**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій**

**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**БРОВАРНА Софія Ігорівна**

**РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи

МЕНз-41

**Софія** **Броварна**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, Л.І. Заставнюк

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

 «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.М. Шкільняк

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП……………………………………………………………………...** | **3** |
| **РОЗДІЛ 1.** | **НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ………………………………………………......** | **6** |
| 1.1. | Роль менеджера в діяльності сучасних організацій…………………………………………………... | **6** |
| 1.2. | Процес управління змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності організації…………………....... | **14** |
| **Висновки до розділу 1…………………………………………………….** | **22** |
| **РОЗДІЛ 2.** | **АНАЛІЗ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002».………………………………………………...** | **24** |
| 2.1. | Загальна характеристика ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002». | **24** |
| 2.2. | Аналіз ролі менеджера в процесі управління змінами уПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002»……………………………. | **31** |
| **Висновки до розділу 2…………….………………………………………** | **38** |
| **РОЗДІЛ 3.** | **НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ…………………………………………………..** | **41** |
| **Висновки до розділу 3…………………………………………………….** | **47** |
| **ВИСНОВКИ………………………………………………………………..** | **49** |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……………………………….** | **51** |

**ВСТУП**

**Актуальність проблеми.** Проблематика ролі менеджера в процесі управління змінами на сьогоднішній день є надзвичайно актуальною з огляду на системні зміни (Covid-2019, нинішній воєнний стан) в сучасному бізнес-середовищі, де швидкі зміни є нормою, а організації мають бути готовими адаптуватися до нових умов, щоб зберегти конкурентоспроможність і продовжувати успішно функціонувати. Менеджер, відповідальний за управління змінами в організації, повинен бути компетентним у проведенні змін, використовуючи стратегії та методи, які дозволять ефективно впроваджувати зміни та мінімізувати негативні наслідки.

Відповідно, управління змінами потребує більшого розуміння людського фактору, тобто врахування впливу змін на співробітників та їхню поведінку в організації. Менеджер повинен мати навички в управлінні комунікаціями, психології та конфліктології, щоб забезпечити успішну імплементацію змін та мінімізувати негативний вплив на внутрішній стан співробітників та роботу організації в цілому.

Отже, тема кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною в сучасному бізнес-середовищі та потребує уваги, досліджень та розвитку відповідної компетентності.

Начало формы

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблематикою ролі менеджера в процесі управління змінами займаються такі провідні українські вчені: Литвиненко О.І., Т.О. Нікітченко, Т.С. Пічугіна, Н.С. Приймак, М.В. Сидоренко, І.Б. Шевченко та інші. Варто відзначити, що дана галузь наукових досліджень є динамічною, інноваційною, та потребує системного оновлення наукових підходів, як на теоретичному, так і на практичному рівні, особливо в контексті посилення актуалізації цих процесів. У наукових напрацюваннях учені акцентують на важливості активної ролі менеджера у досягненні успіху в управлінні змінами.

Конец формы

**Метою кваліфікаційної роботи**є дослідження науково-теоретичних засад формування інформаційної системи як складової ефективного управління підприємством та обґрунтування напрямів їх оптимізації.

**Завданнями дослідження****є:**

* дослідити роль менеджера в діяльності сучасних організацій;
* розглянути процес управління змінами як складової забезпечення конкурентоспроможності організації;
* привести загальну характеристику ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002»;
* здійснити аналіз ролі менеджера в процесі управління змінами уПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002»;
* розробити напрями оптимізації діяльності менеджера в процесі управління змінами.

**Об’єктом дослідження**є процесуправління змінами у ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002», зокрема з позиції менеджера.

**Предметом дослідження є** теоретико-методичні засади та прикладні аспекти формування ролі менеджера в процесі управління змінами.

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження для комплексного аналізу діяльності підприємства, а також розглянуто роль менеджера в процесі управління змінами у ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002».

Серед застосованих методів були діалектичний та графічний методи, методи синтезу і аналізу, структурно-функціональний підхід, порівняльний аналіз та інші. Для наукової бази дослідження були використані наукова та монографічна література, що стосується обґрунтування ролі менеджера як невід’ємної складової ефективного управління в сучасних організаціях, а також звітні матеріали господарської діяльності ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002».

**Практична значимість отриманих результатів дослідження** полягає в тому, що окремі методичні підходи та теоретичні положення щодо ролі менеджера в процесі управління змінами у ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002», запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, запропоновано напрями удосконалення професійної діяльності менеджера у ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002».

**Апробація результатів дослідження** здійснена шляхом участі автора в IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». (4 травня 2023 р.). Тернопіль. ЗУНУ. Тема: «Роль іміджу менеджера в процесі управління змінами».

**РОЗДІЛ 1**

**НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

* 1. **Роль менеджера в діяльності сучасних організацій**

У сучасному бізнес-середовищі роль менеджера стає все більш критичною для успішної діяльності організацій. Менеджери виконують ключову функцію у керівництві, координації та мотивації команди працівників, спрямовуючи їх зусилля на досягнення поставлених цілей (рис. 1.1.). Відтак роль керівника є складною і різноманітною. Керівник володіє повноваженнями та може приймати важливі управлінські рішення, а також впливати на своїх підлеглих. Важливим аспектом ролі керівника є здатність будувати ефективні взаємини з іншими людьми. Авторитет керівника та його посадові повноваження становлять основу для реального впливу на діяльність організації. Крім того, керівник повинен бути знайомий з усіма аспектами формування колективних відносин, включаючи створення позитивного психологічного клімату.

**УПРАВЛІНСЬКІ РОЛІ КЕРІВНИКА**

Інформаційні ролі: приймач інформації; розповсюджувач інформації; представник.

Ролі, пов’язані з прийняттям рішень: підприємець; ліквідатор порушень; розподілювач ресурсів; той, хто веде переговори.

Міжособистісні ролі: головний керівник; лідер; з’єднувальна ланка.

Рис. 1.1 Управлінські ролі сучасного керівника

Примітка. Сформовано автором на основі [15].

Залежно від призначення та характеру завдань, керівник виконує різні ролі, такі як комунікатор, організатор, критик, спеціаліст та безпосередній виконавець. Його управлінські функції визначають обсяг та характер його роботи, які залежать від специфіки організації, в якій він здійснює діяльність. Ці функції завжди взаємопов’язані та спрямовані на вирішення поставлених завдань. Детальний аналіз окремих управлінських ролей керівника дозволяє краще зрозуміти їх сутність і важливість в організації. Виконуючи свої обов’язки ефективно, керівники допомагають досягати успіху і стабільного розвитку організації.

Отож сучасний менеджер в процесі управління виконує різні ролі, включаючи міжособистісні, інформаційні та ролі щодо прийняття рішень. Важливо відзначити, що певні професійні якості керівника можуть розвиватися з часом, якщо він свідомо працює над самим собою та здобуває навички самоаналізу. Для ефективного виконання своїх обов’язків кожен керівник повинен мати необхідний набір знань і навичок. Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні кваліфікаційні вимоги для забезпечення виконання обов’язків керівника (рис. 1.2.).



Рис. 1.2 Базові кваліфікаційні вимоги до керівників

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Ключовим елементом концептуальної кваліфікації є здатність систематично накопичувати, інтерпретувати та аналізувати значні обсяги інформації. Керівник повинен постійно досліджувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, з яким йому необхідно взаємодіяти, і розбиратися в особливостях впливу змін у найближчому оточенні на організацію роботи колективу.

Успішні професійні взаємини, які передбачають здатність розуміти інших людей і ефективно співпрацювати з ними, є важливою складовою ролі лідера. У процесі виконання лідерських обов’язків ці навички стають критичними і вимагають вміння спілкуватися, організовувати процес мотивування та ставити особистий приклад у взаєминах з підлеглими.

Адміністративна кваліфікація, або ділова кваліфікація, охоплює набір навичок, які допомагають керівникам на всіх рівнях раціонально використовувати всі вимоги, необхідні для виконання управлінських функцій. Головною характеристикою ділової кваліфікації є здатність менеджера реалізовувати свої рішення на основі чітко визначених процедур, що в результаті створює впевненість в правильному виконанні прийнятих рішень.

Професійна кваліфікація вимагає наявності специфічних знань і навичок, необхідних для виконання вимог, пов’язаних з конкретною управлінською посадою. Керівник на вищому рівні управлінської структури повинен мати достатню професійну кваліфікацію для забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності організації. Тому, лінійний керівник повинен здійснювати ефективний щоденний контроль, оцінку та управління роботою підлеглих у різних професійних ситуаціях, проявляючи і пояснюючи належну виконавчу діяльність [7].

Однією з ключових функцій менеджера є планування. Він відповідає за визначення мети організації та розробку стратегічних планів, щоб досягти цієї мети. Планування включає аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, конкурентного стану та визначає можливі шляхи майбутнього розвитку. Менеджери також встановлюють конкретні цілі для різних підрозділів та працівників і розробляють плани дій для досягнення цих цілей.

Крім планування, менеджери здійснюють організаційну функцію. Вони формують структуру організації, розподіляють обов’язки та повноваження між підрозділами та працівниками. Менеджери також забезпечують належну координацію дій між різними групами та забезпечують ефективну комунікацію всередині організації. Це допомагає забезпечити злагоджену роботу всієї команди та досягнення спільних цілей.

Іншою важливою роллю менеджера є контроль. Вони моніторять виконання поставлених цілей та стежать за результатами діяльності організації. Менеджери встановлюють системи обліку, аналізують ключові показники продуктивності та ефективності, ідентифікують проблемні ситуації та вживають заходів для їх вирішення. Контроль допомагає виявляти відхилення від поставлених цілей та негайно реагувати на них, щоб забезпечити успішне функціонування організації.

