

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

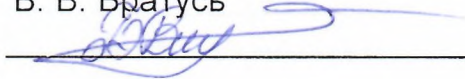
БРАТУСЬ Вікторія Вікторівна

**Управління змінами на основі інформаційних
технологій. / Changes management based on
information technologies**

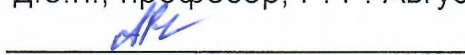
спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНзм-21
В. В. Братусь



Науковий керівник:
д.е.н., професор, Р. Р. Августин



Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"25" вересня 2021 р.

Завідувач кафедри
 М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	6
1.1. Сутність і об'єктивна необхідність управління змінами в організації.....	6
1.2. Методи управління змінами на основі використання інформаційних технологій.....	15
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	26
2.1. Діагностика операційного середовища організації як передумови змін	26
2.2. Аналіз використання інвестиційних ресурсів для запровадження змін	33
2.3. Оцінка фінансового забезпечення діяльності організації в умовах змін	39
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	48
3.1. Удосконалення організаційного забезпечення управління змінами в організації	48
3.2. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в досліджуваній організації в умовах змін.....	54
Висновки до розділу 3	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Прискорення змін зовнішнього середовища фірми і одночасне небажання фірми впроваджувати відповідні внутрішньоорганізаційні зміни привели до сильного зростання значення управління змінами в організаціях і компаніях. Відсутність адекватної методології управління складними соціально-економічними системами в Україні, неврахування галузевих управлінських характеристик є причинами посилення кризи у функціонуванні підприємств та неможливості здійснення реальних реформ. В результаті вся діяльність структур управління по експлуатації та розвитку національних компаній зводиться виключно до екстреного реагування на виникаючі проблеми. У цьому контексті необхідно розробити сучасні моделі та встановити ефективні механізми управління корпоративним розвитком, засновані на сучасних підходах, методах та інструментах управління змінами.

Аналіз поточної науково-дослідної та наукової роботи. Управління змінами відзначилося порівняно як окремий вид діяльності не так давно, але за цей час вивченням даної теми зайнялася велика кількість вітчизняних і міжнародних вчених. Так, питання організаційних змін і управління змінами розглядаються в роботах зарубіжних вчених І. Адізеса, І. Ансоффа, О. Віханського, Ф. Гільярда, Л. Грейнера, Е. Кемерона, Д. Келлі, Ф. Крюгера, К. Левіна, М. Мескона, Г. Широковой і багатьох інших. Розвиток управління змінами враховується і в науковій роботі вітчизняних вчених: С. Бая, О. Беседіна, Е. Бойка, Д. Воронкова, І. Грибика, О. Кузьміна, Н. Тарнавської, Т. Скудар та інших, які запропонували безліч методів, моделей і методів управління змінами. Водночас в умовах економічної турбулентності, яка зараз склалася в Україні, існує постійна потреба в нових дослідженнях. Більшість досліджень з управління змінами базується на досвіді великих іноземних компаній, що не завжди корисно для вітчизняної діяльності, механізми планування та впровадження змін все ще представлені слабо, і, на наш погляд, людських ресурсів компанії недостатньо. Тому важливо і важливо вивчити ситуацію з управлінням змінами в національних компаніях.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних засаджень, дослідження та розробка практичних рекомендацій щодо орієнтацій на вдосконалення управління змінами в досліджуваній організації.

Для того щоб досягти поставленої мети, необхідно вирішити наступні **завдання** :

- висвітлити суть та об'єктивну необхідність управління змінами в організації;
- охарактеризувати методи управління змінами на основі використання інформаційних технологій;
- провести діагностику середовища функціонування організації як передумови проведення змін;
- здійснити аналіз використання інвестиційних ресурсів задля проведення змін;
- провести оцінку фінансового забезпечення діяльності організації в процесі проведення змін;
- сформулювати рекомендації щодо удосконалення організаційного забезпечення управління змінами в організації;
- запропонувати напрямки формування сприятливого морально-психологічного клімату в досліджуваній організації в умовах проведення змін.

Об'єктом дослідження є процес управління змінами в організації на основі інформаційних технологій.

Предметом дослідження є ряд теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо вдосконалення управління змінами в ТОВ «СЕ Борднетце – Україна».

Практичне значення дослідження полягає в розробці науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління змінами в організації та їх впровадження в організаційну практику.

Інформаційно-методична основа підсумкової кваліфікаційної дисертації включає нормативно-правові та адміністративні акти України, наукові статті,

науково-практичні документи конференції з актуальних проблем управління організаціями, а також аналіз, звітність та розпорядчі документи досліджуваної організації.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Управління змінами на основі інформаційних технологій» у Збірнику матеріалів доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль: ЗУНУ, 31.05.2022 року); опубліковано тези доповідей на тему «Управління організаційними змінами в процесі впровадження інформаційних технологій» у Збірнику матеріалів доповідей Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль: ЗУНУ, 10.11.2022 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1. Сутність і об'єктивна необхідність управління змінами в організації

Управління змінами - це процес пошуку і вирішення проблем. Управління змінами означає перехід від стану проблеми до стану розв'язуваної проблеми. Зміни є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу чи організації, оскільки середовище, в якому вони існують, динамічне та мінливе. Тому компанія повинна реагувати на зміни в навколишньому середовищі шляхом ефективного впровадження змін. Це створює проблему ефективного управління змінами в компанії.

Під організаційними змінами розуміють будь-яку зміну одного або декількох елементів компанії (ступінь спеціалізації, обсяг контролю, розподіл компетенцій, механізми координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, що може проявлятися в трансформації потенціалу компанії, а також в розмірах, масштабах і цілях її діяльності.

Зміни в компанії обумовлені реакцією компанії на розвиток середовища (комунікації, вимог і можливостей). Компанії змушені постійно пристосовуватися до середовища, в якій живуть. Вони самі створюють зміни у зовнішньому середовищі, розробляють і виводять на ринок нові продукти і технології, які стають домінуючими і поширеними.

Самі зміни - це покроковий процес, в якому компанія виводиться на новий рівень з існуючими ідеями і концепціями.

Зміни в компанії включають:

- в основній структурі – вид і сфера підприємницької діяльності, організаційно-правова форма, форма власності, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікація, злиття, створення спільних підприємств;

- в завданнях і видах діяльності – асортимент продукції і спектр пропонованих послуг, нові ринки збуту, клієнти і постачальники;
- прикладна технологія – обладнання,
- інструменти, матеріали та енергія, технологічні процеси, канцтовари;
- в управлінських структурах і процесах – внутрішня організація, робочі процеси, процеси прийняття рішень і управління, інформаційні системи;
- організаційна культура – цінності, традиції, неформальні відносини, мотивації і процеси, стиль керівництва;
- для фізичних осіб – керівників та обслуговуючого персоналу, їх компетентність, мотивація, поведінка та ефективність на виробництві;
- в ефективності діяльності організації - фінансові, економічні, соціальні та інші показники для оцінки зв'язку організації з навколишнім середовищем, виконання її завдань і використання нових можливостей;
- престиж організації в ділових колах і суспільстві.

Управління змінами - це процес постійної адаптації керівництва компанії до зміни поведінки її співробітників в умовах, що змінюються. Необхідність управління змінами в компаніях пов'язана з невідповідністю процесу управління попиту через середовище його функціонування. При цьому важливо мати на увазі, що зміни в одній сфері бізнесу компанії зазвичай зачіпають інші сфери діяльності компанії і компанії в цілому. Тому причинами змін у вітчизняних компаніях в сучасних умовах є фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

«Зовнішні чинники пов'язані із загальним і специфічним середовищем фірми, а точніше зі зміною компонентів цього середовища: в економічній ситуації, державному регулюванні, технологічній складовій, міжнародних аспектах, соціально-культурних компонентах і т.д. Більший вплив на необхідність організаційних змін надають фактори конкретного середовища: конкуренти, споживачі, постачальники.

Внутрішні чинники також можуть стати причиною організаційних змін. При цьому деякі з них можуть бути результатом прямого і / або непрямого впливу змін зовнішнього середовища, інші - результатом розвитку самої компанії» [4].

Ми пропонуємо такий процес управління змінами в національних дочірніх компаніях, який базувався б на моделі організаційних змін К. Левіна та наших додатках. Тому запропонований процес управління змінами у вітчизняних компаніях повинен складатися з дев'яти етапів (рис. 1.1).

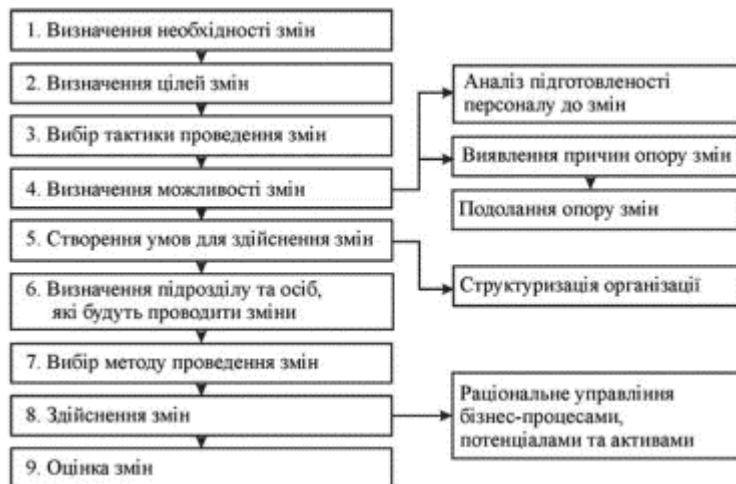


Рис. 1.1. Процес управління змінами в компанії

Примітка. Складено на основі [4]

Насамперед необхідно визначити необхідність змін. При цьому важливим моментом є швидкість змін в компанії, наскільки швидко менеджер зорієнтується в ситуації і прийме правильне рішення. Цілями змін в компанії в сучасних умовах можуть бути збереження або поліпшення її ринкових позицій, вихід на нові ринки, підвищення продуктивності праці і впровадження нових технологій.

Тактика перетворення підприємства може директивна (в разі зміни характеру діяльності фірми, скорочення виробничих потужностей, ліквідації, зміни асортименту), тактика переконань (в разі зміни керівництва, об'єднання структурних підрозділів, зміни у функціонуванні підприємства), тактика залучення (створення нового структурного підрозділу, реалізація бізнес-проекту, залучення нових виробничих потужностей, підбір персоналу, використання нової техніки).

На етапі визначення можливості змін необхідно виявити достатні фінансові, матеріальні та людські ресурси фірми для реалізації змін, основні організаційно-психологічні перешкоди на шляху до організаційних змін, знати ступінь зацікавленості керівництва в здійсненні організаційних змін. На цьому етапі необхідно проаналізувати, наскільки співробітники готові впоратися зі змінами

(усвідомлення співробітниками змін, наявність адекватних знань і навичок співробітників для змін, зацікавленість в змінах).

Жодна зміна в компанії в сучасних умовах неможлива без опору цим змінам. Підвищується ймовірність опору змінам в сучасних умовах. Ознакою опору компанії є відкладення початку процесу змін, уповільнення темпів змін і збільшення витрат в порівнянні з запланованими витратами, спроба саботувати зміни всередині компанії або замінити їх іншими нагальними проблемами, відмова, саботаж, відкликання.

На нашу думку, «опір змінам в компанії обумовлений невпевненістю співробітників, яка може проявлятися: невпевненістю в змінах, здатністю виконувати нову роботу, можливістю звільнення, власними інтересами керівників або груп співробітників, відчуттям втрати серед співробітників; порушення існуючих соціальних зв'язків, швидка втрата влади, зміна статусу працівника; рутинна робота; хороший результат роботи компанії останнім часом; загальне небажання змінюватися; нездорова внутрішня конкуренція; явна нестача часу; висока плинність кадрів; відсутність кваліфікації; незначні ресурси; нечітка організаційна структура; відсутність творчого настрою; розуміти, що результати змін не будуть негайними; порушення безперервності структури і влади; неконструктивне реагування персоналу на зміни; втрата контролю над змінами; порушення правил поведінки, критеріїв оцінки роботи і структури управління; Створіть атмосферу взаємодії для змін співробітників через їх інформацію» [4].

Способи подолання опору змінам сучасних умов діяльності компанії можуть включати: «залучення співробітників до планування і впровадження змін, щоб вони могли краще зрозуміти; надавати співробітникам особисті ідеї для змін; інформувати співробітників про майбутні зміни; матеріальне стимулювання тих, хто приносить зміни; уповноважити особу, яка виступає проти певних повноважень, здійснювати та здійснювати організаційні зміни (вступ до Комісії організаційних змін); застосовувати загрозу санкцій, якщо є розбіжності з організаційними змінами; Підготовка та перепідготовка кадрів» [4].

Для того щоб сприяти змінам, менеджер повинен провести «аналіз силового

поля» і встановити баланс сил, тобто чітко визначити фактори, які сприяють і перешкоджають впровадженню змін. Після цього потрібно шукати способи поступової нейтралізації або мінімізації факторів, які заважають змінам. Аналіз потенційних сил стійкості дозволить виявити членів компанії або групи, які будуть чинити опір змінам, і зрозуміти причини, чому вона не приймає зміни.

Процес створення умов для змін включає в себе: повний опис змін і індукцію кожного співробітника, якого стосується процес; залучення співробітників до прийняття рішень про зміни; спростування чуток і побоювань шляхом поширення інформації про зміни ширше; внести зміни максимально прийнятні; Демонстрація зацікавленості керівництва в змінах.

Підрозділом, який вносить зміни в компанію, може бути: внутрішня компанія, зовнішня компанія (консультант). Вибір підходу (теорії) до впровадження змін в компанії визначається швидкістю, з якою необхідно вносити зміни, з чого їх потрібно починати. Список теорій зміни і їх характеристика наведено в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні характеристики теорії Е&О

Характеристики	Теорія Е	Теорія О
Мета змін	Збільшення прибутку (економічні цілі)	Розвиток організаційних здібностей
Лідерство	Зверху вниз (автократичне)	Бере участь (партисипативне)
Об'єкт змін	Структура й системи («жорсткі» елементи)	Організаційна культура («м'які» елементи)
Планування змін	Програмовані і плановані зміни	Спонтанні зміни (реакція на можливості, що з'являються)
Мотивація змін	Фінансові стимули	Поєднання різних стимулів
Участь консультантів	Консультанти використовують готові технології та рішення	Залучення співробітників до процесу прийняття рішень

Примітка. Сформовано на основі [18; 8; 19]

Залежно від характеру запланованих змін можна вибрати ту чи іншу теорію, або їх поєднання.

На наш погляд, цими теоріями є теорії Е і О, авторами яких є відомі дослідники, професори Гарвардської школи бізнесу Майкл Бір і Нітін Норія [18; 8; 19]. «Теорія Е розглядає фінансові цілі і орієнтується на їх досягнення в умовах постійного тиску з боку акціонерів компанії. Теорія О розглядає організацію як систему, яка розвивається автономно і більше зосереджується на корпоративній культурі, цілях і мотиваціях співробітників організації» [18].

Опишемо ці теорії більш детально і порівняємо їх схожість і відмінності в підходах процесу управління змінами.

Лідери, які обирають теорію E, керують змінами зверху вниз. Як правило, вони не залучають керівників і підлеглих співробітників до дискусій про постановку цілей і завдань.

«Прихильники теорії E вважають, що лідерство зверху вниз - це розумний підхід до управління змінами, коли компанія стикається з проблемами, які можуть привести до краху. Вони використовують військову метафору: «Тільки генерали мають спільне бачення на полі бою». Тільки підприємець може прийняти правильне стратегічне рішення щодо змін, впровадження нових технологій і поліпшень, тобто всіх ініціатив, необхідних для виживання в мінливих умовах навколишнього середовища. Ці ініціативи вимагають занадто багато знань. Крім того, у багатьох ситуаціях лідери просто не встигають приймати альтернативні рішення. Швидкість - важливий фактор, і сам керівник, швидше за все, може прийняти рішення, яке зможуть реалізувати інші» [18].

