

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ПРОВЕДЕННЯ**  
**СТРУКТУРНИХ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконав студент групи МЕНз-41  
МАЛАНЧУК Ілля

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
О.Ф. Овсянюк- Бердадіна

Випускню кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024р.

Завідувач кафедри  
д.е.н., професор М.М. Шкільняк

---

*Прізвище, ініціали, підпис*

ТЕРНОПІЛЬ- 2024

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи проведення структурних змін в організації</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 2 Комплексна оцінка необхідності проведення структурних змін в організації</b>	<b>16</b>
2.1 Моніторинг готовності досліджуваної організації до змін	16
2.2 Аналіз структурних диспропорцій діяльності організації	20
<b>РОЗДІЛ 3 Удосконалення механізму проведення структурних змін в організації</b>	<b>28</b>
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>39</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>42</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Формування новітньої моделі інноваційного розвитку економічної системи, інтенсифікація виробництва, глобалізація економічної взаємодії, зростання обсягу ринку, ставлять нові вимоги до організації й функціонування сучасних суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим, стратегічні зміни в організації стають об'єктивною необхідністю, бо забезпечують її конкурентоздатність та зростання ринкової вартості.

На цьому етапі розвитку вітчизняної економіки створено певні інституційні макроекономічні умови економічного зростання, однак необхідно сконцентрувати зусилля і ресурси реформ на забезпечення ефективного розвитку організацій як основного структурного елемента відбудови економічної системи України шляхом державної підтримки та стимулювання внутрішніх трансформацій організації. Метою змін організації є сприяння тим трансформаціям, котрі необхідні задля успішної роботи організацій в сьогоденних умовах.

Із іншого боку, між сучасними вимогами ринку та функціонуванням організації як суб'єкта ринку часно існують протиріччя. Саме це неузгодження зумовлює необхідність структурних змін організаційної та господарської діяльності організації як необхідного елемента задля адаптації до динамічного ринкового середовища. Сьогодні структурні зміни в організації є складним процесом, який охоплює практично всі сторони її діяльності. Специфікою структурних змін є їх індивідуальний характер для кожного окремо взятої організації.

**Аналіз наукових досліджень та публікацій.** Дослідженню проблем реалізації структурних й стратегічних змін в організації присвячено наукові доробки відомих зарубіжних й вітчизняних вчених, таких як Винник Т. [5], Власенко Т.[6], Гончарук А. [14], Козицька Г. [17], Овсянюк-Бердадіна О. [24], Сатир Л. [27], Чернявська Є. [30] та інших. Праці цих авторів розкривають понятійно-термінологічний апарат структурних змін на

організації та методичне забезпечення їх реалізації, однак не враховують специфіки конкретних організацій на певному етапі їх розвитку.

Враховуючи окреслену прагматику актуальності дослідження **метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних, методичних засад проведення структурних змін в організації, проведення комплексного аналізу необхідності проведення структурних змін на ПАТ «Тернобуддеталь» й визначення доцільних підходів до реалізації структурних змін й управлінських інструментів їх супроводу.

Враховуючи визначену мету кваліфікаційної роботи її **завданнями** є:

- узагальнення діючих підходів до реалізації структурних змін та інструментарію реалізації реструктуризації,
- моніторинг готовності досліджуваної організації до змін,
- комплексна оцінка структурних диспропорцій ПАТ «Тернобуддеталь»,
- визначення доцільних напрямів організаційно-структурного розвитку досліджуваної організації.

**Об'єктом роботи** є структурні зміни в організації, **предметом дослідження** - організаційно-економічний механізм проведення структурних змін в організації. Прикладним об'єктом дослідження є ПАТ «Тернобуддеталь».

**Методи дослідження.** Теоретичною й методичною основою дослідження є економічні закони і категорії, загальнонаукові принципи, закономірності суспільного розвитку, наукові доробки вітчизняних та зарубіжних учених. Для вирішення поставлених задач було використано системний, функціональний комплексний, логічний підходи. Для виконання поставленої мети використано певні загальнонаукові та спеціальні методів дослідження, зокрема методи системного аналізу (зادля дослідження теоретичних основ проведення структурних змін в організації); економіко-статистичні методи (зadля оцінки стану й розвитку реструктуризаційного клімату ПАТ «Тернобуддеталь»); класифікаційно-аналітичний метод (зadля

дослідження критеріїв для визначення напряму здійснення структурних змін, а також при формуванні системи показників оцінки бізнес-процесів); матричний метод (для обґрунтування вибору форм реструктуризації організації).

**Практична значимість кваліфікаційної роботи** продемонстрована у розробці певних рекомендацій щодо проведення структурних змін в організації, що можуть бути використані іншими суб'єктами господарювання при власних реструктуризаційних процесах.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОВЕДЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН НА ОРГАНІЗАЦІЇ

Постулатом успішного функціонування суб'єктів господарювання у нинішніх умовах є збалансованість внутрішніх і зовнішніх можливостей із націленістю на забезпечення соціоінтересів. Згідно з цим головною ідеєю концепції управління у XXI ст. стає потреба гармонійного розвитку організації, що включає орієнтацію на поєднання та збалансування інтересів суб'єктів господарювання, цільових аудиторій і суспільства в цілому. У контексті цього успіх кожної організації слід розглядати у кількох аспектах: задоволення інтересів цільової аудиторії, персоналу та внесок організації в розвиток суспільства. Із огляду на це, ключовими напрямками вдосконалення управління організаціями є формування такої моделі менеджменту, що враховує світові тренди розвитку економіки. Тому нині для організацій є актуальним забезпечення їх стратегічної гнучкості, що може бути реалізована шляхом проведення структурних змін.

Усталені уявлення про управління організаціями базуються на низці теорій та підходів, що мають витоки з початку XX ст. фундаментом сучасного управління організаціям є концепція конкурентних переваг, якості і сталого розвитку. При цьому є низка специфічних принципів, котрі відображають специфіку сучасної теорії управління та значною мірою визначають доцільність проведення структурних змін в організації:

- принцип соціальної відповідальності за реалізацію місії перед суспільством;
- принцип поєднання економічного потенціалу організації та здатностей менеджерів до ефективного використання ресурсів в процесі досягнення встановлених професійних завдань;

- принцип інноваційності, який передбачає перманентне вдосконалення системи управління, технологій задля досягнення досконалості організації;
- принцип екозбалантування, що означає доцільність врахування екологічних наслідків діяльності організації;
- принцип економічності, який передбачає забезпечення стійкого розвитку організації [8].

Отже, загострення конкуренції, ускладнення проблем менеджменту, значною мірою зумовлюють необхідність певних трансформацій системи управління організаціям.

Практика засвідчує, що конкурентними перевагами вітчизняних організацій є застосування в менеджменті концепцій стратегічного управління, маркетингу, інноваційного підходу.

Однак, задля забезпечення відбудови та подальшого інноваційного прориву для економіки України потрібний перехід на якісно новий рівень менеджменту. Базою сучасної філософії менеджменту організацій як соціально-економічних систем є потреба суспільного розвитку, який має націлюватися на забезпечення соціального, екологічного та економічного сталого зростання.

Відповідно до зазначеної парадигми і філософії менеджменту можна сформулювати сучасні пріоритети управління організаціями, елементами яких є: превентивність (як випередження), толерантність (як здатність), компетентність (як вміння та знання). Врахування в менеджменті цих пріоритетів, на наш погляд, забезпечує конкурентоспроможність і висхідний розвиток організації.

Організації як складні соціальні та економічні системи характеризуються низкою взаємодіючих елементів, різноплановістю процесів їх взаємодії та підвладні законам розвитку організації. В менеджменті поширеним є закон організаційних систем – закон стійкості, в базу якого закладено принцип гомеостазу як властивості зберігати в процесі взаємодії із

середовищем значення суттєвих основ в певних межах. Згідно із цим законом кожна організація прагне до самозбереження через використання існуючого потенціалу.