Однак, роль менеджера сучасних організацій не обмежується лише плануванням, організацією та контролем. Вони також виступають як лідери, надаючи напрямок розвитку, мотивуючи та розвиваючи свою команду. Менеджери створюють сприятливу робочу атмосферу, сприяють взаємодії та співпраці, стимулюють інновації та креативність серед своїх підлеглих. Вони також відповідають за розвиток та навчання своєї команди, сприяють професійному зростанню працівників та створюють умови для їх ефективної роботи.

Крім основних функцій та ролей, менеджери також виконують ряд додаткових завдань, які впливають на ефективність організації. Одним з таких аспектів є управління ресурсами. Менеджери відповідають за ефективне використання фінансових, матеріальних, технічних та людських ресурсів компанії. Вони розподіляють ресурси таким чином, щоб забезпечити максимальну продуктивність та досягнення цілей організації.

Необхідно зазначити, що менеджери в сучасних організаціях мають враховувати швидкозмінність та складність сучасного бізнес-середовища. Вони повинні бути гнучкими, адаптивними та вміти швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та технологіях. Менеджери повинні володіти аналітичними навичками, здатністю до прийняття рішень у складних ситуаціях та вмінням ефективно використовувати ресурси організації.

У науковій статті «Розкутий менеджер» М. Вудкок і Д. Френсіс [4] висвітлили 11 ключових характеристик, які визначають кваліфікованого та результативного керівника в сучасних умовах управління організацією. Ці ознаки включають:

1. Вміння керувати собою.
2. Розуміння особистих цінностей.
3. Визначення конкретних цілей.
4. Постійний розвиток особистості.
5. Ефективне вирішення проблем.
6. Творчий підхід.
7. Готовність до інновацій.
8. Здатність впливати на оточення.
9. Знання сучасних методів та підходів до управління.
10. Навички управління.
11. Здатність навчати підлеглих та формувати ефективні робочі групи» [4].

Сьогодні бути керівником вже недостатньо, потрібно бути керівником-лідером. Адже, керівник-лідер втілює нове мислення, спрямоване на інновації та інтеграцію зусиль співробітників, а також використання інструментів культурно-етичного лідерства. Дана концепція підкреслює важливість розвитку лідерських компетенцій сучасного керівника та наголошує на необхідності розвивати лідерський потенціал на основі компетентнісного підходу [13].

Вивчення особливостей роботи менеджера та результати дослідження особистісних якостей керівника дозволяють визначити наступні складові лідерських якостей, що сприяють ефективній роботі керівника в організації. Ці компоненти можна умовно розділити на такі підгрупи: соціально-психологічні компетенції, особистісні навички, комунікативні вміння та професійну компетентність. Виходячи з цього, на рис. 1.3. представлено структуру основних лідерських компетенцій керівника.

Отже, особистісні компетенції керівника виявляються у навичках, які формують основу само-менеджменту та сприяють розвитку лідерських якостей у команді. Серед найсуттєвіших компетенцій можна виділити: працьовитість, стійкість, особистий приклад, вміння керувати командою та авторитет. Професійна компетентність визначає готовність та здатність керівника ефективно виконувати свої функціональні обов’язки, ґрунтуючись на спеціальних (професійних) знаннях, вміннях та навичках.



Рис. 1.3 Базові кваліфікаційні вимоги до керівників

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [22].

Експерти визначили професіоналізм та готовність взяти на себе відповідальність за розвиток команди серед найважливіших компетенцій. Соціально-психологічні компетенції описують здатність керівника до ефективної взаємодії з колективом у контексті міжособистісних відносин.

До соціально-психологічних компетенцій належать: здатність аналізувати складні ситуації, правильно розуміти особливості та емоційний стан інших людей, обирати адекватні шляхи подолання цих ситуацій та успішно взаємодіяти з ними. Важливо також мати навички конструктивного зворотного зв’язку для досягнення взаєморозуміння між учасниками команди, а також володіти навичками творчого мислення та вміннями керувати командою [22].

Отже, основні соціально-психологічні компетенції включають такі якості як пунктуальність, дисциплінованість, відповідальність, самостійність, позитивне мислення, впевненість, знання власних психологічних особливостей, розуміння сильних і слабких сторін особистості, вміння самостійно планувати час, націленість на досягнення результатів та бажання до саморозвитку.

Комунікативні компетенції охоплюють здібність володіти складними комунікативними вміннями та навичками, формування відповідних навичок у нових соціальних структурах, засвоєння знань про культурні норми, стандарти спілкування, звичаї, традиції та етикет у сфері спілкування. Це загальна характеристика освіченої особи, що включає комунікативні здібності, знання, вміння та навички, а також чуттєвий і соціальний досвід у сфері ділового, наукового, професійного та побутового спілкування. Менеджер повинен володіти навичками усного та письмового спілкування, вміти чітко висловлювати свої думки та ідеї, а також слухати й розуміти своїх співрозмовників. Крім того, менеджери повинні вміти мотивувати та вдосконалювати навички своєї команди, створюючи стимулюючу та навчальну атмосферу. Серед цих компетенцій експерти виокремлюють здатність ефективно проводити переговори та визначати інтереси учасників.

Кожен керівник має власні особистісні характеристики, що включають його індивідуальність. Різноманітність цих індивідуальних якостей також можна узагальнити до загального переліку особистих компетенцій. Основні персональні компетенції керівника включають харизму, авторитетність, наполегливість і старанність, вміння керувати командою, стійкість до стресів, здатність до активної дії, управління власними емоціями та розв’язання конструктивних і деструктивних конфліктів.

Отже, для досягнення потрібних результатів керівнику необхідно співпрацювати з усіма членами команди, використовуючи їх знання, вміння та досвід. Якщо керівник не здатний перетворити окремих працівників у кваліфіковану та продуктивну команду, їх спільні зусилля не принесуть очікуваних результатів. Крім того, керівник повинен бути вмілим у створенні позитивної психологічної атмосфери та знаходити ефективні механізми роботи, які сприятимуть підвищенню продуктивності колективу.

Отже, роль менеджера в діяльності сучасних організацій включає широкий спектр функцій і вимог, що вимагають від них різноманітних навичок і компетенцій. Вони є важливими ланками в ланцюжку керівництва та успішного функціонування організацій.

Таким чином, сьогоднішні менеджери повинні мати арсенал навичок, починаючи від стратегічного мислення та уміння бачити ширшу картину, закінчуючи здатністю працювати в команді та ефективно керувати людьми. Вони повинні мати знання про новітні тренди і інновації у своїй галузі, бути вмілими у використанні технологій та аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Менеджери відіграють важливу роль у встановленні та підтримці організаційної культури. Вони визначають цінності, норми та стандарти, які лежать в основі діяльності організації. Через свою лідерську поведінку та комунікацію, менеджери формують корпоративну культуру, яка сприяє співпраці, інноваціям та високій ефективності.

Роль менеджера також полягає у розв’язанні конфліктів та управлінні змінами. Організації постійно стикаються зі змінами, і менеджери повинні бути здатними адаптуватися до нових умов. Крім того, вони повинні бути ефективними при врегулюванні конфліктів, допомагати знайти компроміси та досягати згоди між зацікавленими сторонами.

У сучасному світі менеджери також мають враховувати соціальну відповідальність бізнесу. Вони повинні усвідомлювати вплив своїх дій на суспільство, довкілля та економіку. Менеджери, які проявляють соціальну відповідальність, спроможні створювати стійкі конкурентні переваги для своєї організації, залучати та утримувати високопрофесійних працівників та здобувати підтримку клієнтів та громадськості.

Узагальнюючи, роль менеджера в діяльності сучасних організацій є надзвичайно важливою. Вони є стратегами, лідерами, координаторами та мотиваторами. Вони мають навички планування, організації, контролю та комунікації, а також вміння вирішувати конфлікти та керувати змінами. Сучасні менеджери повинні також бути свідомими соціальної відповідальності та гнучкості у змінному бізнес-середовищі. Розуміння та виконання цих ролей допомагає забезпечити успіх і стійкий розвиток організацій у сучасному світі.

* 1. **Процес управління змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності організації**

Процес управління змінами є невід’ємною складовою успішного забезпечення конкурентоспроможності організації. У сучасному динамічному бізнес-середовищі організації стикаються з постійно змінюваними вимогами та викликами. Здатність адаптуватись до змін є ключовою для підтримки конкурентоспроможності та досягнення успіху на ринку. Управління змінами - це систематичний підхід до впровадження та керування змінами в організації з метою досягнення бажаних результатів. Процес управління змінами передбачає планування, впровадження, контроль та оцінку змінних процесів. Головна мета управління змінами полягає у забезпеченні плавного переходу від старого стану до нового, з урахуванням інтересів організації, співробітників та інших зацікавлених сторін.

Одним з ключових аспектів процесу управління змінами є розуміння необхідності змін та визначення їхнього обсягу. Організації повинні бути відкритими до нових ідей та інновацій, розуміти потреби ринку, аналізувати свої сильні та слабкі сторони і вносити зміни, необхідні для поліпшення своєї конкурентоспроможності [20, с. 162].

Вивчення змін проводилося дослідниками у різних галузях наукового пізнання протягом тривалого періоду. Зміни не обмежуються лише управлінською наукою, технологією або економікою. Цей термін має універсальне застосування в різних сферах людських знань. У наукових дослідженнях термін «зміни» інтерпретується у таких поняттях (рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Спектр змін в діяльності організації

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [21].

