

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

Мирошніченко Тетяна Дмитрівна

Організаційно-економічне забезпечення реалізації змін на підприємстві /
Organizational and economic support fo the implementation of enterprise
change

спеціальність: 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка групи ЕУПм-21
Тетяна Мирошніченко

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Л.А.
Ляхович

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

“ ___ ” _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **В.В. Козюк**

Підпис

Тернопіль – 2021

АНОТАЦІЯ

Мірошниченко Т.Д. Організаційно-економічне забезпечення реалізації змін на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка та управління підприємством». - Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2021.

У роботі розглянуто теоретико-методичні засади реалізації змін на підприємстві, проведено організаційно-економічний аналіз та досліджено практики управління змінами підприємства, запропоновано напрямки вдосконалення управління змінами на підприємстві.

Отримані результати дослідження прийняті до уваги керівництвом Комбінату «Будіндустрія» і можуть бути використані в процесі реалізації організаційних трансформацій.

SUMMARY

T.D. Myroshnychenko, Organizational-Economic Provision of Change Implementation at the Enterprise. – Manuscript.

Research for the acquirement of the Master's educational degree in the "Economy" specialization, educational-professional program "Economics and Enterprise Management". – West Ukrainian National University", Ternopil, Ukraine, 2021.

The study reviews the theoretical and methodological foundations of the change implementation at enterprises, provides the organizational-economic analysis and studies the practices for managing the changes at an enterprise, and offers the directions for the improvement of change management at an enterprise.

The achieved results were taken into account by the management of the "Budindustriia" company and can be utilized in process of the organizational transformations' implementation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Управління змінами в корпоративному управлінні компаніями	6
1.2. Впровадження змін на підприємстві: методи та інструменти	15
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КОМБІНАТУ «БУДІНДУСТРІЯ»	25
2.1. Аналіз стану та тренди розвитку галузі будівельних матеріалів в умовах сучасних трансформацій бізнес-середовища	25
2.2. Організаційно-економічна характеристика та стратегічна вразливість компанії	35
2.3. Передумови впровадження змін на підприємстві	43
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	51
3.1. Організаційно-економічний механізм реалізації змін на підприємстві	51
3.2. Організаційна культура та подолання опору змінам на підприємстві	59
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобальної конкуренції, діджиталізації та трансформації зовнішнього середовища під впливом пандемії COVID-19 конкурентоспроможними залишаються ті компанії, які акцентують свою увагу на впровадженні організаційних змін у розрізі постійного розвитку та навчання персоналу, освоєння інноваційних виробничих та управлінських технологій, удосконалення бізнес-процесів тощо. В основі розробки стратегії впровадження організаційних трансформацій повинна лежати сучасна концепція стратегічного управління змінами в компаніях. Умовою успішної реалізації стратегії є розроблення дієвого організаційно-економічного механізму впровадження змін, який покликаний забезпечити прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень щодо організаційних змін з урахуванням трансформацій у бізнес-середовищі економічного суб'єкта.

На сьогоднішній день питання розроблення організаційно-економічного механізму впровадження змін на підприємствах галузі будівельних матеріалів залишається одним з найбільш актуальних. Це обумовлено, окрім інших причин, наслідками пандемічних обмежень, які негативно вплинули на сферу будівництва, призвівши до зменшення обсягів виробництва будівельної продукції і, відповідно, зниження попиту на будівельні матеріали.

Серед наукових доробок з проблем управління змінами в компаніях відомі праці таких українських та зарубіжних учених: Адізес І., Власенко Т., Гарафонова О., Гринь Є., Гринько Т., Дак Д., Дорошук Г., Денісон Д., Друкер П., Левін К., Матусевич О., Найпак Д., Пічугіна Т., Римар О., Стахурська С.А., Степаненко С., Ткачук С., Шевченко І. та інш.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових публікацій, а також глибоку і всебічну розробку теорії управління змінами, увагу доцільно приділити вирішенню проблеми організаційно-економічного забезпечення реалізації змін на підприємствах галузі будівельних матеріалів.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і практичних пропозицій щодо організаційно-економічного забезпечення реалізації змін в аспектах побудови організаційно-економічного механізму їх впровадження та розвитку організаційної культури підприємства галузі будівельних матеріалів.

Для досягнення сформульованої у роботі мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- ✓ досліджено теоретичні основи управління змінами в компаніях;
- ✓ систематизовано та охарактеризовано методи та інструменти управління змінами в компаніях;
- ✓ проаналізовано стан та визначено тренди розвитку галузі будівельних матеріалів в умовах сучасних трансформацій бізнес-середовища;
- ✓ проведено організаційно-економічну характеристику, визначено чинники стратегічної вразливості та передумови впровадження змін на Комбінаті «Будіндустрія»;
- ✓ розроблено теоретичні та практичні рекомендації щодо побудови організаційно-економічного механізму впровадження змін на підприємстві;
- ✓ розроблено пропозиції щодо удосконалення організаційної культури підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління змінами на підприємстві галузі будівельних матеріалів в умовах сучасних викликів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організаційно-економічного забезпечення реалізації змін на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були використані такі загальнонаукові методи дослідження: групування і теоретичного узагальнення – для дослідження наукових доробок з проблематики управління змінами на підприємствах; індукції та дедукції – для вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів змін; аналізу і синтезу - для визначення заходів щодо впровадження змін на підприємстві; методи експертних оцінок – для виявлення причин опору персоналу змінам в організації, для визначення параметрів стратегії

впровадження змін; абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків. Для наочного зображення теоретичних положень дослідження використано графічний метод.

Інформаційною базою для практичного вирішення поставлених завдань послужили офіційні матеріали Державного комітету статистики України, звіти міжнародних аналітичних організацій, дані бухгалтерської звітності підприємства, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених, інформація із офіційних сайтів підприємств.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що вони створюють основу для практичного вирішення проблеми організаційно-економічного забезпечення реалізації змін на підприємстві.

Основні положення кваліфікаційної роботи розглянуті на 2 конференціях («Механізм впровадження змін на підприємстві» Студентська науково-практична конференція «Економіка бізнесу: виклики діджиталізації та стратегії розвитку» (22 квітня, 2021 р. м. Тернопіль. Україна); «Управління змінами в компанії». XIX Міжнародна науково-практична конференція «Безпека промислового підприємства: інженерні і управлінські рішення». (16 листопада 2021 р. м. Мінськ. Білорусь)).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Зміст роботи викладений на 72 сторінках, містить 10 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел складається з 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Управління змінами в корпоративному управлінні компаніями

Сьогодні значні політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни у зовнішньому бізнес-середовищі вимагають пришвидшення та підвищення ефективності процесів впровадження змін в компаніях. Ці зміни відкривають компаніям не лише нові можливості для бізнесу, але й створюють їм значні ризики. Тому перед менеджментом компаній постає двоєдине завдання: по-перше, планувати та реалізовувати різноманітні зміни, тобто здійснювати процес управління ними («Change Management»), по-друге, перепроєктувати організацію.

Іноземні науковці, зокрема Томас Г. Каммінгс, Крістофер Г. Уорлі, виділяють такі вектори в діяльності компаній щодо управління змінами: «Організації можуть використовувати заплановані зміни для вирішення проблем, вивчення досвіду, переосмислювання загальних уявлень, адаптації до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності та впливу на майбутні зміни» [61, с. 21].

Натомість, вітчизняні науковці акцентують увагу на таких напрямках управління змінами: «коригування напрямку діяльності підприємства, модифікація поведінки працівників в умовах змін» [8]; переведення підприємства «з одного стану в інший (бажаний) відповідно до визначених стейкхолдерами стратегічних цілей та заданих середовищем діяльності умов» [40].

Управління змінами як складова корпоративного управління сьогодні розглядається не лише у площині адаптації компанії до зовнішнього середовища задля виживання, але й у розрізі досягнення стратегічних цілей її розвитку, здійснення інноваційних проривів тощо. На думку Тіма Стобірскі,

спеціаліста з маркетингу Гарвардської бізнес-школи онлайн (Harvard Business School Online), адаптивні зміни – «це невеликі поступові зміни, які організації вживають для задоволення потреб, що змінюються з плином часу. Зазвичай, ці зміни є незначними модифікаціями та коригуваннями, які менеджери налаштовують і впроваджують для виконання бізнес-стратегій» [65].

З огляду на це, сьогодні спостерігаємо становлення нової концепції стратегічного управління – концепції управління стратегічними змінами в компанії, основне призначення якої полягає, насамперед, в інтеграції значного масиву теоретичних знань та сучасних практик реалізації стратегічних трансформацій задля досягнення довгострокових цілей розвитку економічного суб'єкта.

Успішна реалізація стратегічних змін здійснюється через реалізацію таких управлінських функцій:

1) інформаційний супровід та аналіз - вивчення тенденцій розвитку галузевого ринку та діагностика його поточного стану, виявлення сильних сторін діяльності економічного суб'єкта та проблем його функціонування, визначення причин змін, оцінка готовності компанії до змін та індикаторів, які свідчать про необхідність їх впровадження тощо;

2) планування - складання плану змін з урахуванням фактичних показників економічного суб'єкта, що отримані в результаті моніторингу його поточного стану, та прогнозних показників, які одержані в результаті моніторингу зовнішнього бізнес-середовища та прогнозування тенденцій зміни ринкової ситуації;

3) організація – побудова структури компанії, постановка завдань та відповідальність за їх виконання конкретними співробітниками, формування робочих груп;

4) мотивація – побудова і впровадження ефективної системи мотивації і стимулювання працівників, які залучені до процесу управління змінами;

5) контроль – побудова системи контролю за проміжними та кінцевими результатами впровадження змін на основі визначення критеріїв, виявлення відхилень у значенні фактичних і планових показників (див. рис. 1.1).

Процес управління стратегічними змінами на підприємстві має такі характерні особливості:

- ✓ є самостійним підпроцесом процесу управління змінами;
- ✓ спрямований на отримання конкретних результатів, удосконалення процесів та досягнення стратегічних цілей розвитку економічного суб'єкта в цілому;
- ✓ пролонгований у часі, оскільки триває включно до отримання очікуваних результатів, що є, зазвичай, не короткотривалим періодом;
- ✓ результати мають кількісні й якісні критерії оцінки;
- ✓ значна роль відводиться лідеру та команді змін тощо [40].



Рис. 1.1. Управління стратегічними змінами в корпоративному управлінні*

*Джерело: побудовано автором

Управління змінами в компаніях сьогодні слід розглядати з позицій таких підходів: процесного, системного, ситуаційного, поведінкового, міждисциплінарного, компетентнісного, адаптивного, гуманістичного, контекстного, когнітивного, психодинамічного, кібернетичного, синергетичного (див. табл. 1.1).

Окрім представленої в таблиці інформації, заслуговує на увагу підхід до управління змінами на підприємстві, в основі якого лежить їх типологізація за характером змін. Зокрема, за характером змін на підприємстві виділяють такі їх типи: еволюційні зміни та революційні зміни.

Таблиця 1.1

Підходи до управління змінами [21; 29; 43; 49; 53]

Підхід	Зміст
Процесний підхід: управління змінами – процес поетапної реалізації функцій: 1. Планування. 2. Організація. 3. Мотивація. 4. Контроль.	Планування: визначення цілей розвитку; розроблення алгоритму дій. Організація: створення певної організаційної структури, організація бізнес-процесів. Мотивація: мотивація і стимулювання працівників до виконання поставлених завдань. Контроль: спостереження за процесом та оцінка.
Системний підхід: управління змінами – збалансоване управління усіма елементами системи у їх взаємозв'язку і взаємоузгодженості.	Систематизація факторів зовнішнього впливу та внутрішньокорпоративних елементів, щодо яких слід реалізовувати зміни. Розробка і впровадження механізму імплементації змін.
Ситуаційний підхід: управління змінами – управління відповідно до ситуації змін.	Розроблення управлінських рішень відповідно до конкретної ситуації змін. Ранжування складових проекту змін на різних етапах його реалізації та першочергове здійснення управлінського впливу на елементи з найвищим ступенем пріоритетності. Використання ефективних методів та інструментів, які найбільше відповідають конкретній ситуації змін.
Поведінковий (біхевіористський) підхід: управління змінами – цілеспрямований вплив на поведінку працівників.	Аналізування елементів поведінки працівників, які характеризують їх ставлення до цілей змін, методів та засобів їх реалізації. Формування позитивного мікроклімату. Впровадження ефективних систем мотивації і стимулювання працівників з метою досягнення поставлених цілей.

продовження табл. 1.1

Міждисциплінарний підхід: управління змінами – це синергія різних наук, інтеграція процесів.	Взаємодія інструментарію різних наук задля досягнення очікуваних результатів від реалізації цілей змін.
Компетентнісний підхід: управління змінами - діяльність із використання ключових компетенцій та особистих якостей працівників.	Залучення до управління змінами працівників з необхідними професійними здібностями та потрібними особистими якостями.
Адаптивний підхід: управління змінами – процес пристосування підприємства до зовнішнього середовища	Ідентифікація та оцінювання зовнішніх можливостей та загроз. Приведення у відповідність до зовнішніх викликів внутрішнього середовища підприємства.
Гуманістичний підхід: управління змінами - діяльність досвідчених працівників, які емоційно приймають зміни і повністю відповідають за свої дії у певному соціально-культурному середовищі.	Формування позитивного ставлення до змін. Створення умов для якнайповнішого залучення працівників у процес змін.
Контекстний підхід: управління змінами – прийняття управлінських рішень відповідно до зовнішнього та внутрішнього контексту підприємства.	Аналізування зовнішнього контексту підприємства. Визначення за результатами аналізу напрямків проведення змін у розрізі внутрішнього контексту.
Когнітивний підхід: управління змінами - сукупність впливів на процеси мислення працівників.	Фокусування уваги на внутрішньому процесі мислення працівника. Формування позитивних якостей особистості. Застосування технології рефреймінгу.
Психодинамічний підхід: управління змінами – забезпечення позитивної реакції працівника на зміни.	Створення позитивного психологічного клімату. Налагодження тісних комунікаційних зв'язків між менеджментом і працівниками.
Кібернетичний підхід: управління змінами - приведення об'єкта управління в заданий суб'єктом управління стан.	Розподіл систем управління змінами на об'єкти і суб'єкти управління. Цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління.
Синергетичний підхід: управління змінами - природний процес досягнення системою нових станів без цілеспрямованої зовнішньої дії.	Урахування природних чинників розвитку (саморозвитку) систем. Втрата суб'єктом управління в системах, що самоорганізуються, свого значення.

Відповідно цього сформувались такі два підходи до управління змінами:

1) еволюційний підхід, згідно якого під управлінням змінами розуміють поступову систематичну модифікацію структури та процесів, які складають основу організації, і як наслідок – підвищують її ефективність;

2) революційний підхід (реінжиніринг), за яким управління змінами передбачає кардинальну трансформацію бізнес-процесів та структури, а його

застосування обумовлене складністю конкретної ситуації, що склалася на підприємстві, яка вимагає застосування радикальних методів.

Відомі концепції змін, які мають назву «теорії змін», зазвичай, зосереджуються на тому, як зміни можуть бути запроваджені в організаціях. Як вважають Томас Г. Каммінгс, Крістофер Г. Уорлі, ці концепції «описують діяльність, яка має відбутися для ініціювання та проведення успішних організаційних змін» [61, с. 22].

Теорія і практика управління змінами містить значну кількість різноманітних моделей, відмінності між якими зумовлені акцентами, які ставлять їх розробники при дослідженні організації. Зазвичай дослідження у цій сфері мають такі два вектори:

1) дослідження організації у розрізі динаміки процесів змін. Моделі організаційних змін відповідно цього напрямку побудовані як послідовність етапів, стадій, фаз тощо. Цей напрямок представлений моделями К. Левіна, І. Адізеса, Л. Грейнера, Д. Коттера, Дж. Д. Дак, Е. Шайна, ADKAR та інш. («динамічні моделі»);

2) дослідження організації у розрізі зміни її стану в певний момент часу. Моделі організаційних змін відповідно цього напрямку описують структуру організації як інтегральну сукупність підсистем та наявні між ними зв'язки: модель McKinsey 7S, айсберг управління змінами Ф. Крюгера, алмазна модель Хамера М., моделі Надлера та М. Ташмена, Р. Айзенштата і М. Біра («ситуаційні моделі»).

Модель К. Левіна (Kurt Z. Levin) вважається основоположною, впродовж декількох десятиліть і до тепер залишається універсальною в сфері впровадження змін в організації. Модель містить три етапи процесу організаційних змін: «розморожування - рух - заморожування». Стадія розморожування передбачає визнання актуальності та необхідності змін для компанії. Демонстрація вигоди від майбутніх трансформації та надання співробітникам твердих гарантій безпеки у результаті їх впровадження – ключові проблеми, які вирішуються на цьому етапі. «Рух» - це етап

безпосереднього впровадження трансформаційних змін, які торкаються людей, будівель, структур, технологій. Важливими проблемами, які вирішуються на цьому етапі, є надання максимальної підтримки співробітникам та їх навчання, здійснення систематичного моніторингу змін. На етапі «заморожування» відбувається закріплення нової організаційної практики і поширення нових норм поведінки. Зокрема на цьому етапі здійснюється оцінювання результатів, їх визнання та нагородження учасників, фіксується та закріплюється досвід організаційних змін.

Окрім моделей у рамках управління організаційними змінами експертами розробляються загальні підходи, що описують загальну філософію цього процесу. Найбільш відомим підходом є теорія «Е» і «О», авторами якої є відповідно М. Бір (Michael Beer) і Н. Нохія (Nitin Nohria).

Теорія «Е» (жорсткий підхід), виходячи з первинності фінансових цілей (ріст акціонерної вартості), орієнтується на їх ефективне досягнення з урахуванням постійного тиску акціонерів компанії. Керівники, в основу діяльності яких покладена теорія «Е», зазвичай використовують жорсткі методи, дотримуються чіткої вертикалі («зверху – вниз») в управлінському впливі в процесі змін, приділяють основну увагу створенню та перебудові структури і систем. Процес трансформації базується на інтенсивному використанні економічних стимулів, супроводжується жорсткими діями менеджменту щодо персоналу, а також масовими звільненнями співробітників.

Теорія «О» (м'який підхід), акцентуючи увагу на саморозвитку організації як цілісної системи, орієнтується на корпоративну культуру, цілі, а також мотиви співробітників компанії. Керівники, які сповідують теорію «О», роблять наголос, зазвичай, на навчанні й розвитку співробітників компанії, зміні її культури, здійсненні змін «знизу – вгору» із широким залученням співробітників до процесу змін, розвитку горизонтальних зв'язків. Організація, на їх думку, повинна навчитися вдосконалювати свої ключові компетенції, вміти формувати навички навчання на власному досвіді.

Успіх використання цих підходів залежить від конкретних умов, зокрема: теорію «Е» доцільно використовувати в умовах невідкладного вирішення складних проблем та у період кризи, оскільки це забезпечить якнайшвидше досягнення бажаного результату; теорію «О» доцільно використовувати, коли процес впровадження змін вимагає нестандартних та інноваційних рішень, створення творчої атмосфери, підтримання інноваційної активності співробітників та розвитку персоналу.

Загалом моделі організаційних змін орієнтовані на досягнення цілей трансформацій та враховують внутрішні можливості й умови зовнішнього бізнес-середовища економічного суб'єкта.

