

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

Шершун Андрій

УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНм-21
А. Шершун

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л.І. Заставнюк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«___»_____20__р.

Завідувач кафедри
_____ М.М. Шкільник
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутнісна характеристика командних змін в організації.....	6
1.2. Фундаментальні аспекти формування ефективного механізму управління командними змінами в організації.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	23
2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення управління командними змінами у досліджуваній організації.....	23
2.2. Аналіз методів та інструментів управління командними змінами в досліджуваній організації.....	32
Висновки до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ У ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	41
3.1. Обґрунтування доцільності командних змін в механізмі управління досліджуваного підприємства.....	41
3.2. Пропозиції щодо удосконалення механізму управління командними змінами у ТОВ «Опілля».....	47
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Управління командними змінами набуває особливої актуальності в умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції. Сучасні ринки вимагають гнучкості, інноваційності та швидкої адаптації до нових умов, що потребує ефективного управління змінами всередині команд. Управління командними змінами вимагає інтегрованого підходу, що включає розробку стратегії змін, мотивацію учасників команди, забезпечення ефективної комунікації та вирішення конфліктів. Важливо враховувати особливості поведінки людей в умовах змін, створювати умови для їх залучення до процесу трансформації та забезпечувати підтримку з боку керівництва.

Командна робота є основою діяльності багатьох організацій, адже саме в команді реалізується більшість стратегічних і операційних завдань. Ефективність змін у команді визначає здатність організації адаптуватися до викликів, запроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможною. Проте зміни часто супроводжуються опором, невизначеністю та конфліктами, які можуть негативно впливати на результати роботи команди та організації в цілому.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Проблематика управління командними змінами в організації, зокрема методичні та прикладні аспекти висвітлені у працях провідних науковців: Воронков Д.К., Гринько Т.В., Дмитрієв І.А., Курилова Н.М., Приймак Н.С., Пріб К.А., Прохорова В.В., Турчіна С.Г., Хмурова В.В., Швіндіна Г.О. і ін.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій управління командними змінами в організації.

Для досягнення вказаної мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

- обґрунтовано сутність командних змін в організації;
- визначено фундаментальні аспекти формування ефективного механізму управління командними змінами в організації;
- здійснено аналіз організаційно-функціонального забезпечення

управління командними змінами у досліджуваній організації;

- проаналізовано методи та інструменти управління командними змінами в досліджуваній організації;
- обґрунтовано доцільність командних змін в механізмі управління досліджуваного підприємства;
- приведено пропозиції щодо удосконалення механізму управління командними змінами у ТОВ «Опілля».

Об’єктом дослідження є управління командними змінами в організації.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичне забезпечення процесу управління командними змінами в організації.

Методи дослідження. Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи виступають загальнонаукові підходи до дослідження, зокрема: абстрактно-логічний підхід, методи порівняння, аналізу та синтезу, а також статистичні методи.

Наукова новизна полягає у розвитку теоретичних положень щодо управління командними змінами в організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що окремі методичні підходи та теоретичні положення щодо управління командними змінами в організації, запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення механізму управління командними змінами у досліджуваному підприємстві.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 60 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 52 найменувань, містить 6 таблиць, 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутнісна характеристика командних змін в організації

«Зміна - це перехід від одного якісного стану до іншого та характеризується такими аспектами, як масштаб, спрямованість, тривалість і темп». «Це процес переходу між різними станами, що супроводжується трансформацією сутності в часовому контексті». «Зміни можуть мати різні форми: вони можуть бути оборотними чи необоротними, направленими чи випадковими, спонтанними, само-організованими або здійснюватися під контролем» [6].

У цьому дослідженні основну увагу приділено аналізу управління змінами (командними змінами) в організаціях, які є невід'ємною частиною соціально-економічних систем. «Згідно з поданим матеріалом на рис. 1.1, термін «зміни» охоплює три ключові типи, що відповідають різним аспектам адаптації й розвитку організації в умовах постійних трансформацій» [11].

Зовнішні зміни виникають внаслідок змін зовнішнього середовища, до якого належать технологічні інновації, зміни в поведінці споживачів, активність конкурентів і структура ринку. Такі зміни є результатом глобальних чи локальних тенденцій і вимагають від організації здатності швидко реагувати на нові виклики, забезпечуючи свою конкурентоспроможність.

Внутрішні зміни є наслідком адаптаційної діяльності самої організації. Вони пов'язані з необхідністю реагувати на зовнішні впливи або вирішувати внутрішні проблеми, що виникають у процесі роботи. Цей тип змін спрямований на вдосконалення внутрішніх процесів, структури, культури чи функцій організації, що дає змогу їй ефективно працювати в змінному середовищі. Адміністративні програми змін ініціюються керівництвом організації з метою підтримки або посилення її позицій на ринку. Це можуть

бути планові трансформації, спрямовані на вдосконалення управлінських процесів, зміцнення організаційної стратегії чи впровадження інновацій. Такі програми забезпечують системний підхід до змін і сприяють підвищенню стабільності та стійкості організації.

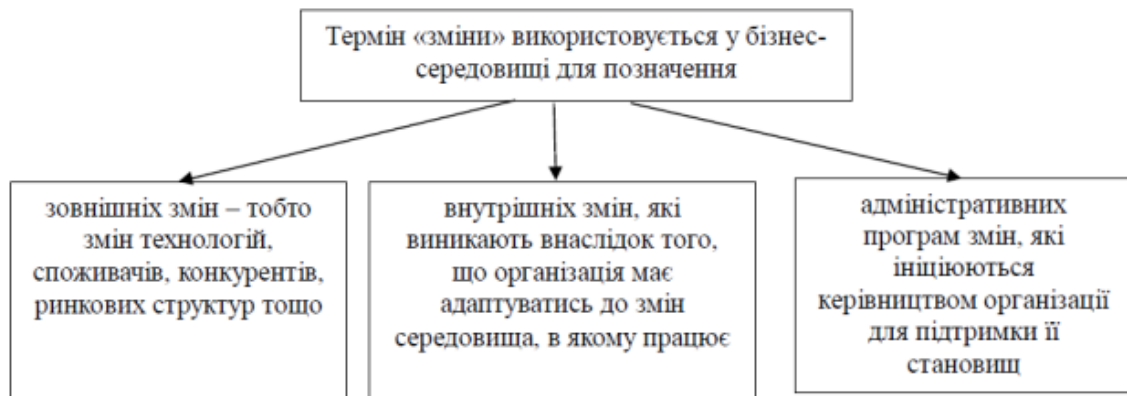


Рис. 1.1. Напрями використання терміну «зміни»

Примітка. Сформовано автором на основі [57].

Отже, наведена класифікація охоплює всі основні аспекти змін у бізнес-середовищі, підкреслюючи важливість як адаптації до зовнішніх чинників, так і внутрішньої трансформації задля збереження конкурентоспроможності та розвитку організації.

Зміни, насамперед, стосуються працівників організації, і за рівнями управління їх можна класифікувати на три основні типи: індивід, група осіб (команда) та весь персонал організації (трудовий колектив). Однак більшість завдань, які постають перед працівниками, потребують колективної роботи. Незважаючи на індивідуальні особливості свідомості та поведінки людини, вона залишається соціально-контактною, частиною групового середовища. Людина не лише перебуває під впливом цих груп, але й через них отримує значну частину інформації про навколишній світ і будує свою поведінку, орієнтуючись на групові цінності та стандарти.

Розвиток особистості нерозривно пов'язаний з її участю в групі. Проте, суперечності між інтересами групи та індивідуума можуть гальмувати особистісний розвиток і призводити до конфліктів. Погляди окремих людей

можуть значно відрізнятися від громадської думки. Кожна група має свій соціальний контроль, який впливає на формування та розвиток її колективних психологічних рис. Особа може бути частиною кількох соціальних груп одночасно, таких як родина, трудовий колектив, спортивний клуб, громадські чи політичні організації, релігійні об'єднання.

«У кожній групі людина займає соціальне становище, яке визначає роль, що очікується від неї іншими членами, і відповідно її поведінка повинна відповідати цій ролі. Група є відносно стабільною спільнотою людей, об'єднаних задля досягнення певної мети та взаємопов'язаних системою відносин, що регулюються спільними цінностями та нормами» [21].

«Основні ознаки групи включають: об'єднання людей за певними критеріями, такими як вік, стать, національність або спільні інтереси (спортивні захоплення, релігійні переконання, культурні уподобання); наявність структури, де кожен учасник займає певне місце; спільні інтереси, що виражаються через громадську думку, психологічний клімат, норми, цінності та контроль групи; формальні та неформальні відносини, де формальність полягає у визначенні прав та обов'язків, а неформальні - у відносинах, заснованих на емоційних зв'язках між учасниками; спільні дії, узгоджені між членами; усвідомлення особистістю своєї приналежності до певної групи, що є основою її самовизначення» [21].

Особливою формою групи є команда (рис. 1.2).

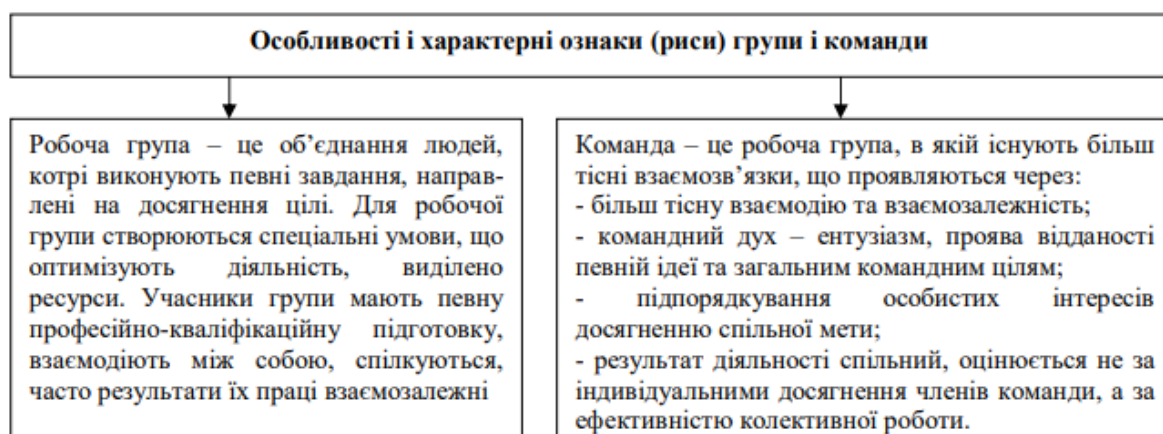


Рис. 1.2. Особливості і характерні ознаки (рис) групи і команди

Табл. 1.1 ілюструє ключові відмінності між поняттями «група» та «команда», підкреслюючи їхню структуру, функції та вплив на організацію.

Таблиця 1.1.