«Лідери, які застосовують теорію E, орієнтуються в першу чергу на стратегії, структури і системи – «жорсткі речі» компанії. Це ті елементи, які можна легко змінювати зверху вниз і можуть принести швидку фінансову віддачу. Теорія E заснована на ідеї про те, що основна боротьба за виживання компанії неможлива без глобального плану зверху вниз» [19].

Метою змін за теорією O є розвиток організаторських здібностей, особливо навичок співробітників, з метою залучення їх до прийняття рішень з організаційних проблем. Мета - створити робочу систему, в якій співробітники емоційно прив'язані до завдань розвитку бізнесу. Орієнтуючись на ефективність і продуктивність, з якою працюють люди на всіх рівнях, керівники таких організаційних змін вірять, що компанія поліпшить своє фінансове становище.

Теорія O стверджує, що помилково орієнтуватися виключно на фінансове становище фірми під час організаційних змін. Постановка економічних цілей на перший план може перешкодити керівництву виявити критичні фактори економічного становища компанії. Для розвитку організаторських здібностей

необхідно навчати співробітників і створювати «організацію, що навчається».

Однак, хоча теорія O не бере прибуток за основу, вона стверджує, що «студентський бізнес» є найкращим способом реалізації довгострокових інтересів власників. У спробі зберегти гармонію у відносинах між співробітниками і керівниками теорія O прагне уникнути радикальних змін і скорочень персоналу, характерних для використання теорії E.

Теорія O характеризується високим ступенем участі співробітників і співпраці. Співробітники беруть участь у виявленні та вирішенні проблем. Залежність від цінностей і поведінки є відмінною рисою всіх стратегічних змін, які відбуваються відповідно до теорії O. Зазвичай керівництво проголошує набір цінностей або принципів, які складають культуру компанії і керують поведінкою співробітників.

У теорії O не існує єдиної програми змін (наприклад, реінжинірингу бізнес-процесів). Дуже складно визначити єдиного лідера змін. Місцеві лідери беруть на себе відповідальність за зміни, а лідери мають менший вплив, ніж при застосуванні теорії E.

«Теорія O, як правило, робить менший акцент на ролі фінансових стимулів, особливо індивідуальних стимулів. Фінансове стимулювання використовується як додатковий механізм мотивації співробітників організації. До найважливіших механізмів можна віднести реорганізацію роботи і зміну стилю керівництва. Прихильники теорії O вважають, що гроші, звичайно, дуже важливі. Немає сумніву, що гроші рухають людьми, але емоційне залучення також має велике значення. Якщо фінансові стимули використовуються як рушійні сили змін, вони повинні бути встановлені на початку процесу змін» [8]. Правильна стратегія і поведінка часто виявляються в процесі змін, тому спочатку дуже складно не наробити помилок; Стимули потрібно змінювати, а зміна матеріальних стимулів, які вже оголошені, підриває довіру до влади.

Завершальним етапом процесу управління змінами є оцінка змін, яка повинна бути спрямована на аналіз кінцевих результатів діяльності різних підрозділів і компанії в цілому.

На нашу думку, в сучасних умовах роботи компаній можливі різні зміни. У компанії можуть бути зміни з точки зору її місії та організаційної культури (формування нової організаційної структури). Цей тип змін може бути застосований, коли компанія змінює свою галузь і, як наслідок, змінюється її продукт і ринок. Зміни в бізнесі можуть бути пов'язані зі зміною потенціалу компанії, скороченням операційної системи, новими видами послуг і продуктів.

Основним завданням компанії є адаптація до змін зовнішнього середовища, що визначає перераховані вище види змін. Має бути таке організаційне забезпечення поведінки компанії, яке викликає відповідну реакцію на умови, викликані поточним стратегічним і зовнішнім середовищем. Керівництво компанії повинно вибрати таку організаційну структуру управління, параметри якої забезпечують розвиток певного типу реакції, що відповідає умовам реалізації обраної стратегії.

Процес вибору конкретного типу організаційної структури бізнесу включає в себе наступні компоненти:

- відповідність організаційної структури управління основним критеріям реалізації потенційних можливостей фірми і її зовнішнього середовища;
- адаптація лінійних одиниць і персоналу до характеру реакції;
- привести організаційну структуру управління у відповідність до бажаних відповідей і критеріїв.

«Передумови успішних змін:

1. Зміни слід вносити поступово невеликими «кроками».
2. Процес змін повинен бути зверху вниз (для загального впровадження лідерства) і знизу вгору (щоб отримати підтримку команди).
3. Повинна бути колективна відповідальність всіх тих, хто працює під час змін в компанії.
4. Зміни в компанії повинні торкнутися кожного співробітника.
5. Постійний моніторинг та оцінка змін.
6. Керівник повинен провести ретельний аналіз проблем, виявити їх причини і правильно внести зміни.

7. При необхідності доцільно залучати посередників в разі змін.
8. Мотивація підлеглих в разі змін.
9. Чіткий поділ влади в процесі змін.
10. Розробка альтернативних підходів до змін.
11. Надавати підлеглим інформацію про зміни.
12. Делегувати інформацію підлеглим для оцінки економічної та ділової ситуації» [4].

При впровадженні змін менеджер повинен вибрати відповідну тактику, яка сприяє змінам і знижує опір змінам.

Менеджер може вибрати один з наступних видів опору управлінню змінами:

1. Конкурентний стиль - заснований на наполегливості, створенні власних прав.
2. Стиль самоусунення - виходить, що керівництво проявляє слабку наполегливість, намагаючись при цьому знайти способи роботи з дисидентами-членами фірми. Компромісний стиль: передбачає помірний акцент на впровадженні керівництвом своїх підходів до управління змінами.

«Психологічна компетентність лідерів щодо впровадження змін та подолання опору включає:

- 1) знання для самооцінки та підвищення особистості;
- 2) спектр знань і умінь спілкуватися з людьми;
- 3) педагогічна компетентність, пов'язана з реалізацією функції вчителя підлеглих;
- 4) знання психологічних закономірностей колективного життя для оцінки міжособистісних і групових відносин, для їх гармонізації;
- 5) вміння вибудовувати ділові відносини;
- 6) здатність регулювати психологічний клімат» [18].

Поведінкова тактика менеджера при впровадженні змін повинна включати в себе:

- підготовка та передача інформації (у разі опору, через відсутність або неправильну інформацію та аналізи);

- залучення персоналу до розробки і прийняття рішень (в ситуаціях, коли промоутери проекту не мають інформації для інновацій, а інші мають великі шанси виступити проти їх реалізації);
- порятунок і підтримка (для людей, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами);
- переговори (в ситуаціях, коли хтось програє один у впровадженні нововведень і має більше можливостей для опору);
- кооптація (для певних ситуацій);
- маневри (в ситуаціях, коли використовується інша тактика);
- примус (потрібна швидкість і жорстке застосування сили).

Тому ефективне управління змінами є однією зі складних, але в той же час необхідних завдань менеджменту. Тому управління змінами у вітчизняних компаніях фокусується вже не на вирішенні існуючих проблем, а на використанні наявних можливостей і переваг компанії.

1.2. Методи управління змінами на основі використання інформаційних технологій

Управління змінами: управління ресурсами, пов'язаними зі змінами. «Менеджмент складається з: впровадження нових технологій, норм і способів поведінки, які підтримують нові способи роботи і долають опір змінам; досягнення консенсусу між споживачами та зацікавленими сторонами щодо змін, внесених для задоволення їхніх потреб; Спланувати і реалізувати всі аспекти переходу від однієї організаційної структури до іншої. Управління змінами реалізується на основі підходів: реактивний підхід – дозволяє реагувати на події, адаптуватися до змін, пом'якшувати наслідки і при цьому існує часовий проміжок для відставання від внутрішніх змін у відповідь на зовнішні впливи; Превентивний підхід: дає можливість передбачати події у зовнішньому середовищі, передбачати їх, щоб самим ініціювати зміни» [53].

«Управління змінами - це сукупність основних функцій управління. Інформаційні технології використовуються в управлінні організаціями і роботах в

сферах суспільного виробництва. Інформаційні технології управління - це організована сукупність методів і засобів пошуку, збору, обробки, зберігання, передачі і захисту інформації і знань для вирішення завдань з програмним забезпеченням і обладнанням. Кожна з технологій призначена для реалізації механізму прийняття управлінських рішень для досягнення оптимальних параметрів управління. Важливу роль в аналізі процесів змін відіграють проблеми визначення причин стійкості до змін при вивченні форм і методів їх попередження і подолання. Процеси змін зачіпають всі сфери життя, пронизують всі складові організації, організаційні процеси і взаємодію. Серед етапів організаційних змін є питання, пов'язані з реструктуризацією» [53].

Основними функціями інформаційних технологій управління є пошук, збір, обробка, зберігання необхідних даних, розробка нової інформації та вирішення оптимізаційних завдань. Завдання полягає не тільки в підборі і автоматизації рутинних завдань, які займають багато часу для обробки великого обсягу даних, але і в отриманні принципово нової інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень. «Розвитку інформаційних технологій управління передусє детальне вивчення та аналіз контрольованого об'єкта, завдань і структури управління, змісту та інформаційних потоків. На основі аналізу опитування розробляється модель управління інформацією для зв'язку діяльності з обробки даних з новими інформаційними потоками. Згодом проводиться вибір технічних засобів і розробляються відповідні інформаційні технології» [53]. Основними принципами використання інформаційних технологій для управління змінами є: «принцип оперативного управління; принцип наскрізного управління з урахуванням збору та аналізу інформації про стан об'єкта, моделювання та прогнозування його стану, планування заходів контролю, підтримки прийняття рішень при їх виконанні, прийняття рішень для виконавців, контроль за виконанням; принцип управління, який забезпечує динамічну адаптацію технології управління з урахуванням змін впливу зовнішнього і внутрішнього середовища; Принцип управління мережею, за допомогою якого можна реалізувати взаємодію комунікаційних і бізнес-процесів» [53]. Зміни - це поступовий процес переходу до

нового етапу розвитку. Зміни носять постійний характер, співвідносяться і реалізуються із залученням співробітників. «Організаційні зміни - це ряд змін, які зумовлюють впровадження інновацій і можуть відбуватися в наступних сферах: зміна організаційних цілей, структури, технології, технологічних процесів, проектування продукції, управління завданнями. Причинами цих змін є необхідність зміни структури управління; старіння продукції, обладнання та технологій; знизити продуктивність діяльності організації; помилки у виконанні попередніх перетворень; зростання невдоволення працівників існуючим станом; Зниження показників ефективності діяльності організації. Зовнішні зміни: економічна ситуація і державне регулювання; зміни в законодавстві та контролюючих органах; рівень конкуренції; купівельна спроможність споживача; необхідність пошуку нових постачальників. Управління змінами з позиції наукових підходів» [54] - це: процедурний підхід, при якому управління змінами розглядається як процес реалізації відомих функцій управління, кожна з яких сама по собі є процесом; системний підхід, де управління змінами є механізмом встановлення зв'язків між підприємством і навколишнім середовищем через вплив навколишнього середовища і навпаки; ситуаційний підхід, який включає в себе такі елементи, як розуміння необхідності зміни в конкретній управлінській ситуації і здатність керівництва передбачати позитивні або негативні наслідки впровадження змін; виявлення найбільш важливих факторів в даній ситуації і вибір оптимального методу досягнення поставлених цілей в даних умовах; «Поведінковий підхід, при якому управління змінами базується на єдності співробітників в процесі впровадження змін, а успішність змін визначається ставленням співробітників до цілей змін і засобів їх реалізації; контекстуальний підхід, при якому управління передбачає аналіз зовнішнього і внутрішнього організаційного контексту компанії, який визначає можливості і напрямки змін; компетентнісний підхід, де управління передбачає залучення співробітників з професійними навичками і вміннями до виконання конкретних завдань змін; Адаптивний підхід, де управління - це процес адаптації до змін і динаміки зовнішнього середовища» [54].

«Управління змінами - це процес, викликаний тиском факторів зовнішнього

і внутрішнього середовища з урахуванням ініціювання змін: виявлення необхідності змін, планування, організації, формування системи мотивації змін, контролю, регулювання змін і їх реалізації» [50] (рис.1.2).



Рейс. 1.2. Модель управління змінами

Примітка. Сформовано на основі [50]

«До дій зі зміни відносяться: поточні – зміни в тактиці, процедурах, політиці і правилах організації, які діють протягом короткого періоду часу і забезпечують своєчасне досягнення бажаних результатів; стратегічні - це зміни в стратегії розвитку компанії, в розробці та реалізації можливих стратегій або окремих складових стратегічного плану» [50]. До сфер змін належать: зміна цілей, політик, стратегій і заходів у зв'язку з необхідністю адаптації до змін зовнішнього середовища і до конкуренції; зміни в структурі управління, які передбачають здійснення змін в організаційній структурі, перерозподіл управлінських функцій, повноважень, застосування нових технологій, впровадження інформаційних систем, створення або розпуск окремих структурних підрозділів, реорганізацію підприємства в цілому; зміни в технології виробництва, пов'язані з удосконаленням виробничого процесу, застосуванням нових технологій і прийомів, методів організації праці; Зміни ефективності діяльності організації пов'язані з динамікою

і коливаннями фінансово-економічних і соціальних показників, що відображають зв'язок з навколишнім середовищем, виконання місії і завдань компанії, використання нових можливостей; зміни в сфері людських ресурсів, пов'язані з новими правилами з підбору та відбору персоналу, розміщення на робочому місці, навчання та розвитку персоналу; зміни в ресурсах – у зв'язку з дослідженням і використанням нових видів інформації про матеріали, фінанси, трудові та інші ресурси із залученням нових постачальників. Інформаційні зміни пов'язані з використанням нових форм передачі і перетворення інформації, джерел її отримання, способів обробки і зберігання інформації.

Інформація для управління організаційними змінами досягається шляхом: планування організаційних змін; організація співробітників та окремих виконавців – участь в організаційних змінах; мотивація співробітників, залучених до організаційних змін; моніторинг результатів організаційних змін; Виявлення прогалин в процесі впровадження організаційних змін.

«Сьогодні в практиці управління бізнесом часто використовуються такі інформаційно-управлінські системи: ERP (Enterprise Resource Planning) resource planning - клас інтегрованих систем управління» [51], що представляє собою базу даних, загальний користувальницький інтерфейс для управління бізнесом, що охоплює такі сфери бізнесу, як планування і прогнозування, управління продажами, управління запасами, управління виробництвом, закупівлями, фінанси; «Системи управління взаємовідносинами з клієнтами CRM (Customer Relationship Management) – клас систем управління зовнішніми зв'язками компанії. Вони управляють відносинами компанії зі своїми клієнтами, партнерами і зовнішнім світом» [51]. Це інструмент для автоматизації роботи маркетингових відділів, онлайн-довідкових офісів для клієнтів, бізнес-баз знань; Інформаційні системи для підтримки аналітичної діяльності BI (Business Intelligence). Ці системи є сховищем аналітичних даних; яке розглядає ряд інструментів обробки інформації. Це сховище даних з набором інструментів для отримання даних з ERP та інших систем і методів для подальшого аналізу зібраних даних.

У діяльності компаній знайшли застосування спеціальні системи [54].

«Системи управління ланцюгами поставок (СКМ) при виготовленні складної продукції, яка містить компоненти від різних постачальників. Система пропонує процеси планування та координації закупівель, транспортування та складування» [54].

«Системи планування матеріальних вимог (MRP) – управління закупівлями, виробництвом та маркетингом матеріалів.

HRM (Управління людськими ресурсами) Системи управління людським фактором – ефективного управління і використання потенціалу всіх співробітників компанії. Системи забезпечують інформаційну підтримку навчання співробітників» [54].