Процес впровадження змін містить низку послідовних етапів, які за певних умов можуть один на одного накладатись. Для досягнення успіху цього процесу в організації повинні бути присутні певні компоненти, відсутність яких або хоча б одного з них призведе до його провалу. За результатами вивчення досвіду реформування більше тридцяти провідних американських корпорацій співробітники консалтингової компанії McKinsey визначили, що успіх трансформаційного процесу залежить від так трьох основних його компонентів:

1) «тривимірний простір», який формують три осі: «зверху вниз» - визначення керівництвом основного вектору змін задля концентрування уваги на проблемі підвищення ефективності та створення необхідних умов для її вирішення. Слабкість цієї осі свідчить про відсутність у топ-менеджменту компанії чіткого уявлення про те, у якому напрямку слід концентрувати нові навички та розвивати ініціативи; «знизу вгору» - участь широкого кола співробітників компанії у пошуку нових підходів до подолання труднощів у процесі реалізації змін і забезпеченні зростання ефективності. Проблеми з цією віссю призводять до девмотивованості співробітників, зниження у них бажання змін, наслідком чого стане втрата можливості сформувати у них нові навички та добитися успіху у підвищенні ефективності в цілому; «горизонтальна» (міжфункціональна) – зміна організації бізнес-процесів компанії з метою формування упорядкованої їх системи на основі встановлення нових меж між

ними, взаємозв'язків між напрямками діяльності, повноважень та відповідальності співробітників. Недостатня увага до горизонтальної осі призведе до того, що зусилля щодо реорганізації ключових бізнес-процесів, можливості перетворень не будуть використані;

2) «штурманська карта» - встановлена послідовність етапів (фаз) трансформаційної діяльності. Фазами циклу змін визначено такі: встановлення курсу, планування процесу, підвищення ефективності, перегрупування;

3) «природні закони» - керівні принципи, дотримання яких є запорукою успіху процесу впровадження змін: «мета реформ - підвищення ефективності», «вибір стратегії і реорганізація корпоративної структури мають значення», «команди співробітників - основні будівельні елементи», «процес змін повинен ґрунтуватися на цінностях компанії»; «перетворення повинні бути еволюційними і заснованими на розвитку нових навичок», «необхідно концентрувати зусилля на обмеженій кількості цілей».

Загалом можна стверджувати, що відсутність або неповноцінність будь-якої з осей призводить до розбалансованості конструкції в цілому, що ставить під загрозу виконання програми змін.

Отже, сучасні компанії можуть функціонувати і успішно реалізовувати поставлені перед собою цілі в умовах значної мінливості умов ринку, що викликані процесами глобалізації та інформатизації, тільки в тому випадку, якщо їх зміни адекватні змінам і вимогам бізнес-середовища. Управління організаційними змінами має за мету поліпшення роботи структурних підрозділів або компанії в цілому з важливих для неї напрямків.

Компоненти процесу організаційних змін, зокрема «тривимірний простір», «штурманська карта» і «природні закони», упорядковують численні підходи до їх впровадження, дозволяють розробити план і програму трансформації компанії.

Використання типових моделей організаційних змін дозволяє менеджменту компаній максимально безпомилково керувати процесом їх реалізації та досягти цілей трансформацій.

1.2. Впровадження змін на підприємстві: методи та інструменти

Управління змінами з використанням сучасних ефективних методів та інноваційних інструментів вносить суттєві трансформації у процес прийняття управлінських рішень, підготовку та розвиток персоналу на основі нових методологічних принципів, технології планування, прогнозування та реалізації змін в компаніях.

Згідно інформації, що подана у джерелі [62] «Enterprise change management practices worldwide by organizational size 2019», сучасні практики управління корпоративними змінами у світі в 2019 р. свідчать, що різні за розмірами компанії володіють культурою управління змінами в рамках своєї організації, а також технологіями управління проєктами (project management) (див. рис.1.2).

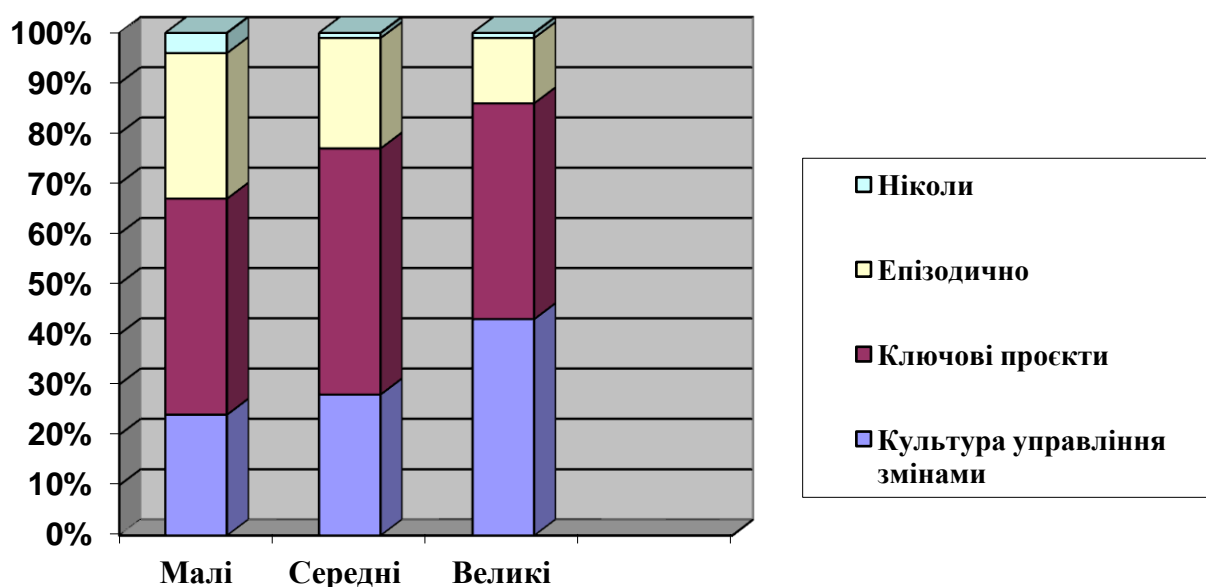


Рис. 1.2. Практики управління корпоративними змінами у світі в 2019 р. за розмірами організацій [62]

Для отримання максимальних результатів унаслідок реалізації ефективних програм упровадження змін компанії застосовують традиційні й сучасні методи та інструменти, які «представляють собою конкретні способи досягнення мети,

вирішення конкретного завдання стосовно організаційних змін» [52, с. 63], вибір яких обумовлений стратегічними цілями, здійснюється з урахуванням впливу відповідних зовнішніх і внутрішніх факторів їх середовища.

У науковій літературі з цієї проблеми методи управління змінами в організації поділяють на традиційні та сучасні. До групи традиційних методів відносять такі (див. рис. 1.3):

1. «Методи, орієнтовані на людей та культуру» - передбачають, по-перше, активну участь у реалізації трансформацій широкого кола співробітників, що сприяє покращенню індивідуальних та групових процесів при вирішенні проблем з управління змінами, по-друге, зміну організаційної культури, що дозволяє досягти максимально ефективного сприйняття персоналом змін, сформувані цінності, скоригувати його поведінку під час їх впровадження. У межах цієї групи виділяють такі методи:

1) «обговорення (аналізування) результатів організаційного діагнозу». Використання цього методу передбачає діяльність: зі збору інформації від робочих груп та інших співробітників з використанням різноманітних опитувальників, з переведення її у зрозумілий формат; з доведення даних до співробітників, які їх надали для обговорення; з використання даних співробітниками в процесі планування своїх подальших дій у межах процесу впровадження змін. У цілому, можна констатувати, що застосування цього методу сприяє поліпшенню відносин як всередині робочих груп, так і між робочими групами та іншими підрозділами організації, оскільки забезпечується можливість широкого обговорення проблем, які виникають у процесі реалізації змін в компанії;

2) «побудова команди». Алгоритм використання методу включає діагностування робочою групою діяльності, яку спільно виконують її члени, а також планування змін, реалізація яких значно підвищить ефективність групової роботи.

Акценти, що ставляться під час використання цього методу, стосуються таких аспектів:

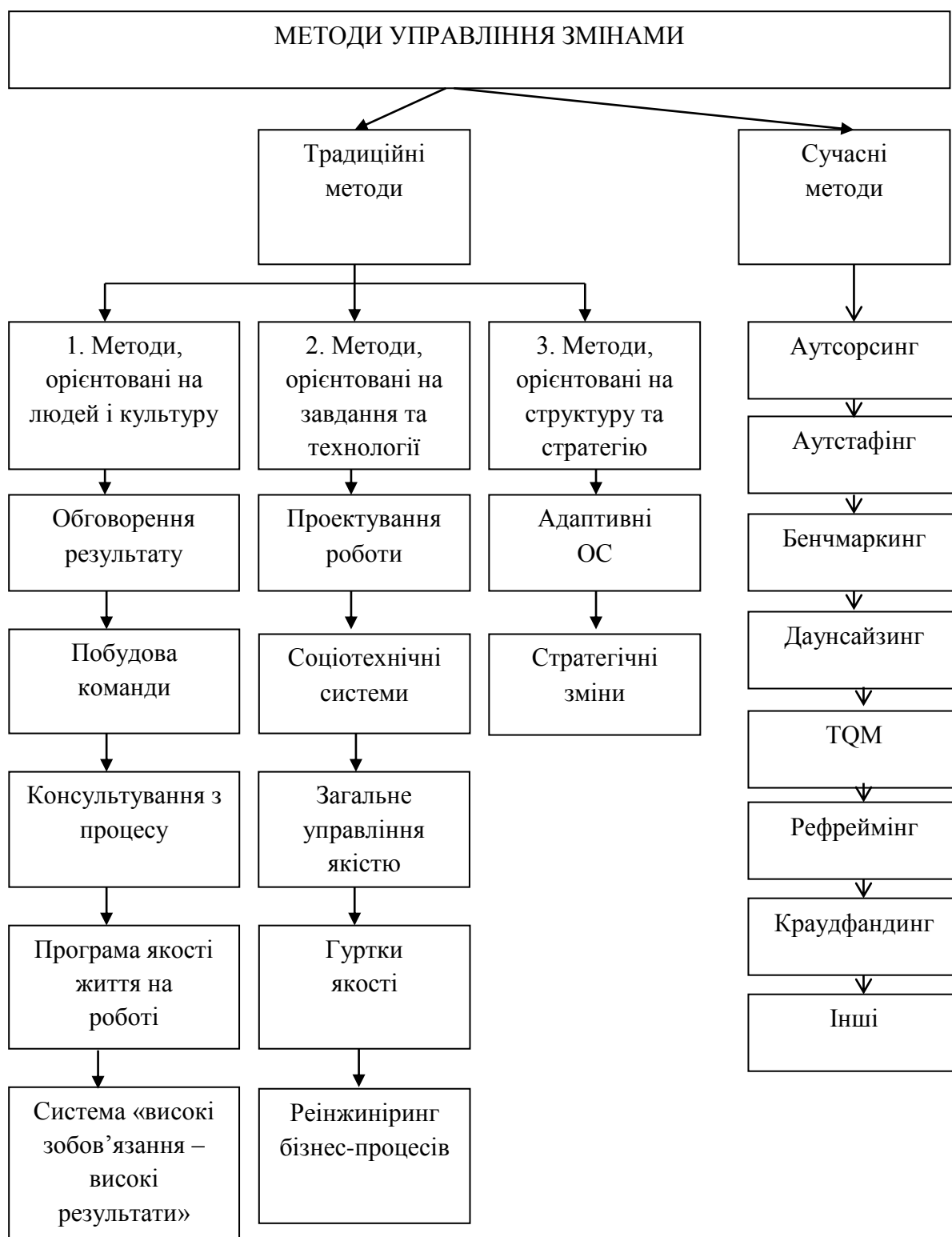


Рис. 1.3. «Традиційні методи управління змінами в організації» [39, с. 128]

- ✓ формулювання цілей та встановлення пріоритетів;
- ✓ аналіз роботи, яку виконує група;
- ✓ дослідження механізму виконання роботи членами групи;

- ✓ дослідження в процесі роботи відносин, що склалися всередині групи між її членами;

- ✓ надання консультацій щодо виконання певного виду робіт;

3) «консультування з процесу». Застосування методу передбачає залучення консультантів, які в дорадчий спосіб надають допомогу менеджерам і співробітникам у сприйнятті, розумінні й діяльності у межах процесів, які відбуваються у робочому середовищі й пов'язані з формальною і неформальною взаємодією (наприклад, на нарадах) під час виконання робіт, а також з виконанням конкретних завдань;

4) «програми якості життя на роботі». Це сучасна технологія, яку застосовують компанії з метою поліпшення умов праці, які впливають на її результати. Зазвичай, діяльність у межах цих програм концентрується у розрізах таких аспектів: техніка безпеки, зовнішня безпека, здоров'я, участь у прийнятті рішень, талант і творчість, контроль понаднормової роботи, захист від посягань на роботі, соціальні потреби тощо;

5) «система «високі зобов'язання – високі результати»». Виникнення цих систем обумовлене тими радикальними змінами в управлінні компаніями, які за мету мали зміну її культури у розрізі активізації участі співробітників у процесі змін, формування у них почуття безпосередньої причетності до рішень, які приймаються, та власності щодо отриманих результатів унаслідок їх реалізації. В цілому, їх впровадження дозволяє значно підвищити індивідуальні показники роботи співробітників, робити акцент на їх гнучкості та готовності вирішувати поставлені завдання.

2. «Методи, орієнтовані на завдання й технології». Методи цієї групи сконцентровані на зміни в діяльності співробітників і робочих груп. У процесі їх застосування основна увага приділятиметься конкретним технологічним процесам та відповідному певним завданням інструментарію. Методами, що відносять до цієї групи, є такі:

1) «проектування роботи». Як модель та одночасно й метод проведення змін, проектування роботи передбачає трансформацію процесу виконання

роботи і використовується з метою підвищення мотивації та продуктивності праці співробітників, збільшення їх залученості до виконання завдань та поліпшення якості виконання роботи загалом;

2) «соціотехнічні системи». Як і в попередньому випадку, як модель та одночасно й метод проведення змін, соціотехнічні системи передбачають радикальну трансформацію процесу виконання роботи з урахуванням її технологічних характеристик, з одного боку, та інтересів працівників, з другого боку. Вони зацентровані однаковою мірою як на технологічному, так на соціальному аспектах організації, що дозволяє оптимізувати зв'язки між цими складовими та підвищити організаційну ефективність;

3) «гуртки якості». «Методологія гуртків якості створює організаційне забезпечення постійного вдосконалення різних аспектів діяльності підприємства» [25, с. 97]. Гурток якості як одна із форм малих груп, автором якої є К. Ісікава, формується з числа добровольців, що працюють в одній сфері діяльності та регулярно відстежують та вирішують питання удосконалення умов праці, підвищення якості результатів роботи (продуктів, послуг). Ефективна діяльність гуртків якості передбачає, що його члени отримують підготовку в області вирішення проблем, статистичного контролю якості і групової роботи. Загалом, до відчутних результатів впровадження гуртків якості відносять такі: значне підвищення якості праці та її результатів, ріст продуктивності праці, перебудова корпоративної культури на засадах усвідомлення цінності праці та ресурсів, ефективне використання ресурсів, постійне навчання співробітників, підвищення мотивації персоналу, розвиток ініціативності та самостійності працівників у вирішенні конкретних завдань, покращення умов праці та забезпечення задоволеності співробітників від роботи, яку вони виконують тощо;

4) «реінжиніринг бізнес-процесів». «Реінжиніринг бізнес-процесів використовується для впровадження необхідних радикальних змін у всі (або деякі) бізнес процеси, які відбуваються на підприємстві з метою зміни вектору розвитку організації та/або зростання її прибутковості» [24, с. 177]. Зміни, які

відбуваються в компанії в процесі впровадження реінжинірингу, стосуються таких її аспектів: структури управління - заміна функціональних підрозділів процесними; форми організації виробництва - заміна вузької спеціалізації на широку; поведінки працівників – заміна контрольованої рольової поведінки на широкі повноваження; системи оцінювання праці – зміна оцінки роботи за діями на оцінку результатів; ролі менеджерів – зміна ролі наглядачів на роль тренерів; організаційної структури – заміна вертикальної організаційної структури на горизонтальну;

5) загальне управління якістю. Концепція загального управління якістю ((Total Quality Management (TQM)), авторами якої є Демінг, Кросбі, Джуран, Ісікава, розроблена у 1980-1990 рр. Вона містить базові положення щодо:

- ✓ орієнтованості на результат;
- ✓ концентрування уваги на запитах споживачів;
- ✓ розвитку партнерства;
- ✓ лідерства й відповідності поставленим цілям;
- ✓ управління з наголосом на основні процеси і факти;
- ✓ розвитку персоналу і його залученості до процесів удосконалення через постійне навчання та інновації;
- ✓ дотримання зобов'язань перед суспільством тощо.

Досягнення необхідного рівня якості означає, що всі види процесів, які виконуються в компанії, повною мірою відповідають вимогам клієнтів.

3. «Методи, орієнтовані на структуру й стратегію». Зміни, що відбуваються в компанії, стосуються усіх аспектів її діяльності, зокрема і структури та стратегії. Ці зміни стосуються «сфери адміністративних інновацій, які включають у себе управління і контроль. У даному випадку зміни відбуваються в складі компанії, стратегічному менеджменті, політиці, системах стимулювання а також винагород, трудових відносинах, у системах взаємозв'язків, контролю та інформації, фінансової звітності та планування. Зміни в даній області відбуваються зверху-вниз, за наказами вищого

керівництва, тоді як зміни в частині технології і продукції можуть йти і знизу-вгору» [38, с. 85]. Методами, що входять до цієї групи, є такі:

1) адаптивні організаційні структури. Адаптивним або органічним чи гнучким організаційним структурам притаманні такі ознаки: відсутність чіткої чи розмитість ієрархії управління, розвиненість горизонтальних зв'язків, обмежена кількістю рівнів управління, гнучка структура влади, слабка чи помірна використання формальних правил і процедур, зміна лідера залежно від ситуації, децентралізація прийняття управлінських рішень, можливість легко змінювати форму, орієнтованість на ефективну реалізацію складних проєктів, створення тимчасових організаційних структур управління [16]. Основними типами адаптивних організаційних структур українських компаній є: крос-функціональні, проєктні, матричні. Окрім цього існують також інші типи ОСУ, проте у них відсутній достатній практичний досвід їх впровадження, зокрема це такі структури: багатовимірні, мережеві, віртуальні, структури «без кордонів»;

2) стратегічні зміни. «Стратегічні зміни – це сукупність процесів, реалізованих системою менеджменту змін і стратегічного менеджменту, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах активного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності» [40]. Стратегічний характер змін свідчить про те, що вони є ключовими перетвореннями довгострокового характеру, що приводять до кардинальних зрушень у діяльності компаній, переводячи бізнес на якісно вищий рівень.

До групи сучасних ефективних методів впровадження змін на підприємствах відносять такі:

1. Аутсорсинг – передача компанією певних (зазвичай, допоміжних) функцій іншому економічному суб'єкту (компанії), який спроможний виконати завдання з меншими порівняно з нею витратами і тим самим значно підвищити ефективність основного (виробничого) процесу. В сучасних умовах господарювання вагомим значення набуває аутсорсинг інформаційних технологій підтримки бізнесової діяльності. Також аутсорсингу піддаються й інші бізнес-процеси підприємств, як от: логістичні, збутові, маркетингові тощо.

Впродовж останніх років все більшого поширення отримує практика застосування проєктного аутсорсингу. «Хоча така практика ще не набула поширення в Україні, в усьому світі проєктний аутсорсинг вважається найкращим рішенням для великих проєктів та програм, і попит на аутсорсинг управління проєктами постійно зростає» [30, с. 11].

2. Аутстафінг – виведення працівників підприємства за штат та укладання ним трудових договорів з організацією-посередником, що за умови зменшення чисельності працівників дозволяє йому, з одного боку, зберегти цінні кадри, а з другого боку зменшити витрати та трудові ризики.

