

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет

Кафедра менеджменту, публічного
управління та персоналу

Кваліфікаційна робота:
на тему:
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконав:
студ. групи МЕНм-21
Пахолок Андрій Романович
Науковий керівник
к.е.н., доц. Овсянюк-Бердадіна О.Ф.

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Зміни як каталізатор розвитку організації	6
1.2. Методичні підходи управління змінами в організації	12
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	21
2.1. Дослідження діяльності організації в ринковому середовищі її функціонування	21
2.2. Діагностика ринкової стійкості організації	27
2.3. Комплексна оцінка необхідності реалізації змін в організації	33
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ ПІДХОДІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ	42
3.1. Удосконалення організаційно-функціонального забезпечення управління змінами в організації	42
3.2. Моделювання процесного підходу до управління змінами в організації	50
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність проблеми. Нинішні умови суттєвого ускладнення зовнішнього середовища актуалізують необхідність реалізації різнопланових змін як об'єктивної необхідної передумови для забезпечення висхідного розвитку організацій, а подекуди просто їх виживання на ринку товарів, робіт або послуг. Отже, усі організації перебувають в процесі перманентних змін, тому що в іншому випадку їх здатність до виживання в динамічному ринковому середовищі ставиться під загрозу.

Будь-яка організація спроможна досягнути успіху в конкурентній боротьбі тільки постійно реалізуючи зміни через управлінські процеси у всіх сферах власної діяльності. Такі зміни здійснюються цілеспрямовано на основі чітко визначених підходів визначених удосконалень, інколи мають лише адаптивний характер, у випадку коли організація оперативно пристосовується до середовища шляхом часткової модифікації власної поведінки.

Отже, на сьогодні ключовою метою управління організацією є підтримка стабільності організації та реалізація тих змін, котрі відповідають за її стійкий розвиток. При цьому оптимально проведені зміни підсилюють ефективність діючих стратегій розвитку організації та забезпечують її успіх. Тому слід забезпечити надійний процес управління змінами та водночас збереження життєздатності організації у період виникнення потреби щодо певних трансформацій.

У процесі власної діяльності організація може обирати різні види змін, різні рівні втручання в організаційне та функціональне забезпечення. Таким чином, дослідження підходів до управління змінами в організації є комплексним і надзвичайно складним завданням, що потребує його вивчення як на теоретичному рівні, так й враховуючи специфіку діяльності певної організації.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Різні аспекти теорії та практики управління змінами стали об'єктом наукових досліджень низки вітчизняних вчених, зокрема таких як Андрущенко Н.[4], Буркович Ю. [10], Власенко Т. [13,14], Воронков Д. [15], Гончар Л. [18], Грінченко Р.[19], Гринько Т. [20,21], Малевський Е. [33], Овсянюк-Бердадіна О.[38,39], Покотило Т. [44], Приймак Н. [46,47], Смолінська Н.[55], Янковська Л.[63] та іншими. Однак, для кожної окремо взятої організації значної актуальності набуває моделювання унікальних підходів до управління саме тими змінами, реалізація яких має пріоритетне значення задля забезпечення ефективності її діяльності.

Мета кваліфікаційної роботи. Мета дослідження полягає в комплексному дослідженні теоретичних, методичних підходів до управління змінами та моделювання доцільних задля вдосконалення елементів процесу проведення змін в організації.

Завданнями роботи є:

- авторське обґрунтування змін як каталізатора розвитку організації,
- узагальнення діючих методичних підходів до реалізації процесу управління змінами в організації;
- комплексне дослідження діяльності ПП "Голден Вуд" в ринковому середовищі його функціонування;
- діагностика ринкової стійкості досліджуваної організації задля визначення доцільних змін в її діяльності;
- визначення напрямків удосконалення організаційно-функціонального забезпечення управління змінами в організації;
- моделювання процесного підходу до управління змінами в діяльності організації.

Об'єктом дослідження є процес управління змінами в діяльності організації, зокрема ПП "Голден Вуд". **Предметом дослідження** – методи, інструменти та підходи до реалізації процесу управління змінами в організації.

Методи дослідження. Теоретичним та методологічним базисом дослідження є загальнонаукові принципи, визначальні економічні й управлінські постулати, здобутки сучасних шкіл менеджменту, наукові доробки вітчизняних й зарубіжних вчених. Задля вирішення окреслених завдань застосовано системний підхід, враховуючи основні управлінські закони розвитку організаційних систем. В цьому напрямку застосовано спеціальні методи дослідження, зокрема метод системного аналізу (для вивчення теоретичних та методичних засад управління змінами в організації - розділ 1); метод аналізу, економіко-аналітичний метод (для проведення діагностики необхідності реалізації змін в діяльності ПП "Голден Вуд" - розділ 2), моделювання (в процесі пошуку удосконалених алгоритмів управління щодо проведення змін в організації - розділ 3).

Наукова новизна дослідження полягає в авторському узагальненні процесу підготовки й реалізації змін та систематизації управлінського інструментарію щодо забезпечення його результативності.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що запропоноване моделювання процесного підходу до управління змінами дозволить забезпечити керованість цього процесу, підвищити ґрунтовність вибору альтернатив розвитку організації через детальний опис запропонованих параметрів процесу змін.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Зміни як каталізатор розвитку організації

Будь-яка організація є свідомим об'єднанням різних ресурсів задля отримання економічного чи соціального ефекту. Кінцевою ціллю діяльності організації є досягнення нею успіху шляхом реалізації поставлених перед собою цілей, які, як правило, передбачають покращення результатів її діяльності й автоматичну готовність до змін.

За традиційним менеджментом змін в бізнесі часто реалізовувалися як антикризові заходи, при цьому рішення часто приймалися із запізненням. Однак на сьогодні реагувати організаціям слід все швидше, оскільки час став ще одним із найважливіших ресурсів, причому обмеженим. Звичайна адаптація може тільки підтримати організацію на плаву, а для її розвитку необхідні нові підходи, кардинально нові рішення, які зумовлюють організаційні перетворення, принципові зміни товарів, робіт та послуг, перегляд бізнес-процесів, запровадження новітніх інформаційних технологій. Сьогоднішній бізнес-світ диктує беззаперечні вимоги для впровадження змін всіма організаціями світу (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1 Глобальні виклики світу для реалізації змін організаціями

Примітка. Складено на основі [23]

У цьому контексті зазначимо, що якщо у вітчизняних умовах війна стала найбільшим каталізатором необхідних змін для організацій, то для всіх

організацій світу таким викликом стала пандемія. "Пандемія COVID-19 є одним із ключових викликів для бізнесу в сучасних умовах, що охопила усі його аспекти – від галузевих до глобальних ланцюгів постачань. Одночасно з коронакризою бізнес переживає «кризу адаптації», навчаючись працювати і отримувати прибуток в нових умовах. Пандемія показала, наскільки обмеженими є її можливості до швидкого навчання в динамічному світі, коли декілька днів зволікання можуть призвести до чотирикратного зростання кількості інфікованих і посилення дестабілізації бізнесу і суспільства. Оскільки компаніям доведеться адаптуватися до роботи після коронавірусу, вони, перш за все, повинні прискорити темпи своєї цифрової трансформації" [50].

На сьогодні управління змінами в сучасних організаціях має бути орієнтоване переважно не на вирішення існуючих проблем, а на прогнозування нових напрямків використання існуючих потенційних можливостей і сильних сторін організації.

"Впровадження концепції управління змінами базується на сукупності взаємоузгоджених рівнів дослідження теоретичних понять, аналітичних процедур, методів, етапів впровадження та контролю, які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію необхідних змін регуляторної політики розвитку. Концепція управління змінами є підґрунтям для формування сучасної парадигми державного регулювання розвитку економіки й побудови на її основі управлінської системи, яка б відповідала викликам сьогодення та була спроможна ефективно функціонувати в умовах інформаційної цивілізації" [51].

В організації необхідність управління змінами зумовлена невідповідністю процесу управління вимогам середовища її функціонування.

При цьому слід враховувати те, що зміни у будь-якій функціональній зоні діяльності організації, як правило впливають на інші та на організацію

загалом. Отже, причинами змін сучасних організацій є детермінанти внутрішнього та зовнішнього середовища (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Причини змін в організації

Внутрішні	Зовнішні
1. Швидке перепрофілювання підприємства	1. Економічна ситуація
2. Організаційна криза	2. Державне регулювання
3. Застарілість продукту (технології)	3. Соціально-культурні компоненти
4. Зміна системи цінностей і норм поведінки у працівників	4. Зміни законів та інших регуляторів
5. Зниження продуктивності організації	5. Рівень конкуренції
6. Невдачі у проведенні попередніх перетворень	6. Купівельна спроможність населення
7. Усвідомлення необхідності змін	
8. Зростання невдоволення співробітників існуючим станом	
9. Падіння показників ефективності організації	

Примітка. Складено на основі [20,55]

Будь-яка зміна призводить до появи нових якостей та особливостей організації. Процес реалізації змін охоплює різні елементи загальної системи управління, зокрема:

- об'єкти управління (окремі сфери діяльності організації, що потребують змін);
- суб'єкти управління (менеджери, окремі робочі групи за різними сегментами впровадження змін);
- функції управління змінами. "Оскільки управління змінами є управлінською діяльністю, функції управління змінами інтегруються до загальної системи управління. При цьому універсальних функцій управління змінами не існує, оскільки певний набір цих функцій залежить від конкретної ситуації в організації у певний період часу за умов конкретного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування організації" [38];
- методи управління змінами шляхом різних комбінацій впливу суб'єктів управління на об'єкти змін;
- схеми процесів управління змінами, з унікальними в кожному випадку характеристиками і складовими елементами.

"Жодні зміни в організації в сучасних умовах неможливі без виникнення опору цим змінам. Ймовірність опору змін в сучасних умовах зростає.

Ознакою опору в організації є відтермінування початку процесу змін, гальмування темпу змін і збільшення витрат порівняно із запланованими, намагання саботувати зміни всередині організації або замінити їх іншими нагальними справами, відмова, саботаж, відступ" [55].

В цьому напрямку низка науковців пояснюють у своїх наукових роботах дві логічних передумови змін, які формують фундамент для настання чи не настання опору - логіку наслідків та логіку ідентичності. Логіка наслідків дій менеджера демонструє, що він чітко бачить наслідки, що чекають виконавця змін. За логікою ідентичності менеджером йде ідентифікація потреб персоналу, його переконань і на цих засадах приймаються рішення про зміни та відбувається їх реалізація.

Багато змін торкається організаційної структури, процесів, технологій чи безпосередньо персоналу. При цьому зміни як правило відбуваються зверху вниз, тобто шляхом реалізації розпоряджень вищого керівництва організації.

Ряд науковців вважає, що перехід від функціонування до розвитку організації чи, навпаки, від розвитку до її стійкого функціонування, обов'язково пов'язаний з багатьма змінами. Однак цей перехід не може бути нескінченним, а має чіткі часові рамки для кожної окремо взятої організації. Такі періоди переходу, відповідно до ступеня змін, вітчизняний науковець Гринько Т. Врозділив на три рівні (рис. 1.2).

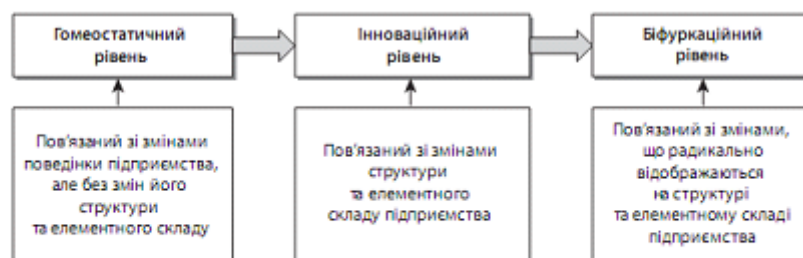


Рис. 1.2 Періоди часу переходу змін в організації

Примітка. Складено на основі [21]

На думку низки науковців, зміни, як правило, охоплюють такі елементи організації як бізнес-процеси, цілі, технології, кадри, сформовані структуру і культуру. При цьому у наукових працях обґрунтовують, що якщо в процесі

змін зазнає перетворення навіть один з цих елементів, то його трансформація автоматично зумовлює зміну стану інших.

Науковці розрізняють часткові та радикальні зміни, відмінність останніх проявляється у реакції організації на кардинальні зміни зовнішнього середовища чи як наслідок тривалої ігнорації необхідних для реалізації змін

Всі зміни, що відбуваються у процесі функціонування організації, можна розділити на дві групи. Перша група демонструє локалізацію зміни, коли керівництво намагається керувати зовнішнім або внутрішнім проявами поведінки організації. Друга група демонструє ситуацію, коли певна невідповідність поведінки організації усвідомлюється її працівниками.