Та чи інша система сама по собі має інші характеристики, ніж будь-яка з попередніх. Існує тенденція до створення гібридних інтелектуальних систем при інтеграції елементів систем ІІІ. Існують пізнавальні інформаційні технології, які включають інформаційне забезпечення творчих процесів. Інформаційні технології стають катализатором поширення передового управлінського досвіду і сучасних технологій. Ви оптимізуєте процеси відповідно до результатів теорії і практики управління. Основний результат - ефективна система управління, заснована на мережевих інформаційних технологіях. За допомогою оптимізації процесів можна досягти механізмів підтримки прийняття рішень, ресурсів і управління.

Управління змінами - це категорія проблем з цілим рядом моделей і рішень.

Розглянемо складові процесу управління змінами (рис. 1.3)



Рис. 1.3. Етапи процесу управління змінами

Примітка. Сформовано на основі [17]

«Зміни повинні бути плавними і викликати мінімальні втрати. Це підготовка до змін, які відбудуться при реалізації нової ідеї» [17].

При модифікації можна виділити три види ризиків: «ризик, пов'язаний з точністю вибору бажаного кінцевого стану; ризик перехідного процесу, пов'язаний з процесом зміни; ризик переходу в минулий стан системи, який пов'язаний з формуванням нових звичок. Величина кожного ризику залежить від ситуації» [17].

«Імовірність успіху змін. Існує безліч формул, які допомагають визначити ймовірність зміни» [17]. У більшості випадків вони аналогічні методу оцінки ймовірності успіху змін Джейкобса (формула 1.1):

$$C = A * B * D, (1,1)$$

де: С – ймовірність успішної зміни; А – невдоволення існуючим станом; В – чітко сформульовані цілі зміни; Д – перші конкретні кроки на шляху до досягнення поставлених цілей. Формула показує, що для того, щоб зміни пройшли успішно, важливо (А) переконати людей в їх потребах, (Б) чітко заявити, що запропоновані зміни поліпшать ситуацію, і (Г) пояснити свої цілі і показати перші позитивні результати змін. Управління змінами використовує кілька підходів для аналізу, підготовки та виконання змін.

«Використання типових кроків для внесення змін детально розглянуто в роботі Дж. Коттера, такі як: подолання стану задоволеності поточною ситуацією, формування команди для досягнення змін, визначення бажаного бачення і стратегії переходу, інформування про внесені зміни, усунення перешкод, що перешкоджають змінам, швидке досягнення успіху, підтримка процесу змін, закріплення внесених змін» [50]. Якщо вносити зміни, то можна скористатися теорією обмежень, розробленої Гольдраттом. Наука управління змінами вимагає креативного маркетингу для забезпечення комунікації змін, розуміння стилів керівництва та групової динаміки. «Управління змінами працює з такими термінами, як «лідерство», «ефективне спілкування» та «прийняття потреби» у змінах, щоб розробити точні стратегії переходу для подолання неминучого опору змінам. Відомі методи управління змінами включають» [17]: модель ADKAR, методологію прискореної реалізації (AIM), модель управління змінами Backhard і

Harris, модель переходу Вільяма Бріджа, модель зміни Джона Поттера, модель Кублера-Росса, модель Курта Левіна.

«Формула зміни являє собою емпіричну формулу, яка описує модель [53;54], розроблену Р. Бекхардом і Д. Глейцером для оцінки сил, що впливають на успіх або невдачу програми організаційних змін, і називається формулою Глейтчера» (формула 1.2).

$$T \times V \times \Phi > R, (1,2)$$

де: D – незадоволеність ситуацією, що склалася (незадоволеність); V – Бачення майбутнього; Q – перші конкретні кроки, які можна зробити для реалізації бачення (Перші кроки). Якщо фактор цих трьох факторів більше: R – опір змінам (опір), то можлива зміна. Оскільки D, V і F множаться разом, опір виникає при відсутності одного з факторів або його значення дуже низьке, тобто ризик неможливо подолати. Організація повинна визнавати та визнавати незадоволення поточним станом справ шляхом повідомлення галузевих тенденцій, лідерських ідей, передового досвіду та конкурентного аналізу для виявлення необхідності змін. Формула, підготовлена Глейчером і опублікована Бекхардом і Харрісом, виглядає наступним чином (формула 1.3):

$$C = (ABD) > X, (1,3)$$

Застосовується наступне: Це зміна; A – невдоволення поточним станом справ; B – розуміння майбутнього стану; D – практичні кроки для досягнення бажаного стану; X – вартість модифікацій [53].

Три основні чинники визначають впровадження інформаційних технологій. «Це потреби організацій; потреби користувача; наявність технічних засобів. Причини, які спонукають компанії до впровадження інформаційних технологій, зручно розділити на дві групи: економія витрат або збільшення витрат. Підвищується продуктивність організаційної структури, так як сховище даних розподіляється раціонально, досягається баланс ефективності кожного рівня управління відповідно до обсягів діяльності. Таким чином, впровадження нових інформаційних технологій орієнтується на існуючу структуру організації, усуваючи таким чином розрив між інформаційними та організаційними

структурами» [53].

Організація, яка не встигає адаптуватися до мінливих галузевих умов, не тримається проти конкуренції. На стан організації істотно впливають інформаційні технології, розвиток яких можна назвати одним з найбільш мінливих, зростаючого числа завдань в компанії, для вирішення яких необхідна інформаційно-технологічна підтримка. Стратегічне планування є обов'язковим, коли мова йде про реалізацію можливостей, які пропонує компанії ІТ-сфера, і її прибутковості.

Виходячи з уявлень про швидкість і масштаби розвитку ІТ, можна виділити наступні причини планування розвитку ІС: «Динаміка інформаційного ринку вимагає постійного аналізу можливостей і загроз, що виникають у зв'язку з новим ІТ, що передбачає необхідність впровадження в компанії відповідних заходів щодо їх реалізації. Це вимагає детального планування часових і ресурсних аспектів з урахуванням внутрішніх пріоритетів; для підвищення трудомісткості і складності всіх компонентів з урахуванням функціональних вимог, які стають все більш складними, також потрібні значні організаційні та кадрові зміни, ці заходи плануються на стратегічному рівні; Багато рішень в області комп'ютеризації є довгостроковими, і їх скасування пов'язане зі значними витратами. Інформаційна інтеграція включає в себе єдиний, комплексний підхід» [53] «до створення і підтримки інформаційної бази всієї системи і її компонентів, заснований на технологічному процесі збору, зберігання, передачі і обробки інформації, що забезпечує узгоджені взаємодії всіх інтегральних мікросхем і локальних підсистем» [53]. Інтеграція програмного забезпечення - це використання взаємопов'язаного набору моделей, алгоритмів і програм для забезпечення того, щоб всі компоненти працювали разом. Технічна інтеграція – використання єдиного набору сумісних ІТ-інструментів, автоматизованих спеціалізованих робочих станцій і локальних комп'ютерних мереж, об'єднаних в єдину розподілену ІТ-систему, що дає можливість автоматизованої реалізації компонентів ISM (рис. 1.4).

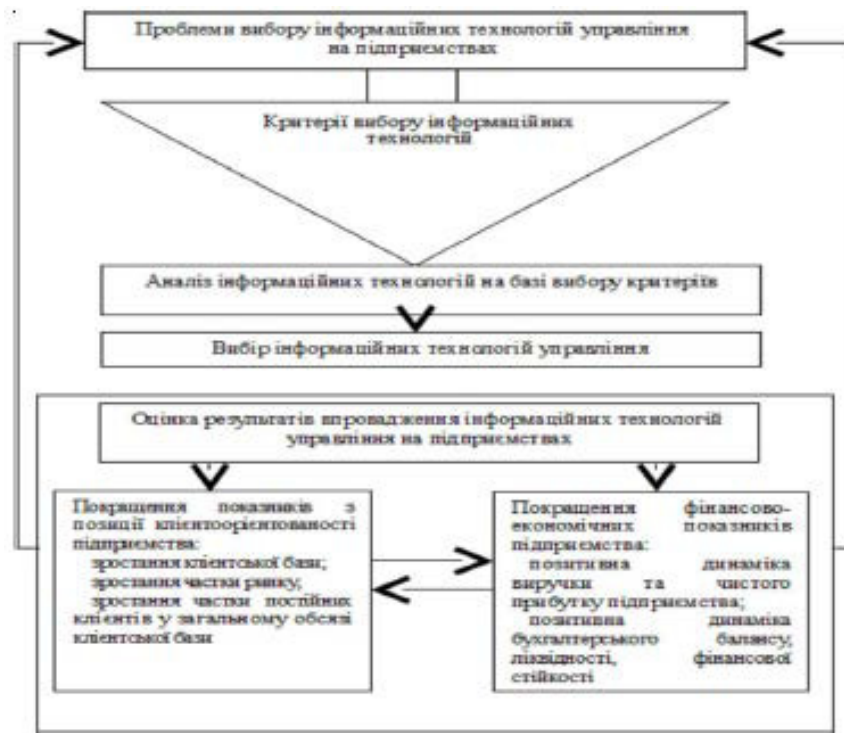


Рис. 1.4. Інформаційні технології управління змінами

Примітка. Сформовано на основі [53]

На закінчення зазначимо, що в умовах бурхливого розвитку ринкових відносин створення нових механізмів і методів управління є пріоритетним завданням. Механізми управління змінами більшості вітчизняних компаній не відповідають потребам ринку. Це призводить до неефективного управління, що ставить компанію в кризу неприбутковості. Будь-яка зміна відбувається, коли подія має проблемне або схильне до кризи напрямом. Необхідність змін в компанії - це перший крок до гнучкості і адаптації до мінливої ринкової ситуації.

Висновки до розділу 1

Передумови успішних змін полягають в тому, що зміни повинні бути поступовими, невеликими «кроками», процес зміни повинен проходити зверху вниз (для здійснення загального керівництва) і знизу вгору (щоб заручитися підтримкою колективу), повинна бути колективна відповідальність всіх тих, хто працює в компанії під час змін, зміни в компанії повинні торкнутися кожного співробітника, постійний моніторинг і оцінка змін, керівник повинен робити

ретельний аналіз проблем, виявляти їх причини і правильно вносити зміни, при необхідності в разі змін доцільно включати медіаторів, мотивацію підлеглих в разі змін, чіткий розподіл повноважень в процесі змін, розробку альтернативних підходів до впровадження змін, надання інформації про зміни підлеглим, Делегувати інформацію підлеглим для оцінки економічної та ділової ситуації.

В умовах бурхливого розвитку ринкових відносин пріоритет віддається створенню нових механізмів і методів управління. Механізми управління змінами більшості вітчизняних компаній не відповідають потребам ринку. Це призводить до неефективного управління, що ставить компанію в кризу неприбутковості. Будь-яка зміна відбувається, коли подія має проблемне або схильне до кризи напрямом. Необхідність змін в компанії - це перший крок до розуміння і адаптації до мінливої ринкової ситуації. Управління змінами - це процес постійної адаптації діяльності компанії, оновлення її структури і пошуку нових можливостей. Зміни виникають у зв'язку з різною кон'юнктурою ринку, саме тому важливою стає необхідність освоєння нових механізмів управління змінами. Впроваджений механізм управління змінами призводить до більш позитивного результату. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміну умов навколишнього середовища, зберігати конкурентоспроможність і зберігати стійкі позиції на ринку.

Тенденції розвитку інформаційних технологій повинні бути спрямовані на вирішення завдань залучення нових кваліфікованих працівників або перепідготовки з метою ініціювання підвищення рівня їх освіти. Проведення заходів у цій сфері сприятиме зростанню ІТ-можливостей внутрішніх користувачів. Більшість компаній, які переробили ключові бізнес-процеси за допомогою передових інформаційних технологій, прийшли до думки, що нові технології не принесуть обіцяних переваг, якщо не буде нових стратегій, сумісних з плануванням і виробництвом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Діагностика операційного середовища організації як передумови змін

«ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» – місце знаходженням в с. Байківці, вул.15 7 квітня, було відкрито 1 липня 2006 року) – світовий виробник кабелів та проводів для концерну Volkswagen. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «СЕ Борднетце – Україна», засновником якого є японська компанія "Сумітомо Електрик" (Sumitomo Electric Bordnetze) - провідний світовий виробник кабельної продукції. За цей короткий час компанії вдалося перейти від пілотного виробництва невеликих модулів до виробника стаціонарних кабельних мереж і автомобілів концерну Volkswagen, ставши одним з найбільших роботодавців Тернополя завдяки успішній кадровій політиці. Досліджувана компанія ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є компанією з іноземними інвестиціями» [37].

Форма власності - приватна. Право власності на капітал є чужим. Організаційно-правова форма та форма господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю.

За територіальною цілісністю ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є філією, яка має другий ступінь підпорядкування.

«Компанія важлива з точки зору кількості співробітників, оскільки має 3217 штатних посад. На сьогоднішній день загальна площа компанії становить 31160 м².

SEBN був утворений в результаті злиття двох компаній Sumitomo Electric Industries і Volkswagen Bordnetze GmbH і, таким чином, має дві гілки історії:

Перша філія - компанія Сумітомо, заснована в 1897 році. Сьогодні Sumitomo Electric Industries є одним з провідних міжнародних постачальників автомобільної промисловості.

Друга філія - компанія Bordnetze, яка була заснована в 1986 році шляхом

злиття компаній Volkswagen AG і Siemens AG під назвою Volkswagen Bordnetze GmbH.

У 2006 році Sumitomo Electric Industries взяла на себе управління компанією, яка з тих пір називалася Sumitomo Electric Bordnetze (SEBN)» [37].

«За 30 років роботи компанія зміцнила свої позиції на світовому ринку і продовжує поступово нарощувати обсяги виробництва і відкривати все нові і нові заводи. Сьогодні в SEBN працює понад 33 000 осіб в 31 місті в 15 країнах.

Бачення ТОВ «СЕБН – ЮА» – стати найбільш ефективною та економічною компанією групи компаній SEBN» [37].

«Місія компанії орієнтована на клієнта, крім кращих продуктів і процесів, компанія гарантує зростання в майбутньому; компанія отримує прибуток з метою забезпечення і підвищення своєї продуктивності; У своїй повсякденній діяльності компанія поважає потреби своїх співробітників і ділових партнерів, навколишнє середовище, суспільство, культуру і релігії, забезпечуючи при цьому стабільність» [37].

«Статутний капітал в компанії створюється грошовими і майновими внесками засновника. Склад активів та інших активів організації описується і представлений в Статуті Компанії. Загальний розмір статутного капіталу становить 22267928,17 грн (двадцять два мільйони двісті шістдесят сім тисяч, дев'ятсот двадцять вісім гривень сімнадцять копійок), що відповідає сумі 30000000,00 євро (три мільйони євро). Засновник володіє 100% акцій статутного капіталу товариства» [37].

«Управління діяльністю ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» здійснюється на основі лінійної функціональної організаційної структури, заснованої на вертикальному розподілі повноважень і відповідальності за управління і функції прийняття рішень» [37].

«Особливість організаційної структури управління полягає в тому, що в її межах відбувається угруповання управлінських завдань і розподіл повноважень по підрозділах, а не по окремих посадових особах, тобто розподіляються повноваження, а не органи влади. В рамках організаційної структури організація

взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому вона повинна бути гнучкою і здатною до змін» [10].

Ця компанія ТОВ «СЕБН – ЮА» виробляє кабелі та провідну продукцію для автомобілів. Міцна кабельна мережа складається з конструктивних модулів і забезпечує електричну функціональність транспортного засобу, тобто електричне з'єднання компонентів транспортного засобу, таких як блоки управління, фари, поворотники, реле тощо.

