

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
ІМ. Б.Д. ГАВРИЛИШИНА**

**БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
на тему  
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЩО  
ЗДІЙСНЮЄ ЗЕД»**

**Виконала:  
Лихвар А.**

**Тернопіль  
2023**

## АНОТАЦІЯ

Лихвар А. Управління змінами на підприємстві, що здійснює ЗЕД. – Рукопис.

Дослідження на здобуття рівня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 073 – Менеджмент, освітньо-професійна програма – Міжнародний менеджмент. Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2023.

Досліджено теоретичні основи управління змінами на підприємстві. Розкрито сутність понять «зміни» та «управління змінами». Виявлено основні підходи до управління змінами на підприємстві. Проведено аналіз діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Надано пропозиції щодо управління змінами на підприємствах, що здійснюють ЗЕД.

## ANNOTATION

Lykhvar A. Management of enterprise changes in the implementation of foreign economic activity. – Manuscript.

Research on obtaining an educational qualification level «Bachelor» in specialty 073 – Management, educational and professional program – International management. West Ukrainian National University, Ternopil, 2023.

The theoretical foundations of change management at the enterprise are studied. The essence of the concepts of «change» and «change management» are revealed. The main approaches to change management at the enterprise are identified. An analysis of the activities of LLC «SE Bordnetze-Ukraine» is carried out. Proposals on change management at enterprises carrying out FDI are provided.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗЕД.....	6
1.1. Роль змін в управлінні підприємством у сучасному бізнес середовищі.....	6
1.2. Основні підходи до управління змінами на підприємстві.....	12
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗМІН ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА».....	20
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».....	20
2.2. Аналіз можливостей підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» для проведення змін .....	27
2.3. Результативність менеджменту змін ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».....	34
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗЕД.....	42
Висновки до розділу 3.....	49
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний діловий світ формує модель господарювання, де люди є пріоритетним елементом, які здатні на високому рівні вирішити питання щодо пристосування до змін, проблем розвитку організації, партнерства в бізнесі, співробітництва та протидії конкуренції. Коли компанія здійснює зовнішньоекономічну діяльність, тобто виходячи на зовнішній ринок збуту, ці всі завдання набувають вагомості. Успіх в діяльності підприємств, на даний час, залежить від вміння використати знання та досвід із ведення бізнесу враховуючи світову практику господарювання та сучасні тенденції економічного розвитку.

Важливістю змін є обумовлення необхідності адаптації підприємства до потреб зовнішнього та внутрішнього середовищ, де здобуття нових знань і технологій, є особливо потрібним у середовищі ринкової економіки. Багаж знань, яким володіє людство, подвоюється приблизно кожних п'ять років, відповідно до цього примножується кількість ситуацій, які вимагають раціонального рішення. Це призводить до зростання важливості завдань управління змінами. Адже, на даний час, людські ресурси є визначальними чинниками управління змінами на підприємствах, правильне управління ними сформує здатність працівників працювати ефективно відповідно до вимог глобалізації.

У науковій літературі управлінню змінам на підприємстві, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність приділяється багато уваги. Різні аспекти дослідження управлінню змінам присвячені роботам зарубіжних та українських вчених і практиків: Йохна М., Мескон М., Хедоурі Ф., Альберт М., Беланжер Л., Хубер Дж., Воронков Д., Козак Ю., Харченко В., Шевчук А., Логвінова Н., Тарасюк Г., Батанова Т. та ін.

Мета бакалаврської роботи полягає у дослідженні управління змінами підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Виходячи з мети дослідження в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

1. Визначити роль змін в управлінні підприємством у сучасному бізнес середовищі;
2. Описати основні підходи до управління змінами на підприємстві;
3. Надати загальну характеристику діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»;
4. Проаналізувати можливості підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» для проведення змін;
5. Оцінити результативність менеджменту змін досліджуваного підприємства;
6. Запропонувати шляхи управління змінами на підприємстві, що здійснює ЗЕД;

Об'єкт дипломної роботи є управління змінами на підприємствах в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Предметом дипломної роботи є менеджмент змін на промислових підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Інформаційною базою роботи є законодавчі й нормативні документи, що регламентують підприємницьку діяльність суб'єктів господарювання в Україні, офіційні статистичні матеріали. Як джерела інформації використано теоретичні і методичні розробки вчених, матеріали науково-практичних конференцій.

Методи дослідження. В процесі проведення досліджень використано наступні методи: структурно-логічний аналіз (в побудові логіки і структури роботи); комплексно-цільовий і системний підходи (для уточнення сутності категорій, виділенні складових управлінської діяльності, факторів впливу); графічний (для наочного представлення результатів).

Практична та наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що їх використання на промислових підприємствах сприятиме розвитку менеджменту змін, підвищить рівень їх конкурентоспроможності та адаптованості до мінливого середовища.

Апробація наукових досліджень відбулась на XVI міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси

економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 2023) [1].

Структура роботи. Бакалаврська робота містить у собі: вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗЕД

#### **1.1. Роль змін в управлінні підприємством у сучасному бізнес середовищі**

Підприємства, які виробляють продукцію чи надають послуги схильні до змін, тому що вони є одним з різновидів соціально-економічної ланки. Для того щоб вижити у часи глобальних змін, підприємство повинно передбачити, вчасно і влучно відреагувати та раціонально управляти змінами на підприємстві.

Сьогодні новий ступінь розвитку економіки (Індустрія 5.0), викликаний потребою у поєднанні екологічних викликів та необхідності покращення стійкості економіки та бізнесу до нових потрясінь, хоч би якими були їхні причини (війна, пандемія, екологічні та природні катастрофи) [2].

Науковці експертної групи з економічного та соціального впливу досліджень та інновацій (ESIR) виокремили основні рушійні сили змін для отримання стресостійкості у середовищі ведення бізнесу:

- Змінити «точку збірки», тобто розвиток стійкості в усьому ланцюжку створення вартості із акцентом на довгостроковому плануванні, а не на короткостроковому пошуку прибутку. «Властивий четвертій промисловій революції принцип «переможець отримує все» відходить у небуття, йому на заміну приходять засади ESG-управління (Environmental Social Governance): людиноцентричність, імплементація екологічних, соціальних, корпоративних стандартів» [2];

- «Економіка Робінзона Крузо». Побудова в країні стресостійкої економіки на макро- та мікрорівнях з мінімальними витратами ресурсів і максимальним ступенем переробки відходів. Бізнес повинен прагнути автономності або ж автаркії, тобто побудова економічного режиму самозабезпечення. За основу

змін варто брати положення Індустрії 4.0. (Інтернет речей, блокчейн та циркулярна економіка);

- Антикрихкість або ж побудова бізнесу і галузей, які продовжують функціонувати, всупереч неочікуваним викликам;

- Децентралізація. Раніше пропаговані процеси глобалізації, централізації і концентрації із можливостей перетворилися на ризики не лише у фізичному, а й у цифровому світі. Вони підривають стресостійкість, як окремих компаній чи галузей, так і цілих економік;

- «Прийом ящірки, або здатність своєчасно позбутися неважливої частини, щоб зберегти ціле. Під дією несприятливих впливів будь-яка економічна структура деформується: скорочується випуск продукції, закриваються виробничі фонди, звільняється персонал. Інтенсивність деградації залежить не тільки від зовнішніх чинників, а й від наявної стресостійкості у конкретній економічній структурі. Є межа, за якою макро- чи мікроекономіка цю стійкість втрачає, і її доцільніше закрити, ніж відновлювати. Це і є стійкість. Про це ми також маємо пам'ятати, коли відбудовуватимемо країну» [2].

Зміни – це важливий інструмент розвитку суб'єктів господарювання, а саме управління змінами забезпечує конкурентоспроможність підприємства на засадах адаптації до умов зовнішньо-економічного середовища.

Зміни є важливими для будь-якої фірми, через те, що без них, організація втратить конкурентоздатність і не буде відповідати вимогам, які диктують перед ними споживачі.

У теперішньому науковому просторі зміни визначаються різними подіями, тому важливим кроком у подальшому дослідженні стане визначення «управління змін».

Управління змінами – це певний процес, який постійно корегує діяльність, відновлює та оснащує підприємство для успішного прийняття змін з метою досягнення організаційного успіху та результатів. Управління змінами дозволяє компаніям керувати, контролювати та оптимізувати процес управління змінами у своїх організаціях.



На думку Порудєва Т. метою процесу управління змінами «є контроль змін з одночасним збереженням цілісності та якості послуг, що надаються у виробничому середовищі» [3]. Варто розглянути трактування поняття «зміни» у підприємницькій діяльності, адже він може мати кілька значень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

## Трактування поняття «зміни»

Зміни	«зовнішня видозміна технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів» [4].
Зміни	«як різниця між реальним станом та бажаним, усвідомлення якої приходить від збільшення зовнішньої та внутрішньої інформації, що викликає організаційний стрес» [4].
Зміни	«це перехід від поточного стану до бажаного, коли поточний стан вважається неприйнятним, а бажаний – адекватним та очікуваним з боку зацікавлених сторін» [5].
Зміни	зміни в тому, як організація функціонує, хто її члени та лідери, якої форми вона набуває і як розподіляє свої ресурси» [5].
Зміни	«це різні типи нововведень, що можуть уміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо» [6].

Джерело: сформовано автором на основі [4], [5], [6].

Важливо зазначити, що деякі науковці зустрічаються в своїх дослідженнях з певною дилемою: «зміни як категорія – це адаптація чи розвиток? Адаптація – це поверхневі зміни, що вимагають зростання, заміни, вдосконалення. А розвиток – це зміни стереотипів, освоєння нових методів, способи виконання робіт» [7].

Отже, управління змінами – це процес, який дає змогу організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати в постійно мінливому середовищі. У нього входять дії, призначені для підтримки, прийому та затвердження необхідних та узгоджених змін [3]

У моделі «Крива змін» Д. Дак запропоновано фази змін, де відбуваються зміни із послідовністю передбачуючи та керуючи подіями. Аналізуючи думку автора, всі змін та їх процеси відбуваються протягом п'яти подій (рис.1.1.). Д. Даком сконцентровано увагу на емоційну поведінку людей. Зміни в організації постають не як визначена послідовність подій, а як динамічний процес. Вплив на зміни супроводжується кожною із перелічених фаз. Хороший

керівник усіх рівнів повинен бути готовий раціонально відреагувати на зміну ситуації. Керуючий повинен передбачати, відреагувати та сприяти різними способами на позитивні зрушення у процесі перетворень.



**Рис.1.1. Фази змін на підприємстві.**

З вищесказаного можна впливає думка, що зміни в організації будуть мати успіх в тому випадку, якщо емоційні та поведінкові аспекти приділятиметься увага така ж сама як за виробничі.

На початку потрібно розглянути, у яких етапах або планових умовах розвитку підприємства та розвитку ринку передбачаються зміни. В етапі розвитку підприємництва та ринку, тобто фаза розвитку промисловості та умови життєвого циклу підприємства. Відповідно до сфер, які мають відношення до діяльності змін підприємства, зміни можуть бути зовнішні та внутрішні. Внутрішні базуються на змінах та перетворення з компонентів та елементів роботи підприємства. Зовнішні залучають та використовують фактори розвитку економічних суб'єктів [4].

На початку становлення процесів перетворення, досить відчутні та швидкі результати можуть досягнути при таких заходах як:

- для уникнення надмірних збитків та витрат, прийти до зменшення собівартості продукції;
- покращення управління фінансовими потоками;

- створення кваліфікованого відділу продажу;
- перегляд суміші продуктів, концентрація на профільному бізнесі для диверсифікованих підприємств;
- розширення асортименту продукції;
- скорочення штату підприємства тощо [5].

Невідкладною частиною стратегічного розвитку підприємства є зміни, які вимагають розробити певну концепцію. Концепція змін підприємства дає чіткі відповіді на такі питання, як: впливають внутрішні та зовнішні фактори діяльності на підприємство; етапи та критерії при виборі напрямку, типу та форми змін підприємства; цінності змін при стратегічному розвитку підприємства; можливості подолати труднощі під час змін. В основному, зміни – це активне усвідомлення проблем підприємства та практично реалізувати необхідні перетворення керівництвом із командою [7].

В умовах України, спочатку проводять діагностики та узгоджують стратегію розвитку та плану змін із керівництвом, після цього зміни можуть здійснюватися протягом двох етапів. Початковий етап зосереджують на невідкладних заходах, як спрямовані поліпшити загальний стан підприємства підвищити кваліфікації персоналу та покращити імідж компанії. Даний етап не вимагає певних великих вкладень, тобто інвестицій. Інший етап заснований на умовах досягнень початкового етапу, його діяльність проходить у забезпеченні виживання підприємства шляхом запровадження проектів, які потребують дорогих капіталовкладень [8].