Аналіз сучасних поглядів на трактування терміну «зміни» показав у цьому контексті наступні підходи відомих вчених:

Зміни є формою існування та трансформацією його об’єктів (академічний, філософський підхід).

Зміни є результатом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зміни є процесами, що призводять до нововведень або інновацій.

Зміни є наслідком цілеспрямованого впливу системи управління.

Зміни є некерованим процесом, виникнення якого обумовлено самим існуванням підприємства.

Зміни існують в умовах розбіжностей між цілями та результатами змін.

Зміни є засобом досягнення ринкових цілей [21, с. 140].

Крім того, деякі науковці розглядають зміни як процес трансформації, який відбувається в організаціях та суспільстві в цілому. Цей підхід враховує взаємозв’язок між змінами на різних рівнях: індивідуальному, груповому, організаційному та соціокультурному.

Узагальнюючи погляди науковців на сутність змін, можна визначити їх як процеси управління, спрямовані на досягнення цілей та створення якісно нового стану об’єкту управління під впливом факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища діяльності підприємства. Таким чином, управління змінами - це процес, який дозволяє організації вносити зміни у будь-яку частину своєї структури з метою ефективного функціонування в постійно змінному середовищі. Цей процес включає дії, спрямовані на підтримку, прийняття та затвердження необхідних та узгоджених змін.

Наявність різних підходів до розуміння змін свідчить про їх складну і багатогранну природу. Зміни можуть бути спричинені зовнішніми факторами, такими як зміни в економічному середовищі, технологічні прориви або зміни в законодавстві, а також внутрішніми факторами, такими як стратегічні рішення, організаційна культура або потреби споживачів. Управління змінами в організації передбачає аналіз цих факторів і прийняття відповідних стратегій та заходів для ефективного впровадження змін.

Однак, незалежно від підходу до розуміння змін, їх впровадження та управління є ключовими елементами забезпечення конкурентоспроможності організації. Успішні організації розуміють необхідність постійного адаптування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, і вони активно використовують процес управління змінами як інструмент для досягнення стратегічних цілей та забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Основна мета змін полягає в досягненні покращених результатів в діяльності організацій, впровадженні передових методів і прийомів праці, усуненні рутинних операцій та здійсненні прогресивних змін у системі управління. На рис. 1.5. представлено типовий порядок проведення процесу управління змінами в організації.



Рис. 1.5. Типовий порядок процесу управління змінами в організації

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Як видно з рисунка, процес впровадження організаційних змін включає великий комплекс необхідних робіт.

Існують три основних типи змін, що відносяться до розвитку підприємства [28, с.156]:

Розвиваючі зміни - це зміни, які стосуються ситуацій, що не потребують повного знищення, але потребують покращення. Наприклад, маркетингова команда не встигла виконати певні завдання у встановлені терміни або відділ кадрів потребує кращого способу контролю за годинами роботи співробітників. Часом можна знайти відповіді на ці питання шляхом внесення простої модифікації, що призводить до змін.

Трансформаційні зміни - це зміни, які вимагають більш глибокого перетворення в організації. Вони включають перегляд стратегії, структури, процесів та культури підприємства. Такі зміни можуть бути необхідні, коли підприємство стикається зі значними викликами або коли потрібно змінити спосіб функціонування для досягнення конкурентної переваги.

Радикальні зміни - це повністю нові або дуже значні зміни, які суттєво перетворюють спосіб функціонування підприємства. Вони можуть включати в себе стратегічні зміни, запровадження нових технологій або ринкових моделей, а також глибоку перебудову організаційної культури. Радикальні зміни можуть бути ризиковими, але вони можуть привести до переваг, які неможливо досягти шляхом інкрементальних змін.

Перехідні зміни – це ситуації, коли підприємство вирішує впровадити нову «фазу» у своїй діяльності. Це може означати створення нового підрозділу, зміну процедур або навіть переїзд організації в нову будівлю. Під час таких змін важливо зберігати жорсткий контроль над співробітниками протягом визначеного та контрольованого періоду часу.

Отже, залежно від потреб та контексту, підприємство може стикатися з розвиваючими, трансформаційними або радикальними змінами, відповідно до ступеня складності та впливу, який вони мають на організацію. Розвиваючі зміни можуть бути розглянуті як вдосконалення та оптимізація існуючих процесів і практик, щоб досягти більшої ефективності і результативності. Трансформаційні зміни, з свого боку, вимагають стратегічного перегляду та перетворення ключових аспектів організації, таких як бізнес-модель, культура, структура та системи управління. Це може бути складним процесом, який вимагає значних зусиль і ресурсів.

Радикальні зміни, найбільш ризикові, відбуваються у випадках, коли підприємство стикається з деструктивними змінами у своєму оточенні, такими як технологічні прориви, зміна ринкових умов або зміна потреб споживачів. Ці зміни вимагають радикального переосмислення бізнес-стратегії та перетворення у всіх сферах діяльності підприємства.

Ключовим чинником є те, що процес управління змінами має бути цілеспрямованим, добре спланованим і забезпечувати залучення всіх зацікавлених сторін організації. Тільки таким чином організація зможе досягти більш високих результатів діяльності та забезпечити свою конкурентоспроможність у постійно змінюваному світі.

Розглянемо найпоширеніші моделі управління змінами в підприємстві [10; 15]:

1. Модель змін Курта Левіна визначає основні етапи процесу організаційних змін:

Етап «Розморожування». На цьому етапі учасники організації отримують інформацію про поточний стан справ, щоб викликати у них почуття необхідності у змінах. Також надається інформація про методи реформ та можливі їх наслідки.

Етап «Рух». На цьому етапі виконуються заплановані заходи зі зміни взаємин між працівниками та відділами.

Етап «Заморожування». На цьому етапі приймаються заходи для зміцнення досягнутих змін. Співробітники повинні переконатися у ефективності нових методів, прийняти їх та підтримувати їх використання.

1. Модель «Силового поля» заснована на аналізі факторів (сил), які можуть сприяти або гальмувати зміни. Згідно з цією моделлю, незалежно від умов, існують дві групи сил: рухомі сили і сили стримування. Ці сили можуть виникати як внутрішньо в організації, наприклад, в поведінці людей або ресурсах, так і зовні - у процесах, що відбуваються в країні. Структура цієї моделі показана на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Модель змін «Силове поле»

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

1. Модель ADKAR представляє собою практично орієнтовану, послідовну схему для здійснення змін. Вона складається з п’яти етапів, зокрема:
2. Усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі розглядаються підстави, що підтримують проведення змін.
3. Бажання й готовність до змін. На цьому етапі приймається рішення про підтримку конкретних змін, оскільки їх необхідність стала очевидною.
4. Отримання знань про зміни. На цьому етапі набувається розуміння того, як саме необхідно здійснювати зміни, і отримуються необхідні знання, вміння та навички, що потрібні для змін.
5. Розвиток необхідних навичок. На цьому етапі розвиваються практичні навички, що допоможуть ефективно здійснювати зміни.
6. Закріплення і підтримка. На останньому етапі забезпечується закріплення змін та підтримка нового стану, щоб вони стали постійними.
7. Модель EASIER є іншою моделлю управління змінами, яка використовується для аналізу стратегій і застосовується в будь-яких складних ситуаціях, пов’язаних зі змінами.

Хоча ці концепції управління організаційними змінами є широко поширеними, багато з них описують послідовність етапів змін, а також причини опору та готовність до них. Проте, вони значно обмежені у практичному застосуванні.

Деякі з цих концепцій спрямовані на виявлення причин опору змінам та описують готовність до них. Це дозволяє визначити зміни як перехід на новий рівень розвитку організації, що розширює уявлення про конкурентні переваги і переосмислює потенціал окремих співробітників та підрозділів організації. Зміни можуть варіюватися від незначних модифікацій до повної перебудови організації, залежно від їх глибини і характеру. Кожна зміна зумовлена змінами в зовнішньому середовищі та внутрішніми сильними і слабкими сторонами організації.

У практиці господарської діяльності організацій, використання відповідних моделей залежить від завдань, наявних можливостей та обраного шляху розвитку (революційні або еволюційні зміни), розміру організації та масштабів запланованих змін. Тому в різних ситуаціях рекомендується використовувати різні моделі.

Таким чином, неможливо однозначно стверджувати, що організаційні зміни є ефективнішими за інші інструменти розвитку. Проте наявність чіткої системи управління змінами дозволяє зробити процес постійним. Для проблемних підприємств управління змінами є надзвичайно важливим елементом менеджменту, оскільки створює необхідну основу для подальшого розвитку. Вибір конкретної моделі управління змінами повинен залежати від синергетичного поєднання різних факторів, таких як фінансово-економічне забезпечення теперішнього рівня розвитку компанії.

Загалом, немає універсальної формули успіху у впровадженні змін. Кожна організація повинна дослідити, аналізувати і визначити свої потреби, ресурси та контекст, щоб розробити і впровадити відповідну модель управління змінами. Результативність організаційних змін залежить від глибини аналізу, планування та ефективного впровадження відповідних стратегій і інструментів змін. Отже, розуміння значення змін, виявлення причин опору, готовність до змін та вибір відповідної моделі управління змінами є ключовими елементами для успішного розвитку організації та досягнення конкурентних переваг на ринку.

**Висновки до розділу 1**

Роль менеджера в процесі управління змінами є вирішальною для успішного впровадження змін в організації. Він виступає як керівник, координатор і фасилітатор змін, відповідаючи за орієнтацію та спрямування зусиль колективу. Менеджер повинен мати глибоке розуміння процесу змін та володіти необхідними знаннями, навичками і компетенціями для ефективного управління змінами. Він повинен бути свідомим про виклики та проблеми, що виникають у процесі змін, та мати здатність адаптуватися до нових умов. Менеджер має активно впливати на створення сприятливої атмосфери для змін у організації, сприяти залученню та мотивації співробітників до змін, а також виявляти лідерські якості у процесі управління змінами.