Основним замовником, для якого Sumitomo Electric розробляє і виробляє високоякісні системи проводки: «від одножильних електричних проводів до інтегрованих вбудованих систем з інтегрованою електронікою, є автомобільна промисловість, представлена концерном Volkswagen» [37].

«Спеціалізація виробництва - відображає процес концентрації діяльності компанії на виготовленні певної продукції (виконання окремих видів робіт, надання платних послуг). Спеціалізація ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» деталізована, оскільки ця компанія виготовляє автомобільні троси та проводи. Коефіцієнт спеціалізації цієї компанії високий, становить від 0,6 до 0,8.

Технічне оснащення заводу представлено великою кількістю пристроїв, а саме: 42 ріжучих верстата Komax; 536 обтискних машин; 42 апарати ультразвукового зварювання; 28 електричних випробувальних столів; 350 формувальних столів; 4 лінії KSK VW370 INRA; 4 лінії KSK VW370 MORA; 1 лінія KSK AU491 INRA; KSK AU491 кабіна 1-ї лінії» [37].

Керівництво ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» фокусується на інноваційних процесах та використанні найсучасніших інформаційних технологій. Всі процеси та послідовність їх взаємодії показані на ТОВ «ТЕХНОЛОГІЧНА КАРТА «СЕБН-УА» (рис.2.1).

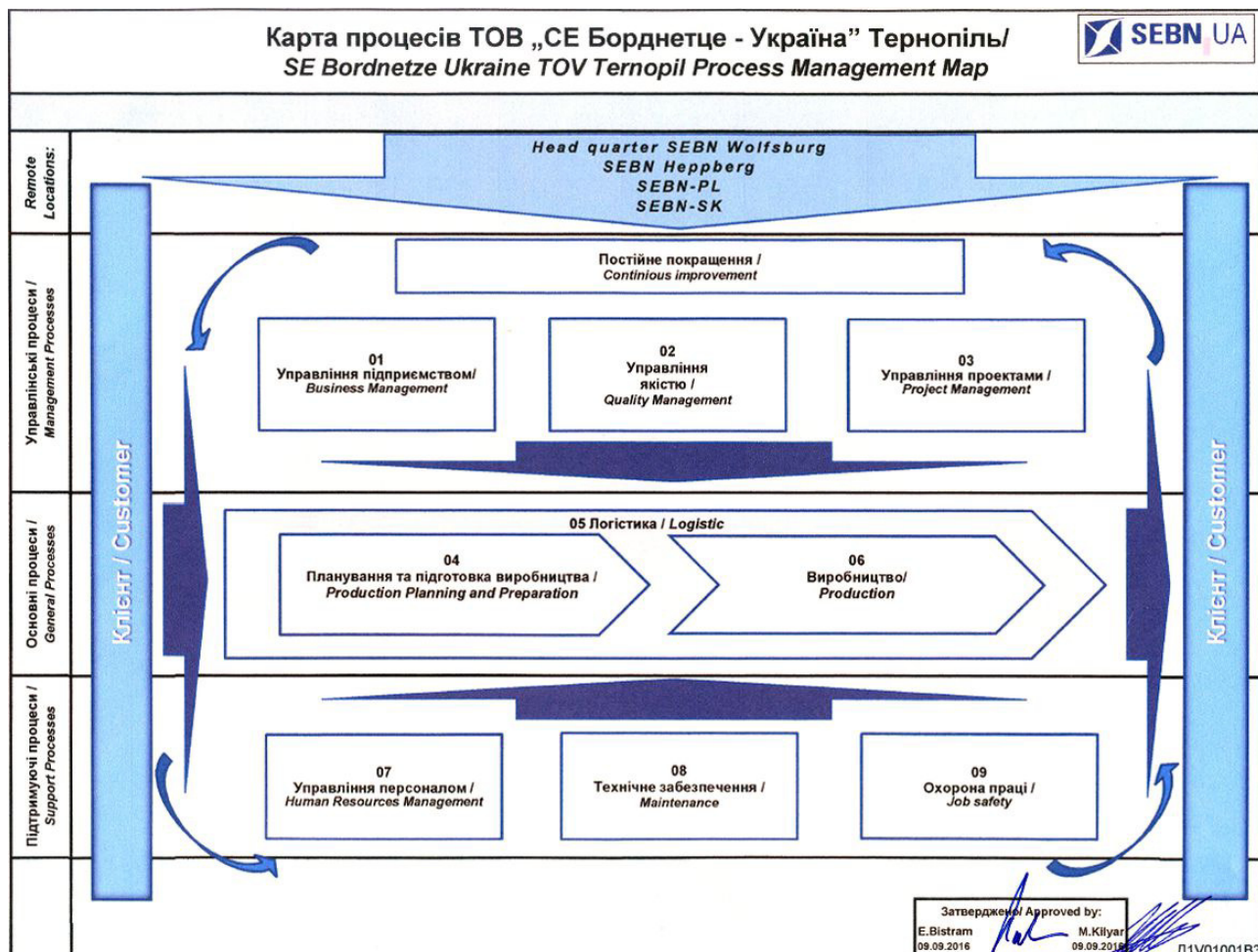


Рис. 2.1 Карта процесів

Примітка. Сформовано на основі [37]

Технологія виробництва включає в себе наступні основні етапи:

«1. Різання, 2. Замовлення на виробництво, 3. Відправка інформації про кількість готової продукції, 4. Зварювання, 5. Ізоляція, 6. Скручування, 7. Ручне заповнення контактів, 8. Упаковка, 9. Формовані деталі, 10. Тестова, 11. Статистика виробництва, 12. Ремонтно-технічне обслуговування.

Виробнича програма Тернопільського заводу сягає близько 8500 зчеплень для Volkswagen Golf A7 та 1300 зчеплень для Audi A4 B9» [37].

ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» використовує систему зберігання «Канбан».

«Канбан - це не система управління товарами, це система планування, яка показує компаніям, що повинно вироблятися, коли і скільки повинно бути вироблено. Це відповідний елемент для реалізації концепції just-in-time. Канбан використовується як індикатор попиту і відразу ж посилає сигнал по всьому ланцюжку поставок. Ця система використовується для бережливого виробництва. Канбан балансує обсяг зберігання зі споживанням: Коли матеріал витрачається, подається сигнал на розробку та доставку нового. Ці сигнали відстежуються протягом усього циклу поповнення» [22].

Штат ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» налічує 3217 осіб. Кадрова структура цієї компанії є штатною, тобто відображає кількісний і професійний склад робочої сили, розмір оплати праці та фонд заробітної плати співробітників.

«Кількість працівників коливалася в останні роки між 3300 і 4000 чоловік. У соціально-демографічному контексті в компанії працює 58% жінок і 42% чоловіків. Середній вік співробітників компанії - 35 років. Умови праці співробітників істотно не змінилися за останні роки і залишилися на колишньому рівні. У цьому підприємстві ступінь механізації досить висока і зростає з кожним роком завдяки впровадженню нових технологій та інноваційних методів діяльності» [37].

Завдяки успішній кадровій політиці та проектуванню організаційних змін з використанням інформаційних технологій, ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є одним з найбільших роботодавців Тернополя. Зараз до реалізації модулів залучені сотні робітників і безліч спеціальних машин, а загальна чисельність працівників становить 3217 осіб, з яких 117 (4%) - адміністративні службовці, 564 (18%) - некваліфіковані працівники, 2536 (78%) - основні працівники.

«Кількість працівників зросла на 38% у 2017 році, на 2% у 2018 році, на 3% у 2019, 2020 та 2021 роках відповідно.

Така динаміка чисельності працівників в ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» в основному пов'язана зі зміною (збільшенням або зменшенням) обсягів замовлень і обсягів виробництва. Крім того, однією з причин зміни цифр є звільнення працівників у зв'язку з порушенням трудової дисципліни і, за бажанням, через

невдоволення умовами праці, заробітною платою та іншими соціально-побутовими причинами» [37].

Як і будь-яка інша організація, ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» активно і тісно співпрацює зі стейкхолдерами і екологічними факторами прямого і непрямого впливу.

«ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» для задоволення вимог замовника та його потреб:

- ✓ підтримує прямий контакт з клієнтами;
- ✓ щорічно визначає цілі в області якості компанії з урахуванням інтересів і задоволення потреб клієнтів;
- ✓ піклується про клієнтоорієнтовану систему менеджменту якості;
- ✓ вживати заходів щодо отримання постачальником категорії «А», що підтверджує можливість забезпечення якості продукції відповідно до потреб замовника;
- ✓ терміново виконує замовлення Замовника;
- ✓ здійснює та бере участь в аудиті продукту, результати якого повинні відповідати вимогам замовника;
- ✓ У разі виникнення проблеми зв'яжіться з клієнтом, щоб вжити коригувальних заходів і переконатися в їх ефективності.
- ✓ Він аналізує скарги клієнтів і негайно вживає коригувальних дій, які підлягають моніторингу продуктивності. Клієнт отримує своєчасну інформацію про результати вжитих заходів» [37].

Дослідження ступеня задоволеності клієнтів проводиться з використанням новітніх інформаційних технологій після переведення проекту в умови серійного виробництва чотири рази на рік в кінці кварталу: на початку квітня, липня, жовтня і січня з анкетною з відповідними критеріями оцінки якості нашої продукції і взаємного співробітництва, що направляється замовнику для заповнення.

ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» піклується про задоволення потреб внутрішнього замовника (між філіями SEBN-UA), виконуючи ті ж функції, що і зовнішній замовник, тільки з особливою увагою до відділень SEBN-UA.

Постачальниками сировини для цієї компанії є польські та румунські компанії, які входять до складу електромонтажних систем компанії Sumitomo Electric.

Як вже було сказано, компанія не має конкурентів на території України, так як виробляє унікальну продукцію для зовнішнього споживача.

«Основними світовими конкурентами є Ядзакі, Леоні і Делфи. На рисунку 2.2 представлена частка ринку вбудованих мереж Сумітомо на світовому ринку» [37].

Частка ринку кабельних бортових мереж

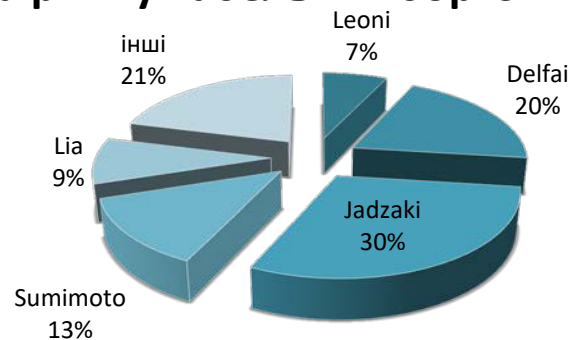


Рис.2.2 Частка ринку електричних електропровідних систем Sumitomo

Примітка. Сформовано на основі [37].

Як бачимо, SEBN займає третє місце за часткою світового ринку.

ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» на території нашої країни має дві філії, розташовані в Чернівцях і Чорткові, з якими розвиває партнерські відносини.

SEBN-UA співпрацює з провідними європейськими компаніями, серед яких: Sumitomo Electric Bordnetze GmbH, Volkswagen AG, Audi AG, FCI Connectors Deutschland GmbH, TSK Prufsysteme GmbH, SE Bordnetze PL, PIVOT&QARL S.R.O., Ondal Tape Processing GmbH та інші. в продуктивній і науково-технічній сферах. За допомогою міжнародної виробничої кооперації ресурси, вироблені ТОВ «СЕ Борднетце – Україна», об'єднуються в єдиний організаційно-технічний процес.

ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є світовим учасником з передовим досвідом, вибудовуючи ділові відносини з іншими автовиробниками і обслуговуючи своїх клієнтів на міжнародних ринках. Маючи в основі клієнта, він гарантує не тільки відмінні продукти та процеси, але й майбутнє зростання. Вона отримує прибуток

для забезпечення і підвищення продуктивності діяльності компанії.

2.2. Аналіз використання інвестиційних ресурсів для запровадження змін

Досліджуване підприємство активно вносить зміни як у виробничий процес, так і в плані організації. Інвестиційна діяльність має велике значення для безперебійного функціонування компанії. Інвестиційна діяльність в основному здійснюється у вигляді реальних інвестицій, а значить, більшість коштів спрямовані на підтримку, модернізацію та оновлення виробничих і супутніх процесів.

Материнська компанія «СЕБН», яка інвестувала у створення ТОВ «СЕ Борднетце – Україна», використовувала стратегію прямих інвестицій, тобто безпосередньо брала участь у всіх процесах створення цього проекту.

На етапі створення та здійснення діяльності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» була застосована стратегія капітальних вкладень, яка здійснювалася в таких формах модернізації обладнання, технологій, зокрема, реконструкції потужності електростанції «Оріон», будівництва нового заводу в селищі Байківці з нуля, який закінчився в 2011 році.

На даному етапі розвитку дана компанія застосовує стратегію обмеженого зростання, оскільки має впевнені позиції на ринку, виняткову продукцію (троси і автомобільні дроти) і практична відсутність конкурентів. Інвестиції спрямовані на розширення виробництва, підтвердженням чого є відкриття філії в місті Чортків.

«ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» реалізує два основних інвестиційних проекти у співпраці з провідними європейськими компаніями, серед яких: Sumitomo Electric Bordnetze GmbH, Volkswagen AG, Audi AG, FCI Connectors Deutschland GmbH, TSK Prufsysteme GmbH, SE Bordnetze PL, PIVOT&QARL S.R.O., Ondal Tape Processing GmbH:

1) Гольф А7

– Проект стартував у 2011 році;

– Щотижня з виробничої лінії сходять близько 7500 кабельних з'єднань;

2) Ауді А9

– Новий проект, який кипить з кінця 2015 року;

– Щотижня з виробничої лінії сходять близько 1200 кабельних з'єднань»

[37].

Ці проекти охоплюють такі напрямки:

– «створення спільних координаційних програм науково-технічних досліджень, співробітництва у виконанні науково-технічних досліджень;

– створення спільних науково-дослідних центрів, офісів, лабораторій для експлуатації новітніх науково-технічних ідей, проектування, маркетингових досліджень та техніко-економічних розрахунків;

– спільний досвід удосконалення існуючого обладнання та технологій для поліпшення техніко-економічних показників діяльності компанії;

– спільні дослідження і вивчення зарубіжного досвіду в сфері виробництва і організації праці;

– постійна координація та консультації з питань науково-технічної політики;

– ліцензування, обмін науково-технічною документацією, патентами, ліцензування, поглиблення та вдосконалення співробітництва у сфері науково-технічної інформації;

– інжиніринг, співробітництво у проведенні досліджень та підготовці попередніх проектів на основі науково-технічних знань, а також консультації щодо реалізації проекту;

– співробітництво в підготовці науково-технічних і технічних кадрів;

– розробка науково-технічних прогнозів» [37].

«У 2016 році материнська компанія SEBN інвестувала близько 12, 5 млн рублів. Євро у створенні ще одного проекту, а саме відкриття філії в місті Чортків. В результаті реалізації даного інвестиційного проекту було створено понад 2000 додаткових робочих місць, освоєні нові технології виробництва, розвинена зовнішньоекономічна діяльність, підвищився прибуток і рентабельність

підприємства».

Разом з цими інвестиційними проектами ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» реалізує впровадження інновацій в менеджменті, інформаційних технологіях, адже для компанії інновації означають дослідження і особистісний розвиток, що відкриває нові шляхи і виходить за рамки основної діяльності. Послуги компанії не обмежуються власними заводськими будівлями, а й залучають замовника до стратегічного планування. Оскільки дослідження, розробки, закупівлі та продажі мислять і діють в мережі, компанія може швидко і гнучко реагувати на потреби автомобільної промисловості. Основна передумова і актуальність інноваційної діяльності компанії полягає в тому, що все існуюче старіє. Інноваційний розвиток підприємства слід визначати як процес безпосередньої і регулярної зміни стану підприємства, який залежить від інноваційного потенціалу даного підприємства і джерело якого полягає в інноваціях, якісно створюють нові можливості для іншої діяльності підприємства на ринку, визнаючи здатність знаходити нові рішення. Ідеї і як результат винаходів.