Аналізуючи сучасні дослідження у сфері оцінки ефективності змін підприємства виділяє те, що важливим показником є зростання вартості у діяльності підприємства, яке досягається ціленаправленим управлінням. Встановлення цілей потребує кожне оцінювання економічних процесів та явищ, що досягаються під час даного оцінювання.

Для того, щоб реалізувати економічну оцінку змін доцільно встановити певні стратегічні цілі. До них можна віднести: виявлення цільових послуг, які забезпечать раціональний рівень рентабельності та у довгостроковій

перспективі; визначення і розвиток основних компетенцій, які в подальшій діяльності забезпечать досягнення конкурентоздатності; формування ділової культури, яка підтримувала організаційні та економічні зміни у підприємстві [7].

Часто використовують у літературі визначення «реінжиніринг», який позначає зміни. Проте, ми не можемо зіставити поняття реінжинірингу та змін. Поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» виник нещодавно – більше десяти років тому. Науковці його формалізували та назвали такі дії як ті, що підприємства використовують для підвищення ефективності. Реінжиніринг – це «відтворення компанії» або «фундаментальне переосмислення та радикальне перероблення бізнес процесів для досягнення значного покращення таких ключових показників ефективності сучасного бізнесу: вартість, якість, рівень обслуговування та ефективність».

Реінжиніринг базується на концепції, яка розглядає кожен окремий процес, шукає застарілі правила та фундаментальні припущення, на яких будується робота, і рішуче відкидає їх[9].

Досліджуючи думку вітчизняних та закордонних авторів праць, можна стверджувати, що реінжиніринг характеризує свою діяльність такими властивостями як:

- відмова від застарілих підходів, початок ділового процесу починається із «чистої сторінки». Це допоможе уникнути негативного впливу господарської залежності, яка є на цьому етапі;
- кардинальні зміни показників роботи. Реінжиніринг потрібен для досить значних покращень показників функціонування, що так бажано для сьогodнішньої економіки України та вітчизняних підприємств зокрема [9].

Виходячи із теоретичних та практичних основ, спостереження, вказують на те, що під час змін виникає потреба в економічній оцінці доцільності, застосувати певних хронологічних етапів змін, проаналізувати коефіцієнти ефективності, які відповідатимуть певним етапам перетворень, формування

підходів до управління на основі певних механізмів перетворення. Ця необхідність виникає у зв'язку з глибокими перетвореннями в діяльності та вимогами щодо управління, що проходять стадії змін у підприємстві.

## 1.2. Основні підходи до управління змінами на підприємстві

Потреба в управлінні змінами на підприємстві пов'язана з невідповідністю процесу управління потребам, яка зумовлена середовищем її функціонування. Для правильного тлумачення поняття «управління змінами» потрібно розглянути варіанти визначень, які наведені в науковій літературі [10].

Таблиця 1.2

### Різноманітні підходи до поняття «управління змінами»

Джерело	Визначення
Business Dictionary	Управління змінами – це зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників та зацікавлених сторін.
English Collins Dictionary	Управління змінами – це стиль управління, що спрямований на стимулювання організацій та приватних осіб до ефективної боротьби зі змінами, що відбуваються в їх роботі.
Change Management Learning Center	Управління змінами – це процес, інструменти та методи для управління бізнес-змінами з боку людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, а також розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці[49].
BNET Business Dictionary	Управління змінами – це координація структурованого періоду переходу від початкової ситуації до наступної за для того, щоб досягнути стійких змін в організації [50].
Case Western Reserve University	Управління змінами –це системний підхід до роботи із перетвореннями з точки організації та на індивідуальному рівні [51].
Lamarsh	Управління змінами - це організоване, систематичне застосування знань, інструментів і ресурсів змін, що надає організаціям ключовий напрям для досягнення своїх бізнес-стратегій [11].

Джерело: сформовано на основі [50], [51], [11].

Термін «управління змінами» потрібно охарактеризувати з правильної сторони, а саме сучасних підходів до управління цих змін (рис.1.2).



**Рис.1.2. Підходи до управління змінами.**

Джерело: сформовано на основі [12].

На теперішній час виділяють багато відомих підходів до тлумачення та розуміння процесів змін. В організації зміни спрямовуються щоб підвищити ефективність управління. Як зазвичай зміни пов'язані з трансформацією стратегії бізнесу, як правило, з виходом на сучасні ринки збуту, поглинанням та злиттям інших компаній. Несподівані явища з'являються дуже швидко, тому теперішні організації функціонують у невизначених умовах, вони повинні оперативно та вчасно певним чином на них реагувати. Перетворення в організації можна характеризувати цілеспрямованими діями керівництва на внутрішні зміни в організації, які визначають людські ресурси, мету та цілі, структуру та технологію [13].

Варто зазначити, які основні зміни в організації можуть відбуватися (рис. 1.3.):



**Рис. 1.3. Перелік можливих змін в організації.**

Джерело: сформовано на основі [14].

Основними факторами, діяльність яких спрямовується на прискорення змін, постають технології, вимогливі покупці, глобалізація, відповідальність організацій. За допомогою цих факторів формується непередбачуване та нестійке середовище, про це свідчить те, що організація перебуває у стані постійних змін. Якщо організація розвивається вдало і перебуває на висоті, тоді їй потрібно корегувати будь-які зміни у своїй роботі, для того щоб зберегти позицію лідера на галузевому ринку. Отже, процес змін в організації – один із найважливіших об'єктів управління та фактично є постійним [14].

Керувати змінами в організаціях необхідно розпочинати із визначення важливості змін. Підприємства ставлять перед собою важливість своєчасного впровадження змін та прийняття правильного рішення, швидко відреагувавши на дану ситуацію.

Виділяються всередині організації певні типи змін, такі як:

1) Зміни, які відбуваються в галузі технологій, що спостерігаються спосіб надання послуг та виготовлення товарів. До них включають методи устаткування, роботи та сам процес діяльності. Також, до них можна віднести зміни, які відбуваються у процесі виробництва, зміни головних знань та навичок працівників в організації, які дадуть їм можливість придбання особливої професійної компетентності, яка буде характерна тільки працівників. Метою таких змін є більш ефективне виробництво.

2) Зміни, які відбуваються за рахунок товарів та послуг належать до кінцевого продукту організацій. Нові товари бувають вдосконаленням старих або абсолютно нових в асортименті продукції. Такі зміни використовують для того, щоб призвести підприємство до збільшення частки ринку та вивчити нові групи споживачів, клієнтів чи ринки.

3) Зміни, які відбуваються у структурі організації та стратегії, стратегічному менеджменті, системах взаємозв'язків, трудових відносинах, контролі та інформації, системі планування бюджету. Вплив організаційних змін на конкурентоспроможність підприємства ту, яка буде давати змогу організації сприймати зміни у зовнішньому середовищі.

4) Зміни в культурі формують нові ідеї для цієї організації, способи діяльності, норми цінностей та поведінку, які викликані взаємодіючими групами причин, а саме зовнішніми та внутрішніми.

Вищезгадані типи змін перебувають у взаємозалежності, тобто зміни у одному призведуть до перетворень іншому. Новітні види продукції чи послуги можуть жадати змін технологій у виробництві, а зміни у структурі – висококваліфікованих професійних навичок та знань щодо співробітників.

Безперечно, щоб підтримати високий рівень обслуговування покупців, конкурентоспроможності, та забезпечення належний технологічний рівень організації потрібно вчасно здійснити реальні зміни, а інколи радикальні, хоча на даний час, частіше, ніж це було декілька років тому, у попередній економіці.



Варто розглянути найбільш поширені моделі управління змінами підприємства:

1. Модель ADKAR (Awareness Desire Knowledge Ability Reinforcement) – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків [15]:

- 1) усвідомлення необхідності змін (опис причин для проведення змін);
- 2) розуміння бажання змін та готовність до змін (приймається рішення про підтримку змін);
- 3) формування знання, яким чином змінюватися;
- 4) здатність упроваджувати зміни (демонстрація привабливості змін, визначення бар'єрів із перешкоджання змінам);
- 5) забезпечення підтримки змін (прийняття змін через застосування зворотного зв'язку, визначення премій персоналу, оцінювання їх діяльності і т.д.) [3].

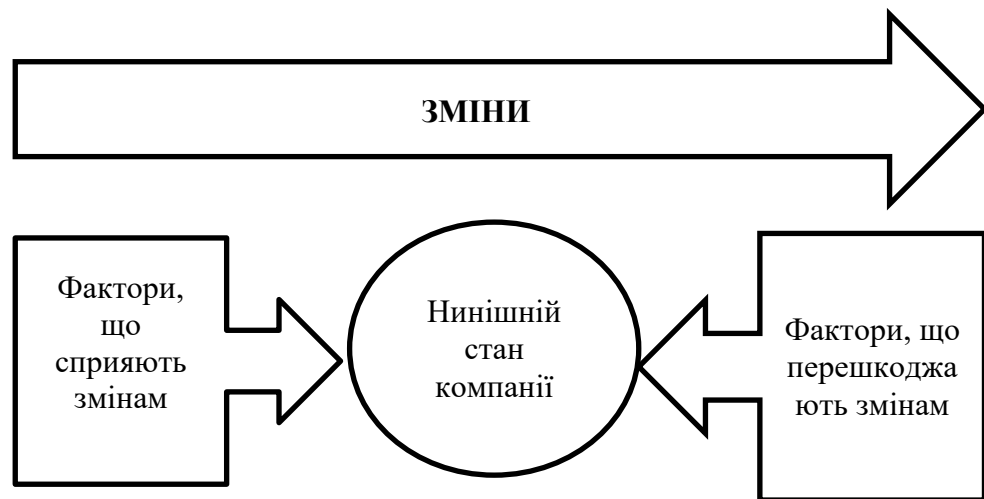
2. Модель змін Левіна базується на трьох основних етапах процесу організаційних змін:

Стадія 1. «Розморожування» – члени організації отримують інформацію про реальний стан справ, з метою усвідомлення ними необхідності змін. Презентація методів реформ і їх можливих наслідків.

Стадія 2. «Рух» – виконуються заплановані заходи щодо зміни відносин працівників і відділів.

Стадія 3. «Заморожування» – здійснюються заходи щодо зміцнення того, що було змінено. Співробітники повинні переконатися в ефективності нового, прийняти нові методи, підтримати їх використання [5].

3. Модель змін «Силове поле» (рис. 1.4). Базою моделі є аналіз певних чинників (сил), що можуть як бути каталізатором змін так і їх гальмувати. Передбачається, що за будь-яких умов діють дві групи сил: рушійні та стримувальні, причому ці сили можливі як усередині організації, наприклад, у поведінці людей, у ресурсах, так і поза її межами – у процесах, що відбуваються в країні.



**Рис. 1.4. Модель змін «Силове поле».**

Джерело:[3]

4. Модель EASIER. Модель EASIER – модель управління змінами, що використовується для аналізу стратегії й застосовується в ситуації будь-якої складності, пов’язаної зі змінами [7].

5. Модель менеджменту змін МакКінсі допомагає чітко визначити основні сфери, яким потрібно приділяти увагу в процесі впровадження організаційної зміни [16].

6. Для практиків модель С. Кові має значення в розумінні якостей, які важливі для людей в організаційному середовищі взагалі, філософії, сповідання якої дозволяє досягати розуміння та продуктивності в процесах організаційних змін через сприйняття таких процесів як взаємовигідних як для працівників з організацією так і для організації з її зовнішнім середовищем [17].

7. Модель Коттера ґрунтується на систематизації критичних аспектів в процесі проведення організаційної зміни. Загалом модель слугує не лише загальним планом дій в процесі організаційної зміни, але й нагадуванням згідно з яким здійснювати перевірку відповідності перебігу процесів закономірним вимогам» [18].

Перераховані концепції управління організаційними змінами є найбільш поширеними. Більшість концепцій описують послідовність і зміст етапів організаційних змін, але істотно обмежені в практичному застосуванні. Частина

з них спрямована на виявлення причин опору змінам та описують готовність до них [3].

Таким чином, зміни можна визначити як перехід на якісно новий рівень розвитку організації, що дає змогу розширити уявлення про конкурентні переваги і переосмислити потенціал як окремих співробітників, так і підрозділів організації, досягти нового положення на ринку продуктів / послуг, істотно збагативши корпоративну культуру і філософію. Зміни залежно від їх глибини і характеру варіюються від незмінного функціонування до повної перебудови організації, коли відбувається її фундаментальна зміна. Кожен вид зміни зумовлений змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а також сильними і слабкими сторонами самої організації [3].