Одним із ключових завдань менеджера в управлінні змінами є виявлення опору до змін та вжиття заходів для подолання цього опору. Він повинен зосередитися на комунікації, залученні та взаємодії зі співробітниками, щоб зміни стали прийнятними та успішно впроваджувалися. Менеджер повинен мати стратегічне бачення та здатність до стратегічного планування змін. Він повинен аналізувати зовнішнє середовище, ідентифікувати можливості та загрози, а також внутрішні ресурси та потенціал організації для ефективного впровадження змін

Важливо, щоб менеджер виявляв гнучкість та адаптивність у процесі управління змінами. Він повинен бути відкритим до нових ідей та інновацій, готовим до внесення коректив у стратегію змін відповідно до змінюваних обставин.

Успішне управління змінами вимагає системного підходу та ефективного використання різних моделей та методологій управління змінами. Менеджер повинен мати гнучкість у виборі підходів та методів, адаптуючи їх до конкретної ситуації та потреб організації.

Таким чином, управління змінами потребує не лише використання науково-теоретичних підходів, але й практичного досвіду та вміння вирішувати проблеми, що виникають під час змін. Менеджер повинен поєднувати теоретичні знання з практичними навичками для досягнення успіху у процесі управління змінами.

Отже, менеджер виступає як ключовий фігурант, який керує процесом змін в організації, спрямовуючи його на досягнення стратегічних цілей. Він відповідає за розробку та подальшу імплементацію планів змін, організацію комунікації, залучення і мотивацію співробітників, а також подолання опору та розв’язання конфліктів, які можуть виникати в процесі змін.

**РОЗДІЛ 2.**

**АНАЛІЗ РОЛІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002»**

**2.1. Загальна характеристика ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002»**

Приватне підприємство «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» було засноване у 2002 році у місті Тернопіль за адресою вулиця Гайова 44А. Основною діяльністю підприємства є виробництво та продаж борошномельно-круп’яної продукції, а також посередництво в торгівлі продуктами. Підприємство вважається одним з провідних постачальників борошна в Західному регіоні.

Основним активом підприємства є борошномельний комплекс, який складається з млина, виробничого приміщення, складських приміщень та зернового елеватора. Цей комплекс забезпечує виробництво якісного борошна, яке далі використовується відповідно до потреб підприємства.

Загальна інформація про Приватне підприємство «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» на 2022 рік наведена у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1.*

### Загальна інформація про ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002»

|  |  |
| --- | --- |
| **Повне найменування юридичної****особи:** | **ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВ0****ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002.** |
| Статус юридичної особи (станом на 08.04.2023 р.): | Не перебуває в процесіприпинення. |
| Кількість працівників | 45 |
| Дата реєстрації: | 05.04.02 |
| Уповноважені особи:  | [Р](https://youcontrol.com.ua/register-trial/)оманюта Олександра Едуардівна |
| Розмір статутного капіталу: | 900 845,00 грн. |
| Організаційно-правова форма: | Приватне підприємство. |
| Форма власності: | Недержавна власність. |
| Вид діяльності: | Виробництво продуктів борошномельно-круп’яної промисловості. |
| Адреса: | м. Тернопіль, вул. Гайова, буд.44 А |

Примітка. Сформовано автором на основі [14].

16 вересня 2014 р., за рішенням науково-експертної ради Міжнародної іміджевої програми «Лідери ХХІ століття», ПП «Захід-Хліб-Збут-2002» отримало «Золотий символ якості національних товарів та послуг» за виробництво високоякісної та конкурентоспроможної продукції, що відповідає національним та міжнародним стандартам якості [14].

21 січня 2015 р., «Національний бізнес-рейтинг» визнав ПП «Захід-Хліб-Збут-2002» «Лідером Галузі» вже вдруге. Досліджуване підприємство посіло 2 місце в Тернопільській області та 5 місце в Україні у напрямку «Неспеціалізована торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами». Оргкомітет Національного бізнес-рейтингу підтвердив, що показники ПП «Захід-Хліб-Збут-2002» є одними з найкращих за історію офіційного рейтингування в даній категорії[14].

Варто також відзначити, що у ПП «Захід-Хліб-Збут-2002» у 2018 р. були досягнуті визначні результати в Тернопільській області та в Україні. У Тернопільській області зайняте друге місце за фінансово-господарськими показниками у сфері неспеціалізованої оптової торгівлі харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 51.39.0). На рівні України підприємство посіло 5 місце за критерієм «Чистий дохід від реалізації» в тій же галузі (КВЕД 51.39.0) [14].

Завдяки цим вражаючим досягненням, ПП «Захід-Хліб-Збут-2002» було нагороджене Орденом «За заслуги перед Вітчизною». Рейтинг підприємств був складений за допомогою науково-обгрунтованої статистичної методології, що базується на зваженому ранжуванні.

У 2019 р. підприємству було присвоєно статус «Лідер галузі» та «Імпортер року» [14].

Місія компанії ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» полягає у виготовленні високоякісної продукції та розширенні експортних можливостей [27].

Цілі підприємства включають: досягнення планового рівня прибутковості, який визначений фінансовим планом; модернізація виробничих потужностей для поліпшення ефективності та якості виробництва; залучення висококваліфікованого персоналу шляхом розвитку кадрової політики; постійний пошук способів зниження собівартості продукції.

На підприємстві використовуються власні зусилля для пошуку, відбору та доставки найкращої сировини як з власного регіону, так і з інших регіонів України. Виробництво здійснюється за швейцарською технологією з використанням обладнання системи «Бюллер».

Завдяки застосуванню передових технологій на підприємстві можна налаштовувати виробничий процес та характеристики продукції під вимоги конкретних клієнтів. Лабораторія, обладнана сучасними приладами, гарантує стабільну якість продукції. Досвідчена команда технологів здійснює постійний контроль за якістю на кожному етапі виробництва - від прийому зерна до поставки продукції клієнтам.

Сучасний процес отримання борошна на підприємстві ПП «ЗАХІД- ХЛІБ-ЗБУТ-2002» дозволяє зберігати всі корисні властивості зерна та отримувати високоякісне борошно. Завдяки впровадженню нових технологій та наявності кваліфікованого персоналу, підприємство здатне зберігати конкурентоспроможну ціну на свою продукцію. Компанія вже зайняла стійке положення на ринку виробництва та продажу борошна в Україні [14].

Контроль якості продукції розпочинається з моменту закупівлі сировини. Підприємство проводить аудит постачальників, що означає, що кожне господарство, що поставляє зерно, підтверджує його якість. Після вхідного контролю на підприємстві та в акредитованих лабораторіях господарства отримують остаточне підтвердження, після чого зерно піддається переробці.

Наявність спеціального автотранспорту власного підприємства дозволяє задовольняти потреби і вимоги різних клієнтів, забезпечувати доставку продукції по всій Україні. Підприємство постійно розвивається, розширює своє виробництво, вдосконалює технологічні процеси, поліпшує якість продукції, шукає нові ринки збуту та забезпечує наявних клієнтів (табл. 2.2.).

*Таблиця 2.2*

**Клієнтурна база ПП «ЗАХІД- ХЛІБ-ЗБУТ-2002»**

|  |  |
| --- | --- |
| **№ з/п** | **Назва підприємства** |
|  | ПАТ «Концерн Хлібпром»: Львівський хлібозавод №1, Львівський хлібозавод №2, Львівський хлібозавод №5, Рівненський хлібозавод, Калуський хлібозавод, Самбірський хлібозавод |
|  | ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» - всесвітньовідомий виробник солодощів |
|  | ТОВ «Кондитерська фабрика «Ярич» - загальновідомий виробник печива та інших кондитерських виробів |
|  | ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» - Міжнародна торговельна мережа супермаркетів та гіпермаркетів |
|  | ТзОВ «Хлібодар», ТзОВ «Сарненський хлібозавод» - ТМ «Рум’янець» |
|  | ВАТ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції»: ТОВ «Продовольча компанія «Заграва-Луцьк» - макаронна фабрика ТМ «Макарелла», ВАТ «Хліб» - Луцький хлібозавод, ВАТ «Цар Хліб» - м. Севастополь, ВАТ «Чернівецький хлібокомбінат» - м. Чернівці |
|  | ТОВ «СТІОМІ-Холдінг» - Хмельницький хлібокомбінат |
|  | ТОВ «Українські макарони» - макаронна фабрика ТМ «Тая» |
|  | Корпорація «Агропродсервіс» - один із найбільших агрохолдингів України |
|  | ПАТ «Поліссяхліб» - Рівненський хлібозавод |
|  | ТОВ «Галичина-Ласунка» - виробники морозива «Ласунка» |
|  | ТОВ «Тернопільхлібпром» - (Тернопільський хлібозавод) |
|  | ПП «Моноліт» - м. Тернопіль |
|  | ПП «Бекерай» - м. Кременець |
|  | ТОВ «Фоззі-Фуд» - мережа супермаркетів «Сільпо» |
|  | ТОВ «Гал-Агропром» - м. Івано-Франківськ |
|  | ТОВ «Хліб Жмеринщини» - м. Вінниця |
|  | ТОВ «Хмельничанка» |
|  | ТОВ «Розважальний Центр «Подоляни» - м. Тернопіль |
|  | ТОВ «Тернопільські ласощі» |
|  | ТОВ «Маркон» - м. Чернівці |
|  | Торгово-роздрібне об’єднання Бережанського РайСТ – м. Бережани |
|  | Госпрозрахунковий відокремлений підрозділ «Громадське харчування» Теребовлянського РайСТ – м. Теребовля |
|  | ПСП «Маркет-Теко» Чортківського Рай СТ – м. Чортків та ін. |

Примітка. Сформовано автором на основі [14].