3. Бенчмаркінг – використання у своїх інтересах практичного досвіду роботи кращих компаній; порівняльний аналіз, в основі якого лежать процеси визначення, розуміння й адаптації наявних практик ефективного функціонування компанії з метою поліпшення власної роботи.

4. Даунсайзинг – «зменшення розміру підприємства для підвищення ефективності функціонування та скорочення витрат за рахунок статей на адміністративні витрати з утримання персоналу» [58, с. 116].

5. Інші (TQM, рекрутинг, краудфандинг, рефреймінг тощо).

Практичний досвід діяльності іноземних компаній містить сучасний інструментарій впровадження змін. Зокрема задля підвищення ефективності управління бізнес-процесами впродовж усього періоду реалізації змін ці компанії використовують такі інструменти, зокрема [56]:

1) наявність постійного керівного органу (комітету), який уповноважений приймати різноманітні рішення. Найбільша активність комітету спостерігається на стадії реалізації проєкту, проте вкрай важливо зберегти його після завершення процесу змін, оскільки іноді потрібні їх коригувати, щоб забезпечити їх сумісність з проєктами, що будуть реалізовуватись в майбутньому;

2) набір показників оцінювання ефективності змін. Наприклад, такими показниками можуть бути такі: обсяг продукції, що випускається

модернізованою виробничою лінією, кількість помилок, виявлених у програмному коді нового цифрового продукту тощо;

3) впровадження в організації стійких змін. В умовах вдосконалення або введення нових бізнес-процесів на тривалий період доцільно:

- ✓ впроваджувати нові інструменти вимірювання ефективності персоналу;

- ✓ створювати у складі комітету дорадчий орган з перегляду політики, який складається з ключових співробітників і менеджерів, що можуть давати рекомендації комітету щодо внесення змін або їх коригування;

- ✓ формувати новий набір критеріїв для затвердження проєктів. Необхідно, щоб при затвердженні нового проєкту враховувались нові конкурентні переваги;

- ✓ оновлювати план навчання нових співробітників з урахуванням нових підходів, які відповідають нововведенням у компанії.

Отже, використання ефективних методів та інструментів управління змінами, зокрема, таких як реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркіг, аутсорсинг, TQM й інших, дозволяє компанії інтегрувати процеси аналізу нинішнього стану і прогнозування тенденцій зміни бізнес-середовища, визначення основних векторів змін, планування заходів з впровадження змін та розроблення програм з їх реалізації, нівелювання більшої частини загроз, що надходять з боку зовнішнього оточення і зменшення внутрішніх ризиків.

Ефективність процесів визначення дієвих методів упровадження змін у компаніях визначається загальними цілями, ендогенними й екзогенними факторами впливу та мотивами, тобто причинами їх реалізації.

Висновки до розділу 1

Значні й динамічні трансформації у зовнішньому бізнес-середовищі вимагають пришвидшення та підвищення ефективності процесів впровадження

змін в компаніях. Ці зміни відкривають компаніям не лише нові можливості для бізнесу, але й створюють їм значні ризики.

Досліджено положення концепції управління стратегічними змінами в компаніях, основне призначення якої полягає в інтеграції значного масиву теоретичних знань та сучасних практик реалізації стратегічних трансформацій задля досягнення довгострокових цілей розвитку економічного суб'єкта. Управління змінами в компаніях сьогодні слід розглядати з позицій різних підходів, зокрема еволюційного та революційного. Реалізація стратегічних змін здійснюється через реалізацію таких управлінських функцій: інформаційний супровід та аналіз, планування, організація, мотивація, контроль.

Встановлено, що сучасна теорія і практика управління змінами містить значну кількість різноманітних моделей, відмінності між якими зумовлені акцентами, які ставлять їх розробники при дослідженні організації. Моделі організаційних змін орієнтовані на досягнення цілей трансформацій та враховують внутрішні можливості й умови зовнішнього бізнес-середовища економічного суб'єкта.

Зроблено висновок, що для отримання максимальних результатів унаслідок реалізації ефективних програм упровадження змін компанії застосовують традиційні й сучасні методи та інструменти. В роботі систематизовано та охарактеризовано основні методи та інструменти, які використовують вітчизняні та закордонні компанії задля успішного впровадження організаційних змін. Зроблено висновок, що використання ефективних методів та інструментів управління змінами дозволяє компанії інтегрувати процеси аналізу нинішнього стану і прогнозування тенденцій зміни бізнес-середовища, визначення основних векторів змін, планування заходів з впровадження змін та розроблення програм з їх реалізації, нівелювання більшої частини загроз, що надходять з боку зовнішнього оточення і зменшення внутрішніх ризиків.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КОМБІНАТУ «БУДІНДУСТРІЯ»

2.1. Аналіз стану та тренди розвитку галузі будівельних матеріалів в умовах сучасних трансформацій бізнес-середовища

У 2020 р. під впливом пандемії COVID-19 у реальному секторі вітчизняної економіки набули поширення кризові тенденції. «Спад економічної активності внаслідок запровадження карантину забезпечив суттєвий внесок у прискорення падіння промислового виробництва у 2020 р., й обсяги виробництва, що демонстрували негативну динаміку кілька місяців до початку карантину, за підсумками 2020 р. скоротилися на 5,2 % порівняно з 2019 р.» [47, с. 5], зокрема падіння виробництва у переробній галузі склало 6,9%.

Водночас, з початком коронакризи у підприємств галузі будівельних матеріалів, окрім недостатності обсягів обігових коштів, загострилися також проблеми, які обумовлені високим конкурентним тиском та недостатньою конкурентоспроможністю продукції. Все це зумовило падіння виробництва іншої неметалевої мінеральної продукції (будівельних матеріалів і конструкцій) на 1,3%.

Промисловість будівельних матеріалів функціонує у складі будівельного комплексу України як виробнича ланка, що забезпечує потреби будівництва у всіх необхідних видах матеріалів, виробів та конструкцій. У 2020 р. у галузі працювало 9484 суб'єктів господарювання, що на 479 од. менше, порівняно з 2018 р., і на 480 од. менше – з 2019 р. (див. табл. 2.1).

Частка підприємств галузі у загальній кількості діючих у промисловості суб'єктів господарювання у 2020 р. складала 7,5%, що на 0,1% менше, порівняно з 2019 р. і на 0,4% менше – з 2018 р.

Частка підприємств галузі у загальній кількості діючих у переробній промисловості суб'єктів господарювання у 2020 р. становила 8,2%, що на 0,2% менше, порівняно з 2019 р. і на 0,4% менше – з 2018 р.

Таблиця 2.1

Кількість діючих суб'єктів господарювання [33]

Роки	Усього, одиниць	З них фізичні особи-підприємці, одиниць	У % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
Промисловість			
2018	125859	81434	64,7
2019	130324	82645	63,4
2020	126337	78531	62,2
Переробна промисловість			
2018	115949	79087	68,2
2019	118935	80160	67,4
2020	115133	76076	66,1
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції			
2018	9963	7143	71,7
2019	9964	6968	69,9
2020	9484	6467	68,2

Щоб визначити тренди розвитку галузі будівельних матеріалів, проаналізуємо її сучасний стан та окреслимо проблеми, з якими вона стикнулася сьогодні.

На основі статистичних даних представимо динаміку обсягів виробництва підприємствами галузі будівельних матеріалів готової продукції та проведемо паралель із динамікою цього показника у розрізі всієї промисловості, а також будівельного комплексу (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Індекси промислової та будівельної продукції [33]

Показник	Роки							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Промисловість, %	95,7	89,9	87,7	104,0	101,1	103,0	99,5	95,5

продовження табл. 2.2

в т.ч. Промисловість будівельних матеріалів, %	96,3	91,5	97,0	111,1	104,8	98,6	109,4	101,2
Будівництво, %	89	79,6	87,5	117,5	126,4	108,6	123,6	105,6

Будівельний комплекс виступає основними споживачем будівельних матеріалів, виробів та конструкцій: «будівництво сприяє попиту на будівельні матеріали. Він варіюється від основних матеріалів, таких як пісок і гравій для цементу та залізної руди для сталі, до основних продуктів, таких як сталь, арматура, цемент та бетон, і до більш готових виробів, таких як настінна дошка, обрізна дошка, вікна, двері та шафи» [20, с. 71]. Водночас, вкладення коштів у будівництво має, окрім економічного ефекту, й мультиплікаційний ефект, оскільки є необхідною умовою розвитку виробництва будівельних матеріалів та низки інших галузей.

Підтвердженням тісноті зв'язку між індексами будівельної продукції та індексами іншої неметалевої мінеральної продукції є значення показника кореляції (лінійна залежність): $R^2=0,7881$ (див. рис. 2.1).

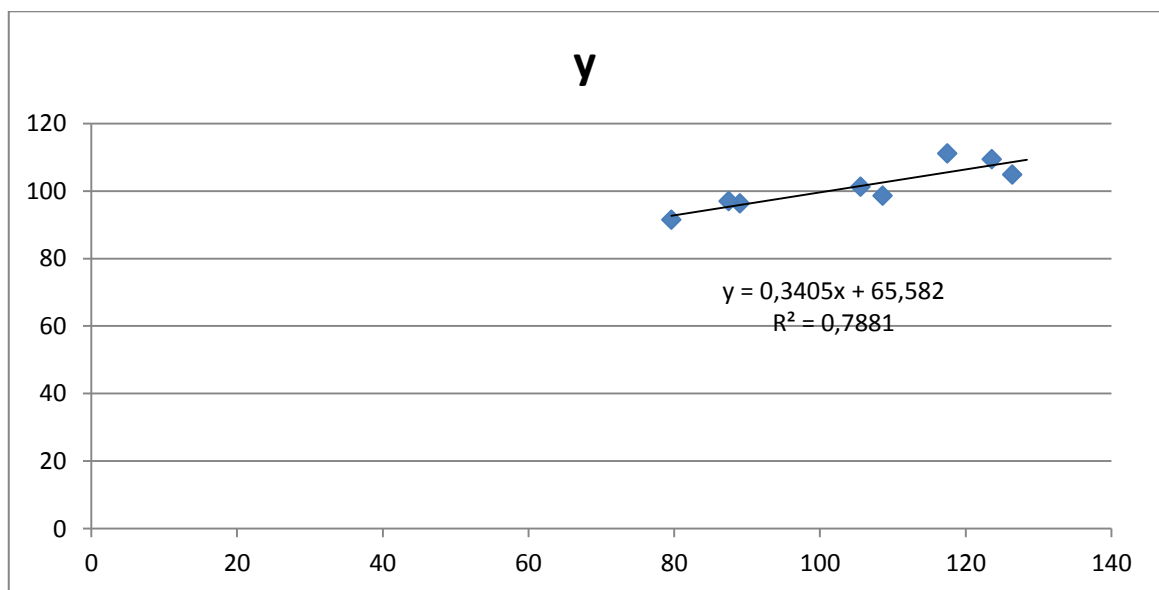


Рис. 2.1. Зв'язок між індексами будівельної продукції та індексами будівельних матеріалів

Отже, тенденції у сфері виробництва будівельних матеріалів на 78,81% формуються під впливом змін, що відбуваються в у будівельній сфері. Решту 22,2% становлять інші фактори як зовнішнього бізнес-середовища, так і внутрішнього середовища.

Впродовж 2020 р. спостерігалась негативна динаміка обсягів виробництва таких основних видів будматеріалів: перше – це будматеріали з глини, друге – це вироби з бетону, гіпсу та цементу. Натомість впродовж аналітичного періоду була позитивною динаміка виробництва цементу, вапна та гіпсових сумішей (див. рис. 2.2).

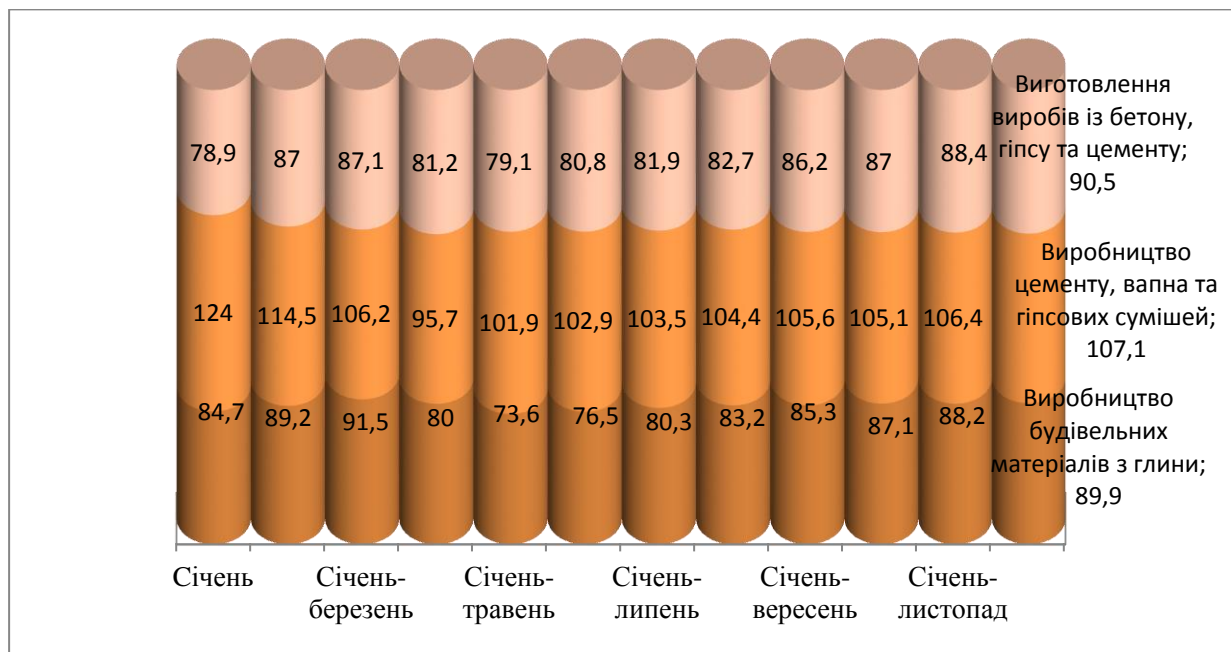


Рис. 2.2. Індеси основних видів будматеріалів у 2020 р., % (до відповідного періоду 2019 року) [33]

Динаміка обсягів виробництва основних видів будівельних матеріалів та конструкцій в Тернопільській області за 2019-2020 рр. була такою:

- 1) Розчини бетонні: у 2020 р. було вироблено 2020,6 тис. т., що на 68,3 тис. т. менше, порівняно з попереднім роком.

2) Блоки та цегла з цементу, бетону або каменю штучного для будівництва: в аналітичному періоді було вироблено 64,0 тис. т., що на -4,3 тис. т. менше, порівняно з 2019 р.

3) Елементи конструкцій збірні для будівництва з цементу, бетону або каменю штучного: вироблено у 2020 р. 137,7 тис. т., що на -45,4 тис. т. менше, порівняно з попереднім роком.

У 2020 р. кількість найманих працівників у виробництві будівельних матеріалів склала: у суб'єктів великого підприємництва - 14610 чол. (4,2% найманих працівників у переробній промисловості, 2,1% - у промисловості, 0,93% - усього), у суб'єктів мікропідприємництва – 11281 чол. Для порівняння: у 2019 р. кількість найманих працівників становила: 16409 чол. – у суб'єктів великого підприємництва, 10785 чол. - у суб'єктів мікропідприємництва, а у 2018 р.: відповідно 15603 чол. і 12784 чол.

Середня заробітна плата штатних працівників у галузі будівельних матеріалів на кінець 2020 р. складала 12070 грн., у січні 2021 р. – 10937 грн. (90,6% до грудня 2020 р.), у вересні 2021 р. – 13505 грн. (111,9% до грудня 2020 р.).

Наслідком падіння обсягів виробництва будівельних матеріалів стала негативна динаміка фінансових результатах діяльності підприємств галузі. У 2020 р. сальдо фінансових результатів до оподаткування підприємств галузі склало +6092193,8 тис. грн. (прибуток), що на -9367510,3 менше, порівняно з 2019 р., і на +293896,7 тис. грн. більше, порівняно з 2018 р. З них отримали прибуток в аналітичному періоді 70,9% підприємств в обсязі 12552942,0 тис. грн., а 29,1% працювали збитково - -12552942,0 тис. грн. Слід зазначити, що частка прибуткових підприємств у 2020 р. порівняно з 2018-2019 рр. є найменшою, оскільки вона у ті роки складала відповідно: 74,1%, 72,6%.

У розрізі окремих підгалузей промисловості будівельних матеріалів, зокрема виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу, то у 2020 р. сальдо фінансових результатів до оподаткування (прибуток) склало +1730301,7 тис. грн., що на -1571375 менше, порівняно з 2019 р., і на +33209,4 тис. грн. більше,

порівняно з 2018 р. З них за аналізований період отримали прибуток 72,6% підприємств (2580275,1 тис. грн.), працювало збитково 27,4% (-849973,4 тис. грн.). Як і в попередньому випадку, частка прибуткових підприємств у 2020 р. порівняно з 2018-2019 рр. була найменшою: відповідно 74,9%, 74,4%.

У сфері виробництва цементу, вапна та гіпсових сумішей ситуація була такою: сальдо фінансових результатів до оподаткування (збиток) склало 933273,3 тис. грн.; 56,9% підприємств отримало прибуток (+2247468,3 тис. грн.), а 43,1% підприємств – збиток (-3180741,6 тис. грн.). Слід зазначити, що подібною була ситуація у 2018 р., тоді як у 2019 р. підприємства цієї підгалузі працювали прибутково – сальдо фінансових результатів до оподаткування (прибуток) склало 6065685,3 тис. грн.

Інформація про рентабельність операційної діяльності підприємств галузі будівельних матеріалів та у розрізі основних підгалузей у період 2010-2020 рр. подана в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Рентабельність операційної діяльності, % [33]

Рік	Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	У т.ч.			
		Виготовлення виробів із бетону, гіпсу та цементу	у т.ч: виробництво бетонних розчинів, готових для використання	Виробництво будівельних матеріалів із глини	Виробництво цементу, вапна та гіпсових сумішей
2010	2,3	-0,2	-4,9	5,6	-0,7
2011	3,0	3,2	2,0	6,1	1,9
2012	2,2	3,3	-1,1	6,6	5,0
2013	2,5	2,5	-0,5	7,3	4,2
2014	-10,1	-2,0	-2,3	-6,9	-21,6
2015	-4,6	0,6	5,3	-1,2	-16,8
2016	4,4	4,7	5,5	5,1	4,4
2017	6,9	4,8	6,1	4,2	13,1
2018	7,4	5,2	3,5	10,4	5,3
2019	11,4	7,0	4,0	14,5	20,1
2020	11,4	5,1	4,4	6,2	24,3

Трансформаційну активність сучасних підприємств відображають показники їх інноваційної активності, на величину і динаміку зміни яких безпосередньо впливають виявлені в їх бізнес-середовищі тенденції та закономірності, а також особливості їх внутрішнього середовища.

За даними Держстату [33] за період 2018-2020 рр. в Україні інноваційною діяльністю займалися 2281 суб'єкт господарювання, що складає 8,5% загальної кількості підприємств. З них у промисловості цей показник становить – 1550 од. (12,9%), у виробництві будівельних матеріалів - 99 од. (10,9%). Для порівняння, за період 2016-2018 рр. кількість підприємств, які активно займалися інноваційною діяльністю, становила 8173 (28,1% загальної кількості підприємств), з них промислових підприємств – 4060 (29,5%), виробників будівельних матеріалів та конструкцій – 244 (24,8%).