- застосування сучасних методів управління діяльністю компанії: виробничої, кадрової, фінансової діяльності, логістичних послуг;
- ефективна система контролю якості продукції;
- постійне впровадження нових інформаційних технологій;
- наявність системи «управління ідеями», яка генерує у співробітників ідеї щодо вдосконалення виробничого процесу.

«ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» застосовує у своїй діяльності **такі** інновації: «Кайдзен», «5С», «Піка – Піка», «G-stars»» [37].

«Кайдзен - це система постійного вдосконалення якості, технологій, процесів, корпоративної культури, продуктивності праці, надійності, лідерства та інших аспектів діяльності компанії. Концепція кайдзену - це філософія постійного вдосконалення всередині компанії, коли поліпшення досягаються невеликими, постійними кроками; Загальний ефект від цих удосконалень не менш важливий, ніж ефект від великих вкладень в нове обладнання. Філософія кайдзен - це впровадження корпоративної культури і управлінських рішень, які спонукають

співробітників постійно пропонувати поліпшення і впроваджувати їх в повсякденну роботу. Стратегія безперервного вдосконалення базується на визначенні заходів безперервного вдосконалення процесів та застосуванні концепції кайдзену на SEBN – UA» [37].

Система кайдзен враховує 7 видів витоків:

- 1) Транспорт
- 2) Надмірні рухи
- 3) Очікування
- 4) Акції
- 5) Перевиробництво
- 6) Дефекти
- 7) Сюртреймент

Щоб підтримати інновації кайдзен, співробітники SEBN-UA повинні використовувати ключові компоненти кайдзен у своїй повсякденній роботі. Серед них:

- «Постійне і акцентоване зниження будь-якого виду втрат, з метою постійного підвищення ефективності роботи і зниження витрат.
- Раціональна організація робочих місць з системою 5S, яка дозволяє досягти максимально можливого порядку, ефективності та продуктивності.
- Загальнофірмове поняття контролю якості та якості включає в себе не тільки якість продукції, але і більш широке поняття самої якості роботи.
- Стандартизація - це діяльність, спрямована на стабілізацію і підтримку поліпшених результатів, досягнутих за допомогою навчання і дисципліни і забезпечення стабільно високих результатів роботи» [37].

Ще одним нововведенням для цієї компанії є використання системи 5С. 5С - це систематичний і покроковий процес створення чистої і добре організованої робочої обстановки і заснований на принципі, що чисте і організоване робоче місце є більш продуктивним, не відволікає співробітника і є більш безпечним.

5С включає в себе наступні етапи:

«1-й порядок - чіткий поділ речей на необхідні і непотрібні і позбавлення від

останніх.

2. Створення порядку - організація зберігання необхідних речей, що дозволяє швидко і легко їх знаходити і використовувати.

3. Залишайтеся чистими – Підтримуйте своє робоче місце та обладнання в чистоті та порядку.

4. Стандартизація - необхідна умова виконання перших трьох правил.

5. Удосконалюйте – підтримуйте звичку точно впроваджувати встановлені технологічні правила, процедури та процедури» [37].

Ріка-Ріка - філософія, яка працює в компанії і має на увазі блиск у всьому (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Схема реалізації процесу

Примітка. На основі [37]

G-stars - це система вправ і тренінгів, спрямованих на вдосконалення навичок і умінь співробітників. Система тренувань G-Stars включає в себе:

- ручні навички;
- контроль різання і опресовування;
- практика різання і опресовування;
- асоціація;

- кольори;
- в пошуках відмінностей;
- візуальний огляд.

Вправи G-star виконуються працівниками на конкретних виробничих ділянках, визначених інструкціями. Частота тренувань - раз на півроку.

Метою компанії є реалізація нового середньострокового плану управління VISION 2017, який компанія анонсувала в травні 2013 року, шляхом посилення співпраці між компаніями групи, що продемонструє міцність спільної роботи, сприятиме швидкому і сміливому прийняттю важливих бізнес-рішень і створить умови для швидких організаційних дій.

Інновації в бізнесі - це фундамент VISION 2017, адже для того, щоб створювати унікальні пропозиції і мати потенціал в майбутньому, потрібна стратегія, яка враховує потреби компанії в майбутньому.

Компанія буде активно реагувати на нові суспільні потреби і вимоги новими технологіями і продуктами в автомобільній, енергетичній, комунікаційній та інших галузях. Компанія також буде розвивати інформаційні та процесні технології в області біотехнологій (потреба суспільства у високій якості і довгому житті) і в сфері природних ресурсів (потреба суспільства в збереженні ресурсів).

Напрямки діяльності, які буде розвивати компанія:

«1. Поточні керівні принципи. Сектори, в яких вже працюють компанії Групи SEBN, включаючи автомобільну промисловість, енергетику та зв'язок, будуть більше зосереджені на зміцненні Групи.

2. Інтегровані напрямки бізнесу. Розвиток бізнесу в секторах, де інновації потрібні суспільству (наприклад, навколишнє середовище та інфраструктура), шляхом інтеграції новітніх технологій та існуючих продуктів.

3. Нові напрямки. Сектори, які компанія планує розвивати найближчим часом, такі як біотехнології та природні ресурси» [37].

«Слід зазначити, що дана компанія має чималий інвестиційний потенціал, адже в нашому регіоні, в Тернопільській області і в цілому по всій Західній Україні ця компанія є фактично єдиним виробником в сфері автомобілебудування, систем

електропроводки для автомобілів типу Volkswagen і Audi різних модифікацій. При відсутності конкуренції, особливо в Україні, така позиція фірми знову ж таки відкриває великі можливості для розвитку і вдосконалення виробництва без високих фінансових витрат і для підвищення рентабельності» [37].

Що стосується регіону, в якому знаходиться дана компанія, то тут створені всі умови для успішного розвитку та ефективної роботи ТОВ «СЕ Борднетце – Україна». Це моторизоване транспортне сполучення з основними замовниками і постачальниками, це компанії в Польщі, Словаччині, Німеччині, і є відносна близькість Тернопільської області до митного кордону, що дозволяє економити кошти на транспорті і, звичайно ж, головною умовою ефективної роботи компанії є трудовий колектив цього регіону, які характеризуються високим рівнем професійної підготовки в різних сферах діяльності (інженерія, менеджмент, машинобудування, електротехніка тощо), про що свідчить велика кількість закладів вищої освіти Тернопільської області.

2.3. Оцінка фінансового забезпечення діяльності організації в умовах змін

«Підвищення ринкової вартості, ефективна робота підприємства, високі темпи розвитку і підвищення конкурентоспроможності продукції в рамках реформування економіки багато в чому визначаються рівнем його інвестиційної активності, обсягом і ефективністю інвестиційної діяльності.

При описі стану інвестиційної діяльності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» відзначимо, що її основою є реальне інвестування в різних формах, а саме:

- придбання комплексів нерухомості (придбання потужностей колишнього заводу «Агромаш» у Чортівському районі);
- нове будівництво (головний завод на території України, особливо в Тернопільському районі, побудований з нуля);
- реконструкція (реконструкція потужності Чортківського відділення – (12 млн євро);

- модернізації;
- модернізація окремих видів обладнання;
- інноваційні інвестиції;

Така інвестиційна діяльність дозволяє компанії зростати найвищими темпами» [52].

«Для оцінки та аналізу інвестиційної діяльності компанії джерелами інформації є Форма 1 «Фінансова звітність» і Модуль 3 «Звіт про рух грошових коштів». Результати інвестиційної діяльності Компанії розраховуються на підставі аналізу змін статей першого розділу балансу "Необоротні активи", статті "Оборотні фінансові активи" у другому розділі балансу та окремих статей у Модулі 2 "Представлення фінансових результатів" ("Доходи від інвестицій", "Інші фінансові доходи", "Капітальні втрати", "Інші витрати"). Рух коштів від інвестиційної діяльності відображається у відповідних статтях другого розділу форми 3 «Звіт про рух грошових коштів».

У «білому» активи відображають інвестиції і пасиви – джерела їх фінансування (табл. 2.2)» [37].

Таблиця 2.2

**Включення інвестицій та джерел фінансування до балансу ТОВ «СЕ
Борднетце – Україна» на кінець 2021 року.**

Актив		
Назви статей балансу	Обсяг тис.грн	Види інвестицій та джерел їх фінансування
1. Необоротні активи	493156	Довгострокові реальні та фінансові інвестиції
2. Оборотні активи	402419	
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	Поточні реальні та фінансові інвестиції
Пасив		
1. Власний капітал	- 464223	Власні та залучені джерела
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1145431	Запозичені джерела
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	214367	
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, групами вибуття	0	

Примітка. Підготовлено автором на основі річної фінансової звітності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»

З аналізу таблиці 2.2 можна сказати, що в ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» переважають реальні інвестиції, фінансування яких здійснюється переважно за рахунок кредитних джерел, оскільки ця компанія має непокритий збиток, який не покривається статутним капіталом.

«Реальні інвестиції - це реальні капітальні вкладення (постійні і короткострокові), спрямовані на збільшення виробничої діяльності і запасі» [27].

Аналіз структурних змін в інвестиційній діяльності ТОВ «СЕБН-УА» за звітний період представлений в таблиці. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз обсягу та структури інвестицій ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» за 2021 рік

Показник	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення	
	сума, тис. грн	структура %	сума, тис. грн	структура %	сума, тис. грн	структура %
Реальні інвестиції:	237440	99,23	491319	99,63	253879	0,4
у т.ч.: основні засоби	223871	93,56	447158	90,67	223287	-2,89
незавершені капітальні інвестиції	3	0,0013	29142	5,91	29139	5,9087
нематеріальні активи	13566	5,67	15019	3,05	1453	-2,62
Фінансові інвестиції	1837	0,77	1837	0,37	0	-0,4
Усього	239277	100	493156	100	253879	x

Примітка. Розраховано автором на основі даних ТОВ "СЕБН - УА"

Результати оцінки свідчать про те, що «інвестиційна активність значно зросла протягом звітного періоду. Відзначимо, що на кінець референтного періоду обсяг інвестицій збільшився на тисячі 253879 гривень або в 2 рази, або в 106 % в порівнянні з початком референтного періоду. Якщо порівнювати обсяги і структуру вкладень в різні форми інвестування, то можна сказати, що реальні інвестиції є первинним напрямком діяльності компанії» [37].

Крім того, на реальні інвестиції припадає найбільша частка акціонерної структури компанії, на початок звітного періоду вони становили 99, 23 відсотка, на кінець звітного року - 0, 4 відсотка. Така динаміка розглядається позитивно, оскільки економічна діяльність у сфері виробництва в основному пов'язана з

продуктивною діяльністю. З цієї причини реальні інвестиції, і зокрема капітальні вкладення, повинні розглядатися керівництвом як пріоритетний напрямок інвестування. Саме така ситуація спостерігається в ТОВ «СЕ Борднетце – Україна». Що стосується фінансових вкладень, то вони становлять дуже малу частку, а за референтний період не змінилися і склали 1837 тис грн, але їх структура на початок референтного періоду становила 0,77%, а на кінець референтного періоду зменшилася на 0,4%, оскільки обсяг реальних інвестицій змінився в бік збільшення.

При оцінці інвестиційної діяльності підприємства необхідно проаналізувати розвиток грошових потоків від інвестиційної діяльності підприємства протягом розглянутого періоду. Аналіз проводився на основі таблиці. 2.4, при цьому доходи і витрати, пов'язані з інвестиційною діяльністю, об'єднуються окремо.

Таблиця 2.4

Аналіз грошових потоків від інвестиційної діяльності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» 2020-2021 рр.

Показник	За 2020 рік тис.грн.	За 2021 рік тис.грн.	Зміна
Надходження від реалізації: фінансових інвестицій	0	0	0
Реалізація необоротних активів:	1588	653	-935
Отримані відсотки	600	0	-600
Усього надходжень	2188	653	-1535
Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	0	0	0
Придбання необоротних активів	128883	277530	148647
Усього видатків	128883	277530	148647
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-126695	-276877	150182

Примітка. Розраховано автором на основі річної звітності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»

«Як показує аналіз даних таблиці 2.4, у 2021 році дохід від інвестиційної діяльності зменшився на 1535 тисяч гривень. У порівнянні з 2020 роком це в основному пов'язано з нестягненням відсотків. Вартість інвестиційної діяльності компанії у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на тисячі гривень 150182, це пов'язано з придбанням у 2021 році довгострокових активів на суму 277530 тис грн, що відповідає понад 148647 000 грн. порівняно з 2020 роком. Така ситуація підтверджує, що ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» віддає перевагу реальним

інвестиціям» [37].

Важливим показником при оцінці інвестиційної діяльності є загальний рівень інвестицій підприємства, який розраховується за такою формулою:

$$P_{IA} = \frac{ГП_{\text{ИД}}^-}{ЧГП_{\text{ОД}} + ЧГП_{\text{ФД}} + ГП_{\text{ИД}}^+} \times 100\% \quad , (2.1)$$

де P_{IA} - загальний рівень інвестицій в компанію;

$ГП_{\text{ИД}}^-$ - початкові грошові потоки від інвестиційної діяльності;

$ЧГП_{\text{ОД}}$ - Чистий грошовий потік від операційної діяльності;

$ЧГП_{\text{ФД}}$ - Чистий грошовий потік від фінансових активів;

$ГП_{\text{ИД}}^+$ - Грошові потоки від вибуття.

Розраховуємо цей показник для ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»:

$$P_{IA} = \frac{277530}{14026 + 262851 + 653} \times 100\% = 100\%$$

Даний показник для досліджуваної компанії становить 100%, так як дана компанія повністю базується на іноземних інвестиціях електромонтажних систем Sumitomo Electric і є одним з інвестиційних проектів даної іноземної компанії в Україні.

«Оцінка показників стану власності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»:

$$\text{Коефіцієнт амортизації основних засобів} = \frac{\text{Знос}}{\text{Первісна вартість}}; (2.2)$$

Коефіцієнт амортизації основних фондів за 2021 рік = $163368,5/498883 = 0,33$;

Коефіцієнт амортизації основних фондів за 2020 рік = $122064,5/301529 = 0,4$;

З оцінки цього показника можна зробити висновок, що коефіцієнт амортизації основних фондів у 2021 році зменшився на 0,07 порівняно з попереднім роком, що є позитивним фактором, оскільки є оновленням стану обладнання та технічного стану обладнання» [37].

«Оцінка показників ліквідності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»:

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{(\text{Оборотні активи} - \text{Запаси})}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}}; (2.3)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності = $(357988 - 89576) / 121466 = 2,21$;

Чистий оборотний капітал = оборотні активи – поточні зобов'язання і гарантії; (2.4)

Чисті оборотні кошти 2021 рік = 357988 – 121466 = 236522 тис грн;

Nettoumlaufvermögen 2020 = 307989 – 30450,5 = 277538,5 тис.

З оцінки ліквідності можна зробити наступний висновок:

– Коефіцієнт швидкої ліквідності 2, 21 значно перевищує нормативне значення (1), що означає, що компанія може повністю погасити короткострокові зобов'язання за рахунок більш ліквідних оборотних коштів: грошових коштів і їх еквівалентів, фінансових активів і дебіторської заборгованості.

– Чисті оборотні кошти у 2021 році зменшилися на 41016,5 тис. в порівнянні з попереднім, що є негативним фактором» [37].

В цілому ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є досить ліквідною компанією і може вчасно погашати свої короткострокові зобов'язання, а також має резерви для розширення своєї діяльності.