Співпраця з надійними виробниками зерна з екологічно-чистих районів Західної України гарантує стабільну безпеку кінцевого продукту. «Ноу-хау» підприємства полягає у точному налаштуванні якісних характеристик борошна відповідно до потреб і технологічних особливостей кожного клієнта. Це означає, що підприємство може надати індивідуальний підхід до кожного замовника, забезпечуючи продукт, який відповідає їхнім унікальним вимогам і специфікаціям.

На сьогоднішній день ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» має змогу виготовляти широкий спектр борошна з різноманітними якісними характеристиками, такими як вміст клейковини, ІДК, числа падіння та інші. У досліджуваному підприємстві «готові задовольнити потреби наших клієнтів, почути їх вимоги та розробити оптимальне рішення, що включатиме підбір борошна з відповідними характеристиками, враховуючи їх технологічні вимоги». Важливим фактором для клієнтів є ціна борошна, тому у досліджуваному підприємстві провадять конкурентоспроможну цінову політику [14].

Отже, ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» виготовляє борошно для хлібопекарських потреб, яке доступне у вищому і першому сортах. Воно виготовляється з м’якої продовольчої пшениці, відповідно до стандарту ДСТУ 3768:2010.

Зазначене борошно широко використовується для приготування різних видів хліба, хлібо-булочних виробів, кондитерських виробів, піци, млинців, бісквітів та пельменів. Його можна придбати без упаковки у спеціальних авто-борошновозах або в упаковці мішками вагою 50, 25, 10 або 5 кг. Також борошно доступне у пакетах вагою 1, 2 або 3 кг.

Борошно вищого сорту характеризується білизною на рівні 58-60 од., вмістом клейковини від 26% до 28%, ІДК (число падіння) від 65 до 90 од. та вологістю не більше 15%.

Борошно першого сорту має білизну на рівні 40-50 од., вміст клейковини від 27% до 29%, ІДК від 65 до 90 од. та вологість не більше 15%.

Загалом, ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» визначається своєю місією виготовлення високоякісної продукції і розвитком експортних можливостей. Підприємство активно працює над досягненням фінансових цілей, модернізацією виробничих потужностей, залученням кваліфікованого персоналу та зниженням собівартості продукції.

Приватне підприємство «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» зазнає конкуренції на українському ринку, що сильно впливає на макроекономічні фактори. Це змушує підприємство активно впроваджувати новітні технології, знижувати виробничі витрати та оптимізувати процес виробництва.

Серед головних конкурентів, які також працюють на імпортному обладнанні та мають власний транспорт, є наступні підприємства:

ТОВ «ВІЛІЯ-ТРЕЙД» - м. Луцьк;

ТЗОВ «ЮМАС» - м. Коломия;

ТОВ «ХМЕЛЬНИЦЬК-МЛИН» - м. Хмельницький;

ТОВ «РІВНЕ-БОРОШНО» - м. Рівне.

Хоча ці підприємства мають подібну продукцію та конкурують з підприємством «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» у тендерах, основними перевагами останнього є:

* найвища якість продукції, завдяки використанню спеціалізованого обладнання для додаткового очищення сировини та досягнення необхідних результатів;
* можливість здійснення доставки продукції за допомогою власного автомобільного транспорту;

Проте, на ринку підприємство стикається з невигідним фактором - ціною демпінгу, застосовуваною державними структурами, які продають свою продукцію на 10% дешевше, ніж приватні підприємства.

У таблиці 2.3. нами приведено результати SWOT-аналізу ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002», в якому проаналізовано її сильні та слабкі сторони.

*Таблиця 2.2.*

### SWOT- аналіз ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002»

|  |  |
| --- | --- |
| **Внутрішні сильні сторони (S):** | **Внутрішні слабкості (W):** |
| 1. У підприємстві працюють висококваліфіковані спеціалісти;
2. Визнаний ринковий лідер;
3. Є чітко сформульована стратегія;
4. Власні канали збуту продукції;
5. Високотехнологічне виробництво, яке забезпечує випуск якісної продукції за конкурентними цінами на ринку
6. Наближеність до ресурсних та сировинних зон;
7. Вигідне місце розташування.
 | 1. Можлива неузгодженість по термінах виробництва;
2. Високий ступінь спрацювання устаткування- до 70% за окремими

групами. |
| **Зовнішні сприятливі можливості(О):** | **Зовнішні загрози (Т):** |
| 1. Зниження торгових бар’єрів у виході на зовнішні ринки;
2. Велика доступність ресурсів;
3. Перевірені і надійні постачальники сировини.
 | 1. Можливе загострення конкуренції;
2. Чуттєвість до нестабільності зовнішніх умов:
3. Політичні виклики та протистояння;
4. Воєнний стан.
 |

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

У ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» функціонує атестована лабораторія, яка надає незалежні та термінові послуги з визначення якісних характеристик зерна (пшениці, жита) і борошна, зокрема:

* класифікація зерна;
* вимірювання кількості та якості клейковини;
* визначення числа падіння;
* вимірювання вологості;
* оцінка натури;
* визначення рівня засміченості.

Особливу увагу лабораторія приділяє якості борошна, оскільки в наявності сучасне обладнання, таке як білизноміри, вологоміри, прилади для визначення числа падіння, тістомісилки, прилади для вимірювання деформації клейковини та хлібопічки.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» використовує найновітніші досягнення технології, знижує витрати виробництва та раціоналізує виробничий процес. Перевагами підприємства є найвища якість продукції, яку вони забезпечують завдяки сучасному обладнанню і можливості доставки продукції своїм транспортом. ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» приділяє особливу увагу якості борошна і має сучасне обладнання, що дозволяє проводити незалежне визначення якісних показників сировини (зерна) та борошна.

Начало формы

**2.2. Аналіз ролі менеджера в процесі управління змінами у ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002»**

У сучасному бізнесовому середовищі, де відбуваються швидкі та непередбачувані зміни, роль менеджера стає критично важливою для ефективного управління організацією та її змінними потребами. Приватне підприємство «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» також стикається зі складними викликами змін. Управління змінами є необхідною складовою успішного розвитку організації. Однак, успішне впровадження змін залежить від ефективної ролі менеджера, який відповідає за керівництво цим процесом. У ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» менеджер виконує ключові завдання, що спрямовані на успішне впровадження змін.

По-перше, менеджер виступає ініціатором змін у підприємстві. Він розуміє необхідність змін і активно пропонує нові ідеї та стратегії для вдосконалення роботи організації. Менеджер визначає мету змін, їхній обсяг та очікувані результати.

По-друге, менеджер забезпечує ефективне планування та реалізацію змін. Він розробляє детальний план дій, визначає ресурси, необхідні для змін, та встановлює контрольні точки для оцінки прогресу.

По-третє, менеджер відіграє важливу роль у комунікації та залученні персоналу до змін. Він повинен ефективно спілкуватися зі своїми підлеглими, пояснювати причини змін, переконувати їх у необхідності та перевагах змін. Менеджер створює комунікаційні канали, організовує зустрічі, тренінги та наради, щоб забезпечити розуміння та підтримку персоналу.

По-четверте, менеджер виконує функцію координації зусиль всіх відділів та підрозділів підприємства в процесі змін. Він забезпечує взаємодію та співробітництво між різними групами та робочими командами, що працюють над реалізацією змін. Менеджер допомагає виявити та усунути можливі конфлікти та перешкоди, що виникають під час змін.

По-п’яте, менеджер відповідає за оцінку та контроль прогресу змін. Він встановлює вимірювання та критерії успіху, що дозволяють оцінювати ефективність впроваджених змін. Менеджер вносить корективи у плани та стратегії, якщо необхідно, та забезпечує, щоб зміни відповідали поставленим цілям.

Отже, роль менеджера у процесі управління змінами в ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» є надзвичайно важливою. Він виступає ініціатором, планує та реалізовує зміни, комунікує з персоналом, координує зусилля, контролює та оцінює прогрес змін. Менеджер виконує ці функції з метою досягнення позитивних результатів і покращення діяльності підприємства.

Аналізуючи роль менеджера в управлінні змінами у ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002», можна зробити декілька висновків. По-перше, ефективний менеджер повинен мати чітке розуміння необхідності змін та їх впливу на організацію. Він повинен бути ініціатором та керівником змін, що вимагає вміння визначати мету змін, розробляти стратегію і залучати персонал до процесу.

Відповідальність керівників організацій у впровадженні змін полягає у наступному:

* сформулювати власну концепцію змін, що буде служити основою для аналізу ситуації і планування необхідних змін;
* визначити чіткі цілі змін, щоб мати ясне уявлення про очікувані результати;
* розпочати впровадження змін з найбільш контрольованих і передбачуваних питань, де керівникам буде легше контролювати і передбачити наслідки своїх дій;
* усвідомити, що зміни в одній сфері можуть вплинути на ситуацію в цілому, і бути готовими до непередбачуваних наслідків;
* створити сприятливу атмосферу для змін у організації, що є найголовнішим завданням керівника.

По-друге, успіх управління змінами залежить від здатності менеджера до ефективного комунікаційного процесу. Він повинен вміти пояснити необхідність та переваги змін персоналу, залучити їхню підтримку та співпрацю. Крім того, менеджер повинен створити ефективні комунікаційні канали, де працівники можуть висловлювати свої думки та побоювання.