Відмінність між групою і командою

Група	Команда
1	2
Має формального керівника	Розподіляє функції керівництва між учасниками або періодично змінює керівника
Індивідуальна відповідальність	Відповідальність один перед одним
Має непрямий вплив на бізнес (фінансові показники), на оцінку ефективності роботи організації	Оцінка ефективності прямо залежить від результатів роботи
Обговорює і розподіляє індивідуальну роботу	Обговорює і розподіляє загальну роботу
Працює всередині організації	Не обмежується рамками організації
Індивідуальні результати роботи	Групові результати роботи

Примітка. Сформовано автором на основі [21].

Група характеризується формально визначеною ієрархією, де керівник відіграє центральну роль, визначаючи завдання та приймаючи основні рішення. «Учасники групи виконують індивідуальні завдання, несуть персональну відповідальність за свою роботу та мають непрямий вплив на бізнес-процеси. Основна мета групи полягає в реалізації окремих завдань, що входять до загальної структури організації, тому її діяльність обмежується рамками організації» [21].

Команда, на відміну від групи, базується на спільній відповідальності всіх учасників. Функції керівництва можуть розподілятися між членами команди або змінюватися залежно від потреб. Командна робота спрямована на досягнення спільних цілей, що підсилює її вплив на бізнес-показники та результати діяльності. Ефективність команди визначається результатами роботи всього колективу, а її діяльність може виходити за межі організації, забезпечуючи інтеграцію з іншими структурами чи проєктами. Таким чином, групи більше орієнтовані на індивідуальну відповідальність та виконання

окремих завдань, тоді як команди спрямовані на колективну взаємодію та досягнення спільного результату, що є важливим аспектом сучасного управління організаціями [15, с. 282].

У сучасних умовах, коли відбувається інтернаціоналізація та глобалізація різних аспектів суспільного життя – економічних, політичних, культурних, – спостерігається зростання інформаційного навантаження, ускладнюється проблема ефективного управління, а також завдання, що потребують спільної роботи. Існує нагальна потреба у підвищенні якості колективної діяльності, а також у наданні спільної праці нових характеристик і змісту, зокрема, у вигляді командної роботи. Основні принципи створення команди наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні принципи формування команди

Назва принципу	Його зміст
1	2
Добровільність входження в команду	До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі обізнаності і розуміння всіх умов її діяльності.
Колективне виконання роботи	Кожний член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається в рамках команди).
Колективна відповідальність	Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, у суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого з членів команди.
Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат командної роботи	Всі члени команди, незалежно від посад, «придбають», якщо команда в цілому працювала ефективно, і «втрачають», якщо команда не досягла результату.
Гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат	Керівництво повинне володіти інформацією про стимули, значущі для кандидатів в члени команди. Як гідні стимули можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хоббі, амбіціях і перевагах кандидатів. Нерідко громадське визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна винагорода.
Автономність самоврядування команди	Діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністративне начальство корпорації.
Підвищена і виконавська дисципліна	Кожний член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Цей принцип добровільно приймається кожним членом команди.
Взаємопідтримка, комфортний клімат і дружні відносини	Команда буде тільки тоді командою, коли її члени поважають один одного, навчають один одного і підтримують дружні відносини, хоча за межами команди ці якості можуть і не виявлятися.

Примітка. Сформовано автором на основі [21].

Сутність командних змін полягає у перетвореннях, які відбуваються у складі, структурі, процесах чи культурі команди, з метою підвищення її продуктивності та спроможності досягати поставлених цілей. Такі зміни можуть бути реактивними, тобто викликаними зовнішніми або внутрішніми обставинами, що потребують негайного втручання, або проактивними, коли зміни ініціюються для підготовки команди до майбутніх викликів.» Головна мета командних змін – забезпечення узгодженої взаємодії членів команди, покращення комунікації, розподілу обов'язків та ефективності прийняття рішень» [29].

Потреба в організаційних змінах виникає за наявності певних об'єктивних чинників, які вказують на необхідність адаптації організації до нових умов чи вирішення внутрішніх проблем. «До таких чинників можна віднести погіршення фінансових результатів, зниження конкурентоспроможності, слабку інвестиційну привабливість, а також розбіжності серед керівництва щодо тактичних і стратегічних рішень. Додатковими передумовами є географічна роз'єднаність підрозділів, яка створює труднощі з координацією, а також складність взаємопов'язаних організаційних, економічних, технічних і соціальних процесів, що вимагають узгодженості. Порушення балансу між короткостроковими та довгостроковими цілями організації, вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, а також необхідність впровадження інновацій також є важливими тригерами змін» [35, с. 79].

Зміни в організаціях можуть мати різний характер і потребують класифікації для їх ефективного управління. «Вони відрізняються за масштабом, інтенсивністю, спрямованістю, рівнем передбачуваності та ступенем неочікуваності. Управління такими змінами вимагає від керівництва особливих підходів і компетенцій, які відрізняються від методів, що застосовуються під час стабільної діяльності організації. Для ефективного впровадження змін важливо розуміти їх тип і рівень» [42, с. 288].

Типи змін в організації можна класифікувати залежно від різних характеристик, таких як масштаб, швидкість, спрямованість і джерело виникнення. Кожен тип змін має свої особливості та вимагає відповідного підходу до управління [44, с. 11]:

1. Залежно від джерела виникнення:

- зовнішні зміни - це «зміни, які викликані зовнішніми факторами, такими як технологічний прогрес, зміни в законодавстві, коливання ринкових умов, дії конкурентів чи зміна потреб споживачів. Такі зміни зазвичай вимагають адаптації організації до нових умов середовища» [44, с. 11];

- внутрішні зміни - ці «зміни виникають унаслідок внутрішніх процесів в організації, таких як реорганізація, впровадження нових технологій, зміна корпоративної культури або кадрових процесів» [44, с. 11].

2. Залежно від масштабу:

- локальні зміни – «обмежені певним підрозділом або функціональною сферою, наприклад, зміни в системі управління персоналом чи фінансовій звітності» [44, с. 12];

- глобальні зміни – «охоплюють всю організацію, наприклад, зміну стратегії, реорганізацію структури чи вихід на нові ринки» [44, с. 12].

3. За тривалістю та швидкістю впровадження:

- еволюційні зміни - це «поступові, плавні зміни, які впроваджуються на довготривалий період, часто без значного впливу на поточну діяльність. Прикладом є поетапне впровадження нової технології» [44, с. 12];

- революційні зміни – «різкі та масштабні зміни, які можуть суттєво трансформувати діяльність організації. Прикладом є злиття компаній або зміна керівництва» [44, с. 12].

4. За спрямованістю:

- заплановані зміни - це «зміни, які ініціюються та впроваджуються свідомо, заздалегідь розробленим планом керівництва» [44, с. 12];

- спонтанні зміни – «виникають без попереднього планування, часто внаслідок непередбачених обставин» [44, с. 12].

5. За глибиною:

- поверхневі зміни – «стосуються окремих аспектів діяльності організації, таких як зміна політики чи правил» [44, с. 12];
- глибинні зміни – «зачіпають фундаментальні аспекти, такі як місія, стратегія чи культура організації» [44, с. 12].

6. За характером впливу:

- прогресивні зміни – «спрямовані на вдосконалення, наприклад, підвищення продуктивності чи поліпшення якості послуг» [44, с. 12];
- регресивні зміни – «призводять до погіршення становища організації, наприклад, через неправильне впровадження нововведень або невдалу реорганізацію» [44, с. 12].

Ефективне управління змінами передбачає глибоке розуміння їхніх типів, оцінку потенційного впливу на організацію та правильний вибір стратегій адаптації для кожного конкретного випадку.

Також у межах командних змін виділяють три основні рівні. «Перший стосується змін на рівні особистостей, які включають розвиток індивідуальних компетенцій та адаптацію до нових умов. Другий рівень стосується групової динаміки, коли зміни впливають на взаємодію між командами чи відділами. Третій рівень охоплює трансформації організації загалом, що спрямовані на оптимізацію її структури, стратегій або процесів. Розуміння цих рівнів є критично важливим для досягнення успіху в управлінні змінами» [31].

Іншим важливим видом є поведінкові зміни, спрямовані на покращення корпоративної культури, розвиток командної роботи, підвищення рівня довіри між співробітниками та зміцнення лідерських якостей. Впровадження таких змін зазвичай включає тренінги, коучинг, використання методів зворотного зв'язку та програм для розвитку емоційного інтелекту.

Процесні зміни орієнтовані на оптимізацію робочих процесів і включають впровадження нових методик роботи, таких як Agile чи Lean, автоматизацію завдань або реорганізацію бізнес-процесів для підвищення їх

ефективності. Ці зміни особливо актуальні в умовах швидкого технологічного прогресу та зростання вимог до гнучкості організацій.

«Командні зміни можуть бути викликані різними причинами, такими як потреба у відповіді на зовнішні виклики (наприклад, зміни на ринку, нові технології чи законодавчі вимоги) або внутрішніми факторами (зміна стратегічних пріоритетів організації, невдоволення результатами роботи команди чи потреба у підвищенні її адаптивності). Незалежно від причин, успішне впровадження змін вимагає системного підходу, зокрема ретельного планування, комунікації, залучення членів команди до процесу змін та моніторингу їхніх результатів» [15, с. 282].

Отже, командні зміни є невід'ємною складовою розвитку організації, спрямованою на адаптацію до мінливого середовища та вдосконалення командної роботи. Різноманітність видів змін дозволяє обрати ті, що найкраще відповідають потребам і стратегії організації, забезпечуючи її ефективність і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

1.2. Фундаментальні аспекти формування ефективного механізму управління командними змінами в організації

Формування ефективного механізму управління командними змінами є ключовим завданням для сучасних організацій, які прагнуть адаптуватися до швидкоплинних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Командні зміни спрямовані на підвищення ефективності колективної роботи, адаптацію до нових умов функціонування та досягнення стратегічних цілей.

Механізм управління змінами базується на кількох фундаментальних аспектах, які визначають його структуру, функціональність та здатність досягати поставлених результатів. Перш за все, «необхідно враховувати природу змін, їхній масштаб, спрямованість і можливі наслідки для

організації. Кожен із цих факторів впливає на вибір управлінських підходів, методів і технологій для реалізації змін» [11].

Командні цінності є основою для розвитку ефективної та згуртованої команди. Вони визначають спільні принципи, які спрямовують команду у процесі змін. «До ключових цінностей, на які варто орієнтуватися, належать: довіра (створення безпечного середовища, де кожен може висловлювати свої думки без страху осуду); відповідальність (усвідомлення ролі кожного у досягненні командних цілей); відкритість до змін (готовність адаптуватися до нових викликів і вчитися); спільна мета (концентрація на загальному результаті, а не на індивідуальних інтересах); повага (визнання унікального внеску кожного члена команди)» [21].

Ці цінності допомагають спрямувати командні зміни у бік синергії, ефективності та гармонійної співпраці (рис. 1.3).