Організація як частина загальної системи володіє певним запасом потужності, яка дозволяє їй протистояти змінам в зовнішньому середовищі. Окрім того, організація, як система здатна змінювати власну внутрішню силу та потенціал. При цьому кожна організація володіє різними діапазонами толерантності щодо зовнішніх чинників впливу.

При цьому має значення специфіки організації, сила її потенціалу, сфера діяльності та сила тиску зовнішніх чинників. Чим більша амплітуда варіювання зовнішнього чинника, за якою організація забезпечує власну життєдіяльність, тим більшою є її толерантність до цього чинника. Точки максимуму й мінімуму діапазону толерантності є межами стійкості організації у зовнішньому середовищі її функціонування.

Для забезпечення стійкості організація має своєчасно враховувати вплив дестабілізуючих чинників та реагувати на них адекватно і вчасно. При цьому організації можуть застосовувати як адаптаційні кроки, так і превентивні.

Зарубіжні науковці зазначають, що навіть незначне збільшення частки організації на певному ринку й підвищення її рентабельності свідчить про значний рівень адаптивності. "Однак адаптація означає пасивний характер поведінки організації, оскільки передбачає відповідні дії організації на зовнішні зміни, що вже відбулися – це дії «пост-фактум». Така позиція організації обумовлює девіантний характер його системи управління. Політика організацій, яка ґрунтується на діях «пост-фактум», одержала в науці управління назву *reactive* та *inactive* (відповідно орієнтація на минуле та орієнтація на теперішнє)" [14].

Процеси змін в умовах нестабільного зовнішнього середовища є обов'язковою передумовою виживання організації й набувають постійного характеру. Перманентний характер змін в організації як наслідок впливу



зовнішнього динамічного оточення узгоджується із теорією Шумпетера, за якою важливого значення задля економічного розвитку має процес руйнування задля створення нового стану.

"Концепція творчого руйнування означає, що в цілях виживання організації повинні здійснювати інновації при «відмиранні» всього застарілого. Оскільки адаптивність характеризує реакцію організації на зміни зовнішнього середовища, то вона може бути тільки умовою забезпечення його конкурентоспроможності. Управління організаційними змінами, що адекватні змінам зовнішнього оточення, в науці одержало назву раціонального інкременталізму, який властивий тим організаціям, що не володіють достатнім потенціалом" [31].

Превентивний характер системи менеджменту організацій обумовлює позицію – interactive (виклик змін) та preactive (підготовка до змін). Активна позиція базується на використанні сильних аспектів діяльності організації згідно тих можливостей, які надає зовнішнє середовище. Активна позиція організації зумовлює здійснення інноваційної політики в різних функціональних сферах його діяльності.

"У цілому на сучасному етапі економічного розвитку для зовнішнього оточення організацій характерними є турбулентні зміни, а для окремих зовнішніх факторів – і дискретні, і хаотичні, і циклічні зміни, що виникають раптово. Тому якщо в процесі соціально-економічного розвитку організації зміни зовнішніх умов перевищують його адаптивні здатності, то виникає ситуація стійкого дисбалансу і напруженості у взаємодії із зовнішнім середовищем. Це може привести до його кризового, критичного і навіть катастрофічного стану організації, тобто з'являється загроза його економічній безпеці й виживанню" [1].

Сьогоднішній економічний стан в Україні, зумовлених воєнними діями, окрім невтішної ситуації й прогнозів, дає більший поштовх для зміни системи менеджменту організації та її розвитку.

Якщо ріст є кількісним показником (працівників, філій, складів), тоді розвиток є поняттям якісним, що передбачає фундаментальну перебудову бізнесу (системи впровадження інноваційних проектів, системи внутрішнього менеджменту, системи розвитку працівників, впровадження системи розроблення і виведення на ринок нової продукції). З цим твердженням ми погоджуємося, бо тільки географічне захоплення ринку в разі відсутності гнучкості, динамічності, не збільшить прибутків організації.

Отже, існує об'єктивна потреба запровадження в сучасних організаціях моделей менеджменту, базованих на управлінні бізнес-процесами.

"Досвід японських організацій засвідчив необхідність відновлення у післявоєнний період та побудови глобальних ринків, а також наявності дисципліни для реалізації програм постійних удосконалень та повного управління якістю Total Quality Management на основі статистичних принципів. Найяскравішим прикладом є концерн Toyota, що прийняв за основу процесний підхід до управління і створив виробничу систему Toyota Production System, що об'єднує статистичний контроль процесів з безперервним їх вивченням у децентралізованих робочих колективах. Це підхід за принципом залучення до виробничого процесу, що мінімізує відходи та складські запаси і вважає кожне покращення в процесах експериментом, який слід планувати, обчислювати і вивчати тощо" [11].

В процесному управлінні структурними змінами важливим є реінжиніринг бізнес-процесів. Реінжиніринг фокусує застосування механізмів управління процесами як менеджмент замовлень та обслуговування споживачів.

Під час проведення структурних змін як правило використовується збалансована система показників, яка зміщує акценти в процесі оцінки результативності організації на основну стратегічну орієнтацію із урахуванням чотирьох базових елементів: клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів, фінансів, можливостей для навчання працівників. Збалансована система показників показує причинно-наслідковий зв'язок між окремими

елементами стратегії організації, формуючи т. зв. стратегічні карти. "Досвід управлінського консалтингу засвідчує, що запровадження BSC як інструменту управління бізнес-процесами найкращий результат дає у поєднанні із низкою супутніх методик управління організаціям" [12].

Одним з ефективних інструментів управління процесами змін є "шість сигма", що сконцентрований на порівняно дрібних операційних процесах й поступовому, а не радикальному їх вдосконаленні. На практиці найбільших успіхів досягали організації, що практикували поєднання цієї методики з кадинальними підходами до управління, наприклад реінжиніринг.

Аналізуючи передумови, які передують або визначають доцільність проведення структурних змін, варто узагальнити рушійні фактори та механізми впливу, які здатні підштовхнути організацію до розгляду можливості впровадження структурних змін (див. табл. 1.1).

При цьому варто зазначити, що досить часто організації йдуть шляхом найменшого опору, долаючи тільки симптоми, а не здійснюючи структурні зміни загалом.

У межах структурних змін робиться спроба шляхом організаційного регулювання сформувати сприятливі умови задля досягнення організаціями поставлених цілей. При цьому найбільшого поширення набули підходи до розвитку організації через зміну її структури, тобто взаємозв'язків між окремими сферами діяльності, відділами та підрозділами. Часто це означає розширення зв'язків кооперації між постачальниками, конкурентами, споживачами.

Серед новітніх напрямків проведення структурних змін можна виокремити:

Таблиця 1.1

**Рушійні фактори впливу на організацію,  
що спонукають до впровадження структурних змін**

Категорія	Рушійні фактори та механізми впливу
Організація	<p>Високі темпи росту – неефективне управління в процесі стрімкого росту чи планування в умовах стрімкого розвитку.</p> <p>Злиття чи поглинання – виникнення необхідності раціоналізації процесів.</p> <p>Необхідність виводу з експлуатації застарілих систем управління, поетапним запровадженням процесного методу з відведенням часу на розроблення відповідної стратегії та тактики перетворень.</p> <p>Реорганізація – зміни ролей і перерозподіл відповідальностей та обов'язків.</p> <p>Зміна стратегії – рішення змінити стратегічний вектор на удосконалення функціонування чи забезпечення лідируючого статусу продукту.</p> <p>Нестача надійної управлінської інформації чи її невідповідність.</p>
Управління	<p>Необхідність забезпечення менеджерам можливості здійснення контролю над процесами в організації.</p> <p>Потреба створення умов спійкої продуктивності.</p> <p>Необхідність максимальної окупності створених систем управління.</p> <p>Зменшення бюджетів.</p>
Персонал	<p>Висока плінність кадрів, спричинена нудним та втомлюючим характером роботи, завищеними вимогами до персоналу чи зайвим тиском на нього за відсутності відповідної підтримки.</p> <p>Проблеми з навчанням нових працівників.</p> <p>Низький ступінь задоволення працівників.</p>
Споживачі/ Постачальники/	<p>Низький рівень задоволення якісним обслуговуванням, що може бути спричинено високими темпами зміни персоналу або нездатністю персоналу адекватно встановлювати терміни виконання робіт.</p>
Партнери	<p>Непередбачене швидке збільшення кількості споживачів, постачальників, партнерів.</p>
Продукти та Послуги	<p>Затягнутий термін виходу на ринок (недостатня маневреність організації).</p> <p>Низький рівень якості обслуговування зацікавлених сторін.</p> <p>У кожного продукту чи послуги повинні бути власні процеси, хоча більшість процесів – загальні чи дуже схожі.</p>

