

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: «Управління змінами на підприємстві»

Виконав:

Садовой Вадим Олександрович
студент спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Ткаченко Вікторія Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Рекуненко Ігор Іванович
д.е.н., професор, завідувач кафедри
управління імені Олега Балацького Сумського
державного університету

Суми – 2022

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Садовому Вадиму Олександровичу

1. Тема роботи: Управління змінами на підприємстві

2. База практичного дослідження: ФОП «Садовой О.В.» м.Кролевець, Сумська обл.

керівник роботи Ткаченко В.В., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » ____ 20 ____ р. № ____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « ____ » ____ 2022 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2019-2021 роки, звітність підприємства – бази практичного дослідження, власні дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розглянути основні теоретичні підходи до трактування категорії «управління змінами» в системі менеджменту;
- з'ясувати вплив управління змінами на діяльність підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз ефективності управління змінами на підприємстві;
- затвердити план організаційних заходів та обрати організаційну форму проведення змін;
- побудувати формальну систему управління змінами та методи оцінки її ефективності;
- провести констатуючий експеримент з визначення рівня сформованості лідерських якостей та здібностей до ефективної командної роботи у працівників підприємства;
- розробити та впровадити на підприємстві Етичний кодекс;
- запропоновано власну розробку моделі управління змінами (стратегія диверсифікації), яка забезпечить підприємству сильну конкурентну позицію та довгостроковий розвиток;
- розрахувати економічну ефективність від заходів по розповсюдженню інформації про послуги підприємства серед потенційних клієнтів.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту(роботи)	Примітка
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження.	вересень 2021 р.	виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу.	жовтень 2021 р.- березень 2022 р.	виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи.	квітень – червень 2022 р.	виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень - жовтень 2022 р.	виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2022 р.	виконано
6	Перевірка на автентичність, опрацювання зауважень керівника.	15 листопада 2022 р.	виконано
7	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи.	18 листопада 2022 р.	виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи.	19-22 листопада 2022 р.	виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, в деканат.	23 листопада 2022 р.	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист.	28 листопада 2022 р.	виконано
11	Захист дипломної роботи в ЕК	06 грудня 2022 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

В.О. Садовий

Керівник роботи _____
(підпис)

В.В. Ткаченко

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Садовой В.О. Управління змінами на підприємстві
Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП
«Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2022 р. –
Рукопис.

В кваліфікаційній роботі наведено комплексне вирішення наукової проблеми формування методологічних, концептуальних та прикладних аспектів управління змінами на підприємстві.

Розглянуто основні теоретичні підходи до трактування категорії «управління змінами», визначено особливості та головні напрямки управління змінами та опору змінам у вітчизняних підприємствах.

Здійснено організаційно-економічну характеристику та аналіз управління змінами на досліджуваному підприємстві; обґрунтовано необхідність провадження стратегічних змін на підприємстві; проведено констатуючий експеримент з визначення рівня сформованості лідерських якостей та здібностей до ефективної командної роботи у працівників підприємства; розроблено та впроваджено на підприємстві Етичний кодекс; обґрунтовано використання триступеневої моделі Курта Левіна для виявлення змін на підприємстві; розраховано економічну ефективність від заходів по розповсюдженню інформації про послуги підприємства серед потенційних клієнтів.

Основну увагу приділено визнанню необхідності трансформації та зміні філософії розуму власників компаній, а також необхідності залучення співробітників до обговорення планів дій та інновацій. Рекомендується організувати формальну систему управління змінами та метод оцінки її ефективності, а також стратегію змін для впровадження змін, наголошуючи на обізнаності працівників. З цією метою запропоновано розробити стандарт підприємства «Процес управління організаційними змінами», затвердити план організаційних заходів, вибрати організаційну форму проведення змін.

З метою проектування нової системи управління змінами в ФОП «Садовой О.В.» запропоновано провести констатуючий експеримент з визначення рівня сформованості лідерських якостей та здібностей до ефективної командної роботи у працівників. Щоб оцінити здатність людини бути лідером було застосовано методику «Діагностика лідерських здібностей». Ще однією діагностичною методикою став тест «Командні ролі». Результати експерименту дають можливість стверджувати, що при існуючій, традиційній лінійно-функціональній системі управління персонал не готовий до змін.

Для вирішення задачі економічної оптимізації запропоновано застосувати метод економіко-математичного моделювання, а за критерій оптимальності прийняти максимальний прибуток. Як один із заходів, здатних вплинути на зростання сукупного доходу ФОП «Садовой О.В.», запропоновано проведення рекламної кампанії в спеціалізованих виданнях.

Ключові слова: управління, зміни, опір змінам, розвиток, стратегія.

SUMMARY

Sadovoi V. Changes management in the enterprise

Qualification work in the specialty 073 «Management» SP «Management of organizations and administration», SNAU, Sumy-2022 - Manuscript.

The qualification work provides a comprehensive solution to the scientific problem of forming methodological, conceptual and applied aspects of change management at the enterprise.

The main theoretical approaches to the interpretation of the “change management” category are considered, the features and main directions of change management and resistance to changes in domestic enterprises are determined.

Organizational and economic characteristics and analysis of change management at the investigated enterprise were carried out; the necessity of implementing strategic changes at the enterprise is substantiated; an ascertaining experiment was conducted to determine the level of formation of leadership qualities and abilities for effective teamwork among the company's employees; the Code of Ethics was developed and implemented at the enterprise; the use of Kurt Levin's three-stage model for detecting changes in the enterprise is substantiated; the economic efficiency of measures to disseminate information about the company's services among potential customers was calculated.

The main focus is on recognizing the need for transformation and changing the philosophy of mind of company owners, as well as the need to involve employees in discussing action plans and innovations. It is recommended to organize a formal change management system and a method for evaluating its effectiveness, as well as a change strategy for implementing change, emphasizing employee awareness. For this purpose, it is proposed to develop the standard of the enterprise “Organizational change management process”, to approve the plan of organizational measures, to choose the organizational form of carrying out changes.

In order to design a new change management system in the enterprise, it is proposed to conduct an ascertaining experiment to determine the level of formation of leadership qualities and abilities for effective teamwork among employees. To assess a person's ability to be a leader, the “Diagnosis of leadership abilities” method was used. Another diagnostic technique was the “Team Roles” test. The results of the experiment make it possible to state that with the existing, traditional linear functional management system, the staff is not ready for changes. In addition, the linear management system leads to the fact that a large burden of responsibility and reporting falls on the collective, and employees also note the prevalence of the authoritarian nature of management and increased control.

To solve the problem of economic optimization, it is proposed to apply the method of economic-mathematical modeling, and to accept the maximum profit as the optimality criterion. As one of the measures capable of influencing the growth of the total income of the enterprise, it is proposed to carry out an advertising campaign in specialized publications.

Key words: management, changes, resistance to change, development, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління змінами на підприємстві	11
РОЗДІЛ 2 Аналіз ефективності управління змінами ФОП «Садовою О.В.»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП «Садовою О.В.»	22
2.2 Аналіз стану управління змінами ФОП «Садовою О.В.»	28
2.3 Оцінка ефективності управління змінами ФОП «Садовою О.В.»	32
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління змінами ФОП «Садовою О.В.»	36
3.1 Організаційно-економічні заходи вдосконалення управління змінами ФОП «Садовою О.В.»	36
3.2 Формування стратегії змін ФОП «Садовою О.В.» та забезпечення управління ними	40
3.3 Економічне обґрунтування ефективності управління змінами ФОП «Садовою О.В.»	47
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Значення змін для розвитку бізнес-компаній у сучасних умовах важко переоцінити. Основними напрямками планових змін зазвичай виступають: впровадження нових технологій, створення нового продукту, вдосконалення структури компанії, нововведення у системі мотивації та стимулювання, зміни в корпоративній культурі та стилі управління, зміни в кадровій політиці. Оскільки ці напрями тісно взаємопов'язані, найчастіше, вони існують у тій чи іншій комбінації, утворюючи цілісний комплекс змін. Вміння менеджера грамотно планувати та послідовно реалізовувати планові зміни дозволяють бізнес-компанії вчасно адаптуватися до постійно мінливого середовища і бути успішним у конкурентній боротьбі.

Більшість підприємств рано чи пізно стикаються з необхідністю організаційних та структурних змін, тому в цьому випадку необхідний грамотний інструмент управління цими змінами з метою підвищення ефективності діяльності. Найчастіше зміни здійснюються реактивно, що нерідко веде до втрати конкурентних переваг, а іноді і до загибелі організацій. Випереджальне (проактивне) здійснення змін потребує знання основних закономірностей цього процесу, джерел опору змін та методів їх подолання, тобто знання основ управління змінами.

Таким чином, в умовах зростання динамізму зовнішнього середовища, інтеграційних змін, що відбуваються, глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу проблема ефективного управління змінами у сучасній організації стає особливо актуальною.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні, практичні та методичні аспекти розвитку й управління змінами на підприємстві знайшли своє відображення в наукових працях зарубіжних учених: В. Барнетта [24], Р. Дафта [5], Р. Голембівського [25], Л. Грейнера [26] та інших, а також вітчизняних науковців: А. Балдинюка [1], Т. Гринько [2], Я. Лісуна [9], Т. Нікітченко [10], Н. Приймака [13], С. Степаненко [19] та інших дослідників-економістів.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер 0119U102483). В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів вдосконалення управління змінами на підприємстві.

Метою роботи є розвиток теоретико-методичних засад та обґрунтування шляхів вдосконалення управління змінами на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- розглянути основні теоретичні підходи до трактування категорії «управління змінами» в системі менеджменту;
- з'ясувати вплив управління змінами на діяльність підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз ефективності управління змінами на підприємстві;
- затвердити план організаційних заходів та обрати організаційну форму проведення змін;
- побудувати формальну систему управління змінами та методи оцінки її ефективності;
- провести констатуючий експеримент з визначення рівня сформованості лідерських якостей та здібностей до ефективної командної роботи у працівників підприємства;
- розробити та впровадити на підприємстві Етичний кодекс;
- запропоновано власну розробку моделі управління змінами (стратегія диверсифікації), яка забезпечить підприємству сильну конкурентну позицію та довгостроковий розвиток;
- розрахувати економічну ефективність від заходів по розповсюдженню інформації про послуги підприємства серед потенційних клієнтів.

Об'єктом дослідження є процес управління змінами на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів, пов'язаних з організацією та управлінням змінами на підприємстві.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є:

- поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад управління змінами на підприємстві;
- застосування SWOT-аналізу з метою обрання подальшої стратегії підприємства щодо управління змінами;
- розробка формальної системи управління змінами, а також зміна стратегії реалізації змін, наголосивши на поінформованості персоналу;
- проведення констатуючого експерименту щодо встановлення рівня сформованості лідерських якостей та компетенцій ефективної діяльності серед співробітників підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління змінами на підприємстві. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані ФОП «Садовий О.В.». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системний підхід, наукової абстракції, графічного моделювання, аналізу та синтезу, логічний; групування, побудова таблиць, діаграм, графіків – з метою наочного подання результатів теоретичних та практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2021 років; прогнозування та наукового узагальнення – з метою аналізу запропонованих заходів.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова

звітність ФОП «Садовой О.В.» за 2019-2021 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Садовой В.О. Особливості управління змінами підприємства : матеріали Всеукр. студ. наук. конф., присвяченої Міжнародному дню студента, 15-19 лист. 2021р. Суми, 2021. С.331-332.