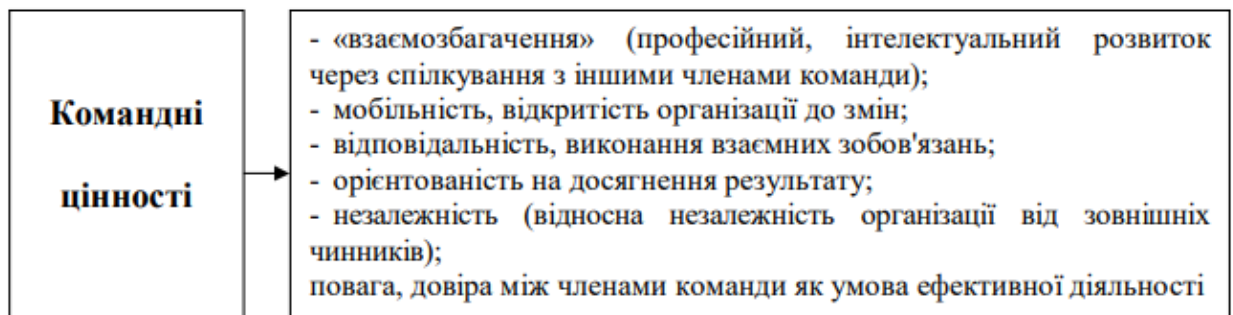


Рис. 1.3. Командні цінності, на які повинні спрямовуватись командні зміни

Отже, рис. 1.2. відображає ключові командні цінності, які є основою для успішного впровадження змін у команді. Ці цінності формують спільне розуміння та спрямовують дії членів команди на досягнення спільних цілей. Визначені цінності, такі як довіра, відкритість, відповідальність, повага та орієнтація на результат, дозволяють створити сприятливе середовище для ефективної взаємодії, мотивації та адаптації до змін. Їх дотримання сприяє гармонізації відносин між працівниками, зменшенню опору змінам та підвищенню продуктивності роботи команди.

На основі цих цінностей відбувається формування колективного підходу до вирішення завдань, що дозволяє досягти балансу між індивідуальними інтересами членів команди та загальною стратегією організації. Таким чином, командні цінності є фундаментом для реалізації планованих змін, забезпечуючи стабільний розвиток та гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики.

Командні зміни можуть впроваджуватися з різною швидкістю - від стрімких до поступових. Тривалість і темп змін залежать від низки факторів (рис. 1.4.) [17, с. 39].

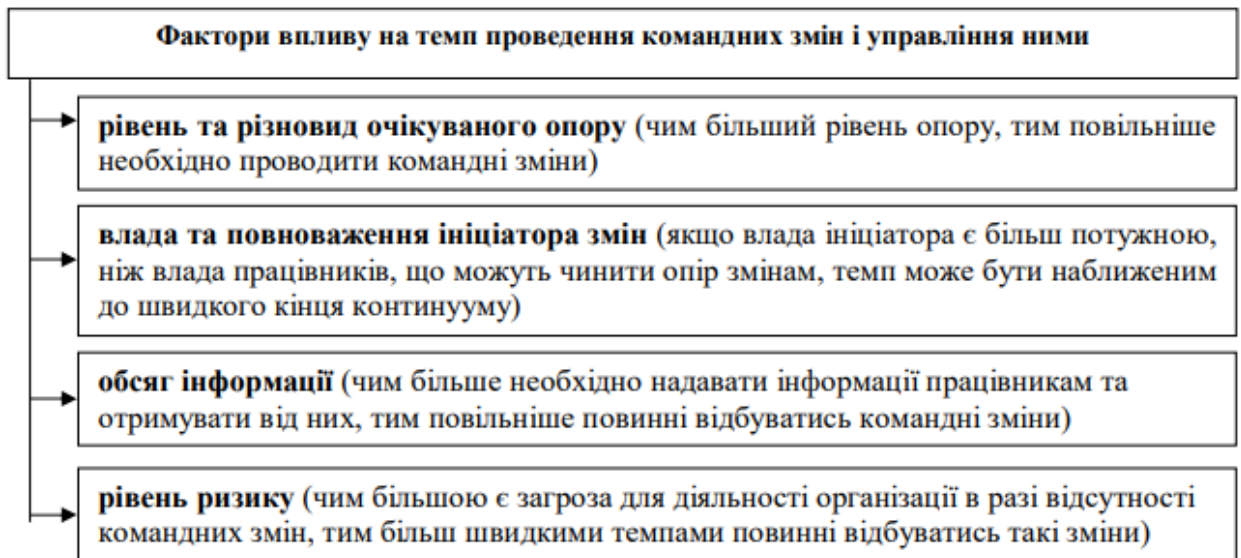


Рис. 1.4. Фактори впливу на темп проведення командних змін і управління ними в організаціях

Вибір оптимального темпу проведення командних змін та управління ними потребує залучення найбільш компетентних співробітників організації, а також, за необхідності, зовнішніх експертів чи консультантів. «Важливим етапом є оцінка можливого опору з боку працівників. Це можна здійснити за допомогою анонімних опитувань, обговорень у робочих групах, використання скриньок для пропозицій і скарг або інших каналів зворотного зв'язку» [15, с. 283].

Темп змін залежить від кількох факторів, таких як рівень опору працівників, авторитет і повноваження ініціаторів змін, обсяг інформації, яку потрібно передати чи отримати, а також ступінь ризику для організації. Чим

більший опір, тим повільніше мають відбуватися зміни. Сильний авторитет ініціаторів може пришвидшити темп. У разі значної загрози для діяльності організації через відсутність змін необхідно діяти оперативно, але обережно.

Рис. 1.5. ілюструє послідовність етапів управління командними змінами в організації. «Він відображає системний підхід до впровадження змін, починаючи з аналізу потреб і підготовки, через планування та реалізацію, до моніторингу результатів і закріплення змін. Такий порядок дозволяє забезпечити ефективність змін, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, а також забезпечує адаптацію команди до нових умов і досягнення стратегічних цілей організації» [29].

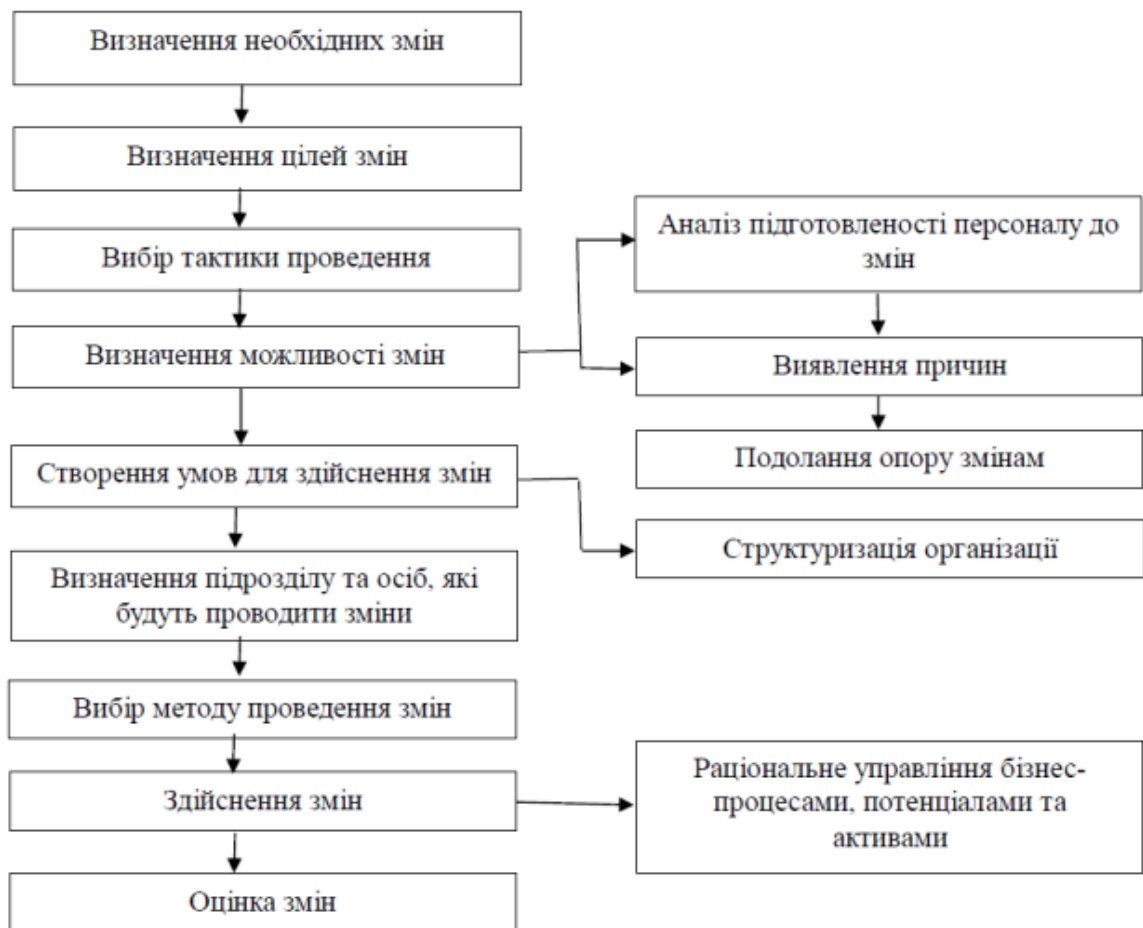


Рис. 1.5. Порядок здійснення процесу управління командними змінами в організації

Процес змін завжди пов'язаний із певним рівнем ризиків, тому необхідно передбачити можливі проблеми, оцінити їхній вплив та

підготувати стратегії для їхнього подолання. Це може включати навчання членів команди, залучення експертів чи створення резервних планів. Для забезпечення стабільності нового стану команди необхідно впровадити механізми моніторингу та оцінки результатів. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити корективи, якщо це потрібно.

Таким чином, формування ефективного механізму управління командними змінами потребує інтегрованого підходу, що враховує як людський фактор, так і організаційні аспекти. Поєднання чіткої стратегії, лідерства, комунікації та гнучкості дозволяє забезпечити успішну адаптацію команди до нових умов і досягти стійкого розвитку організації.

Висновки до розділу 1

Досліджено теоретичні засади управління командними змінами в організації. Зокрема, визначено сутність командних змін, їх ключові характеристики та особливості. Командні зміни розглядаються як цілеспрямовані дії, спрямовані на покращення функціонування організації шляхом адаптації до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Теоретичні дослідження демонструють, що успіх командних змін залежить від узгодження індивідуальних і групових інтересів, створення сприятливого середовища для взаємодії та забезпечення ефективної комунікації. Значну роль відіграють такі фактори, як рівень довіри, відповідальності, відкритості до змін та спільної мети.

Висвітлено основні аспекти формування механізму управління командними змінами. Доведено важливість інтеграції системних підходів до управління, залучення досвідчених фахівців, а також оцінку опору змінам та використання сучасних методів зворотного зв'язку. Ефективний механізм управління базується на спільному плануванні, врахуванні впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також використанні адаптивних підходів до реалізації змін.