При проведенні змін варто виділити кілька видів ризиків, зумовлених із різними проявами змін:

- ризик змістовного ефекту, що зумовлений з вибором бажаного кінцевого стану;
- ризик процесу переходу, що зумовлений самим процесом змін;
- ризик повернення до минулого стану функціонування організації.

Процес управління змінами ґрунтується на багатьох принципах, основними з яких нами виділено:

- узгодженості, що передбачає погодження процесів і методів змін з усталеною діяльністю та управлінськими процесами в організації;
- делегування, що передбачає з'ясування доцільних форм участі кожного із рівнів управління в конкретних заходах щодо реалізації змін;
- пріоритету змін стратегії розвитку організації;
- синтезу, що передбачає врахування всіх факторів і взаємозв'язків;
- інструменталізму, що обґрунтовує потребу управління змінами шляхом застосування чітко визначених підходів, а не інтуїтивних інструментів втручання.

Узагальнення цих принципів формують певні передумови проведення змін в організації, дотримання яких забезпечує її поступальний розвиток:

"Зміни повинні проводитися поступово, маленькими "кроками".

2. Процес змін повинен відбуватися зверху вниз (для здійснення загального керівництва) і знизу вверх (для завоювання підтримки колективу).

3. Повинна бути колективна відповідальність всіх тих, хто працює в організації в ході змін.

4. Зміни в організації повинні стосуватися кожного працівника.

5. Постійний контроль та оцінювання змін.

6. Менеджер повинен зробити точний аналіз проблем, визначити їх причини та провести зміни належним чином.

7. За потреби під час проведення змін потрібно залучати посередників.

8. Мотивація підлеглих у ході змін.

9. Чіткий розподіл повноважень в процесі змін.

10. Вироблення альтернативних підходів до проведення змін.

11. Надання підлеглим інформації про зміни.

12. Делегування підлеглим інформації для оцінювання господарської та комерційної ситуації" [63].

1.2 Методичні підходи управління змінами в організації

Для ефективної реакції на швидкі зовнішні зміни, які відбуваються в сучасних умовах, організація повинна розробляти і впроваджувати відповідні заходи. Відповідно до поглядів І. Адізеса, успішні дії організації в умовах гострої необхідності змін базуються на інтеграції усіх функціональних підсистем, таких як фінанси, персонал, виробництво, маркетинг тощо [1]. Стратегія кожної організації, чи вона формалізована або невиражена в явній формі, має включати систему котнтурів змін. Таким чином, лише системний підхід до формування змін у організації може сприяти її досягненню успіху.

Таким чином, основною метою успішного розвитку організації в сучасних умовах є створення можливостей для успішної реалізації обраної стратегії, одночасно забезпечуючи гнучкість для здійснення

фундаментальних змін. І навіть за умови, якщо стратегія організацією успішно втілюється, вона повинна мати внутрішню потенційну здатність до постійних інновацій, створення вдосконалених продуктів і процесів, а також до виходу на нові ринки.

Отже, саме організаційні та функціональні трансформації є основними та ключовими каталізаторами нової якості в ході розвитку організації. Вони стають центральним об'єктом управління під час втілення кожної функціональної, спеціалізованої зміни в цілому. Саме трансформації та локальні зміни детермінують перехід організації з одного стратегічного стану в інший.

Традиційно ключовими сферами змін в організації є:

- базові цінності та культура;
- організаційна та функціональна структури;
- інформування і мотивація персоналу;
- стиль менеджменту та лідерство;
- ресурсне забезпечення, зокрема фінансування;
- компетенцію й навички працівників.

Для реалізації основних підходів щодо змін доцільно виділити два зрізи організації, які є основними при їх здійсненні.

Перший – це організаційна структура, другий – організаційна культура. Найбільші виклики виникають під час реалізації змін в організаційній структурі та організаційній культурі. Зміни в організаційних структурах управління часто набувають форму пошуку оптимізованого балансу між централізацією та децентралізацією владних функцій її керівництвом.

Певною мірою зміни виникають в результаті появи нових можливостей у розвитку організації та потенційного отримання нею економічних переваг. Часто вони впливають із змісту її стратегії, а їх успішність гарантується їх системним характером.

Отже, система підходів до змін повинна відповідати певним вимогам. Вона має бути достатньо унікальною, так само як і поведінка організації на

ринку в цілому, враховувати характерні риси організації в конкретній бізнес-ситуації, охоплювати всі важливі аспекти діяльності та забезпечувати комплексний та органічний перехід з одного стану в інший стан розвитку.

Система підходів до змін повинна бути адекватною й гнучкою до зовнішнього середовища організації. Успішне впровадження змін в організації істотно залежить від здатності вищого керівництва керувати цим процесом. Однак в багатьох організаціях її вищий менеджмент завантажений вирішенням поточних й оперативних завдань а часто не може зосередитися на викликах щодо необхідності реалізації змін. Окрім того, особливістю саме вітчизняних менеджерів, на нашу думку, є часте їх небажання поділитися правами з підлеглими та делегувати повноваження.

Зведення наукових підходів щодо впровадження змін у організації дозволяє стверджувати, що для ефективного формування системи стратегічних змін та здійснення управління цим процесом необхідно мати лідерів змін, проводити діагностику ситуації, вибирати стратегію змін та визначати інструменти для їх реалізації. Сучасна концепція управління змінами І. Адізеса підкреслює значущість лідерів змін, зазначаючи, що на різних етапах життєвого циклу організації успішне впровадження змін вимагає наявності відповідного типу управлінських працівників [1].

Управління змінами також включає в себе визначення різних видів і їх типів. Види і конкретний характер стратегічних змін впливають з обраної загальної стратегії організації та більш конкретних ділових, функціональних і операційних її кроків у ринковому середовищі її функціонування. Сутність змін, що заносяться до системи стратегічних планів, формується на основі стратегічного аналізу. (див. таб.1.2)

Таблиця 1.2

Застосування моделей для визначення змісту, виду та типу змін

Модель змін	Зміст
Модель І.Адизеса	Визначення необхідних змін у стилі керівництва, складі управлінських працівників різних типів («вітамін» І.Адизеса)
Модель життєвого циклу організації Л.Грайнера	Визначення стадії життєвого циклу, відповідного типу «кризи» та змін, що можуть привести до її подолання та успішного переходу на наступну стадію життєвого циклу
Діагностична модель Турілі	Визначення подій, що дають поштовх для ініціювання змін, проведення експериментів та аналіз результатів для визначення стратегічних змін та методів їх реалізації
Модель Надлера і Тушмана	Розгляд у взаємозв'язку управлінських, стратегічних, технічних та соціальних аспектів (чотири взаємозалежних компоненти: робота, люди, формальна організація, неформальна організація). Чим краще узгодженість, тим успішніше відбуваються зміни.

Примітка. Складено самостійно на основі [1,7,61]

До складу діагностичного процесу відноситься і визначення певних контекстних факторів. До них відносять:

- 1) час (як швидко необхідні зміни);
- 2) діапазон (зміст та глибина змін);
- 3) збереження (які ресурси та характеристики організації треба зберегти);
- 4) влада (якою владою володіє керівник програми);
- 5) потенціал (які наявні ресурси для здійснення змін).

Узагальнивши існуючі підходи до реалізації змін чи означили доцільні способи впровадження змін, серед яких основними виділено примушування, адаптація, криза та управління опором (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи впровадження організаційних змін

Методи	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушування	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результату
Криза (реальна або штучна)	Загроза існуванню організації	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір Враховування моменту Комплексні зміни	Ризик невдачі Складність; Необхідність особливої компетенції

Примітка. Складено самостійно на основі [61, 63]

"На етапі визначення можливості змін потрібно виявити достатність фінансових, матеріальних і трудових ресурсів організації для здійснення змін, виявити основні організаційні та психологічні перешкоди організаційним змінам, з'ясувати ступінь зацікавленості вищого керівництва у проведенні організаційних змін. На цьому етапі потрібно проаналізувати міру підготовленості працівників до змін (проінформованність персоналу щодо змін, наявність відповідних знань та кваліфікації у працівників для змін, зацікавленість у змінах)" [43]. Враховуючи це, загальний процес управління змінами можна представити як логічну послідовність наступних етапів (див. рис. 1.3).

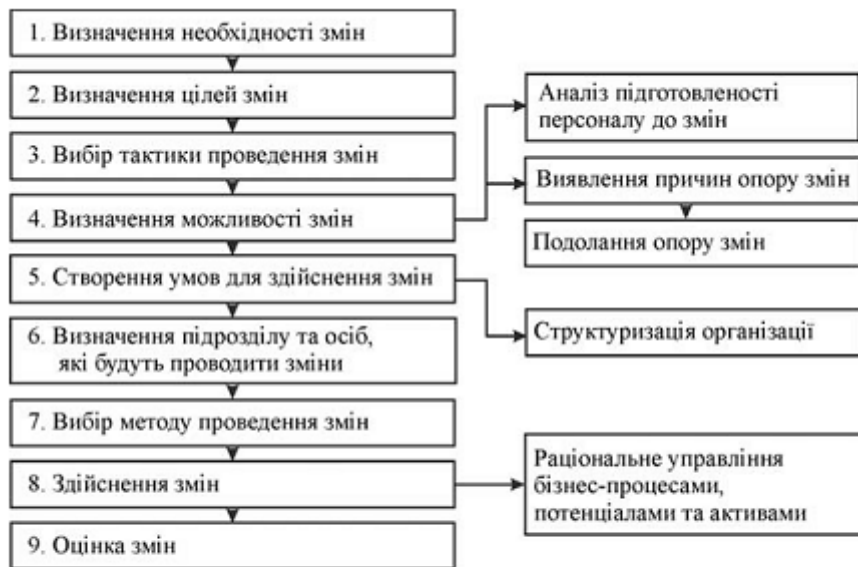


Рис. 1.3 Процес управління змінами в організації

Примітка. Складено на основі [33]

На практиці керівники організації, запроваджуючи зміни часто використовують примусові методи. Примушення є методом, який вимагає великих витрат і небажаний, на наше переконання, з погляду можливих негативних соціальних наслідків (звільнення компетентного працівника). Однак часто він є об'єктивно потрібним в умовах дефіциту часу, коли результати слід одержати дуже швидко. Труднощі з впровадженням цього методу зумовлені часто із соціальними аспектами діяльності організації: відсутність психологічної атмосфери щодо підтримки нововведень, недостатні інструменти щодо запобігання опору, не належна компетентність менеджерів під час впровадження й підтримки результатів змін. Усе це проявляється в зволіканні, саботажі щодо впровадження змін, ігноруванні вказівок менеджерів щодо характеру й масштабу доцільних змін. Таким чином, примусове втручання є найконфліктнішим методом впровадження змін. На наш погляд, цих недоліків можна позбутися, якщо перед початком впровадження змін менеджерами буде встановлено інтереси та потреби персоналу організації, виявлено потенційні джерела опору або реальної підтримки і знайдено способи впливу на них. Це забезпечить, на наше переконання, організаційну підтримку змінам.

Ми переконані, що більш ефективною є адаптація є методичний підхід до управління змінами бо вона охоплює процес послідовних, поступових дій менеджерів. Таким способом можна вплинути на традиції колективу, компетентність керівників структурних підрозділів та, основне, на неформальні аспекти діяльності організації. Практики вважають цей метод найбільш органічним; бо його супроводжує часта ініціатива творчих сил самого колективу.

Умовами результативного використання цього підходу є участь не тільки вищого менеджменту організації, а найбільшої кількості її співробітників. Тоді опір можна буде подолати шляхом використання компромісів, угод і домовленостей, що дозволить уникнути конфліктів. Однак при цьому метод адаптації потребує спеціалізованих знань. Його слід підсилювати паралельними змінами щодо розподілу організаційних сил, відповідною мотивацією, способів мислення та компетентності персоналу. Адаптацію доцільно в окремих випадках розглядати як попередній етап щодо реалізації змін, але це не означає, що після впровадження певних змін не слід застосовувати певні управлінські інструменти, бо психологічно зумовлене бажання працівників повернути все назад може бути дуже настійливе.