«Оцінка показників платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»:

Ставка субсидії = ;

(2,5)
$$\frac{\text{Довгострок.зобов.} + \text{Поточ.зобов.} + \text{Зобов.необор.актив.} + \text{чиста варт.актив.недерж.пенс.фонду}}{\text{Власний капітал}}$$

Коефіцієнт покриття = (1017197,5+121466+0+0) / 414459 = 2,75;

Коефіцієнт маневрування власним капіталом = =;

(2.6)
$$\frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання і забезпечення}}{\text{Власний капітал}}$$

Індекс маневреності дії = (357988 – 121466) / 414459 = 0,57;

З оцінки фінансової стійкості можна зробити наступний висновок:

– Коефіцієнт покриття 2, 75 вище норми (1), що означає, що фінансова стійкість компанії досягає критичного значення, так як компанія має в своїй діяльності тільки позикові кошти і частка її власного капіталу дуже низька.

– Коефіцієнт маневреності капіталу становить 0, 57, що вище, ніж у регулятора (0), що означає, що 57% капіталу використовується для фінансування оборотних коштів, а решта капіталізується.

В цілому ТОВ «ДП «Борднетце-Україна» є платоспроможним, а тому фінансово стабільним» [37].

«Серед показників ліквідності, платоспроможності, ділової активності та прибутковості необхідно виділити показники, які безпосередньо характеризують інвестиційну діяльність ТОВ «СЕ Борднетце – Україна», серед яких:

$$1. \text{ Коефіцієнт покриття} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}}; \quad (2.12)$$

$$\text{коефіцієнт покриття} = 357988/121466 = 2,95;$$

Коефіцієнт покриття 2, 95 вище нормативного значення (2, 5), що свідчить про здатність компанії захистити свої поточні зобов'язання від найбільш легко реалізується частини активів: оборотних коштів.

2. Абсолютна ліквідність =

$$\frac{\text{Поточні фінансові інвестиції+Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}}; \quad (2.13)$$

$$\text{Абсолютна ліквідність} = (0+2869,5) / 121466 = 0,02;$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0, 02, що нижче нормативного значення (0, 2-0, 25), що свідчить про те, що компанія не в змозі погасити короткострокові зобов'язання найближчим часом, не дочекавшись виплати дебіторської заборгованості та продажу інших активів» [37].

Для цієї компанії всі показники рентабельності безпосередньо характеризують інвестиційну діяльність, оскільки ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» було створено і працює на іноземних інвестиціях.

Оцінка показників рентабельності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»:

$$6. \text{ Рентабельність інвестицій} = ; \quad (2.17) \frac{\text{Прибуток (Збиток)}}{\text{Баланс}}$$

$$\text{Звіт про діяльність 2020} = 93803 / 500396 = 0,19;$$

$$\text{Звіт про діяльність 2021} = 97211 / 724204,5 = 0,13;$$

$$7. \text{ рентабельність власного капіталу} = ; \quad (2.18) \frac{\text{Прибуток (Збиток)}}{\text{Власний капітал}}$$

$$\text{рентабельність власного капіталу 2020} = 93803 / 300534,5 = 0,31;$$

$$\text{рентабельність власного капіталу 2021} = 97211 / 414459 = 0,23;$$

$$8. \text{ Рентабельність} = ; \quad (2.19) \frac{\text{Прибуток (Збиток)}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}$$

Індекс рентабельності продажів 2020 року = $93803 / 559229 = 0,17$;

Індекс рентабельності товарообігу 2021 = $97211 / 627610 = 0,15$;

Отже, з аналізу цих показників слід зазначити, що ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» в цілому є прибутковою компанією, хоча показники рентабельності не високі і дещо знизилися в 2021 році, вони стабільні, підприємство має достатню ліквідність, є фінансово стійким і платоспроможним. Оцінка інвестиційної діяльності показала, що компанія ефективно використовує вкладені кошти і є привабливою для іноземного інвестора в майбутньому, так як добре себе показує і має значний потенціал для розширення свого бізнесу.

Висновки до розділу 2

В ході моніторингу діяльності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» було встановлено, що дана компанія є одним з інвестиційних проектів електропроводки Sumitomo Electric в нашій країні. Компанія відносно нова і останнім часом почала працювати на міжнародному ринку. Але за цей короткий час мені вдалося зарекомендувати себе на правильному боці і завоювати хорошу репутацію.

Відзначається, що компанія має надзвичайно міцний зв'язок з клієнтами Volkswagen (кабельна продукція в основному виробляється для основних автомобільних брендів цієї компанії), хороше фінансове становище, сильну клієнтоорієнтованість і досвід зовнішніх закупівель і розвитку. Сама компанія має тонке і гнучке управління і організацію бізнесу, що допомагає швидко і якісно знаходити шляхи вирішення проблем. Керівництво надає великого значення політиці в області якості, а також забезпечує розвиток не тільки виробничого процесу, а й професійного розвитку своїх співробітників. Крім того, співробітники мають гарантовані права і комплексний соціальний пакет.

Було відзначено, що ця компанія інвестує за рахунок реальних інвестицій в різні форми: модернізацію, будівництво, реконструкцію, реконструкцію, інноваційні інвестиції. Під час розвитку компанії застосовуються такі інвестиційні стратегії: прями інвестиції, капітальні вкладення, обмежене зростання. Наразі

компанія разом з іншими компаніями «SEBN» реалізує 2 інвестиційні проекти: 1) Golf A7; 2) Ауді А9. Важливу роль в діяльності компанії відіграє і стратегія інвестування в інноваційну систему управління виробництвом, яка передбачає використання таких методів, як «Ріка Ріка», «5С» і «Кайдзен».

Проведено аналіз та оцінку інвестиційної діяльності компанії, яка визначила, що підприємство ефективно використовує вкладені кошти, є привабливим для інвестування та має потенціал для розширення інвестиційної діяльності в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Удосконалення організаційного забезпечення управління змінами в організації

Управління організаційними змінами здійснюється за допомогою організаційно-економічного механізму і повинно відображати методи формування і регулювання взаємозв'язків об'єктів з внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також розподілу і постачання ресурсів. Відзначимо, що основу процесу управління організаційними змінами повинні складати принципи, які відображають істотні положення того, як працює система. Найважливішими з них повинні бути:

- «принцип узгодженості і узгодженості процесу управління організаційними змінами, який полягає в систематичному здійсненні процесу з урахуванням фактора часу;
- принцип комплексності, який дозволяє реалізувати всі фази організаційних змін і врахувати існуючі впливають фактори зовнішнього і внутрішнього середовища;
- принцип інтеграції процесу управління організаційними змінами в загальну стратегію організації;
- принцип стимулювання змін - створення системи морального і матеріального стимулювання, безпечних умов праці та можливостей професійного розвитку працівників;
- принцип ефективних організаційних змін - забезпечується здійсненням контрольних-регулюючих функцій;
- принцип участі співробітників допоможе зрозуміти природу організаційних перетворень і необхідність реалізації цих змін» [55].

Ці принципи повинні служити основою для управління організаційними змінами, повне дотримання яких забезпечує ефективне здійснення довгострокових

заходів організаційного розвитку.

Важливим елементом організаційних змін є використання відповідних методів управління, які є специфічними засобами досягнення мети шляхом вирішення конкретної проблеми, пов'язаної з організаційними змінами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз існуючих методів управління організаційними змінами

Методи	Сутність
Методи організаційного розвитку	Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і працюючих у ній людей. Процес ґрунтується на навчанні всіх співробітників шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду.
Реінжиніринг бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів визначається як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.
TQM- тотальне управління якістю	Концепція, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування при участі керівництва всіх рівнів і при раціональному використанні можливостей підприємства.
Паралельний інжиніринг (паралельне проєктування)	Паралельне проєктування забезпечує інформаційну взаємодію багатьох віддалених учасників проєктування складних технічних систем, при цьому обмін інформацією йде на всіх етапах проєктування.
Рефреймінг	Використовується для опису процедур переосмислення механізмів сприйняття, мислення, поведінки з метою позбавлення від невдалих шаблонів.
Реструктуризація	Представляє собою комплекс заходів по оздоровленню підприємств, що пов'язані також із зміною його організаційної структури.
Створення віртуального підприємства	Включає наступну послідовність етапів: проєктування процесів; прив'язка процесів до ресурсів, необхідних для їх підтримки; залучення ресурсів інших підприємств, коли це доцільно; експлуатація віртуального підприємства; моніторинг процесів; збереження контролю над діяльністю таких складних підприємств.

Примітка. Систематизовано за [55]

Основною проблемою впровадження змін в організації була і є швидкість реагування на зміни екзогенного характеру і адаптація внутрішнього середовища до мінливості зовнішнього середовища. У вирішенні цього складного завдання фундаментальну роль відіграє організаційно-економічне забезпечення управління змінами. На рисунку 3.1 представлена концептуальна модель розвитку організаційно-економічного забезпечення управління змінами.

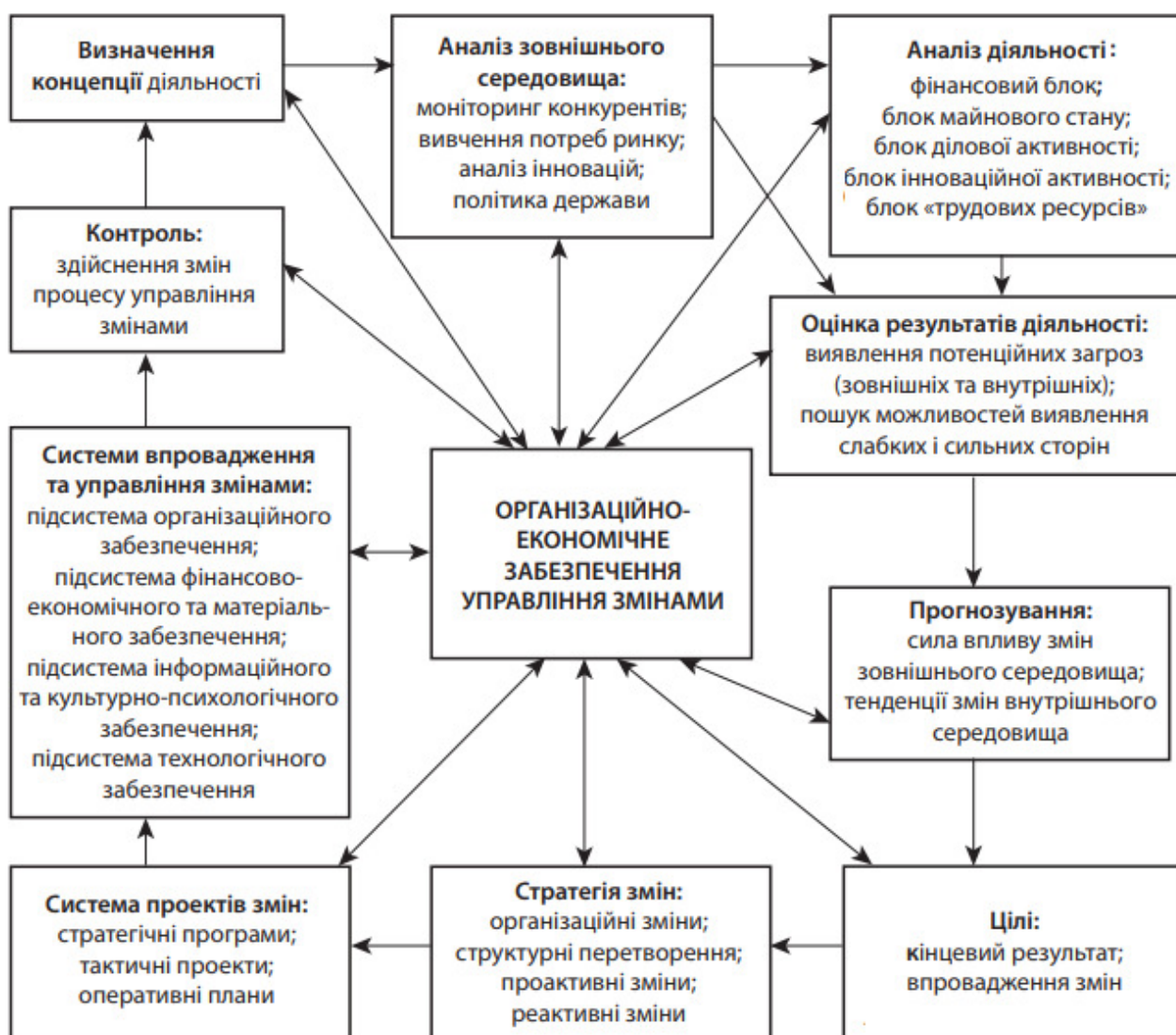


Рис. 3.1. Рекомендована модель розвитку організаційно-економічного забезпечення управління змінами для ТОВ «СЕ «Борднетце-Україна»

Примітка. Сформовано на основі [44]

«Наведена модель включає в себе фази підготовки (визначення поняття, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища), планування (оцінка ефективності, прогноз, цілі, стратегія змін, система проекту), реалізації (система реалізації) і контрольні етапи.

Вирішуючи, чи вибрати між демократичним і адміністративним підходами до управління змінами, необхідно враховувати, що зміни недоцільні, якщо команда не бачить чітких цілей, критеріїв їх досягнення і вигоди нової держави. Вибір та пошук ефективної методології проектування організаційної структури управління філією банку є важливим елементом загальної діяльності» [44] .

У компаніях, де зміни, як правило, викликані адміністративними методами впливу, не тільки організаційно-економічними змінами, а й організаційно-економічним забезпеченням управління змінами в цілому, приділяється недостатньо уваги, що призводить до необхідності формування системи безперервних змін.

Слід зазначити, що не існує універсального підходу до управління змінами. При різних умовах експлуатації, різних діях державного або іноземного капіталу, різних підходах до управління змінами стають ефективними.

«Демократичний підхід до управління змінами не завжди показує свою зручність і призводить до більш ефективних результатів, ніж адміністративний підхід. Управлінський підхід доводить свою ефективність в суворі терміни, коли немає можливості скласти плани і передбачити зміни. Перш за все, слід зазначити, що жорсткий адміністративний підхід до змін застосовується в першу чергу до державних фінансових установ або установ з часткою державного капіталу» [44].

«Системний підхід до управління змінами залучає висококваліфікованих менеджерів змін, але в той же час пропонує більше можливостей для досягнення позитивних результатів від внесених змін. Тільки завдяки комплексному підходу вдасться використати максимально широкий потенціал змін і створити сприятливі умови для реалізації процесу змін» [44].

«Аналізуючи існуючі в економічній літературі компаній моделі управління змінами, можна стверджувати, що сучасні економічні умови більшості компаній висувають кардинально нові вимоги до системи управління змінами з точки зору забезпечення її ефективності. До сих пір не виявлено універсальної моделі, здатної адаптуватися до умов життя компанії і здатної забезпечити організаційно-економічну підтримку управління змінами, оскільки жодна модель не здатна точно передбачити особливості поведінки співробітників з точки зору реагування на зміни» [13].

Слід зазначити, що крім вибору методів управління організаційними змінами, керівництву слід також визначитися з формою організаційних змін. Тому в компанії існують різні форми організаційних змін: проекти і спеціальні завдання;

цільові групи та робочі групи; Експеримент; Демонстраційні проекти; нові організаційні підрозділи; Нові форми організації праці.

Ефективність організаційних змін безпосередньо залежить від дотримання поетапного впровадження процесу управління змінами.

У зв'язку з цим нами був розроблений і запропонований алгоритм формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами для ТОВ «СЕ «Борднетце-Україна», який, на відміну від багатьох з них, характеризується універсальністю процесів і дозволяє використовувати комплексний підхід до процесу управління змінами (рис. 3.2)

Індивідуальність змін має суб'єктивний характер події і подорожі, вона також наділена специфічними параметрами. Так само, як немає єдиної моделі управління бізнесом, не може існувати універсальна модель управління змінами у всіх компаніях. Тому ми пропонуємо застосовувати комплексний підхід до управління змінами, який при використанні інтеграції найбільш ефективних і результативних підходів досягає найбільш продуктивного результату впровадження змін. Для цього має сенс використовувати організаційно-економічне забезпечення управління змінами.