Обґрунтовано значення адаптивності організаційної культури, що сприяє формуванню сприятливого середовища для інновацій та підвищення ефективності взаємодії між усіма рівнями управління. Сучасні організації мають враховувати постійні зміни зовнішнього середовища, такі як зростання конкуренції, технологічні інновації та зміни регуляторних умов, тому механізми управління командними змінами повинні бути гнучкими та динамічними.

Таким чином, теоретичні засади управління командними змінами в організації передбачають комплексний підхід, орієнтований на розвиток командної взаємодії, гнучкість у процесах адаптації та забезпечення стійкого розвитку організації в умовах змін.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення управління командними змінами у досліджуваній організації

Аналізуючи організаційно-функціональне забезпечення впровадження командних змін у досліджуваній організації, слід зазначити, що сучасні умови ринкової економіки характеризуються значною нестабільністю та невизначеністю зовнішнього середовища. «Ці чинники значно впливають на адміністративний менеджмент у системі управління організацією. Особливо це важливо з огляду на той факт, що адміністративний менеджмент спрямований як на вирішення зовнішніх організаційних завдань, так і на забезпечення ефективної діяльності органів державної влади в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі» [35, с. 78].

У цьому контексті завдання, що постають перед досліджуваною організацією, неможливо вирішити без належного організаційно-функціонального супроводу. Це стосується і процесу впровадження командних змін, який є важливою складовою адаптації до нових умов.

«Організаційно-функціональне забезпечення управління командними змінами охоплює чіткий розподіл повноважень, обов'язків та відповідальності працівників на трьох взаємопов'язаних рівнях: інституціональному, організаційному та міжособистісному. Ці рівні відповідають трьом основним блокам структур: владним, виконавчим і соціальним. Їх діяльність регулюється за допомогою нормативних документів різного рівня: директивних, організаційних, договірних та індивідуальних» [42, с. 288].

Успішна реалізація командних змін залежить від узгодженості інтересів усіх учасників організаційних відносин та зацікавлених сторін. Цей баланс інтересів суттєво впливає на ефективність управління змінами та

визначає здатність організації до адаптації та розвитку в умовах зовнішніх викликів.

«ТОВ «Опілля» провадить свою господарську діяльність відповідно до положень Статуту, чинного законодавства України, включаючи Конституцію України, Цивільний та Господарський кодекси України, Закони, Укази Президента, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та інші нормативні документи. Організація функціонує на комерційній основі, самостійно веде бухгалтерський облік і є незалежним суб'єктом господарювання зі статусом юридичної особи» [25, 40].

«Серед засновників ТОВ «Опілля»: ТОВ «Т-АКТИВ» з внеском у розмірі 403 111 грн; Гомівка Михайло Володимирович, який вніс 402 950 грн; ТОВ Фінансова компанія «Технотерн» із внеском 805 738 грн.» [25].

«Керівництво компанією здійснює голова – Гульовський В.О.. Кінцевими бенефіціарними власниками (контролерами) є Горук А.З., Джоджик О.В. та Джоджик Я.І.» [25].

Основним документом, що регулює діяльність ТОВ «Опілля», є його Статут. Він визначає ключові аспекти створення підприємства, організації його роботи, стратегії розвитку та процедури припинення діяльності [40].

ТОВ «Опілля» спеціалізується на виробництві якісної пивної продукції, дотримуючись традиційних технологій пивоваріння. «Організація має розгалужену структуру, яка включає виробничі, маркетингові, логістичні та адміністративні підрозділи. Основними стратегічними цілями організації є розширення ринку збуту, підвищення якості продукції та збереження лояльності клієнтів. Ефективна командна робота є важливим інструментом досягнення цих цілей» [25].

Основним компонентом організації діяльності підприємства є система управління, яка включає взаємопов'язані управлінські елементи (Додаток А). Ця структура визначає кількість органів управління, їх взаємодію та функціональні обов'язки. Основна мета організаційної структури управління – забезпечення ефективної роботи керівного персоналу.

Згідно з офіційними документами, ключовими органами управління ПрАТ «Опілля» є [25]:

Загальні збори акціонерів;

Наглядова рада;

Правління товариства;

Ревізійна комісія.

Організаційну структуру системи управління ПрАТ «Опілля» представлено на рис. 2.1. [25].

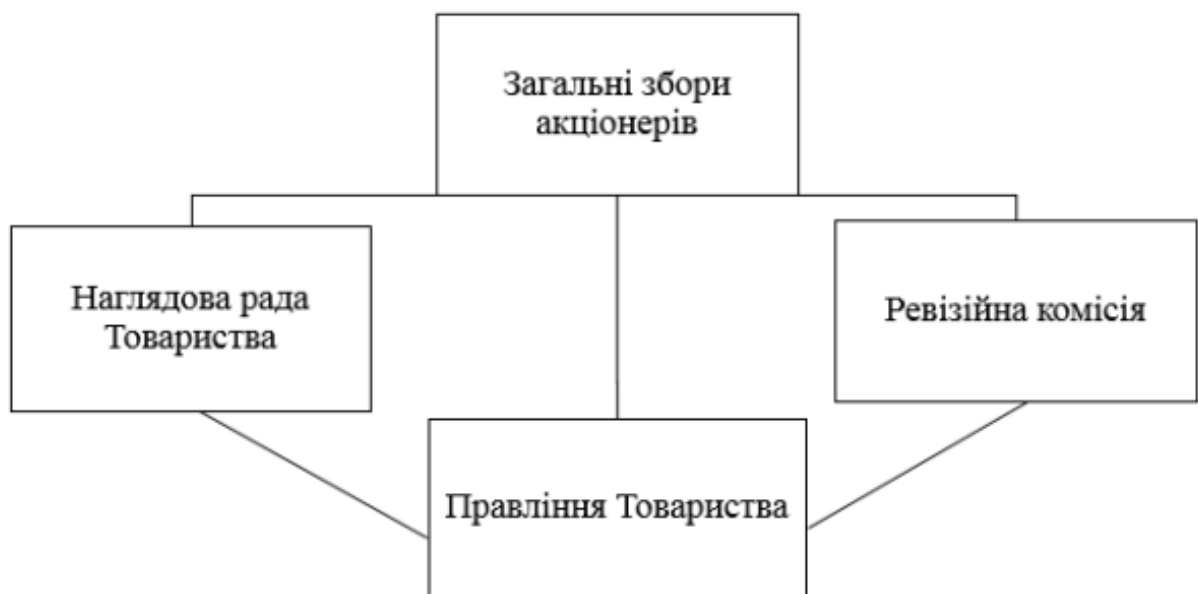


Рис. 2.1. Алгоритм управління змінами у досліджуваному підприємстві
Примітка. Сформовано автором на основі [25].

«Найвищим органом управління ПрАТ «Опілля» є Загальні збори акціонерів. Вони проводяться щорічно для вирішення ключових питань діяльності товариства, таких як розподіл прибутку, затвердження річного звіту, а також ухвалення рішень на основі результатів роботи» [25].

«До компетенцій Загальних зборів належать: визначення стратегічних напрямків діяльності товариства; внесення змін до статуту; розподіл прибутку; прийняття рішень щодо емісії акцій; встановлення розміру річних

дивідендів; затвердження внутрішніх документів; ухвалення рішень про зміну розміру статутного капіталу тощо» [25].

«Згідно з чинним законодавством і внутрішніми регламентами, у зборах беруть участь акціонери або їхні представники. Станом на 2023 рік, кількість зареєстрованих акціонерів ПрАТ «Опілля», які мають право участі в Загальних зборах, становить 78 осіб. Основними акціонерами підприємства є ТОВ «ОБРІЙ-2005» (60,39% акцій), Планчак Роман Володимирович (28%), ТзОВ «Микулинецький бровар» (10,68%). Решта акціонерів є міноритарними, їхня сукупна частка становить 0,93% акцій товариства» [25].

Наглядова рада ПрАТ «Опілля» є колегіальним органом, який захищає права акціонерів, виконує управлінські функції відповідно до законодавства і Статуту товариства, а також регулює діяльність Правління. «До складу Наглядової ради входить 5 осіб, які обираються строком на три роки під час Загальних зборів акціонерів шляхом голосування. Голова Наглядової ради обирається її членами. До виключних повноважень Наглядової ради належать: підготовка і проведення Загальних зборів акціонерів; обрання членів Правління; призначення аудиторської фірми; ухвалення рішень щодо створення, реорганізації чи ліквідації структурних підрозділів; регулювання обігу цінних паперів, за винятком акцій» [25].

Сучасну структуру та склад Наглядової ради ПрАТ «Опілля» ілюструє рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура і склад наглядової ради ПрАТ «Опілля»

Примітка. Сформовано автором на основі [25].

До складу Правління входять ті ж 5 осіб, що і до Наглядової ради, які обираються її членами на трирічний термін. Детальний склад і структура Правління Товариства представлені на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Алгоритм управління змінами у досліджуваному підприємстві
Примітка. Сформовано автором на основі [25].

«Правління ПрАТ «Опілля» здійснює низку ключових функцій і обов’язків, серед яких: розробка пропозицій стосовно стратегії та планів розвитку товариства, а також рекомендації щодо участі в об’єднаннях підприємств; затвердження організаційної структури; проведення аналізу звітів структурних підрозділів; формування пропозицій з розподілу прибутку, виплати дивідендів і покриття можливих збитків; надання рекомендацій щодо перерозподілу наявних фондів» [40].

ТОВ «Опілля» здійснює свою діяльність на основі чітко організованої лінійної структури управління, яка характеризується вертикальною ієрархією підпорядкування. Директор підприємства, як головна посадова особа, безпосередньо здійснює контроль над виробничими цехами, а розподіл обов’язків здійснюється за принципом передачі зверху вниз. У такій системі налагоджено ефективні комунікаційні зв’язки, проте існує недоліки у повноті інформування підлеглих про поточні та інші питання діяльності організації.

ТОВ «Опілля» – підприємство, яке працює у сфері харчової промисловості та спеціалізується на виробництві й реалізації пива та безалкогольних напоїв. Наразі організація випускає такі сорти пива під брендом «Опілля» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Асортимент продукції ТОВ «Опілля»

Назва	Характеристика
«Опілля Жигулівське»	світле пиво з густиною 11 % та вмістом алкоголю 4,1 %.
«Опілля Фірмове»	преміальне світле пиво з густиною 16 % та вмістом алкоголю 6,5 %.
«Опілля Корифей»	світле пиво з густиною 11 % та вмістом алкоголю 4,2 %.
«Опілля Класичне»	світле пиво з густиною 11 % та вмістом алкоголю 4,1 %.
«Опілля Княже»	темне пиво, зварене із застосуванням карамельного солоду, з густиною 12 % та вмістом алкоголю 4,8 %.
«Опілля Пшеничне»	світле пиво преміум класу з густиною 11 % та вмістом алкоголю 3,7 %.
«Опілля Біле»	пшеничне нефільтроване пиво з вмістом алкоголю 4,0 %.
«Опілля Різдв'яне»	темне пиво, густина 12 %, вміст алкоголю 4,8 %.
«Опілля Безалкогольне»	світле пиво, без вмісту алкоголю.
«Опілля Преміум»	світле пиво з густиною 12 % та вмістом алкоголю 5,0 %.