2. Садовой В.О. Управління системними змінами стратегічного розвитку підприємства. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи* : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 лист. 2022р. Харків, 2022.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 28 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 14 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні організації працюють в умовах, що постійно змінюються. Ефективне управління змінами в технологічній, економічній, політичній, демографічній та соціальній сферах дозволяє організаціям успішно адаптуватися до мінливого середовища.

Організаційні зміни є процесом переходу організації, як системи, з одного стійкого стану до іншого з використанням існуючих ідей та концепцій.

Зміни є невід'ємною частиною життя сучасної організації. У всіх великих зарубіжних компаніях всі зміни проводяться паралельно з проектами управління ними та роботи проти опору співробітників [9, с.60].

Зміна потрібна організаціям для того, щоб вони зберігали свою конкурентоспроможність як на ринку, так і як роботодавець, здатного залучити талановитих працівників. Спосіб піднесення, реалізації та управління змін є ключем до успішних змін усередині організації [12, с.226].

Не всі зміни починаються і продовжуються з однаковою швидкістю. Зміна може бути проведена повільно та з обережністю або швидко та радикально. Вони можуть виникати не тільки формально запланованій основі, але й викликатися незапланованими та непередбачуваними процесами.

Розглядаючи організаційні зміни з різних позицій, існують різні точки зору. Деякі науковці вважають, що зміни - це неминуча подія, якої організації можуть уникнути. Інші визначають зміну як одноразову подію, спосіб існування або спосіб життя організації; дію, проект, програму або функцію управління [15, с.129].

Незважаючи на різноманітність концептуальних моделей і підходів до проведення організаційних змін, дотепер не сформувалося єдиного усвідомлення сутності досліджуваного поняття. У теорії управління виникає питання, чи такі

слова, як «зміна», «адаптація», «перетворення», «розвиток», «реформа», «трансформація», «реінжиніринг» розглядаються як синоніми, поділяючи відмінності за принципами, чи об'єднані в якусь загальну концепцію, яка спирається на характеристики інших.

Фахівці з організаційного розвитку стверджують, що «не всяка зміна є розвитком, але всякий розвиток є зміною». Він також вважає, що будь-який розвиток організації має супроводжуватиметься зміна всіх складових елементів, а сам процес розвитку починається з моменту створення організації і продовжується весь період її діяльності. Зміни, що супроводжують цей розвиток, повинні бути реальними діями, спрямованими на зміну якісного стану [7, с.103].

Процес здійснення організаційних змін базується на розумінні їх неминучості. У сучасному світі немає систем, які б не змінювалися з часом. Усвідомлення необхідності зміни організаційної структури зазвичай походить від вищого керівництва або, рідше, від рядових працівників. Успішна реалізація ідеї трансформації вимагає звернення уваги на кілька важливих позицій: наявність лідера, чіткість цілей змін, які повинні бути досягнуті, і перелік об'єктів, що змінюються [19, с.200].

Перш ніж приступити до втілення в життя перетворень, необхідно продумати послідовність своїх дій щодо впровадження змін. Тому виділяють кілька етапів запровадження цих змін.

На початку керівництво лише розуміло необхідність трансформації з різних аспектів, включаючи: фінанси, технології, інновації тощо. Згодом визначали результат, якого потрібно досягти в кінці процесу змін. Третя і четверта фази полягають у визначенні об'єкта організаційних змін і формулюванні дій щодо впровадження змін. У процесі п'ятого етапу відбувається впровадження змін. Після завершення проводиться оцінка досягнутих результатів.

Насьогодні часто зустрічаються такі організаційні зміни, як [11, с.50]:

- злиття / поглинання;
- реінжиніринг бізнес-процесів;
- реструктуризація, зміна організаційної структури;

- розробка та впровадження збалансованої системи ключових показників ефективності (KPI);

- зміна системи мотивації та стимулювання персоналу;

- розробка та впровадження IT-рішень;

- розробка та впровадження програм навчання та розвитку персоналу;

- зміна роботи з кадровим резервом;

- використання різних мотиваційних програм;

- розробка та реалізація широкомасштабних програм з формування корпоративної культури та інше.

Для визначення ефективності змін в організаційній структурі та їх оцінки використовують такі фактори як [16, с.63]:

- кількість внесених змін;

- масштаб зміни;

- готовність організації до переходу в новий стан і її здатність до переходу;

- час переходу;

- передбачуваність змін;

- готовність працівників до змін;

- вартість, яку потрібно втратити та отримати;

- настрій;

- знання співробітника;

- поведінка;

- командні відносини.

Основні проблеми змін, з якими стикаються вітчизняні підприємства:

- опір співробітників до впроваджуваних змін;

- припинення змін і втрата темпу на одному з проміжних етапів;

- відсутність єдиного бачення результатів трансформації, єдиної стратегії реалізації;

- неефективність управління під час впровадження змін;

- конфлікти між працівниками;

- недостатній рівень зв'язку та координації між підрозділами;

- втрата кваліфікованого персоналу під час впровадження змін тощо.

Управління змінами - це впровадження та реалізація трансформаційних стратегій на індивідуальному та організаційному рівнях для просування бізнесу або організації вперед для досягнення своїх стратегічних цілей [8, с. 105].

Існує безліч факторів, які можуть спонукати організацію розпочати період змін. Вони беруть початок з внутрішніх та зовнішніх джерел, включаючи:

1. Створення конкурентної переваги.
2. Зміна позиціонування над ринком.
3. Розвиток, злиття чи придбання.
4. Правові, політичні чи економічні зміни.

Управління змінами спирається, переважно, на кадровий менеджмент, оскільки кадри є ключовим чинником реалізації змін.

За наявності мотивованих співробітників, які розуміють причини зміни та спосіб його реалізації, заходи щодо здійснення змін, швидше за все, будуть успішними. Люди можуть чинити опір змінам з багатьох причин, наприклад, неправильне розуміння, брак довіри, низька здатність адаптуватися до змін, незгоду з виборами або страх щодо впливу, який зміни можуть вплинути на них особисто [6, 207]. Тому необхідно грамотно керувати організаційними змінами на організаційному рівні, а також звертати належну увагу на співробітників на індивідуальному рівні. Усі співробітники повинні відчувати свою значущість та залучення до процесу зміни, щоб він був успішним.

Будь-яка зміна спрямована на розвиток організації. Р. Дафт виділив три типи змін усередині організації: зміни у технології; зміни у стратегії та структурі організації; зміни у культурі [5, 54].

Вирізняють два підходи до управління організаційними змінами: механістичний (моделі К. Левіна, Р. Балока та Д. Баттена та ін.) та органічний (моделі Дж. Коттера, Д. Надлера та М. Л. Ташмена, ADKAR та ін.) [25, 27].

Згідно з першим, організація розглядається як машина, працююча за жорсткими правилами; зміни плануються та проводяться «зверху»; опір можна розрахувати та керувати ним; ретельне планування та система контролю

розглядаються як запорука успіху змін. При стабільному стані середовища, наявності ресурсів та локальних змін цей підхід є найкращим.

Згідно з другим підходом, організація розглядається як живий організм, відкрита система, яка змінюється під впливом зовнішньої середовища. Співробітникам необхідно зрозуміти та прийняти реальність та необхідність змін; реакція на зміни у зовнішньому середовищі – це звичний атрибут сучасного життя; успішні нововведення засновані на розумінні, прийнятті та участі співробітників на організаційному, груповому та індивідуальному рівнях.

Американський соціолог і психолог К. Левін одним із перших почав вивчати психологію розвитку організації. Він запропонував модель, що включає три стадії змін, кожної з яких відповідають свої методи (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Триступенева модель змін Курта Левіна

Джерело: сформовано автором на основі [23, 24]

1. «Розморожування» - усвідомлення необхідності змін. Основна мета цього етапу – зробити те щоб компанія була готова змін.

2. «Рух» – власне здійснення змін. Для успішної реалізації має бути чітко побудована стратегія, потрібно відстежувати процес змін та вчасно вживати необхідних заходів коригування.

3. «Заморожування» - повернення стабільності. Після проведених змін необхідно закріпити нові правила та установки.

Американський спеціаліст з управління, професор Гарвардської школи Лері Грейнер розробив класичну модель управління змінами, що включає 6 етапів (рисунок 1.2) [25, с.40].

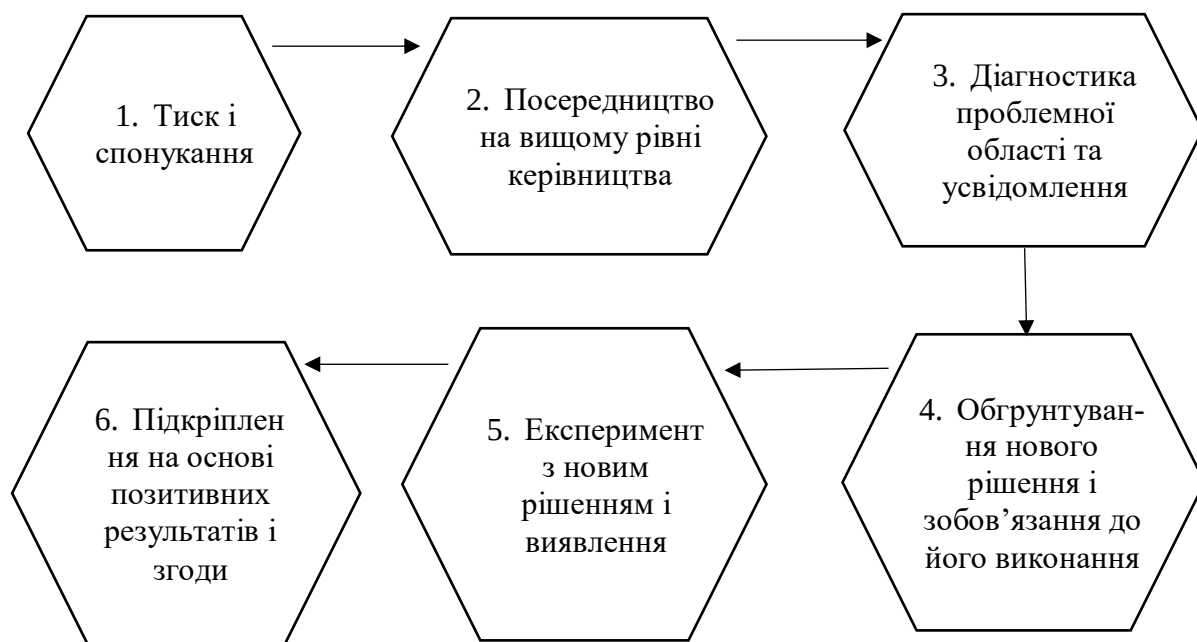


Рисунок 1.2 - Модель успішного проведення організаційних змін Л. Грейнера

Джерело: узагальнено автором на основі [25]

Л. Грейнер надає великого значення участі всіх співробітників в організації. При реалізації цих етапів використовувати необхідно досвід не тільки топ-менеджменту, а й співробітників нижчого рівня, оскільки ці зміни згодом впливають на всю організацію та всіх її працівників. Тому модель Грейнера просто і доступно пояснює весь процес організаційних змін, через що сьогодні не втрачає свого сенсу.