Різкі зміни в зовнішньому середовищі іноді загрожують самому існуванню організації; у неї замало часу, щоб відреагувати на це належним чином. Це означає, що настала криза. В умовах кризи опір переростає в підтримку, тому що негативна реакція з боку окремих груп персоналу на зміни їх формальної чи не формальної влади та впливу може поставити під сумнів існування організації в цілому. Це означає, що криза може бути використана для радикальних змін, оскільки опір практично відсутній. Окремі сучасні бізнес-тренери пропонують у таких випадках користуватися т. зв. штучною кризою, коли менеджери вигадують т. зв. зовнішнього ворога, що на практиці сприяє досягненню певних результатів організації та є т. зв.школою поведінки для її персоналу.

На наш погляд, такий підхід доцільно застосовувати тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж при використанні інших управлінських методів, і менше, ніж для адаптації. У цьому методі залежно від проміжку часу доцільно, на наше переконання, використовувати окремі елементи примусу чи адаптації.

У будь-якому варіанті впровадження змін помічається опір, який обумовлений тим, що кожний процес розвитку передбачає зміни та реорганізацію процесів відповідно до нових цілей та стратегій. Це, в свою чергу, порушує нормальне функціонування попередньої організації, на яку спрямовані зміни, які передбачають зміни змісту діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього статусу, розподілу влади і впливу та інші аспекти, тобто спостерігається опір системи, групи та окремих осіб, як спільно, так і окремо.

Значну роль відіграє стиль проведення змін в організації. Розрізняють такі види стилів:

- конкурентний стиль - керівник спрямований на закріплення своєї влади, передбачає наявність переможця і програшного;
- стиль самоусунення, при якому менеджер виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками;
- стиль компромісу передбачає наполягання менеджменту на проведенні деяких змін і його прагнення порозумітися із тими, хто чинить опір;
- стиль пристосування виражається в бажанні менеджменту налагодити співпрацю, уникнути конфлікту при незначному наполяганні на прийнятті компромісних завдань для реалізації;
- стиль співпраці характеризується тим, що керівництво прагне реалізувати власні підходи шляхом порозуміння з опонентами змін.

На нашу думку, стверджувати, що якийсь стиль є найкращим, є некоректним, оскільки його вибір обумовлюється умовами, в яких відбуваються зміни; завданнями, які вирішуються; і силами, які протистоять. Часто проблема полягає не в тому, що існує низький рівень готовності людей

до змін, а в неспроможності керівництва мобілізувати цю готовність. Якщо менеджер є поруч із іншими виконавцями, знаходиться в постійному контакті, прагне зберегти колектив, то зміни відбуваються менш болісно. Завершення проведення змін полягає в формуванні нового становища організації. Якщо дії з проведення змін не сприяли виникненню нового стійкого стану, то це є свідченням того, що процес незавершений і слід продовжувати роботу доти, поки зміни в організації стануть незворотніми.

У цьому аспекті також зазначимо проведення необхідних змін для її реалізації вимагає великих витрат різних ресурсів. Обґрунтування та реалізація рішень щодо реалізації змін передбачає наявність відповідної інформації, а інформаційні ресурси організації тісно пов'язані із інтелектуальними.

Таким чином, для трансформації організації під час впровадження змін для реалізації стратегії її розвитку потрібно здійснити такі заходи:

- створити відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин існуючого стану;
- сформувати могутню коаліцію, яка б володіла здатністю управляти змінами та мотивувати її;
- пропагувати перспективи організації, використовуючи всі можливі засоби для пояснення доцільно реалізації змін, навчати працівників новому стилю роботи на прикладі сформованої коаліції;
- планувати досягнення ще вагоміших результатів, заохочувати працівників, які можуть забезпечити таке досягнення, та залучати нові проекти, технології, фахівців;
- впроваджувати необхідні зміни, позбуватися перешкод до них, за необхідності змінювати організаційну структуру та культуру організації;
- планувати та втілювати короткострокові перемоги, виявляти та заохочувати працівників, які досягли певних результатів у роботі;
- утверджувати унікальні підходи та автентичну поведінку на ринку, відстежувати все найкраще, що з'являється в конкурентів.

Як правило, ці заходи відбуваються відповідно до умов функціонування організації, що вимагає, на наш погляд, подальшої комплексної оцінки, специфіки функціонування обраного об'єкта дослідження задля подальшого визначення доцільних змін щодо забезпечення його висхідного розвитку.

Висновки до розділу 1

За традиційним менеджментом зміни в бізнесі часто реалізовувалися як антикризові заходи, при цьому рішення часто приймалися із запізненням. Однак на сьогодні реагувати організаціям слід все швидше, оскільки час став ще одним із найважливіших ресурсів, причому обмеженим. У цьому контексті зазначимо, що якщо у вітчизняних умовах війна стала найбільшим катализатором необхідних змін для організацій, то для всіх організацій світу таким викликом стала пандемія. На сьогодні управління змінами в сучасних організаціях має бути орієнтоване переважно не на вирішення існуючих проблем, а на прогнозування нових напрямків використання існуючих потенційних можливостей і сильних сторін організації.

Зміни, як правило, охоплюють такі елементи організації як бізнес-процеси, цілі, технології, кадри, сформовані структуру і культуру. При цьому у наукових працях обґрунтовують, що якщо в процесі змін зазнає перетворення навіть один з цих елементів, то його трансформація автоматично зумовлює зміну стану інших.

Система підходів до змін повинна відповідати певним вимогам. Вона має бути достатньо унікальною, так само як і поведінка організації на ринку в цілому, враховувати характерні риси організації в конкретній бізнес-ситуації, охоплювати всі важливі аспекти діяльності та забезпечувати комплексний та органічний перехід з одного стану в інший стан розвитку.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Дослідження діяльності організації в ринковому середовищі її функціонування

Аналіз діючої практики управління змінами нами буде здійснено на базі ПП "Голден Вуд". Підприємство діє згідно з положеннями власного статуту, а також діючого вітчизняного законодавства. Це підприємство є юридичною особою, володіє, користується й розпоряджається майном, що належить йому, має самостійний баланс, поточні рахунки, круглу печатку з найменуванням його назви. Це підприємство самостійно планує власну діяльність та визначає майбутні перспективи діяльності, виходячи з існуючого попиту, необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства та росту власних доходів.

Згідно статуту ПП "Голден Вуд" на сьогодні основним комплексом діяльності є "постачання і продаж постформінг-виробів: стільниці; фасади меблеві; підвіконня; декоративні плити, вкриті пластиком; МДФ фасади. Супутні напрямки діяльності: продаж різноманітної меблевої фурнітури: торцеві і сполучні накладки для стільниць, торцеві накладки для фасадів, торцеві накладки для підвіконь, плінтуса для стільниць, фурнітура для кухонь, продаж розсувних систем для виготовлення шаф-купе та оформлення внутрішніх міжкімнатних перегородок"[22].

Устаткування й спеціальні допоміжні засоби в процесі виконання робіт та надання послуг зазнають різних експлуатаційних навантажень і поступово зношуються, тому час від часу постає потреба відновлення або заміна зношених частин устаткування. Цими операціями займається на підприємстві ремонтний відділ, який розробляє систему планово-попереджувальних ремонтів та контролює їх виконання. Планові ремонти залежать від обсягу, складності та термінів проведення які поділяються на поточні та капітальні.

Поточний ремонт застосовується задля усунення дрібних неполадок устаткування, регулювання і профілактичних оглядів обладнання. Капітальний ремонт обладнання чи спеціальних засобів полягає у повному розбиранні спрацьованих вузлів їх заміні, випробуванні під навантаженням. Мета капітального ремонту – відновити або підвищити початкові технічні характеристики і технологічні можливості виробничого устаткування та обладнання, що використовується в діяльності ПП "Голден Вуд".

Керівництво ПП "Голден Вуд", обираючи організаційно-технологічну схему виконання робіт, власними силами враховує закінченість окремого технологічного циклу в загальній технології; конструктивну завершеність певного проекту і тільки після цього бере наступні замовлення.

Для організаційного забезпечення діяльності ПП "Голден Вуд", поряд з адміністративним апаратом створені такі структурні підрозділи як служба з ремонту й обслуговування та транспортний цех, до складу якого входять технічне бюро, бюро організації перевезень, диспетчерська служба (див. рис 2.1).



Рис. 2.1 Організаційна структура управління ПП "Голден Вуд"

Примітка. Складено самостійно

Загалом діяльність ПП "Голден Вуд" складається з двох груп процесів: щодо надання послуг та виконання робіт. Задля цього технологічно реалізуються процеси перетворення первинних ресурсів на основі певних технологічних методів. Таким чином, ефективність діяльності ПП "Голден Вуд" проявлятиметься, коли існуюча сукупність технологічних властивостей

ресурсів цього підприємства забезпечуватиме їх максимальну економність та використання в даних конкретних умовах.

В цьому аспекті зазначимо, що необхідність процесу управління змінами на ПП "Голден Вуд" зумовлена детермінантами зовнішнього і внутрішнього середовища. До чинників зовнішнього середовища нами віднесено воєнний стан в країні жорсткість конкуренції, перехід до економіки, яка ґрунтується на знаннях, нововведення в техніці та технологіях. Внутрішні детермінанти передбачають необхідність змін в застосовуваних технологіях, в організаційній структурі, кваліфікації персоналу, в окремих управлінських процесах, в поточних завданнях. Таким чином, управління змінами на ПП "Голден Вуд" вимагає безперервного відстеження змін середовища його функціонування та аналізу їх сили впливу, з подальшим плануванням та реалізацією внутрішніх перетворень щодо зміцнення конкурентної позиції цього підприємства на ринку.

На наше переконання, доцільним в аспекті нашого об'єкту дослідження є аналіз внутрішніх чинників реалізації змін. Одним з основних нами виділено зміни в технологіях, наступні- певні перетворення в організаційній структурі. також важливим чинником є кадрові ресурси організації, точніше – кваліфікація персоналу. На наш погляд, персонал ПП "Голден Вуд" є основою успішності змін, від нього також залежить ефективність впровадження, реалізації та управління змінами, де застосовуються нові пропозиції та ідеї персоналу, специфічні знання щодо технологій та фаховий досвід. На наш погляд, працівники ПП "Голден Вуд" володіють потенціалом в напрямку вирішення різних поточних професійних проблем на цьому підприємстві, що, у свою чергу, дозволяє успішно реалізовувати діяльність та в подальшому запровадити запропоновані нами зміни в практику господарювання.

Задля своєчасного реагування на зміни, котрі відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі, та адаптації ПП "Голден Вуд" до них, йому звичайно доводиться здійснювати процес управління змінами.

Задля вивчення передумов застосування процесу управління змінами на ПП "Голден Вуд" здійснено оцінку силу впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність ПП "Голден Вуд" (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка факторів зовнішнього середовища для ПП "Голден Вуд"

Група факторів	Фактори	Прояв фактора	Сила впливу	Оцінка впливу
Спожи-вачі	Стан і тенденції розвитку сегменту ринку, де функціонує ПП "Голден Вуд"	Зменшення цільового сегменту через війну в Україні та появу альтернатив виконання робіт	+	2
	Стан кон'юнктури попиту на роботи організації	Зменшення попиту у зв'язку з війною в Україні та зміною кількості потреб у меблевій продукції	+	4
	Ступінь мінливості потреб та вимог	Віддання переваги диференційованим роботам та послугам замість стандартизованих	+	2
	Торгова сила споживачів	Зменшення чутливості споживачів до заходів маркетингу організації	+	2
Поста-чальники	Ступінь прихильності до послуг організації	Збільшення прихильності до стандартизації щодо надання послуг та виконання робіт організацією	+	3
	Конкурентна сила постачальників	Обмежена кількість прямих конкурентів	-	2
Конку-ренти	Ступінь привабливості постачальників	Основними виробничими потужностями володіє саме ПП "Голден Вуд"	+	1
	Стан конкурентної боротьби	Високий	+	3
	Сила конкурентного тиску	Активна	-	2

Примітка. Складено самостійно

У процесі дослідження чинників, які зумовлюють необхідність реалізації змін, нами було встановлено, що детермінанти зовнішнього середовища варто розглядати з позиції макро- і мікросередовища. Макросередовище представлено воєнним становищем в країні, економічними, законодавчими, соціальними, політичними, технологічними, екологічними чинниками, а мікросередовище – впливом стейкхолдерів, зокрема споживачів, конкурентів,

базових постачальників, товарів та ресурсів замінників, окремих регулятивних органів. Специфікою впливу зовнішніх факторів щодо здійснення змін є те, що вони зумовлюють потребу у трансформації ключових характеристик діяльності ПП "Голден Вуд".