- де бюрократизація, через відмову від формалізації відносин й чіткої ієрархії, виокремлення функціональних й штабних ланок діючої структури управління;
- забезпечення децентралізації певних функцій управління, як правило виробничих й збутових. Для цього у структурі організації формуються напіваавтономні чи автономні підрозділи, стратегічні бізнес-одиниці, які несуть відповідальність за прибутки і втрати;

- зменшення кількості ієрархічних рівнів через реорганізацію великих організацій в декілька невеликих чи загалом формування мережі організацій;
- зміна від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції в характері та змісті суто управлінської діяльності;
- трансформація організаційних структур організацій з суто ієрархічних в пласкі, з мінімальною кількістю рівнів управління між менеджментом й безпосередніми виконавцями;
- створення філіальних форм зв'язку між самими організаціями та іншими стейкхолдерами, в тому числі через формування внутрішніх ринків;
- створення автономних команд, функціонал яких націлено на розв'язання чітко визначених завдань, постійне підвищення виробничої й творчої віддачі працівників.

Слід зазначити, що вибір варіанту розвитку проведення структурних змін тісно пов'язаний з стратегічними цілями, що стоять перед організацією.

Якщо при здійсненні структурних змін, мають бути досягнуті певні цілі розвитку організаційної специфіки організації, відповідними управлінськими процесами їх досягнення є:

- підвищення гнучкості;
- реорганізація;
- реструктуризація;
- формування організації, побудованої «вершиною донизу»;
- делегування відповідальності децентралізація управління,;
- оптимальна департаментизація, формування дивізіональних організацій з означенням функціонально незалежних підрозділів;
- формування міжфункціональних команд, використання інформаційних технологій й горизонтальних зв'язків;
- формування мережі альянсів, партнерств, оболонкових, віртуальних організацій.

Якщо метою здійснення структурних змін є зниження операційних витрат заходами реалізації будуть:

- удосконалення технології, принципів роботи, продукції, систем обліку та контролю;
- активізація інноваційної діяльності;
- підвищення фахової компетенції персоналу;
- формування нової моделі діяльності, яка ґрунтується на розподілі функцій робіт, або передачі їх зовнішнім виконавцям.

Таким чином, проведення структурних змін в організації може бути надзвичайно важливим з різних причин:

- адаптація до змін. Швидкі зміни в бізнес-середовищі можуть вимагати організаційних змін для забезпечення конкурентоспроможності та успішної адаптації до нових умов,
- ефективність. Оптимізація структури може допомогти у підвищенні продуктивності, ефективності та ефективному використанні ресурсів,
- гнучкість. Гнучка структура може допомогти організації швидше реагувати на зміни на ринку або внутрішні перетворення,
- інновації. Зміна структури може створити сприятливу атмосферу для інновацій та творчого мислення, що сприяє пошуку нових ідей та підходів,
- мотивація персоналу. Перегляд структури може покращити зв'язок між менеджментом та працівниками, забезпечити чіткіше розподіл обов'язків та відповідальності, що може позитивно вплинути на мотивацію персоналу,
- оптимізація процесів. Структурні зміни можуть допомогти впоратися з надмірною бюрократією та скоротити час, потрібний для прийняття рішень,

- підвищення конкурентоспроможності. Адаптована структура може дати організації перевагу перед конкурентами через швидше реагування на зміни та більшу гнучкість.

Важливою умовою успішного впровадження структурних змін є врахування індивідуальних особливостей організації та професійних потреб її працівників, а також забезпечення належного комунікаційного процесу для залучення всіх зацікавлених сторін.

## РОЗДІЛ 2

### КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА НЕОБХІДНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1 Моніторинг готовності досліджуваного організації до змін

Аналіз проведення структурних змін нами буде здійснено на прикладі діяльності ПАТ «Тернобуддеталь», яке працює в сфері будівництва і основним видом його діяльності є виробництво:

- виробів з бетону для будівництва;
- столярних виробів й дерев'яних будівельних конструкцій;
- готових до використання бетонних сумішей.

ПАТ «Тернобуддеталь» виробляє двері, зокрема балконні, вікна, сталеві збірно-розбірні й чавунні споруди, надає інші. Продукцією ПАТ «Тернобуддеталь» є кільця залізобетонні, блоки стін фундаментів, плити перекриття, балкони, лотки, опорні подушки, кришки колодців, прогони, сходи.

Для забезпечення ефективного розвитку будівельної організації як правило застосовують науково-методичне забезпечення процесу будь-яких змін. В цьому напрямку вітчизняні науковці на етапі прийняття рішення щодо доцільності структурних або інших змін в організації пропонують використовувати анонімне опитування співробітників щодо готовності організації до реалізації змін. Таке опитування охоплює 19 запитань, відповіді на котрі дозволяють виявити чинники впливу на готовність організації до змін.

У цьому напрямку нами було проведено опитування працівників, пропонуючи для відповідей нижчезазначену форму (див. табл. 2.1).



Таблиця 2.1

**Результати аналізу готовності ПАТ «Тернобуддеталь»  
до реалізації змін**

Сфери для вивчення	Так	В певній мірі	Ні
1. Вище керівництво організації підтримує зміни?	28	2	-
2. Чи вважають працівники організації проведення змін важливим і необхідним?	20	8	2
3. Чи всі ключові співробітники приймають участь у прийнятті рішення про проведення змін?	1	5	24
4. Чи є призначений компетентний працівник для координації процесу змін?	1	5	24
5. Менеджери організації можуть управляти змінами?	4	14	12
6. Чи приділялася увага щодо розвитку нових навичок та вмінь працівників?	26	4	-
7. Чи проводився аналіз організаційної культури організації та її вплив на зміни?	-	1	29
8. Чи було пояснено основні причини необхідності проведення змін усім працівникам?	2	15	13
9. Чи було пояснено основні елементи змін та її наслідки усім працівникам?	2	16	12
10. Чи було достатньо передумов до змін?	28	2	-
11. Чи пояснено працівникам, котрих безпосередньо торкнуться зміни чому вони необхідні?	1	5	24
12. Чи достатньо повно були зважені всі аргументи за і проти змін?	1	5	24
13. Працівники знають, що саме буде змінено в організації	1	7	22

Кожна відповідь "так" згідно методики оцінюється в 3 бали, в певній мірі – в 2 бали, відповідь заперечення – в один бал. Згідно методичних підходів, чим ближча одержана сума до 60, тим краще ситуація в напрямку здійснення змін. У випадку, якщо набрана сума є меншою 20 існує досить низька доцільність здійснення та подальшої успішної реалізації змін. За умови

значної кількості заперечних відповідей демонструється чітка передумова до проблем щодо реалізації окреслених змін.

Задля використання вищеописаного методичного інструменту задля перевірки готовності ПАТ «Тернобуддеталь» до змін ми опитали 30 працівників щодо реалізованих у минулому змін в його діяльності. Дані зміни були зреалізовані у 2021-2022 роках, коли ПАТ «Тернобуддеталь» розширило види власної діяльності виробництвом столярних виробів й дерев'яних будівельних конструкцій. Ці зміни були продиктовані потребою забезпечення завершеності циклу виробництва будівельних конструкцій, коли як правило ПАТ «Тернобуддеталь» виготовляло бетонні конструкції, а дерев'яні обшивки для окремих конструкцій клієнти замовляли в інших організаціях.