У 2020 р. загальна величина витрат підприємств на інновації склала 23329,6 млн. грн., що на 1698,3 млн. грн. менше, порівняно з 2018 р. Проте, динаміка загальної величини інноваційних витрат промислових підприємств була позитивною - 15431,9 млн. грн. (+293 млн. грн. порівняно з 2018 р.). Водночас, підприємствами галузі будівельних матеріалів було витрачено на інновації за аналітичний період 209,1 млн. грн., тобто майже вдвічі менше, ніж у 2018 р. У 2020 р. 32,6% витрат припадало на здійснення інновацій та НДР власними силами підприємств цієї галузі (див. рис. 2.3).

Водночас, більша частина цих витрат – це інші витрати на інновації, зокрема, на: персонал підприємства, який працює у цій сфері, та матеріали, а також капітальні витрати, зокрема на: придбання основних засобів (машин, обладнання, будівель тощо), програмного забезпечення та інш., що необхідні для здійснення інновацій. Їх загальна величина склала 127,6 млн. грн., що на 425,9 млн. грн. менше, порівняно з 2018 р. Питома вага цих витрат у загальному обсязі витрат на інновації також зменшилась і склала у 2020 р. 61% (-34,5%, порівняно з 2018 р.).

«Умовою інноваційного розвитку галузі будівельних матеріалів, забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку та зменшення їх

залежності від зовнішніх впливів є вирішення питання імпортозаміщення, адже саме продукції переробних промисловості належить домінуюче місце у структурі імпорту» [36, с. 9].

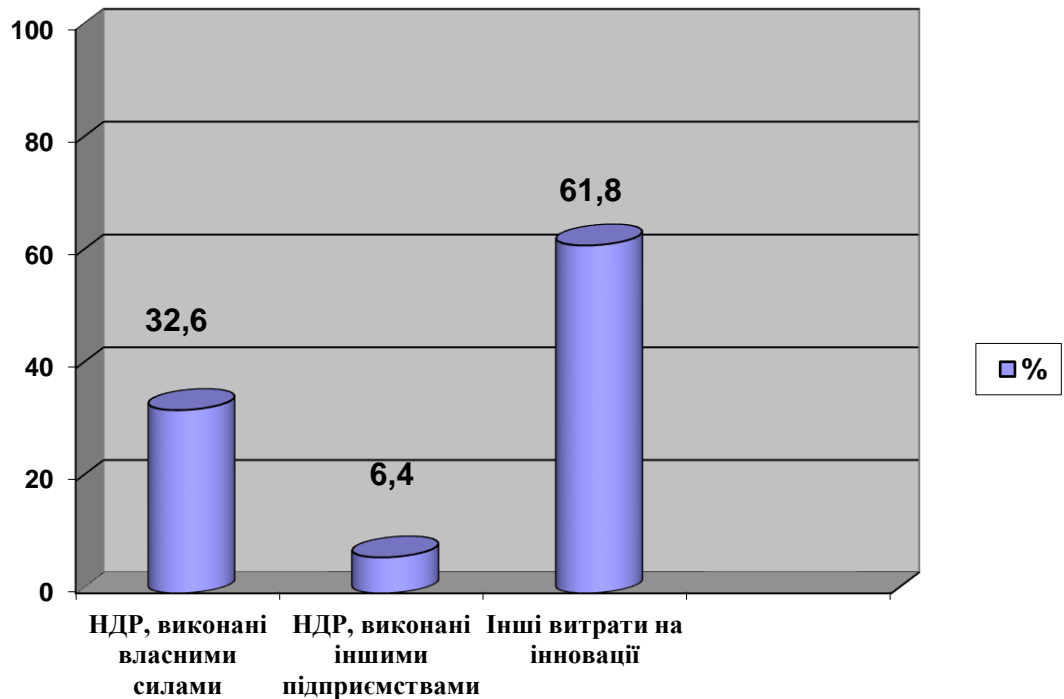


Рис. 2.3. Питома вага окремих видів витрат на інновації у 2020 р. [33]

Дослідження за 2019-2020 рр. показників експорту іншої неметалевої мінеральної продукції засвідчує, що у 2019 р. відбулось скорочення експортних потоків, а у 2020 р. – їх зростання. Зокрема, щодо обсягів експорту та імпорту до країн СНД, ЄС та інших країн, то у 2020 р.: «Загальний експорт основних промислових матеріалів будівельного призначення у 2020 р. склав 1856,8 млн. \$, імпорт відповідно – 1525,6 млн.\$.» [35]. У відсотковому значенні ріст експорту склав порівняно з попереднім роком 48%, а імпорту - 44%. Перевищення експорту над імпортом за аналітичний період склало 1,2 рази.

У країни СНД було експортовано будівельних матеріалів на суму 459 млн. \$, що близько вдвічі менше порівняно із загальною вартістю експорту

промислових матеріалів будівельного призначення у країни ЄС – 945 млн. \$. Загалом експорт в європейські країни у 2020 р. порівняно з 2019 р. зріс на 42%.

Із країн СНД було імпортовано матеріалів будівельного призначення на суму 367 млн. \$, що майже у 2,4 рази менше обсягів імпорту з Європи – 880 млн. \$ [35].

Ринок будівельних матеріалів, як вже зазначалось вище, в цілому відповідає кількісним показникам розвитку будівництва. Отримані внаслідок проведеного PAU (Personal Analytical Unit) аналітичного дослідження «Огляд розвитку будівельної галузі України» результати свідчать, що за шість місяців поточного року вітчизняний ринок будівництва виріс на +0,2%, водночас ринок будматеріалів (обсяг реалізації) виріс на +17,8% до аналогічного періоду попереднього року. Слід зазначити, що обсяг реалізації будівельних матеріалів за перше півріччя 2020 р. скоротився на -1,3% до аналогічного періоду 2019 р. Загальною тенденцією ринку будіндустрії є його перехід у фазу зростання і «прискорення тенденцій до зростання» [55].

У червні 2021 р. порівняно з травнем цього ж року об'єм збуту будівельних матеріалів на вітчизняному ринку зріс на +11% і склав 3,9 млн. т.

Портфельний аналіз вітчизняного ринку будівельних матеріалів у розрізі основних сегментів показав, що динаміка 95% сегментів була позитивною (до +53%), а динаміка інших 5% була негативною (до -7%). Зазначимо, що у 2020 р. 60% основних сегментів будівельних матеріалів показали позитивну динаміку.

На рис. 2.4 подано індекси цін виробників будівельних матеріалів та конструкцій у 2013-2020 рр. Першопричиною поступового росту цін на будівельні матеріали, починаючи з 2020 р., стало значне скорочення обсягів їх виробництва у Європі у межах боротьби з розповсюдженням коронавірусу. У першій половині 2021 р. зростання цін на будматеріали не було однорідним. Підтвердженням цьому є індекси цін на будівельні матеріали та конструкції за перші п'ять місяців 2021 р., зокрема у: січні він складав 100,6% до

попереднього місяця, лютому – 100,5%, березні – 100,9%, квітні – 101,6%, травні – 1032,0%.

До кінця 2021 р. на ринку будівельних матеріалів України очікується суттєве подорожчання. Як вважають експерти будівельного ринку, «розцінки можуть підвищитися в середньому на 10-17%» [7]. Основними причинами цього визначено такі: по-перше, значне зростання співвідношення гривні до долара, по-друге, пожвавлення первинного ринку нерухомості, по-третє, підвищення попиту на будівельні матеріали, по-четверте, значте подорожчання газу.

Зі слів президента Всеукраїнського союзу виробників будматеріалів Салія К., стрибок цін на газ призведе до того, що частка збиткових підприємств галузі будівельних матеріалів у жовтні 2021 р. складе близько 91%, а в листопаді – близько 96%. [19].

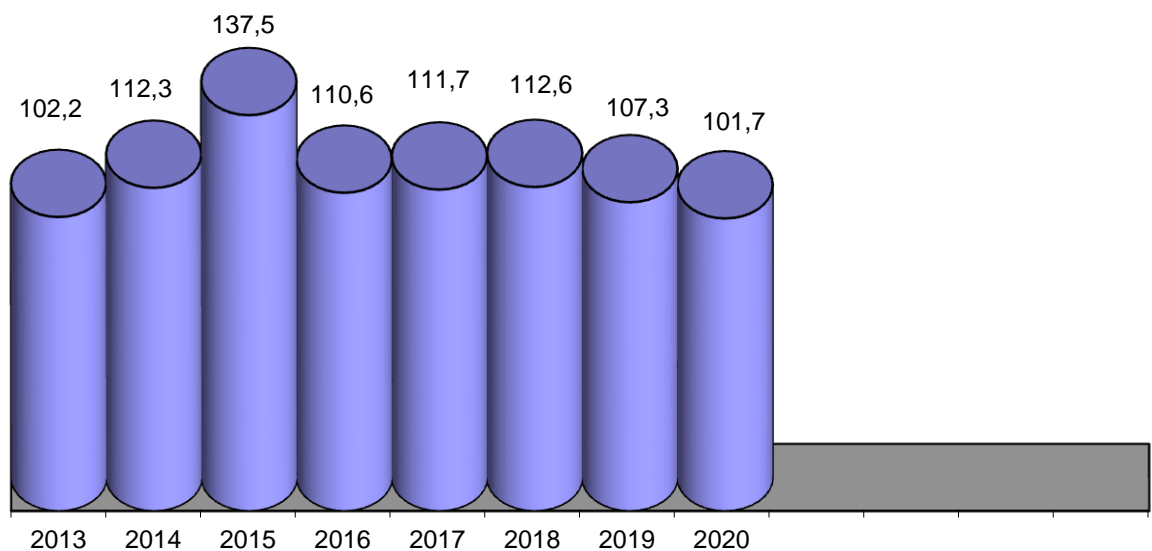


Рис. 2.4. Індеси цін виробників будівельних матеріалів та конструкцій у 2013-2020 рр., % (грудень до грудня попереднього року) [33]

Отже, галузь будівельних матеріалів зорієнтована на задоволення потреб будівництва у якісній продукції. Негативні тенденції у сфері будівництва, що

спричинені пандемією та іншими чинниками, негативно позначились на результатах діяльності підприємств галузі. Існуючі сьогодні тенденції до збільшення обсягів виробництва будівельної продукції створюють сприятливі умови для відновлення галузі та її розвитку. Цьому також сприятиме підвищення інноваційної активності підприємств у розрізі впровадження інноваційних виробничих та цифрових (4D) технологій, навчання персоналу на основі вільного доступу до нової інформації, впровадження цифрових технологій.

2.2. Організаційно-економічна характеристика та стратегічна вразливість компанії

Провідну роль в успішному функціонуванні будівництва відіграє промисловість будівельних матеріалів, яка: забезпечує процес створення будівельної продукції необхідними матеріалами, виробами та конструкціями; є диверсифікованою сферою зі специфічними ринками збуту.

Ситуація, що склалася на ринку будівельних матеріалів, значною мірою впливає на результати діяльності підприємств галузі, зокрема і на роботу Комбінату «Будіндустрія» ТОВ «Тернопільбуд» та її результати за період 2019-2020 рр.

Підприємство спеціалізується на виробництві таких видів продукції: бетону, збірного залізобетону, блоків стін підвалів, арматури, паркету, вапна, будівельних розчинів в тих обсягах, які забезпечують потреби в цих матеріалах структурних підрозділів Товариства та зовнішніх споживачів, що здійснюють будівельні роботи. Підприємство виробляє і реалізує в рік близько 72 000 м³ бетону та залізобетону (10% від загального обсягу виробленої продукції в Тернопільській області).

Провівши аналіз динаміки показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2019-2020 рр. з використанням інформації, яка подана в бухгалтерській звітності за вказаний період, зробимо такі висновки:

1) величина чистого доходу від реалізації продукції становила у 2020 р. 27984,6 тис. грн., що на 8834,2 тис. грн. менше порівняно з попереднім роком (76%);

2) собівартість реалізованої продукції за аналітичний період зменшилась з 31133,2 тис. грн. до 28004,1 тис. грн., тобто: -3129,1 тис. грн. (89,9%);

3) на відміну від 2019 р. (підприємство отримало прибуток в обсязі 1913 тис. грн.), фінансовим результатом від операційної діяльності у 2020 р. був збиток в обсязі 3129,4 тис. грн.;

4) фінансовим результатом до оподаткування за період, що аналізується, та чистим фінансовим результатом був збиток: 3129,4 тис. грн. Зазначимо, що у 2019 р. ці показники були додатними та відображали позитивні результати діяльності підприємства: фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат за період – прибуток 1913,1 тис. грн.;

5) аналогічною попередній була динаміка показника «сукупний дохід».

Проаналізуємо динаміку витрат, які пов'язані з операційною діяльністю економічних суб'єктів, але не входять до собівартості реалізованої ними продукції. Цими витратами є такі їх види:

✓ адміністративні витрати підприємства – загальногосподарські витрати, які за спрямування мають забезпечити його обслуговування та управління, проте безпосередньо не відносяться до однієї з визначених категорій витрат, зокрема це: оплата праці адміністративно-управлінського штату, орендна плата тощо;

✓ витрати на збут - витрати, які забезпечують процес реалізації (збуту) підприємством продукції споживачам, а також її просуванням на ринок, а їх кількісне значення і показники динаміки свідчать про ефективність його збутової діяльності, зокрема це витрати на маркетинг (на рекламу і на дослідження ринку), транспортування продукції, гарантійне обслуговування тощо;

✓ інші операційні витрати – витрати, що не входять до перших двох груп, але також пов'язані з операційною діяльністю підприємства (див. рис. 2.5).

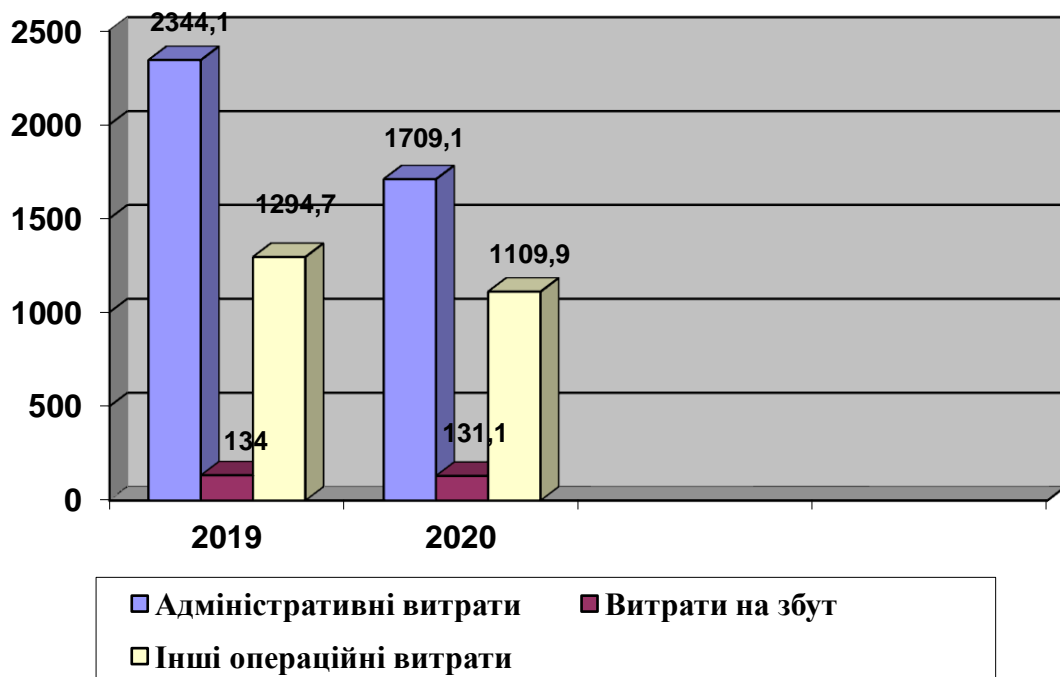


Рис. 2.5. Величина операційних витрат, які не входять до собівартості реалізованої продукції у 2019-2020 рр., тис. грн.

З рисунку видно, що у 2020 р. порівняно з 2019 р. адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати зменшились, що за результатами розрахунків складає відповідно: -635 тис. грн., -2,9 тис. грн., -184,8 тис. грн. Зменшення величини витрат на збут корелюється зі зменшенням

обсягів виробництва і реалізації продукції та не є позитивним аспектом, оскільки вимагає перегляду збутової політики підприємства; зменшення величини адміністративних витрат є позитивними моментом, оскільки це може свідчити про оптимізацію витрат на управління.

Величина елементів операційних витрат вказує на їх кількість та дозволяє визначити структуру понесених підприємством витрат на виробництво й реалізацію продукції без їх розподілу на конкретні види продукції. Проаналізуємо структуру цих витрат на прикладі Комбінату «Будіндустрія» (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз елементів операційних витрат Комбінату «Будіндустрія», тис. грн.

Найменування показника	2019	2020	Відхилення (+,-)	Темп росту (зниження)%
Матеріальні затрати	25796,6	22128	-3668,6	85,8
Витрати на оплату праці	5091	2333,8	-2757,2	45,8
Відрахування на соціальні заходи	1103,6	512,9	-590,7	46,5
Амортизація	1523,1	1930,5	407,4	126,7
Інші операційні витрати	1391,6	4208,8	2817,2	302,4
Разом	34905,9	31114	-3791,9	89,1

За результатами аналізу елементів операційних витрат досліджуваного підприємства можна зробити такі висновки: за аналітичний період спостерігається зниження порівняно з попереднім роком величини матеріальних затрат (з 25796,6 тис. грн. до 22128 тис. грн. (-3668,6 тис. грн.; 85,8%); негативною також була динаміка витрат на оплату праці (-2757,2 тис. грн.; 45,8%); відповідно зменшились і відрахування на соціальні заходи (-590,7 тис. грн.; 46,5%).

У структурі загальних витрат підприємства найбільша питома вага у 2020 р. належала матеріальним затратам – 71,1%, що менше на 2,8% порівняно з 2019 р. (73,9,9%) (див. рис. 2.6).

Звідси можна зробити висновок, що виробництво будівельних матеріалів, виробів та конструкцій є матеріаломістким, оскільки найбільшу питому вагу в структурі загальних витрат Комбінату «Будіндустрія» займають матеріальні затрати.

У процесі дослідження зовнішнього бізнес-середовища підприємства увагу слід звернути на такі його суб'єкти:

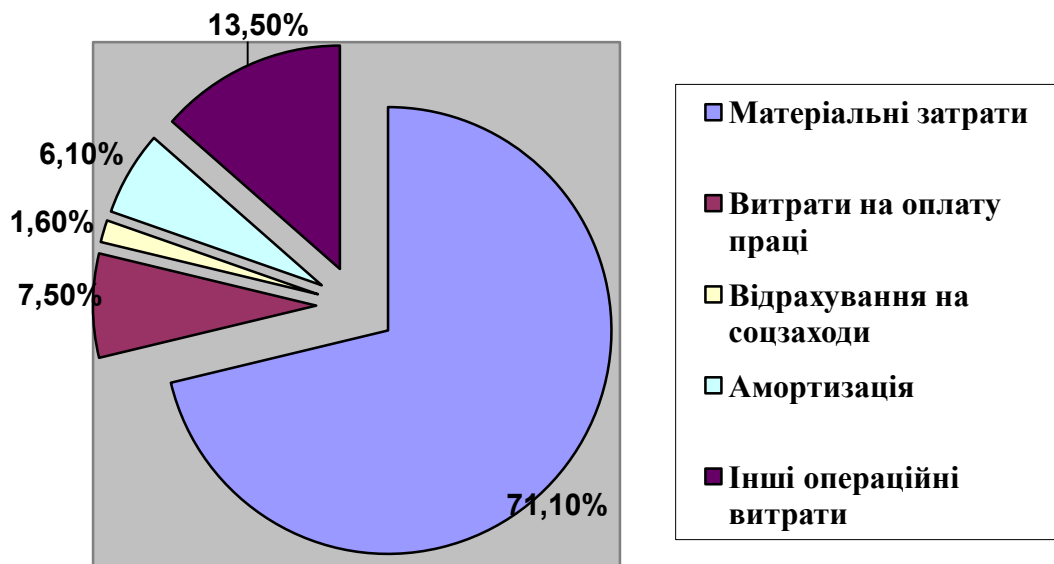


Рис. 2.6. Питома вага елементів операційних витрат у структурі загальних витрат Комбінату «Будіндустрія» у 2020 р.

