основним чинником, що спонукає його до проведення змін, є погіршення фінансово-економічних показників, тому пріоритетна мета проведення змін фокусується на підвищенні якісних характеристик вихідної продукції. Звідси випливає, що керівництво компанії, бажаючи повною мірою задовільнити потреби споживача, забуває турбуватися



про працівників. Відповідно, суттєва проблема ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» у тому, що керівник підприємства не усвідомлює значення людських ресурсів для розвитку компанії.

5. Проведений аналіз системи управління персоналом ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» підтвердив необхідність запровадження організаційних змін у даній сфері господарювання, адже значним її недоліком є неможливість професійно-кваліфікаційного просування працівників на підприємстві через відсутність забезпечення керівництвом навчання персоналу чи проходження курсів підвищення кваліфікації. А, як відомо, основна ідея, що лежить в основі організаційного розвитку укладається в тезі – розвиток організації можливий лише через розвиток людини, тобто персональні якості, кваліфікаційний рівень працівників та їх розвиток загалом є тією проблемною областю, від рішення якої залежить конкурентоздатність підприємства.

6. Анкетування, проведене серед працівників ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС», встановило, що позиція більшості працівників щодо змін наступна: вони чинять опір в залежності від умов, проте, водночас, на підприємстві немає жодної людини, яка б не розуміла значущість нововведень для перспектив розвитку компанії. Такі спостереження свідчать про те, що у разі проведення суттєвих змін на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» опір працівників не буде перешкодою їхній реалізації.

Отже, проведене дослідження діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» показало, що на даному етапі розвитку становище підприємства не є критичним та не потребує спонтанних, спровокованих нагальною необхідністю революційних змін, однак для підвищення ефективності функціонування компанії актуальним було б провести зміни у системі управління персоналом.

На основі сформованих висновків необхідно запропонувати ряд пропозицій:

– розроблення стратегій індивідуального навчання, яке повинно визначати потребу в навчанні, планування особистісного розвитку й самонавчанні, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування керівництва, наставництва, коучингу, зовнішніх і внутрішніх тренінгових

програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого співробітника, так і групи працівників;

- удосконалення організаційного навчання й створення підприємства, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;

- покращення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності працівників та розвиток їхніх інноваційних якостей;

- управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання головним ресурсом, заохочення процесу обміну якими дасть змогу налагодити взаємодію між персоналом і забезпечить доступ до інформації для навчання);

- формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна ґрунтуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх потреб, потім визначати можливості розвитку особливих вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства та розробки стратегії навчання працівників);

- покращення якостей управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності.

Отже, підвищення ділової активності працівників, продуктивності праці, збереження конкурентоспроможності підприємства стають можливими лише за умови впровадження та ефективної реалізації процесу розвитку персоналу, який, зі свого боку, потребує значних капіталовкладень. Організаційні зміни у сфері управління персоналом та інвестиції підприємства в професійний розвиток своїх співробітників не тільки збільшать внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства й покращать фінансові результати діяльності, але й сприятимуть створенню позитивного клімату на підприємстві, підвищать мотивацію працівників, їхню відповідальність, компетентність і відданість підприємству.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес: [пер. с англ. В. Кузин]. – СПб.: Питер, 2010. – 223 с.
2. Андреева Т. Е. Организационные ихзменения: сравнительный анализ основных концепций / Т. Е. Андреева // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Сер. 8. Общий и стратегический менеджмент. – 2004. – Вып. 2 (№16). – С. 33-50.
3. Андрушків, Б. М.. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів. : Світ. – 2005. – 296 с.
4. Анискин Ю.П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография / Ю. П. Анискин, П. А. Бульканов. – М.: Омега-Л, 2009. – 404 с.
5. Аристотель. Сочинения: в 4-х т. – М.: Мысль, 1983. – Т. 4. – 828 с.
6. Бабак О. А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / О.А. Бабак // Економічний вісник університету / ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т імені Григорія Сковороди». – 2011. – Вип. 17. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/evu/2011](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011)
7. Бала Р. Д. Економічне оцінювання та розвиток коучингу на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Р.Д. Бала – Львів 2013 – 26 с.
8. Бекхард Р. Организационное развитие компании [Електронний ресурс] / Р. Бекхард. – Режим доступу: [http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file\\_definition.html](http://www.psymanager.km.ru/social/orgdevelop/file_definition.html)
9. Беляева Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Н. Є. Беляева; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2009. – 20 с.

10. Беседін М. О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: підручник / М. О. Беседін, В. М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.

11. Бовин А. А. Управление инновациями в организации: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2009. – 415 с.

12. Божко Л.М. Понятие организационных изменений и его синонимы / Л.М. Божко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 1. – С. 77-84.