Одержані результати показують в цілому високу готовність цієї організації до змін. При цьому простежується тенденція щодо нівелювання керівництвом ПАТ «Тернобуддеталь» очікувань його співробітників щодо їх ролі у процесі реалізації змін. На наше переконання, якщо б це б не забезпечувало позитивний момент в напрямку розширення діяльності товариства, то зміни могли б зумовити значний опір персоналу та повноцінна реалізація змін могла б стати під загрозою.

Згідно сучасних методичних підходів оцінку готовності ПАТ «Тернобуддеталь» до структурних змін варто проводити в 3 етапи за допомогою аналізу організаційного, маркетингового та фінансового потенціалів реалізації змін.

Діагностика маркетингового потенціалу ПАТ «Тернобуддеталь» виявила позитивну динаміку збільшення обсягів виробництва із одночасним високим рівнем оновлення асортименту та переструктуризацією товарного портфеля ПАТ «Тернобуддеталь» в сторону більш дорогої продукції. Ключовими факторами, що спричинили ці зміни стала зміна кон'юнктури ринку та собівартість виробництва.

Діагностика організаційного потенціалу ПАТ «Тернобуддеталь» свідчить про значний рівень централізації організаційної структури управління як за екстенсивними, так і за структурними параметрами, що поряд із недосконалою системою інформаційного забезпечення дещо уповільнює оперативність втілення управлінських рішень, дещо зменшує гнучкість та адаптивність цієї організації до змін ринкового середовища.

Діагностика виробничого потенціалу демонструє, що незважаючи на роботу ПАТ «Тернобуддеталь» щодо оптимізації складу основних засобів, їх ефективність та стан використання є не повністю задовільними, що зумовлено із низьким рівнем завантаження виробничих потужностей, значним рівнем їх морального та фізичного зносу.

Проведена нами оцінка кадрового потенціалу ПАТ «Тернобуддеталь» показала середній рівень готовності його співробітників до проведення структурних змін, що зумовлено із неповним сприйняттям цілей й завдань структурних та інших перетворень, недостатньою фаховою підготовкою, недосконалою системою мотивації й управління персоналом.

Дослідження інноваційного потенціалу ПАТ «Тернобуддеталь» продумонструвало відсутність в цій організації чітких стратегічних перспектив дослідницької діяльності, що знаходить своє відображення в значному занепаді винахідницької активності його співробітників.

Сумарна оцінка потенціалу ПАТ «Тернобуддеталь» в напрямку проведення структурних змін засвідчує, що його потенціал використовується не у повній мірі – тільки на 64,32%, зокрема: організаційно-економічний – на 62% (у тому числі маркетинговий – на 70%, організаційний – на 47%, фінансовий – на 67%); інноваційний – на 65% (в т.ч. виробничий – на 64 %, кадровий – на 77%, інноваційний – на 53%).

Отже, в результаті дослідження реалізації базових функцій управління ПАТ «Тернобуддеталь» нами з'ясована доцільність проведення структурних змін. Тому задля визначення доцільних для трансформацій елементів діяльності

проведемо аналіз структурних диспропорцій діяльності досліджуваної організації.

## **2.2 Аналіз структурних диспропорцій діяльності організації**

Аналіз структурних диспропорцій діяльності організації як правило, включає дослідження наступних аспектів.

- Організаційна структура. Перш ніж визначати диспропорції, потрібно розглянути організаційну структуру. У цьому напрямку визначається, чи є зайві або недостатні рівні управління.

- Функціональна ефективність. Для цього порівнюється продуктивність та ефективність різних відділів чи підрозділів. У цьому контексті може виявитися, що одні відділи перевантажені, тоді як інші мають недостатньо завдань.

- Ресурси. Тут оцінюється використання ступіньресурсів, таких як людські, фінансові та матеріальні ресурси. Також при цьому зрізі аналізу може виявитися, що деякі з них перевикористовуються, тоді як інші підвантажені.

- Комунікація. В цьому напрямку відбувається дослідження, яким чином відбувається комунікація між відділами та рівнями управління та чи існують перешкоди для ефективного обміну інформацією.

- Культура організації. В аспекті проведення майбутніх структурних змін варто з'ясувати, як культура організації може впливати на структурні диспропорції і чи підтримується в організації відкритий обмін ідей та здатність до змін.

- Потреби клієнтів. Тут варто чітко визначити, чи задоволені потреби та очікування клієнтів та з'ясувати, які аспекти діяльності організації не відповідають потребам ринку.

- Стратегічне планування. Під час аналізу слід переконатися, що структура відповідає стратегічним цілям організації. Потенційно структурні

диспропорції можуть виникати, коли структура не відповідає стратегічним пріоритетам.

Після проведення аналізу можна розробити план виправлення диспропорцій та впровадити необхідні зміни в організаційній структурі або процесах.

Стабільність функціонування організації залежить від вірності вкладення фінансових ресурсів в активи, тому для його оцінки доцільно використовувати баланс. "Баланс організації дозволяє зробити загальну оцінку майна і виокремити у його складі необоротні (імобілізовані) і оборотні (мобільні) активи" [8].

Усі показники, що характеризують структуру майна організації, можна одержати з балансу:

- зміну вартості майна, грошових коштів, мобільних оборотних активів, короткострокової дебіторської заборгованості;
- зміну у джерелах залучених й власних коштів, їх вектори використання;
- зміну прискорення оборотності всієї сукупності коштів організації;
- зміну виробничих потужностей через зміну реальних активів організації.

Досліджуючи баланс організації слід враховувати, що:

- інформація в балансі, як правило, відображається тільки на початок й кінець звітного періоду, тому об'єктивно неможливо проаналізувати зміни, які відбуваються за цей період;
- статті пасиву і активу балансу постійно змінюються внаслідок провадження низки господарських операцій.

Окрім форм фінансової звітності для аналізу складу майна організації використовуються дані вибіркового обстеження, статистичної звітності, інвентаризації майна. Аналіз динаміки структури й складу майна дозволяє визначити величину відносного та абсолютного приросту чи зменшення

усього майна організації або окремих його видів. Зміна структури майна формує певні передумови для основної виробничої і фінансової діяльності та суттєво впливає на оборотність сукупних активів.

У цьому напрямку нами виявлено, що залучений капітал ПАТ «Тернобуддеталь» сформований тільки за рахунок кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги (близько 3%) та поточних зобов'язань за розрахунками (близько 11%). Отже, ця організація є фінансово стійкою і достатньо незалежною від зовнішніх кредиторів.

У цьому ж контексті зазначимо, що при необґрунтованому збільшенні необоротних активів в складі майна організації, знижуються показники ліквідності та погіршується структура балансу. В результаті погіршуються індикатори забезпеченості поточної діяльності власним оборотним капіталом, що спричиняє погіршення фінансової стійкості організації.

Зростання оборотних активів у складі майна організації може демонструвати:

- розширення виробничої діяльності;
- прагнення шляхом вкладень в виробничі запаси захистити грошові активи від знецінення;
- нераціональність обраної стратегії діяльності, в результаті чого значна частина активів осідає в запасах, ліквідність яких може бути незначною.

Тому, щоб виробити однозначний висновок про причини зміни структури активів на практиці слід здійснювати детальний аналіз розділів і окремих статей активу балансу.

Розрахуємо коефіцієнт співвідношення необоротних оборотних і активів й коефіцієнт майна виробничого призначення за даними діяльності ПАТ «Тернобуддеталь» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

## Аналіз структури активів ПАТ «Тернобуддеталь» за 2023 р.

Показник	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	Зміна
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,7	0,5	-0,2
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,7	0,8	+0,1

Примітка. Складено на основі звітності ПАТ «Тернобуддеталь» за 2023 р.