Що стосується практики господарської діяльності організації, необхідно використовувати моделі залежно від завдання і наявних можливостей, обраного шляху (революційні або еволюційні зміни), розміру організації і масштабів планованих змін. Тому краще використовувати різні моделі залежно від ситуації, що склалася.

### **Висновки до розділу 1.**

Зміни середовища призводять до виникнення ситуації за якої компанії змушені вчасно реагувати та пристосовуватись, щоб залишатись конкурентоспроможними і продовжувати існування. Для досягнення лідируючих позицій компаніям потрібно передбачувати і формувати зміни середовища через ініціювання останніх. Тенденція до прискорення темпів змін зумовлена зв'язком між бізнесом і середовищем, коли у відповідь на зміни середовища бізнес змінюється, спричиняючи подальші зміни середовища і знову ж реагуючи на них.

Під час процесу управління змінами спрямовуючи свою діяльність для підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідно враховувати не лише вимоги, які ставить перед ним зовнішнє середовище, а також як ставиться

персонал підприємства до цих змін. Контроль цих аспектів дає змогу ефективного провести організаційні перетворення та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Впровадження управління організаційними змінами в систему менеджменту підприємств дасть змогу визначити основні чинники неефективності виробництва, проаналізувати сучасний стан підприємства, розробити план виведення підприємства з кризового стану, а також підвищити конкурентоспроможність продукції на вітчизняному та світовому ринках.

Під час впровадження управління змінами перед керівництвом підприємства постають проблеми його адаптації та реалізації в практиці господарювання, які можна вирішити із допомогою використання загальних методик управління змінами на підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗМІН ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

#### **2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».**

Товариство з обмеженою відповідальністю «СЕ Борднетце-Україна» є підприємство з іноземними інвестиціями, засноване 1 червня 2006 р. компанією «Сумітомо Електрик Борднетце ГмбХ». Німецька компанія «Фольксваген Борднетце ГмбХ» зареєстрована 1986 році як дочірнє підприємство АТ «Фольксваген» та АТ «Сіменс». З квітня 2006 року новим власником «Фольксваген Борднетце ГмбХ» став японський концерн «Сумітомо», і таким чином утворилося «Сумітомо Електрик Борднетце ГмбХ». Група компаній «Сумітомо Електрик Борднетце ГмбХ» представлена 13 заводами і представництвами, які розташовані у різних країнах світу з понад 10 тисячами працівників і річним оборотом понад 500 млн. євро.

У назві фірми закладено назву основного продукту – «борднетце», що в перекладі українською означає «бортові мережі». За роки своєї діяльності фірма займалася виробництвом кабельних мереж до таких автомобілів марки Фольксваген як: Гольф, Пасат, Поло. Отримавши замовлення на розробку кабельної мережі для Гольфа А5, підприємство стало системним розробником та постачальником для автомобілів Фольксваген, Шкода, Сеат, Ауді та мікроавтобусів Фольксваген.

Кабельні мережі для всесвітнього автомобілевиробника виготовляють у таких країнах світу: Польщі, Словаччині, Туреччині, Марокко, Болгарії, Китаї, та Україні. Виробництво бортових кабельних мереж ТзОВ «СЕ Борднетце-Україна» на території України, стартувало в березні 2007 р. з пілотного виробництва, яке було розпочате на орендованих виробничих площах (близько 4500 м<sup>2</sup>) заводу «Оріон» у м. Тернопіль. Місією організації є «створення

цінностей у формі ресурсів і можливостей на основі постійних інновацій, і поширення цих цінностей по всьому світі».

Основною ідеєю місії компанії – інноваційність бізнесу. «СЕ Борднетце-Україна» прагне творчого підходу до інновацій, що будуються на стратегії пошуку нових соціальних потреб, що можуть виникнути у найближчому майбутньому [19].

Згідно місії «СЕ Борднетце-Україна» прагне розвиватись в таких бізнес сферах, як:

- поточні бізнес сфери, тобто сфери, на яких компанія зосередить свою увагу, щоб підкреслити міцність групи – мобільність, енергетика та комунікації.

- інтегровані бізнес сфери – сфери, в яких поточні продукти інтегруються з новітніми технологіями, щоб належним чином відповідати соціальним потребам суспільства.

- нові бізнес сфери – сфери, які компанія планує освоювати в найближчому майбутньому, такі як біотехнології та природні ресурси [19].

Цілі та предмет діяльності товариства, відповідно до статуту, включають:

- 1 Розробку, виробництво, продаж джгутів проводів, інструментів, електричних та електронних систем для автомобілів, а також відповідних комплектуючих.

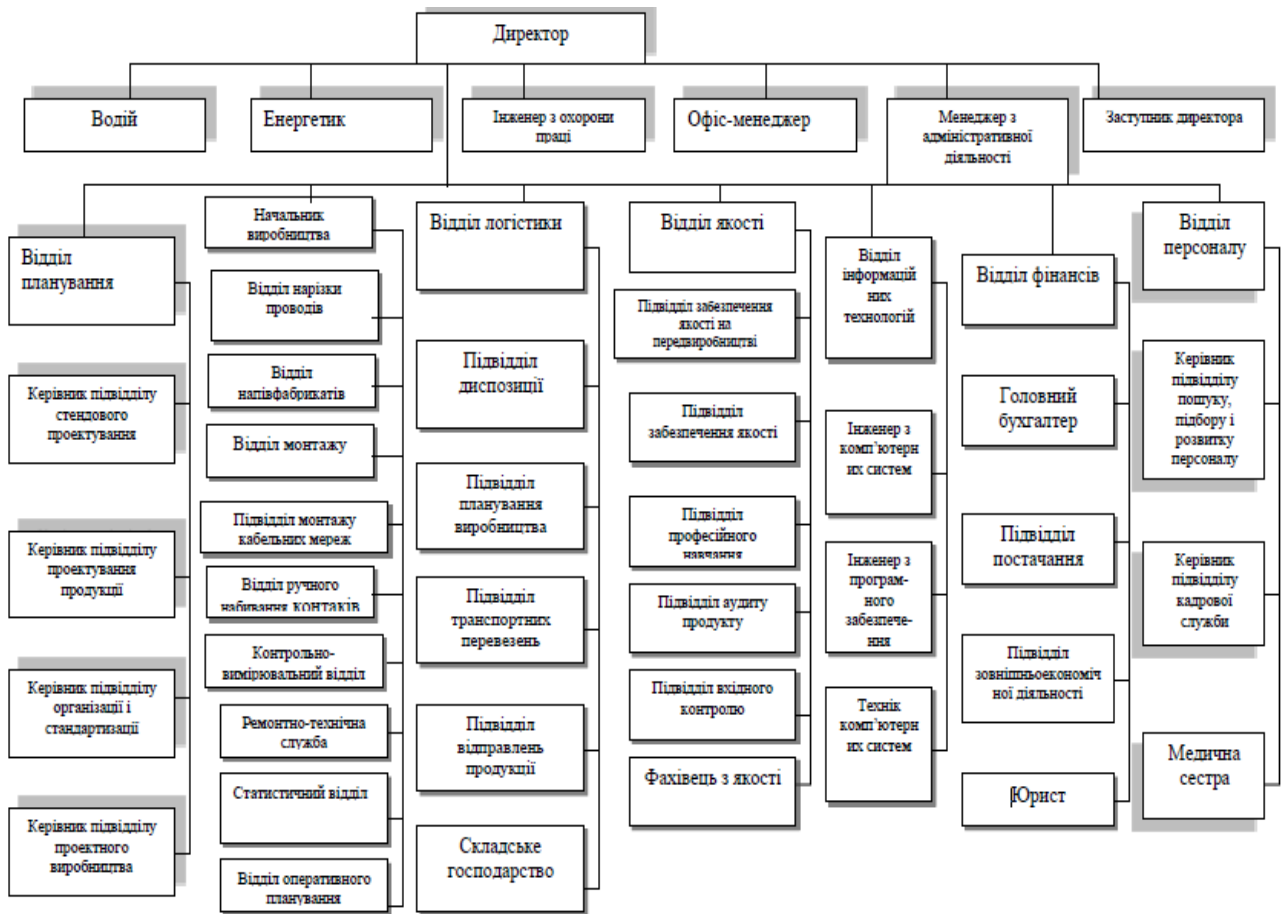
2. Продаж продукції засновнику та будь-якій юридичній особі, визначеній засновником.

3. Імпорт та придбання товарів і послуг, необхідних для машинобудування, планування, виробництва, монтажу, тестування, організації виробництва, навчання та супровідних видів діяльності.

4. Здійснення інших видів діяльності, які стосуються та є дотичними для досягнення вищезгаданих цілей та предмету діяльності, та будь-яких інших видів діяльності затверджених зборами учасників для реалізації зазначених вище цілей та предмету.

Організаційна структура управління підприємством – основа системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, окреслює необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів [19].

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», яка представлена на рис.2.1.



**Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»**

Як видно з рис.2.1 підприємство має організаційну структуру, яка характеризується горизонтальним та вертикальним поділом праці, має дивізійні зв'язки.

Вона включає шість основних відділів плюс адміністративний відділ керівником якого, є сам генеральний директор компанії.

Горизонтальний поділ праці є однорівневим. Головне призначення – сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації при вирішенні виникаючих проблем. Вони мають ряд важливих переваг: економлять час, підвищують якість взаємодії, розвивають у керівників самостійність, ініціативність, вмотивованість. Вертикальний поділ праці – це зв'язки підпорядкування, необхідність у них виникає при ієрархічності управління. Дані зв'язку служать каналами передачі розпорядчої та звітної інформації, створюючи тим самим стабільність в організації [27].

В результаті вертикального поділу управлінської праці утворено три рівні управління вищий – генеральний директор компанії, директори філій, середній – керівники підрозділів та нижчий – відповідальний за конкретну роботу, яка виконується за конкретними планами.

Поділ на відділи відбувається відповідно до цілей і стратегії організації. Кожен відділ має мати чітко визначені завдання і функції.

Робота, яка повинна виконуватись на підприємстві, розподілена між підрозділами. Це дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять свої завдання, цілеспрямоване виконання яких, кожним окремо, приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу [32].

Сформована організаційна структура ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» та функціональний розподіл завдань між його структурними підрозділами демонструє наявність функціональної департаменталізації всередині даного підприємства. Це означає, що у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» процес поділу на групи видів діяльності та ресурсів всередині підприємства відбувся таким чином, що працівники, які здійснюють однакові чи подібні види діяльності були об'єднані в один відділ чи підвідділ.

Однак, незважаючи на чіткість побудови організаційної декомпозиції виробничих підрозділів, очевидними є як переваги так і суттєві недоліки, які, на



наш погляд, суттєво впливають на адаптивність операційної системи ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» до мінливості середовища його функціонування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Переваги і недоліки функціональної департаменталізації

#### ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Переваги	Недоліки
Зосередження на одній функціональній сфері стимулює становлення працівників як фахівців у своїй справі	Працівники можуть опустити загальні виробничі цілі організації, адже вони концентрують увагу лише на своєму відділі та своїй спеціалізації
Спостереження і координація спрощуються, оскільки керівнику структурного підрозділу необхідно пам'ятати й інтегрувати вузьке коло функціональних видів	Час для прийняття загальних рішень збільшується через необхідність прийняття рішень у кожній функціональній сфері
Функціональна департаменталізація добре підходить до стабільних ситуацій	Час від часу виникають конфлікти між вузькими фахівцями різних функціональних підрозділів ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», Потенційно можуть виникнути "вузькі місця" при переході роботи від одного підрозділу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» до іншого

Джерело: складено автором самостійно.

Отже, завданням управлінської ланки ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є забезпечення внутрішньої єдності структурних підрозділів, цілісності і стійкості системи управління щодо зовнішніх впливів і внутрішніх збурювань. Вони мають свою внутрішню організацію і складаються з взаємозалежних між собою елементів, що включають виробничо-господарські одиниці, а також комплекс установлених між ними взаємозв'язків і організаційних відносин [19].

Ефективне функціонування підприємства в умовах розвитку в Україні ринкової економіки перебуває у прямій залежності від забезпечення високої якості його кадрового потенціалу. Управління персоналом – одна з головних функцій будь-якої організації, воно може виявитися тим критичним фактором, що визначає успіх або невдачу організації.

Завдяки вдалій кадровій політиці «СЕ Борднетце-Україна» є одним з найбільших роботодавців у Тернопільській області.

Організаційна структура відділу персоналу:

- підвідділ кадрової роботи;

- підвідділ пошуку, підбору і розвитку персоналу;
- підвідділ професійного навчання;
- підвідділ економічного аналізу, компенсацій та пільг;
- медична служба;
- фахівець з внутрішніх комунікацій [19].