Відзначимо, що перед впровадженням тих чи інших організаційних змін в організації доцільно:

- «зробити зважений вибір управлінських важелів для забезпечення необхідного впливу на підлеглих, що беруть участь в змінах;
- врахування структури і масштабів витрат, викликаних змінами, і ймовірності їх повного погашення;
- врахування фактора часу;
- Прямі зміни в бік підвищення ефективності діяльності організації» [20].

Реалізація змін повинна проходити через ряд елементів, на основі яких були запропоновані наступні напрямки реалізації процесу: процеси (технологія, управління), організаційна культура (комунікація), організаційна структура (ієрархія) і ключові компетенції персоналу. По суті, зміни саме в цих сферах і є

суттю їх шляху в організації.

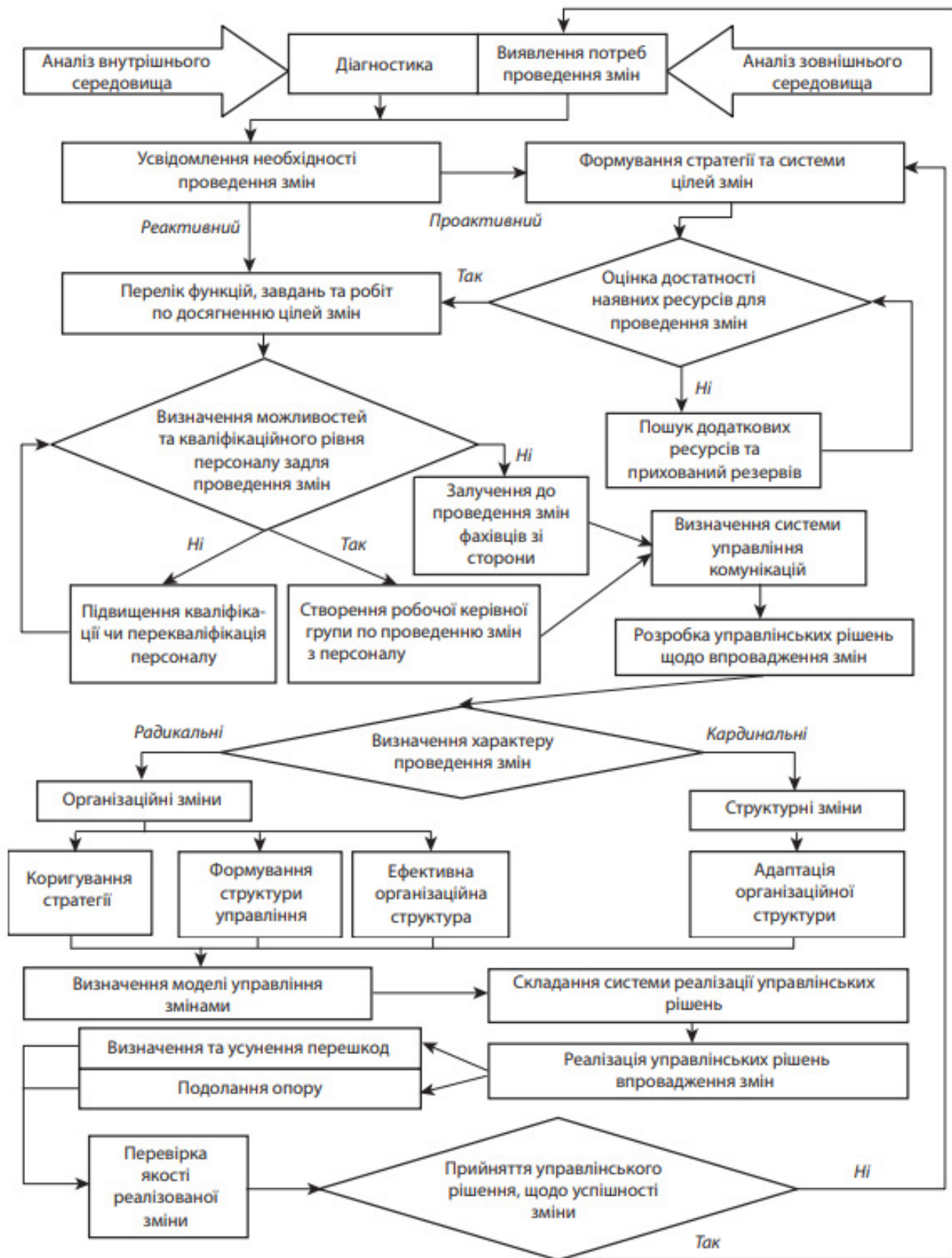


Рис. 3.2. Алгоритм навчання Організаційно-економічне забезпечення управління змінами для ТОВ «СЕ «Борнетце-Україна»

Примітка. Сформовано на основі [20]

Тому для забезпечення стабільності функціонування організації та її збалансованого розвитку ініціювання та впровадження організаційних змін є важливим процесом. Вони, в свою чергу, повинні бути добре спланованими, багатими на ресурси, вкладеними в часі і організаційно безпечними, щоб виключити потенційні ризики і забезпечити конкурентоспроможність організації.

3.2. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в досліджуваній організації в умовах змін

Одним із напрямів реформування є створення умов для професійної діяльності працівників, що «гарантують їх високий статус у суспільстві, що сьогодні вимагає від організації спрямування всіх зусиль на реалізацію соціально-психологічних управлінських функцій, спрямованих на створення сприятливого морально-психологічного клімату, формування виконавчого процесу необхідні для продуктивної роботи» [20]. Важливим аспектом управлінської діяльності необхідно враховувати, що її складовими є як об'єкти, так і особи, відносини яких мають певні характеристики. Перш за все, їх характеристикою є рефлексивність (акти самопізнання, універсальний засіб аналізу свідомості) і афективність (крайня ступінь збудження, переживань, що характеризується короткочасним насильницьким збудженням). Рефлексивність присутня в кожному члені спільної діяльності, тобто це здатність працівника усвідомлювати свої дії і вчинки оточуючих, так звані рефлексивні відносини дозволяють взаєморозуміння в колективі, вони здатні знайти компроміс при виникненні конфліктних ситуацій з плином часу.

Кожна команда має певні соціальні, професійні, демографічні, міжособистісні структури. Активне і рішуче вплив на ці структури, досягнення їх оптимізації на основі тенденцій розвитку колективу і створення відповідних соціально-економічних рамок умов називається кадровою політикою. У сучасних умовах структура трудового колективу постійно змінюється під впливом частки висококваліфікованої, творчої та інтелектуальної праці, що рішуче

позначається не тільки на якості роботи, а й на соціальній поведінці працівників.

«Менеджер з управління персоналом або особа, в чій повноваження входить питання підбору персоналу, повинен регулювати демографічну структуру колективу: склад його членів за віком, статтю, сімейним станом, освітою, кваліфікацією, відповідно до потреб організації» [44]. Чим різноманітніше склад колективу, тим оптимальніше буде робота з урахуванням індивідуальних особливостей співробітників, тим більше можливостей для маневрування таким колективом. Спільна дія людей вимагає постійного нетворкінгу один з одним (по горизонталі) і з керівниками (вертикаль), саме тому культура міжособистісного і корпоративного спілкування в системі «менеджер-підлеглий» має особливе значення для керівництва колективом. Координація і контроль заходів - основна функція корпоративного спілкування. У такому спілкуванні працівник бачить себе до кінця, адже дізнається від оточуючих про оцінку своєї діяльності та рис особистості. І хоча він не завжди поділяє думку, він завжди дотримується її свідомо. Однією з найважливіших характеристик колективу є психологічний клімат: «відносно стабільні умови співробітників, важливі для діяльності їх членів, які можуть бути сприятливими або несприятливими, позитивно або негативно позначатися на самопочутті.

Структура соціально-психологічного клімату містить два основних елементи: відносини між людьми і їх ставлення один до одного. У свою чергу, взаємини членів колективу один з одним виділяються у взаємини між співробітниками і відносини в системі керівництва і підпорядкування, включаючи емоційний і предметний настрій» [44].

Тому метою аналізу морально-психологічного клімату колективу ТОВ «СЕ «Борднетце-Україна» має бути розробка конкретних рекомендацій щодо формування у членів колективу високих морально-етичних якостей, створення сприятливого психологічного благополуччя членів колективу, організація їх міжособистісного спілкування та зміцнення дружніх контактів.

Функціонування колективу також залежить від стану неформальних відносин, неформальних зв'язків між співробітниками, які відчують

психологічну близькість, спільні інтереси або навпаки. Ці особистісні відносини багато в чому формують психологічний клімат колективу, розкриваючи застереження педагогічної роботи.

«У кореляційній системі, що визначає морально-психологічний клімат в трудовому колективі, головну роль відіграють взаємини між керівником і підлеглим (так зване «вертикальне спілкування» або «вертикальні відносини»), оскільки стиль і тон взаємин між рядовими членами колективу («горизонтальне спілкування» або «горизонтальні відносини») також багато в чому залежать від них» [28].

Соціально-психологічні аспекти діяльності трудових колективів мають вирішальне значення для безперебійного функціонування організації в цілому. Сьогодні зростає потреба в свідомій діяльності, спрямованій на підтримку, регулювання і формування здорової морально-психологічної атмосфери колективу.

Ця діяльність може розвиватися одночасно і послідовно в декількох напрямках.

1. «У системі зв'язків вертикальні.

Перший напрямок полягає в роботі вертикального поліпшення відносин - організації науково обґрунтованого відбору керівників серед співробітників, що володіють не тільки високою професійною кваліфікацією і організаторськими здібностями, а й позитивними порадами про підлеглих, умінням зварювати колектив і створювати атмосферу сприятливих відносин.

Другим напрямком роботи над поліпшенням вертикальних відносин є підвищення психологічних знань менеджерів всіх рівнів.

Третім напрямком роботи по вертикальному поліпшенню відносин є проведення досліджень для виявлення факторів в організації, умов праці та системи стимулювання праці, що викликають стійке невдоволення і створюють постійні конфліктні ситуації між керівником і підлеглими» [28].

2. Система горизонтальних зв'язків складається з двох підсистем:

Перша стосується особистих виборних відносин між членами первинних

виробничих груп. Ці відносини засновані на симпатіях і антипатіях і розвиваються спонтанно через загальнолюдську потребу в спілкуванні. На основі особистісних виборних відносин в первинних виробничих колективах формуються невеликі неформальні групи з декількох осіб, створюється так звана неформальна структура, в якій окремі члени колективу можуть займати сприятливі і несприятливі соціально-психологічні позиції.

Управляти особистими виборними відносинами безпосередньо на організаційному рівні складно, оскільки вони носять особистісний характер. Тому необхідно проводити дослідження в трудових колективах з несприятливими показниками відносин особистого вибору, а також дослідження для визначення психологічної сумісності або запобігання і подолання несумісності.

Друга підсистема відносин утворює горизонтально істотні особистісні відносини, що характеризують загальний стиль і тон типових відносин даної групи, які нерозривно пов'язані з неофіційними нормами поведінки, що склалися в цій групі, з їх груповою мораллю.

«У завдання соціального управління входить свідоме створення спільного позитивного фону відносин у всіх трудових колективах, розвиток відносин взаємної доброзичливості, взаємоповаги та зацікавленості, взаємної турботи. Саме цей позитивний контекст взаємин сприяє об'єднанню всієї робочої групи і окремих неформальних груп в згуртований колектив» [55].

«Першим напрямком в роботі по створенню позитивного фону взаємин у виробничих колективах є вплив на особистість керівника з метою формування позитивного внутрішнього психологічного тренінгу щодо підлеглих. Ця спрямованість збігається з заходами по вертикальному поліпшенню відносин: систематичної оцінки підприємницьких і особистісних якостей керівного складу, наукового відбору керівників і систематичного підвищення кваліфікації, знань і психологічних навичок керівників виробництва» [55].

Другим важливим моментом в регулюванні загального контексту взаємин є виявлення факторів робочої ситуації, що створюють ситуації постійного конфлікту між членами колективу і тому загострюють загальний стиль і контекст відносин, а

також визначення заходів щодо їх усунення.

Третім напрямком роботи по поліпшенню основних зв'язків є вдосконалення інформаційної системи в організації. Взаємини в трудовому колективі багато в чому засновані на взаємній позитивній обізнаності членів колективу, як один одного, так і колективу в цілому: завдань, що стоять перед ним, його успіхів і успіхів, його суспільного життя. Створенню клімату взаєморозуміння і довіри до працівників має сприяти швидке поширення і обмін максимально повною і об'єктивною інформацією про різні аспекти життя і соціальних умов працівників. Крім того, керівництво повинно застосовувати ефективну комунікаційну політику, тобто інформація надається до прийняття рішення з важливих питань і між зацікавленими сторонами відбуваються консультації, так як передача такої інформації не робить негативного впливу на жодну зі сторін.

Нарешті, четвертим напрямком роботи, який спрямований на поліпшення основних особистих відносин на робочому місці, є організація колективного дозвілля працівників, особливо молоді.

Третя підсистема горизонтальних зв'язків включає в себе ділові відносини, тобто відносини, які виникають між працівниками безпосередньо в процесі спільної діяльності.

Робота з розвитку торговельних зв'язків і колективної згуртованості вимагає дій за наступними напрямками:

- «розвиток колективних форм праці та зміцнення колективних організаційних зв'язків;
- зміцнення колективних торговельних зв'язків через систему стимулювання;
- участь працівників, у тому числі молоді, в адмініструванні;
- систематичне узгодження членів колективу з конкретними типами відносин як менеджерами, так і засобами масової інформації» [55].

Варто враховувати, що існує три етапи створення дружного і злагодженого колективу:

- На першому етапі вимоги визначає тільки начальник;

- Другий крок: вимоги менеджера приймаються ресурсом, актив сам розміщує їх на всіх членах команди;
- На третьому кроці всі члени приймають вимоги і знайомлять їх з собою і своїми колегами. Якщо ви не так зосереджені на розвитку колективу, його структура буде формуватися спонтанно.

Морально-психологічний клімат складається з тісної взаємодії і під впливом багатьох факторів: «від успіхів і досягнень колективу, від організації праці і стилю керівництва, до форм і методів матеріального і морального стимулювання, поліпшення праці і побуту працівників, рівня їх освіти, освіти, громадської активності та ін» [55].

Настрій кожного члена колективу і несподівані зміни необхідно враховувати також між факторами, які можуть вплинути на морально-психологічну атмосферу колективу в цілому і психічний стан кожної людини. При здатності передаватися іншим, заражаючи інших, психічний настрій тільки у одного з членів колективу може бути однією з причин не завжди бажаних змін в настрої оточуючих.

Все це ставить перед керівником гостру необхідність оволодіння соціально-психологічними знаннями, щоб створити максимально сприятливий клімат в своєму колективі.

Звичайно, в умовах сучасного науково-технічного прогресу, трансформації суспільних відносин, при цьому складність і динаміка соціальних і соціально-психологічних зв'язків, що визначають стан морально-психологічного клімату колективу, постійно зростає необхідність забезпечення науково обґрунтованого регулювання морально-психологічного клімату трудового колективу. Очевидно.

Фактором, який сприяє стабілізації відносин в сучасному колективі, є вмiле керівництво: пошук спiльної мови з підлеглими, інтерес до їх проблем, делегування повноважень, об'єднання навколо себе, використання розуму і досвіду, створення особливої атмосфери задоволеності роботою, що сприяє розвитку творчих здібностей і навичок справедливої оцінки результатів роботи.