13. Боженко О. С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємства / О. С. Боженко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/2.\\_SND\\_2007/Economics/19367.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm).

14. Бурдейна Т. Б. Оцінка ефективності навчання персоналу / Т. Б. Бурдейна // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К.: КНЕУ, 2007. – Т.1. Ч.1. – С. 103– 109.

15. Бучинська Т.В. Особливості реалізації мотиваційного фактору у розвитку професійної компетентності персоналу / Т.В. Бучинська, В.В. Довбаш // Збірник тез доповідей «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід». – Тернопіль , ТНЕУ, 2015, С. 83– 84.

16. Визначення чисельності персоналу [Електронний ресурс] // Навчальні матеріали онлайн. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: [http://pidruchniki.com/11510513/ekonomika/viznachennya\\_chiselnosti\\_personalu](http://pidruchniki.com/11510513/ekonomika/viznachennya_chiselnosti_personalu)

17. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія [Текст] / О.В. Виноградова. – Донецьк: Дон дует, 2006. – 186 с.

18. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – К. : КНЕУ, 2004. – 133с.

19. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві / Д.К. Воронков // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – С. 152–198.

20. Гавкалова Н.Л. Особливості оцінювання ефективності менеджменту персоналу / Н. Гавкалова // Менеджер. – 2009. – № 1. – С.130-134

21. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві / О. О. Гайдей // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – №3(19). – С. 71-75.

22. Гвініашвілі Т. З. Механізм управління змінами на підприємстві в умовах забезпечення його інноваційного розвитку : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 – екон / Гвініашвілі Тетяна Зурабівна – Дніпро, 2017. – 340 с.

23. Гвініашвілі Т. З. Формування методики оцінки готовності організації до змін / Т.З. Гвініашвілі // Science and education: organizational and economic aspects: Collective monograph. – Deutschland, Nurnberg: Verlag SWG imex GmbH, 2015. – P. 70-80.

24. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций [Текст]/ Грейнер Л. Е. // Вести-2002- №4. с. 76-94.

25. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т.В. Гринько // Бізнес Інформ. – 2013. – №10. – С. 247-252.

26. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інновація економіка : Всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. – № 6 (44). – С. 194–198.

27. Гуияр Ф. Ж. Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Д. Н. Келли; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.

28. Гусєва О. Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / О. Ю. Гусєва // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. № 1 (5). Том 2. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://duan.edu.ua/uploads/vidavnitstvo-15-16/13549.pdf>.

29. Діденко В. М. Менеджмент: підручник / В. М. Діденко. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
30. Друкер, П. Эффективное управление / П., Друкер. – М. : ФАИР – Пресс, 2013. – 288с.
31. Заболотний В. М. Реструктуризація підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / В. М. Заболотний. – К.: Міленіум, 2001. – 362 с.
32. Забродська Г. І. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції [Електронний ресурс] / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська // «Young Scientist» • № 4.4 (44.4). – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/13.pdf>.
33. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
34. Коваленко О.В. Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством / О.В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №3, т. 1. – С. 140-145.
35. Коваленко О.В. Управління персоналом на основі стратегічних карт – спосіб практичного застосування теорії ефективного управління персоналом компанії / О. В. Коваленко, І. В. Ходикіна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – Т. 2 (222). – № 2. – С. 252–255.
36. Кожевина О. В. Управление изменениями: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 286 с.
37. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен [пер. С англ.] / М. Коленсо. – М. : Инфра-М, 2002. – 175 с. – [XIV].
38. Кононюк А. Е. Консалтингология. Общая теория консалтинга / А. Е. Кононюк. – К.: Освіта України, 2011. – 520 с.
39. Король А. С. Сутність змін в організації та основні підходи до визначення даного феномену / А.С. Король // Психологічні науки. – 2010. – № 56. – С. 169-173.

40. Коттер Дж. Впереди перемен / Дж. Коттер: [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2011. – 256 с.
41. Коучинг що це? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stattja.pp.ua/index.php?newsid=21901> – Назва з екрана.
42. Кураков Л. П. Экономика и право: Энциклопедический словарь /Л.П. Кураков, А.Л. Кураков, В.Л. Кураков. – М.: Вуз и школа, 2004. – 1288 с.
43. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : «Кондор», 2003. - 296с.
44. Кузьмін, О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416с.
45. Лепейко Т. Оцінювання готовності персоналу до проведення організаційних змін / Т. Лепейко, Д. Найпак // Управлінські інновації. – 2012. – №1. – С. 156-166.
46. Макаренко Ю. П. Управління структурними перетвореннями в кризових умовах перехідної економіки / Ю.П. Макаренко // Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів, магістрів та аспірантів «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи». – К.: ІАЕ УААН, 2003. – Т. 1. – С. 95 – 97.
47. Масааки И. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / И. Масааки; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
48. Мильнер Б. З. Концепция организационных изменений в современных компаниях. Проблемы теории и практики управления. [Текст] / Б. З. Мильнер. – 2006. – № 1. – С. 27.
49. Мобінг [Електронний ресурс] // ZN.ua. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <https://dt.ua/SOCIETY/mobing.html>
50. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : підручник / Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба, Л. П. Піддубна. – К. : Київ. нац.-торг.- екон. ун-т, 2002. – 371с.