За даними табл.2.2 стає очевидним, що у ПАТ «Тернобуддеталь» на кінець 2023 року коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів знизився на 0,2 пункти, у той час як коефіцієнт майна виробничого призначення зріс на 0,1 пункти. Зміна цих коефіцієнтів пов'язана із зміною структури майна ПАТ «Тернобуддеталь» за 2023 р. Так, якщо на кінець 2023 р. необоротні активи зросли майже на 30% за рахунок введення в дію основних засобів, то оборотні активи зменшились на майже на 9% внаслідок зменшення залишків готової продукції і дебіторської заборгованості. Значення цих коефіцієнтів на кінець 2023 р. є значно вищими їх нормативного значення, що демонструє фінансову стійкість ПАТ «Тернобуддеталь».

Показники структурної динаміки показують частку участі кожного виду майна в загальній зміні сукупних активів. Їх пропорції свідчать про те, в які активи вкладено заново залучені фінансові ресурси, а котрі активи зменшились внаслідок відпливу фінансових ресурсів. В активі балансу демонструється виробничий потенціал, котрий забезпечує можливості в напрямку здійснення операційної діяльності організації, а з іншого – активи, корі формують умови для подальшої фінансової та інвестиційної діяльності. Тому опісля загальної оцінки динаміки структури й складу майна слід детально оцінити рух, стан і причини зміни кожного із видів майна організації й ефективність їх використання.

Розрахуємо та проаналізуємо основні показники стану та ефективності використання основних засобів за даними діяльності ПАТ «Тернобуддеталь» (табл.2.3).

Таблиця 2.5

**Показники стану та ефективності використання основних засобів у ПАТ «Тернобуддеталь» за 2023 р.**

Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Зміна
Фондомісткість	0,49	0,46	-0,03
Фондоозброєність	36,8	42,1	5,3
Коефіцієнт вартості основних засобів у майні організації	0,55	0,62	0,07
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,54	0,49	-0,05
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,46	0,51	0,05
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,13	0,15	0,02
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,002	0,002	-
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,12	0,14	0,02
Фондовіддача основних засобів	2,41	2,15	-0,26
Рентабельність основних засобів	14,4	14,7	0,3
Абсолютна сума прибутку на одну гривню основних засобів	0,144	0,147	0,003

Примітка. Складено на основі звітності ПАТ «Тернобуддеталь» за 2023 р.

Дані таблиці 2.3 демонструють, що у ПАТ «Тернобуддеталь» майже усі показники стану та ефективності використання основних засобів на кінець 2023 року покращилися, за винятком показника фондовіддачі, котра знизилась в порівнянні з попереднім роком. Причиною цього стало зростання вартості основних засобів за рахунок введення в дію машин і обладнання, транспортних засобів, інструментів та інвентаря.

Принципового значення під час оцінки майнового стану організації має аналіз наявних в організації нематеріальних активів. На підставі цього аналізу визначається тип доцільних змін щодо векторів довгострокових вкладень. "Висока питома вага нематеріальних активів у складі іммобілізованих коштів і високий ступінь їхнього приросту за аналізований період свідчать про інноваційний характер стратегії організації, тобто має



місце орієнтація на вкладення в інтелектуальну власність"[5].

Щодо ПАТ «Тернобуддеталь», вартість його нематеріальних активів є досить незначною та впродовж проаналізованого періоду їх величина не змінилась, що засвідчує, що ПАТ «Тернобуддеталь» в цілому не вкладає кошти в інтелектуальну власність.

В сьогочасних складних умовах організації як правило зацікавлені в роботі з покупцями та замовниками, котрі здатні своєчасно оплачувати рахунки. Однак під час воєнного стану у нашій країні різко знизилась купівельна спроможність клієнтів. Враховуючи цю обставину, у ПАТ «Тернобуддеталь» введено відповідну відомість обліку розрахунків з покупцями та замовниками та імплементовано у систему 1С Бухгалтерія. Таким чином керівництво ПАТ «Тернобуддеталь» оціниє якісні параметри дебіторської заборгованості.

Як відомо, борги організації класифікуються на реальні до стягнення і сумнівні. За боргами, не реальними до стягнення, створюється резерв сумнівних боргів. Безнадійні борги ліквідовуються через їх списання на збитки організації як дебіторська заборгованість, за якою закінчився строк позовної давності. Отже, чим вищим є цей показник, тим меншою є мобільна структура майна організації. Щодо ПАТ «Тернобуддеталь», то в цій організації на кінець 2023 р. частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів становила 15%, що на 9% менше в порівнянні з початком 2023 року. На наш погляд, значення цього показника свідчить про достатньо мобільну структуру майна ПАТ «Тернобуддеталь».

Для підтримання цього показника у таких межах ПАТ «Тернобуддеталь» необхідно:

- здійснювати контроль за станом розрахунків з покупцями;
- мати широке коло клієнтів задля зменшення ризику несплати одним чи декількома великими клієнтами;
- відстежувати співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, бо значне перевищення дебіторської заборгованості формує

загрозу фінансовій стійкості всій організації та, як наслідок, потребу додаткового залучення дорогих джерел фінансування.

Задля активізації оплати за поставлену продукцію ПАТ «Тернобуддеталь» може використовувати знижки від договірної ціни при довгостроковій оплаті та різноманітні форми довгострокового погашення дебіторської заборгованості: одержання позички в банку на оплату зобов'язань, продаж боргів банкові.

На практиці через прискорення швидкості обороту вивільняються елементи оборотних активів, і значно зменшується потреба в запасах матеріалів, палива, сировини, незавершеного виробництва, таким чином вивільняються і грошові кошти, раніше вкладені у ці запаси. Вивільнені грошові кошти накопичуються на поточному рахунку організації, покращуючи їх платоспроможність і фінансовий стан.

Щодо ПАТ «Тернобуддеталь», то у цій організації оборотність оборотних активів прискорила і за 2023 рік зросла майже на 2 пункти. У 2023 р. вона становила 7,8 обороти, проти 5,7 у 2022 р. Ця ситуація позитивно відбилася на діяльності ПАТ «Тернобуддеталь», оскільки збільшення обороту оборотних активів зменшує потребу в них, дозволяє організації вивільняти частину оборотних коштів чи для особистого використання, чи задля додаткового випуску продукції.

Отже, аналіз одержавних результатів дослідження структурних диспропорцій ПАТ «Тернобуддеталь», як фундаменту для доцільності здійснення подальших структурних змін, дозволяє окреслити наступні контури їх реалізації: зменшувати собівартість продукції при одночасному підвищенні її якості; підвищення здатності 100%-во завантажити власні виробничі потужності, швидко реагувати на зміни ринку та уподобань споживачів; за можливості знижувати рівень залежності (шляхом чіткіших вимог у договірній взаємодії) від постачальників сировини для виготовлення бетону та дерев'яних виробів.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОВЕДЕННЯ СТРУКТУРНИХ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

Удосконалення механізму проведення структурних змін в організації може бути ключовим для успіху перетворень і ефективного використання ресурсів. Основними кроками у цьому напрямку можуть стати: стратегічне планування, залучення зацікавлених сторін, комунікація, лідерство та підтримка, навчання та розвиток, постійний моніторинг та оцінка, гнучкість та адаптивність (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Пропоновані напрямки проведення структурних змін в організації

Напрямок	Зміст реалізації
Стратегічне планування	Розробити чіткий стратегічний план, який визначає мету та напрямок структурних змін. Він повинен включати конкретні цілі, завдання і критерії успіху
Залучення зацікавлених сторін	Забезпечення активної участі ключових зацікавлених сторін у процесі планування та впровадження змін. Це може включати керівництво, співробітників, клієнтів, акціонерів тощо
Комунікація	Необхідно забезпечити ефективну комунікацію на всіх етапах процесу змін. Поясніть причини змін, їхні переваги та способи реалізації. Створіть механізми зворотного зв'язку.
Лідерство та підтримка	Забезпечте активне лідерство та підтримку з боку керівництва. Керівництво повинно бути прикладом для інших учасників процесу та підтримувати їх у реалізації змін
Навчання та розвиток	Необхідно забезпечити навчання та підтримку працівників, які будуть впроваджувати зміни. Іноді це може включати проведення тренінгів з нових методів роботи або розвитку необхідних навичок
Моніторинг та оцінка	Для цього слід становити систему моніторингу та оцінки результатів змін. Періодично оцінюйте прогрес впровадження змін, а також їхній вплив на організацію та її результативність
Гнучкість та адаптивність	Організації слід бути гнучкою та відкритою до коригування стратегії в разі потреби. Зміни в бізнес-середовищі можуть вимагати адаптації планів і стратегій

Примітка. Складено самостійно

На наш погляд, ці напрямки і кроки допоможуть покращити процес проведення структурних змін в організації і забезпечити успішну реалізацію та прийняття цих змін всіма зацікавленими сторонами.