По-третє, координація різних груп та підрозділів в процесі змін є важливою відповідальністю менеджера. Він повинен забезпечити взаємодію та співробітництво між ними, виявити та вирішити можливі конфлікти та перешкоди, що виникають під час змін. Це допомагає забезпечити плавний хід процесу змін та досягнення спільних цілей.

Всупереч труднощам, зміни можуть бути успішно впроваджені, якщо менеджер виявляє гнучкість та готовність до коригування планів та стратегій в процесі змін. Він повинен бути готовим адаптуватися до непередбачуваних обставин та змінювати підходи, якщо це необхідно. Крім того, менеджер повинен систематично оцінювати прогрес змін, встановлювати вимірювання та критерії успіху. Це дозволяє виявити можливі проблеми та внести необхідні зміни в стратегії, щоб досягти бажаних результатів.

Таким чином, для успішного управління процесом змін керівник повинен володіти наступними ключовими навичками [20, с. 162]:

1. Політичні навички. Організація, що входить у соціальну систему, може мати політичний характер. Важливо, щоб сама організація визначала, оцінювала та підтримувала процеси змін, а не дозволяла це робити комусь іншому від свого імені.
2. Аналітичні навички. Вміння аналізувати процеси, що відбуваються всередині системи, а також здатність проводити фінансовий аналіз, є двома надзвичайно важливими групами навичок. Розуміння фінансових і політичних впливів на операції та систему є ключовою навичкою для фахівців із впровадження змін.
3. Навички спілкування з людьми. Одним з основних елементів будь-якої організації є людський фактор. Люди мають різне національне походження, релігійні переконання, освіту, здібності, ставлення до життя та роботи. Навички спілкування є важливими для покращення розуміння різноманітності особистостей в організації і їх ролі в процесі змін.
4. Системні навички. Система - це сукупність ресурсів і зв’язків, які працюють для досягнення певного результату. Володіння двома сферами знань і навичок системного аналізу і загальної теорії систем є важливим. Ці сфери стосуються як «відкритих», так і «закритих» систем, які впроваджують цілі і завдання організації.
5. Ділові навички. Розуміння функціонування бізнесу вимагає розуміння фінансів та обігу коштів, оскільки це є важливим для будь-якої організації. Крім того, необхідно мати знання про ринки, маркетинг продуктів і їх розробку, клієнтів, а також процеси продажу, закупівлі та інші аспекти, що стосуються ведення бізнесу.

Ефективну діяльність керівника характеризують наступні ознаки:

* формулювання принципів дії для своїх підлеглих і всієї організації;
* делегування значної частини відповідальності іншим учасникам;
* урахування вимог конкретних ситуацій;
* створення можливостей для самовираження підлеглих.
* стимулювання підлеглих до встановлення високих цілей.
* раціональне використання робочого часу;
* прагнення до самовдосконалення;
* використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
* розумний підхід до ризику та відповідальність;

Отже, поведінка керівника та його здатність керувати змінами в організації в значній мірі залежить від особистих якостей, досвіду на керівній посаді, освіти в галузі управління та бажання здійснювати зміни. Важливо також оцінити стан готовності організації до змін. Для цього доцільно використовувати методику, наведену на рис. 2.1., де необхідно з’ясувати в якому сегменті на даний час знаходиться організація, і забезпечити перехід з поточного сегменту до сегменту І.



Рис. 2.1. Матриця діагностики готовності організації до змін

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отож, для досягнення цієї мети доцільно використовувати такі методи:

1. Підсилення невдоволеності щодо існуючого стану стосовно процесів створення, передавання, обміну, збереження та використання знань в організації.
2. Розвиток здатності до змін на основі організації та проведення навчання.
3. Залучення зовнішньої допомоги, включаючи презентації представників успішних організацій у сфері управління знаннями та суміжних галузях.
4. Створення спеціальних комунікаційних каналів для інформування персоналу, що дозволить продемонструвати необхідність змін та переконати співробітників в неможливості відкладати їх.
5. Розкриття ключових етапів та досягнень у впровадженні ініціатив управління змінами у корпоративних виданнях або на внутрішніх веб-порталах.

Під час підготовки організації до впровадження змін та переходу до сегмента І, важливим принципом є прозорість в управлінні змінами для всіх співробітників організації. Це сприятиме формуванню довіри у процесі імплементації до нового підходу в управлінні організацією.

Для подолання або зменшення опору змінам, безпосередньо пов’язаних із впровадженням управління змінами в організації, можна використовувати конкретні методи управління опором, запропоновані Дж. Коттером і Л. Шлезінгером (табл. 2.3.) [25, с. 54].

На нашу думку, використання методів явного і неявного примусу та маніпуляцій і кооптацій під час впровадження управління знаннями не є коректним або доцільним. Проте, незалежно від вибору інших методів, очевидно, що для подолання опору до змін необхідно створити мотивацію у виконавців шляхом створення умов, в яких їх поведінка буде відповідати меті зміни. Також важливо забезпечити прозорість інформації і використовувати систему матеріального та морального стимулювання.

*Таблиця 2.3.*

**Сучасні методи подолання опору змінам**

****

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [25].

Проведення пілотного проекту з управління змінами дозволить переконатися у ефективності розробленої стратегії управління змінами. Цей пілотний проект може включати в себе впровадження управління змінами на окремих функціональних ділянках організації або відносно окремих процесів в організації. Хоча цей підхід не є обов’язковим для всіх організацій, які впроваджують управління змінами, практика показує його переваги, порівняно зі зведенням цілісної системи управління змінами. Провідні організації мають позитивний досвід застосування такого підходу, де також варто враховувати його невисоку вартість для організації.

Наступним етапом у запропонованій послідовності є функціональне забезпечення управління змінами, що передбачає нормативне, кадрове, організаційне, культурне та інформаційне забезпечення реалізації стратегії управління відповідними змінами. Отже, на основі нашого дослідження виявлено, що процес впровадження змін в організації потребує застосування відповідних інструментів управління змінами, зокрема на усіх етапах цього процесу. саме вони допомагають забезпечити успішне впровадження та прийняття нового підходу до управління змінами в організації, покращують комунікацію та сприяють залученню працівників до змін. Застосування ефективних методів управління змінами є ключовим чинником успіху в досягненні мети і сприяє покращенню організаційної ефективності.

Узагальнюючи, можемо констатувати, що роль менеджера в управлінні змінами у ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» є незамінною для успішного впровадження та ефективного управління змінами. Він виступає як ініціатор, планувальник, комунікатор, координатор та оцінювач, виконуючи різноманітні функції, спрямовані на досягнення успіху змін. При впровадженні змін важливо, щоб менеджери були свідомими своєї ролі та вмілими у виконанні своїх обов’язків, щоб забезпечити гармонійний та успішний процес змін у підприємстві.

**Висновки до розділу 2.**

Об’єктом даного дослідження є ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002», засноване у 2002 р. Головною сферою діяльності цього підприємства є виробництво та продаж борошномельно-круп’яної продукції, а також посередництво у торгівлі продуктами. Дане підприємство - це провідний постачальник борошна в Західному регіоні. Основним активом підприємства є борошномельний комплекс, що включає млин, виробничі та складські приміщення, а також зерновий елеватор. Цей комплекс забезпечує виробництво високоякісного борошна.

На сьогоднішній день, ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» має змогу виготовляти широкий асортимент борошна з різноманітними якісними характеристиками. Важливою метою підприємства є задоволення потреб клієнтів у відповідності до їх вимог та розробляти оптимальні рішення, включаючи підбір борошна з характеристиками згідно запиту. З огляду на конкурентну ситуацію на ринку, підприємство здійснює цінову політику, що забезпечує йому конкурентоспроможність.

ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» постійно працює над поліпшенням своїх виробничих потужностей, впроваджує сучасні технології та навчає свій персонал для забезпечення високої якості продукції. Компанія стратегічно спрямована на розширення експортних можливостей, що сприяє популяризації її продукції за межами Західного регіону.

Приватне підприємство «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» продовжує підтверджувати свою позицію провідного виробника борошномельно-круп’яної продукції на ринку. Його постійне зосередження на якості, інноваціях та відповідальному ставленні до клієнтів дозволяє підприємству займати стабільну та впевнену позицію в галузі.

Аналізуючи роль менеджера в процесі управління змінами у ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002», можемо констатувати, що впровадження змін в організації вимагає активної ролі менеджера. Менеджер виступає ініціатором, організатором і керівником процесу змін. Він відповідає за розробку стратегії, планування, контролю та координації всіх етапів змін.

Також менеджер повинен мати глибокі знання про принципи управління змінами та ефективні методи реалізації змін. Він має бути добре ознайомлений зі специфікою підприємства і його бізнес-процесами, а також мати розуміння потреб і очікувань співробітників. Менеджер повинен володіти комунікативними навичками і здатністю до ефективного спілкування з різними стейкхолдерами, включаючи керівництво, співробітників і зовнішніх партнерів. Він повинен бути в змозі пояснювати сутність змін, виклики, які вони ставлять, та переконувати і мотивувати інших прийняти зміни.

Роль менеджера включає здатність до стратегічного мислення і планування. Він повинен бачити довгострокову перспективу і визначати, які зміни потрібно впроваджувати, щоб підприємство змогло адаптуватися до швидкозмінних умов ринку та задовольнити потреби клієнтів. Крім того, менеджер повинен мати лідерські якості, здатність мотивувати співробітників та створювати сприятливу атмосферу для змін. Він повинен виявляти емпатію, розуміти опір до змін, а також навички врегулювання конфліктів і здатність до співпраці зі всіма зацікавленими сторонами.