При цьому зазначимо, що чинники макросередовища не можливо змінити ПП "Голден Вуд", воно може тільки намагатись адаптуватися до їх впливу. Найбільший вплив на діяльність ПП "Голден Вуд"здійснюють економічні та політичні. Таким чином, діяльність ПП "Голден Вуд" значно залежить від стабільності суспільного життя в Україні та рівня розвитку вітчизняної економіки, негативні значення яких об'єктивнозумовлюють реалізації змін (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

**Оцінка факторів середовища функціонування
ПП "Голден Вуд"**

Група факторів	Фактор	Стан (зміна) фактора	Характер впливу	Оцінка ступеню впливу
Економічні	Розвиток національної економіки	Низький	-	2
	Розвиток виробництва продукції по номенклатурі підприємства	Значний	+	2
	Державний бюджет	Дефіцитний	-	3
	Рівень безробіття	Високий	-	1
	Рівень податкових ставок	Високий	-	2
Політичні	Рівень стабільності в суспільстві	Війна, критична нестабільність	+	5
	Стан політичної боротьби	Стихийний	-	1
Правові	Законодавчі акти, які координують діяльність підприємства	Часті зміни законодавства	-	3
Демографічні	Чисельність населення	Зменшується	+	4
	Рівень народжуваності	Зменшується	+	2
	Нововведення в області товарів	Збільшення асортименту	+	2
Науково-технічні	Наука	Розвиток технологій	+	3
	Управлінські інновації	Автоматизація систем управління	+	1
Природні	Стан природних ресурсів	Достатній, але вичерпний	+	1
	Фактор стану навколишнього середовища	Забруднення середовища	-	3
	Природні умови	Сприятливі	+	3
Соціально-	Рівень освіти	Середній	+	2

При цьому зазначити, що на сьогодні жоден з перелічених груп чинників для ПП "Голден Вуд" не є домінуючим. Як і для будь-якої організації пріоритетність чинників середовища його функціонування на різних етапах його розвитку може змінюватися, тому, задля того, щоб бути успішним ПП "Голден Вуд" має уміти виявляти домінуючі у певний момент тенденції та передбачати можливості реалізації змін у контурах свого розвитку в майбутньому.

"У системі менеджменту організацій існують ризики, пов'язані з загрозами для держави, які в Україні внаслідок російської агресії трансформувалися у нові прояви та множини, детальний розгляд яких має надзвичайно важливе значення для вироблення управлінських запобіжників для їх нівелювання або зменшення сили впливу. При цьому варто зазначити, що в сучасних реаліях управлінському впливу не піддається будь-яка форма щодо ймовірності настання, оскільки ця множина знаходиться у екзогенній парадигмі впливу організації" [39].

З метою посилення власних ринкових позицій власником ПП "Голден Вуд" уже сьогодні вживаються низка наступних заходів:

- встановлюються нові контакти з споживачами і фірмами, які мають можливість посприяти в поліпшенні ринкових позицій та розширити географію діяльності ПП "Голден Вуд";

- посилюється контроль за якістю наданих послуг та виконаних робіт ПП "Голден Вуд";

- постійно діагностуються нові потреби та уподобання постійних, реальних та потенційних клієнтів.

2.2 Діагностика ринкової стійкості організації

Базою для проведення аналізу ринкової стійкості організації як правило використовується системний підхід. Це обумовлено тим, що діяльність усіх організацій визначається певним рівнем їх організованості, що залежить від кількості задіяних елементів, рівня їх розвитку та взаємозв'язків між ними. Отже, задля забезпечення стійкості організації, перед нею актуалізується завдання щодо забезпечення гнучкості та водночас синхронності розвитку всіх внутрішніх елементів, налагодження ефективних комунікацій між ними, орієнтованості на досягнення визначеного вектору діяльності.

Діагностика ринкової стійкості організації забезпечує визначення рівня ризику, наявну міру стабільності потенціалу організації у майбутньому, її здатність функціонувати на перспективу і розвиватися в умовах потенційних змін внутрішнього і зовнішнього середовища. При цьому важливе значення набуває реальна і достовірна інформація про ринкову ситуацію.

У цьому контексті зазначимо наступне. "Обсяг минулорічного експорту меблевої продукції становив \$806,6 млн., що на \$56,2 більше за обсяг експорту ковідного 2020 року. Хоча за даними Митної служби України, ці показники є меншими за 2021 рік, коли країнам ЄС українські виробники продали на \$244,5 більше продукції ОП-10 країн, у яких зараз найбільше купують українські меблі. Це: Польща (34,91%), Німеччина (17,37%), Данія (5,89%), Австрія (4,50%), Бельгія (4,04%), Румунія (3,23%), Велика Британія (2,59%), Франція (2,40%), Молдова (2,12%) та Нідерланди (1,83%). Тим часом за 2022-2023 роки виробництво впало, тому що просів внутрішній ринок. Адже замовлень зі східних областей, певна річ, нема. Та й Київ менше купує, інші регіони теж. Річ у тім, що меблі — це товари довгострокового користування, а зараз люди орієнтовані на те, що треба сьогодні на сьогодні, максимум сьогодні на завтра" [64].

За нашими спостереженнями, ПП "Голден Вуд" володіє ринковою стійкістю, оскільки демонструє власну здатність зберігати стабільне функціонування та потенціал для ефективного розвитку за вище розглянутих змін середовища його функціонування. Окрім того, ПП "Голден Вуд" демонструє стійкість напрацьованих власних господарських зв'язків, стійкість рівня конкурентоздатності власної продукції та супутніх послуг, стійкість власної цінової стратегії.

Очевидно, що ринкова стійкість ПП "Голден Вуд" відобразить комплексне поняття, що визначається впливом низки факторів. Щоб вистояти у воєнний час та існуючій стихії ринку, діяльність ПП "Голден Вуд" має бути достатньо ефективною, стабільною та володіти високою платоспроможністю.

Оскільки завдання менеджменту забезпечення ринкової стійкості через різноманітність системи індикаторів оцінки ефективності виробничих процесів та параметрів їх використання мають комплексний характер, то насамперед, слід з'ясувати, в чому полягають труднощі формування процесу змін підприємств, які є складними виробничо-технологічними системами, до яких відноситься ПП "Голден Вуд". Серед індикаторів, що характеризують діяльність організацій і є необхідною та достатньою умовою досягнення стійкого ринкового положення слід виділити такі:

- ступінь задоволення споживчого попиту;
- середовище конкурентів;
- середовище реальних та потенційних споживачів;
- середовище постачальників;
- зміни ринкового середовища.

Опишемо функціональні характеристики цих підсистем та обґрунтуємо доцільність формування системи індикаторів, що відображають основи такого поділу. Внутрішньовиробнича підсистема – це управління збутовою постачальною, виробничою діяльністю організації за всіма фінансовими, матеріальними, інформаційними потоками в межах виробничих підрозділів, що становлять основну виробничу діяльність організації. Інфраструктурна підсистема є вищим рівнем щодо обслуговування реалізованої продукції; котра забезпечує управління процесами, які пов'язують організацію і її клієнтів щодо питань транспортного, гарантійного, ремонтного обслуговування. Це є досить важлива підсистема, бо якість цих зв'язків формує передумови високої привабливості на ринку будь-якого підприємства.

Ринкова підсистема демонструє управління зв'язками з усіма зовнішніми суб'єктами, з якими організація взаємодіє в процесі власної діяльності. Організація матиме стійке положення на ринку, за умови, якщо траєкторія життєвих циклів всієї номенклатури її продукції буде перекриватися. Лише тоді підприємство можна вважати стійкою системою.

При цьому управління узагальненим показником ринкової стійкості має відбуватися з позиції покращення однієї з найважливіших характеристик організації – ефективності її діяльності у тривалому часі та прихильність цільового ринку до її продукту.

Для виявлення рівня обізнаності покупців з діяльністю ПП "Голден Вуд", нами було проведено анкетування. Результати розподілу відповідей продемонстрована у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати розподілу опитування респондентів щодо обізнаності з діяльністю ПП "Голден Вуд"

Відповіді	К-ть респондентів, чол.	Частка (%)
так	2	3
ні	68	97
Всього	70	100

Примітка. Сформовано самостійно

З даних поданих у таблиці інформації видно, що лише двоє респондентів знайомими з продукцією ПрАТ „ТерА”, що свідчить про дуже низький рівень суспільної впізнаваності даного підприємства. Причиною цього є те, що ПП "Голден Вуд" на сьогодні зосередило свою діяльність та працює з індивідуальними майстрами виготовлення меблів, а тому звичайні мешканці м.Тернопіль не знають про його діяльність.

Наступний етап опитуваннями провели серед покупців ПП "Голден Вуд" щодо переваг його столярної продукції. Одержані результати нами систематизовано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Зразок анкети та результати обробки даних

Чому Ви віддаєте перевагу столярній продукції ПП "Голден Вуд"?

Відповіді	К-ть респондентів, чол.	Частка (%)
хороша якість	4	20
доступна ціна	2	10
оптимальне співвідношення ціни і якості	14	70
Всього	20	100

Примітка. Сформовано автором

Результати опитування засвідчують, що переважна кількість клієнтів ПП "Голден Вуд" пріоритетним зазначає співвідношення ціни і якості продукції ПП "Голден Вуд" (70%), частина вказує на її хорошу якість.

На наш погляд, оцінка ефективності організації за системним підходом повинна передбачати застосування один з найбільш використовуваних в практиці управління видів аналізу – SWOT-аналіз, що надає можливість визначити взаємозв'язки між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, а результати котрого допоможуть нам в подальшому щодо формулювання та обґрунтованого вибору змін для подальшого розвитку ПП "Голден Вуд". При цьому SWOT-аналіз дозволить, на наш погляд, визначити суттєві ринкові переваги ПП "Голден Вуд", котрі слід максимально використати, та існуючі недоліки, вплив котрих слід мінімізувати.

Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності ПП "Голден Вуд" дозволяють нам зробити наступні узагальнення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності ПП "Голден Вуд"

Сильні сторони	Слабкі сторони
Фаховий, енергійний керівник Налагоджені контакти зі споживачами та постачальниками Високий фаховий рівень працівників; Різноманітний асортимент супутніх послуг та пропонувані столярні роботи Підтримка високого рівня якості постформінгу, столярних робіт. Потенційна доступність до європейських ринків	Недостатній рівень прогнозування продажу Використання застарілих технологій виконання робіт З позиції європейських нормативів - застаріле устаткування Погіршення ефективності роботи через війну. Невикористання можливостей соціальних ініціатив для розширення ринків збуту та підвищення соціального іміджу
Можливості	Загрози
Високі ціни на аналогічні послуги та роботи конкурентів, що дає можливість використання ПП "Голден Вуд" стратегії низьких цін Можливість розширення послуг та робіт супутніми сервісними послугами Наявність каналів збуту для виходу на інші ринки	Потенційна можливість появи потужних конкурентів Продовження війни в країні Відсутність злагодженості у функціонуванні ринкового механізму Непридатність існуючих каналів збуту Розширення ринку конкурентами Нестабільність правової бази щодо регулювання умов діяльності
Примітка. Складено самостійно	

Узагальнення проведеного аналізу демонструє певні реальні перспективи у напрямку нівелювання негативних факторів впливу та загроз

розвитку ПП "Голден Вуд". Зазначені аспекти свідчать про те, що на ПП "Голден Вуд" відповідно до класифікації змін за масштабами їх проведення слід реалізовувати незначні поступові зміни, націлені на удосконалювання окремих існуючих технологічних процесів та, як наслідок, розвитку фахових компетентностей його працівників.

Факторіальний аналіз слабких сторін функціонування ПП "Голден Вуд" показує, що на сьогоднішньому етапі їх основним причинами є:

1. Зростання цін на енергоресурси й матеріально-технічні засоби. Негативна дія цього фактору посилюється внаслідок відсутності можливості впливу на їх усунення,

2. Слабкий мотиваційний механізм стимулювання праці працівників ПП "Голден Вуд".

3. Відсутність обґрунтованих планів діяльності (що пояснюється неможливістю прогнозу цін на енергоресурси в умовах воєнного стану), складність здійснення належного контролю за операційними витратами.

В цьому аспекті зазначимо, що, на наш погляд, основними джерелами резервів зниження операційних витрат для ПП "Голден Вуд" можуть стати збільшення обсягу надання супутніх послуг; більш повне використання основних засобів; підвищення фінансової зацікавленості працівників ПП "Голден Вуд" в результатах власної діяльності, тобто підвищення реального рівня їх заробітної плати, покращення психологічного клімату в колективі. Також джерелами резервів зниження операційних витрат для ПП "Голден Вуд" можуть стати повне використання можливостей інтенсифікації технологічних процесів та використання всіх можливостей маркетингової діяльності щодо популяризації діяльності ПП "Голден Вуд" на ринку.