Як відомо, ціллю діяльності переважної більшості організацій в сучасних умовах є досягнення й подальше збереження їх позицій на ринку. Підтвердженням цього є постійна боротьба організацій у всьому світі за збереження або завоювання позицій на ринку, однак переважна більшість принципів змін не призводить до бажаного результату через активне зростання конкурентного тиску. При цьому причиною невдач є не програми змін, що розробляє менеджмент організації, а форми й акценти їх проведення в просторі та часі.

Практичний досвід проведення структурних змін показує, що:

- сьогодні в організаціях, що діють згідно з певною стратегією, так і в організаціях, що які реалізують ефективні зміни, шанси на ринку є практично однаковими;

- успіх приходить до тих організацій, чії вектори змін спрямовані на активне використання їх внутрішнього потенціалу задля пристосування до викликів зовнішнього середовища;

- успішні організаційні зміни є неможливими, якщо в організації відсутній механізм навчання і використання знань та фахових компетенцій працівників.

Часто в організаціях не відбувається суттєвих змін до тих пір, поки не прийдуть несподівані зміни в їх зовнішньому середовищі. При цьому, враховуючи те, що як правило великі організації не спроможні змінювати власні процеси, структури, функції так швидко, як змінюються зовнішні умови їх функціонування, тому ряд олігополістів на ринку часто прагнуть змінити зовнішні умови, а не реалізовувати зміни себе. Підтвердженням цього є процеси надконцентрації капіталу через поглинання та злиття.

При проведенні структурних змін важливо встановити, в якому місці організаційного механізму знаходиться вихідний пункт для процесу реалізації змін, який в подальшому охоплює всі елементи організаційної системи. Часто відбувається не лише зворотний хід процесу структурних змін - "знизу нагору", а інколи й через ініціювання в нижній і верхній

частинах ієрархії водночас - т. зв. біполярна стратегія реалізації структурних змін.

Структурні зміни повинні включати як безпосередньо структурний, так і кадровий аспект. У рамках структурного підходу повинна робитися спроба шляхом змін в організаційному регулюванні (наприклад, зміни окремих рольових функцій, організаційних планів) сформувати сприятливі умови задля досягнення цілей розвитку організації.

Кадровий підхід повинен передбачати проведення заходів щодо підвищення кваліфікації працівників та стимулювання їх готовності до сприйняття та здійснення змін. На наш погляд, цілеустановка проведення структурних змін має опиратися на комбінацію обох підходів.

"Внутрішні і зовнішні консультанти (так звані агенти змін) можуть виступати в якості допоміжної сили, але не як основні виконавці змін. Це виражається в постулаті "опора на власні сили" (без залежності від експертів), а також "люди, яких торкається зміна, стають їх учасниками"[6].

Коригування структурної парадигми розвитку організації повинен здійснюватися в кілька етапів. Насамперед необхідно "розморозити" систему розвитку організації. На цьому етапі повинні аналізуватися цінності, погляди, моделі поведінки членів системи й проводитися експертиза їх придатності задля досягнення цілей розвитку організації. На другому етапі варто розпочинати безпосередній рух до змін. На цьому етапі нові моделі організаційного регулювання й поведінки повинні експериментально випробуватися й закріпитися у ході навчання працівників організації.

Процеси змін повинні мати логічне функціональне завершення, бо за інших вони можуть нескінченно довго тривати. Тому доцільно офіційно узаконювати моделі поведінки та нові організаційні правила. Це слід здійснити на етапі т. зв. заморожування процесу змін.

Часто пристосування до змін зовнішнього середовища організацією може закінчитися конфліктом між нею та її оточенням.

У таких ситуаціях необхідним є підхід диференціації стратегії економічного розвитку на засадах внутрішньо-організаційних змін. Цей підхід поряд з трансформацією структури організації передбачає проведення фундаментальних змін шляхом використання потенціалу організації.

Передумовою реалізації змін за таких умов є, перш за все, відмова від існуючих підходів до їх управління. Як правило, більшість вітчизняних організацій продовжують своє функціонування без радикальної зміни власної системи управління. Як правило таке дозволяють собі тільки організації, що одержали доступ до специфічних ресурсів, унікальної сировини або додаткових джерел зовнішнього фінансування, чи інституційних пільг.

Часто також організації зосереджені тільки на удосконаленні процесів менеджменту ресурсів. Наслідком цього є безрезультатні спроби впровадження інформаційних систем управління ресурсами без радикальної перебудови всієї системи управління.

На наше погляд, для ефективного здійснення структурних змін слід виходити з того, що існуючі конкурентні стратегії у кінцевому підсумку зводяться до більш повного задоволення різних потреб клієнтів, які, як правило, постійно змінюються.

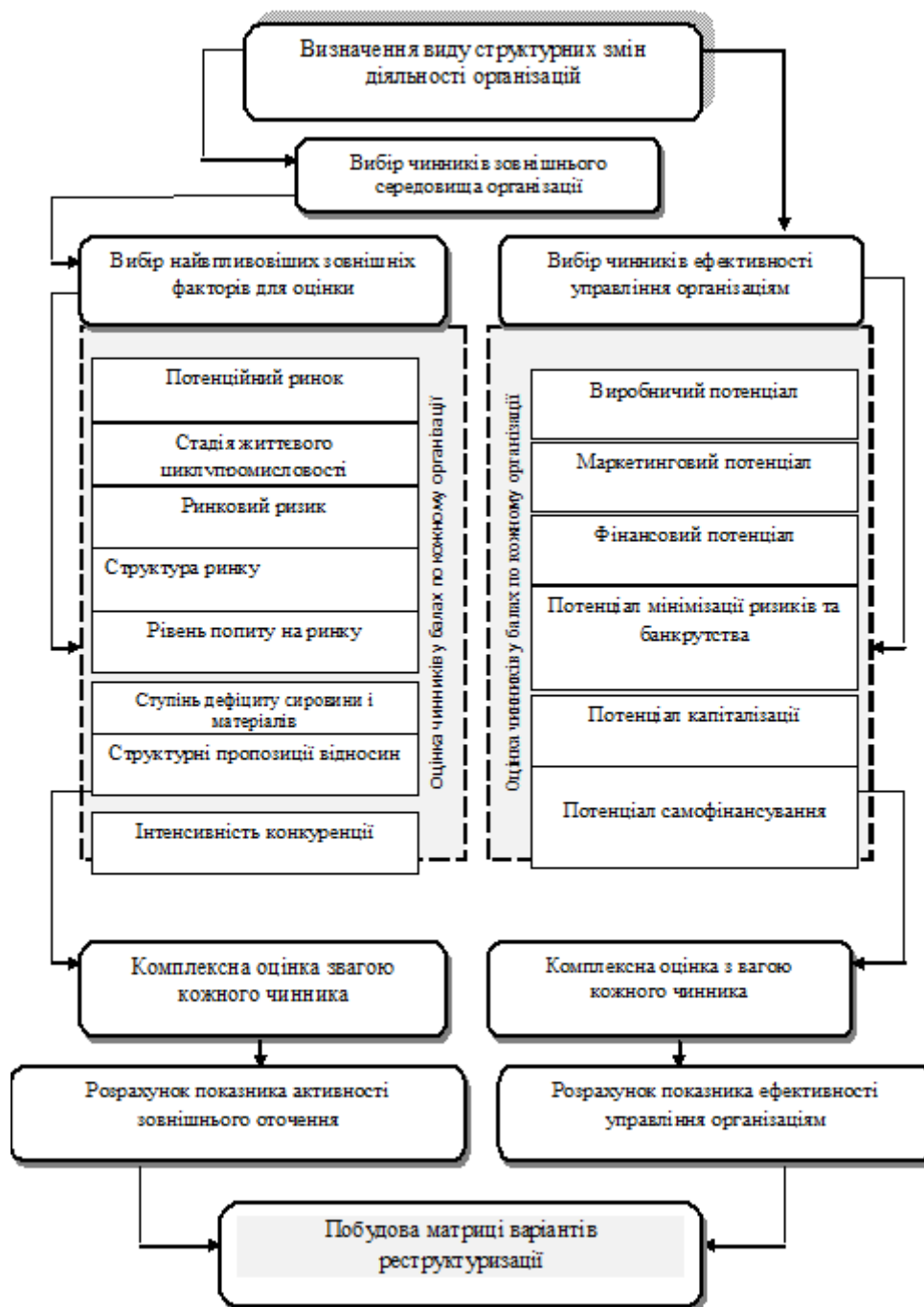
Отже, визначення потреб у структурних змінах на практиці має відбуватися комплексно, із врахуванням умов та потенційних можливостей розвитку організації, а не лише її існуючих проблем та цілей.