У будь-якому разі, зміни в організації зустрічають так званий опір.

Опір - це багатогранне явище, яке може призвести до непередбачених затримок, додаткових витрат і нестабільності в процесі стратегічних змін. Цей опір завжди проявляється у відповідь на будь-які зміни. Під час змін

відбуваються затримки в ініціації процесу змін; несподівані затримки впровадження та інші труднощі порівняно з планом, які уповільнюють зміни та збільшують витрати; а також спроби саботувати зміни в організації або «втопити» їх серед інших пріоритетів [13, 229].

Після внесення змін часто виникає затримка в отриманні результатів цих змін. Зміни набувають чинності повільно, а організація намагається прив'язати вплив змін до існуючих замовлень.

Опір змінам буває трьох видів [18, с.216]:

1) Індивідуальний опір змінам - можна простежити щодо реакції окремих осіб. Людина чинить опір змінам тоді, коли вона не почувається в безпеці, наприклад, коли менеджер не впевнений у результатах та наслідках змін.

2) Груповий опір змінам існує поряд з індивідуальним і набагато більшою мірою характеризується стабільністю та сталістю, ніж опір індивідів. Важко змінити структуру та культуру групи та позбавити її впливу.

3) Опір системи має три складові [17, 65]:

- конфлікт, що виникає під час встановлення пріоритету робіт, який пригнічує активність щодо проекту зміни на користь поточної виробничо-господарської діяльності;

- перевантаження, що створює «слабкі» місця, зростання витрат та зриви;
- некомпетентність, що веде до нереальної та неефективної стратегії змін.

Аналіз результатів дослідження показує, що для всіх організацій, незалежно від віку та системи управління, найскладнішою частиною процесу трансформації є опір рядових працівників змінам. Здійснюючи організаційні зміни керівники вважають, що саме цей аспект життєдіяльності підприємства є найбільш актуальним і складним для вирішення [1, 157]. Опір співробітників безпосередньо пов'язаний зі змінами, викликаними впровадженням ряду заходів у рамках реалізації стратегічного плану, затвердженого компанією. Наведена нижче класифікація причин виникнення опору змінам дозволяє зрозуміти, які саме групи і категорії осіб чинитимуть цей опір і чому (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація причин опору змінам

Причини	Результат	Реакція
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат в результаті змін: влади, грошей, контролю над ресурсами	Політична поведінка
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низька міра довіри менеджерам, що ініціюють зміни	Чутки
Різна оцінка наслідків здійснення змін	Невпевненість у доцільності та невизначеність результатів змін	Відкрита незгода, конструктивна опозиція
Відсутність розуміння і довіри	Побоювання людей, що вони не мають необхідних навичок або умінь, низька терпимість до змін	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу
Конфлікт інтересів індивідів, причетних до впровадження змін	Задоволення одних співробітників і незадоволення інших	Відкрита незгода, сварки

Джерело: узагальнено на основі [4, 20, 14]

Розуміючи причини виникнення опору змінам, пропонуємо такий варіант послідовності дій, який зменшує цей опір [2, 41]:

- створити необхідний управлінський потенціал, виділивши цього додаткові кошти і встановивши чіткий розподіл часу людей, запланувати розширення чисельності керівників;

- передбачити у плані впровадження змін програму підвищення кваліфікації;

- діяти за такою схемою: зміна поведінки персоналу – нарощування організаційних зусиль – стратегічні дії.

Отже, зміни – явище неминуче та необхідне, що веде до розвитку підприємства, і для його ефективності потрібне використання адекватні методики організаційного розвитку. Опір змінам – природне явище, яке часто супроводжується інноваціями на підприємстві, але зазвичай носить деструктивний характер. Однак за правильного підходу це явище може стати джерелом нових ідей при дослідженні першопричин опору, розробці планів і налагодженні внутрішніх комунікацій [22, 48].

Процес управління організаційними змінами складається з багатьох факторів і компонентів, врахування яких забезпечить ефективність результатів

його впровадження (рисунок 1.3).

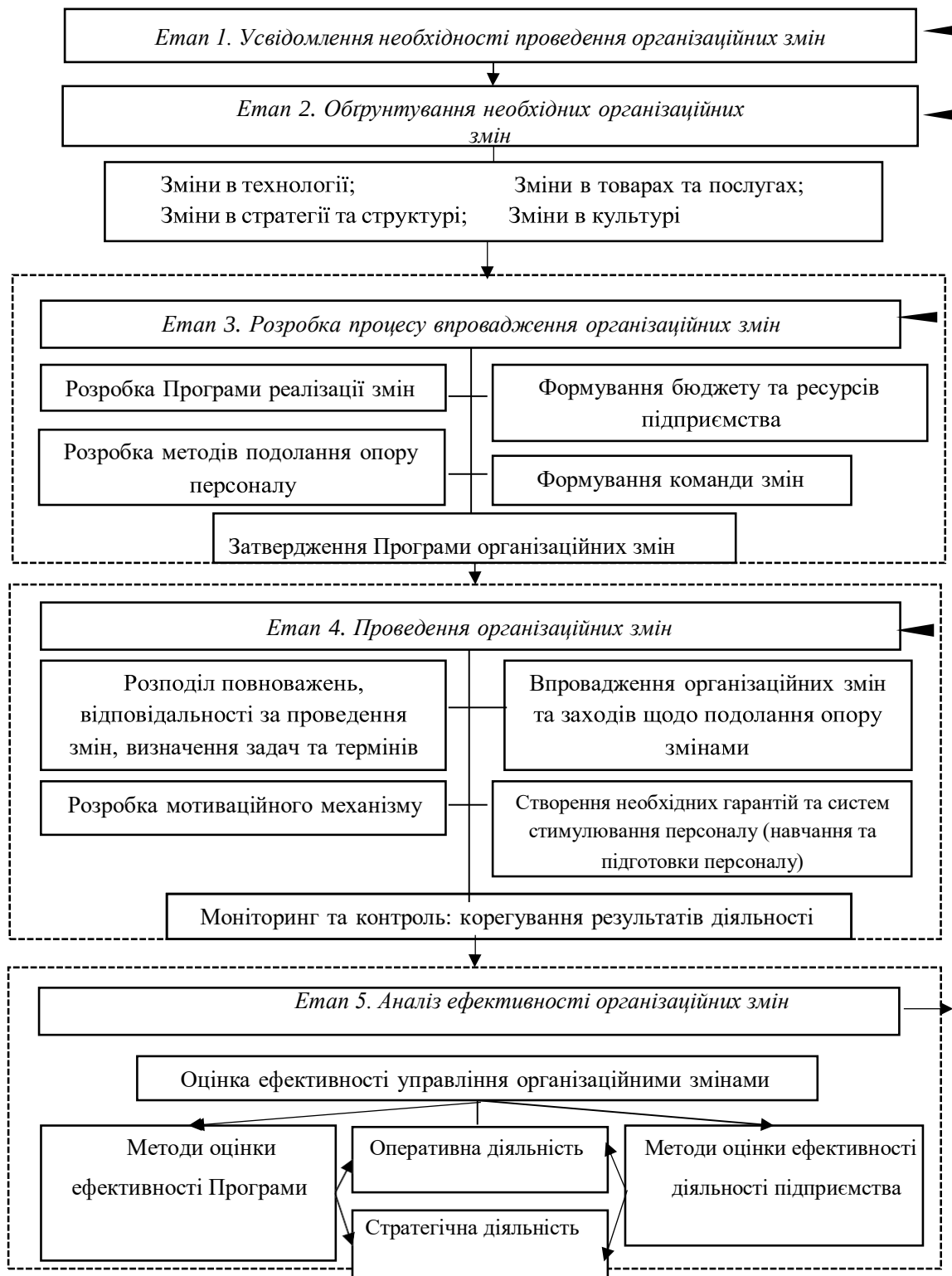


Рисунок 1.3 - Управління організаційними змінами на підприємстві

Джерело: [12, с.230]

Прийняття рішення про впровадження системних змін на підприємстві

вимагає обґрунтованого вибору методу управління даним процесом.

Основними в управлінні змінами вважаються наступні методи: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг, даунсайзинг, всебічне управління якістю, лін-продакшн, концепція 6-Сигма, основний зміст і сутність яких розглянемо нижче (таблиця 1.4).

У відповідь на стрімкі зовнішні зміни, що відбуваються сьогодні, підприємство повинно розробляти та впроваджувати адекватні дії. Будь-яке кризове явище приховує дві можливості: негативні наслідки та нові позитивні можливості.

Таблиця 1.2 – Методи управління змінами

Назва методу	Зміст
1. Аутсорсинг	Передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера).
2. Бенчмаркінг	Процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента, з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.
3. Реінжиніринг	Реалізується шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування існуючих бізнес-процесів.
4. Даусайзинг	Зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей та робочих процесів фірми.
6. Всебічне управління якістю	Діяльність усього колективу підприємства щодо запобігання повторенню дефектів на всіх рівнях та обов'язково вимагає спільних зусиль.
7. Лін-продакшн	Сутність ощадливого виробництва полягає у ліквідації дій, які потребують багато часу, але не створюють додаткової цінності, а також формування процесів виробництва, які створюють додаткову цінність у безперервний потік.
8. Концепція 6-Сигма	Це статистична концепція, що має на меті вирішення проблем, пов'язаних з виявленням похибок у бізнес-процесах підприємства задля поліпшенням якості продукції.

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 12, 16, 21]

Щоб полегшити розвиток другого варіанту подій, менеджери повинні знати

про мінливі потреби організації та навчитися керувати змінами.

Зміни на підприємстві не відбуваються постійно і безперервно, вони мають свій часовий лаг для їх проведення. Як зазначає Т. В. Гринько [3, с.64], трансформація підприємства від функціонування до розвитку, або навпаки, від розвитку до функціонування неминуче супроводжується численними змінами. Однак такий перехід не може бути нескінченним, а повинен мати певний часовий ліміт. Ці часові рамки визначаються етапом життєвого циклу підприємства.

Таким чином, на підставі теоретичного дослідження, проведеного в цьому розділі, можна зробити такі висновки:

1) зміни є невід'ємною частиною сучасного життя організацій. У всіх великих зарубіжних корпораціях усі зміни проходять паралельно з проектами з управління ними та по роботі з опором персоналу.