«Тому з метою підвищення задоволеності людей результатами праці керівництво ТОВ «СЕ «Борднетце-Україна» повинно дотримуватися наступних

правил» [32]:

- «при виборі персоналу намагайтеся наймати фахівців, які люблять свою роботу і мають можливість підвищувати свою кваліфікацію.
- якщо є умови, враховуйте, наскільки це можливо, побажання співробітників щодо виконання тих чи інших завдань;
- справедливо оцінювати діяльність співробітників, щоб визначити всі позитивні якості і ставлення до роботи;
- вживати заходів щодо виявлення методичних труднощів і враховувати необхідність їх подолання в міру можливості в різних формах навчання;
- особливу увагу приділіть періоду адаптації роботи випускників (особливо вузам, де професійне навчання не таке велике);
- визначення профорієнтації та відбір людей за шкалою їх компетенцій» [32].

Висновки до розділу 3

Основною проблемою впровадження змін в організації була і є швидкість реагування на зміни екзогенного характеру і адаптація внутрішнього середовища до мінливості зовнішнього середовища. Для вирішення цієї проблеми нами була запропонована концептуальна модель розвитку організаційно-економічного забезпечення управління змінами банківських установ. Наведена модель включає в себе фази підготовки змін, їх планування, реалізації та контролю.

Ефективність організаційних змін залежить від дотримання поетапного впровадження процесу управління змінами. У зв'язку з цим нами був розроблений і запропонований алгоритм формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами для суб'єктів банківської системи, який, на відміну від багатьох існуючих, характеризується багатогранністю процесів і дозволяє використовувати комплексний підхід до процесу управління змінами.

Одним з напрямків реформування є створення умов для професійної діяльності працівників, що забезпечують їх високий статус в суспільстві, що

сьогодні вимагає від організації спрямування всіх зусиль на реалізацію соціально-психологічних управлінських функцій, спрямованих на створення сприятливого морально-психологічного клімату, необхідної підготовки кадрів для продуктивної роботи виконавчої влади. Важливим аспектом управлінської діяльності необхідно враховувати, що її складовими є як об'єкти, так і особи, відносини яких мають певні характеристики.

Аналіз морально-психологічного клімату колективу ТОВ «СЕ «Борднетце-Україна» повинен полягати в розробці конкретних рекомендацій щодо формування у членів колективу високих морально-етичних якостей, створення сприятливого психологічного благополуччя членів колективу, організації їх міжособистісного спілкування і зміцнення їх дружніх контактів.

ВИСНОВКИ

У новій економічній реальності основними потоками доходів і факторами успіху компаній є використання оцифрованих даних і широке впровадження цифрових інформаційних технологій для перетворення функцій, моделей, процесів і бізнес-середовища в новий ІК. Стійкість до змін у процесі впровадження ІТ обумовлена низкою особистих, економічних, соціальних та організаційних факторів, має індивідуальні, групові та системні прояви, потребує розробки відповідних управлінських рішень, спрямованих на підтримку процесів цифровізації та підвищення їх ефективності та результативності. В умовах цифровізації економіки та інноваційного характеру підприємств необхідно по-новому зрозуміти роль персоналізованих навчальних програм у впровадженні інформаційних технологій.

Передумови успішних змін полягають в тому, що зміни повинні бути поступовими, невеликими «кроками», процес зміни повинен проходити зверху вниз (для здійснення загального керівництва) і знизу вгору (щоб заручитися підтримкою колективу), повинна бути колективна відповідальність всіх тих, хто працює в компанії під час змін, зміни в компанії повинні торкнутися кожного співробітника, постійний моніторинг і оцінка змін, керівник повинен робити ретельний аналіз проблем, виявляти їх причини і правильно вносити зміни, при необхідності в разі змін доцільно включати медіаторів, мотивацію підлеглих в разі змін, чіткий розподіл повноважень в процесі змін, розробку альтернативних підходів до впровадження змін, надання інформації про зміни підлеглим, Делегувати інформацію підлеглим для оцінки економічної та ділової ситуації.

В умовах бурхливого розвитку ринкових відносин пріоритет віддається створенню нових механізмів і методів управління. Механізми управління змінами більшості вітчизняних компаній не відповідають потребам ринку. Це призводить до неефективного управління, що ставить компанію в кризу неприбутковості. Будь-яка зміна відбувається, коли подія має проблемне або схильне до кризи напрямом. Необхідність змін в компанії - це перший крок до розуміння і адаптації до мінливої

ринкової ситуації. Впроваджений механізм управління змінами призводить до більш позитивного результату. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміну умов навколишнього середовища, зберігати конкурентоспроможність і зберігати стійкі позиції на ринку.

Тенденції розвитку інформаційних технологій повинні бути спрямовані на вирішення завдань залучення нових кваліфікованих працівників або перепідготовки з метою ініціювання підвищення рівня їх освіти. Проведення заходів у цій сфері сприятиме зростанню ІТ-можливостей внутрішніх користувачів. Більшість компаній, які переробили ключові бізнес-процеси за допомогою передових інформаційних технологій, прийшли до думки, що нові технології не принесуть обіцяних переваг, якщо не буде нових стратегій, сумісних з плануванням і виробництвом.

В ході моніторингу діяльності ТОВ «СЕ «Борднетце-Україна» було встановлено, що дана компанія є одним з інвестиційних проектів електропроводки Sumitomo Electric в нашій країні. Компанія відносно нова і останнім часом почала працювати на міжнародному ринку. Але за цей короткий час мені вдалося зарекомендувати себе на правильному боці і завоювати хорошу репутацію.

Відзначається, що компанія має надзвичайно міцний зв'язок з клієнтами Volkswagen (кабельна продукція в основному виробляється для основних автомобільних брендів цієї компанії), хороше фінансове становище, сильну клієнтоорієнтованість і досвід зовнішніх закупівель і розвитку. Сама компанія має тонке і гнучке управління і організацію бізнесу, що допомагає швидко і якісно знаходити шляхи вирішення проблем. Керівництво надає великого значення політиці в області якості, а також забезпечує розвиток не тільки виробничого процесу, а й професійного розвитку своїх співробітників. Крім того, співробітники мають гарантовані права і комплексний соціальний пакет.

Було відзначено, що ця компанія інвестує за рахунок реальних інвестицій в різні форми: модернізацію, будівництво, реконструкцію, реконструкцію, інноваційні інвестиції. Під час розвитку компанії застосовуються такі інвестиційні стратегії: прями інвестиції, капітальні вкладення, обмежене зростання. Наразі

компанія разом з іншими компаніями «SEBN» реалізує 2 інвестиційні проекти: 1) Golf A7; 2) Ауді А9. Важливу роль в діяльності компанії відіграє і стратегія інвестування в інноваційну систему управління виробництвом, яка передбачає використання таких методів, як «Ріка Ріка», «5С» і «Кайдзен».

Проведено аналіз та оцінку інвестиційної діяльності компанії, яка визначила, що підприємство ефективно використовує вкладені кошти, є привабливим для інвестування та має потенціал для розширення інвестиційної діяльності в майбутньому.

Основною проблемою впровадження змін в організації була і є швидкість реагування на зміни екзогенного характеру і адаптація внутрішнього середовища до мінливості зовнішнього середовища. Для вирішення цієї проблеми нами була запропонована концептуальна модель розвитку організаційно-економічного забезпечення управління змінами банківських установ. Наведена модель включає в себе фази підготовки змін, їх планування, реалізації та контролю.

Ефективність організаційних змін залежить від дотримання поетапного впровадження процесу управління змінами. У зв'язку з цим нами був розроблений і запропонований алгоритм формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами для суб'єктів банківської системи, який, на відміну від багатьох існуючих, характеризується багатогранністю процесів і дозволяє використовувати комплексний підхід до процесу управління змінами.

Одним з напрямків реформування є створення умов для професійної діяльності працівників, що забезпечують їх високий статус в суспільстві, що сьогодні вимагає від організації спрямування всіх зусиль на реалізацію соціально-психологічних управлінських функцій, спрямованих на створення сприятливого морально-психологічного клімату, необхідної підготовки кадрів для продуктивної роботи виконавчої влади. Важливим аспектом управлінської діяльності необхідно враховувати, що її складовими є як об'єкти, так і особи, відносини яких мають певні характеристики.

Аналіз морально-психологічного клімату колективу ТОВ «СЕ «Борднетце-Україна» повинен полягати в розробці конкретних рекомендацій щодо формування

у членів колективу високих морально-етичних якостей, створення сприятливого психологічного благополуччя членів колективу, організації їх міжособистісного спілкування і зміцнення їх дружніх контактів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Богач Ю. А. Управління інформаційними зв'язками : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 241 с.
2. Ареф'єва О. В. Теоретичне підґрунтя формування адаптивного управління змінами потенціалу підприємства. / О. В. Ареф'єва, С. О. Ареф'єв, І. М. Мягких. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Економіка. 2018. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_10
3. Базилевич В., Филюк Г. Роздержавлення природних монопольних структур в Україні *Економіка України*. 2016. №3. С. 35-42.
4. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Міжнародний науково-технічний університет. К., 2004. 20 с.
5. Братусь В. Управління змінами на основі інформаційних технологій: мат. доп. Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». Тернопіль: ЗУНУ, 31.05.2022 р. С. 203-206.
6. Братусь В. Управління організаційними змінами в процесі впровадження інформаційних технологій: мат. доп. Наукової інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль: ЗУНУ, 10.11.2022 р.
7. Буднік М. М. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві / М. М. Буднік, Я. Ю. Іванова // *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370 - 376
8. Віссема Х. Менеджмент в підрозділах фірми / Х. Віссема. : Х. 1996. 420 с.
9. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 10
10. Вовчак О.Д. Інвестування : навч. посіб. / О.Д. Вовчак. Львів : Новий Світ 2000, 2007. 543 с.

- 11.Воронков Д. К. Критерії успішності проведення стратегічних змін на підприємстві.
URL: nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/17Voron.htm
- 12.Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету : наук. журнал. Сер. :«Економічні науки»*. Хмельницький, 2009. № 6. С. 7-11.
- 13.Воронков Д.К Опір змінам в системі управління підприємством. Х. : АДВА, 2011. 275 с.
- 14.Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_31
- 15.Гринь Є. Л. Методичний підхід до оцінювання рівня управління організаційними змінами на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 84-92
- 16.Гринько Т. В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 1/5. С. 34-40.
- 17.Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252.
- 18.Дак Дж. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. М. : Изд-во «Альпина Паблишер», 2003. 320 с.
- 19.Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. СПб. : Питер, 2000. 367 с.
- 20.Дороніна М.С. Управління організаційною поведінкою : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ. 200 с.
- 21.Дорошук Г. А. Методи та інструменти управління змінами / Г. А. Дорошук, Д. М. Коробчук *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5(3). С. 39-40
- 22.Економічний аналіз: навч. посіб./ М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатов та ін.; [за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченко]. К.: КНЕУ, 2003. 556 с.
- 23.Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. Жаворонкова, О. Дяченко. *Наука й економіка : наук.-теорет. журнал*. 2010. № 3. С. 69-72.
- 24.Карпенко В.Л. Теоретичні засади формування системи управління змінами на

- підприємствах. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1(30). С. 84-90.
25. Лебідь О. В. Роль організаційної культури в реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 87-91
26. Мазур Н. А. Управління змінами сучасного підприємства: стан та проблеми. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2018. Вип. 13. С. 244-250.
27. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підручник / Т. В. Майорова ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с .
28. Мельник О.Т. Ризики впровадження організаційних змін для персоналу. *Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України*. 2012. Вип. 4. С. 89-104.
29. Микитюк П.П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. пос. для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль: Видавничополіграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ», 2015. 452с.
30. Новаківський І. І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер. : «Комп'ютерні науки та інформаційні технології». Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. С. 163-174.
31. Носова Є. Система показників фінансового стану. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2016. № 138. С. 53-56.
32. Овсянюк-Бердадіна, О. Ф. Особливості процесу управління командними змінами в дистрибуційній компанії. *Економічний простір*. 2014. № 88. С. 229-238.
33. Онопрієнко Д. О. Адаптивне управління динамічними змінами підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 36-40.
34. Орлова-Курилова О. В. Моделі управління змінами споживчих переваг та інноваційним підприємництвом в умовах глобалізації: формування інституціональної системи цільової стратегії державної політики / О. В. Орлова-Курилова, О. М. Таран-Лала, Л. С. Іванова, І. М. Сафронська, І. Д. Кондріков. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 8-13.

- 35.Осовська Г. В. Управління стратегічними змінами на підприємстві / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_20
- 36.Офіційний сайт European Business Association URL :<http://www.eba.com.ua/uk>
- 37.Офіційний сайт Sumitomo Electric Bordnetze GmbH URL :<http://www.sebn.com/>
- 38.Офіційний сайт Державного комітету статистики України URL : www.ukstat.gov.ua
- 39.Офіційний сайт Світового банку Doing Business URL : <http://russian.doingbusiness.org/data>
- 40.Охріменко І. В. Системний підхід до реалізації регіональної політики безпечного інноваційного розвитку в умовах діджиталізації та управління змінами / І. В. Охріменко, М. М. Шкільняк, Т. П. Завгородня, О. Я. Козій *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 99-105
- 41.Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_56
- 42.Приймак Н. С. Конфігурація управління змінами сучасного підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1. С. 52-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_8
- 43.Прохорова В. В. Організаційно-методичне забезпечення управління машинобудівними підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 11 (173). С. 199-205.
- 44.Прохорова В. В. Управління змінами на авіапідприємствах: організаційно-економічний аспект. *Економіка і управління*. 2014. № 2. С. 56-60.
- 45.Саkun Л. М. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес процесів / Л. М. Сакун, Є. В. Буряк, Л. В. Різніченко, Б. О. Велькін // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79
- 46.Сатир Л. М. Управління стратегічними змінами як складова аналітичного забезпечення прогнозування фінансових результатів підприємств малого і середнього бізнесу. Л. М. Сатир, В. М. Кепко, В. В. Новікова, А. В. Непочатенко. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 38-44

47. Сивицька І., Синиченко А. Управління організаційними змінами в процесі впровадження інформаційних технологій в умовах цифровізації економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3. С. 46-53
48. Скібіцька Л. І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. *Наука й економіка : наук.-теорет. журнал*. 2008. № 4. С. 354-361.
49. Турчіна С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2016. Випуск (67). С. 11-14.
50. Управління змінами : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 355 с.
51. Фединець Н. І. Управління змінами в організації на основі інформаційних технологій. *Вісник ХНУ*. 2012. № 3. С. 34-42.
52. Фіщенко О.М. Формування інвестиційної стратегії на промислових підприємствах / О.М. Фіщенко Активізація та підвищення ефективності інвестиційних процесів в Україні: Всеукраїнська науково-практична конференція студентів і молодих вчених. Донецьк, 2010 р. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. С. 74-79.
53. Фрайлінгер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования. Х. : Книжная палата, 2002. 74 с.
54. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / [пер. с англ. ; ред. В. В. Брагин]. Д. : Стандарты и качество, 2008. 132 с.
55. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
56. Шкільняк М. М. Корпоративне управління : навч. посібник. Тернопіль: Крок, 2014. 294 с.
57. Шкільняк М. М., Овсянюк Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2017 р. 315 с.
58. Шостаковська А. В. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами / А. В. Шостаковська, Р. В. Фоменко, Є. А. Ігнатова // *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 91-98

59. Hill C. Essentials of strategic management. 2nd ed. Cengage Learning, 2008. 385 p.
60. Molz R., Tabbaa I., Totskaya N. Institutional Realities and Constraints on Change: The Case of SMB. Journal of East-West Business. 2009. X° 15.P. 141-156.
61. Pest-аналіз. URL: <https://helpiks.org/5-62503.html>
62. Porter M. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
63. Ritson N. Strategic management. New York: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS., 2011. 52 p.

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет**

БРАТУСЬ Вікторія Вікторівна

**Управління змінами на основі інформаційних технологій спеціальність 073
менеджмент**

освітня програма «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