Нині переважна більшість вітчизняних організацій має потребу у комплексних структурних змінах, що, по суті, є синтезом всіх напрямків реструктуризації організаційної діяльності. Це об'єктивно вимагає використання якісно нових принципів політики менеджменту змін.

При цьому слід враховувати низку причин, що передбачають адаптацію організації до нових векторів розвитку. Для визначення напрямків здійснення структурних змін необхідно здійснити оцінку факторів активності зовнішнього середовища та існуючого стану ефективності управління організацією.

На наш погляд, такі чинники, як ємність існуючого та потенційного ринку, стадія життєвого циклу, інтенсивність конкуренції, ризику, рівень попиту на ринку та його структура, характеризують вплив зовнішнього оточення на діяльність організації будівельної галузі.

На наступному етапі доцільно оцінити ефективність управління елементами економічного потенціалу, які визначають маркетинговий, фінансовий виробничий, потенціали, потенціал мінімізації ризиків та банкрутства, потенціал самофінансування та капіталізації (див. рис .3.1).



На нашу думку, одні організації функціонують та змінюються більш успішно порівняно з іншими через те, що їх керівництво по-різному уявляє рушійні сили необхідності проведення. Практика діяльності сучасних організацій показує, що менш успішні організації прагнуть розвивати ті якості, що забезпечують їм переваги у конкурентному середовищі та зосереджують зусилля на розвитку власних підрозділів розмежованих за продуктовим чи ринковим принципом. Інші організації, навпаки,



націлюються на комбінування власних ресурсів, при цьому постійно впроваджуючи інновації. Головна увага в таких організаціях приділяється інноваційному підходу до використання ресурсів задля створення нових ринкових можливостей. Найбільш успішні організації не тільки прагнуть пристосуватися до змін у ринковому середовищі, а активно діють щодо формування такого середовища навколо себе, якому вони відповідають найбільшою мірою.

На думку практикуючих менеджерів та науковців, ті зміни, що відбулися у світі бізнесу об'єктивно зумовили радикальну зміну правил гри в напрямку досягнення стратегічного успіху організаціями. Для досягнення успіху організаціям слід зрозуміти, як змінюється покупець, якими будуть його пріоритети надалі і як слід перебудувати функціональну діяльність організації, щоб забезпечити вимоги ринку. При цьому організації повинні володіти здатністю передбачати зміни в майбутньому.

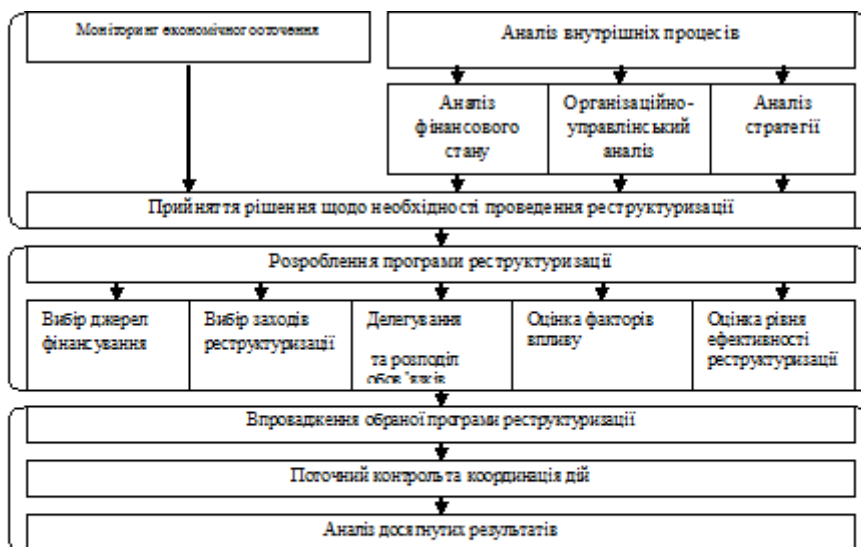
У цьому контексті реструктуризація організації на практиці часто стає інструментом реалізації цих змін. Зазначимо, що проблема реалізації продукції перед вітчизняними організаціями стоїть досить гостро, тому найефективнішим напрямком змін є постійне підвищення гнучкості організацій, яка вобумовлюється динамікою структури потреб ринку. Необхідність проведення структурних змін у цьому напрямку спричинена багатьма аргументами, зокрема:

- принциповою неможливістю іншими шляхами успішно змінювати асортимент і номенклатуру товарів, робіт і послуг. Практика показує, що найменші витрати на продукування товарів, робіт чи послуг мають ті організації, котрі здатні до швидкої перебудови традиційної схеми діяльності. В багатьох випадках причиною проблем організацій є максимізація обсягів вузькоспеціалізованої продукції;

- важливо поступово витіснити більшість імпорتنих товарів і заповнювати товарами власного виробництва. Ці зміни можливі тільки за допомогою зменшення затрат на виробництво, технічним переозброєнням

операційної підсистеми організації та продукуванням товарів, робіт чи послуг підвищеного попиту.

Запропонована нами модель реструктуризації організації, на наш погляд, враховує умови зовнішнього середовища функціонування організації та сприяє активному діалогу системи управління організацією на ринку. Головна логіка здійснення структурних змін згідно моделі реалізації реструктуризації передбачає реалізацію трьох обов'язкових етапів – аналітичного, організаційного та імплементаційного (рис.3.2).



**Рис. 3.3** Пропонована модель реалізації реструктуризації як способу проведення структурних змін в організації

Примітка. Складено самостійно

Аналітичний етап передбачає збір, аналіз та систематизацію інформації задля прийняття рішення про необхідність реструктуризації. На ньому доцільно з'ясувати негативні тенденції в діяльності організації через аналіз фінансового стану організації та її стратегії розвитку. Крім внутрішнього аналізу, обов'язково слід здійснити ситуаційний аналіз за допомогою аналізу сегментів ринку, SWOT-аналізу, аналізу існуючого рівня конкуренції чи позиційного аналізу.