2.3 Діагностика доцільності проведення змін в організації

Низка науковців з тематики управління й практиків вважають, що задля фіксації доцільності змін варто використовувати наступні зміни індикаторів діяльності організації: потенціал, ринкова діяльність, фінансові результати діяльності, кадрові якісні показники. Як правило, характер змін в організаціях згідно ступеня їх впливу визначається такими основними силами як зміни щодо використання оборотного капіталу, зміни в фінансових результатах діяльності, зміни в кадровому менеджменті, зміни в управлінні запасами по поведінці на ринку.

Передумовою проведення комплексної діагностики потреби організації в реалізації змін є не тільки попереднє використання існуючих методик управлінського аналізу, але й детальна характеристика потенціалу організації та окреслення його можливостей розвитку у майбутньому.

Методичний підхід до аналізу діяльності організації має такий загальний вигляд включає характеристику загальних тенденцій фінансово-господарської діяльності організації та пошук "тривожних" статей звітності.

В діяльності ПП "Голден Вуд" дохід від реалізації щороку зростає, за рахунок того, що ціна на надані його продукцію та послугитакож зросла та збільшився ринок збуту. При цьому негативною тенденцією є те, що одночасно зростають адміністративні витрати, фактором виникнення чого є збільшення заробітної плати, зростання вартості утримання основних засобів, більша вартість придбання пально-мастильних матеріалів, ремонт, охорона й комунальні платежі.

Незважаючи на зростання виручки ПП "Голден Вуд" його прибуток зменшився, що пов'язано із воєнним станом в країні, зменшенням купівельної спроможності населення, певним збільшенням податкового навантаження на це підприємство.

У цьому контексті найбільш негативну тенденцію показують витрати на оплату праці, бо їх несуттєве зростання в перспективі може призвести до

зростання плинності кадрів ПП "Голден Вуд". Враховуючи, що середня кількість працюючих у 2023 р. становила 26 осіб, середня заробітна плата у товаристві становила 15500 грн., однак диференціація заробітних плат у ПП "Голден Вуд" демонструє, що заробітну плату вище 30000 грн. має тільки власник. На наш погляд, принципово доцільним є збільшення витрат на оплату праці в ПП "Голден Вуд", що автоматично стане дієвою матеріальною мотивацією для персоналу, задля якісного виконання ними робіт та ідентифікації нимивласного професійного майбутнього із майбутнім розвитком ПП "Голден Вуд". На наше переконання, буде зумовлювати нарощення кваліфікаційного потенціалу ПП "Голден Вуд" та водночас буде усувати передумови потенційного опору змінам.

Проведений нами аналіз активу балансу ПП "Голден Вуд" демонструє негативну динаміку щодо зносу основних засобів, також нами зафіксовано зменшення обсягу нерозподіленого прибутку, котрий, на наш погляд, міг стати дієвим каталізатором інтенсивних якісних трансформацій в діяльності цього підприємства.

При цьому нами зафіксовано позитивну динаміку зменшення дебіторської заборгованості на продукцію ПП "Голден Вуд", сумарне значення якої по закінченню 2023 р. вже демонструє, що вона виникла в ході нормального операційного циклу і буде погашена в кінці року.

Певне зростання кредиторської заборгованості ПП "Голден Вуд" та отримання короткострокової позики у банку є, на наш погляд, дещо тривожним сигналом, бо при настанні певних форс-мажорних обставин, які цілком є можливими під час війни у нашій країні, суми його нерозподіленого прибутку буде недостатньо з метою погашення зобов'язань перед банком.

В цьому ж аспекті відзначимо, що суттєвий негативний вплив на результативність діяльності ПП "Голден Вуд" мало зростання дебіторської заборгованості за розрахунками із бюджетом, що виникло внаслідок неспроможності окремих державних організацій вчасно розрахуватися за

меблеву продукцію та виконані роботи, які ПП "Голден Вуд" вчасно реалізував, перемігши тендерні торги.

На сьогодні діяльність ПП "Голден Вуд" стикається із низкою об'єктивних проблем, що зумовлені самою специфікою діяльності цього підприємства, це пов'язано насамперед з труднощами і формалізацією процесів управління проектами виготовлення окремих об'єктів, часто множинністю цілей учасників серйозних масштабних проектів. Часто це призводить до ускладнення виробничої і фінансово-економічної діяльності ПП "Голден Вуд" і вносить елемент невизначеності, що в свою чергу зумовлює необхідність трансформації управлінських систем в діяльності цього підприємства. У цьому напрямку ми пропонуємо певні зміни орієнтовані на зміну бізнес-моделі діяльності ПП "Голден Вуд" (збільшення PR-акцій про діяльність цього підприємства, окремі зміни щодо структури, культури (див. рис. 2.2).

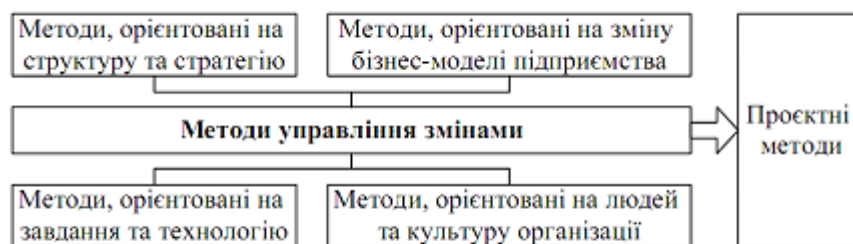


Рис. 2.2 Доцільні методи реалізації змін на ПП "Голден Вуд"

Примітка. Складено самостійно

Проаналізовані негативні тенденції у діяльності ПП "Голден Вуд" та, як наслідок, необхідність впровадження змін, на наш погляд, на сьогодні визначається впливом двох груп джерел – неминучих і пов'язаних з ризиковими подіями. На основі аналізу уже виконаних проектів та робіт ПП "Голден Вуд" у 2023 р. нами узагальнено результати впливу виділених факторів на результати діяльності підприємств розрізі суб'єктів змін (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Основні чинники змін у діяльності ПП "Голден Вуд"

Чинник змін	Суб'єкт змін
Пов'язані з фінансуванням	
Нестабільність економічного законодавства	Замовник послуг чи робіт
Порушення розмірів фінансування	Замовник послуги чи робіт
Зміна схеми фінансування	Замовник послуги чи робіт
Війна та несприятливі соціально-політичні зміни	За умови перемоги в тендері-замовник послуги чи робіт
Пов'язані зі складністю проекту	
Низька якість проектування	Проектувальник
Слабка підготовка виробництва	Проектувальник
Існування різних технологій	Проектувальник
Зміст і кількість робіт знаходяться в залежності від проміжних результатів	Проектувальник
Недостатньо забезпечений інформацією процес управління	Власник
Пов'язані з ризиками	
Зрив постачань матеріально-технічних ресурсів	Постачальник
Нераціональне використання ресурсів	Власник, працівники
Помилки планування споживання матеріально-технічних ресурсів	Власник, працівники
Помилки планування тривалості і взаємозв'язки робіт	Власник, працівники
Не виконання плану	Власник, працівники
Примітка. Складено самостійно	

Враховуючи вищенаведену інформацію, очевидно, що значною мірою на результативність власної діяльності впливає ПП "Голден Вуд". В цьому аспекті, для ефективного управління, на наш погляд, доцільним є формування системи управління змінами з обов'язковою реалізацією таких функцій: аналіз джерел змін; пошук та ідентифікація чинників змін і ризиків, що зумовлюють зміни; прогнозування, обговорення доцільних змін; узгодження та схвалення змін; створення резерву часу і засобів для їх реалізації.

Очевидно, що такі зміни зумовляють коригування наступних документів управління виконання робіт та надання послуг ПП "Голден Вуд", зокрема проектно-кошторисної документації; зведеного фінансового розрахунку; титульного списку; планів робіт за конкретними виконавцями; бюджету проекту; договорів, контрактів; функціональних обов'язків окремих працівників.

Ми розуміємо, що швидко та в абсолютній точності застосувати вищеописаний перелік зразу буде складно з причин відсутності фахівця на ПП "Голден Вуд" з управління змінами, слабості інформаційних комунікацій у ПП "Голден Вуд" при виконанні конкретних робіт та доволі широким спектром можливих змін, їхніми специфічними особливостями.

На наш погляд, започаткування чіткої регламентації практично до всіх змін в проектах виконання робіт та надання послуг ПП "Голден Вуд" дозволить суттєво стандартизувати підходи до управління змінами на цьому підприємстві. Задля цього слід для кожного виду змін в проектах виконання робіт та надання послуг ПП "Голден Вуд" розробити чіткий технологічний стандарт, систему управління цим типом змін. При цьому власнику ПП "Голден Вуд" необхідно визначити, як отримати контрольні точки, відхилення від яких буде демонструвати необхідність внесення змін у діяльність підприємства.

"Одним із важливих етапів реалізації стратегічних змін є аналіз рівня готовності підприємства до їх запровадження. Для його проведення використовують, першочергово, експертні методи. Серед характеристик підприємства, що їх доцільно проаналізувати, організаційні, технологічні, фінансові та інші. Важливим також є з'ясування рівня можливого опору працівників стратегічним змінам, що є зворотно пропорційним рівню їхньої готовності" [26]. Узагальнену послідовність дій в напрямку оцінки рівня готовності ПП "Голден Вуд" до змін передбачає реалізацію певних етапів, що наведені на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Структурно-логічна схема оцінювання рівня готовності ПП "Голден Вуд" до окреслених змін

Примітка. Складено самостійно

Суттєвою проблемою для реалізації змін в діяльності ПП "Голден Вуд" є виникнення опору. Нами було проведено опитування працівників цього підприємства і виявлені основні причини цього. Це, насамперед, побоювання щодо збільшення роботи за рахунок введення новацій, працівники ПП "Голден Вуд" не хочуть зрозуміти проблеми, які зумовлюють зміни. Також нами зафіксовано часте неналежне інформування власника ПП "Голден Вуд" про нові методи та форми здійснення діяльності та функціоналу окремими працівниками, що зумовлює певний страх втратити роботу, збільшення рівня недовіри, невпевненість у власних силах та часто просто небажання щось змінювати.

На наш погляд, для мінімізації цих негативних проявів щодо змін слід, щоб діяльність функціональних підрозділів ПП "Голден Вуд" була орієнтована на зміни таким чином, щоб аналогічні прояви різних змін можна було представити як одну діяльність з одним виконавцем.

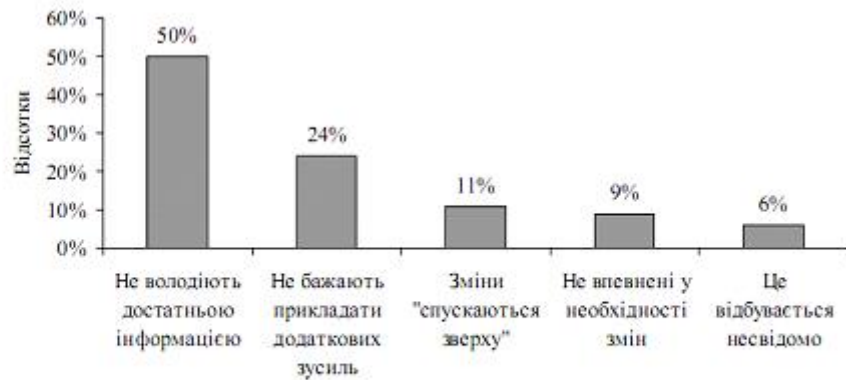


Рис. 2.4 Причини опору змінам на ПП "Голден Вуд"

Примітка. Складено самостійно

Задля мінімізації витрат на зміни необхідно сформувати тимчасові так звані матричні організаційні структури з чітким розподілом ролей і відповідальності. За значеннями планованого й освоєного бюджету і реальних витрат на виконаний обсяг робіт можна моделювати вплив змін на проект та робити висновки про існуючий характер проблеми. Тому процеси контролю замовлень в діяльності ПП "Голден Вуд" слід розділити на такі етапи: загальний контроль змін по конкретному замовленню; ведення звітності по конкретному замовленню; контроль витрат по здійснених роботах; контроль якості; контроль ризику як реагування на зміну ймовірності настання ризику в ході виконання замовлень.