Роль менеджера також полягає в створенні системи моніторингу та оцінки змін. Він повинен встановлювати вимірювані цілі, використовувати інструменти для відстеження прогресу змін, аналізувати результати і вносити корективи за необхідності. Ефективний менеджер змін повинен бути гнучким і відкритим до нових ідей та інновацій. Він повинен пропагувати культуру навчання і постійного покращення, сприяти впровадженню нових технологій і практик, а також стимулювати творчий потенціал своєї команди.

Таким чином, менеджер в процесі управління змінами у ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» виконує ключову роль у впровадженні стратегічних змін, забезпечуючи їх успішну реалізацію. Його вміння комунікувати, лідерства, стратегічного мислення і спроможність керувати опором та конфліктами є вирішальними факторами успіху управління змінами. Завдяки ефективному керівництву менеджера, підприємство може досягти поставлених цілей, змінити свою культуру та процеси, та утримувати конкурентоспроможну позицію на ринку.

**НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

У сучасних, невизначених умовах, де зміна є нормою, адаптація та управління змінами стають критичними факторами успіху організацій. Менеджери відіграють ключову роль у процесі управління змінами, оскільки вони відповідають за впровадження стратегічних ініціатив, забезпечують залучення персоналу та досягнення поставлених цілей. Оптимізація діяльності менеджера в управлінні змінами є важливим завданням, яке сприяє ефективному впровадженню змін та досягненню успіху організації. До основних напрямів оптимізації діяльності менеджера в процесі управління змінами слід віднести наступне:

1. Розуміння контексту змін. Для ефективного управління змінами менеджер повинен ретельно вивчити контекст, в якому відбуваються зміни. Це включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінку ризиків, розуміння потреб і очікувань зацікавлених сторін. Чітке уявлення про контекст змін дозволяє менеджеру розробити стратегію управління змінами, враховуючи особливості організації та її оточення.
2. Розвиток комунікаційних навичок. Ефективна комунікація є одним з найважливіших аспектів управління змінами. Менеджер повинен володіти навичками чіткого висловлювання, слухання, спілкування з різними рівнями персоналу та використанням різних комунікаційних каналів. Він має забезпечити ефективну передачу інформації про зміни, залучити співробітників до діалогу та обговорення, а також заспокоїти можливі опори і супротив у процесі змін. Розвиток комунікаційних навичок допомагає менеджеру створити сприятливу атмосферу співпраці та залученості всього колективу.
3. Лідерські якості та мотивація. Менеджер управління змінами повинен мати виразні лідерські якості, які включають в себе здатність інспірувати, мотивувати та керувати командою. Він повинен бути прикладом для інших співробітників і створювати мотиваційне середовище, що сприяє активному включенню в процес змін. Крім того, менеджер повинен виявляти емоційну інтелігентність та уміння ефективно керувати стресом, що є важливим для успішного управління змінами.
4. Навички проектного управління. Здатність планувати, організовувати та керувати проектами є ключовою для ефективного управління змінами. Менеджер повинен мати навички проектного управління, такі як розробка графіків, розподіл завдань, контроль виконання та оцінка результатів. Це допомагає забезпечити структурованість та системність у процесі змін, зменшити ризики та підвищити шанси на успіх.
5. Використання технологій. Сучасні технології, такі як цифрові платформи, програми управління проектами та комунікаційні інструменти, значно спрощують процес управління змінами. Менеджер повинен бути орієнтованим на використання цих технологій для поліпшення комунікації, координації та відстеження прогресу змін. Вони дозволяють ефективно обмінюватися інформацією, зберігати документацію, відстежувати завдання та забезпечувати звітність. Використання технологій сприяє швидкому доступу до необхідної інформації, підвищує ефективність роботи та дозволяє менеджеру бути впевненим у якості управління змінами.

Сучасні керівники стикаються з необхідністю змінювати свій підхід до роботи з підлеглими, зокрема поширення активного використання індивідуальності своїх співробітників, делегуючи їм повноваження та відповідальність. Демократизація управління та залучення працівників до процесу прийняття рішень стають ключовими факторами для активізації трудової діяльності в організації. Також створюються умови для навчання та розвитку працівників, що сприяє їхньому зростанню і удосконаленню навичок.

У цьому контексті особливо важливим стає самоменеджмент як інструмент активізації творчих працівників і колективів. Даний аспект управління персоналом ще недостатньо досліджений і не має належного науково-практичного обґрунтування. Сучасна глобальна ситуація ставить перед менеджерами вимоги постійного саморозвитку, здатності керувати собою та використовувати власний творчий потенціал [28, с. 160]. Самоменеджмент направлений на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своїм робочим часом. Тому наразі все більше уваги приділяється самоорганізації менеджера.

Основною складовою системи самоменеджменту є особиста продуктивність, яка дозволяє ефективно керувати власними ресурсами, такими як час, простір, комунікація та фінанси. Особиста продуктивність, або успішна діяльність особи, неможлива без досягнення певного рівня розвитку шляхом саморозвитку. Саморозвиток, або індивідуальний розвиток, - це процес, який дозволяє людині набувати навички для захисту себе, ефективного управління поточними подіями, формування позитивних взаємин з навколишнім світом, проявляючи відкритість. Процес саморозвитку здійснюється шляхом подолання перешкод і розвитку особистісних якостей, які сприяють досягненню поставлених цілей і завдань.

Спрямованість на досягнення соціальної ефективності потребує формування моделі компетенцій персоналу. Це значно полегшить імплементацію змін в організації. Власне, використання маркетингового підходу при створенні моделі компетенцій персоналу передбачає чітке визначення поточного стану і напрямків розвитку якостей та поведінкових характеристик персоналу, які є необхідними для втілення змін та одночасного досягнення цілей працівників, тобто задоволення їхніх інтересів і потреб [31].

Таким чином, вважаємо, що розробка моделі компетенцій, спрямованих на досягнення високих результатів на кожному робочому місці, а також стимулювання їхнього розвитку, є важливим фактором процесу управління змінами. Нами розроблено модель ієрархії компетенцій персоналу підприємства, що складається з п’яти рівнів: професійні, соціальні, ділові, особистісні та управлінські компетенції. Модель самоменеджменту для фахівців підприємства може бути побудована на основі цієї моделі. Вона включає перелік компетенцій, які кожен фахівець повинен розвивати для досягнення успіху у своїй роботі (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Модель ієрархії компетенцій персоналу підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Так професійні компетенції визначають необхідні вимоги до посади й є основою для формування інших видів компетенцій. Соціальні компетенції включають такі аспекти, як корпоративність, етика, командна ефективність й соціальна взаємодія. Ці компетенції допомагають утворювати сприятливу робочу атмосферу та забезпечують ефективну комунікацію в колективі.

Ділові компетенції включають комунікативні навички, адаптивність, навички вирішення проблем, орієнтацію на клієнта, креативність та інноваційність. Ці компетенції сприяють ефективній роботі та досягненню бізнес-цілей підприємства.

Особистісні компетенції включають навички та якості, які допомагають в самоменеджменті та лідерстві, такі як мотивація, орієнтація на досягнення, незалежність та лідерські якості. Управлінські компетенції, разом з особистісними компетенціями, є вищим рівнем і забезпечують стратегічний розвиток підприємства. Управлінські компетенції відіграють ключову роль у досягненні високих рівнів успіху як для підприємства в цілому, так і для його працівників. Модель ієрархії компетенцій персоналу підприємства дозволяє визначити необхідні навички та якості для різних рівнів працівників і побудувати систему самоменеджменту, що сприяє досягненню успіху як на індивідуальному, так і на організаційному рівні.

Процедура впровадження моделі компетенцій у ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» може бути розділена на наступні етапи:

* визначення ключової компетенції підприємства;
* оцінка вимог до робочого місця;
* розробка системи компетенцій для персоналу підприємства; введення персоналу у модель ієрархії компетенцій;
* інформування працівників про розроблену систему компетенцій;
* обговорення системи на різних рівнях управління;
* вносити зміни та доповнення до системи компетенцій та їх узгодження;
* оцінювання працівників з точки зору ділових вимог, зокрема прийняття управлінських рішень на основі результатів оцінювання, що стосуються мотивації, навчання, кар’єрного розвитку, формування кадрового резерву, тощо.

На рис. 3.2. представлено модель самоменеджменту, що базується на самоієрархії, що враховуватиме посадові обов’язки, знання, досвід та особисті здібності кожного фахівця. Впровадження системи самоменеджменту як необхідної складової професійного зростання персоналу допоможе сформувати ефективну команду фахівців та знайти оптимальний розподіл обов’язків між ними у процесі впровадження змін.



Рис. 2. Модель самоменеджменту персоналу на основі самоієрархії

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Таким чином, самоменеджмент надає можливість керівникам підприємств оптимізувати управлінські завдання, розробляти власні стратегічні та тактичні процеси управління, в тому числі управління змінами, що призводить до покращення результативності роботи. Це вимагає новаторського підходу з боку керівників та підвищеного впливу на колектив, що передбачає мотивацію, розвиток та навчання підлеглих.

Реалізація самоменеджменту серед персоналу повинна починатись зі всебічного вивчення колективу та особливостей організації. Це дозволить сформулювати реалістичні цілі та визначити шляхи розвитку самоменеджменту в певних групах. Постійний моніторинг рівня розвитку та ефективності самоменеджменту серед персоналу дозволить створювати й впроваджувати відповідні методи розвитку та регулювання цього процесу.