Реалізація організаційного етапу включає формування програми реструктуризації – вибір інструментів структурного реформування та джерел їх реалізації, дослідження чинників впливу на реструктуризаційний процес,

розподіл та делегування обов'язків, попереднє оцінювання ефективності обраної програми реструктуризації.

Імплементацийний етап охоплює безпосередню реалізацію обраного варіанта реструктуризації, забезпечує реалізацію поточного управління та координацію доцільних для реалізації дій, аналіз одержавних результатів.

На наш погляд, для організацій будівельної сфери, до яких відноситься проаналізоване нами у другому розділі кваліфікаційної роботи ПАТ «Тернобуддеталь», здійснення структурних змін варто здійснювати на основі стратегії інтеграції. Стратегія інтеграції в нестабільних нинішніх умовах здатна, на наше переконання, забезпечити повноцінний розвиток організації шляхом концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку.

Зовнішня інтеграція має охоплювати довгострокові зв'язки зі споживачами, постачальниками та іншими групами стейкхолдерів. Внутрішня інтеграція має передбачати принципово нову взаємодію структурних підрозділів та має забезпечувати довгострокову якість товарів, робіт чи послуг, що продукує організація на ринок.

У цьому напрямку принципово новими завданнями до формування нової організаційної структури управління є:

- забезпечення раціонально побудованого розподілу функцій між ланками управління, що забезпечуватиме конкретизацію функціоналу та належну спеціалізацію;

- взаємоузгодження діяльності структурних підрозділів слід узгоджувати із визначенням сфери повноважень та відповідальності кожного співробітника, з чітким означенням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

- додержання балансу між функціями та обов'язками кожного структурного підрозділу задля недопущення дублювання функцій управління;

- діяльність структурних підрозділів організації має бути збалансованим щодо рівнів централізації та деталізації, розподілу

повноважень та відповідальності, міри автономії та масштабів контролю менеджерів.

На практиці це означає, що спроби просто копіювати структуру управління, яка успішно функціонує в інших умовах та на інших ринках, не гарантуватиме бажаного результату проведення структурних змін.

Задля визначення ефективності проведених структурних змін в напрямку вдосконалення організаційної структури слід періодично оцінювати показники досягнення основних цілей і вирішення ключових завдань, індикатори оцінки вартості розробки та утримання нової організаційної структури, що в кінцевому підсумку дає можливість визначити оцінку майбутньої економічної вигоди щодо застосування удосконаленої організаційної структури управління. В цьому напрямку, нами пропонується в посадових інструкціях директора та головного економіста досліджуваної організації ввести функціональні обов'язки щодо моніторингу оточення функціонування організації за допомогою постійного аналізу сили впливу чинників зовнішнього та внутрішнього оточення. На наш погляд, це дозволить забезпечити швидку адаптацію кожного елемента як організаційної структури, так і функціональної підсистеми організації на зміни середовища її функціонування.

## ВИСНОВКИ

Задля забезпечення відбудови та подальшого інноваційного прориву для економіки України потрібний перехід на якісно новий рівень менеджменту. Процеси змін в умовах нестабільного зовнішнього середовища є обов'язковою передумовою виживання організації й набувають постійного характеру. Перманентний характер змін в організації як наслідок впливу зовнішнього динамічного оточення узгоджується із теорією Шумпетера, за якою важливого значення задля економічного розвитку має процес руйнування задля створення нового стану.

Превентивний характер системи менеджменту організацій обумовлює позицію – interactive (виклик змін) та preactive (підготовка до змін). Активна позиція базується на використанні сильних аспектів діяльності організації згідно тих можливостей, які надає зовнішнє середовище. Активна позиція організації зумовлює здійснення інноваційної політики в різних функціональних сферах його діяльності.

Якщо при здійсненні структурних змін, мають бути досягнуті певні цілі розвитку організаційної специфіки організації, відповідними управлінськими процесами їх досягнення є підвищення гнучкості, реорганізація, реструктуризація, формування організації, побудованої «вершиною донизу», делегування відповідальності децентралізація управління, оптимальна департаментизація, формування дивізіональних організацій з означенням функціонально незалежних підрозділів, формування міжфункціональних команд, використання інформаційних технологій й горизонтальних зв'язків, формування мережі альянсів, партнерств, оболонкових, віртуальних організацій.

Якщо метою здійснення структурних змін є зниження операційних витрат заходами реалізації будуть удосконалення технології, принципів роботи, продукції, систем обліку та контролю; активізація інноваційної діяльності; підвищення фахової компетенції персоналу; формування нової

моделі діяльності, яка ґрунтується на розподілі функцій робіт, або передачі їх зовнішнім виконавцям.

Проведення структурних змін в організації може бути надзвичайно важливим з різних причин, зокрема необхідності забезпечення адаптації до змін, досягнення ефективності, гнучкості, впровадження інновацій, посилення мотивації персоналу, оптимізації управлінських чи виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності.

Важливою умовою успішного впровадження структурних змін є врахування індивідуальних особливостей організації та професійних потреб її працівників, а також забезпечення належного комунікаційного процесу для залучення всіх зацікавлених сторін.

Аналіз проведення структурних змін нами було здійснено на прикладі діяльності ПАТ «Тернобуддеталь», яке працює в сфері будівництва і основним видом його діяльності є виробництво виробів з бетону для будівництва; столярних виробів й дерев'яних будівельних конструкцій; готових до використання бетонних сумішей.

Вітчизняні науковці на етапі прийняття рішення щодо доцільності структурних або інших змін в організації пропонують використовувати анонімне опитування співробітників щодо готовності організації до реалізації змін. Таке опитування охоплює 19 запитань, відповіді на котрі дозволяють виявити чинники впливу на готовність організації до змін. Задля використання вищеописаного методичного інструменту задля перевірки готовності ПАТ «Тернобуддеталь» до змін ми опитали 30 працівників щодо реалізованих у минулому змін в його діяльності. Дані зміни були зреалізовані у 2021-2022 роках, коли ПАТ «Тернобуддеталь» розширило види власної діяльності виробництвом столярних виробів й дерев'яних будівельних конструкцій. Ці зміни були продиктовані потребою забезпечення завершеності циклу виробництва будівельних конструкцій, коли як правило ПАТ «Тернобуддеталь» виготовляло бетонні конструкції, а

дерев'яні обшивки для окремих конструкцій клієнти замовляли в інших організаціях.

Аналіз структурних диспропорцій діяльності організації як правило, включає дослідження наступних аспектів: організаційної структури, функціональної ефективності, стану ресурсів, комунікацій, організаційної культури та потреб клієнтів. Після проведення аналізу можна розробити план виправлення диспропорцій та впровадити необхідні зміни в організаційній структурі або процесах.

Задля визначення ефективності проведених структурних змін в напрямку вдосконалення організаційної структури слід періодично оцінювати показники досягнення основних цілей і вирішення ключових завдань, індикатори оцінки вартості розробки та утримання нової організаційної структури, що в кінцевому підсумку дає можливість визначити оцінку майбутньої економічної вигоди щодо застосування удосконаленої організаційної структури управління. В цьому напрямку, нами пропонується в посадових інструкціях директора та головного економіста досліджуваної організації ввести функціональні обов'язки щодо моніторингу оточення функціонування організації за допомогою постійного аналізу сили впливу чинників зовнішнього та внутрішнього оточення. На наш погляд, це дозволить забезпечити швидку адаптацію кожного елемента як організаційної структури, так і функціональної підсистеми організації на зміни середовища її функціонування.

Удосконалення механізму проведення структурних змін в організації може бути ключовим для успіху перетворень і ефективного використання ресурсів. Основними кроками у цьому напрямку можуть стати: стратегічне планування, залучення зацікавлених сторін, комунікація, лідерство та підтримка, навчання та розвиток, постійний моніторинг та оцінка, гнучкість та адаптивність. На наш погляд, ці напрямки і кроки допоможуть покращити процес проведення структурних змін в організації і забезпечити успішну реалізацію та прийняття цих змін всіма зацікавленими сторонами.