Саме підвідділ економічного аналізу, компенсацій та пільг відповідає за розробку мотиваційної системи підприємства.

Кількість працюючих на ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» протягом останніх 10 років зростає. Найбільш значущі зміни в чисельності персоналу відбулися в період з 2016-2018 рр. Динаміка зміни чисельності персоналу подана у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Динаміка чисельності персоналу

Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість	2933	4033	4124	4016	3936	3217	3190	3055

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Отже, чисельність персоналу у 2016 році зросла на 38%, у 2017 – на 2%, у 2018 році зменшилась на 3%, у 2019 та 2020 роках чисельність зменшилась також на 2% та 18% відповідно.

Така динаміка чисельності персоналу у ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» пов'язана насамперед із зміною (збільшення або зменшення) обсягів замовлення та обсягами виробництва. Також однією із причин зміни чисельності є звільнення працівників через порушення трудової дисципліни, та за власним бажанням у зв'язку із незадоволенням умовами праці, оплатою праці та іншими соціально – побутовими причинами. Сьогодні додатковим фактором у зменшенні кількості персоналу є війна в Україні та як наслідок зростання імміграції серед населення.

Нормою робочого часу на підприємстві є 40 годин на тиждень. Робочий день службовців є гнучким — починається в проміжку між 8 та 9 годиною та закінчується відповідно у період між 16:30 та 17:30 на вибір працівника і триває

від 7 до 8 годин. Обов'язковою при цьому є присутність працівника на підприємстві з 9:00 до 16:30.

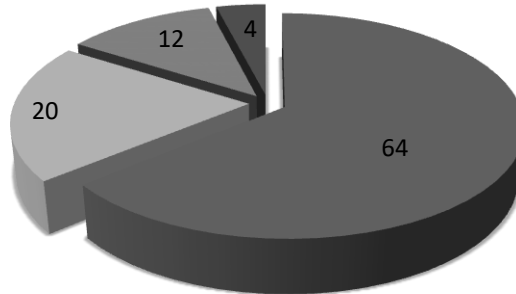
Для робітників і допоміжних робітників робота на підприємстві відбувається позмінно. У зв'язку з необхідністю безперервного виробництва встановлюється трьохзмінний графік роботи. Перехід однієї зміни в іншу відбувається через кожен робочий тиждень, тобто кожен працівник тиждень працює в ранкову зміну, тиждень в пообідню і тиждень в нічну. За вечірні і нічні години роботи передбачені доплати: за вечірні години (18:00–22:00) – 20%, за нічні години (22:00–06:00) – 35%.

Система мотивації на підприємстві включає матеріальну мотивацію та нематеріальну мотивацію. До матеріальної мотивації варто віднести своєчасну виплату зарплати за місяць, надання премій (за продуктивність для робітників, за професійні успіхи для допоміжних працівників та службовців, премія за присутність, спеціальні премії), тринадцяту зарплату, доплату від годинної тарифної ставки за кожен годину роботи у вечірній і нічний час, оплату понаднормової праці в подвійному розмірі, оплату лікарняних.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» має кілька бізнесів-напрямків. До найбільш значних господарчих бізнес-одиниць (ГБО), які разом займають 65%, належать (рис. 2.2):

- виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів (ГБО 1);
- виробництво електронних і електричних проводів і кабелів (ГБО 2);
- оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів (ГБО 3);
- роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів (ГБО 4) [15].

- виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів
- оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- виробництво електронних і електричних проводів і кабелів
- роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів



**Рис. 2.2. Структура виробництва основних видів продукції ТОВ «СЕ Борднетце–Україна» в 2022 р.**

Джерело: складено автором

Найбільшу питому вагу у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» серед виділених ГБО займає виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів (64%), найменшу дві ГБО – роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів (4%) та виробництво електронних і електричних проводів і кабелів (12%). Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів (ГБО 3) займає 20%.

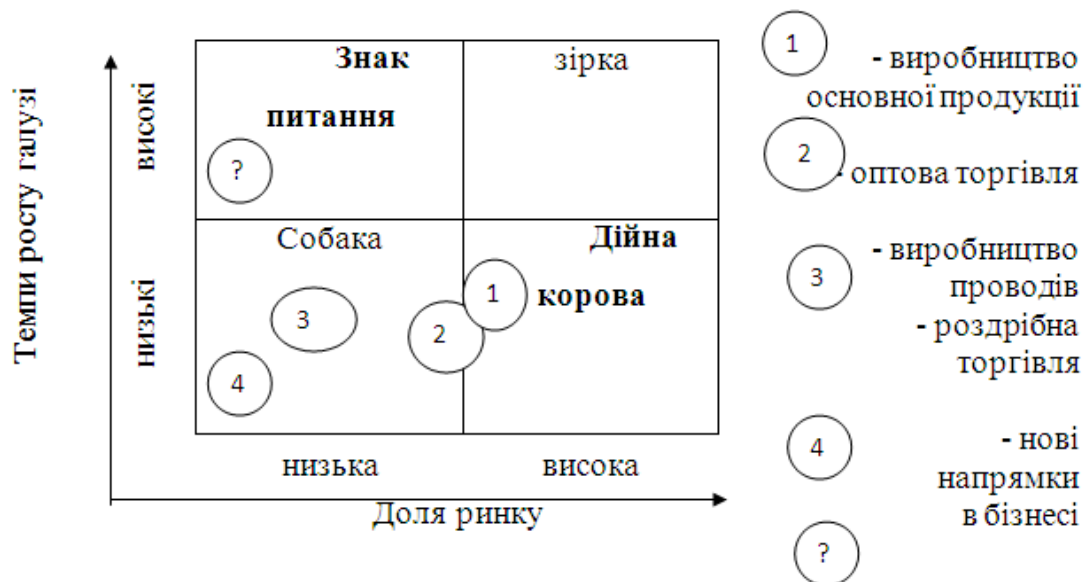
## **2.2. Аналіз можливостей підприємства ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» для проведення змін**

Для проведення стратегічного аналізу і діагностики проблем, а також вибору стратегій подальшого розвитку ГБО ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» скористаємося матричними методами. Використання матричного методу передбачає, по-перше, позиціонування, тобто виявлення позиції основних напрямків діяльності підприємства за різними критеріями [19].

Першою матрицею обрана матриця БКГ, за допомогою якої будуть обрані основні стратегії розвитку усіх ГБО (рис. 2.3).

Застосування матриці БКГ дозволяє зробити такі висновки: роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів (ГБО 4) та виробництво електронних і електричних проводів і кабелів (ГБО 3) у ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» займають позицію «собаки», тому для роздрібно торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів обираємо стратегію ліквідації, для виробництва електронних і електричних проводів і кабелів з причин високого конкурентного потенціалу обирається стратегія виживання та просування на світовий ринок. Виробництво основної продукції (ГБО 1) займає позицію «дійної корови», що призводить до вибору стратегії збереження позицій. Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів (ГБО 2) займає проміжну позицію між «собаками» та «дійною коровою» та також потребує стратегії розвитку та збереження позицій на ринку.

Проте з метою більш чіткого визначення позиції кожного напрямку діяльності ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» необхідно дослідити їх динаміку розвитку, починаючи з 2006 р.

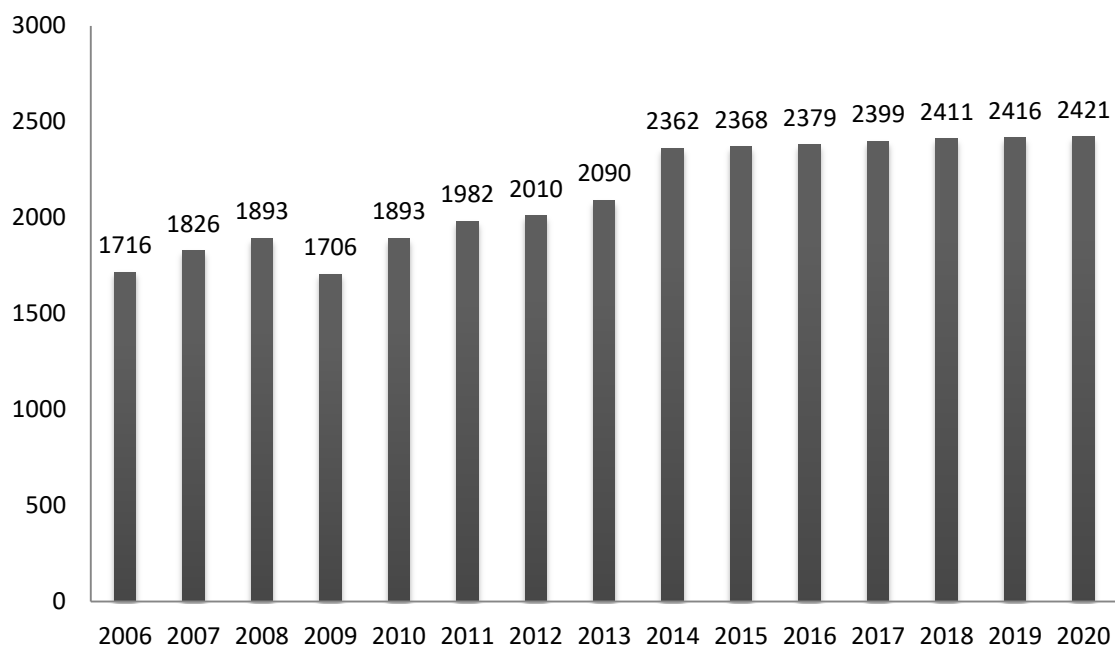


**Рис. 2.3. Ринкова позиція основних господарчих бізнес-одиниць ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» відповідно до матриці БКГ**

Джерело: складено автором

Першою розглянемо найбільшу за питомою вагою (64%) бізнес-одиницю напрямком виробництва ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» електричного й

електронного устаткування для автотранспортних засобів. Ця продукція виробляються заводом з початку його існування (рис. 2.4.). Продукція мала спад у виробництві у 2009 року, проте це було пов'язано з ситуативними факторами – кон'юктурою ринку (світова фінансово-економічна криза). Сьогодні після кризи пов'язаної з пандемією COVID-19 автомобільна промисловість хоча й повільними темпами, але розвивається. Крім того, зростає виробництво автотранспортних засобів, для яких ця продукція є необхідним комплектаційним товаром. Зі збільшенням реалізації авто-транспортних засобів підвищується попит і на продукцію підприємства.



**Рис. 2.4. Життєвий цикл виробництва ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» комплектів електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів, тис. шт.**

Джерело: складено автором

Важливим позитивним фактором для росту попиту на продукцію підприємства є зростання попиту на продукцію концерну «Фольксваген». Відтак, зниження обсягів виробництва продукції було тимчасовим. Відповідна політика кредитування та тенденції розвитку автомобільної галузі призведе до подальшого зростання ГБО 1 і ГБО 2. В результаті вказаних факторів для

даних ГБО обрана стратегія стабілізації та стратегія СУЯП. За рахунок цього підприємство забезпечує великий запас конкурентоспроможності.

Особливого значення набуває модель стратегії підприємства в умовах зростаючої конкуренції, яка передбачає обґрунтований аналіз його конкурентоспроможності, оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів. Ця оцінка здійснюється за допомогою SWOT - аналізу, складовими якого є сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що перешкоджають руху в напрямі досягнення мети та цілей його розвитку.

Сильні сторони підприємства характеризують його потенціал до підвищення конкурентоспроможності. Складовими сильних сторін може бути висока компетентність персоналу, стійке фінансове становище, імідж серед споживачів продукції, визнання на ринку, нижча ніж у конкурентів собівартість продукції та ін. Слабкі сторони підприємства - це внутрішні характеристики, які позбавляють його переваг над конкурентами. До них відносяться: обмежені потужності, низька прибутковість і якість продукції, вузька спеціалізація, мала доля продукції на ринку, слабка команда управлінців тощо.

При аналізі можливостей і загроз враховуються елементи загального становища підприємства на ринку, які впливають на здатність підприємства досягти своїх стратегічних цілей: технологічні та екологічні чинники, а також конкуренти, споживачі та постачальники, податковий тиск.

Для недопущення переважання впливу негативних чинників середовища ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», на наш погляд, необхідно максимально використовувати виявлені переваги внутрішнього і зовнішнього його середовища та в майбутньому охопити нові ринки збуту через розширення виробничих потужностей.

Основна перевага стратегічного управління полягає в тому, що організація може звести до мінімуму негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього. По-друге, підприємство має змогу зосередитися на вивченні чинників зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідно пристосуватися до них.