Примітка. Сформовано автором на основі даних ТОВ «Опілля» [25].

«Керівництво ТОВ «Опілля» у своїй діяльності приділяє особливу увагу забезпеченню високої якості продукції, яка користується стабільним попитом. У перспективі організація розглядає можливість розширення виробничих потужностей. На сьогодні ТОВ «Опілля» є соціально відповідальною організацією, що підтверджується участю у численних благодійних акціях та проєктах» [27].

Ключовим активом підприємства є його працівники, оскільки висококваліфікований, мотивований і задоволений персонал забезпечує стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку. «Штат налічує 127 співробітників, серед яких 56 робітників, 12 керівників, 26 фахівців, 11 службовців та 22 працівники молодшого обслуговуючого персоналу, які працюють на повний робочий день» [25].

Персонал формує основу командної роботи. У процесі змін важливою є координація дій і злагоджена робота усіх членів команди. Для цього необхідно забезпечити ефективну комунікацію, розподіл завдань та обов'язків відповідно до компетенцій працівників, а також створити атмосферу взаємної підтримки. Працівники є індикатором ефективності змін. Їхня реакція на зміни – позитивна, чи негативна – дозволяє оцінити доцільність обраного курсу. Наприклад, високий рівень опору персоналу може сигналізувати про недостатню комунікацію, неврахування потреб працівників або невідповідність змін стратегічним цілям організації.

Управління командними змінами є важливим аспектом функціонування сучасної організації, що забезпечує її адаптацію до викликів зовнішнього середовища та підтримку конкурентоспроможності. У цьому процесі центральну роль відіграє персонал, який виступає як рушійна сила змін та як об'єкт впливу. Менеджмент ТОВ «Опілля» цінує своїх працівників і приділяє увагу їхньому розвитку, що виражається в таких аспектах: інвестиції у професійне зростання. Керівництво регулярно організовує тренінги, семінари та освітні програми, сприяючи підвищенню кваліфікації співробітників і розвитку їхніх компетенцій.

Крім того, персонал відіграє важливу роль у подоланні опору змінам. Роз'яснення важливості змін, організація навчання та підвищення кваліфікації, забезпечення прозорого обміну інформацією і зворотного зв'язку – усе це сприяє зниженню рівня стресу серед працівників і їхній підтримці процесів трансформації. Слід зазначити, «що опір змінам може виникати не лише серед підлеглих, але й на різних рівнях управлінської ієрархії. Для успішного впровадження змін у досліджуваному підприємстві менеджери ідентифікують джерела опору, з'ясовують причини його виникнення, аналізують підходи до реалізації програми змін у практичній площині та визначають способи подолання цього опору» (рис. 2.4.) [33].

Причини опору можуть бути різними, проте їх об'єднує людський фактор, тому у процесі трансформації підприємства насамперед слід

приділяти увагу зміні цінностей працівників. «Реакція персоналу значною мірою впливає на ефективність реалізації змін. Для досягнення цілей підприємства важливо регулярно аналізувати складові зовнішнього середовища та своєчасно впроваджувати необхідні зміни, зокрема: забезпечувати працівників актуальною інформацією; сприяти підвищенню рівня знань і кваліфікації персоналу; мотивувати співробітників до генерації креативних ідей; формувати ефективну організаційну культуру; підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат» [23].

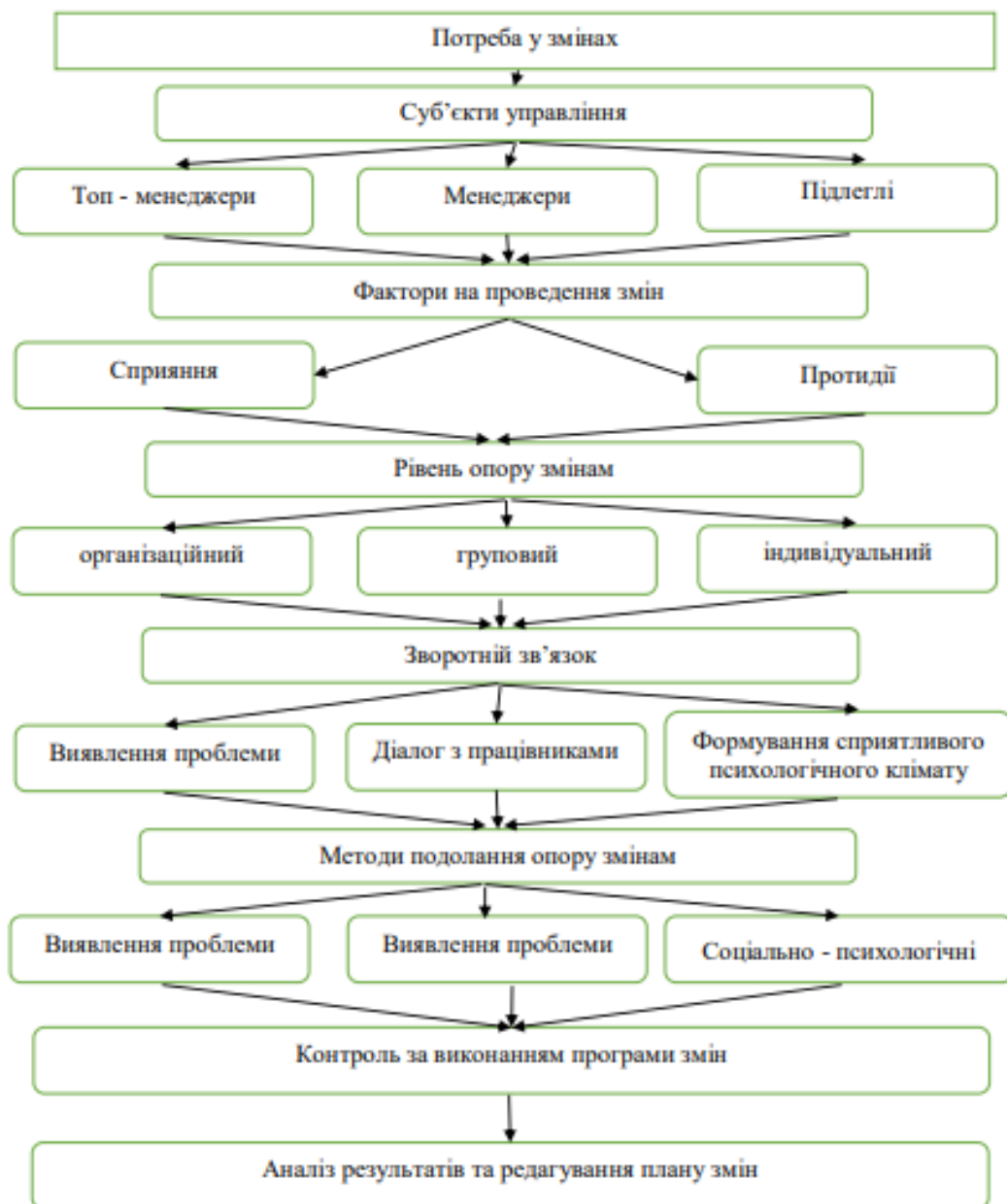


Рис. 2.4. Схема подолання опору змінам у досліджуваному підприємстві

Загалом, роль персоналу в управлінні командними змінами є багатогранною. Вони не лише реалізують зміни, а й створюють умови для їх успішного впровадження, забезпечуючи тим самим стабільний розвиток організації в умовах динамічного ринкового середовища. Успішне управління змінами можливе лише за умови тісної взаємодії керівництва та персоналу, що дозволяє максимально використати потенціал кожного працівника.

2.2. Аналіз методів та інструментів управління командними змінами в досліджуваній організації

Ефективне управління змінами в сучасних організаціях є ключовою умовою забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкості до впливу чинників динамічного зовнішнього середовища. Приватне акціонерне товариство «Опілля», як представник харчової промисловості, також стикається з необхідністю впровадження змін, пов'язаних із трансформацією бізнес-процесів, інноваціями та адаптацією до ринкових викликів. Успішне управління командними змінами у досліджуваному підприємстві вимагає застосування ефективних методів і інструментів, які сприяють гармонійній взаємодії персоналу та досягненню стратегічних цілей.

«Головною метою управління змінами є покращення результативності діяльності підприємства, впровадження інноваційних методів роботи та реалізація сучасних змін у системі менеджменту. Алгоритм управління змінами на досліджуваному підприємстві передбачає комплекс наступних поетапних робіт» (рис. 2.5.) [33].

Таким чином, управління змінами передбачає реалізацію суб'єктом управління певних функцій щодо об'єкта змін, а саме:

Прогнозування – оцінка майбутнього стану підприємства на основі ретроспективного та поточного аналізу, що охоплює можливі зміни, їх шляхи та наслідки реалізації.

Планування – формування чіткого порядку дій, створення плану та програми змін із обґрунтуванням кількісних і якісних показників для досягнення визначених цілей.

Мотивування – стимулювання персоналу до участі у змінах, підвищення продуктивності, подолання опору змінам і формування стійкої організаційної культури, орієнтованої на трансформації.