Таким чином, на основі комплексної оцінки необхідності реалізації змін в ПП "Голден Вуд" нами окреслено найбільш істотний напрямок доцільних змін в його діяльності задля підвищення ефективності його функціонування. Це - зміни в бюджеті ПП "Голден Вуд" як результат необхідності фінансування раніш неврахованих обсягів робіт та зміни, на які змушений йти ПП "Голден Вуд" через зміну економічної кон'юнктури (зміна цін, інфляція).

Задля підвищення ступеня готовності ПП "Голден Вуд" до реалізації змін доцільно провести оцінку його готовності до них. В цьому контексті нами було використано методичний підхід щодо оцінки готовності досліджуваного підприємства до реалізації змін, що базується на виділенні суб'єктної складової – рівня готовності його персоналу за ознаками

організованості (існування відповідного організаційного забезпечення), зацікавленості (дієвість мотивів й стимулів) і компетентності (наявність навичок, вмінь, здібностей, досвіду) персоналу. За цим методичним підходом через опитування ми провели оцінювання рівня готовності ПП "Голден Вуд" за шкалою Раша, у якій вимір елементарних ознак подавався за двома значеннями – «так» чи «ні», що відповідає «1» або «0».

При значенні ступеня готовності «0» нами приймалося, що ймовірність позитивної оцінки експертами стану готовності управлінського персоналу ПП "Голден Вуд" до змін складає 50%. Нами було одержано досить низьке значення рівня готовності персоналу ПП "Голден Вуд" до змін (тільки 10% працівників).

Аналіз результатів оцінювання готовності за компонентом щодо організованості (47%) продемонстрував найбільш високу позитивну оцінку інформованості власника ПП "Голден Вуд" щодо реалізації змін на підприємстві за останні 5 років (що є цілком очевидним та зрозумілим) та також нами виявлена узгодженість планів кожного підрозділу з планами розвитку підприємства в ході реалізації змін. Негативну оцінку за цим компонентом мають відповіді працівників ПП "Голден Вуд" щодо наявності унікальних компетенцій, необхідних для проведення технологічних заходів щодо змін та ознайомлення їх із відповідною інструктивною документацією.

Одержані результати демонструють доцільність моделювання індивідуальної траєкторії до управління змінами в діяльності ПП "Голден Вуд", яка б враховувала специфіку його діяльності, силу впливу чинників середовища його функціонування та фахову готовність до змін персоналу.

Висновки до розділу 2

Аналіз діючої практики управління змінами нами була здійснена на прикладі діяльності ПП "Голден Вуд". Діяльність ПП "Голден Вуд" значно залежить від стабільності суспільного життя в Україні та рівня розвитку

вітчизняної економіки, негативні значення яких об'єктивно зумовлюють реалізації змін. Задля посилення власних ринкових позицій власником ПП "Голден Вуд" уже сьогодні вживаються низка наступних заходів - встановлюються нові контакти з споживачами і фірмами, які мають можливість посприяти в поліпшенні ринкових позицій та розширити географію діяльності ПП "Голден Вуд"; посилюється контроль за якістю наданих послуг та виконаних робіт; постійно діагностуються нові потреби та уподобання постійних, реальних та потенційних клієнтів.

На ПП "Голден Вуд" відповідно до класифікації змін за масштабами їх проведення слід реалізовувати незначні поступові зміни, націлені на удосконалювання окремих існуючих технологічних процесів та, як наслідок, розвитку фахових компетентностей його працівників.

Факторіальний аналіз слабких сторін функціонування ПП "Голден Вуд" показує, що на сьогоднішньому етапі їх основним причинами є:

1. Зростання цін на енергоресурси й матеріально-технічні засоби. Негативна дія цього фактору посилюється внаслідок відсутності можливості впливу на їх усунення,
2. Слабкий мотиваційний механізм стимулювання праці працівників ПП "Голден Вуд".
3. Відсутність обґрунтованих планів діяльності (що пояснюється неможливістю прогнозу цін на енергоресурси в умовах воєнного стану), складність здійснення належного контролю за операційними витратами.

РОЗДІЛ 3 МОДЕЛЮВАННЯ ПІДХОДІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Удосконалення методичного інструментарію управління змінами в організації

В умовах перманентності трансформацій зовнішнього середовища (пандемія, війна) перед менеджментом організацій постає складна дилема. Її зміст проявляється в тому, що на сьогодні загалом управління організацією часто націлюється на вирішення короткострокових завдань щодо виживання, а з іншого боку, керівництво організацій розуміє, що воно не може часто змінюватися, а тому має використовувати оптимізований набір методів управління певними змінами задля одержання довгострокового успіху.

Елементи пропонованого нами організаційно-функціонального забезпечення управління змінами повинні враховувати низку передумов. По-перше, слід чітко виокремити об'єкт і суб'єкт змін, тобто визначити сферу імплементації змін та структурний підрозділ, відповідальний за їх реалізацію. При цьому виділення структурного підрозділу, повноваження якого охоплюються їх реалізацією варто розглядати саме як організаційне забезпечення процесу управління змінами. По-друге, варто чітко ідентифікувати джерела змін - як зовнішні, так й внутрішні. При цьому керівництву організації слід враховувати, що процес управління змінами виступає найбільш раціональною формою виживання підприємства в ринкових умовах господарювання під тиском механізму конкуренції та владою стейкхолдерів. По-третє, врахування обов'язкової процесної компоненти у процесі реалізації змін. Задля ефективності його повноцінного забезпечення слід розділяти процеси створення нових товарів, робіт чи послуг та безпосередньо процеси управління. По-четверте, при змінах варто враховувати існуючий стратегічний, ресурсний потенціал підприємства із одночасним визначенням вузьких місць у внутрішньому середовищі функціонування підприємства. Таким чином, пропоноване

організаційно-функціональне забезпечення управління змінами схематично можна представити наступним чином (рис. 3.1).

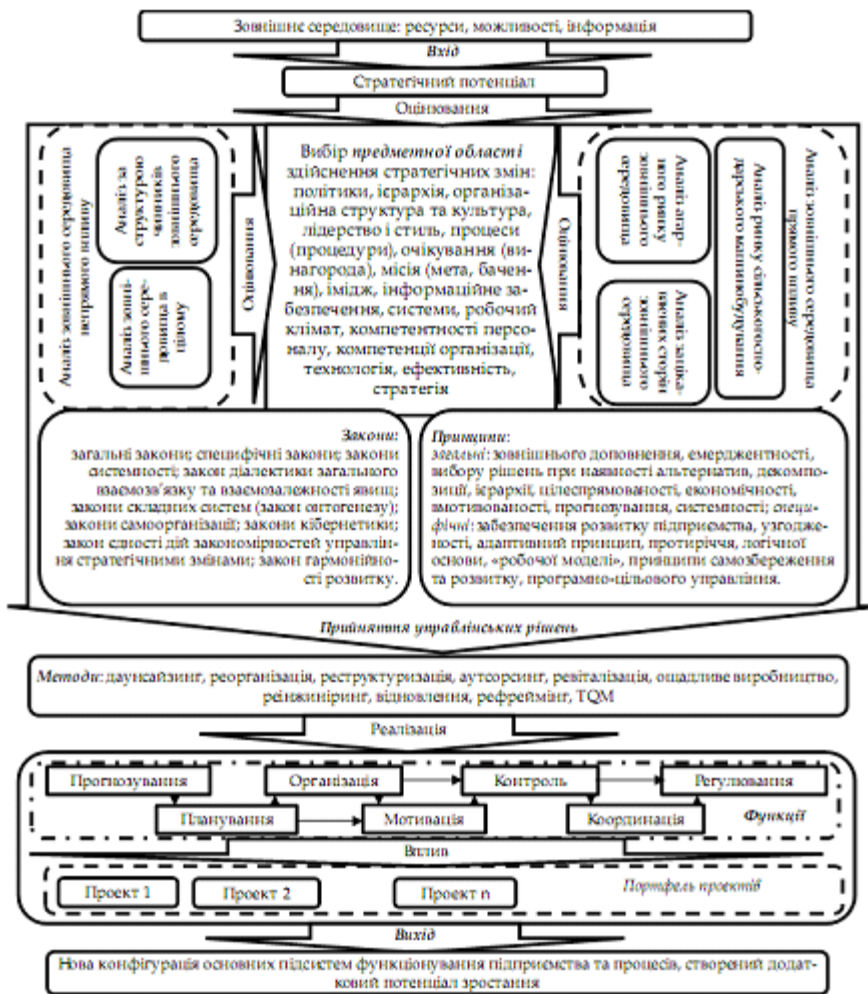


Рис. 3.1 Пропоноване організаційно-функціональне забезпечення управління змінами в організації

Примітка. Складено на основі [14]

Таким чином, у процесі управління змінами менеджери мають приділяти окрему увагу структурним, процесним, функціональним й організаційно-правовим формам змін. Окрім того, варто зазначити, що ці перераховані види змін за своєю суттю є організаційними, мають системний характер, бо перетворення одного із елементів впливає на стан інших. Це є дуже важливою характеристикою, бо менеджери організації не можуть змінити тільки один організаційний чи функціональний елемент організації, без відповідних змін інших складових.

Основними індикаторами необхідності реалізації змін, на наш погляд, для менеджерів організації мають стати:

- стан організації, тобто або необхідність виходу з кризового стану, або ймовірне банкрутство, або недостатня ефективність окремих видів її діяльності;
- функціонально-структурні трансформації через перетворення структури активів, фінансової, виробничої, маркетингової, кадрової структури чи організаційно-правової форми організації.

Задля чіткого визначення виду змін, які будуть реалізовуватися в організації, її менеджери мають чітко визначати зміни за низкою ознак, зокрема середовище реалізації та подальшого прояву, об'єкт змін, інструменти реалізації. Управління змінами має обумовлюватися підпорядкованістю цілям щодо розвитку й адаптивності організації, зовнішнім та внутрішнім вимогам щодо її ефективного функціонування. При цьому варто враховувати, що будь-який процес організації задля досягнення певних цілей зумовлює формування нових організаційних здатностей. Тому окреслення доцільних змін має бути пов'язано із усіма компонентами процесу управління – стратегія, політика, цілі, існуючі управлінські технології в організації та наявна організаційна культура (див. рис. 3.2).

Значення змін для організації має проявлятися як в зовнішньому, так і в внутрішньому її середовищах функціонування. У внутрішньому середовищі зміни можуть передбачати оновлення виробничих процесів, реорганізації структурних підрозділів чи загалом структури управління. В зовнішньому середовищі – через потенційне приєднання, злиття чи ліквідацію.

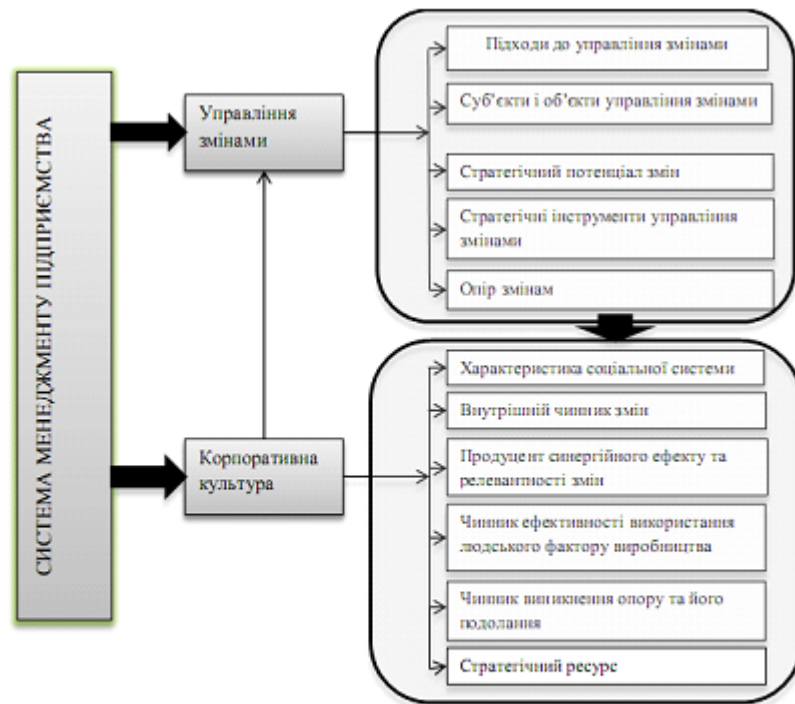


Рис. 3.3 Взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх компонентів змін в організації

Примітка. Складено самостійно на основі [47]

Таким чином, управління організаційними змінами має проявлятися у сукупності послідовних, взаємозалежних дій в напрямку реалізації функцій управління, що націлюватимуться на досягнення чітко визначених цілей організації та впливатимуть на її економічний стан через видозміну окремих процесів та управлінських функцій.