Конкуренти. У періоді, що аналізується, основними конкурентами Комбінату «Будіндустрія» були:

1) у сегментах «виробництво бетону», «виготовлення виробів із бетону для будівництва»: ТДВ «Березовицький Комбінат «Будіндустрія» - один з провідних виробників у Тернопільській області. Підприємство використовує сучасні виробничі технології та обладнання. Постачальниками високоякісного

цементу для виробництва бетону та залізобетону є такі відомі світові виробники: Компанія Дікергофф Цемент Україна - Східний підрозділ Дікергофф, що функціонує у складі Корпорації Buzzi Unicem, яка здійснює керівництво цементними заводами в чотирнадцяти країнах, на яких працює близько десяти тисяч співробітників; CRH Україна – лідер вітчизняного цементного ринку. У рік підприємство виробляє «70 000 м³ залізобетону та товарного бетону» [34] (8% від загального обсягу виробництва в Тернопільській області). Вагомим аспектом оперативного та зручного постачання продукції (бетону) є наявність у підприємства десяти авто-міксерів.

2) У сегменті «виготовлення виробів із бетону для будівництва» - ТДВ «Тернопільський Завод ЗБК ТОВ «Будматеріал»». До конкурентних переваг підприємства віднесено високу якість продукції та дотримання технологічних вимог її продукування, розширення асортименту та гнучка цінова політика, індивідуальний підхід до клієнтів та якісне виконання індивідуальних замовлень, ефективна збутова політика.

3) У сегменті «виготовлення виробів із бетону для будівництва» - ПрАТ «Тернобуддеталь». Конкурентними перевагами підприємства є висока якість, індивідуальний підхід до клієнтів, найнижчі в регіоні ціни.

4) У сегменті «виробництво бетону» - Тернопільський бетонний завод. Високу якість продукції підприємство досягає внаслідок застосування традиційних технологій виробництва та використання високоякісних компонентів та добавок.

Постачальники. Постачальником високоякісного цементу для виробництва бетону та залізобетону був у 2020 р. ПрАТ «Миколаївцемент» - місце розташування обл. Львівська, м. Миколаїв – що входить до складу CRH Україна (український сегмент міжнародної групи компаній галузі будівельних матеріалів, цементний напрямок діяльності). Постачальником щебеню - «Гніванський гранітний кар'єр» (обл. Рівненська). Постачальником металопрокату – ПП «Метал» (м. Тернопіль).

Споживачі. Споживачами продукції Комбінату в аналітичному періоді були будівельні підрозділи ТОВ «Тернопільбуд», окремі фізичні особи, юридичні особи (будівельна компанія ТОВ «Креаторбуд», будівельна компанія ПП «Матла» та інш.). Найбільшим споживачами продукції підприємства були підрозділи ТОВ «Тернопільбуд», які здійснюють будівельні роботи – 70% від загального обсягу реалізованої продукції.

Контактні аудиторії. Їх цікавлять питання фінансового стану та іміджу підприємства, впливу його діяльності на довкілля, створення робочих місць та інш. Зовнішніми контактними аудиторіями Комбінату були такі: засоби масової інформації (газети, журнали, Інтернет-видання, телебачення, радіо тощо), місцеві органи державної влади й управління, фінансові установи.

Функціонування будь-якої бізнес-системи відбувається під дією факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, тому задля аналізу стратегічної вразливості підприємства використаємо один з найбільш зручних та широко поширених методів стратегічного аналізу - SWOT-аналіз. Це, з одного боку, дозволить визначити внутрішню структуру та можливості підприємства, а з іншого боку – стан та силу зовнішнього впливу. На основі проведеного SWOT-аналізу зробиться висновок щодо причин та необхідності впровадження змін, готовності до змін і сформулюються рекомендації щодо побудови механізму їх впровадження на підприємстві з урахуванням його можливостей протистояти зовнішнім загрозам або навпаки скористатися сприятливою ситуацією в зовнішньому бізнес-середовищі для розширення діяльності та розвитку.

У табл. 2.5 представлений аналіз внутрішніх (сильних та слабких) сторін й зовнішніх можливостей і загроз Комбінату «Будіндустрія».

З інформації, що надходить із зовнішнього середовища, підприємство через взаємодію із контрагентами формує конкурентну стратегію та програму організаційних змін, що необхідні та можливі до реалізації, а також приймає відповідні управлінські рішення. На ринку бетону та залізобетону позиції підприємства міцні (10% у Тернопільській обл.), про що свідчать сильні сторони його внутрішнього середовища. Стратегія Комбінату на цьому ринку

повинна спрямовуватись на виявлення слабкостей внутрішнього середовища з метою запобігання вразливості та на збереження свого положення.

Отже, впродовж періоду, що аналізується, Комбінат «Будіндустрія» перебував у складних умовах, викликаних пандемічними обмеженнями, які негативно вплинули на сферу будівництва, призвівши до зменшення обсягів виробництва підприємством будівельної продукції.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз Комбінату «Будіндустрія»

Слабкі сторони підприємства	Загрози зовнішнього мікросередовища підприємства
<p>Ріст собівартості продукції через зростання вартості електроенергії, газу, металу та інших видів ресурсів.</p> <p>Недостатній обсяг оборотних коштів.</p> <p>Високі ціни на нові ОЗ, а тому повільне оновлення їх активної частини.</p> <p>Несистематичне здійснення маркетингових досліджень ринку будівельних матеріалів.</p>	<p>Зменшення обсягів виробництва будівельної продукції внаслідок впливу пандемії на сферу будівництва.</p> <p>Ріст цін на всі види ресурсів.</p> <p>Поява нових конкурентів.</p> <p>Зниження платоспроможності населення і, як наслідок, зменшення індивідуального попиту на продукцію.</p> <p>Сезонні коливання попиту на будівельні матеріали.</p> <p>Поява нових видів будівельних матеріалів.</p>
Сильні сторони підприємства	Можливості в зовнішньому мікросередовищі підприємства
<p>Використання місцевої сировини.</p> <p>Виробництво якісної, конкурентоспроможної продукції.</p> <p>Орієнтація на потреби клієнтів.</p> <p>Кваліфікований персонал.</p> <p>Сучасні виробничі технології та обладнання.</p> <p>Дотримання норм екологічної безпеки.</p> <p>Значний досвід виробництва будівельних матеріалів.</p> <p>Позитивні імідж та організаційна культура.</p> <p>Ефективна збутова політика.</p>	<p>Впровадження сучасних цифрових технологій.</p> <p>Збільшення частки ринку.</p> <p>Диверсифікація джерел постачання сировини і матеріалів.</p> <p>Компенсування коливання попиту на будівельні матеріали за рахунок індивідуальних забудовників.</p>

Це призвело до погіршення основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Отримані на підставі проведеного SWOT-аналізу результати дослідження дозволили висновкувати, що у підприємства є резерви до покращення поточної ситуації та посилення свого положення на ринку.

2.3. Передумови впровадження змін на підприємстві

Передумови впровадження змін в організації викликані невідповідністю процесу «управління тим потребам, що зумовлені середовищем її функціонування» [8, с. 73]. Зокрема, передумови впровадження змін на підприємстві обумовлені зовнішніми і внутрішніми чинниками бізнес-середовища економічного суб'єкта. Зовнішні чинники змін пов'язані із зовнішнім бізнес-середовищем у розрізі його макро- і мікроскладових. Внутрішні причини є наслідком, з одного боку, впливу змін зовнішнього середовища, з іншого боку – причиною їх виникнення виступають результати процесів функціонування і розвитку підприємства.

Передумови змін і внутрішні, і зовнішні, обумовлюють необхідність впровадження широкого спектру організаційних трансформацій, зокрема з таких аспектів:

- ✓ взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем у розрізі уточнення місії, мети, коригування цілей та завдань;
- ✓ маркетингової стратегії та набору маркетинг-мікс;
- ✓ іміджу підприємства, його ділової репутації та ділової поведінки;
- ✓ реструктуризації бізнесу у розрізі його основних напрямків та акцентів;
- ✓ реорганізації компанії як юридичної особи, організаційної архітектури та структури управління;
- ✓ техніко-технологічного забезпечення на засадах інноваційності та цифровізації;
- ✓ ефективності діяльності у розрізі її видів: фінансово-економічної, екологічної, технологічної тощо;
- ✓ параметрів кількості та якості менеджменту, персоналу;
- ✓ організаційної культури у розрізі цінностей, норм поведінки, комунікацій тощо.

Управління Комбінатом, зокрема в аспекті менеджменту змін, здійснюють: директор, начальники функціональних відділів (фінансового, планово-економічного, виробничого, кадрів, постачання і збуту, головного механіка та головного енергетика). Організаційна структура (лінійно-функціональна) має достатньо високий рівень централізації, підпорядкування і контролю. Середньооблікова чисельність працівників в аналітичному періоді складала 142 чол.

Передумови впровадження організаційних змін на Комбінаті «Будіндустрія» розглянемо в аспекті управління основними бізнес-процесами підприємства:

- ✓ Управління процесом виробництва.
- ✓ Управління якістю.
- ✓ Управління маркетингом і збутом продукції.
- ✓ Управління персоналом.
- ✓ Управління організаційною культурою та іміджем.
- ✓ Управління опором персоналу змінам.

Проаналізуємо передумови впровадження змін у виробничий процес підприємства. Комбінат «Будіндустрія» розрахований на виробництво 3000м³ бетону та 3000м³ залізобетону в місяць. Значне подорожчання будівельних матеріалів на тлі економічного пошвавлення у сфері будівництва у 2019 р., карантинні заходи, що викликані пандемією COVID -19, у 2020 р. призвели до того, що продукції підприємство виробляло менше, зокрема:

- ✓ у 2019 р. було вироблено бетону – 11031,5 м³, збірного залізобетону – 18052,1 м³;
- ✓ у 2020 р. ситуація була ідентичною. Так станом на вересень було вироблено бетону - 16331,2 м³, збірного залізобетону – 22687,9 м³.

Проте, поступовий ріст у 2021 р. в Україні попиту на будівельну продукцію обумовив ріст обсягів її виробництва (див. табл. 2.6). Це дозволить підприємству наблизитись до максимально можливих обсягів виробництва бетону та збірного залізобетону.

Таблиця 2.6

Індекси будівельної продукції за видами у 2021 р. [33]

Вид	Січень	Січень-лютий	Січень-березень	Січень-квітень	Січень-травень	Січень-червень	Січень-липень	Січень-серпень	Січень-вересень
Будівництво	87,1	87,2	87,7	94,7	93,9	100,2	100,0	101,8	103,2
Будівлі:	91,0	92,6	93,4	100,3	101,9	103,5	105,2	107,0	105,6
житлові	89,6	97,5	101,4	110,8	114,7	116,4	119,9	121,1	118,4
нежитлові	92,1	88,7	87,7	92,8	93,4	95,1	96,1	98,4	98,0
Інженерні споруди	82,1	80,1	80,9	88,6	86,0	97,2	95,7	97,6	101,3

Збільшенню обсягів виробництва продукції сприятиме і здійснення підприємством діяльності на засадах клієнтоорієнтованого підходу. Комбінат вчасно виконує угоди на її постачання. Також підприємство виконує замовлення на постачання бетону та залізобетонних виробів під індивідуальні будівельні проєкти. Процесами виробництва на підприємстві керує виробничий відділ.

Вирішенню завдань з технічного розвитку та підвищення ефективності виробництва сприяло будівництво на Комбінаті «Будіндустрія» бетонно-розчинного вузла, призначення якого - виробництво товарного бетону і розчинів. Всі технологічні лінії механізовані і обладнані сучасними підйомно-транспортними механізмами. Функції підтримання основних засобів в належному стані, налагодження, переналагодження і ремонту обладнання виконують відділи головного механіка та головного енергетика.

Для підвищення ефективності виробничого процесу керівництву підприємства доцільно звернути уваги на такі аспекти: впроваджувати у виробничий процес сучасні цифрові технології, збільшити рівень завантаження виробничих потужностей, здійснити оновлення та вдосконалення структури основних засобів, своєчасно провести капітальний їх ремонт, підвищити кваліфікацію та вмотивованість персоналу тощо. Окрім цього, це дозволить знизити собівартість продукції і підвищити її конкурентоспроможність.

Задля найповнішого задоволення потреб споживачів у якісних будівельних матеріалах і конструкціях підприємство у виробничому процесі використовує якісну сировину і матеріалу. Також з цією метою на підприємстві функціонує сертифікована лабораторія контролю якості із сучасним обладнанням.

Підприємство здійснює ефективну товарно-асортиментну політику, виробляючи широкий асортимент будівельних матеріалів, виробів та конструкцій. Реалізацію продукції підприємство здійснює самостійно, в політиці просування товару на ринок використовує власний сайт в мережі Інтернет. Цінова політика Комбінату базується на витратному методі ціноутворення.

З огляду на це доцільно активізуватись в маркетинговому аспекті, зокрема щодо здійснення інформаційно-аналітичної функції, матеріально-технічного постачання, розширення каналів збуту продукції та використання сучасних методів її просування. На підприємстві не сформований відділ маркетингу, проте ці функції частково виконують працівники відділу постачання і збуту.

Імідж та досвід роботи у сфері виробництва будівельних матеріалів є одним з ключових факторів успіху підприємства. Комбінат «Будіндустрія» має позитивний імідж, який сформований завдяки виробництву якісної продукції, позитивній організаційній культурі та культурі ділової поведінки. Також підприємство має значний досвід роботи, адже створений у 1963 р. на базі заводу залізобетонних виробів Облбудтресту.

Будь-які організаційні зміни на підприємстві, зокрема і на Комбінаті, сьогодні неможливі без виникнення такого явища, як опір цим змінам. Ознаки опору змінам з боку персоналу подані на рис. 2.7.

Причини опору змінам, зазвичай, поділяють за рівневою ознакою, виділяючи:

1. Опір змінам на індивідуальному рівні, причинами якого можуть бути широкий спектр психологічних, демографічних, економічних, соціальних та інших факторів.

2. Опір змінам на рівні групи, що спричинені порушенням зв'язків, комунікацій, взаємодії всередині груп (формальних і неформальних), втратою авторитету, влади тощо.

3. Опір змінам на рівні організації (системи), що викликані жорсткістю організаційних структур, неефективністю менеджменту, набуттям організаційною культурою ознаки стримувача змін тощо.

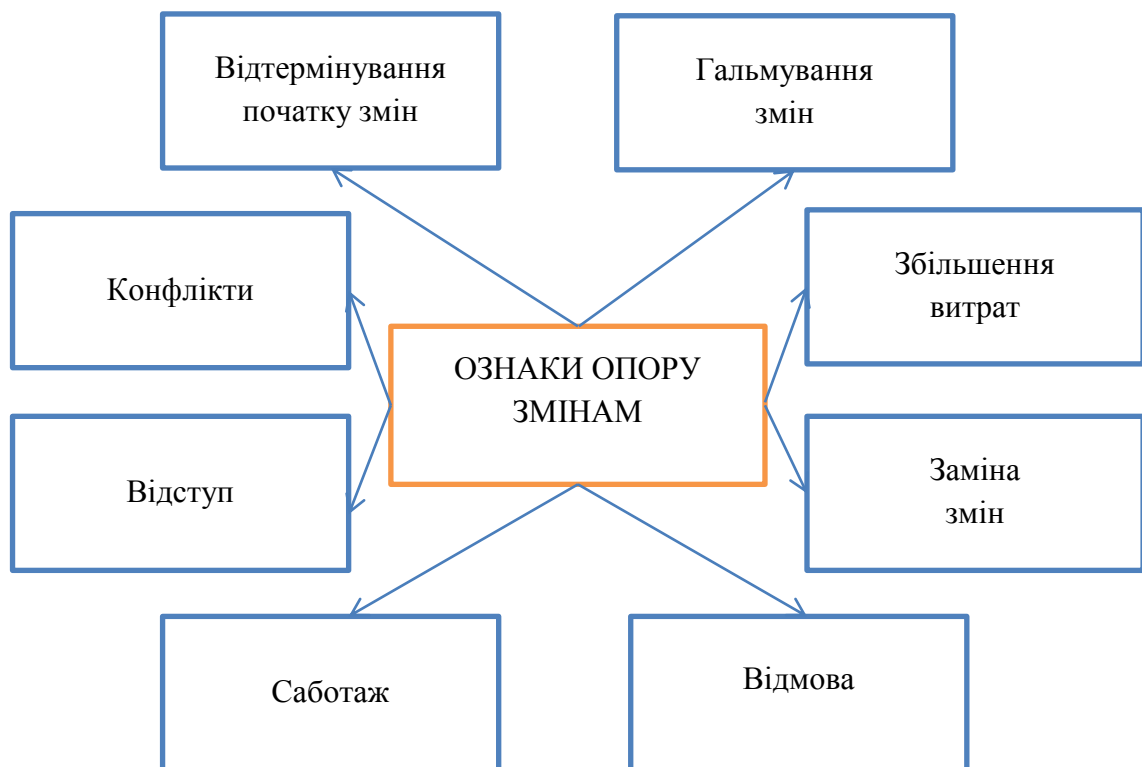


Рис. 2.7. Ознаки опору змінам*

*Джерело: побудовано на основі [8]

За результатами опитування працівників підприємства визначено найбільш вагомими причини опору змінам (див. рис. 2.8).

Виявлено, що реакція персоналу підприємства неоднозначна і зумовлена психологічними причинами та індивідуальним ставленням до змін. Найбільш вагомими причинами опору персоналу Комбінату є такі:

1. Недостатність залучення до процесу проектування змін – 8 балів. Цей показник пов'язаний з тим, що про зміни співробітники дізнаються тоді, коли проєкт змін вже готовий до впровадження.

2. Невпевненість у власних знаннях і навичках – 8 балів. Це пов'язано з тим, що нововведення вимагають відповідних знань і необхідних навичок.

3. Обмеженість інформації – 7 балів. Це обумовлено тим, що працівників «лякає» невідомість через недостатню поінформованість щодо змін та їх наслідків.