2) існують різні точки зору, які розглядають організаційні зміни із різних позицій. Одні вважають, що зміни – це неминучі події, які організація здатна запобігти. Інші визначають зміну як разовий захід, спосіб виживання або спосіб життя організації; дію, проект, програму або функцію управління [7, 9, 23, 26].

3) управління змінами – це впровадження та здійснення трансформаційних стратегій, що застосовуються на індивідуальному та організаційному рівні, щоб просунути бізнес чи організацію вперед до досягнення своїх стратегічних цілей.

У швидко мінливому та нестабільному середовищі сучасні організації змушені постійно трансформуватися. У більшості випадків ці зміни відбуваються реактивно, що часто призводить до втрати конкурентної переваги, а іноді навіть до «смерті» самої організації.

Коли підприємства впроваджують організаційні зміни, їм потрібно підготуватися до довгого та важкого шляху, який охоплює різні типи проблем, котрі виникають на етапах планування та підготовки процесу змін. Управління змінами - це процес постійної переорієнтації організаційної діяльності, оновлення організаційних структур і пошуку нових можливостей.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ФОП «САДОВОЙ О.В.»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ФОП «Садовою О.В.»

Ліси надзвичайно важливі для економічного потенціалу регіону Сумщини. Вони використовуються як сировина для розвитку різних галузей економіки, створюють умови для життя людини. До лісових ресурсів належать деревина, технічна сировина, продовольчі та кормові ресурси. Ліси набувають все більшого значення як засіб захисту навколишнього середовища. Завдяки своїм захисним властивостям ліс сприяє покращенню водної ситуації в регіоні та збільшенню врожайності сільськогосподарських культур.

Поряд з іншими природними ресурсами лісові ресурси є складовою продуктивних сил країни, безпосередньо приймають участь у її економічному розвитку, забезпечують соціальні потреби суспільства, слугують засобом виробництва, предметом і продуктом праці.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи виступає ФОП «Садовою О.В.», яке знаходиться у м. Кролевець Конотопського району, Сумської області. Заснування підприємства датується 2011 роком. Господарство розташоване в східній частині Сумської області, в зоні Лісостепу. До областного центру м. Суми - 149 км.

Основним напрямом діяльності ФОП «Садовою О.В.» згідно з КВЕД 02.40 «Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві» є виконання лісосічних робіт, трелювання (переміщення деревини від місця звалювання до лісонавантажувального пункту) та сікорення ділянок (скошування зілля і т.д.). В процесі роботи підприємство отримує замовлення від ДП «Кролевецьке лісомисливське господарство» на головну (вирубкування стиглих деревостанів) та санітарну вирубку (вилучення з лісу сухостійних, усихаючих, дуже

ослаблених, пошкоджених шкідниками, хворобами або внаслідок стихійних явищ, техногенних впливів окремих дерев або їх груп) деревини, сортування її на асортимент згідно якості по класам деревини (А, В, С, D) та переміщення до пункту зберігання. Середній обсяг виконуваних робіт - 1500 м³ деревини на місяць, вартістю 143 грн./м³.

Будь-який процес неможливо уявити без людини, тому трудові ресурси доцільно відобразити у вигляді організаційної структури. Така структура управління демонструє організацію як сукупність взаємозалежних елементів, кожен з яких має свої цілі і завдання.

З точки зору структури управління, директору безпосередньо підпорядковуються бухгалтер, механік та лісоруби. Структурна схема управління ФОП «Садовою О.В.» представлена на рисунку 2.1.

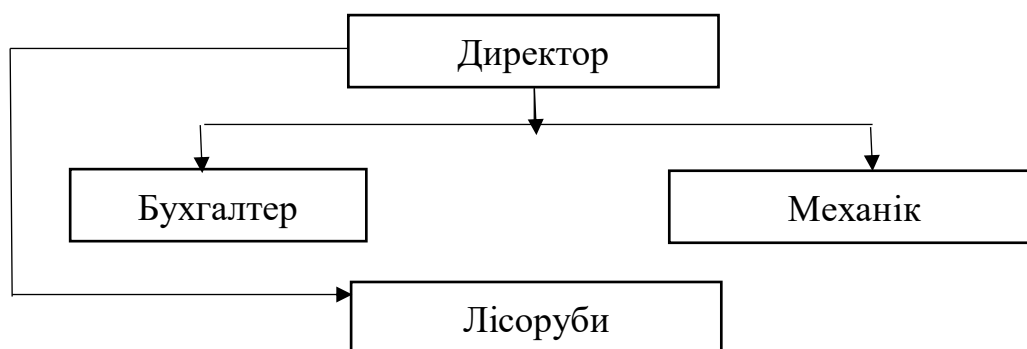


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ФОП «Садовою О.В.»

Джерело: побудовано автором

Треба відмітити, що досліджуване підприємство має лінійну організаційну структуру управління, яка має свої недоліки, а саме: високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що ускладнює його можливості ефективно управляти підприємством; перевантаження інформацією, значний потік документації, безліч контактів з підлеглими та підприємствами-замовниками.

При середньорічному прирості на 1 га покритої лісом площі, розмір

лісокористування (табл. 2.1) на всій площі становить 33,7 тис м³, що складає близько 57,6 % річного приросту.

Таблиця 2.1 - Розрахункова лісосіка по рубках формування і оздоровлення лісів

Вид рубки	Площа, га	Земельна маса, м ³
Освітлення	20	200
Прочищення деревостану	15	360
Проріджування	80	309
Прохідне вирубування	30	215
Вибіркова санітарна рубка	534	955
Суцільна санітарна рубка	3	124

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства

Головну рубку, як правило, проводять, коли насадження лісу досягнуло своєї стиглості. Стиглість лісу відображає потребу на лісові породи певної якості. Усі види зрілості можна розділити на дві групи: перша - біологічна (природна, відновлювана і фізіологічна), друга - економічна (технічна, кількісна, якісна, економічна, захисна тощо). Як правило підприємство приймає замовлення з головної вирубки деревини, але також виконує суміжні роботи, пов'язані з очищенням деревостану, проріджуванням, освітленням і т.д.

Природна стиглість характеризує стан дерева або насадження, що знаходиться на межі природного старіння і відмирання. Вік, який відповідає цій ситуації, називається природним віком стиглості лісу. У цій віковій групі деревостан досягає максимального запасу великої деревини на одиницю площі.

До природного віку стиглості зазвичай належать ліси I класу, тобто ліси з природоохоронним і ґрунтоохоронним значенням, а також ліси в міських зелених насадженнях і природних заповідниках. У цих лісах головною метою господарства є не деревина, а інші блага лісу: меліоративні, наукові, оздоровчі. Тому основну вирубку цих лісів називають відновлюваною. Головною метою цієї рубки є не отримання деревини, а відновлення лісу шляхом заміни відмираючих дерев на молоді. Проте при відновлювальних рубках отримують деревину для господарського використання.

Таблиця 2.2 - Забезпеченість ФОП «Садової О.В» основними засобами та ефективність їх використання

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. у % до 2019 р.
Трактор «Білорус 80.2»	1	2	2	у 2 рази
Автомобіль ВАЗ 21213	2	3	3	150,0
Автомобіль ЗІЛ 131	1	1	1	-
Бензопила «STIHL 361»	2	3	4	у 2 рази
Бензопила «STIHL 462»	1	2	2	у 2 рази
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	1481,80	2302,60	2876,90	194,0
Вартість виконаних робіт, тис. грн.	3613,90	3625,50	5040,30	139,47
Фондоозброєність, тис. грн.	148,18	287,8	410,9	у 3 рази
Фондовіддача, грн.	2,4	1,6	1,8	75,0
Фондомісткість, грн.	0,4	0,6	0,6	150,0

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані таблиці, бачимо, що у власності та користуванні ФОП «Садової О.В» є трактор та вантажні транспортні засоби для безпосереднього підвезення лісорубів та інструментів до місця виконання робіт. В наявності підприємства також є бензопили STIHL 361 та STIHL 462 для спилування та проріджування насаджень, кушорізи для догляду за лісовими культурами та ведення рубок догляду.

З розрахунків, наведених в таблиці 2.2, можна бачити, що за три роки вартість основних виробничих фондів підприємства збільшилася майже у 2 рази, або на 94%. Це вказує на те, що керівництво підприємства займається розширенням механізації робіт та оновленням транспортних засобів. Показник фондоозброєності за період з 2019 по 2021 рік збільшилась у 3 рази через збільшення вартості основних виробничих фондів. Це свідчить про інтенсивне використання робочої сили, а також про покращення матеріально-технічної бази підприємства. Головна причина зниження фондовіддачі ФОП «Садової О.В.» на 25% - це неефективне використання ОФ (простої обладнання, недовикористання

потужностей).

Таблиця 2.3 - Динаміка та структура чисельності працівників ФОП «Садовою О.В.»

Категорія працівників	Роки						Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
	2019р.		2020р.		2021р.		(+, -)	%
	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %		
Працівників всього	10	100	8	100	7	100	-3	70,0
в т. ч. керівник (директор)	1	10,0	1	12,5	1	14,3	-	-
лісоруби	6	60,0	5	62,5	4	57,1	-2	66,7
механік	2	20,0	1	12,5	1	14,3	-1	50,0
бухгалтер	1	10,0	1	12,5	1	14,3	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних ФОП «Садовою О.В.»

Аналізуючи динаміку зміни чисельності працівників, спостерігаємо їх зменшення у порівнянні з базовим періодом на 3 особи, або на 30%. Це сталося переважно через скорочення числа лісорубів на 33,3% та механіків на 50%, відповідно. На таку тенденцію вплинуло скорочення отримуваних замовлень від ДП «Кролевецьке лісомисливське господарство» у 2021 році та неможливість підприємства забезпечити достатній рівень заробітної плати працівникам.

Економічна ефективність є важливим мірилом і оціночним показником реалізації певних заходів у народному господарстві. Загалом погляди більшості економістів на проблему економічної ефективності зводяться до того, що її сутність виражається через взаємозв'язок кінцевого результату – ефекту від використання виробничих ресурсів. Під економічною ефективністю виробництва розуміють виробництво одиниці продукції з найменшими затратами праці та капіталу для отримання максимальної кількості продукції. Рациональне використання трудових ресурсів є основою збільшення виробництва і підвищення добробуту населення.

У таблиці 2.4 наведено динаміку продуктивності та оплати праці співробітників досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4 - Продуктивність і оплата праці у ФОП «Садовий О.В.»