Методи управління змінами мають бути ідентичними функціям управління та посилювати їх застосування. Однак, при цьому, менеджерам організацій варто додатково застосовувати окремі інструменти ревіталізації та рефреймінгу організації. "Ревіталізація (з латині означає «re – відновлення» та «vita – життя») – поняття у науковій та практичній діяльності, яке тлумачиться як оживлення (відновлення) минулого, поєднання сьогодення з минулим, повернення до життя" [43].

В цьому напрямку відзначимо, що умови для управлінських рішень щодо реалізації змін формуються як правило на основі знань й досвіду персоналу. тому рефреймінг в процесі змін є доцільним, оскільки дозволяє застосувати управлінські процедури переосмислення й перелаштування

механізмів мислення, сприйняття, поведінки персоналу задля уникнення в подальшому негативних шаблонів поведінки. При цьому формування та подальша трансформація системи знань персоналу організації має відбуватися через поглиблення взаємовідносин всередині колективу та застосування інструментів тимблдингу.

На наш погляд, реалізація організаційно-функціонального забезпечення змін неможлива без застосування системи заохочень й мотивації персоналу. Результати проведеного нами дослідження щодо вже реалізованих в минулому змін на ПП "Голден Вуд" виявили, що переважно їх об'єктами були фінансова й виробнича сфери діяльності. Задля усунення цих упущень нами розроблено систему заходів за окремими об'єктами: система відповідальності, прийняття рішень та визначення чіткого кола ринкових інтересів організації; існуюча система мотивації та навчання персоналу; культура та кадрова система, комерційна, маркетингова й операційна система. У таблиці 3.1 нами наведено пропоновані заходи для об'єктів, яким керівництво ПП "Голден Вуд" не приділяло, на наш погляд, достатньої уваги під час реалізації змін у минулому.

Реалізація пропонованих заходів, на наш погляд, дозволить забезпечити вирішення таких завдань як збільшення рівня задоволення клієнта; прогнозування змін у взаємозв'язку між задоволенням вимог клієнта, витраченими зусиллями для цього й отриманим результатом – ефективністю роботи організації; розробка системи залучення працівників до змін та їх мотивації

При цьому працівники мають чітко розуміти мету проведення змін, застосовувані технології прийняття рішень менеджерами мають ґрунтуватися на аналітичному і системному підходах, що забезпечить одержання достовірної інформації стан всіх складових діяльності організації та як прийняте рішення вплине на інші елементи системи.

На наше переконання, у процесі управління змінами менеджерам слід пам'ятати, що організація буде ефективною за умови, якщо сконцентрує усі

зусилля в напрямку досягненні ключової мети – задоволення клієнтів з метою одержання прибутку у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1

Комплекс пропонованих заходів щодо реалізації змін в діяльності ПП "Голден Вуд"

Об'єкт змін	Заходи
Корпоративна культура	
Характеристики соціального типу колективу підприємства	Визначення соціально-демографічних характеристик трудового колективу Визначення й формування психологічних характеристик колективу Формування потреби колективу в досягненні мети організації та розвитку здатності до навчання.
Параметри корпоративної культури, що сприяють досягненню стратегічних цілей розвитку	Формування цілей і цінностей. Створення сприятливого морального клімату в організації Формування необхідних параметрів корпоративної культури високого рівня – кредо, вірування, мрії, бачення. Формування типу лідерства
Система мотивації персоналу	Система мотивації та навчання персоналу Створення мотиваційного ядра? команди однодумців, здатної реалізувати окреслену стратегію. Інформування? проведення роз'яснювальної роботи з намічених змін в організації (організація проведення семінарів, зборів). Застосування наукового підходу до пошуку, наступного відбору, наймання й адаптації персоналу до змін
Система навчання персоналу	Підвищення кваліфікації персоналу. Підготовка до роботи в нових умовах. Консультації щодо реформування організації Розробка й реалізація плану розвитку персоналу за підрозділами. Професійна підготовка й навчання кадрів. Реорганізація роботи персоналу на основі навчання ефективним методам роботи й управління за результатами. Формування системи взаємозамінності працівників. Розвиток управлінського персоналу й підготовка резерву керівництва. Формування системи активного розвитку творчого потенціалу співробітників на основі інформованості й навчання

Примітка. Складено самостійно

При цьому, на наш погляд, менеджерам організації при прийнятті своїх рішень щодо змін варто застосовувати матрицю декомпозиції змін задля задоволення вимог споживачів, яка комплексно відображає інформацію, що стосується ключових побажань клієнтів; змісту та спрямованості змін у ринковому ланцюжку задоволення вимог клієнтів, досягнутого рівня задоволення клієнта через інтегральну оцінку якості (рис. 3.4).

	Функціональний зв'язок ланцюжка організаційних витрат	
Цілі. Задоволення потреб	Структурні складові бізнес-процесу (організаційний ланцюжок)	Ступінь задоволення
Фактори побажань споживача	Вплив побажань споживача на складові процесу (слабкий, сильний, дуже сильний)	Оцінка досягнутого рівня задоволення споживачів
Зміни організаційної політики	Зміст змін процесу (організаційних, технічних, технологічних)	

Рис. 3.1. Матриця декомпозиції змін в організації

Примітка. Складено самостійно

На наше переконання, прикладне застосування такої матриці забезпечить більш системно й обґрунтовано підходити до прийняття рішень щодо змін націлених на удосконалення певних процесів та підвищення якості задля задоволення вимог клієнтів.

3.2 Моделювання процесного підходу до управління змінами в організації

"В умовах посткризового функціонування перед підприємствами постає завдання забезпечення стійкості розвитку, що можливо завдяки формуванню ефективного механізму управління змінами на підприємстві. Вважаючи, що розвиток – це перехід системи з одного якісного стану в інший, і в основу такого перетворення покладено зміни як процес руху від одного стану до іншого, то виникає необхідність визначення необхідних та можливих змін на підприємстві з подальшим визначенням механізму їх здійснення" [53].

Враховуючи це, на наш погляд, вартим є використання процесного підходу для проведення якого менеджерам слід чітко ідентифікувати набір функціональних сфер організації (див. рис.3.3).

Пропонована логіка процесного підходу до управління змінами в організації призначена задля виявлення ступеня неузгодженості операційної, управлінської, соціальної, технологічної систем організації задля приведення цих систем у відповідність одна одній. Досліджені менеджерами організації ключові чинники ефективності організації сформують дієву основу для оцінки доцільних змін за ступенем їх важливості для організації з метою означення пріоритетів і більш націленого фокусування їх уваги й концентрації їх зусиль.

У цьому напрямку, необхідним є постійний моніторинг середовища функціонування організації для виявлення ступеня невідповідності існуючого стану організації тому, що вимагає ринок та її внутрішнє середовище.

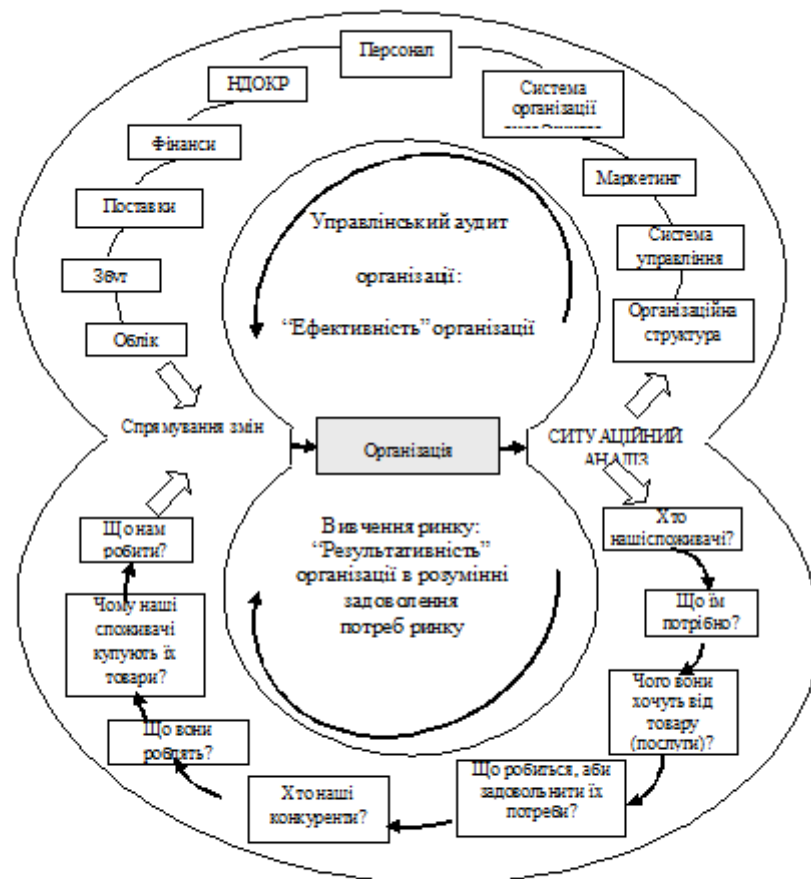


Рис. 3.5 Пропоновані складові процесного підходу до управління змінами
Примітка. Складено самостійно

При цьому менеджерам організації слід враховувати, що умови високої динамічності й невизначеності середовища вимагають від них використання таких форм побудови організаційного забезпечення, котре б ґрунтувалося на біхевіористичних методах менеджменту, забезпечувало її адаптивність, гнучкість, відкритість до екзогенного середовища, здатність до постійного удосконалення. "Необхідні зміни у напрямі спрощення ієрархії; децентралізація управління; використання адаптивних структур; покращення вертикальної і горизонтальної координації діяльності; формування нової команди фахівців із управління змінами; реалізації заходів з подолання кризи та забезпечення розвитку; підтримки раціоналізаторства, винахідництва, енергозбереження тощо" [53].

У цьому контексті зазначимо, що на сьогодні підвищена увага менеджерів як правило приділяється змінам маркетингу та виробництва, однак питання управління персоналом й удосконалення організаційної структури розглядаються в останню чергу, бо саме економічний ефект від цих заходів є довго очікуваним. Це часто зумовлює високу плінність кадрів, інколи втрату висококваліфікованих фахівців, зумовлює настання упущених вигод внаслідок неоперативності й некомпетентності прийнятих управлінських рішень щодо змін або загалом діяльності організації.

Тому у цьому напрямку нами пропонується використання системи збалансованих показників як індикаторів, узгоджених зі стратегічними цілями, які відображають як фінансовий, так і нефінансовий контекст діяльності підприємства. Такі індикатори мають розроблятися для усіх структурних підрозділів підприємства як в горизонтальному, так і у вертикальному напрямках шляхом побудови стратегічних карт, які демонструватимуть причинно-наслідкові зв'язки певних індикаторів зі цілями діяльності і розвитку підприємства.

Використання такої системи індикаторів вимагає, на наш погляд, впровадження змін в систему мотивації й нормування праці. Механізм формування системи оплати праці повинен включати нормування праці та

встановлення розмірів виплат залежно від виконання визначених норм залежно від функціоналу професійної діяльності працівника. Для робітників різних категорій мають використовуватися принципово різні підходи до нормування праці. Так, розмір заробітної плати робітників основного виробництва повинен розраховуватися за відрядними розцінками та враховувати показник трудомісткості. При нормуванні праці працівників, зайнятих в допоміжних виробничих процесах, слід застосовувати норми часу і виробітку. Для працівників, котрі зайняті бухгалтерським обліком, діловодством, адмініструванням доцільно застосовувати єдині норми часу. і До цього ж система преміювання працівників повинна ґрунтуватися на економічному ефекті від підвищення продуктивності та загальної ефективності підприємства.

Отже, пропонований нами процес запровадження змін має охоплювати наступні етапи:

1. Офіційне повідомлення всіх структурних підрозділів про запровадження змін.
2. Ознайомлення працівників із алгоритмом реалізації змін, системою управління ними, означенням кінцевої мети, яка потрібна для переорієнтації організації відповідно до ринкової ситуації.
3. Створення ініціативної групи змін, завдання котрих полягатиме в опрацюванні інформації від менеджерів та персоналу, її обробці.
4. Управління кадрами при реалізації змін через чіткий розподіл співробітників організації по функціях, котрими вони будуть наділені в процесі запровадження змін, проведення тренінгів, семінарів задля підвищення інтелектуального потенціалу й професійного рівня персоналу організації.
5. Запровадження системи нагляду і контролю за процесами змін, що дозволять постійно прогнозувати та оцінювати потенційно нові зміни, спричинені клієнтами, загалом конкурентним середовищем, і також відстежувати в організації її внутрішні перетворення.