**SWOT – аналіз ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»**

	<b>Можливості: (максимальна оцінка +++)</b>	<b>Загрози: (максимальна оцінка --)</b>
	<p>Наявність перспектив розвитку бізнесу ++</p> <p>Вигідне географічне розташування ++</p> <p>Можливості навчання працівників +</p> <p>Сильний базис підрядників з низькими витратами ++</p>	<p>Поглиблення світової економічної кризи та погіршення загальної економічної ситуації в країні ---</p> <p>Високі витрати на застосування нових технологій---</p> <p>Нестабільність політичної і економічної ситуації в країні</p> <p>Війна ---</p>
<p><b>Сильні сторони: (максимальна оцінка +++)</b></p> <p>Сильна команда +</p> <p>Налагоджений контроль за процесами виробництва +</p> <p>Сильна зовнішня компетенція постачання ++</p>	<p>Запуск серійного виробництва</p> <p>Сервісне обслуговування виробничих засобів</p> <p>Можливості розширення асортименту продукції</p> <p>Можливості розвитку нових ринків збуту</p>	<p>Низька ступінь замінності продукції</p>
<p><b>Слабкі сторони: (максимальна оцінка ---)</b></p> <p>Несвоєчасність відкриття замовлень –</p> <p>Складна системна документація, описів процесів та інструкцій –</p> <p>Відсутність програми розрахунку продуктивності --</p> <p>Відсутність корпоративної інформаційної системи --</p> <p>Недостатня кваліфікація --</p> <p>Несформованість чіткої операційної структури --</p>	<p>Проектування операційної структури підприємства з врахуванням мінливості його середовища</p> <p>Запровадження нової системи регламентування діяльності</p>	<p>Можливе призупинення виробництва</p>

Джерело: складено автором.

Основна перевага стратегічного управління полягає в тому, що організація може звести до мінімуму негативні наслідки фактора невизначеності майбутнього. По-друге, підприємство має змогу зосередитися на вивченні чинників зовнішнього середовища, що формують зміни, і відповідно пристосуватися до них. По-третє, підприємство може отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і практичних рішень. По-четверте, підприємство стає більш керованим, бо завдяки стратегічним планам є



можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

Через укладання зовнішньоекономічних договорів здійснюються експортно-імпорتنі операції. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» експортує свою продукцію в наступні країни: Німеччина, Польща, Словаччина, а здійснює імпорт з Бельгії.

Упакування та маркування товару, відповідно до договорів, повинні відповідати умовам загальноприйнятих міжнародних норм та забезпечувати повне збереження товару при його транспортуванні.

Поставка товару здійснюється автотранспортом на умовах DDP-Тангер або вказаних у рахунках-фактурах по кожній поставці у відповідності до вимог Правил Інкотермс-2020.

Про кожну партію товару, продавець зобов'язаний повідомити покупця не пізніше, ніж за один тиждень до поставки, вказати при цьому кількість та асортимент товару. В процесі виконання договорів ціни на товар можуть змінюватись по узгодженню сторін.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» залишається одним із найбільших (за капіталовкладенням та рівнем виробництва) підприємств з іноземними інвестиціями на території Тернопільщини. Товариство з обмеженою відповідальністю «СЕ Борднетце-Україна» є підприємством з іноземними інвестиціями з 100-відсотковою часткою закордонного інвестора, а саме концерну «Сумітомо Електрик Борднетце ГмбХ», що діє відповідно до статті 3 Закону України «Про режим іноземного інвестування» від 19 березня 1996 року, згідно з яким іноземні інвестори можуть здійснюватися інвестиції у формі участі в підприємстві України шляхом створення юридичної особи або ж участі у вже створеному шляхом придбання часток, паїв, акцій тощо [19].

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» приділяє велику увагу вивченню своїх конкурентів. Основними конкурентами на території Західної України є:

- ТОВ «Електроконтакт Україна»;
- «Леоні»;

– ТОВ «Кромберг енд Шуберт».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Електроконтакт Україна» засноване 24 квітня 2007 року у місті Перемишляни Львівської області. ТзОВ «Електроконтакт Україна» спеціалізується по виробництву електричної кабельної продукції для БМВ, Дженерал Моторз та концерну Фольксваген на основі комплектуючих деталей, які постачаються іноземними виробниками.

Німецький завод «Леоні» (ТОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ») засноване на повній власності концерну «Leonі AG» (Нюрнберг, Німеччина) в Україні розташований в селі Нежухів Стрийського району Львівської області і працює з 15 липня 2003 року, виготовляє електричні кабельні мережі для авто Дженерал Моторз, Порше, Даймлер Кларайслер, Ламборджині, БМВ, Фольксваген, Ауді, Хонда. Окрім цього, слід сказати, що компанія є однією з перших, що прийшла на ринок Східної Європи. Також вона активно працює на Сході та Далекому Сході, завдяки чому може зменшити витрати на виготовлення продукції. Крім того, великою цінністю є хороша якість продукуюваної продукції.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна» – підприємство з 100% іноземними інвестиціями по виготовленню електричних бортових кабельних систем для автомобілів, розміщене на території Боратинської сільради Луцької області, виготовляє свою продукцію для найбільших європейських виробників автомобілів (VW, BMW, Audi, Mercedes). Потужність заводу – близько 1 тис. комплектів електрокабелів на добу, основні споживачі продукції - Daimler AG, BMW, Volkswagen.

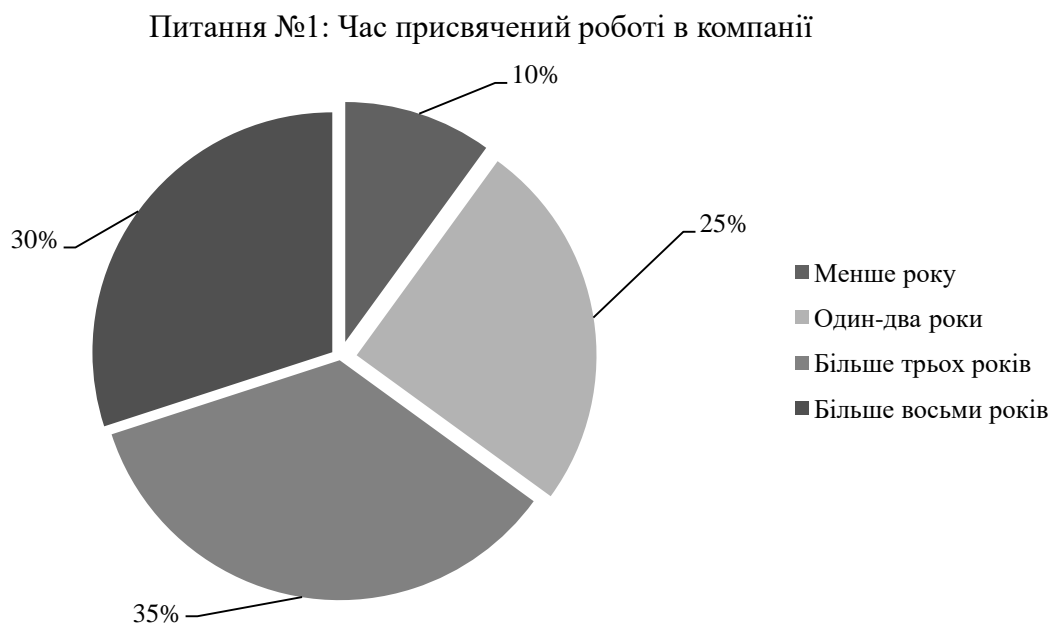
Частка продукції в області кабельних мереж та електроніки для автомобілів в даний час складає понад 15% експорту України до Німеччини, що є безумовно позитивним сигналом. Як наслідок, в Україні виробляються і поставляються за кордон товари, які мають відповідати найвищим стандартам якості.

### 2.3. Результативність менеджменту змін ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

Результативність менеджменту змін компаній, що займаються виготовлення комплектуючих до автомобілів варто оцінювати через ефект, який впроваджувані зміни мають на людські ресурси компанії.

Мотивація є важливим фактором впливу на продуктивність та лояльність працівників як в період організаційних змін так і в період відносної стабільності. Визначення тих аспектів мотивації, де існує простір для вдосконалення є важливим для розвитку організації.

Для оцінки рівня мотивації та сприйняття змін з точки зору працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» було проведено опитування яке припало на проведення організаційних змін у межах відділу логістики (пов'язаних з переходом до використання нової логістичної інформаційної системи). В опитуванні взяли участь 20 респондентів із 21 працівника відділу.



**Рис. 2.5. Стаж роботи в компанії**

Джерело: сформовано автором на основі опитування

З рисунку 2.5. видно що більше половини персоналу відділу працює вже досить довгий час разом, а саме більше трьох років – 35% (7 працівників) і більше восьми років – 30% (6 працівників).

## Питання №2: Ваша гендерна приналежність?

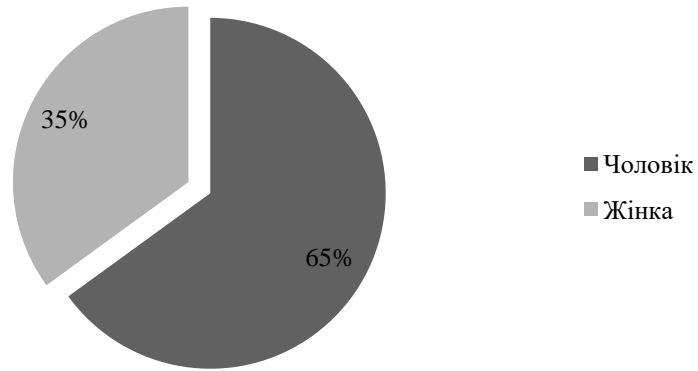


Рис. 2.6. Статева приналежність респондентів

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Згідно рисунку 2.6. загальна кількість опитаних працівників відділу чоловічої статті – 65% , а жінок –35%.

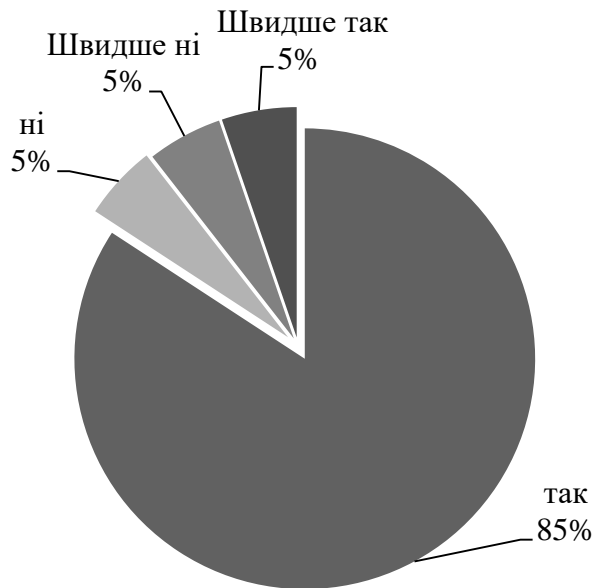
Таблиця 2.4.

## Результати питання №3: «Важливість факторів мотивації»

Фактор мотивації	Шкала від 1 до 10									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Матеріальна винагорода										
Додаткові переваги (оплачений спортзал)	–	–	–	–	–	5%	–	50%	45%	–
Зміст роботи	–	–	–	–	–	–	–	–	5%	95%
Можливості для розвитку (сертифікація, вивчення мов)	–	–	–	–	–	–	–	5%	5%	90%
Умови роботи (розклад, обладнання, ресурси відділу)	–	–	–	–	–	–	–	–	–	100%
Цілі компанії - зрозумілі та реалістичні	–	–	–	–	–	–	–	–	10%	90%
Стосунки з членами команди	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Стосунки з прямим керівництвом	–	–	–	–	–	–	–	15%	80%	5%
Стосунки з вищим керівництвом	–	–	–	–	–	5%	50%	30%	10%	5%
Залучення (інформування щодо планів, дискусії, прийняття рішень)	–	–	–	–	–	–	10%	80%	10%	–
Можливості кар'єрного росту	–	–	–	–	–	–	–	–	10%	90%
Похвала і визнання	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Справедливі стягнення за незадовільну роботу	–	–	–	–	–	–	–	–	–	100%
Справедлива робота інших - відносний внесок, співвідношення винагороди до внеску в досягнення команди чи компанії	–	–	–	–	–	–	–	–	–	100%

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Відповідно до даних таблиці 2.4. Можна зробити висновок що одними із наважливіших факторів мотивації для більшості працівників є умови роботи та можливості розвитку. Також всі респонденти відзначили надзвичайну важливість справедливої роботи інших тобто співвідношення винагороди до внеску в досягнення команди чи компанії. Це також стосується і стягнення за незадовільну роботу.