51. Муха Р. А. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р. А. Муха // Галицький економічний вісник. – 2015. – №1(48). – С. 82– 93.

52. Нагара М. Б. Роль коучингу в забезпеченні конкурентоспроможності персоналу / М. Б. Нагара // Вісник Донець. нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського : зб. наук. пр. — 2009. — № 4 (44). — С. 96–101.

53. Найпак Д. В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Д. В. Найпак; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2011. – 21 с.

54. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д.В. Найпак // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип. 2. – С. 267-277.

55. Організаційний розвиток [Електронний ресурс] // Навчальні матеріали онлайн. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: [http://pidruchniki.com/75009/menedzhment/organizatsiyniy\\_rozvitok](http://pidruchniki.com/75009/menedzhment/organizatsiyniy_rozvitok)

56. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту, третє видання [Текст]: Підручник. - К.: "Кондор", 2006. - 664 с.

57. Офіційний сайт підприємства ТОВ «КОМПАНІЯ СІВЕРС» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://sivers.com.ua>

58. Парацій Т. Способи управління організаційними змінами у міжнародному бізнес середовищі [Текст] / Тетяна Парацій // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку : вітчизняний та зарубіжний досвід : тези доп. X Ювіл. міжнар. наук.-практ. конф. молод. учених і студ. / редкол. : Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. А. Легкий. - Тернопіль : ТНЕУ, 2017. - С. 115-117.

59. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2002. – 302 С.



60. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві / О.П. Пащенко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 3(69). – С. 170-178.
61. Петрова І. Управління змінами: навч. посібник / І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький. – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 66 с.
62. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці – 2010. – №2. – С. 26-34.
63. Петровська І. Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу / І. Р. Петровська, Р. Д. Бала // Наук. вісн. НЛТУ України. — 2010. — № 20. — С. 158–161.
64. Платон. Апология Сократа, Критон, Ион, Протагор / [Общ. ред. А.Ф. Лосева и др.]. – М., 1999. – 864 с.
65. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
66. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М.Е. Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
67. Ралко О. С. Еволюція поняття організаційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] / О.С. Ралко. – Режим доступу: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/Evolution%20of%20definition%20the%20category%20organisational%20development%20of%20)
68. Распопов В. М. Управление изменениями : учеб. пособие. – М. : Магистр : Инфа-М, 2012. – 336 с.
69. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ : Економічні науки . – 2010. – Вип.17. – С. 210–218.

70. Серєбряк К.І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства / І.В. Серєбряк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. – № 6 (230). – С. 135-138.

71. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві / Н. Синенко // Справочник кадровика. – 2004. – № 1. – С. 47-50.

72. Сладкевич В. Мотивационный менеджмент / В. Сладкевич. – К. : МАУП, 2000. – 112с.

73. Сохацька, О. М. Міжнародний ринок послуг в умовах транснаціоналізації економіки [Текст] : монографія / О. М. Сохацька, Ю. В. Мельник. – Тернопіль : Економічна думка, 2009. – 279 с. – Із змісту : Сохацька, О. М. – С.140–148.

74. Сохацька, О. Формування нової парадигми корпоративного управління в глобальному середовищі / О. Сохацька // Вісник Тернопільського державного економічного університету. – Тернопіль, 2006. – Вип. 3. – С. 24-40.

75. Спільник І. В. Консалтингова діяльність : навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 156 с.

76. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «КОМПАНІЯ СІВЕРС».

77. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент [Текст]: Підручник - К.: Академвидав, 2007. – 472 с.

78. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С.Р. Стеців // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – №714. – С. 155-161.

79. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф.. Л. І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

80. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством / Тарасюк Г. М. // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2010 р. – № 2. – 287 с.

81. Управление изменениями / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 224 с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
82. Управління змінами [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.slideshare.net/uliana8/presentation-1-39867707>.
83. Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди; [ред. кол.: В. І. Шинкарук (голова) та ін.]. – К.: Абрис, 2002. – 742 с.
84. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харрингтон / [пер. с англ. В.Н. Загребельного; под науч. ред. В.В. Брагина]. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
85. Храмов В. О. Основы управління персоналом : навч.- метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. – 112с.
86. Червінська Л. П. До питання мотивації персоналу / Л. П. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2014. – №1/7. – С. 108-114.
87. Чернов Ю. В., Фомишин С. В., Тищенко А. И. Управленческое консультирование: Учеб. пособие. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2009. – 272 с.
88. Широкова Г. В. Управление изменениями: хрестоматия / науч. ред. Г. В. Широкова. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009. – 495 с.
89. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: Учеб. пособие. — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. — 432 с.
90. Шушпанов Д. Г. Оплата праці та мотивація працівників в Україні: сучасний стан та напрямки вдосконалення / Д.Г. Шушпанов // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2011. – Вип. 9. – Частина 3. – С. 347–350.
91. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 218 с.