Отже, при застосуванні процесного підходу до управління змінами в організації насамперед слід здійснити детальний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища задля виділення рушійних сил розвитку організації. Далі слід проаналізувати особливості тих змін, що відбувалися в минулому на підприємстві. На стадії прийняття управлінського рішення менеджерами організації має чітко визначатися її бажаний стан та водночас оцінюватися можливий опір змінам. Наступний етап повинен охоплювати оцінку готовності організації до змін у певний момент часу та визначення виду, масштабу й характеру трансформацій відповідно до поточного рівня розвитку підприємства.

Ми пропонуємо організаціям із високим рівнем розвитку постійно здійснювати незначні перетворення за допомогою реалізації стратегії «кайзен», що відображає її орієнтацію на перманентне удосконалювання. А організаціям, котрі мають середній рівень розвитку, варто реалізовувати більш радикальні зміни, поєднуючи стратегії «хошин канрі» й «кайзен», що передбачають здійснення т. зв. ринкового прориву організації. Аутсайдерам слід проводити радикальні зміни задля підвищення рівня розвитку за допомогою стратегії «хошин канрі». При цьому реалізація змін повинна передбачати трансформацію основних характеристик організації – персонал, процеси, структуру, корпоративну культуру, існуючі технології, ключові компетенції і ресурси. Етап інституалізації змін повинен передбачати внутріорганізаційне закріплення проведених змін (за умови їх успішності) у поточній діяльності організації.

Отже, пропонований нами процесний підхід до проведення змін узагальнено повинен охоплювати три етапи: прийняття управлінського рішення щодо необхідності змін, підготовка до їх впровадження, безпосередня реалізація та обов'язкова інституалізація із врахуванням майбутніх перспектив розвитку організації.

Висновки до розділу 3

В умовах перманентності трансформацій зовнішнього середовища (пандемія, війна) перед менеджментом організацій постає складна дилема. Її зміст проявляється в тому, що на сьогодні загалом управління організацією часто націлюється на вирішення короткострокових завдань щодо виживання, а з іншого боку, керівництво організацій розуміє, що воно не може часто змінюватися, а тому має використовувати оптимізований набір методів управління певними змінами задля одержання довгострокового успіху.

В процесі управління змінами менеджери мають приділяти окрему увагу структурним, процесним, функціональним й організаційно-правовим формам змін. Окрім того, варто зазначити, що ці перераховані види змін за своєю суттю є організаційними, мають системний характер, бо перетворення одного із елементів впливає на стан інших. Це є дуже важливою характеристикою, бо менеджери організації не можуть змінити тільки один організаційний чи функціональний елемент організації, без відповідних змін інших складових.

Управління змінами має обумовлюватися підпорядкованістю цілям щодо розвитку й адаптивності організації, зовнішнім та внутрішнім вимогам щодо її ефективного функціонування. При цьому варто враховувати, що будь-який процес організації задля досягнення певних цілей зумовлює формування нових організаційних здатностей. Методи управління змінами мають бути ідентичними функціям управління та посилювати їх застосування. Однак, при цьому, менеджерам організацій варто додатково застосовувати окремі інструменти ревіталізації та рефреймінгу організації. На наше переконання, в процесі управління змінами менеджерам слід пам'ятати, що організація буде ефективною за умови, якщо сконцентрує усі зусилля в напрямку досягненні ключової мети – задоволення клієнтів з метою одержання прибутку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Будь-яка організація спроможна досягнути успіху в конкурентній боротьбі тільки постійно реалізуючи зміни через управлінські процеси у всіх сферах власної діяльності. Такі зміни здійснюються цілеспрямовано на основі чітко визначених підходів визначених удосконалень, інколи мають лише адаптивний характер, у випадку коли організація оперативно пристосовується до середовища шляхом часткової модифікації власної поведінки.

За традиційним менеджментом змінив бізнесі часто реалізовувалися як антикризові заходи, при цьому рішення часто приймалися із запізненням. Однак на сьогодні реагувати організаціям слід все швидше, оскільки час став ще одним із найважливіших ресурсів, причому обмеженим. Звичайна адаптація може тільки підтримати організацію на плаву, а для її розвитку необхідні нові підходи, кардинально нові рішення, які зумовлюють організаційні перетворення, принципові зміни товарів, робіт та послуг, перегляд бізнес-процесів, запровадження новітніх інформаційних технологій. Сьогоднішній бізнес-світ диктує беззаперечні вимоги для впровадження змін всіма організаціями світу. На сьогодні управління змінами в сучасних організаціях має бути орієнтоване переважно не на вирішення існуючих проблем, а на прогнозування нових напрямків використання існуючих потенційних можливостей і сильних сторін організації.

Основною метою успішного розвитку організації в сучасних умовах є створення можливостей для успішної реалізації обраної стратегії, одночасно забезпечуючи гнучкість для здійснення фундаментальних змін. І навіть за умови, якщо стратегія організацією успішно втілюється, вона повинна мати внутрішню потенційну здатність до постійних інновацій, створення вдосконалених продуктів і процесів, а також до виходу на нові ринки.

Система підходів до змін повинна бути адекватною й гнучкою до зовнішнього середовища організації. Успішне впровадження змін в

організації істотно залежить від здатності вищого керівництва керувати цим процесом. Однак в багатьох організаціях її вищий менеджмент завантажений вирішенням поточних й оперативних завдань а часто не може зосередитися на викликах щодо необхідності реалізації змін. Окрім того, особливістю саме вітчизняних менеджерів, на нашу думку, є часте їх небажання поділитися правами з підлеглими та делегувати повноваження.

Система підходів до змін повинна відповідати певним вимогам. Вона має бути достатньо унікальною, так само як і поведінка організації на ринку в цілому, враховувати характерні риси організації в конкретній бізнес-ситуації, охоплювати всі важливі аспекти діяльності та забезпечувати комплексний та органічний перехід з одного стану в інший стан розвитку.

Аналіз діючої практики управління змінами нами була здійснена на прикладі діяльності ПП "Голден Вуд". Діяльність ПП "Голден Вуд" значно залежить від стабільності суспільного життя в Україні та рівня розвитку вітчизняної економіки, негативні значення яких об'єктивно зумовлюють реалізації змін. Задля посилення власних ринкових позицій власником ПП "Голден Вуд" уже сьогодні вживаються низка наступних заходів - встановлюються нові контакти з споживачами і фірмами, які мають можливість посприяти в поліпшенні ринкових позицій та розширити географію діяльності ПП "Голден Вуд"; посилюється контроль за якістю наданих послуг та виконаних робіт; постійно діагностуються нові потреби та уподобання постійних, реальних та потенційних клієнтів.

На ПП "Голден Вуд" відповідно до класифікації змін за масштабами їх проведення слід реалізовувати незначні поступові зміни, націлені на удосконалювання окремих існуючих технологічних процесів та, як наслідок, розвитку фахових компетентностей його працівників.

Факторіальний аналіз слабких сторін функціонування ПП "Голден Вуд" показує, що на сьогоднішньому етапі їх основним причинами є:

4. Зростання цін на енергоресурси й матеріально-технічні засоби. Негативна дія цього фактору посилюється внаслідок відсутності можливості впливу на їх усунення,

5. Слабкий мотиваційний механізм стимулювання праці працівників ПП "Голден Вуд".

6. Відсутність обґрунтованих планів діяльності (що пояснюється неможливістю прогнозу цін на енергоресурси в умовах воєнного стану), складність здійснення належного контролю за операційними витратами.

Задля підвищення ступеня готовності ПП "Голден Вуд" до реалізації змін доцільно провести оцінку його готовності до них. В цьому контексті нами було використано методичний підхід щодо оцінки готовності досліджуваного підприємства до реалізації змін, що базується на виділенні суб'єктної складової – рівня готовності його персоналу за ознаками організованості (існування відповідного організаційного забезпечення), зацікавленості (дієвість мотивів й стимулів) і компетентності (наявність навичок, вмінь, здібностей, досвіду) персоналу. За цим методичним підходом через опитування ми провели оцінювання рівня готовності ПП "Голден Вуд" за шкалою Раша, у якій вимір елементарних ознак подавався за двома значеннями – «так» чи «ні», що відповідає «1» або «0».

При значенні ступеня готовності «0» нами приймалося, що ймовірність позитивної оцінки експертами стану готовності управлінського персоналу ПП "Голден Вуд" до змін складає 50%. Нами було одержано досить низьке значення рівня готовності персоналу ПП "Голден Вуд" до змін (тільки 10% працівників).

Аналіз результатів оцінювання готовності за компонентом щодо організованості (47%) продемонстрував найбільш високу позитивну оцінку інформованості власника ПП "Голден Вуд" щодо реалізації змін на підприємстві за останні 5 років (що є цілком очевидним та зрозумілим) та також нами виявлена узгодженість планів кожного підрозділу з планами розвитку підприємства в ході реалізації змін. Негативну оцінку за цим

компонентом мають відповіді працівників ПП "Голден Вуд" щодо наявності унікальних компетенцій, необхідних для проведення технологічних заходів щодо змін та ознайомлення їх із відповідною інструктивною документацією.

Одержані результати демонструють доцільність моделювання індивідуальної траєкторії до управління змінами в діяльності ПП "Голден Вуд", яка б враховувала специфіку його діяльності, силу впливу чинників середовища його функціонування та фахову готовність до змін персоналу.

В умовах перманентності трансформацій зовнішнього середовища (пандемія, війна) перед менеджментом організацій постає складна дилема. Її зміст проявляється в тому, що на сьогодні загалом управління організацією часто націлюється на вирішення короткострокових завдань щодо виживання, а з іншого боку, керівництво організацій розуміє, що воно не може часто змінюватися, а тому має використовувати оптимізований набір методів управління певними змінами задля одержання довгострокового успіху.

У процесі управління змінами менеджери мають приділяти окрему увагу структурним, процесним, функціональним й організаційно-правовим формам змін. Окрім того, варто зазначити, що ці перераховані види змін за своєю суттю є організаційними, мають системний характер, бо перетворення одного із елементів впливає на стан інших. Це є дуже важливою характеристикою, бо менеджери організації не можуть змінити тільки один організаційний чи функціональний елемент організації, без відповідних змін інших складових.

Управління організаційними змінами має проявлятися у сукупності послідовних, взаємозалежних дій в напрямку реалізації функцій управління, що націлюватимуться на досягнення чітко визначених цілей організації та впливатимуть на її економічний стан через видозміну окремих процесів та управлінських функцій.

Методи управління змінами мають бути ідентичними функціям управління та посилювати їх застосування. Однак, при цьому, менеджерам організацій варто додатково застосовувати окремі інструменти ревіталізації

та рефреймінгу організації. У процесі управління змінами менеджерам слід пам'ятати, що організація буде ефективною за умови, якщо сконцентрує усі зусилля в напрямку досягненні ключової мети – задоволення клієнтів з метою одержання прибутку у довгостроковій перспективі.

Пропонована логіка процесного підходу до управління змінами в організації призначена задля виявлення ступеня неузгодженості операційної, управлінської, соціальної, технологічної систем організації задля приведення цих систем у відповідність одна одній. Досліджені менеджерами організації ключові чинники ефективності організації сформулюють дієву основу для оцінки доцільних змін за ступенем їх важливості для організації з метою означення пріоритетів і більш націленого фокусування їх уваги й концентрації їх зусиль.

У цьому напрямку, необхідним є постійний моніторинг середовища функціонування організації для виявлення ступеня невідповідності існуючого стану організації тому, що вимагає ринок та її внутрішнє середовище.

На сьогодні підвищена увага менеджерів як правило приділяється змінам маркетингу та виробництва, однак питання управління персоналом й удосконалення організаційної структури розглядаються в останню чергу, бо саме економічний ефект від цих заходів є довго очікуваним. Це часто зумовлює високу плинність кадрів, інколи втрату висококваліфікованих фахівців, зумовлює настання упущених вигод внаслідок неоперативності й некомпетентності прийнятих управлінських рішень щодо змін або загалом діяльності організації.

Пропонований нами процесний підхід до проведення змін узагальнено повинен охоплювати три етапи: прийняття управлінського рішення щодо необхідності змін, підготовка до їх впровадження, безпосередня реалізація та обов'язкова інституалізація із врахуванням майбутніх перспектив розвитку організації.