**Рис. 2.7. Питання №4: Чи ви очікуєте що працюватимете в компанії через рік?**

Джерело: сформовано автором на основі опитування

На рисунку 2.7. наведено результати опитування щодо можливої плинності кадрів. Відтак варто звернути увагу щодо потенційної втрати кадрів, зокрема 10% задумуються над зміною роботи і 5 % хоче звільнитися.

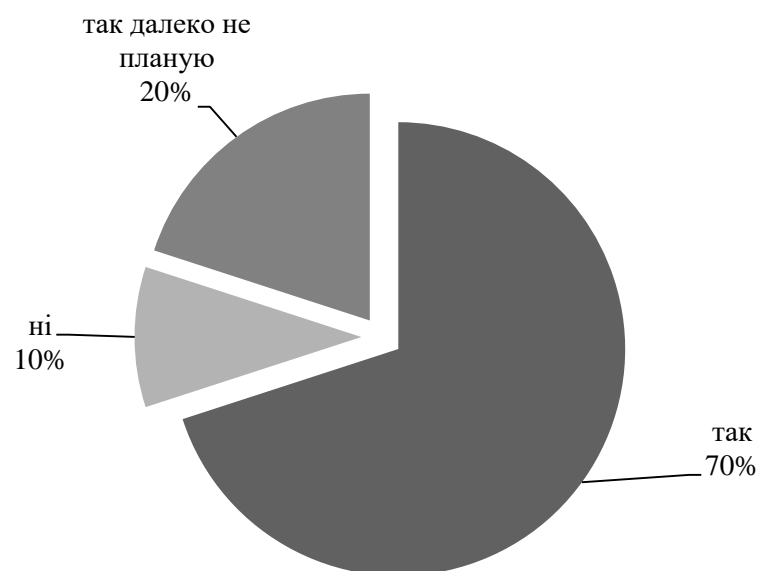
Найбільше на можливість залишитися працювати у відділі наступного року може вплинути рівень матеріальної винагороди. Це пояснюється важкою ситуацією в економіці країні через довготривалу війну та ростом цін всередині країни (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Питання №5: Що впливатиме на ваше рішення?**

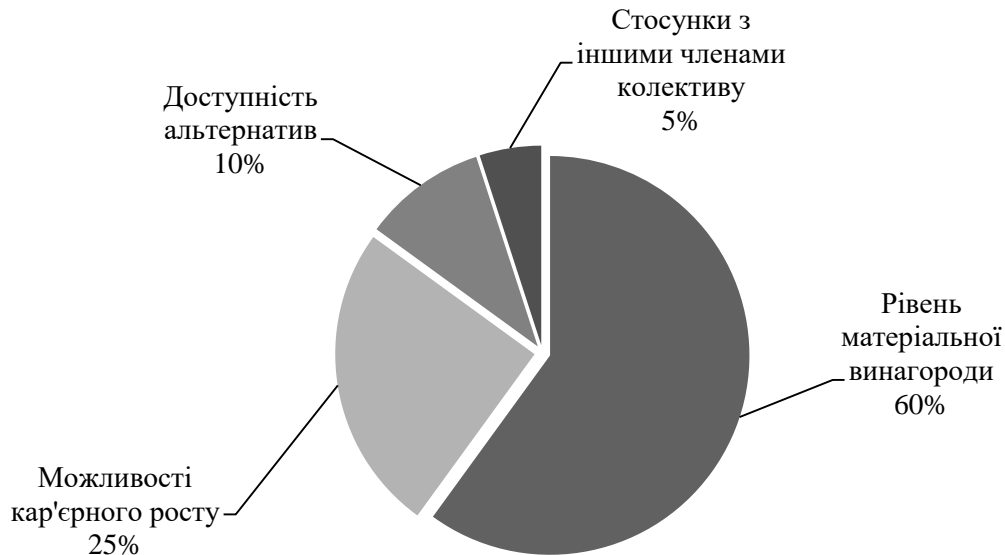
Джерело: сформовано автором на основі опитування

На рисунку 2.9. наведено результати щодо можливої плинності кадрів в майбутньому. Підприємству варто зосередитися на втриманні кадрового потенціалу та покращити комунікацію між кадрами для визначення можливих аспектів у роботі, які викликають незадоволення або/та дискомфорт. На рішення респондентів змінити роботу може вплинути рівень матеріального забезпечення та можливість кар'єрного росту в даному підприємстві.



**Рис. 2.9. Питання №6: Чи ви очікуєте що працюватимете в компанії через 5 років?**

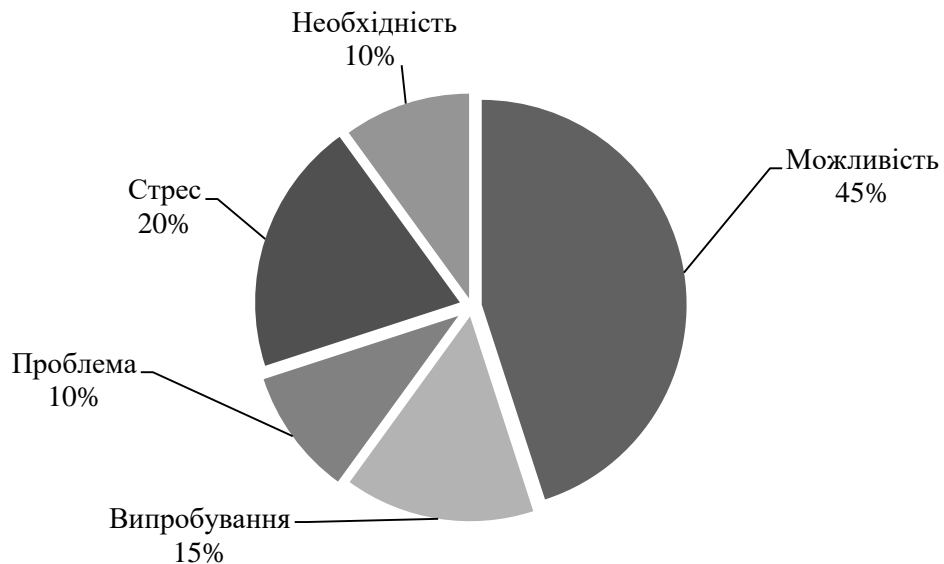
Джерело: сформовано автором на основі опитування



**Рис. 2.10. Питання №7: Що впливатиме на ваше рішення?**

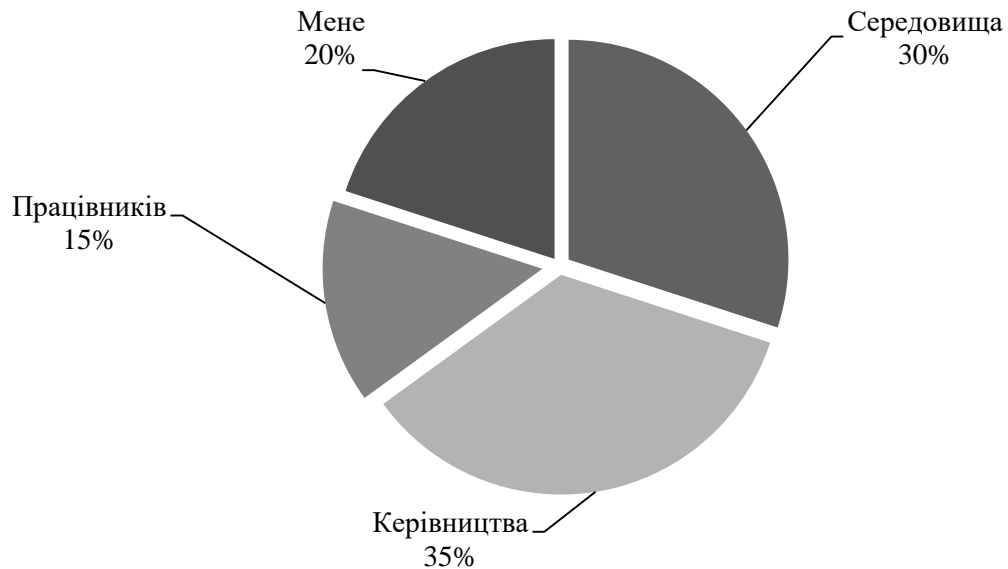
Джерело: сформовано автором на основі опитування

Друга половина анкети стосувалась сприйняття змін з точки зору працівників ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Так, найбільше працівники сприймають зміни як можливості і в меншій мірі вважають це стресом, проблемою, випробуванням та необхідністю (рис. 2.11).



**Рис. 2.11. Питання №8: В моєму сприйнятті «зміна» найбільш точно описується словом:**

Джерело: сформовано автором на основі опитування



**Рис. 2.12. Питання №9: Успіх проведення організаційної зміни залежить від.**

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Як вважають респонденти, на успішність впроваджених змін найбільше будуть впливати дії та поведінка керівництва, а також стан зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідальність за впровадження змін можуть взяти на себе лише 20% респондентів, що може свідчити про низький рівень зацікавленості у ефективному провадженні змін (рис. 2.12).

Таблиця 2.5.

**Результати питання №10: «Під час організаційної зміни я буду:»**

Менш продуктивним	10%
Хвилюватись через імовірність втратити роботу	—
Емоційно нестабільним	15%
Шукатиму більше інформацію про зміну	10%
Сумніватись у діях керівництва	20%
Протистояти змінам	—
Готовим покинути роботу	—
Менш зацікавленим у житті компанії та своєї команди	5%
Сповненим ентузіазму щодо майбутнього	30%
Більш зацікавленим у стратегічних планах компанії	15%
Шукати і використовувати можливості для росту та розвитку	30%

Джерело: сформовано автором на основі опитування



Поведінка працівників під час впровадження змін на підприємстві є важливою для уникнення помилок та непорозумінь, а також ефективному впровадженні нововведень. За умовами опитування респонденти мали можливість обрати кілька варіантів відповідей. У підсумку більшість сприймає зміни позитивно та не створюватимуть перешкод компанії у їх впровадженні (табл. 2.5).

Здійснивши аналіз відповідей із впровадження змін, які не подобаються працівникам, можна дійти висновку про необхідність збільшення комунікації між керівниками та персоналом (табл. 2.6). Особливо варто звернути увагу на зменшення продуктивності праці у значній кількості респондентів та виникнення негативних настроїв в колективі.

Таблиця 2.6.

**Результати питання №11: «Під час організаційної зміни,  
яка мені не подобається я буду:»**

Менш продуктивним	45%
Хвилюватись через імовірність втратити роботу	5%
Емоційно нестабільним	20%
Шукатиму більше інформацію про зміну	20%
Сумніватись у діях керівництва	30%
Протистояти змінам	25%
Готовим покинути роботу	5%
Менш зацікавленим у житті компанії та своєї команди	10%
Сповненим ентузіазму щодо майбутнього	10%
Більш зацікавленим у стратегічних планах компанії	5%
Шукати і використовувати можливості для росту та розвитку	5%

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Призначення другої частини опитування – визначення позиції працівників щодо змін в житті та в компанії. Більшість респондентів асоціює зміну з можливістю та випробуванням. Такий розподіл відповідей говорить про те, що сприйняття змін на підприємстві в загальному є позитивним і частина

колективу готова брати відповідальність за проактивне ставлення до процесу змін і обирати напрямок розвитку на майбутнє.

## **Висновки до розділу 2**

Товариство з обмеженою відповідальністю «СЕ Борднетце-Україна» є підприємство з іноземними інвестиціями, засноване 1 червня 2006 р. компанією «Сумітомо Електрик Борднетце ГмбХ». Підприємство займається виробництвом електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів.

Застосування матриці БКГ дозволило зробити такі висновки: роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, виробництво електронних і електричних проводів і кабелів варто обрати стратегію ліквідації, для виробництва електронних і електричних проводів і кабелів з причин високого конкурентного потенціалу можна використати стратегію виживання та просування на світовий ринок. Виробництво основної продукції (ГБО 1) займає позицію «дійної корови», що призводить до вибору стратегії збереження позицій.

Для недопущення переважання впливу негативних чинників середовища ТОВ «СЕ Борднетце-Україна», на наш погляд, необхідно максимально використовувати виявлені переваги внутрішнього і зовнішнього його середовища та в майбутньому охопити нові ринки збуту через розширення виробничих потужностей.