На основі проведеного дослідження ми пропонуємо модель впровадження системи самоменеджменту, яка передбачає визначення цілей підприємства та конкретних цілей фахівців, а також їх особистих цінностей. Засновуючись на отриманій базі знань, співробітники зможуть не лише самостійно навчатись, а й постійно оновлювати свої знання, що сприятиме зниженню ризику втрати провідних керівників. Для формування ефективної команди персоналу у ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» керівництву рекомендується періодично оцінювати здатність співробітників до самоменеджменту та здійснювати анкетування стосовно співпраці та кар’єрного зростання. Отже, самоменеджмент є потужним інструментом управління персоналом, який забезпечує оптимізацію управлінських завдань та досягнення кращих результатів. Його успішна реалізація вимагає постійного вдосконалення, активної участі високопрофесійних працівників та систематичного моніторингу для регулювання його розвитку.

Таким чином, оптимізація діяльності менеджера в процесі управління змінами є ключовим елементом успішного впровадження змін у організації. Це включає розуміння контексту змін, розвиток комунікаційних навичок, лідерські якості та мотивацію, імплементацію самосменеджменту, навички проектного управління та використання сучасних технологій. Забезпечення ефективного управління змінами допомагає організації адаптуватися до швидкозмінного середовища, стимулює розвиток та забезпечує конкурентну перевагу. Менеджер, який вміло оптимізовує свою діяльність у процесі управління змінами, сприяє розвитку організації та досягненню її стратегічних цілей.

**Висновки до розділу 3.**

Зміни є необхідною складовою успішного управління, і менеджер повинен бути готовим до їх прийняття та ефективного впровадження в організацію. Оптимізація діяльності менеджера в процесі управління змінами вимагає системного та цілеспрямованого підходу. Менеджер повинен бути готовим до впровадження змін, розуміти їх вплив на організацію та співробітників, а також мати навички управління ризиками.

Ключовим аспектом оптимізації діяльності менеджера в умовах змін є розвиток комунікаційних навичок. Здатність ефективно спілкуватися зі співробітниками, створювати відкриту та довірливу атмосферу співпраці, а також чітко пояснювати цілі та переваги змін допоможуть сформувати ефективну команду. Важливою стратегією оптимізації діяльності менеджера є залучення співробітників до процесу прийняття рішень та планування змін. Це допоможе забезпечити внутрішню підтримку та залучення ресурсів у реалізацію змінної стратегії, а також сприятиме зниженню опору до змін з боку персоналу.

Нами запропонована модель впровадження системи самоменеджменту, яка передбачає визначення цілей підприємства та конкретних цілей фахівців, а також їх особистих цінностей. Для формування ефективної команди персоналу у ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» керівництву рекомендується періодично оцінювати здатність співробітників до самоменеджменту, який є потужним інструментом управління персоналом та забезпечує оптимізацію управлінських завдань, досягнення кращих результатів. Його успішна реалізація вимагає постійного вдосконалення, активної участі високопрофесійних працівників та систематичного моніторингу для регулювання його розвитку.

Загалом, оптимізація діяльності менеджера в процесі управління змінами вимагає поєднання навичок комунікаціїї, лідерства, самоменеджменту, управління проектами та конфліктами. Впровадження інноваційних підходів і використання технологій також відіграють важливу роль у досягненні оптимальних результатів.

**ВИСНОВКИ**

Роль менеджера у процесі управління змінами є ключовою для успішного впровадження змін в організації. Менеджер виступає як керівник, координатор і фасилітатор змін, відповідаючи за направлення та орієнтацію зусиль колективу. Для ефективного управління змінами менеджер повинен мати глибоке розуміння процесу змін та володіти необхідними знаннями, навичками і компетенціями. Успішне управління змінами потребує системного підходу та ефективного використання різних моделей та методологій.

Менеджер повинен мати гнучкість у виборі підходів та методів, здатність адаптувати їх до конкретної ситуації та потреб організації. Управління змінами вимагає не лише науково-теоретичних знань, але й практичного досвіду та вміння вирішувати проблеми, що виникають під час змін. Менеджер повинен поєднувати теоретичні знання з практичними навичками для досягнення успіху в управлінні змінами.

Об’єктом даного дослідження є ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002», яке було засноване у 2002 році. Основною сферою діяльності цього підприємства є виробництво та продаж борошномельно-круп’яної продукції, а також посередництво у торгівлі продуктами. Підприємство є провідним постачальником борошна в Західному регіоні. Його основним активом є борошномельний комплекс, що включає млин, виробничі та складські приміщення, а також зерновий елеватор. Цей комплекс забезпечує виробництво високоякісного борошна.

На сьогоднішній день, ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» має можливість виготовляти різноманітний асортимент борошна з різними якісними характеристиками. Одним з важливих завдань підприємства є задоволення потреб клієнтів, відповідно до їх вимог, та розроблення оптимальних рішень, включаючи підбір борошна з необхідними характеристиками. ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» постійно працює над поліпшенням своїх виробничих потужностей, впроваджує сучасні технології та забезпечує навчання свого персоналу для досягнення високої якості продукції. Компанія стратегічно спрямована на розширення своїх можливостей в експорті, що дає змогу популяризувати їх продукцію за межами Західного регіону.

Підприємство визнає важливість постійного розвитку і впровадження новітніх технологій, що дозволяє йому зберігати свою конкурентну позицію на ринку. Крім того, підприємство активно співпрацює з клієнтами, забезпечуючи індивідуальний підхід до їх потреб і вимог. Це дозволяє підприємству підтримувати стійкі взаємовигідні стосунки з клієнтами і забезпечує постійний ріст його бізнесу.

При аналізі ролі менеджера в управлінні змінами в ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» виявлено, що успішне впровадження змін вимагає активної участі менеджера. Він виступає ініціатором, організатором та керівником процесу змін, маючи ключову роль у розробці стратегії, плануванні, контролі та координації змін. Ефективне управління змінами залежить від навичок менеджера у комунікації, лідерства, стратегічного мислення і управління опором та конфліктами. Його роль полягає в досягненні поставлених цілей, трансформації культури та процесів підприємства і забезпеченні конкурентоспроможності на ринку.

Нами запропоновано впровадження моделі самоменеджменту, яка передбачає визначення загальних цілей підприємства та індивідуальних цілей працівників, а також врахування їх особистих цінностей. Для формування ефективної команди персоналу в ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002» рекомендується періодично оцінювати спроможність співробітників до самоменеджменту, що є потужним інструментом управління персоналом та сприяє оптимізації управлінських завдань та досягненню кращих результатів.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Броварна С. Роль іміджу менеджера в процесі управління змінами. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. 4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.
2. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 59. С. 284-290.
3. Дорошук Г.А., Савченко Г.О. Кадрове забезпечення управління змінами. Економіка: реалії часу. 2014. № 3. С. 50-56. URL: https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/50-56.pdf (дата звернення: 16.02.2023)
4. Дунда С.П. Стратегічний менеджмент: Конспект лекцій для студ. спец. 8.03060101, 7.03060101 «Менеджмент і адміністрування» денної та заочн. форм навч. К.: НУХТ, 2013. 72 с.
5. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.
6. Заставнюк Л.І., Заставнюк Б.М. Організація комунікаційних процесів у системі менеджменту підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Всеукраїнський науковий журнал. 2022 р. Випуск 27.
7. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2010. 408 с.
8. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
9. Мельник А. Ф., Желюк Т. Л., Монастирський Г. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Влада і бізнес: актуальні проблеми партнерства. *Вісник ТНЕУ*. Вип. 4. С. 119-130.
10. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
11. Назарчук Т. В, Косіюк О. М.. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
12. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 11. 2016. URL: http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016- r/2142-nikitchenko-t-o-upravlinnya-oporom-zminam-u-silskogospodarskikhpidpriemstvakh (дата звернення: 23.03.2023).
13. Опір організаційним змінам в розвитку організації. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/123274/mod\_resource/content/1/Лекція%20 6.%20ОПІР%20ОРГАНІЗАЦІЙНИМ%20ЗМІНАМ%20В%20РОЗВИТКУ%20 ОРГАНІЗАЦІЇ.pdf (дата звернення: 22.03.2023).
14. Офіційний сайт ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002». URL: http://www.zhz.com.ua/services/buy/
15. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос. . Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.
16. Приймак Н.С. Дихотомія управління змінами та його роль в діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2019. № 2 (57). С. 99-106.
17. Приймак Н.С. Діагностика стратегічного потенціалу змін на підприємстві та підходи до його формування. Сталий розвиток економіки. 2019. №3(44). С. 141-148.
18. Приймак Н.С. Зміни в системі стратегічного менеджменту підприємства. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». 2018. № 2 (69). С. 35-44.
19. Приймак Н.С. Сучасні аспекти змін у стратегічному середовищі діяльності підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. №1(63). С. 137-142.
20. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. 2016. № 3-4. С. 196-205. 33. Лисецький Ю. М. Дослідження підприємства за допомогою системного підходу. Математичне моделювання в економіці. 2014. Вип. 1. С. 159-166.
21. Садєков А. А., Гусєва О. Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: Елект. конспект лекцій для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання . Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 129 с.
22. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 5, т. 1. С. 99-102.
23. Статут ПП «ЗАХІД-ХЛІБ-ЗБУТ-2002».
24. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. Вісник Національного університету «Львівcька політехніка». 2011. № 714. С. 155- 161.
25. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібн. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с
26. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 28-32.
27. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством. URL: https://learn.ztu.edu.ua (дата звернення 11.04.2023).
28. Управління організаційним розвитком підприємства: курс лекцій [Електронний ресурс] / укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. Х. : ХДУХТ, 2019. URL: https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4522/1/2019.1\_поз.140.pdf (дата звернення: 16.04.2023)
29. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. Київ: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
30. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник ТНЕУ.* 2019.Вип. 2. С. 163-174.
31. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017. 252 с.