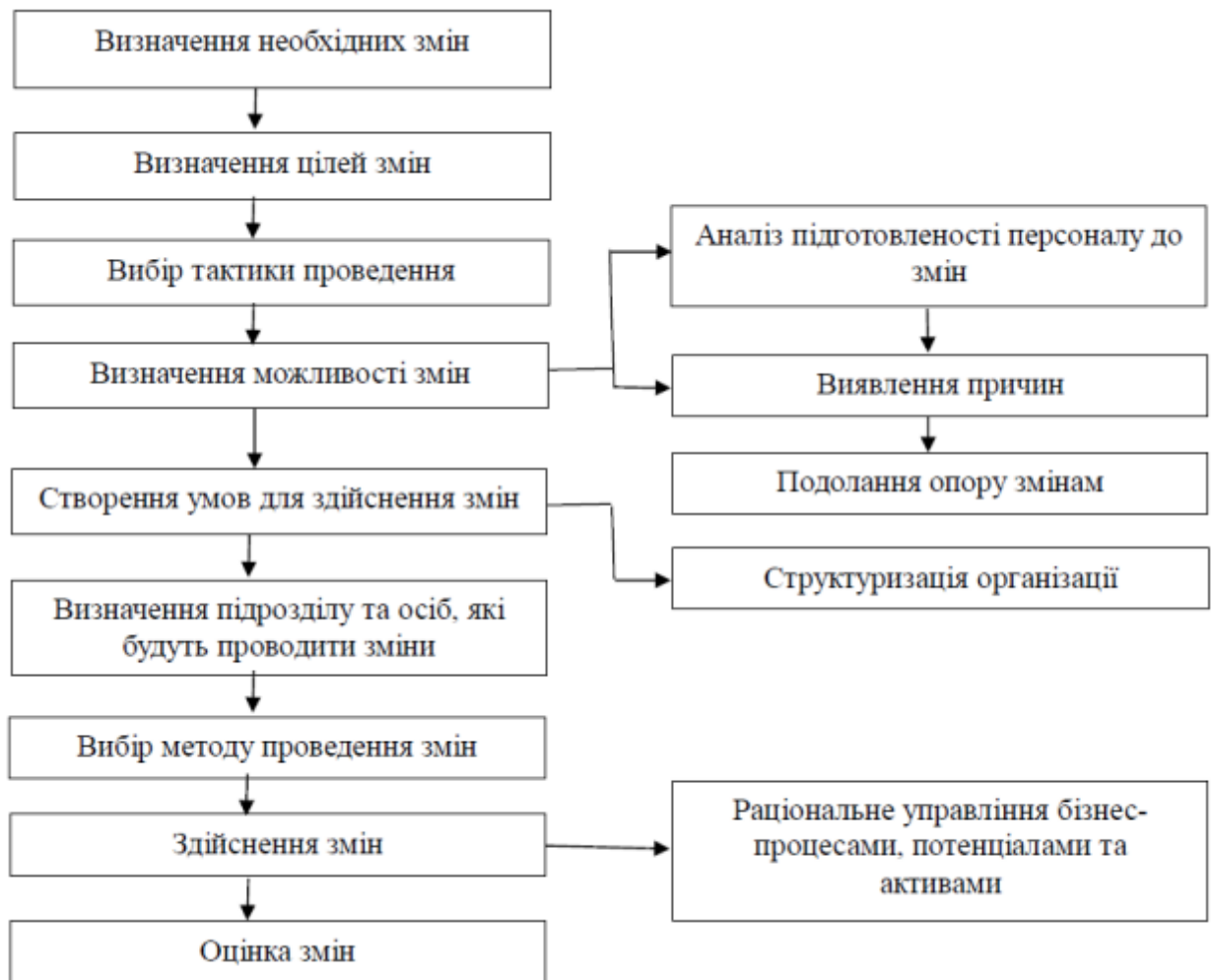


Рис. 2.5. Алгоритм управління змінами у досліджуваному підприємстві

Організація – координація діяльності працівників для ефективного виконання плану змін, забезпечення дотримання встановлених процедур, правил та інструкцій. Контроль – моніторинг досягнутих результатів, їх

порівняння із запланованими цілями, а також внесення необхідних корективів і адаптацій на всіх етапах впровадження змін.

Управління змінами в рамках підприємства розглядається як елемент стратегічного менеджменту, процес організації діяльності, набір оперативних функцій або складова соціального управління.

Представлені дані у табл. 2.2. демонструють наявні методи управління командними змінами, їхні варіанти застосування та приклади формалізації.

Таблиця 2.2

Методи проведення командних змін в організації

Назва методу	Варіанти застосування методу	Приклад формалізації методу
Метод, орієнтований на людей та культуру організації	1. Покращення відносин між членами робочих груп та підрозділами шляхом обговорення загальних проблем 2. Діагностичний інструмент для виявлення проблем у ході довготермінових програм. 3. Інструмент аналізу спільної роботи та планування проведення змін для підвищення ефективності роботи групи 4. Встановлення гнучких графіків роботи колективу. 5. Розроблення програм якості життя співробітників	DELPHI
Метод, орієнтований на завдання та технологію	1. Реінжиніринг бізнес-процесів 2. Загальне управління якістю	SWOT JUST-IN-TIME <u>iThink. ReThink</u> = <u>динамічне</u> моделювання (виробничий та фінансовий менеджмент) ARIS <u>ToolSet</u> – багатокористувацьке середовище опису на аналізу бізнес-процесів PQM – управління якістю процесів
Метод, орієнтований на структуру та стратегію	1. Забезпечення гнучкості та <u>адаптивності</u> організаційної структури 2. Планування та прогнозування змін	PEST
<u>Дегресійний</u> метод	1. Модернізація обладнання 2. Створення єдиної команди. 3. Зміни керівництва	CRM – розвиток та <u>управління</u> бізнесом
Проектний метод	1. Проектування робіт 2. Оцінювання та планування забезпечення ресурсами	PERT Діаграма <u>Гантта</u>

Кожен метод орієнтований на певний аспект змін у структурі, культурі, технологіях або стратегії організації, що забезпечує комплексний підхід до трансформаційних процесів.

1. Метод, орієнтований на людей та культуру організації
Цей метод акцентує увагу на міжособистісних відносинах, комунікації та підтримці позитивної культури в організації. Зокрема, інструмент DELPHI дозволяє формалізувати процеси спільного обговорення проблем і пошуку консенсусу. У варіантах застосування цього методу виділяються такі аспекти, як діагностика відносин, аналіз роботи колективу та розробка програм підвищення якості життя співробітників. Це сприяє зміцненню командного духу та підвищенню ефективності спільної роботи.

2. Метод, орієнтований на завдання та технологію, який фокусується на оптимізації бізнес-процесів, впровадженні сучасних технологій та загальному управлінні якістю. Інструменти, такі як SWOT або ARIS ToolSet, допомагають проводити детальний аналіз бізнес-процесів, ідентифікувати слабкі місця та розробляти стратегії для їх усунення. JUST-IN-TIME акцентує увагу на мінімізації витрат і підвищенні ефективності виробничих і фінансових процесів.

3. Метод, орієнтований на структуру та стратегію, що забезпечує гнучкість організаційної структури через планування та прогнозування змін. Використання таких інструментів, як PEST-аналіз, дозволяє виявляти вплив зовнішнього середовища на організацію. Основними варіантами застосування є адаптація структури до нових умов і довгострокове стратегічне планування, що сприяє стабільному розвитку організації.

4. Логістичний метод спрямований на управління ресурсами, включаючи модернізацію обладнання, створення єдиної команди та зміни у керівництві. Використання CRM-систем допомагає ефективно управляти відносинами з клієнтами, сприяючи розвитку бізнесу.

5. Проектний метод застосовується для організації змін у вигляді окремих проєктів, що забезпечує чітке планування ресурсів і термінів

виконання завдань. Інструменти, такі як діаграми Ганта, дозволяють візуалізувати етапи реалізації змін та контролювати їхній прогрес. Проектний підхід забезпечує структурованість і послідовність у реалізації змін.

Таким чином, кожен із наведених методів має свої особливості та сфери застосування, що дозволяє обирати найбільш ефективні інструменти для конкретних завдань організації. Комплексне використання цих методів сприяє успішній реалізації змін, підвищенню ефективності організаційних процесів і досягненню стратегічних цілей.

«Командні зміни в організації в основному проходять через взаємодію з персоналом, чие розуміння і готовність адаптуватися є ключовими для успішного їх впровадження. Опір змінам може виникати на різних етапах розвитку організації та рівнях її ієрархії, проявляючись як у відкритій, так і в прихованій формі. Такий опір може мати як позитивний, так і негативний вплив на реалізацію змін. Основними засобами подолання цього опору є забезпечення підтримки з боку персоналу та стейкхолдерів, розвиток потенціалу для змін і формування організаційної культури, спрямованої на зазначені трансформації» [30, с. 168].

Для комплексної оцінки середовища підприємства доцільно застосувати метод SWOT-аналізу. Цей підхід дає змогу проаналізувати як зовнішнє середовище, враховуючи можливості та загрози, так і внутрішній стан компанії, акцентуючи увагу на її сильних та слабких сторонах. На основі цього буде створено матрицю SWOT, представлену у табл.2.5.

Отже, «проведений SWOT-аналіз виявив низку сильних сторін ПрАТ «Опілля», які є ключовими для оцінки внутрішнього стану підприємства. Зокрема, це стабільне фінансове становище, висококваліфікована управлінська команда та добре розвинена матеріально-технічна база» [6].

Водночас, аналіз вказує на основні слабкі сторони, серед яких виділяється значна залежність від одного клієнта, недостатньо розвинені позиції на ринку оренди виробничих потужностей і низький рівень диверсифікації діяльності.

Сильні сторони	Оцінка впливу в балах (1-5)	Слабкі сторони	Оцінка впливу в балах (1-5)
1. Стійкий фінансовий стан.	+4	1. Високий ступінь зносу засобів.	-2
2. Постійне оновлення технологічного обладнання.	+3	2. Низький рівень диверсифікації.	-3
3. Висока рентабельність активів.	+2	3. Висока залежність від клієнта.	-4
4. Досвідченість топ-менеджерів.	+4	4. Недостатня кількість фінансових ресурсів	-2
5. Якісна матеріально-технічна база.	+3	5. Слабкі позиції на ринку.	-3
Можливості	Оцінка впливу в балах (1-5)	Загрози	Оцінка впливу в балах (1-5)
1. Перспективи залучення ІТ-технологій на підприємстві.	+1	1. Нестабільність економічної ситуації.	-2
2. Перспективи відкриття нових ринків ЄС.	+2	2. Нестабільність правової системи.	-2
3. Підвищення довіри до вітчизняного виробника.	+2	3. Воєнні ризики.	-4
4. Співпраця з іншими компаніями.	+3	4. Низький рівень розвитку науково-технічного прогресу.	-3
5. Підвищення статутного фонду.	+4	5. Висока конкуренція на ринку.	-3
6. Збільшення наявних потужностей.	+3	6. Низький рівень розвитку машинобудування.	-3

Рис. 2.5. Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Опілля»

Досвід ПрАТ «Опілля» свідчить про важливість інтеграції управління змінами у загальну стратегію підприємства. Застосування згаданих методів і інструментів дозволяє не лише адаптуватися до ринкових змін, але й активно використовувати їх як можливість для зростання. Важливим результатом є зниження опору змінам з боку персоналу, підвищення їхньої залученості та покращення внутрішньої взаємодії. Проте слід зазначити, що ефективність управління командними змінами залежить від постійного моніторингу, адаптації стратегій до нових викликів і вдосконалення існуючих методів.

Таким чином, аналіз методів та інструментів управління командними змінами у ПрАТ «Опілля» демонструє, що системний підхід до впровадження змін є ключовим фактором успіху. Завдяки використанню сучасних методик і засобів підприємство не лише підтримує свою конкурентоспроможність, але й закладає основу для подальшого розвитку.

Це підкреслює важливість інвестицій у організаційні зміни як у складову стратегії сталого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 2

У даному розділі було проведено комплексний аналіз управління командними змінами в діяльності ПрАТ «Опілля», що включає організаційно-функціональне забезпечення та застосування методів і інструментів для впровадження змін. На основі аналізу організаційно-функціональної структури підприємства встановлено, що управління змінами є невід'ємною частиною його діяльності. Головними органами управління, які забезпечують ефективну координацію процесів змін, є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління та Ревізійна комісія.