Відповідно до проведених опитувань визначено потреби працівників у пристосуванні системи мотивації та інформаційної системи організації, задоволення яких дозволить покращити здатність працівників проходити через організаційні зміни. Менеджмент процесів прийняття рішень є елементом системи менеджменту змін, оскільки якість прийнятих рішень визначає успіх процесу та результату трансформації.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗЕД

Компанії які зберігають лідируючі позиції на ринку або перевертають ринки, створюють нові і завойовують їх можуть вважатись успішними агентами змін. Їхні підходи можуть бути проаналізовані для того, щоб використовувати їх досвід та розвивати власні методи, пристосовані до особливих потреб організації.

Google є компанією відомою за свій швидкий і диверсифікований розвиток. Практики менеджменту змін в цій компанії може слугувати хорошим прикладом для інших агентів змін. Згідно з Аннікою Стейбер (Annika Steiber), успіх компанії залежить від можливості постійно змінюватись. Ця здатність доступна завдяки моделі менеджменту яка допомагає процесу інновацій. Автор зосереджується на принципах такого менеджменту в книзі «The Google model».

Принципи включають:

- Динамічні компетенції;
- Постійно змінна організація;
- Підхід зосередження на людях;
- Двояка організація;
- Відкрита для зв'язків організація;
- Системний підхід до роботи [20].

Компанія зосереджується на вмінні змінювати компетенції відповідно до потреб ринку. Це вимагає організаційної гнучкості і підтримується відповідною корпоративною культурою. В цьому випадку поєднання менеджменту таланту і самоменеджменту дозволяють працівникам розвивати в собі ті компетенції, які на їхню думку є потрібними, розраховуючи на менеджерів людських ресурсів для консультації та спрямування для приведення особистих та організаційних потреб у спільну відповідність для взаємовигідного існування індивіда і компанії [26].

Корпорація Microsoft займає лідируючі позиції на ринку інформаційних технологій як розробник операційних систем Windows та виробник техніки. Принципи менеджменту компанії включають:

- Бачення цілісної картини;
- Більш ніж менеджмент таланту;
- Перегляд існуючого стану;
- Увага як до короткотермінових так і довготермінових планів;
- Готовність навчатись постійно [21].

Бачення цілісної картини важливе для вищого менеджменту кожної компанії, проте це також є важливим навіть для рядових працівників компанії з різних причин. По-перше, кожен з працівників буде більш мотивованим в щоденній роботі, коли розуміння призначення його роботи є більш зрозумілим, коли створено відчуття призначення. По-друге, працівники маючи уявлення про те як працює організація і як відбувається взаємодія між її підрозділами здатні краще пристосовуватись до змін, заохочені брати участь в управлінні компанією та можуть робити більш продумані (з врахуванням інтересів з перспектив різних посад, що виконують різні функції) пропозиції щодо проведення змін. По-третє, для підтримання існування компанії потрібне виховання людей які зможуть зайняти керівні посади після виходу на пенсію тих, хто займає їх зараз. Оскільки бачення цілісної картини є необхідним для керівників, розвиток його в тих, хто потенційно стане керівниками є стратегічною роботою з точки зору менеджменту людських ресурсів [20].

Менеджмент таланту дозволяє знаходити людей з потрібною компетенцією, приєднувати їх до складу персоналу компанії та ефективно розвивати їх компетенції. Продовженням цього є будівництво команди через співставлення компетенцій людей для компенсації слабких сторін одних працівників сильними сторонами інших. У менеджменті винагород компанія адресує різні потреби працівників, включно з наданням опціонів найбільш цінним працівникам, від яких очікують довготермінової співпраці з компанією [22].

Перегляд існуючого стану включає повний аналіз сформованої бізнес моделі, беручи до уваги показники ефективності діяльності як з точки зору фінансової успішності так і оцінки міри задоволення працівників та споживачів. Відбувається також розгляд бізнес моделей інших компаній, що діють на ринку і порівняння для визначення їх сумісності з власним внутрішнім середовищем та зовнішнім середовищем актуальним на той час. Оскільки не існує ідеальної бізнес моделі для всіх умов ринку у всі часи, необхідне постійне внесення змін [45].

Для актуалізації та ефективного обміну інформацією засновники і керівники компанії Ларрі Пейдж (Larry Page) та Сергій Брін (Sergey Brin) організовують щотижневі сесії для спілкування з усіма хто входить до складу компанії, які проводяться кожної п'ятниці. Це дозволяє також зменшити вплив відчуття відстані влади на психологію людей працюючих в корпорації, що призводить до вільного мислення і генерування нових ідей, обмін якими проходить в реальному часі, обходячи іншим чином бюрократизовані процеси передачі інформації, отримання дозволів, підтверджень та очікування прийняття рішень внаслідок нарад. Таким чином скорочується час від зародження до реалізації ідеї, що є ключовим фактором в успіху її подальшої комерціалізації у випадку існування і знаходження такого потенціалу в ній.

Хал Греггерсен (Hal Gregersen) та Джеф Дайєр (Jeff Dyer) визначають фактори, які визначають успіх сучасних компаній на прикладі Tesla Motors як нетрадиційні стратегічні підходи і особливі тактики менеджменту людських ресурсів [23].

Компанія ІВМ – приклад успішного суб'єкта менеджменту змін, який за історію існування перейшов від виробника комп'ютерної техніки (продавши потужності компанії Lenovo) до провайдера сервісів у сфері інформаційних технологій, зосереджуючись на бізнес консалтингу, розробці програмного забезпечення, бізнес аналітиці та стратегічному менеджменті, аналізі масивів даних [24].

Відповідно до принципу простоти спілкування, інформаційна система компанії має бути пристосованою до вимог всіх її учасників. В процесі обміну інформації потрібно уникати використання елементів повідомлень, які незрозумілі для певних груп менеджменту чи працівників. Оскільки існує сильний взаємозв'язок між всіма елементами організаційної структури, працівники які працюють з технічною частиною продуктів і послуг мають адаптувати повідомлення для, наприклад, працівників відділу кадрів чи фінансів щоб ті аспекти змін, що впливають на них були зрозумілими і в кожного з працівників було цілісне уявлення про компанію як структуру де відділи співпрацюють для досягнення спільної цілі і беруть до уваги позицію та інтереси представників інших частин компанії при розробці і впровадженні будь-яких змін [40].

Реалізація менеджменту змін в компанії проходить через:

- Впорядкування інтересів стейкхолдерів та вищого керівництва;
- Передання потрібної інформації, знань і навичок;
- Дизайн організації та управління (взаємне пристосування нових практик та існуючих організаційних структур);
- Впорядкування інтересів індивідів та команд;
- Відображення трансформації у культурі компанії [25].

Розглянуті компанії, незважаючи на відмінні ринкові стратегії мають спільні риси у підходах до менеджменту планування, інформаційних систем і людських ресурсів. До їх складу входять:

Орієнтування на створення простої та ефективної інформаційної системи, де повідомлення є зрозумілими для людей будь-якого рівня ієрархії, будь-якого функціонального підрозділу. Завданнями, які вона виконує є розуміння стратегії всіма учасниками компанії та можливість ефективного проходження зворотнього зв'язку на всіх рівнях від вищого керівництва до рядових працівників. Частиною цього є пристосування системи прийняття рішень до умов сучасного середовища таким чином, що прийняття рішень є прискореним, більш автономним і сприятливим для експериментів [28].

Орієнтування на відкритість організації для нового досвіду, як з галузі економіки в якій діє компанія, так і з суміжних галузей. Перегляд і пристосування стратегії є постійним процесом. В такому контексті підтверджується першочергова важливість людських ресурсів компанії, чії компетенції залишаються корисними, незалежно від кардинальних змін у ринковому орієнтуванні компанії [24].

Орієнтування на менеджмент персоналу таким чином, що в першу чергу до уваги беруться компетенції та пріоритизується їх розвиток у напрямках які відповідають інтересам як працівників так і організації, а нерелевантна інформація відсіюється для підвищення якості прийняття рішень. Також важливим аспектом є надання влади працівникам і залучення їх до розпорядження власним часом та управління компанією як на рівні внесення пропозицій так і проведення експериментів.

В підсумку, компанії зосереджуються на зовнішніх зв'язках та людському капіталі щоб досягнути успіху в заходах зі змін. Зовнішні зв'язки потрібні для знаходження інформації та розробки планів змін заснованих на ній. Працівників треба заохочувати до розкриття своєї креативності та до того щоб ставати тими, хто ініціює зміни, а не реагує на них [30].

Таким чином компанії-новатори доводять, що використання новітніх підходів в протиріччі до їхньої оригінальної логіки може мати більший успіх ніж використання конвенційних моделей у їх найефективніших формах і тому основними факторами успішної діяльності з менеджменту змін є відкритість для нового досвіду і гнучкість у використанні його плодів.

Шляхи підвищення ефективності системи менеджменту змін:

1. Створення збірних команд для менеджменту змін.
2. Проведення заходів із спілкування персоналу з керівництвом.
3. Проведення заходів із залучення персоналу до прийняття рішень, управління організацією, вдосконалення сервісу.
4. Проведення експериментів на локальному рівні.
5. Інтеграція результатів у внутрішню інформаційну систему.

## 6.Проведення градації.

Проведення градації дозволить адресувати потреби працівників у встановленні справедливого сприйняття співвідношення винагороди до внеску у порівнянні з іншими працівниками, справедливості стягнень та покращенні можливостей для кар'єрного і особистого розвитку. Через інтеграцію у внутрішню інформаційну систему відомостей про завдання працівників, прогрес виконання, винагороди, відгуки клієнтів та актуальну інформацію про компетенції працівників буде досягнуто забезпечення підтримки дієвості результатів градації. Через організацію особистих зустрічей з керівництвом, підтримку ініціатив з залучення працівників всіх рівнів до менеджменту змін та регулярну організацію тимчасового обміну обов'язками між керівниками різних рівнів ієрархії буде досягнуто зниження сприйманої відстані влади і покращення інформаційного обміну разом з досягненням більш ефективного прийняття рішень. Обмеження експериментів до частин підвідділів у локальних відділеннях разом з організацією команд, спеціалізованих на конкретних проектах дозволить покращити результативність трансформаційних заходів [37].

Для підвищення ефективності діяльності підприємства пропонується ввести в організаційну структуру ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» підвідділ моніторингу оточення функціонування підприємства, який здійснюватиме діагностику прояву факторів зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства. Даному управлінню підпорядковуються інші управління в залежності від виконуваних ними функцій. Вони повинні подавати інформацію про стан справ діяльності підприємства і враховувати рекомендації і вказівки щодо управління необхідними змінами. На наш погляд, створення підвідділу моніторингу оточення функціонування ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» дозволить забезпечити швидку реакцію кожного елемента операційної структури даного підприємства на зміни середовища. Зокрема, на наш погляд, паралельно створюваний адаптивний елемент операційної структури



забезпечить виконання наступних реакцій, які відбуватимуться у ТОВ «СЕ Борднетце- Україна» в межах його операційної структури [29]

Отже, проектування організаційної структури підприємства передбачає запровадження на підприємстві одного з варіантів: а) підрозділу з моніторингу оточення функціонування підприємства, який відіграватиме роль структурного підрозділу підприємства; б) доповнення посадових інструкцій працівників відділу планування, фінансів та зовнішньоекономічної діяльності обов'язками щодо проведення моніторингу оточення функціонування підприємства.

Також необхідно більшу увагу приділити рекламним заходам щодо поширення інформації про підприємство та його продукцію, задля покращення іміджу на рівні України.

Для підтримки зарекомендованого іміджу, слід впроваджувати такі заходи: вивчати потреби клієнтів та пропонувати споживачам цінності та переваги товару чи послуги, які відповідають їх потребам та очікуванням; постійно розширювати спектр послуг, що надаються; використовувати нові технології; доводити інформацію до аудиторії усіма каналами комунікацій; максимально наблизити інформацію до клієнтів; організовувати інформаційний моніторинг; підтримувати та вдосконалювати внутрішній позитивний емоційний клімат; вдосконалювати відносини між персоналом; проводити заходи, що демонструють соціальну та екологічну відповідальність підприємства; покращувати якість менеджменту, який зобов'язаний чітко розуміти корпоративну стратегію, та впроваджувати її; удосконалювати управління персоналом, що підвищить імідж підприємства як роботодавця.

ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є великим та потужним підприємством з німецько-японськими інвестиціями, на якому більшість процесів є автоматизованими. Сучасне програмне забезпечення та новітнє обладнання дозволяє виробляти якісну продукцію, що проходить міжнародну сертифікацію. Також на підприємстві працює велика кількість персоналу, що сприяє зайнятості населення, але одночасно створює проблеми з управлінням персоналу.

Проблема з персоналом проявляється у таких факторах:

- висока плинність кадрів;
- некваліфіковані працівники;
- високі витрати на підбір та пошук персоналу;
- не достатній рівень заробітної плати простим працівникам.