92. Щербина В. В. Социальные теории организации: Словарь / В. В. Щербина. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 264 с.
93. Юланер Р. Т. Джонн Коттер: управління змінами. Відкрита школа бізнесу [Електронний ресурс] / Р. Т. Юланер, Е. С. Уест. – 2012 р. – Вип. № 10. – Режим доступу : <http://vkurse.obs.ru/node/134>
94. Barnett W. Modeling internal organizational change / W. Barnett, G. Carroll // *Annual Review of Sociology*. – 1995. – Vol. 21, № 1. – P. 217–236.
95. Beckhard R. Organization Development: Strategies and Models / R. Beckhard. – Addison-Wesley, Reading, MA., 1969. – 117 p.
96. Beer M. High commitment, high performance: how to build a resilient organization for sustained advantage / M. Beer, N. Foote. – United States: John Wiley & Sons, Inc., 2009. – 392 p.
97. Carnall C. A. Managing change in organizations / Colin A. Carnall: fifth ed. – Edinburgh: Pearson Education, 2007. – 365 p.
98. Chapman, J. A framework for transformational change in organisations / J. Chapman // *Leadership and organization development journal*. – 2002. – Vol. 23, № 1. – P. 16-25.
99. French Wendell L. Organization development and transformation: managing effective change / Wendell L. French, C. Bell, Robert A. Zawacki. – Osborne: McGraw-Hill/Irwin, 2004. – 506 p.
100. Greiner L. Patterns of Organization Change and Development / L. Greiner, G. Dalton, P. Lawrence // *Harvard Business Review*. – 1970. – Irwin May-June. – P. 119-131.
101. Huber G. Understanding and Predicting Organizational Change / G. Huber, W. Glick, C. Miller, K. Sutcliffe // *Organizational Change and Redesign*. – N. Y.: Oxford University Press, 1993. – P. 215-265.
102. Judson A. Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change / A. Judson. – USA Mass: Cambridge: Basil Blackwell, 1991. – 222 p.
103. Kimberly J. R. The Organizational Life Cycle / J. R. Kimberly, R.H. Miles. – Jossey Bass: JSan Francisco, 1980. – P. 18-43.

104. Lester D. L. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale / D. L. Lester, J. A. Parnell, A. Carraher // The International of Organizational Analysis. – 2003. – Vol. 11, № N 4. – P. 339-354.

105. Mehta A. Organization development: principles, process and performance / A. Mehta. – New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd, 2009. – 316 p.

106. Nadler D. A. Competing by Design / D. A. Nadler, M. L. Tushman, M. B. Nadler. – Oxford: University Press, 1997. – 256 p.

107. Van de Ven A. Explaining development and change in organization / A. Van de Ven, M.S. Poole // Academy of Management Review. 1995. – Vol. 20, № 3. – P. 510-540.

ДОДАТКИ

## Додаток А

Анкета опитування для оцінки рівня опору персоналу  
ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» організаційним змінам

1. Яку позицію ви приймаєте (чи вважаєте, що приймете) у разі проведення організаційних змін на підприємстві?

- А. Однозначно чинитиму опір будь-яким змінам в організації.
- Б. Швидше чинитиму опір при введенні змін, аніж ні.
- В. Чинитиму або не чинитиму опір в залежності від умов.
- Г. Не здійснюватиму опір стосовно введення організаційних змін взагалі.

2. Вкажіть причини, які спонукають чи спонукатимуть вас до здійснення опору організаційним змінам на підприємстві ТОВ «КОМПАНІЯ СІБЕРС» (можна обрати декілька варіантів).

- А. Страх перед невизначеною діяльністю, що вимагатиме нових інтелектуальних, емоційних та вольових зусиль.
- Б. Страх незнання як виконувати нову роботу.
- В. Страх не справитися з новими завданнями та втратити набутий раніше авторитет.
- Г. Боязнь погіршення стосунків з керівництвом.
- Ґ. Боязнь погіршення стосунків з колегами.
- Д. Страх погіршення соціально-психологічного клімату у колективі.
- Е. Боязнь втратити роботу.
- Є. Нерозуміння нової діяльності для перспектив розвитку організації.
- Ж. Нерозуміння того, які особисті винагороди принесе нова діяльність.