№ п/п	Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Відношення 2021 р. до 2019 р., %
1.	Собівартість виконаних робіт, грн.	361390	362550	504030	139,5
2.	Чистий дохід (виручка) від наданих послуг, грн.	2237921	3041323	3471217	155,1
3.	Середньорічна чисельність працівників - всього, осіб	10	8	7	70,0
4.	Вартість виконаних робіт в розрахунку на одного середньорічного робітника всього, грн.	361390	453187	720042	199,2
5.	Фонд оплати праці, грн.	303583	420000	401440	132,2
6.	Нараховано ЄСВ, грн.	66788,4	92400,0	88316,9	132,2
7.	Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	2529	4375	4779	188,9
8.	Питома вага заробітної плати в чистому доході, %	13,57	13,81	11,56	-

Джерело: розраховано та складено автором за даними ФОП «Садовий О.В.»

За даними таблиці, чисельність працівників за досліджуваний період мала незначні коливання по роках. Враховуючи значне подорожчання палива, запасних частин, інфляційні процеси в економіці, спостерігається й зростання собівартості виконаних робіт ФОП «Садовий О.В.» на 39,47%. Фонд оплати праці підприємства формується за рахунок власних доходів. У 2021 році даний показник збільшився на 32,23 % через підвищення мінімальної заробітної плати та особливості роботи, незважаючи на скорочення чисельності працівників. Треба відмітити, що питома вага заробітної плати в чистому доході у 2021 році значно зменшилася, а саме на 14,82%. Таким чином, можемо констатувати певне погіршення фінансового становища підприємства, недостатнє звернення уваги на мотивування працівників, що також знаходе відображення на результатах діяльності підприємства.

З метою визначення результативності діяльності будь-якого підприємства необхідно порівняти понесені витрати матеріальних, фінансових, трудових ресурсів з отриманими доходами.

Розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності ФОП

«Садовой О.В.» за 2019-2021 роки (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Основні економічно - фінансові показники ФОП «Садовой О.В.»

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р., (+,-)	Відношення 2021 р. до 2019 р., %
Собівартість виконаних робіт, грн.	361390	362550	504030	+142640	139,47
Чистий дохід від надання послуг, грн.	2237921	3041323	3471217	+1233295	155,11
Сума податку за ставкою 5%, грн.	111896,1	152066,2	173560,9	+61664,8	155,11
Сума єдиного податку, грн.	44874,1	39323,8	47740,8	+2866,6	106,45
Чистий прибуток, грн.	2081151	2849933	3249915	+1168764	156,16
Рівень рентабельності (збитковості), %	57,59	78,61	64,48	+6,89 п.в.	-

Джерело: розраховано та складено автором за даними ФОП «Садовой О.В.»

Чистий дохід від надання додаткових послуг в лісовій діяльності ФОП «Садовой О.В.» збільшився на 1233295,56 грн. або на 55,11% в 2021 році. Собівартість виконаних робіт також зросла на 39,47%. Досліджуване підприємство перебуває на спрощеній системі оподаткування, відповідно через зростання доходів збільшилися і суми податків, які необхідно сплачувати до бюджету.

Чистий прибуток за 2019-2021 роки збільшився на 1168764,16 грн. або на 56,6%. Рівень рентабельності підприємства тримається на середньому рівні і підвищується з кожним роком. Так у 2021 році даний показник склав 64,48%, що на 6,89 п.в. вище в порівнянні з базовим роком.

2.2 Аналіз стану управління змінами ФОП «Садовой О.В.»

Слід зазначити, що ліси України за своїм використанням і розміщенням переважно виконують такі функції, як водозахисні, захисні, санітарно-гігієнічні та оздоровчі, забезпечують потреби суспільства в лісових ресурсах.

Особливості українських лісів і лісового господарства включають:

- середня лісистість країни низька;
- лісокористування в різних природних зонах (Полісся, Лісостеп, Степ, Українські Карпати) має суттєві відмінності в методах ведення лісового господарства, використанні лісових ресурсів та корисних властивостях лісу;
- переважно екологічна цінність лісів та їх висока частка (до 50%) за режимів обмеженого лісокористування;
- висока частка заповідних лісів (16,1%), що демонструє стійку тенденцію до зростання;
- історичний розвиток збереження лісів для багатьох постійних лісокористувачів (лісами постійно користуються підприємства, установи та організації десятків міністерств і лісгоспів);
- значне збільшення площі лісів на радіоактивно забруднених територіях;
- половина українських лісів створені людиною і потребують більшого догляду.

Загальна площа лісового фонду країни становить 10,4 млн га, з них 9,6 млн га вкриті лісовою рослинністю. Лісистість країни становить 15,9%. За останні 30 років площа лісів збільшилася на 21%, а запаси деревини зросли майже втричі. Половина українських лісів створені людиною і потребують більшого догляду.

До основних причин виникнення проблем у лісовому господарстві для ФОП «Садової О.В» можна віднести наступні (рисунок 2.2).

ФОП «Садової О.В» має непогані перспективи, але підприємство перестало розвиватися та поступово починає втрачати свою унікальність. З'являються фірми, що конкурують. Керівництво підприємства в особі її директора дійшло висновку підвищити ефективність організаційної діяльності через зміни індивідуальної та колективної поведінки у бік удосконалення та змін, мобілізації творчих здібностей та винахідливості, створення безперервно вдосконалюваної організації, унікальної у своїй основі.

Зміни на підприємстві мають бути спрямовані на досягнення його стратегічних цілей, а саме: задоволення потреб споживачів, покращення якості трудового життя працівників, забезпечення соціального та екологічного

розвитку, зростання інноваційного потенціалу, забезпечення зростання прибутковості підприємства.

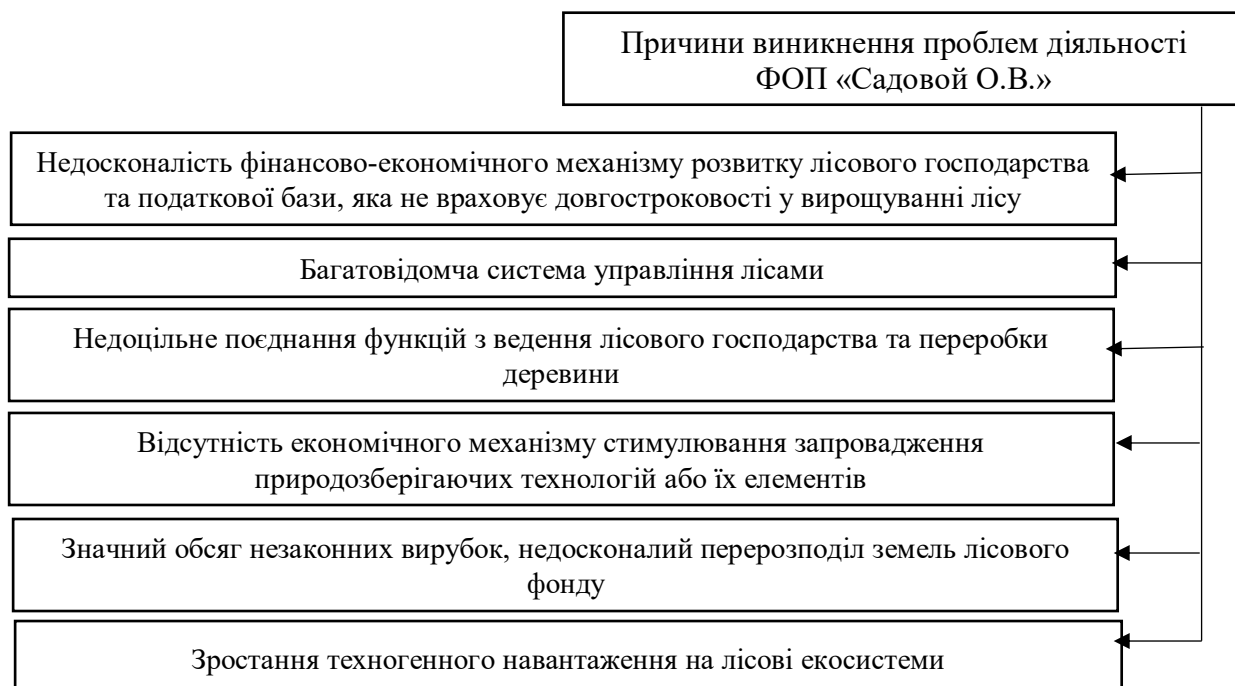


Рисунок 2.2 - Причини виникнення проблем у діяльності ФОП «Садовою О.В.»

Джерело: узагальнено автором

Неможливо виділити більше або менше важливі за значенням зміни. Проте провідниками змін на підприємстві є його працівники, що можуть або сприяти нововведенням або звести зусилля керівництва із запровадження перетворень нанівець. Тому першочерговим завданням, на нашу думку, є оцінити особистісні цінності працівників з метою отримання інформації для взаємодії з персоналом.

Для того, щоб система цінностей позитивно впливала на результати діяльності компанії, необхідно, щоб система цінностей працівника збігалася з системою цінностей компанії, а система цінностей компанії була інтегрована у стратегію розвитку та забезпечувала її реалізацію.

В результаті дослідження виділимо основні фактори сприяння проведенню змін, серед яких низькі показники результативності діяльності ФОП «Садовою О.В.», старіння технології, організаційна криза, зміна цінностей та норм у працівників, зміни в законодавстві, а також зміна стилю керівництва (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Фактори сприяння проведенню змін у ФОП «Садовою О.В.»

Місце в рейтингу	Фактор	Відповідь, %
1	Низька результативність діяльності підприємства	72
2	Зміна стилю керівництва	58
3	Старіння технології	43
4	Зміни законодавчих важелів	29
5	Зміна цінностей та норм у працівників	29
6	Організаційна криза	15

Джерело: сформовано автором

Важливо проводити моніторинг внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства для вчасного реагування та проведення необхідних змін.

При оцінці бар'єрів впровадження змін ФОП «Садовою О.В.», працівники проранжували їх у наступному порядку (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Фактори протидії впровадженню змін у ФОП «Садовою О.В.»

Місце в рейтингу	Фактор	Відповіді, %
1	Відсутність компетентних фахівців із управління змінами	87
2	Недосконале законодавство, макроекономічна ситуація	72
3	Відсутність фінансових ресурсів на проведення змін	72
4	Опір і побоювання змін	58
5	Невизначеність стилю керівництва	43
6	Протиріччя в цілях підприємства та працівників	29
7	Невдачі у впровадженні системних перетворень	15
8	Бюрократична жорсткість структури	29

Джерело: сформовано автором

Основним завданням керівника має стати створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Його особисті цінності, погляди, культура, професіоналізм екстраполюються на персонал підприємства. Працівники повинні бути зацікавлені у якісному виконанні своєї роботи, для чого слід застосувати певні управлінські методи. Задача керівника – вибрати такий стиль керівництва, який повною мірою розкриє його лідерські здібності і забезпечить зростання ефективності та результативності підприємства.

На нашу думку, всі успішні підприємства забезпечують результативну та ефективну діяльність завдяки групам працівників, які бажають змінюватися відповідно до вимог сучасного ринкового середовища, в якому функціонує підприємство. Саме такі працівники виступають рушіями та провідниками змін. Треба зазначити, що забезпечити високу результативність своєї діяльності та досягти поставлених цілей ФОП «Садовий О.В.» можливо лише при дотриманні чітко визначеної стратегії розвитку.