Відділ персоналу часто в своїй роботі стикається з неправильним підбором та розподілом персоналу, що призводить до звільнення людей або їх переміщенням по підприємству.

Тому, щоб покращити вирішення цих проблем можна розглянути такі пропозиції: підвищити роль самоуправління (в межах посадових інструкцій); покращити психологічний клімат на підприємстві; здійснювати аналіз та оперативно ліквідувати причини, які призводять до виникнення конфліктів; аналізувати причини бажання звільнитися працівників з підприємства та створення заходів щодо ліквідації цих причин; виявляти працівників, які володіють творчим потенціалом та здійснювати заходи для підвищення їх зацікавленості в роботі на підприємстві.

### **Висновки до розділу 3**

Компанії, які досягають і залишаються на лідируючих позиціях в своїй галузі діяльності мають ефективні механізми менеджменту змін, засновані на принципах готовності ініціювати зміни, або кардинально змінюватися у відповідь на вимоги середовища. Підходи, що використовуються компаніями засновуються на їх баченні ринку і свого місця на ньому в конкретний момент прийняття рішення і на перспективу, не зважаючи на минулі успіхи встановлених моделей змін.

Підходи успішних компаній до менеджменту змін засновуються на ефективному менеджменті персоналу на всіх етапах від рекрутингу до соціального забезпечення. Незважаючи на відмінності в методиці, спільними

принципами є визнання цінності кожного працівника, надання свободи і заохочення співпраці у розвитку компетенцій та бізнесу компанії взагалі.

Проведення градації дозволить адресувати потреби працівників у встановленні справедливого сприйняття співвідношення винагороди до внеску у порівнянні з іншими працівниками, справедливості стягнень та покращенні можливостей для кар'єрного і особистого розвитку. Через інтеграцію у внутрішню інформаційну систему відомостей про завдання працівників, прогрес виконання, винагороди, відгуки клієнтів та актуальну інформацію про компетенції працівників буде досягнуто забезпечення підтримки дієвості результатів градації. Через організацію особистих зустрічей з керівництвом, підтримку ініціатив з залучення працівників всіх рівнів до менеджменту змін та регулярну організацію тимчасового обміну обов'язками між керівниками різних рівнів ієрархії буде досягнуто зниження сприйманої відстані влади і покращення інформаційного обміну разом з досягненням більш ефективного прийняття рішень. Обмеження експериментів до частин підвідділів у локальних відділеннях разом з організацією команд, спеціалізованих на конкретних проектах дозволить покращити результативність трансформаційних заходів.

## ВИСНОВКИ

В результаті дослідження сформовано ряд висновків наукового та практичного змісту:

1. Сучасне середовище ведення бізнесу в умовах «Економіки 5.0» є динамічним та розвивається під впливом демографічних змін, екологічних викликів та необхідності покращення стійкості економіки та бізнесу до нових потрясінь, урбанізації, глобалізації, інформатизації, розвитку новітніх технологій та ефектом прискорення змін, створеного синергією інших факторів. Суб'єкти господарської діяльності змушені вчасно реагувати на зміни середовища для підтримання конкурентоспроможності, тим самим долучаючись до інтенсифікації змін. Загальне економічне зростання, супроводжуване зростанням частки витрат на дослідження і розвиток, прискореною урбанізацією та інформатизацією спрямовує суспільство до усунення бар'єрів, які все ще стримують повноцінну економічну інтеграцію всіх країн світу. Поточні підходи до використання ресурсів в контексті демографічного, економічного та технологічного розвитку вимагають перегляду і пристосування до нових умов.

2. Менеджмент змін активно практикується сучасними компаніями і працівники свідомі необхідності провадження такої діяльності. Менеджмент компаній володіє знаннями про можливу поведінку персоналу в умовах різних організаційних трансформацій та способи впливу на неї для ефективного проходження процесу. Дослідження вчених у галузі менеджменту змін дозволили створити ряд моделей для опису процесу зміни і визначення алгоритму ефективного перебігу такого процесу, визначивши потреби працівників. Спільними для всіх моделей є потреби в усвідомленні необхідності проведення змін та їх переваг при отриманні такої інформації у позитивному забарвленні; потреби у знаннях та ресурсах необхідних для проходження через процес; мотивація, підтримка і ефективний зворотний зв'язок із керівництвом; проходження достатнього за тривалістю і ефективного

за змістом періоду відновлення перед наступним організаційними трансформаціями.

3. ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» є великим та потужним підприємством з німецько-японськими інвестиціями, на якому більшість процесів є автоматизованими. Сучасне програмне забезпечення та новітнє обладнання дозволяє виробляти якісну продукцію, що проходить міжнародну сертифікацію. Також на підприємстві працює велика кількість персоналу, що сприяє зайнятості населення, але одночасно створює проблеми з управлінням персоналу. Результати побудови матриці БКГ дозволило зробити такі висновки: роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, виробництво електронних і електричних проводів і кабелів варто обрати стратегію ліквідації, для виробництва електронних і електричних проводів і кабелів з причин високого конкурентного потенціалу можна використати стратегію виживання та просування на світовий ринок. Виробництво основної продукції займає позицію «дійної корови», що призводить до вибору стратегії збереження позицій. За результатами SWOT-аналізу для недопущення переважання впливу негативних чинників середовища підприємству, на наш погляд, необхідно максимально використовувати виявлені переваги внутрішнього і зовнішнього його середовища та в майбутньому охопити нові ринки збуту через розширення виробничих потужностей.

4. Дослідження у формі опитування персоналу «СЕ Борднетце-Україна» показують, що в межах системи мотивації існує потенціал для розвитку через створення справедливого сприйняття винагород і стягнень у порівнянні з іншими працівниками, розширення можливостей особистого і кар'єрного розвитку, покращення якості комунікацій з вищим керівництвом, забезпечення визнання і похвали та залучення до управління організацією. З точки зору менеджменту змін існують потреби у покращенні ефективності оперативної інформаційної системи, взаємодії персоналу із менеджментом та участі персоналу в управлінні.

5. Компанії, які продемонстрували ефективність у менеджменті змін, індикатором чого є фінансовий успіх, фокусуються на ефективності менеджменту персоналу. Створення умов для розвитку компетенцій в умовах кооперації працівників з компанією та участь працівників у визначенні майбутнього розвитку компанії через взаємодію з керівництвом, прийняття рішень і проведення експериментів є спільними для успішних компаній практиками.

6. Адресування потреб у змінах в системі мотивації та інформації можливе через проведення градації, та інтеграцію її результатів до внутрішньої інформаційної системи. Регулярні заходи зі зміни ролей менеджерів, зустрічі з персоналом та заохочення розробки організаційних змін разом з імплементацією створення збірних команд змін мають вирішити проблеми інформаційної системи у поєднанні з проведенням градації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лихвар А. Менеджмент змін на підприємстві. Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль, 2023. С. 194-196.
2. Підоричева І., Череватський Д. Як Індустрія 5.0 змінює погляд на економіку. *Дзеркало тижня*. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/u-poshukakh-stresostijkosti.html>
3. Порудеєва Т., Кишковська О., Скрипник К. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. Випуск № 19. 2018. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88>
4. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посібник. (Видання друге) Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
5. Рульєв В.А. Менеджмент : навч. посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.
6. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О.Є. Кузьмін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 155–161. (Вісник / Національний університет «Львівська політехніка»; № 714
7. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки*. 2010. № 2 (52). С. 287–291.
8. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 3, 2012. С. 71–75.
9. Черчик Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»* : Збірник наукових праць. Луцьк, 2013.

10. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Turchina-S.-G.-2.pdf>

11. Цуканова В., Кієнко Л. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2013. № 2. С. 24-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr\\_2013\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2013_2_7)

12. Порудєєва Т. Управління змінами на підприємстві в контексті підвищення його конкурентоспроможності. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 6(11). URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6\\_11\\_uk/51.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/51.pdf)

13. Гринько Т. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_10\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_46)

14. HR-персона України. URL: <https://hh.ua/article/20596>

15. ADKAR model. URL: <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>

16. MacKinsey Quarterly (April 2016). The four building blocks of change., Tessa Basford, Bill Schaninger. URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-four-building-blocks--of-change>

17. Covey, S. R. (2004). The 7 habits of highly effective people: Restoring the character ethic. New York: Free Press.

18. The Kotter International – The 8-step process for leading change URL: <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

19. Офіційний сайт Sumitomo Electric Industries. URL: <https://www.sebn.com/en/>

20. Annika Steiber - How Google Manages Continuous Innovation in Rapidly Changing World. URL: <http://www.strategos.com/google-model-managing-continuous-innovation-rapidly-changing-world/>

21. Fortune – 5 management tips from Microsoft CEO Steve Ballmer, Mary Jo Foley (December 2013). URL: <http://fortune.com/2013/12/12/5-management-tips-from-microsoft-ceo-steve-ballmer/>



22. Talking Village Management – Human Resource Management at Microsoft, H. Silistre (April 2011). URL: <http://mgmt.talkingvillage.com/article.x/1866>
23. Jeff Dyer and Hal Gregersen. Decoding Tesla’s Secret Formula URL: <http://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2015/08/19/teslas-secret-formula/#338928f659f8>
24. IBM Management Principles and Practices. URL: <http://www-03.ibm.com/ibm/history/documents/pdf/management.pdf>
25. IBM Strategy and Change Services – Organization Change Strategy. URL: [http://www-05.ibm.com/services/bcs/at/bcsserv/strategy-change/download\\_stch/sc\\_change\\_strategy.pdf](http://www-05.ibm.com/services/bcs/at/bcsserv/strategy-change/download_stch/sc_change_strategy.pdf)
26. Харченко В. Підходи до управління сучасним підприємством. URL: [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com).
27. Шевчук А. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (29). 2012. С. 207-210.
28. Лісун Я., Гайдей О. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. ч. 2. К.:КНЕУ, 2012. с. 472–479.
29. Ковальов В. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом. *Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18). С.84–89.
30. Чернявська І. Управління організаційними змінами на машинобудівному підприємстві; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. 2013, 22 с.
31. Степаненко С. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *Бізнес-Інформ*, 2015. №4. С. 291–297.
32. Стеців С. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. Сер. : Економіка, 2012. № 4. С. 155-163.

33. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник, 2013. № 2. С. 66-71.
34. Петрова І. Управління персоналом в процесі організаційних перетворень. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами : проблеми теорії та практики : т. 1, ч. II. – К. : КНЕУ, 2007. С. 646–655.
35. Янковець Т. М. Інноваційні стратегії підприємства легкої промисловості як засіб реалізації його інноваційного потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*, 2016. №2. С. 167–175.
36. Царенко О. В. Реінжиніринг малого бізнесу як засіб реалізації цільової стратегії інноваційного розвитку легкої промисловості регіонів. *Інвестиції : практика та досвід*, 2016. № 9. С. 62–65
37. Olson E. E., Murdoch S., Espinos V.: *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science*, Productivity Press, Portland 2000, с. 45.
38. Quinn K., (Contributor), Vergnes A.: *Open Organizations: A Model for Effectiveness, Renewal, and Intelligent Change*, The Jossey-Bass Management Series 2000, с. 76.
39. Mikhasyuk I., Boczan I. *Menedżment państwowy (w warunkach globalizacji)*. Uniwersytet Narodowy im. Iwana Franka we Lwowie i Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza, Lwów-Rzeszów, 2003, с. 123.
40. Ландик В.І. Регулювання інноваційної діяльності в регіоні. *Економіка промисловості*, 2011. № 4. С. 53 – 58.
41. Мазур А.Г. Розвиток функції управління персоналом в регіональному управлінні. *Регіональні перспективи*, 2011. №1. С. 73–75.
42. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: Монографія. К.: Знання України, 2015. 250 с.
43. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. - 215с.

44. Покотило, Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2020. №22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>

45. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ : КНУДТ, 2014. 314 с.

46. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. №3. С. 60–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2016\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_12).

47. Русавська В., Батченко Л. Проблемні аспекти менеджменту та менеджмент-освіти в умовах ринкових змін. *Вісник Київського національного університету культури та мистецтва. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. Том 1 № 1. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7573.1.2018.143391>

48. Стахурська С.А., Ткачук С.В. Менеджмент змін у розвитку організації: підходи та моделі. *Інтелект XXI*. № 3. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.20>

49. Адізес І.К. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / пер. з англ. Т. Семигіної. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.

50. Клименюк М.М., Безус А.М. Доказовий менеджмент: введення в теорію. К.: АМУ, 2015. 272 с.

51. Павлова Р.К., Тимошенко В.Ф. Менеджмент змін в організації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2017. № 1. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/28\\_67\\_1/16.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/28_67_1/16.pdf)