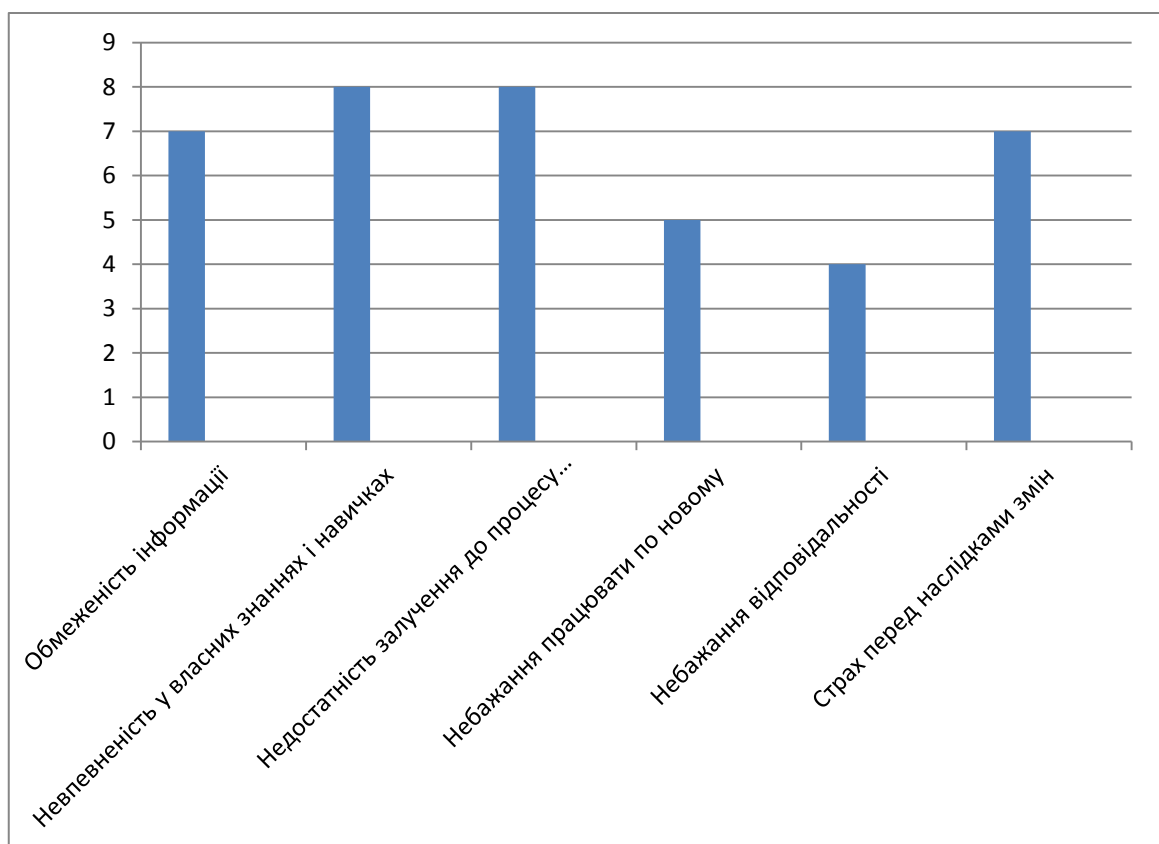


Рис. 2.8. Оцінка причин опору змінам на Комбінаті «Будіндустрія», балів

4. Страх перед наслідками змін – 7 балів. Це пов'язано з відсутністю у співробітників достатньої інформації про зміни та їх цілі, оскільки проєкти змін розробляються без їх активної участі та залученості.

Опір змінам з боку працівників є одним із найважливіших факторів, що уповільнює, а інколи й унеможлиблює здійснення змін. Тому на підприємстві

доцільно комплексно використовувати сучасні методи з подолання опору, при виборі яких урахувати специфіку сфери, яка підлягає трансформації, а також характеристики працівників, які залучатимуться у цей процес. Повною мірою побороти опір персоналу змінам не є можливим, проте мінімізувати його негативні наслідки – завдання, що має всі шанси на успішне виконання.

Отже, певні передумови, які існують у бізнес-середовищі (зовнішньому та внутрішньому) підприємства, спонукають його до впровадження організаційних трансформацій. Передумови визначають напрямки та окреслюють цілі змін на підприємстві, формують їх контекст відповідно до ситуації на підприємстві.

Висновки до розділу 2

У дослідженні встановлено, що з початком пандемії COVID-19 у підприємств галузі будівельних матеріалів загострились проблеми, які обумовлені негативними тенденціями у галузі будівництва, зокрема значним зменшенням обсягів виробництва будівельної продукції, а також недостатністю обсягів обігових коштів, високим конкурентним тиском та недостатньою конкурентоспроможністю продукції, які призвели до значного зниження обсягів виробництва і реалізації іншої неметалевої мінеральної продукції. Виявлено, що наслідком падіння обсягів виробництва будівельних матеріалів стала негативна динаміка фінансових результатах діяльності підприємств галузі.

Існуючі сьогодні тенденції до збільшення обсягів виробництва будівельної продукції створюють сприятливі умови для відновлення галузі та її розвитку. Цьому також сприятиме підвищення інноваційної активності підприємств у розрізі впровадження інноваційних виробничих та цифрових (4D) технологій, навчання персоналу на основі вільного доступу до нової інформації, впровадження цифрових технологій. Інноваційному розвитку галузі

будівельних матеріалів та зменшенню залежності її підприємств від зовнішніх негативних впливів є активізація у напрямку імпортозаміщення.

За результатами дослідження встановлено, що впродовж аналітичного періоду Комбінат «Будіндустрія» перебував у складних умовах, викликаних пандемічними обмеженнями, які негативно вплинули на сферу будівництва, призвівши до зменшення обсягів виробництва підприємством будівельних матеріалів та іншої продукції. Це призвело до погіршення основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства. На підставі проведеного SWOT-аналізу зроблено висновок, що у підприємства є резерви до покращення поточної ситуації та посилення свого положення на ринку, підтвердженням чого є виявлені сильні сторони його внутрішнього середовища.

Досліджено та охарактеризовано передумови, які спонукають підприємство до впровадження організаційних трансформацій, у розрізі управління основними бізнес-процесами економічного суб'єкта. Визначено причини опору персоналу змінам на підприємстві. Зроблено висновок, що вони визначають напрямки та окреслюють цілі змін на підприємстві, формують їх контекст відповідно до ситуації на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Організаційно-економічний механізм реалізації змін на підприємстві

Розвиток компанії в умовах сучасних викликів, зокрема пов'язаних з пандемією COVID-19, зумовлює необхідність здійснення процесів трансформації, які стосуватимуться організаційних структур, бізнес-процесів, персоналу та інших аспектів їх діяльності.

В основі управління організаційними змінами лежить стратегія впровадження змін у компанії. Будь-яка розроблена в компанії «стратегія управління змінами повинна передбачати розуміння унікальних характеристик зміни, мати основу у вигляді організаційної структури для реалізації стратегії, підтримуватись чіткою позицією менеджменту щодо необхідності змін та їх обґрунтування з оцінкою ризиків, пов'язаних зі змінами та ситуацією їх неприйняття» [2, с. 156]. Для визначення ступеня необхідності розроблення стратегії впровадження змін на підприємстві, що досліджується, скористаємося методом морфологічного аналізу, який базується на доборі потенційних (можливих) рішень для окремих частин завдання та подальшому їх комбінуванні (див. рис. 3.1).

Під час проведення морфологічного аналізу виявлено параметри та їх характеристики, які відповідають стратегічним векторам змін на підприємстві, що досліджується. Представимо морфологічні ланцюжки, що відповідають трьом сценаріям реалізації стратегії.

Оптимістичному сценарію відповідає такий морфологічний ланцюжок:

- 1.1 (Обсяг виробництва збільшується) - 2.1 (Частка ринку зростає) -3.1 (Клієнтська база розширюється) - 4.1 (Якість продукції підвищується) - 5.2 (Ціни не змінюються) - 6.1 (Організаційна культура вдосконалюється) -7.1

(Інновації впроваджуються) - 8.3 (Конкуренція на ринку слабка) - 9.1 (Бізнес-процеси вдосконалюються).

Параметри	Характеристика параметрів		
	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
1.Обсяг виробництва продукції	1.1. Збільшується	1.2. Не змінюється	1.3. Зменшується
2.Частка ринку	2.1. Зростає	2.2. Стабільна	2.3. Зменшується
3.Клієнтська база	3.1. Розширюється	3.3. Стабільна	3.3. Звужується
4.Якість продукції	4.1. Підвищується		4.2. Не змінюється
5.Цінова політика	5.1. Ціни підвищуються	5.2. Ціни не змінюються	5.3. Ціни знижуються
6.Організаційна культура	6.1. Удосконалюється	6.2. Не змінюється	6.3. Погіршується
7. Інновації	7.1. Впроваджуються		7.2. Не впроваджуються
8.Конкуренція на ринку	8.3. Жорстка (інтенсивна)	8.2. Помірна	8.3. Слабка
9. Бізнес-процеси	9.1. Удосконалюються		9.2. Не змінюються

Рис. 3.1. Морфологічний аналіз стратегії впровадження змін на Комбінаті «Будіндустрія»*

*Джерело: побудовано автором

Далі представимо морфологічний ланцюжок, що відповідає песимістичному сценарію реалізації стратегії впровадження змін на підприємстві, що досліджується:

1.3 (Обсяг виробництва зменшується) - 2.3 (Частка ринку зменшується) - 3.3 (Клієнтська база розширюється) - 4.2 (Якість продукції не змінюється) - 5.3 (Ціни знижуються) - 6.1 (Організаційна культура погіршується) - 7.2 (Інновації не впроваджуються) - 8.3 (Конкуренція на ринку жорстка (інтенсивна)) - 9.1 (Бізнес-процеси не змінюються).

Найімовірніший (реалістичний) сценарій розвитку підприємства має такий морфологічний ланцюжок:

1.1 (Обсяг виробництва збільшується) - 2.1 (Частка ринку зростає) -3.1 (Клієнтська база розширюється) - 4.1 (Якість продукції підвищується) - 5.1 (Ціни підвищуються) - 6.1 (Організаційна культура вдосконалюється) -7.1 (Інновації впроваджуються) - 8.3 (Конкуренція на ринку помірна) - 9.1 (Бізнес-процеси вдосконалюються).

На рисунку реалістичний сценарій зображено за допомогою лінії.

При побудові стратегії реалізації змін підприємству необхідно враховувати вплив параметрів, значення яких подані в реалістичному сценарії. На підставі результатів проведеного морфологічного аналізу та проведеного дослідження в цілому можна зробити висновок, що підприємство активно працює у напрямку реалізації стратегії впровадження змін у розрізі її основних параметрів та їх характеристик.

«Реалізація стратегії впровадження змін здійснюватиметься щодо конкретних елементів, за визначеними напрямками і з використанням певних методів та інструментів» [26]. Набір цих методів й інструментів, зокрема організаційних та економічних, формує організаційно-економічний механізм реалізації цієї стратегії (див. рис. 3.2).

Організаційно-економічний механізм впровадження змін – це комплекс взаємопов’язаних елементів, які створюють організаційну основу управління змінами, та економічних важелів й інструментів, які спрямовані на врегулювання діяльності компанії у сфері обігу та оптимізацію ресурсного забезпечення реалізації змін.

Загалом, у процесі формування організаційно-економічного механізму впровадження змін необхідно розв’язати такі важливі завдання:

- ✓ сформулювати його мету та цілі;
- ✓ визначити суб’єкти впровадження змін;
- ✓ визначити об’єкти впровадження змін;
- ✓ визначити методи та інструменти впровадження змін [28, с. 68].

Мета організаційно-економічного механізму впровадження змін полягає в забезпеченні прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень щодо організаційних змін з урахуванням трансформацій у бізнес-середовищі економічного суб'єкта.



Рис. 3.2. Модель стратегії впровадження змін на підприємстві*

*Джерело: побудовано автором

Цілі механізму визначаються при розробці стратегії впровадження змін у процесі визначення її параметрів, що подані в реалістичному сценарії та характеризують поточний стан економічного суб'єкта, зовнішніх факторів, вплив яких є безпосереднім і обумовлює необхідність впровадження змін на підприємстві.

Як і будь-який інший механізм, організаційно-економічний механізм реалізації змін на підприємстві містить суб'єкт та об'єкт. Суб'єктами змін на Комбінаті «Будіндустрія» є найвище керівництво (директор), що приймає загальні рішення в контексті стратегії впровадження змін, а також керівники

функціональних відділів, повноваження яких торкаються реалізації цієї стратегії у розрізі окремих її параметрів. Об'єктами є параметри стратегії щодо яких здійснюватиметься імплементація змін. У нашому випадку цими параметрами є такі: обсяг виробництва продукції, частка ринку, клієнтська база, якість продукції, цінова політика, організаційна культура, інновації, конкуренція на ринку, бізнес-процеси підприємства.

Наступним елементом організаційно-економічного механізму є методи впровадження змін, тобто ті засоби, що їх використовуватиме підприємство для виконання плану та реалізації проєкту змін. Визначення методів проведення змін на підприємстві, що досліджується, базуватиметься на «удосконаленому підході», що поданий у науковій праці вітчизняних науковців [3, с. 100] (див. рис. 3.3).



Рис. 3.3. «Удосконалений підхід до виділення методів проведення змін» [3, с. 100]

Серед методів, що віднесені до першої групи («Методи, орієнтовані на людей»), до застосування на Комбінаті «Будіндустрія» пропонуємо метод «team

building» (командо творення). Саме командний підхід доцільно використовувати в межах організаційно-економічного механізму реалізації стратегії впровадження змін, зокрема у процесі реалізації конкретного інноваційного проєкту, як інструмент розвитку інноваційних навичок членів проєктної команди за рахунок створення атмосфери творчого пошуку, розвитку професійних компетентностей, підтримки готовності співробітників до певного ризику, постійного навчання персоналу, розвитку між функціональних зв'язків, зміни ракурсу у взаємовідносинах керівників і підлеглих шляхом створення колективу рівноправних однодумців. Впровадження команд сприяє формуванню організаційних цінностей в межах культури компанії:

Основу «team building» складатиме коучинг (консультування, що розвиває) - ефективний спосіб (інструмент) управління персоналом компанії з метою максимального підвищення його ефективності у досягненні поставлених цілей. Коучинг націлений на формування такої команди, яка досягне організаційного успіху через навчання, залучення до пошуку необхідних рішень, делегування повноважень, високі вмотивованість співробітників та якість командної роботи. Цьому сприятиме відведення менеджерам ролі наставників та інструкторів взамін традиційної – контролерів.

У межах другої групи («Методи, орієнтовані на роботу організації») пропонуємо до використання на підприємстві таких методів: «реінжиніринг бізнес-процесів», «загальне управління якістю».

Реінжиніринг бізнес-процесів сприяє ефективній їх зміні у відповідь на зростання вимог споживачів (клієнтів) до якості продукції підприємства, зміну ринкової ситуації, необхідність удосконалення цінової та товарної політики, зниження (оптимізації) витрат, підвищення ефективності процесу управління бізнес-процесами, розвитку професійних компетентностей персоналу та інших параметрів.

Необхідним етапом процесу реінжинірингу має стати зворотній реінжиніринг, тобто побудова моделі підприємства, яка існує на тепер. Доцільність застосування зворотного реінжинірингу обґрунтовується, зокрема,

тим, що Комбінат «Будіндустрія» у період, що аналізується, працював збитково, а також тим, що витрати на виробництво продукції з огляду на ситуацію, що склалась у сфері постачання і ресурсозабезпечення, постійно збільшуються.

Створення існуючої моделі підприємства дозволить:

- ✓ визначити бізнес-процеси підприємства та оцінити їх ключові параметри;
- ✓ виявити ті проблеми, які пов'язані зі здійсненням бізнес-процесів і які вимагають оперативного вирішення;
- ✓ визначити систему взаємозв'язків між підрозділами підприємства (функціональними, виробничими) у процесі реалізації бізнес-процесів, зокрема і в аспекті задоволення потреб клієнтів;
- ✓ створити нову модель у розрізі покращених бізнес-процесів, яку хоче впровадити підприємство.

У процес зворотного реінжинірингу доцільно залучити персонал компанії, надаючи співробітникам можливість взяти участь в описі існуючої моделі бізнесу, що дасть змогу їм побачити проблемні зони, «вузькі місця» та усвідомити необхідність впровадження змін.

У цілому, використання методу реінжинірингу приведе до таких позитивних результатів: дозволить отримати позитивні результати внаслідок реалізації стратегії впровадження змін у розрізі її основних параметрів шляхом адаптації, підвищення гнучкості та ефективності бізнес-процесів задля найповнішого задоволення зростаючих і мінливих потреб клієнтів.

До другої групи віднесено і метод TQM (загальне управління якістю). Зазначимо, що в умовах сьогодення, зниження виручки з причин зменшення обсягів реалізації продукції, що зумовлено погіршенням її якості, є одним із ключових факторів збитковості діяльності підприємств. Тому прийняття менеджментом Комбінату «Будіндустрія» ефективних управлінських рішень щодо якості будівельних матеріалів і конструкцій повинне здійснюватись з застосуванням методології «5М+1» (люди, технологія, обладнання, матеріали,

довкілля, інформація) та з урахуванням сучасних європейських стандартів якості.

Третя група – це методи, що акцентовані на ринковому середовищі підприємства. З поміж них виділимо методи «аналізу й оцінювання зовнішнього середовища компанії» в аспекті можливого впливу його факторів на її діяльність. Саме ці методи доцільно використовувати підприємству для подальшої побудови реалістичного сценарію змін у бізнес-середовищі. Зокрема, до переліку таких методів віднесемо розробку сценаріїв, побудову тренду, метод «Дельфі». Їх використання дозволить отримати кількісні дані про стан зовнішнього середовища, які необхідні для проведення аналізу змін, що відбуваються у ньому. Також можливим до використання є метод аналізу балансу зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у розрізі ресурсних відносин («матриця стейкхолдерів», «карта зацікавлених сторін» тощо), оскільки саме стейкхолдери є постачальниками й споживачами ресурсів, а отже учасниками бізнес-процесів, що реалізуються на підприємстві. Окрім цих методів, підприємству слід і надалі використовувати експертні методи, зокрема PEST- і SWOT-аналіз, що дозволить отримати необхідну інформацію про зміни у зовнішньому оточенні, проаналізувати їхній вплив на власні результати, визначити основні джерела зовнішніх можливостей та загроз. Можливості зовнішнього середовища – це фактори, що позитивно впливають та сприяють реалізації стратегії впровадження змін на підприємстві, а також альтернативи, які підприємство за даних умов може використати для досягнення мети та цілей цієї стратегії. Водночас, зовнішніми загрозами є фактори, що створюють перепони у процесі реалізації стратегії змін та негативно впливають на процес організаційних трансформацій у цілому.

Отже, умовою успішної реалізації стратегія впровадження змін є розробка і впровадження організаційно-економічного механізму. При побудові стратегії реалізації змін підприємству необхідно враховувати вплив визначених за допомогою методу морфологічного аналізу конкретних параметрів та їх характеристик.

3.2. Організаційна культура та подолання опору змінам на підприємстві

Сьогодні для діагностики організаційної культури компаній та визначення векторів її розвитку широкого практичного застосування набула методика «Огляд організаційної культури» Денісона (DOCS) [60]. Ця модель містить ті чотири складові організаційної культури («адаптивність, місія, взаємодія, залучення»), ступінь впливу яких на ключові параметри діяльності компаній є найбільш суттєвим. Кожній складовій, водночас, відповідає чотири індикатори, зокрема:

1. Сегменту «адаптивність» (adaptability) відповідають такі індикатори: «стимулювання змін, орієнтація на споживача (клієнта), організаційне навчання». Адаптивні компанії характеризуються здатністю трансформувати зовнішні сигнали в ефективні трансформаційні зміни у своєму внутрішньому середовищі. Необхідним інструментом цього є збір, аналіз, оцінка й інтерпретування інформації, що надходить з зовнішнього середовища, а також використання сучасних технологій прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Увага менеджменту в таких компаніях прикута до клієнтів (споживачів) та конкурентів.

2. Сегменту «місія» (mission) - «бачення, стратегічний напрям та наміри, постановка цілей і завдань (стратегічне планування)». Чітко сформульована місія компанії дозволяє досягти повного розуміння співробітниками сенсу її існування, знання потреб, які задовольняє компанія, продукуючи певний товар, послугу, чи виконуючи певний вид робіт, обізнаності щодо її загальної мети та цілей підприємства («дерево цілей»). Грамотно сформульована місія – це інструмент формування позитивного ставлення до компанії її співробітників, об'єднання їх дій і взаємодії в процесі забезпечення її унікальності.

3. Сегменту «узгодженість» (consistency) - «базові цінності, взаємодія, координація, інтеграція». Ключовим фактором інтеграції, координації та контролю є взаємодія між співробітниками компанії, завдяки якій у персоналу

формується унікальний набір базових цінностей та норм поведінки. Компанії з високою «взаємодією» мають високо лояльний персонал з повним розумінням та прийняттям встановлених принципів ведення бізнес-діяльності.