2.3 Оцінка ефективності управління змінами ФОП «Садовий О.В.»

Ефективність управління підприємством створює сприятливі умови задля досягнення виробничим колективом поставлених цілей у найкоротший термін за найвищих якісних і кількісних показників і найменших витрат ресурсів.

Висока конкуренція, загрози та можливості динамічного зовнішнього середовища не впливають на зміну стратегічних орієнтирів досліджуваних підприємств. Основним завданням для них постає зміцнення конкурентних позицій шляхом удосконалення виробничих процесів. Тобто керівництво вбачає необхідність змін у функціональних підсистемах, що спрямовано на часткове покращення певних параметрів діяльності.

Для того, щоб ФОП «Садовий О.В.» мало змогу обрати найбільш успішну для нього стратегію та ефективно управляти нею, насамперед, необхідно визначити, які вимоги пред'являють до підприємства зовнішні умови, а потім - перевірити, наскільки власні ресурси дозволяють їй відповідати цим вимогам.

Розвиток сильних сторін, використання наявних та створення нових можливостей при врахуванні слабких сторін і загроз є базою при складанні стратегічного плану розвитку підприємства.

Для визначення сильних і слабких сторін діяльності ФОП «Садовий О.В.», вважаємо доцільним використати SWOT-аналіз, який досі доводить свою ефективність як важливий елемент раціонального підходу до розробки та реалізації підприємницької стратегії.

Таблиця 2.8 – Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз
ФОП «Садовий О.В.»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Кваліфіковане, енергійне керівництво, що використовує нестандартні творчі методи роботи. 2. Стійкі контакти з діловими партнерами. 3. Висока кваліфікація робітників. 4. Високий інноваційний потенціал. 5. Наявність перевіреної бази замовників.	1. Відсутність служби маркетингу на підприємстві. 2. Недостатня забезпеченість транспортними засобами та сучасними інструментами. 3. Неналежний стан лісовозних доріг. 4. Зниження кількості замовлень.
Ринкові можливості (O)	Ринкові загрози (T)
1. Високі ціни на послуги конкурентів, що дозволяє використати стратегію низьких цін. 2. Прискорення темпів НТП. 3. Можливість використання новинок. 4. Розробка конкурентної стратегії розвитку. 5. Спрощені вимоги податкового законодавства до малих підприємств.	1. Поява сильних конкурентів з новою стратегією поведінки. 3. Відсутність налагоджених ринкових механізмів. 4. Зміна потреб і запитів споживачів. 5. Різкі зміни смаків і уподобань споживачів. 7. Ризики зниження тарифів замовників. 8. Наявність бар'єрів для входження на ринок. 10. Необхідність сертифікації лісових ресурсів: деревина, що надходить до країн ЄС, повинна мати легальне походження, тобто сертифікована системами FSC і PEFC.

Джерело: сформовано автором

Такий аналіз дає можливість більш чітко зорієнтуватися у реальній ситуації справ, яка склалася на ринку, зрозуміти, якими можливостями підприємство може скористатися для поліпшення та зміни існуючого положення.

Отже, достатньо сильні загрози зовнішнього середовища виступають перешкодою для реалізації сильних сторін та використання власних можливостей щодо розвитку досліджуваного підприємства.

Будь-яке підприємство знаходиться в стані постійного зв'язку із зовнішнім середовищем. Макросередовище - це фактори, з якими підприємство не стикається безпосередньо, але має серйозний вплив на діяльність. Аналіз PEST дозволяє враховувати тенденції, які є критично важливими для регуляторної діяльності. PEST-аналіз певною мірою є частиною SWOT-аналізу і пов'язаний з впливом факторів зовнішнього середовища на формування бізнес-

можливостей і загроз для діяльності підприємства.

У таблиці 2.9 наведений PEST-аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ФОП «Садової О.В».

Таблиця 2.9 - PEST-аналіз впливу факторів зовнішнього середовища ФОП «Садової О.В»

Характеристика елементів PEST-аналізу	
Політичні (P)	Економічні (E)
1. Нестабільність світової та вітчизняної політичної ситуації. 2. Посилення регулювання з боку держави. 3. Підтримка державою конкурентів. 4. Посилення податкового навантаження.	1. Коливання курсу валют. 2. Ріст інфляції. 4. Погіршення інвестиційного клімату в країні та регіоні. 4. Зниження цін на послуги.
Соціальні (S)	Технологічні (T)
1. Зниження реальних доходів населення. 2. Ріст мобільності населення. 3. Вплив соціальних переваг та вимог часу. 4. Збільшення кількості кваліфікованих спеціалістів.	1. Розвиток конкурентних технологій. 3. Можливість надання нових видів послуг. 4. Можливість рухатися «в ногу з часом» через застосування автоматизованих систем та сучасного обладнання. 5. Використання мережі інтернет для просування свого підприємства та послуг.

Джерело: узагальнено автором

З проведеного аналізу видно, що ФОП «Садової О.В» необхідно спрямувати всі зусилля на нейтралізацію чи зниження негативного впливу вказаних загроз на діяльність підприємства. Загалом, становище підприємства відносно стійке. Тим не менш, необхідно покращувати свої показники конкурентоспроможності, в таких напрямках як персонал та унікальність стратегії розвитку. Для того, щоб виграти в конкурентній боротьбі, а також підвищити показники щодо прибутковості та рентабельності, необхідно провести певні зміни.

Оцінку ефективності управління змінами вважаємо за доцільне розглянути в контексті наявного власного майна ФОП «Садової О.В.» та наскільки його достатньо для забезпечення управління змінами на підприємстві.

Оцінку ефективності управління змінами представимо за допомогою наступних показників (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Оцінка ефективності управління змінами ФОП «Садовою О.В.»

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р. (+,-)	Відношення 2021 р. до 2019 р., %
Вартість майна, тис.грн.	320	387	400	+80	125,0
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,654	0,748	0,836	+0,182	127,8
Коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом	0,175	0,198	0,162	-0,013	92,6
Власні оборотні кошти (оборотні активи)					
Коефіцієнт маневреності	0,123	0,284	0,096	-0,027	78,0
Власний капітал					
Рентабельність змін	67,01	75,32	81,14	+14,13	121,1
Питома вага власних коштів у загальній сумі вартості змін	35,2	43,8	51,2	+16,0 п.в.	-

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи дані таблиці можна констатувати, що вартість реального майна за три роки хоч і не суттєво, але зростала і у 2021 році досягла 400 тис.грн., що на 25% більше ніж у 2019 році. Збільшення коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами на 0,182 або на 27,8% говорить про достатність коштів для формування запасів підприємства. Поряд з цим спостерігаємо за збільшенням частки власних коштів у загальній сумі вартості змін на 16,0 п.в., що вказує на готовність підприємства до змін і розробки нової стратегії свого подальшого розвитку. Підтвердженням цьому є також і зростання самого показника рентабельності змін у досліджуваному періоді на 21,1%. Зменшення коефіцієнту маневреності у 2021 році в порівнянні з 2019 на 0,027 або на 22% свідчить про скорочення частки власного капіталу, який перебуває в обороті і дає змогу вільно маневрувати цими коштами.

Отже, управління змінами на підприємстві відбувається як інтегрований процес у загальне стратегічне управління, а також є запорукою впровадження та дотримання стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ФОП «САДОВОЙ О.В.»

3.1 Організаційно-економічні заходи вдосконалення управління змінами ФОП «Садовою О.В.»

Ситуація на сучасному світовому ринку змушує багато компаній вносити зміни, щоб зберегти наявні конкурентні переваги та отримати нові. Що стосується організацій, то слово «зміна» означає впровадження нових бізнес-процесів і технологій, трансформацію діяльності організації відповідно до потреб ринку та використання можливостей, створених у бізнесі. Іншими словами, управління змінами - це процес, завданням якого є координація та впровадження змін відповідно до економічних і технічних можливостей компанії. Як невід'ємний партнер у розвитку будь-якого бізнесу, зміни значною мірою торкаються його функціонального змісту.

Співробітники на всіх рівнях управління повинні розуміти та брати до уваги той факт, що зростання складності бізнес-систем обов'язково веде до збільшення цінності ефективного управління змінами. Виконуючи їх, важко впроваджувати нові бізнес-методи та процедури так, щоб вони були повністю прийняті співробітниками та прижилися в організації, не впливаючи на послідовність роботи, корпоративну культуру компанії, сумісність програмних і апаратних рішень тощо.

Однією з основних економічних проблем лісового господарства на сьогодні є низьке фінансування галузі.

Наслідками цієї проблеми є:

- низька заробітна плата, що зумовлює скорочення кадрового потенціалу галузі;
- високий ступінь зносу основних засобів;

- ослаблення служб охорони лісів;

- незадовільний стан та організація служби державної лісової охорони, що характеризується низькою забезпеченістю службовою зброєю, робочим одягом, транспортними засобами, що в свою чергу, призвело до зниження розкриття злочинів та відшкодування збитків від них (несанкціонована вирубка лісу, численні лісові пожежі).

Здійснення організаційних змін – «вищий пілотаж» у роботі керівників компаній, що передбачає знання філософії та технології процесу, а також вивчення успіхів та невдач. Здійснення організаційних змін можна порівняти зі сходженням на невідому вершину. Завжди існує ймовірність невдачі, але ретельна підготовка та знання помилок, зроблених іншими, як і знання успішного досвіду, підвищують ймовірність успіху.

Зміни, що проводяться на підприємстві (реструктуризація виробництва, зміни структури підприємства тощо) в цілому досить успішні. Однак при їх реалізації застосовується директивна стратегія, яка передбачає проведення змін «зверху-вниз, примусово» та посилює існуючі недоліки системи управління ФОП «Садовою О.В» (наприклад, неповноту та недостатню достовірність інформації, що надається працівникам). Керівництву ФОП «Садовою О.В» рекомендується розробити формальну систему управління змінами та методику оцінки їх ефективності, а також змінити стратегію реалізації змін, наголосивши на поінформованості персоналу.

Проблеми менеджменту ФОП «Садовою О.В» багато в чому обумовлені відсутністю формальної системи управління змінами, «директивним» характером самих змін, ненауковим підходом до їх проведення:

- керівник зосереджує увагу майже виключно на організаційній стороні справи, розглядає проблеми з технічної точки зору, упускаючи з уваги індивідуальний та колективний вимір реорганізації, що проводиться;

- працівники не беруть участь ні у постановці цілей, ні у визначенні обмежень. Отже, неможливо забезпечити «пробудження» зацікавленості;

- працівники ФОП «Садовою О.В» не залучені до процесу розробки нових

методів роботи, не сприймають нові ідеї;

- у працівників ФОП «Садовой О.В» немає можливості відкрито обговорювати з колегами та керівником ризики, пов'язані з реорганізацією, терміни та підходи до її проведення. В результаті – низький командний дух у колективі;

- у працівників складається враження, що всі зміни відбуваються з забаганки однієї людини. У зв'язку з цим люди або виступають проти них, або апатично за ними спостерігають з боку;

- керівництво ФОП «Садовой О.В» потребує не просто послуху підлеглих, але їх активної підтримки;

- використання нових методів роботи відбувається так само, як протікала повсякденна робота підприємства. При цьому не береться до уваги та обставина, що ці зміни здатні серйозно підірвати впевненість людей, яких вони зачіпають, у стійкості свого становища.