Аналіз методів і інструментів управління командними змінами показав, що ПрАТ «Опілля» активно використовує як класичні, так і сучасні підходи до впровадження змін. До основних методів належать ретельне планування, комунікація, залучення персоналу до процесу прийняття рішень та організація навчання для працівників. Особливу увагу приділяється підвищенню кваліфікації персоналу та створенню сприятливих умов для реалізації змін, що позитивно впливає на внутрішню взаємодію та зменшує опір трансформаціям.

Застосування інструментів, таких як SWOT-аналіз, ключові показники ефективності (KPI), зворотний зв'язок від працівників і система мотивації, забезпечує чітке бачення поточного стану підприємства, визначення стратегічних пріоритетів і ефективний контроль за процесом змін.

Отримані результати свідчать про те, що управління командними змінами в ПрАТ «Опілля» є системним та орієнтованим на досягнення довгострокових цілей. Разом з тим, подальший успіх залежить від постійного вдосконалення існуючих підходів, оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища та підвищення організаційної культури змін.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Обґрунтування доцільності командних змін в механізмі управління досліджуваного підприємства

В умовах сучасного динамічного ринкового середовища підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх управлінських механізмів. Для ТОВ «Опілля», яке успішно функціонує у сфері харчової промисловості, ключовим викликом залишається адаптація до змін у конкурентному середовищі, потребах споживачів та внутрішніх організаційних процесах. З огляду на це, проведення командних змін у механізмі управління стає не лише актуальним, а й критично необхідним для забезпечення подальшого розвитку підприємства.

Діяльність топ-менеджменту досліджуваного підприємства спрямована насамперед на забезпечення ефективності функціонування та адаптації до нових умов зовнішнього середовища. «У цьому контексті особливе значення має впровадження механізмів управління командними змінами, які дозволяють не лише підвищити ефективність роботи підприємства, а й забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність. Такі механізми повинні включати кілька ключових структурних компонентів, які забезпечують ефективне проведення змін» [27].

Центральним елементом механізму управління командними змінами є організаційна культура підприємства, яка виконує об'єднувальну функцію для всіх складових механізму. «Організаційна культура формує основу для успішної реалізації командних змін, адже її цінності, норми та принципи підтримують узгодженість дій співробітників, сприяють формуванню довіри в команді та мотивації до участі у процесах змін» [28, с. 569].

Організаційна культура відіграє ключову роль, що поєднує основні елементи механізму управління змінами, створюючи стабільну основу для

їхньої реалізації. Завдяки цьому можна досягти гармонійної взаємодії між окремими підрозділами, а також забезпечити довгостроковий розвиток організації. Узагальнена схема запропонованого механізму управління командними змінами ілюструє його ключові компоненти та взаємозв'язки (рис. 3.1).

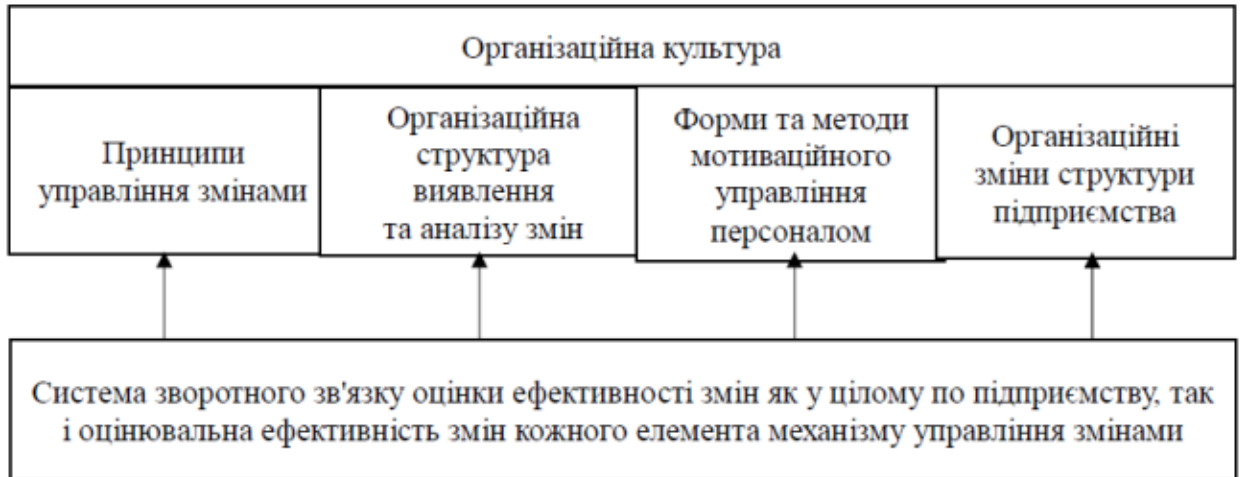


Рис. 3.1. Механізм управління змінами у ТОВ «Опілля»

Розглянемо основні засади механізму управління командними змінами у ТОВ «Опілля». До таких засад належать наступні складові компоненти: прозорість організаційних процесів; чіткий розподіл відповідальності між усіма рівнями управління; оптимізація організаційної структури шляхом зменшення кількості управлінських рівнів; забезпечення чіткого підпорядкування, коли кожен працівник має лише одного безпосереднього керівника.

Ще одним важливим принципом є перехід від традиційного управління персоналом до спрямування колективу на досягнення спільної мети. «Непрямі методи управління часто виявляються більш дієвими у виконанні творчих завдань і впровадженні змін, ніж прямі методи керівництва. Аналіз основних інструментів виявлення та оцінки змін свідчить про необхідність визначення ключових ресурсів підприємства як основи його діяльності. Для цього важливо встановити систему базових і додаткових показників, які дозволять оцінювати не лише поточні результати, але й майбутній потенціал

підприємства. Ці показники повинні враховувати зовнішні фактори, які впливають на ринок і визначають його динаміку» [30, с. 169].

Організаційна структура має бути сформована таким чином, де основним завданням якої буде проведення аналітичної роботи, спрямованої на визначення перспектив розвитку ринку та його основних тенденцій. Дана організаційна структура повинна виконувати роль стратегічного «мозкового центру» підприємства, забезпечуючи інформаційну підтримку для прийняття ефективних управлінських рішень. Її ключове значення полягає у створенні основи для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Візуалізація такої структури представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Типова схема виявлення змін на основі системного аналізу у ТОВ «Опілля»

Командні зміни спрямовані на вдосконалення взаємодії між співробітниками, підвищення їхньої мотивації та залученості до процесів прийняття управлінських рішень. ТОВ «Опілля» демонструє соціально відповідальну позицію, що підкріплюється участю в численних благодійних акціях і проєктах. Проте, «для закріплення конкурентних позицій на ринку, підприємству необхідно посилити внутрішню координацію діяльності та підвищити ефективність функціонування всіх рівнів управління. Це можливо

лише за умови оптимізації механізму управління через упровадження командних змін» [32, с. 187].

«Аналізуючи ключові фактори, що зумовлюють постійну необхідність командних змін, можна виділити такі основні аспекти: швидкий і безперервний розвиток технологій; зростаюча конкуренція на ринку; економічна глобалізація, що знижує бар'єри для міжнародної торгівлі; легкий доступ до інформації та її відносно низька вартість; висока мобільність трудових ресурсів, зокрема часта зміна місця роботи» [33].

На основі цих чинників можна визначити основні напрямки, які впливають на трансформацію діяльності ТОВ «Опілля». Ці напрямки формують організаційну структуру та корпоративну культуру досліджуваного підприємства. При цьому ключовими елементами впливу, управлінськими факторами та водночас джерелами опору є саме працівники, що показано на рис. 3.3.

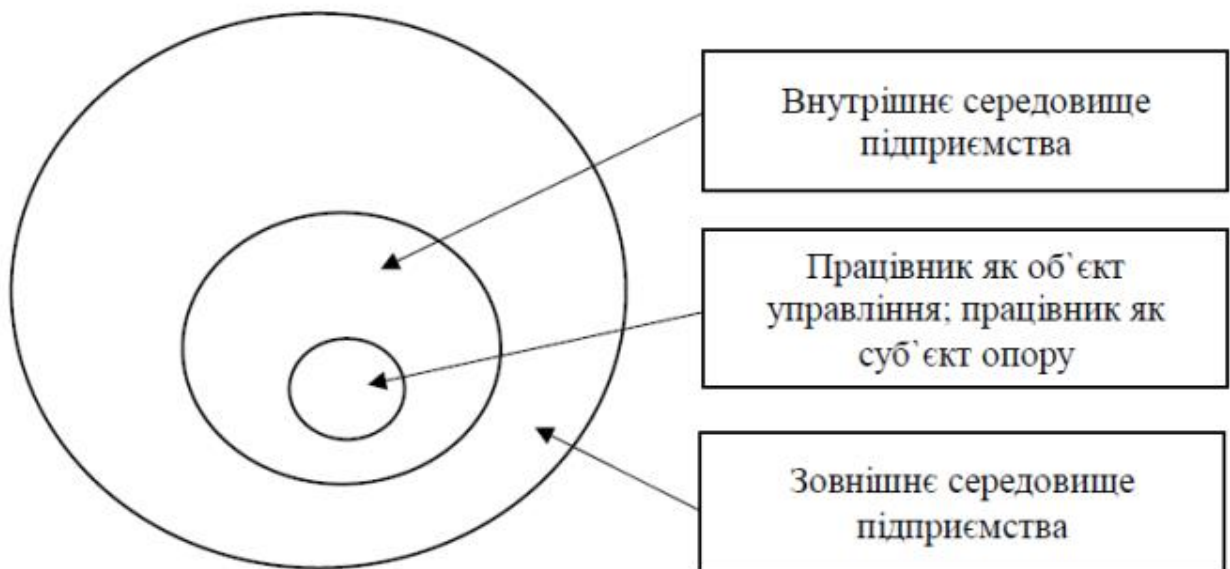


Рис. 3.3. Основні вектори ініціювання змін у ТОВ «Опілля»

Крім того, зміни в управлінському механізмі дозволяють адаптувати організацію до зростання масштабів діяльності, яке можливе через розширення виробничих потужностей. Підвищення попиту на продукцію бренду «Опілля» ставить перед підприємством завдання оптимізації

внутрішніх процесів і підвищення ефективності виробництва. Запровадження командних підходів дозволить краще розподілити обов'язки між співробітниками, оптимізувати їхню зайнятість і уникнути дублювання функцій.

Отже, обґрунтування доцільності командних змін у механізмі управління ТОВ «Опілля» базується на потребі підвищення ефективності управлінських процесів, посилення взаємодії між працівниками та адаптації до зростаючих викликів ринку. Командні зміни є інструментом, який дозволяє підприємству забезпечити гнучкість, зберегти конкурентоспроможність і сформувати стабільну основу для подальшого ефективного функціонування та розвитку.