4. Сегменту «залучення» (involvement) - «повноваження, командна орієнтація, розвиток навичок». Залучення персоналу до участі в прийнятті управлінських рішень забезпечує, по-перше, розширення прав співробітників, реалізацію їх інтересів, по-друге, можливості впливу на результати діяльності компанії, посилення особистої відповідальності за довгостроковий успіх, сприйняття себе як командного гравця, який вміє взаємодіяти і співпрацювати з іншими її членами.

Згідно з висновками Денісона, організаційна культура вважатиметься ефективною, якщо значення кожного з дванадцяти її індикаторів лежатиме в межах від 75 до 100%.

Оцінювання рівня організаційної культури Комбінату «Будіндустрія» будемо здійснювати на основі поєднання «моделі Денісона (DOCS)» і традиційної бальної оцінки із застосуванням методу експертного опитування визначеної фокус-групи, в яку ввійшли працівники підприємства (5 осіб). Система запитань щодо зовнішнього і внутрішнього спрямування параметрів організаційної культури дозволить визначити ті з них, які найбільше впливають на ефективність бізнесу та створюють підґрунтя для успішного впровадження організаційних змін. «Якісним показникам надаватиметься бальна оцінка за шкалою від 0 до 5, де 0 - мінімальний прояв позитивної якості показника, 5 – максимальний» [57, с. 137.]. Знайдені середні значення параметрів ОК за результатами експертного опитування подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Параметри організаційної культури та їх середня оцінка

№ з/п	Параметр	Елемент	Середнє значення параметру
Параметри зовнішнього спрямування			
1	Адаптація	Орієнтація на споживача	4,6

продовження табл. 3.1

		Стимулювання змін	4,2
		Організаційне навчання	3,2
2	Місія	Бачення	5,0
		Цілі й завдання	4,8
		Стратегічний напрям та наміри	4,8
Параметри внутрішнього спрямування			
3	Узгодженість	Базові цінності	4,8
		Взаємодія	4,2
		Координація й інтеграція	4,8
4	Залучення	Повноваження	3,2
		Орієнтація на команду	4,8
		Розвиток навичок	4,2

У табл. 3.2 подано шкалу середніх значень оцінки параметрів організаційної культури підприємства, що досліджується.

Таблиця 3.2

Шкала середніх значень оцінки параметрів організаційної культури

Середня оцінка параметру ОК, балів	Рівень розвитку параметру ОК
0 – 2,0	Низький
2,1 – 4,0	Середній
4,1 - 5	Високий

Для оцінки параметрів організаційної культури підприємства пропонуємо розраховувати коефіцієнт якості параметру, який відображає достатність наявних у підприємства можливостей впровадження змін за цим параметром і розраховується як відношення фактичної величини параметру до максимальної його величини (формула 3.1):

$$K_{яп} = \frac{P_{факт}}{P_{макс}}, \quad (3.1)$$

де: $P_{факт}$ і $P_{макс}$ – відповідно фактичне та максимальне значення параметру організаційної культури.

Розраховані значення коефіцієнтів якості параметрів організаційної культури підприємства як можливостей впровадження організаційних змін подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Значення коефіцієнта якості параметру організаційної культури

Параметр ОК	Фактичне значення параметру ОК, балів	Максимальне значення параметру ОК, балів	Значення коефіцієнта якості параметру ОК (К _{яп})
Адаптація	61	75	0,80
Місія	73	75	0,97
Узгодженість	66	75	0,92
Залучення	63	75	0,81

Отримані значення якості параметру організаційної культури лежать у межах інтервалу [0;1]. Що більш наближеним до 1 є величина параметру, то більшим є його якість, то сильнішим є його вплив на ефективність бізнес-процесів підприємства та на процеси впровадження змін. З таблиці видно, що найвищі значення коефіцієнта відповідають параметрам організаційної культури внутрішнього спрямування: «узгодженість», «місія».

Згідно отриманих результатів оцінювання організаційної культури підприємства можна зробити висновок, що її рівень є середнім. Значення певних індикаторів організаційної культури (параметри внутрішнього фокусу) вказують на наявність у підприємства резервів її розвитку, водночас значення інших (параметри зовнішнього фокусу) – на те, керівництву підприємства слід активізуватись у напрямку посилення слабких її елементів.

Наступним кроком стане аналіз організаційної культури у вертикальному та горизонтальному розрізах («модель Денісона»), де два верхні сегменти вертикальної осі – це зовнішній фокус ОК, два нижні сегменти ОК – це внутрішній фокус ОК. У центрі «моделі Денісона» лежать переконання та очікування.

1. Вертикальний аналіз (див. рис. 3.4). Залучення і узгодженість (два нижні сектори) є параметрами ОК, які впливають на внутрішні процеси

компанії, зокрема: виробничі, інформаційно-комунікаційні тощо. Наприклад, об'єктом їх впливу є якість продукції, ефективність використання всіх видів ресурсів тощо.

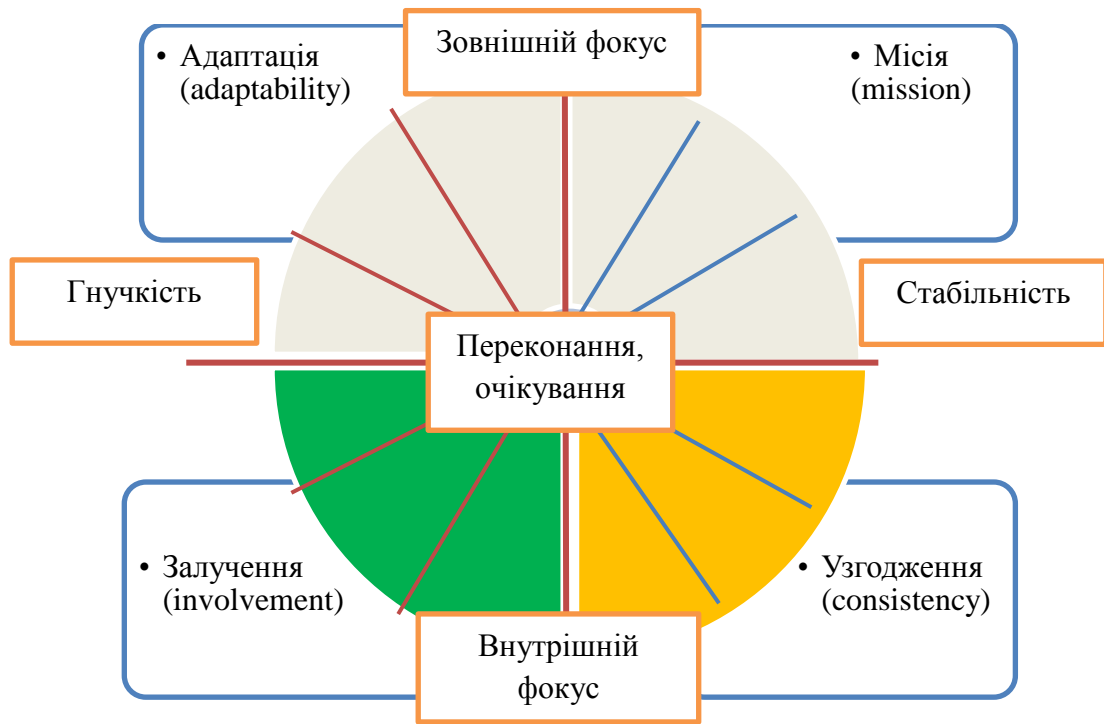


Рис. 3.4. Вертикальний аналіз параметрів «залучення» та «узгодженість» за методикою Д. Денісона [60]

Відповідно результатів нашого дослідження, високим є значення показника «узгодженість», що вказує на сформованість в організації базових цінностей, високий ступінь інтеграції діяльності персоналу з досягнення поставлених цілей, здатність працівників до знаходження консенсусу. Відповідно, його вплив на ефективність діяльності економічного суб'єкта є і буде в подальшому значним. Водночас, середнє значення параметра «залучення» свідчить про наявні у підприємства резерви до його підвищення.

Натомість, ці параметри ОК не дають уявлення про діяльність компанії у зовнішньому середовищі.

Адаптація та місія (два верхні сектори) є параметрами ОК, які впливають на процеси взаємодії компанії із суб'єктами та складовими зовнішнього

середовища. Ці параметри впливають на обсяг прибутку, темпи росту обсягів реалізації, збільшення частки ринку (див. рис. 3.5).

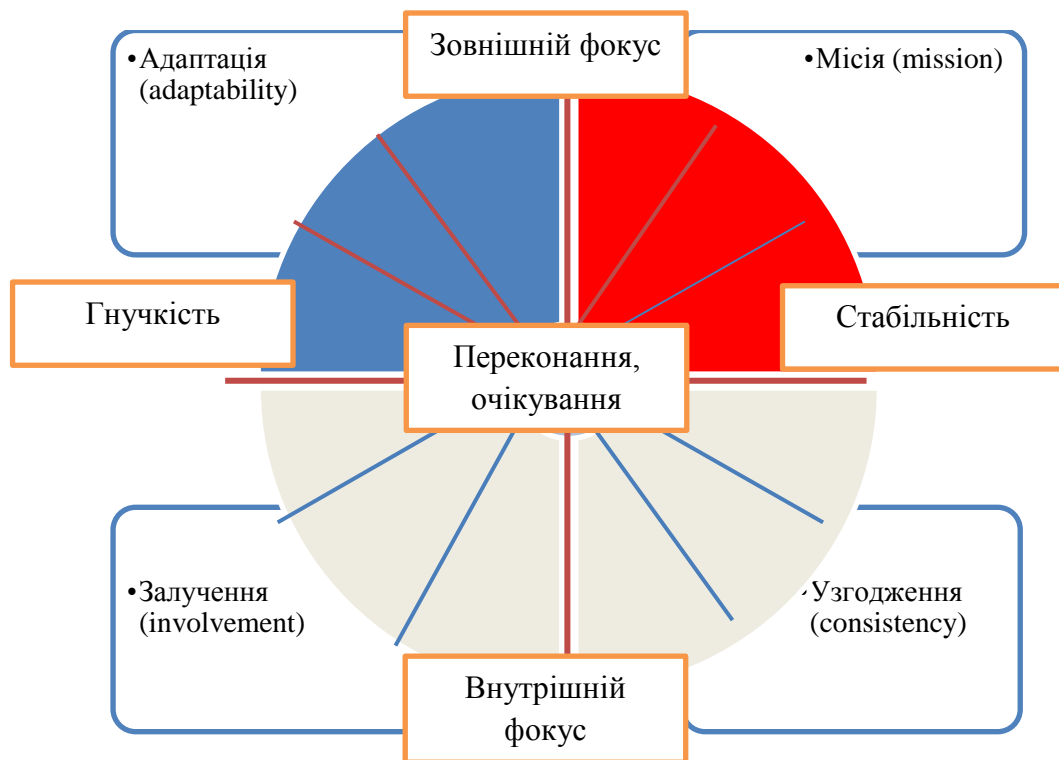


Рис. 3.5. Вертикальний аналіз параметрів «адаптація» та «місія» за методикою Д. Денісона [60]

Отримані в результаті дослідження значення параметрів «місія» (високе) і адаптація (середнє) свідчать, по-перше, про наявність у співробітників чіткого уявлення про призначення, бачення майбутнього та стратегію, по-друге, про недостатність уваги менеджменту підприємства до проблем збільшення обсягів продажу, розширення частки ринку, забезпечення прибутковості діяльності.

2. Горизонтальний аналіз. Горизонтальна вісь містить такі ознаки організаційної культури: гнучкість (два ліві сегменти) та стабільність (два праві сегменти) компанії.

У «моделі Денісона» гнучкість компанії забезпечують такі параметри організаційної культури: «адаптація» і «залучення» (див. рис. 3.6). Гнучкість – це, зокрема, здатність компанії змінюватись у відповідь на зовнішні виклики, тобто це її здатність до змін. Здатність підприємства до адаптації - це «високий

ступінь гнучкості й розвинена здатність реагування на ділове середовище» [27, с. 116], який вимірюється з допомогою показників здатності до змін, здатності до навчання, увага до клієнтів.

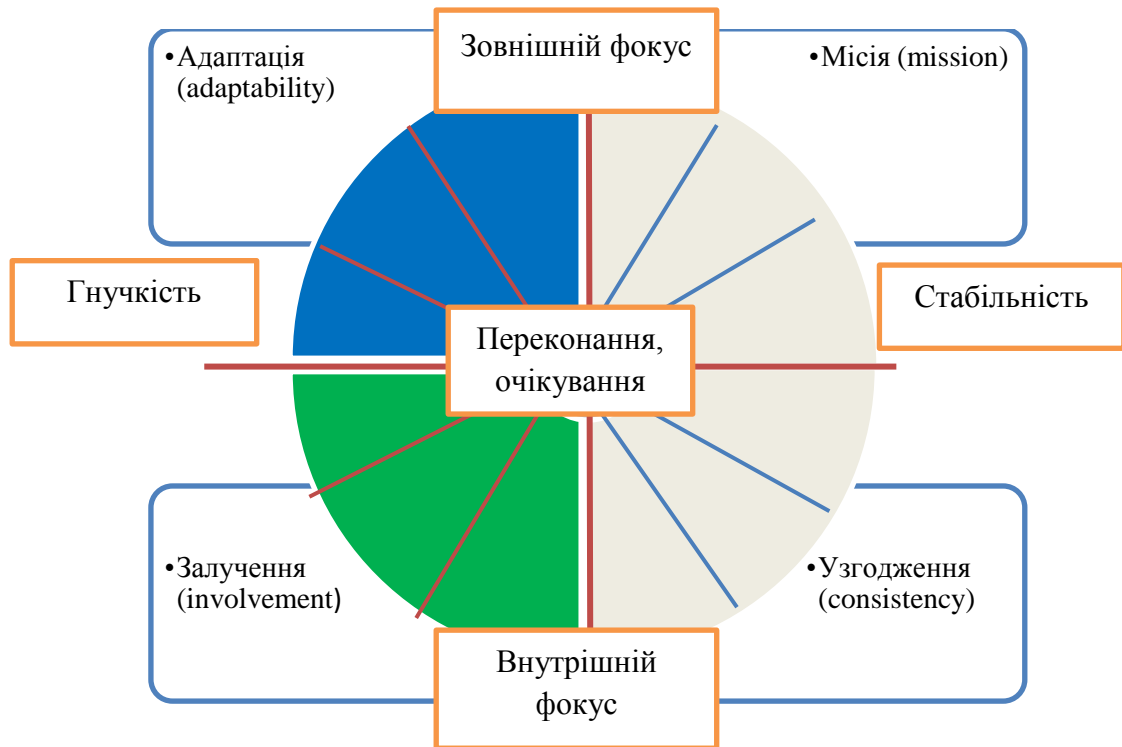


Рис. 3.6. Горизонтальний аналіз параметрів «адаптація» та «залучення» за методикою Д. Денісона [60]

Отримані середні значення цих показників свідчать про необхідність акцентувати увагу на навчанні, розвитку персоналу, а також на ширшому використанні методів організації командної роботи, особливо в частині оперативного і адекватного реагування на зовнішні виклики.

Параметри організаційної культури «взаємодія» («узгодження») та «місія» є високими. Це свідчить про наявність у підприємства резервів до подолання труднощів та стабілізації, оскільки у нього є чітко сформульована місія, поставлені конкретні цілі подальшого розвитку та визначені стратегічні пріоритети, а персонал само ідентифікує себе з підприємством, поділяючи базові цінності та дотримуючись прийнятих норм поведінки (див. рис. 3.7).

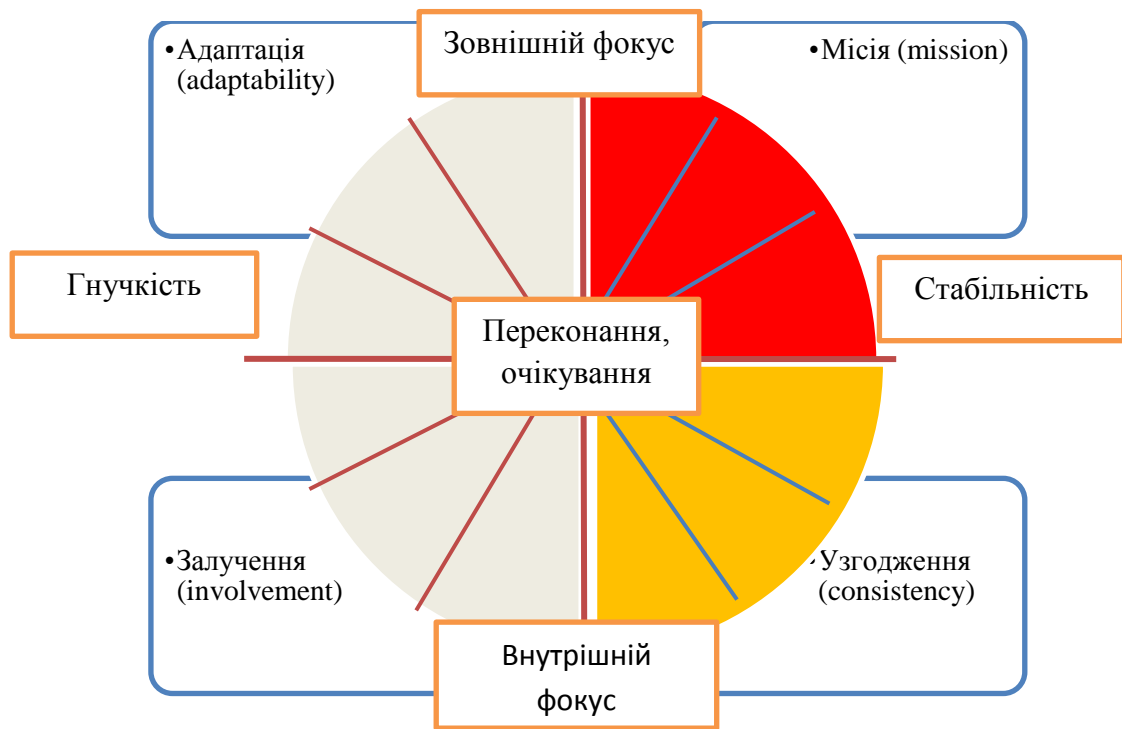


Рис. 3.7. Горизонтальний аналіз параметрів «узгодження» та «місія» за методикою Д. Денісона [60]

Загалом, отримані значення дуальних комбінацій параметрів організаційної культури, які визначають ознаки «гнучкість» і «стабільність», є близькими, проте не тотожними. З цього випливає, що компанію можна віднести до стабільно функціонуючих зі значним резервом можливих до реалізації організаційних трансформацій.

У цілому, за результатами дослідження можна зробити певні висновки. Зокрема, отримані значення індикаторів параметру «залучення» свідчать, що в компанії цьому параметру приділяється увага. Водночас, для посилення позитивного впливу індикаторів «повноваження» та «розвиток навичок» на діяльності підприємства та процес впровадження змін доцільно активізуватись у питаннях розвитку персоналу, залучення окремих працівників і робочих груп до обговорення проблем і прийняття рішень щодо впровадження організаційних змін, широкого застосування технологій спільної роботи в команді тощо.

Значення параметру «узгодження» є високим, що створює стійке підґрунтя для стабільності, координації та внутрішньої інтеграції у процесі ведення бізнесу.

Значення параметру «місія» є високим, що свідчить про повне розуміння місії і векторів розвитку компанії, які визначають стратегічні цілі та завдання.

Значення параметру «адаптація» свідчить, що достатньо уваги приділено індикаторам «орієнтація на споживача» та «стимулювання змін». Водночас, для посилення позитивного впливу індикатору «організаційне навчання» доцільно: впроваджувати сучасні методики набору, оцінки та навчання персоналу (коучинг, рекрутинг, тренінг); розробляти та реалізовувати програми підвищення ділової активності працівників та кар'єрного росту.