Систематичний супровід змін роботою з персоналом дозволить як зменшити опір під час їх проведення, так і покращити організаційну культуру. Науково-обгрунтована система управління змінами також необхідна правильної організації стратегічного управління ФОП «Садовой О.В», розробки формальної стратегії.

Таким чином, модель ефективнішого управління ФОП «Садовой О.В» спирається на створення системи управління змінами, що відповідає сучасним підходам до управління.

Будь-яку зміну необхідно розпочинати з діагностики. Ця стадія є по суті відправною точкою та пов'язана з точним визначенням, яка зміна необхідна та бажана. Саме тому діям, які робляться на цьому етапі, необхідно приділити достатній час та увагу. У багатьох організаціях етап діагностики часто не береться до уваги або виконується погано, що майже гарантує провал наступних стадій процесу. Наслідки такого підходу очевидні: планова зміна зазнає краху і не реалізується, або призводить до згубних результатів.

При плануванні змін необхідно враховувати фактори, що знижують

ефективність процесу впровадження цих змін. Також процес впровадження змін може зустріти прямі перешкоди, що загрожують зірвати його цілком. Треба відмітити, що опір персоналу - це головна складність, з якою стикатиметься керівник ФОП «Садовою О.В». Всі інші проблеми тісно пов'язані з опором: невідповідність керівництва, невпевненість у заходах, неадекватність рішень викликають у співробітників недовіру та неприйняття змін, неузгодженість роботи та провал чи неефективність змін.

Опір може виявлятися в явній або прихованій формі і приймати різні форми - від усного вираження невдоволення аж до звільнення незгодного зі змінами співробітника.

Заходи щодо подолання опору змінам:

- поставити собі чіткі мети;
- уявити результат змін: його кількісні та якісні характеристики, позитивний ефект для розвитку підприємства та переваги для персоналу;
- скласти план проведення змін, розбити його на основні етапи та складові;
- познайомити з цілями, результатом керівників підрозділів, перетворити їх на своїх «агентів змін», які повинні донести до всього персоналу ідеї так, щоб не виникало опору;
- проводити спеціальне навчання всіх працівників. Для цього можна скористатися послугами консалтингових фірм, психологів, фахівців із впровадження змін.
- залучити до процесу зміни якнайбільше співробітників, нехай вони себе відчують відповідальними та необхідними;
- визначити, хто із співробітників найбільше боїться змін: провести з ними бесіду, з'ясувати причини страхів та опору, пояснити їхні помилки;
- визначити головні проблеми впровадження змін на своєму підприємстві, їх причини, види опорів, на їх основі скласти програму заходів щодо подолання опору персоналом.

Таким чином, для успішного впровадження у ФОП «Садовою О.В» формальної системи управління змінами, слід розробити стандарт СТП «Процес

управління організаційними змінами», затвердити план організаційних заходів, вибрати організаційну форму проведення змін. Керівництву ФОП «Садовою О.В» в ході регулювання процесу змін слід дотримуватись основних принципів управління змінами, а також визначитися з вибором видів та форм комунікацій. Значну допомогу в управлінні змінами може надати використання автоматизованої системи.

3.2 Формування стратегії змін ФОП «Садовою О.В.» та забезпечення управління ними

З метою проектування нової системи управління змінами у ФОП «Садовою О.В» пропонуємо провести констатуючий експеримент для отримання первинного матеріалу.

Представимо план констатуючого експерименту щодо встановлення рівня сформованості лідерських якостей та компетенцій ефективної діяльності серед співробітників команди:

1. Визначення (виділення, розробка) індикаторів рівня сформованості лідерських характеристик керівника та командоутворення в колективі лісгосподарської організації.

2. Обрання методу діагностики за показниками якості сформованості керівництва та рівня командної побудови колективу організації лісового господарства.

3. Проведення діагностичних методик (завдань) щодо виявлення рівня сформованості лідерських якостей керівника та командоутворення у колективі лісгосподарської організації.

4. Кількісний та якісний аналіз отриманих результатів.

В якості методів дослідження виступили: опитування, тестування, анкетування, ранжування.

З метою оцінити здатність людини бути лідером застосовувалася методика «Діагностика лідерських здібностей». Кожному кандидату було видано бланк із

запитаннями та ручка. На бланках представлено 50 висловлювань, на які потрібно дати відповідь «так» або «ні». Середнього значення у відповідях не передбачено.

Сума балів підраховувалася за допомогою ключа до опитувальника. За кожну відповідь, що збігається з ключовою, випробуваний отримує один бал, інакше – 0 балів.

Оцінка лідерства проходить за такими критеріями:

- 1) якщо сума балів менше 25, то якісні прояви лідера слабкі.
- 2) якщо загальний бал становить від 26 до 35, якісні прояви лідера задовільні (виражені середньо).
- 3) якщо загальний бал становить від 36 до 40, лідерські якості сильно виражені.
- 4) якщо сума балів перевищує 40, то ця людина схильна до диктатури як лідер.

Ще однією діагностичною методикою став тест Белбіна Р.М. «Командні ролі». Даний тест дозволить визначити природні для учасників ролі у колективі, і навіть ті ролі, від виконання яких вони хотіли б відмовитися. Метою методики є діагностика функціонально-рольових позицій у команді. Учасникам дослідження видавалися бланки із сімома розділами по 8 тверджень. У кожному розділі необхідно розподілити суму в 10 балів між твердженнями, які, на його думку, найкраще описують його поведінку. Ці моменти можна розподілити на кілька тверджень. В окремих випадках усі 10 балів можуть бути присвоєні всім твердженням, або всі 10 балів можуть бути присвоєні одному чи іншому твердженню. Переконайтеся, що сума всіх балів для кожного блоку рівна 10 балам. Після цього необхідно перенести свої бали з кожного блоку опитувальника до таблиці. Відповідно до теорії Белбіна, ідеальний менеджер – той, хто поєднує у собі всі переваги перелічених вище типів ролей і навіть позбавлений їх недоліків, через суперечливості особистісних характеристик немає.

Простежити, щоб загальна сума всіх балів у підсумковому рядку

дорівнювала 70. Критерії оцінки результату даної діагностики представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Критерії оцінки результатів діагностики

	Низький 0-33%	Середній 33-66%	Високий 66-85%	Дуже високий 85-100%	Середній бал
Директор	0-6	7-11	12-16	17-23	10,0
Механік	0-6	7-10	11-13	14-18	8,8
Бухгалтер	0-8	9-13	14-17	18-36	11,6
Лісоруб 1	0-4	5-8	9-12	13-29	7,3
Лісоруб 2	0-6	7-9	10-11	12-21	7,8
Лісоруб 3	0-5	6-9	10-12	13-19	8,2
Лісоруб 4	0-8	9-12	13-16	17-25	10,9

Джерело: побудовано автором

В результаті констатуючої частини експерименту діагностична методика «Діагностика лідерських здібностей» дозволила отримати наступні результати.

На рисунку 3.1 відображені результати діагностики лідерських здібностей 3 кандидатів.

Відповідно до інтерпретації тесту:

- у кандидата № 1 лідерські якості виражені середньо (26-35 балів);
- кандидат № 2 має слабо виражені лідерські якості (менше 25 балів);
- у кандидата № 3 лідерські якості виражені сильно (36-40 балів).

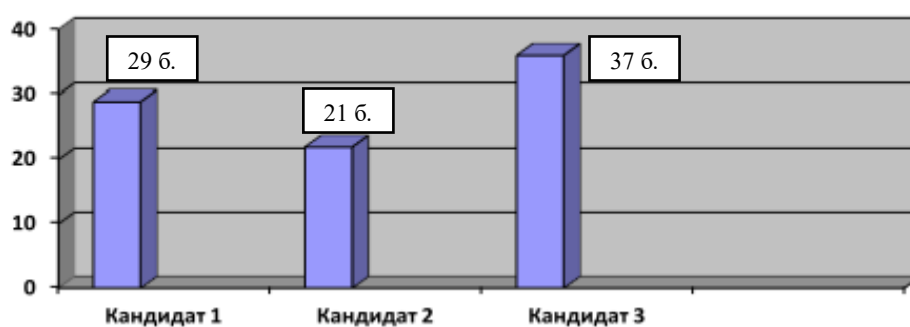


Рисунок 3.1 - Результати діагностики лідерських якостей на констатуючому етапі експерименту

Джерело: побудовано автором

Діагностика за допомогою методики «Командні ролі» детально описана у таблиці 3.2, дозволила визначити роль кожного члена команди згідно з

авторською класифікацією ролей у групі.

Таблиця 3.2 - Діагностика функціонально-рольових позицій у команді ФОП «Садовою О.В»

Командна роль	Позначення	Типові риси	Позитивні якості	Допустимі недоліки
Виконавець	В	Консервативний, обов'язковий, передбачуваний	Організаторські здібності, практичний здоровий сенс, працьовитість, самодисципліна	Нестача гнучкості, несприйнятливості до нових ідей
Координатор	Ко	Спокійний, впевнений у собі, контролює себе	Здатність зрозуміти і використовувати будь-які пропозиції без упереджень; цілеспрямованість	Не вище ніж середній рівень інтелекту та творчих здібностей
Діяч	Д	Схильний до змагальності, динамічний	Енергія та готовність кинути виклик інерції	Легко піддається провокаціям, дратівливий, бентежний
Генератор ідей	Г	Серйозно та нестандартно мислячий, індивідуаліст	Обдарованість, уява, інтелект	Вітає у хмарах, схильний не звертати уваги на практичні деталі та формальності
Розвідник (дослідник ресурсів)	Р	Екстраверт, веселий, комунікабельний, ентузіаст	Здатність контактувати з людьми і дізнаватися нове; здатність відповідати викликам	Схильний втрачати інтерес відразу після того, як проходить початкова захопленість
Оцінщик	О	Розсудливий, спокійний, обережний	Розважливості, вдумливості, чесності	Не має схильності або здібності мотивувати інших
Колективіст	К	Схильний до спілкування, м'який, чутливий	Здатність пристосовуватися до людей і ситуацій; здатність зміцнювати командний дух	Нерішучість у Кризових ситуаціях
Завершуючий роботу	З	Старанний, організований, сумлінний, обачний	Здатність контролювати виконання та доводити справу до кінця	Схильність приділяти надмірну увагу дрібницям

Джерело: узагальнено автором на основі [15]

В результаті тестування було отримано дані, які відображені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати діагностики функціонально-рольових позицій у команді ФОП «Садової О.В.»