2.2. Пропозиції щодо удосконалення механізму управління командними змінами у ТОВ «Опілля»

У сучасних умовах швидких змін на ринку та постійного розвитку технологій ефективне управління командними змінами є однією з основних умов успіху будь-якої організації. Для ТОВ «Опілля», яке є значущим гравцем у харчовій промисловості, важливість адекватного та своєчасного управління змінами не можна недооцінювати. Оскільки компанія працює у висококонкурентному середовищі, її здатність адаптуватися та трансформуватися залежить від рівня управлінської гнучкості, здатності команди до інновацій та швидкого реагування на зовнішні та внутрішні виклики. У цьому контексті удосконалення механізму управління командними змінами є необхідною умовою для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Основою для ефективного управління командними змінами є чітке розуміння цілей і завдань, а також належне планування і впровадження змін. Важливо, щоб усі етапи змін - від виявлення потреби у змінах до їх реалізації

та оцінки результатів - були чітко окреслені та координовані. Командні зміни передбачають високий рівень співпраці, комунікації та взаємодії між членами команди. Це потребує не лише змін у структурах і процесах, але й розвитку організаційної культури, яка підтримує інновації, відкритість до нововведень і взаємну довіру. У цьому сенсі пропозиції щодо удосконалення механізму управління командними змінами повинні враховувати цілий комплекс змін, які охоплюють як організаційну, так і управлінську структуру компанії.

«Одним із ключових аспектів удосконалення механізму управління командними змінами є підвищення ефективності комунікаційних процесів всередині організації. Підвищення рівня відкритості комунікацій сприятиме кращому розумінню змін, їхньої необхідності та цілей, що забезпечить підтримку змін з боку персоналу. Організація регулярних зборів, нарад та обговорень, а також впровадження сучасних технологій комунікації, таких як відео-конференції, корпоративні чати та спеціалізовані платформи для обміну інформацією, допоможуть зміцнити зв'язок між керівництвом та працівниками» [21].

Систематичний підхід до управління змінами також має включати чітке визначення ролей і відповідальностей кожного члена команди під час впровадження змін. Встановлення чітких завдань, обов'язків і контроль за їх виконанням сприятиме ефективному управлінню змінами і зменшить ризики помилок або непорозумінь. Крім того, ефективне управління змінами включає використання сучасних методів управління проектами, таких як гнучкі методології (Agile, Scrum), які дозволяють оперативно реагувати на зміни та вчасно коригувати стратегії.

Важливою частиною процесу управління командними змінами є розробка і впровадження системи зворотного зв'язку. Регулярний збір відгуків від співробітників дозволяє своєчасно виявляти проблеми, що виникають у процесі змін, і відповідно коригувати план дій. Підвищення довіри та підтримки змінам у команді можливе за допомогою відкритих

обговорень і надання можливості співробітникам висловлювати свої думки та пропозиції.

Також важливо враховувати соціально-психологічний аспект управління змінами. Підтримка здорового клімату у команді, визнання досягнень працівників та створення атмосфери співпраці є невід'ємною частиною успішного впровадження змін. Стимулювання команди за допомогою заохочень, премій та інших мотиваційних інструментів сприятиме залученню співробітників до процесу змін і підвищить загальну ефективність команди. У табл. 3.1 наведені основні рекомендації для ТОВ «Опілля» щодо оптимізації механізму управління командними змінами.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо оптимізації механізму управління командними змінами у ТОВ «Опілля»

Критерії оцінки	Рівень результативності управління системними змінами
Тип реакції підприємства	Стратегічно-інноваційний
Головна цільова спрямованість діяльності підприємства при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища	Забезпечення високого рівня і якості життя людей; виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами; високий рівень розвитку в органічній єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних, економічних складових
Цільова спрямованість діяльності підприємства внутрішньо-системного спрямування	Орієнтація на формування якісно нових потенційних можливостей забезпечення динамічного конкурентоспроможного соціально-економічного розвитку підприємства як системної цілісності його складових на інноваційній основі
Вимоги до формування потенційних можливостей підприємства та їх конкурентних переваг	Орієнтація на потенціал стратегічних можливостей, здатного забезпечувати досягнення перспективних цілей згідно з визначеними напрямками діяльності підприємства у його стратегічному розвитку
Швидкість змін	Орієнтація на ситуаційно-швидкий підхід до формування та реалізації якісно-структурних і комбінаційних складових потенціалу конкурентних переваг. Орієнтація на формування фундаментально-обґрунтованої системи якісно <u>зміцнюючих</u> складових потенційних можливостей як конкурентних переваг підприємства <u>соціоінноваційного</u> стратегічного спрямування, адекватних обраним стратегіям конкурентоспроможного розвитку
Тип поведінки соціально-економічних систем у конкурентному середовищі	Орієнтація на: зміну в обраному портфелі стратегій в напрямі розширення географічних сегментів ринку та СЗГ, якісну зміну асортиментної структури; підвищення <u>інноваційності</u> складових системних змін. Орієнтація на: зміну <u>орієнтаційних</u> поглядів у системі

	діяльності; обґрунтованість стратегічних цільових установок у розвитку підприємства; типи поведінки та реакції підприємств у їхньому стратегічному розвитку; рівень сформованості стратегічного потенціалу за якісно збалансованими параметрами його складових; сформований стратегічний потенціал організації як цілісності та менеджменту з <u>упереджувально-адаптивними функціями</u>
Цільова спрямованість системи управління формуванням та розвитком потенціалу системними змінами в динамічному розвитку підприємства	Орієнтація на системно-послідовне проведення <u>адаптивно-спрямованих системних змін</u> у параметрах та структурі сформованого потенціалу організаційних формувань на інноваційній основі як базис забезпечення досягнення їх головної цілі та виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами. Орієнтація на формування потенційних можливостей підприємства стратегічної орієнтації в його розвитку при прогнозуванні майбутньої поведінки та управлінні стратегічними системними змінами
Ціннісні орієнтації керівників підприємства	Створення організаційної культури, орієнтованої на результативну діяльність підприємства; формування соціальних цінностей, що спрямовані на забезпечення розвитку соціально-економічних систем в єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних та економічних напрямів діяльності
Стратегії розвитку	Стратегія лідерства Стратегія диверсифікації Стратегія розширення географічного сегменту ринку

Для підвищення ефективності управління системними змінами керівництву ТОВ «Опілля» слід більше зосереджуватися на виробничій діяльності та фінансово-економічних процесах. У соціальній сфері важливим є створення належних умов праці для працівників та стимулювання їхньої мотивації.

Варто наголосити, що лише впровадження системних змін у діяльності ТОВ «Опілля» зможе забезпечити синергетичний ефект, сприяючи підвищенню ефективності управління. Детальніше про системні зміни в ТОВ «Опілля» наведено у табл. 3.2.

Оцінка ефективності впроваджених змін є заключним етапом управлінського процесу. Вона повинна проводитися за допомогою визначених показників, які відображають рівень виконання завдань та досягнення запланованих цілей. Це може включати як кількісні, так і якісні

показники, що дозволяють оцінити вплив змін на загальну продуктивність та результати роботи ТОВ «Опілля».

Таблиця 3.2

План системних змін у ТОВ «Опілля»

Підсистема підприємства	Необхідні зміни
Запропоновані стратегії: якості товару, розширення географічних сегментів ринку, інтенсивного зростання, цінових уступок, конкуренції та диверсифікації	
Система менеджменту Кадровий потенціал	Створення служб інноваційно-маркетингового спрямування, підсилення рівня координації та контролю виконання завдань; вдосконалення системи мотивації, підвищення вимог до кваліфікації персоналу
Виробнича	Система прогресивних машин, інтенсивних технологій для забезпечення максимальної продуктивності виробництва; орієнтація на прогресивні сорти; орієнтація на інноваційну діяльність та удосконалення якості продукції
Маркетингова	Розширення ринку збуту продукції, підвищення рівня надійності співпраці із споживачами, постачальниками, інвесторами та іншими контрагентами, розширення споживчої аудиторії, розробка маркетингової стратегії, прогнозування ринкових змін
Фінансово-економічна	Безперервне забезпечення господарської діяльності фінансовими ресурсами; пошук додаткових інвестицій для розвитку підприємства
Соціальна	Активна соціальна політика; вдосконалення системи оплати праці, благодійна діяльність

Запропоновані заходи щодо удосконалення механізму управління командними змінами в ТОВ «Опілля» допоможуть створити динамічне середовище, здатне до швидкої адаптації та ефективного реагування на виклики сучасного ринку. Це дозволить організації не лише підтримувати свою конкурентоспроможність, але й активно розвиватися, впроваджуючи нові ідеї та рішення, які задовольняють потреби споживачів і сприятимуть сталому розвитку у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Здійснено детальний аналіз механізму управління командними змінами в ТОВ «Опілля» та обґрунтовано необхідність удосконалення цього процесу. Було доведено, що командні зміни є важливим інструментом для забезпечення адаптивності підприємства в умовах сучасного ринку, а також необхідними для підтримки конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Встановлено, що впровадження командних змін сприяє зростанню ефективності управлінських процесів, поліпшенню комунікацій у команді, розвитку інноваційного потенціалу та залученню працівників до процесу трансформацій.

В результаті реалізації запропонованих заходів ТОВ «Опілля» зможе значно покращити процес управління командними змінами, забезпечити більш високий рівень залученості та мотивації працівників, а також створити умови для гнучкого реагування на зовнішні виклики. Це дозволить зберегти стабільність і конкурентоспроможність, а також досягати високих показників ефективності та продуктивності господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

Теоретичні засади управління командними змінами в організації передбачають комплексний підхід, орієнтований на розвиток командної взаємодії, гнучкість у процесах адаптації та забезпечення стійкого розвитку організації в умовах змін. Командні зміни розглядаються як цілеспрямовані дії, спрямовані на покращення функціонування організації шляхом адаптації до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища. Теоретичні дослідження демонструють, що успіх командних змін залежить від узгодження індивідуальних і групових інтересів, створення сприятливого середовища для взаємодії та забезпечення ефективної комунікації. Висвітлено основні аспекти формування механізму управління командними змінами. Доведено важливість інтеграції системних підходів до управління, залучення досвідчених фахівців, а також оцінку опору змінам та використання сучасних методів зворотного зв'язку. Ефективний механізм управління базується на спільному плануванні, врахуванні впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також використанні адаптивних підходів до реалізації змін.

На основі аналізу організаційно-функціональної структури підприємства встановлено, що управління змінами є невід'ємною частиною його діяльності. Головними органами управління, які забезпечують ефективну координацію процесів змін, є Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління та Ревізійна комісія.

ПрАТ «Опілля» активно використовує як класичні, так і сучасні підходи до впровадження змін. До основних методів належать ретельне планування, комунікація, залучення персоналу до процесу прийняття рішень та організація навчання для працівників. Особливу увагу приділяється підвищенню кваліфікації персоналу та створенню сприятливих умов для реалізації змін, що позитивно впливає на внутрішню взаємодію та зменшує опір трансформаціям.