Ключовим завданням менеджерів є донести до персоналу підприємства необхідність і перспективність змін, що впроваджуються. Задля подолання опору персоналу змінам на підприємстві, що досліджується, базуючись на результатах дослідження, які подані у другому розділі роботи щодо причин його виникнення, доцільно ширше залучати працівників до участі у процесах планування та проектування змін, здійснювати навчання та розвиток персоналу, його стимулювання та підтримку. Для того, щоб працівники розуміли сутність та необхідність організаційних змін, доцільно більше комунікувати з ними, доносити їм всю необхідну інформацію про зміни та їх наслідки для кожного з них і для підприємства в цілому. В процесі впровадження змін вагома роль відводиться керівникові підприємства, як ініціатору змін, діяльність якого, по-перше, має сприяти реалізації організаційних трансформацій, по-друге, знижувати при цьому рівень опору персоналу.

Отже, організаційна культура компанії здійснює значний вплив на усі бізнес-процеси, на її структуру та поведінку, на загальну результативність та конкурентоспроможність у цілому. Визначено параметри організаційної культури зовнішнього і внутрішнього спрямування та з використанням методу експертного опитування оцінено їх вплив на підприємство. На основі отриманих результатів дослідження окреслено вектори розвитку організаційної

культури в аспектах організації бізнесу на засадах клієнтоорієнтованого підходу, впровадження управлінських інновацій, залучення працівників до процесу прийняття рішень та розробки проєктів організаційних змін, розвитку персоналу, використання сучасних методів командної роботи тощо.

Запропоновані напрямки зниження рівня опору персоналу впровадженню організаційних трансформацій дозволить якісно покращити цей процес.

Висновки до розділу 3

У роботі для визначення ступеня необхідності розроблення стратегії впровадження змін на підприємстві використано метод морфологічного аналізу, який базується на доборі потенційних рішень для окремих частин завдання та подальшому їх комбінуванні. Виявлено параметри та їх характеристики, які відповідають стратегічним векторам змін на підприємстві. При побудові стратегії реалізації змін підприємству необхідно враховувати вплив параметрів, значення яких подані в реалістичному сценарії.

Побудовано організаційно-економічний механізм впровадження змін, під яким розуміється комплекс взаємопов'язаних елементів, які створюють організаційну основу управління змінами, та економічних важелів й інструментів, які спрямовані на врегулювання діяльності компанії у сфері обігу та оптимізацію ресурсного забезпечення реалізації змін. Визначено та охарактеризовано складові організаційно-економічного механізму впровадження змін. Запропоновано методи впровадження змін, тобто ті засоби, що їх доцільно використовувати підприємству для виконання плану та реалізації проєкту змін.

За результатами оцінки параметрів організаційної культури щодо зовнішнього і внутрішнього спрямування за допомогою «моделі Денісона» у поєднанні з традиційною бальною оцінкою із застосуванням методу експертного опитування визначено та охарактеризовано ті з них, які створюють

підґрунтя для успішного впровадження організаційних змін. Зроблено висновок, що отримані значення параметрів організаційної культури, які визначають ознаки «гнучкість» і «стабільність», є близькими, проте не тотожними. З огляду на це, компанію віднесено до стабільно функціонуючих зі значним резервом можливих до реалізації організаційних трансформацій.

Запропоновано для посилення позитивного впливу індикаторів «повноваження» та «розвиток навичок» параметру «залучення» на процес впровадження змін доцільно активізуватись у питаннях розвитку персоналу, залучення окремих працівників і робочих груп до обговорення проблем і прийняття рішень щодо впровадження організаційних змін, широкого застосування технологій спільної роботи в команді тощо.

Для посилення позитивного впливу індикатору «організаційне навчання», що входить до параметру «адаптація» запропоновано впроваджувати сучасні методики набору, оцінки та навчання персоналу, розробляти та реалізовувати програми підвищення ділової активності працівників та кар'єрного росту. Запропоновані напрямки зниження рівня опору персоналу впровадженню організаційних трансформацій дозволить якісно покращити цей процес.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методологічні, методичні засади і розроблено практичні рекомендації щодо побудови організаційно-економічного механізму впровадження змін в аспекті вдосконалення управління трансформаційними процесами на підприємстві. Проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Значні й динамічні трансформації у зовнішньому бізнес-середовищі вимагають пришвидшення та підвищення ефективності процесів впровадження змін в компаніях. Ці зміни відкривають компаніям не лише нові можливості для бізнесу, але й створюють їм значні ризики. Управління змінами як складова корпоративного управління сьогодні розглядається не лише у площині адаптації компанії до зовнішнього середовища задля виживання, але й у розрізі досягнення стратегічних цілей її розвитку, здійснення інноваційних проривів тощо.

Досліджено положення концепції управління стратегічними змінами в компаніях, основне призначення якої полягає в інтеграції значного масиву теоретичних знань та сучасних практик реалізації стратегічних трансформацій задля досягнення довгострокових цілей розвитку економічного суб'єкта. Управління змінами в компаніях сьогодні слід розглядати з позицій різних підходів, зокрема: еволюційного, згідно якого під управлінням змінами розуміють поступову систематичну модифікацію структури та процесів, які складають основу організації, і як наслідок – підвищують її ефективність; революційного (реінжиніринг), за яким управління змінами передбачає кардинальну трансформацію бізнес-процесів та структури, а його застосування обумовлене складністю конкретної ситуації, що склалася на підприємстві, яка вимагає застосування радикальних методів.

Визначено, що реалізація стратегічних змін здійснюється через реалізацію таких управлінських функцій: інформаційний супровід та аналіз, планування, організація, мотивація, контроль.

Зроблено висновок, що сучасна теорія і практика управління змінами містить значну кількість різноманітних моделей, відмінності між якими зумовлені акцентами, які ставлять їх розробники при дослідженні організації. Моделі організаційних змін орієнтовані на досягнення цілей трансформацій та враховують внутрішні можливості й умови зовнішнього бізнес-середовища економічного суб'єкта.

2. Обґрунтовано, що для отримання максимальних результатів унаслідок реалізації ефективних програм упровадження змін компанії застосовують традиційні й сучасні методи та інструменти. В роботі систематизовано та охарактеризовано основні методи та інструменти, які використовують вітчизняні та закордонні компанії задля успішного впровадження організаційних змін. Зроблено висновок, що використання ефективних методів та інструментів управління змінами дозволяє компанії інтегрувати процеси аналізу нинішнього стану і прогнозування тенденцій зміни бізнес-середовища, визначення основних векторів змін, планування заходів з впровадження змін та розроблення програм з їх реалізації, нівелювання більшої частини загроз, що надходять з боку зовнішнього оточення і зменшення внутрішніх ризиків.

3. У дослідженні встановлено, що з початком пандемії COVID-19 у підприємств галузі будівельних матеріалів загострились проблеми, які обумовлені негативними тенденціями у галузі будівництва, зокрема значним зменшенням обсягів виробництва будівельної продукції, а також недостатністю обсягів обігових коштів, високим конкурентним тиском та недостатньою конкурентоспроможністю продукції, які призвели до значного зниження обсягів виробництва і реалізації іншої неметалевої мінеральної продукції. Виявлено, що наслідком падіння обсягів виробництва будівельних матеріалів стала негативна динаміка фінансових результатах діяльності підприємств галузі.

Існуючі сьогодні тенденції до збільшення обсягів виробництва будівельної продукції створюють сприятливі умови для відновлення галузі та її розвитку. Цьому також сприятиме підвищення інноваційної активності

підприємств у розрізі впровадження інноваційних виробничих та цифрових (4D) технологій, навчання персоналу на основі вільного доступу до нової інформації, впровадження цифрових технологій. Інноваційному розвитку галузі будівельних матеріалів та зменшенню залежності її підприємств від зовнішніх негативних впливів є активізація у напрямку імпортозаміщення.

4. За результатами дослідження встановлено, що впродовж аналітичного періоду Комбінат «Будіндустрія» перебував у складних умовах, викликаних пандемічними обмеженнями, які негативно вплинули на сферу будівництва, призвівши до зменшення обсягів виробництва підприємством будівельних матеріалів та іншої продукції. Це призвело до погіршення основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Функціонування підприємства відбувається під дією факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, тому задля аналізу стратегічної вразливості бізнес-системи у роботі використано метод стратегічного аналізу - SWOT-аналіз. На підставі проведеного SWOT-аналізу зроблено висновок, що у підприємства є резерви до покращення поточної ситуації та посилення свого положення на ринку, підтвердженням чого є виявлені сильні сторони його внутрішнього середовища.

5. Досліджено та охарактеризовано передумови, які спонукають підприємство до впровадження організаційних трансформацій, у розрізі управління основними бізнес-процесами економічного суб'єкта, зокрема: управління процесом виробництва, управління якістю, управління маркетингом і збутом продукції, управління персоналом, управління організаційною культурою та іміджем, управління опором персоналу змінам. Зроблено висновок, що вони визначають напрямки та окреслюють цілі змін на підприємстві, формують їх контекст відповідно до ситуації на підприємстві.

Визначено причини та запропоновано напрямки зниження рівня опору персоналу Комбінату «Будіндустрія» впровадженню організаційних трансформацій, що дозволить якісно покращити цей процес.

6. У роботі для визначення ступеня необхідності розроблення стратегії впровадження змін на підприємстві використано метод морфологічного

аналізу, який базується на доборі потенційних (можливих) рішень для окремих частин завдання та подальшому їх комбінуванні. Виявлено параметри та їх характеристики, які відповідають стратегічним векторам змін на підприємстві. Зроблено висновок, що при побудові стратегії реалізації змін підприємству необхідно враховувати вплив параметрів, значення яких подані в реалістичному сценарії.

Побудовано організаційно-економічний механізм впровадження змін, під яким розуміється комплекс взаємопов'язаних елементів, які створюють організаційну основу управління змінами, та економічних важелів й інструментів, які спрямовані на врегулювання діяльності компанії у сфері обігу та оптимізацію ресурсного забезпечення реалізації змін. Мета організаційно-економічного механізму впровадження змін полягає в забезпеченні прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень щодо організаційних змін з урахуванням трансформацій у бізнес-середовищі економічного суб'єкта. Цілі механізму визначаються при розробці стратегії впровадження змін у процесі визначення її параметрів, що подані в реалістичному сценарії та характеризують поточний стан економічного суб'єкта, зовнішніх факторів, вплив яких є безпосереднім і обумовлює необхідність впровадження змін на підприємстві. Визначено та охарактеризовано складові організаційно-економічного механізму (мета, цілі, суб'єкт, об'єкт, методи) впровадження змін. Запропоновано методи впровадження змін, тобто ті засоби, що їх доцільно використовувати підприємству для виконання плану та реалізації проекту змін.

7. За результатами оцінки параметрів організаційної культури щодо зовнішнього і внутрішнього спрямування за допомогою «моделі Денісона» у поєднанні з традиційною бальною оцінкою із застосуванням методу експертного опитування визначено та охарактеризовано ті з них, які найбільше впливають на ефективність бізнесу та створюють підґрунтя для успішного впровадження організаційних змін. Зроблено висновок, що отримані значення дуальних комбінацій параметрів організаційної культури, які визначають ознаки «гнучкість» і «стабільність», є близькими, проте не тотожними. З огляду

на це, компанію віднесено до стабільно функціонуючих зі значним резервом можливих до реалізації організаційних трансформацій.

Запропоновано для посилення позитивного впливу індикаторів «повноваження» та «розвиток навичок» параметру «залучення» на процес впровадження змін доцільно активізуватись у питаннях розвитку персоналу, залучення окремих працівників і робочих груп до обговорення проблем і прийняття рішень щодо впровадження організаційних змін, широкого застосування технологій спільної роботи в команді тощо.

Для посилення позитивного впливу індикатору «організаційне навчання», що входить до параметру «адаптація» запропоновано впроваджувати сучасні методики набору, оцінки та навчання персоналу (коучинг, рекрутинг, тренінг), розробляти та реалізовувати програми підвищення ділової активності працівників та кар'єрного росту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Андросова О.Ф. Механізм формування корпоративної культури на машинобудівних підприємствах України та процеси її розвитку. *Економічний простір: зб. наук. пр.* Дніпро: ПДАБА, 2019. Вип. 141. С. 205-212. URL: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.100119.205.358>.

2 Балдинюк А.Г. Стратегія управління змінами в організації. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 155-158.

3 Бервено О. В., Буднік М. М., Журба О. В. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону: монографія. Х.: ТОВ «В справі», 2016. 268 с.

4 Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf.

5 Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 84-90. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/007-011.pdf.

6 Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7-11. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/007-011.pdf.

7 Всеволодова Марія В. Україні подорожчають будівельні матеріали. 2021. URL: https://myc.news/ua/biznes/v_ukraine_podorozhayut_stroitelnye_materialy

8 Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3 (19). С. 71-75. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/13-3-19-2012.pdf>.

9 Гордей О. Д., Довбуш Н. Є. Бюджетування як основа стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2019. № 1 (87). С. 190-196. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/163420/162772>.

10 Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка* [Електр. видання]. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf.

11 Гринь Є. Л. Побудова когнітивної схеми сутності опору організаційним змінам на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. №8. С. 247-252. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pobudova-kognitivnoyi-shemi-sutnosti-oporu-organizatsiynim-zminam-na-pidpriemstvi/viewer> дата звернення

12 Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-10_0-pages-247_252.pdf.

13 Грінченко Р. В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Вип. 1 (50) С. 59-63. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/50_2019/13.pdf.

14 Дергачова В.В., Федірко Г.А. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. Київ: КПІ імені Ігоря Сікорського, 2018. Вип. № 12. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130934>

15 Дегтяр О, Непомнящий О. Керівництво культурою та цінностями організації, як функція управлінського лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2018. № 4. С. 72-83. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/40268>.

16 Долгова Л. І., Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/79.pdf

17 Дорошук А. А., Грациотова А. А. Методические подходы к оценке готовности при управлении изменениями на предприятии. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 10. С. 377-384. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2016/10_0/377_384.pdf.

18 Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір: зб. наук. пр.* Дніпро: ПДАБА, 2019. Вип. № 149. С. 133-154.

19 Зростання ціни на газ вплине на собівартість усіх категорій будматеріалів – думка. Ітерфакс-Україна. 2021. <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/773343.html>

20 Іванов С. В. Статистика як чинник оцінки кон'юнктури будівельного ринку: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2021. 164 с.

21 Кіпа М. О. Теоретичні моделі формування організаційного забезпечення реструктуризації підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 37-42. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/8.pdf.

22 Косцик Р. С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2010. № 682. С. 65-71. URL: <http://vlp.com.ua/node/5626>.

23 Краля В. Г. Сценарії реалізації стратегії організаційної трансформації аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. № 4. Т. 3. С. 153–161. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/ujae_2018_r04_a18.pdf.

24 Котенко С., Швіндіна Г. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник СумДУ*. 2020. № 2. С. 174-180.

25 Лосіцька Т.І., Беляєва Н.С., Лагутін В.Д., Мельник Т.М. Контролінг торговельних підприємств у контексті міжнародного виміру. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 1 (36). С. 92-98.

26 Ляхович Л.А. Стратегії впровадження змін на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С. 108- 113., с. 109. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/19.pdf.

27 Максименко А.Г., Гайдар А.О. Організаційна культура як технологія управління підприємствами. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №23 (2020), С. 114-119. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua>

28 Маршук Л.М. Розробка організаційно-економічного механізму формування і використання ресурсно-фінансового потенціалу підприємства. Інтелект XXI. 2017. № 6. С. 66-69. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_6/14.pdf

29 Міх О.М. Методичні підходи до управління змінами на підприємстві. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14567832955337.pdf>.

30 Молоканова В. М. Аутсорсинг управління портфелями проектів сталого розвитку територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017. Вип. 2(18). С. 1-17. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-02\(18\)/19.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-02(18)/19.pdf)

31 Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. №4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf.

32 Нікітченко Т. О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. *Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2016. Вип. 11. С. 450-453. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/96.pdf>.

33 Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

34 Офіційний сайт ТДВ «Березовицький Комбінат «Будіндустрія». URL: <https://bkbi.com.ua/>

35 Паспорт будівельної галузі, промисловості будівельних матеріалів станом на 10.03.2021. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/building/pricing/rozvitok-budivelnoyi-diyalnosti/pasport-budivelnoyi-galuzi-promyslovosti-budivelnyh-materialiv-stanom-na-10-03-2021/>

36 Переробна промисловість регіонів України: проблеми та перспективи розвитку : монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Наук. редактор д.е.н., проф. С. О. Іщук. Львів, 2020. 341 с.

37 Піб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2014. № 2. С. 119-126.

38 Підмурняк О. О., Баюра Д. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 81-87. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2020/16.pdf.

39 Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226с.

40 Приймак Н. С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 140-146. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-140_146.pdf.

41 Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7150>.

42 Приймак Н. С. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 2 (70). С. 158-162. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/1575/1/Priymak_article_opir_yak.pdf.

43 Приймак Н.С. Сучасні підходи до управління змінами. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 72-76.

44 Приб К. А. Подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2015. №1. С. 57-60. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua>irbis_nbuv>cgiirbis_64>rp.

45 Савченко О.Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 19-20.

46 Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Т. 2. № 4. С. 42-51. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=4424>.

47 Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М. та ін. Реальний сектор економіки України в умовах системних викликів : аналіт. доп. : за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2021. 83 с.

48 Соколов А.В., Рубан К.А. Клієнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 113-115.

49 Стахурська С. А., Ткачук С. В. Стахурський В. О. Менеджмент змін у розвитку організації: підходи та моделі. *Інтелект XXI*. 2020. № 3 С. 102-107. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_3/22.pdf.

50 Сташкевич І. І. Теоретичні аспекти опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика*. 2015. №7. С. 243-257. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/109653/17-Stashkevich.pdf?sequence=1>.

51 Степаненко С.В. Науково-теоретичне дослідження сутності поняття «механізм» в контексті управління організаційними змінами. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. № 13. С. 275-287.

52 Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. №3. С. 60-67. URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/apie_2016_r03_a10.pdf.

53 Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету*. 2012. № 4. С. 155-163.

54 Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: особливості, бар'єри та драйвери. Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (зовнішньоекономічна діяльність, промислове виробництво та транспорт): монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна акад. України. Дніпро: Пороги, 2019. С. 340-350.

55 Український ринок будівництва і будівельних матеріалів. URL: <https://sostav.ua/publication/ukra-nskij-rinok-bud-vnitstva-bud-velnikh-mater-al-v-89437.html>

56 Управление изменениями в организации (Change Management). 2019. URL: <https://www.your-mentor.ru/management/54-osnovy-upravleniya-izmeneniyami-v-organizatsii-change-management>.

57 Харченко Т. М., Шестакова А. В. Роль ризик-менеджменту на підприємствах за сучасних умов господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 135–142.

58 Хитра О. В. Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії управління персоналом підприємства. *Інтелект XXI*. 2020. №2. С. 114-121. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_2/22.pdf.

59 Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top*. Santa-Barbara: The Adizes Institute Publishing, 2004. Pp. 215.

60 Denison D.R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990. Pp. 267

61 Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G., *Organization Development and Change*. *Cengage Learning*. 2015. Pp. 810.

62 Enterprise change management practices worldwide, by organizational size. 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/1085414/enterprise-change-management-worldwide/>

63 Moran John W., Brightman Baird K. *Leading Organizational Change*. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*. Vol. 12. N. 2. 2000. Pp. 66-74.

64 Saia Chuck The Future of Risk: 10 Trends to Watch. URL: <https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2017/01/09/the-future-of-risk-10-trends-to-watch/>.

65 Stobierski Tim Organizational change management: what it is & why it's important 2020. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>.