Посада	Середній бал	Командна роль
Директор	10,0	К
Механік	8,8	Ко
Бухгалтер	11,6	Д
Лісоруб 1	7,3	Г
Лісоруб 2	7,8	Р
Лісоруб 3	8,2	О
Лісоруб 4	10,9	К

Джерело: розраховано автором

Найвища оцінка за командну роль вказує на здатність працівника виконувати цю роль в управлінській команді. Наступний результат після найвищого може вказувати на роль підтримки, на яку вчитель може перейти, якщо в групі зайнято його основну командну роль.

Те, чого неможливо досягти поодиночі, може успішно здійснити команда, індивідуальні характеристики якої містять якості, необхідні для виконання всіх 8 ролей. Це не означає, що група повинна складатися з восьми осіб. Кожна особа може грати кілька ролей, але зазвичай не дуже багато, зазвичай більше 2-3 ролей. Головне – виконувати всі функції. Повноцінна рольова структура забезпечує основу для ефективної роботи всієї команди. Якщо команда неефективна, корисно проаналізувати її склад згідно 8-ми ролей з точки зору Р.М. Белбіна: можливо у команді не вистачати співробітника, який міг би значно змінити ситуацію і зіграти важливу роль.

В командних умовах, може бути навіть збільшено почуття відповідальності офіційних осіб. Дві сили – здатність довіряти членам команди та почуття відповідальності можуть існувати в зворотній пропорції одна до одної. Існують і ускладнюючі фактори не в останню чергу через те, що не всі члени команди вважаються однаково компетентними.

Для діагностики сприйняття співробітниками змін було проведено опитування, в результаті якого вдалося встановити, що переважна частина

персоналу при діючій моделі управління є активними чи пасивними противниками змін. Так, серед опитаних 52% не розуміють, що станеться у зв'язку із змінами, 51% бояться, що з'явиться більше обов'язків та роботи, 39% дотримуються консервативних поглядів та 41% опитаних зізналися у відчутті хаосу та неорганізованості, що наочно проілюстровано на рисунку 3.2.

Оцінка ефективності роботи команди проходила із використанням шкали, яка передбачає самооцінку та оцінку компетенцій, необхідних для ефективної реалізації завдань запровадження інновацій та змін. У наведеній нижче таблиці 3.4 відображено результати самооцінки та оцінки співробітників (враховується середній бал оцінки та самооцінки).



Рисунок 3.2 – Результати опитування співробітників ФОП «Садовою О.В»

Джерело: побудовано автором

Ранжування за шкалою представлено у відсотковому співвідношенні від загальної кількості виборів.

Таблиця 3.4 – Оцінка ефективності роботи команди ФОП «Садовою О.В»

Компетенції	Оцінка компетенцій, %				
	0	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6
Аналітичне мислення	0	15	60	25	0
Постановка цілей	0	0	10	65	25
Ініціативність	0	5	65	20	10
Наполегливість	10	10	30	30	10
Лідерство	15	45	25	10	5
Орієнтованість на розвиток	0	15	55	20	10
Передача досвіду іншим	0	10	15	65	10

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
Відкритість до змін	0	50	20	20	10
Командна робота	0	35	35	20	10
Робота на спільний результат	0	40	25	30	5
Довіра та надійність	10	30	30	30	0
Прийняття рішень	0	35	40	20	5
Відповідальність за трудову дисципліну	0	35	20	40	5
Слідування нормам культури підприємства	0	0	60	10	30

Джерело: розраховано автором

Кожен вибір оцінюється в балах від 0 до 4-х, де:

0 – «Неприйнятно». Такий співробітник не використовує компетенцію або виявляє поведінку, протилежне тому, що описано у компетенції.

1 – «Ниже за очікування». Такі співробітники у команді домагаються часткового успіху, або використовують компетенцію для вирішення стандартні завдання.

2 – «Відповідає очікуванням». Співробітник успішно застосовує компетенцію, її елементи стабільно проявляються.

3 – «Перевищує очікування». Співробітник досягає успіху, застосовує компетенцію на вирішення складних завдань.

4 – «Зірка». Співробітник є прикладом кращої практики, носієм унікальної експертизи.

Маючи отримані результати констатуючого експерименту можна зробити висновок про те, що при існуючій, традиційній лінійно-функціональній системи управління персонал не готовий до змін: на констатуючому етапі експерименту спостерігається низька сформованість лідерських якостей та компетенцій ефективної діяльності команди у співробітників. Крім того, із розмови з колективом вдалося зробити висновок, що лінійна система управління призводить до того, що на нього лягає великий вантаж відповідальності та звітності, також працівники відзначають переважання авторитарного характеру керівництва та посилення контролю.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності управління змінами ФОП «Садовий О.В.»

У будь-якій організації відбувається велика кількість природних і незапланованих змін. Класичний приклад – старіння обладнання та персоналу. Це має як негативні наслідки (необхідність ремонту, модернізації та зміни управління), так і позитивні наслідки (технічна та управлінська кваліфікація, набута роками практичної діяльності). Ці зміни відбуваються незалежно від волі адміністратора. Їх можна враховувати при визначенні майбутнього організації та плануванні профілактичних заходів щодо запобігання та усунення несприятливих впливів.

Формування єдиної команди неможливе без почуття емоційної причетності. Одним з елементів регулювання взаємовідносин із зовнішнім та внутрішнім середовищем, є Етичний кодекс, основними функціями якого є управлінська, репутаційна та розвиток корпоративної культури.

Хоча Етичний кодекс є відносно новим інструментом управління, персонал повинен бути навчений користуватися ним. Важливо не просто ознайомитись із його основними положеннями, а навчитися використовуватись ними для вирішення складних етичних ситуацій в діяльності підприємства. Пояснення доцільності введення Етичного кодексу на підприємстві, значимість його норм відбувається у формі попередньої та супроводжуючої внутрішньої PR-компанії. Це спосіб «розморозити» тему, залучити до неї увагу і запустити її у живе обговорення.

Використовуючи триступеневу модель змін Курта Левіна, проаналізуємо які саме зміни необхідно впровадити.

На першому етапі «розморожування» потрібно сформулювати базові цінності ФОП «Садовий О.В.», яких вони будуть дотримуватись у роботі. Сформулювати етичну політику так, щоб, співробітники могли у своїх діях нею керуватися.

До другого етапу «рух (зміна)» ми віднесемо пункт етичного кодексу

«впровадження кодексу». На цьому етапі керівництву ФОП «Садовою О.В» потрібно скласти план щодо впровадження кодексу, та призначити фахівця який би мав належні знання для консультації співробітників. На даний момент не зрозуміло як керівнику або звичайному співробітнику, проаналізувати ту чи іншу ситуацію так, щоб врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін підприємства. І чи розуміє керівник всю відповідальність яка на нього лягає якщо співробітник запитає його як вчинити у складній етичній ситуації, яка може нашкодити іміджу підприємства.

І останній третій крок «заморожування» - це контроль впровадження. На даному етапі керівництву провести контроль виконаної роботи, і у разі наявності помилок при розробці та впровадженні етичного кодексу, повернутися на потрібний етап та опрацювати його ще раз.

В результаті опитування колективу ФОП «Садовою О.В» щодо Етичного кодексу, були виявлені наступні результати:

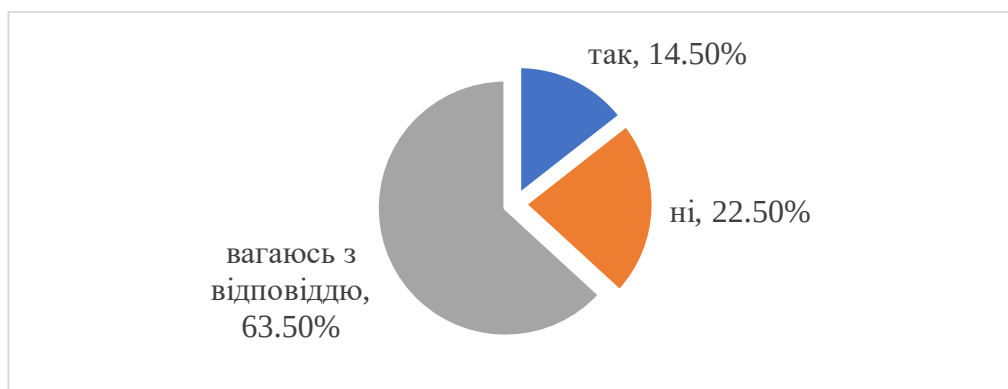


Рисунок 3.3 – Анкета «Я орієнтуюсь на Етичний кодекс в своїй роботі»

Джерело: побудовано автором

Дані результати говорять нам про те, що основна частина опитуваних співробітників не орієнтується на етичний кодекс при роботі. Ті, хто не може відповісти, швидше за все, не до кінця розуміють призначення кодексу і як ним користуватися у роботі.

На питання, чи розуміють співробітники для чого взагалі потрібен Етичний кодекс на підприємстві, отримали наступні результати (рисунок 3.4).

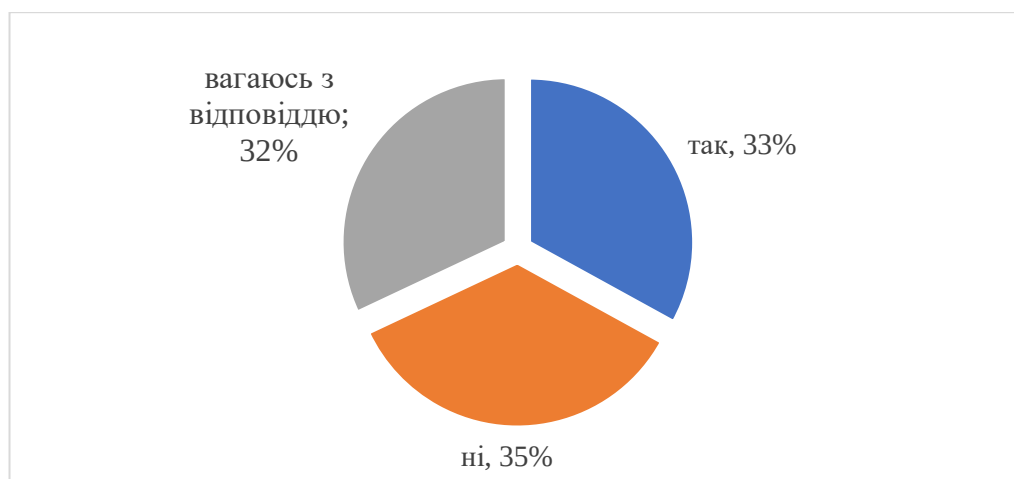


Рисунок 3.4 – Анкета «Я розумію для чого потрібен Етичний кодекс»

Джерело: побудовано автором

Цей результат свідчить про те, що справді більша частина співробітників не розуміє призначення Етичного кодексу та відповідно те, як він може допомагати у роботі. Пропонуємо наступний алгоритм управління змінами при впровадженні Етичного кодексу у ФОП «Садовий О.В» (рисунок 3.5).

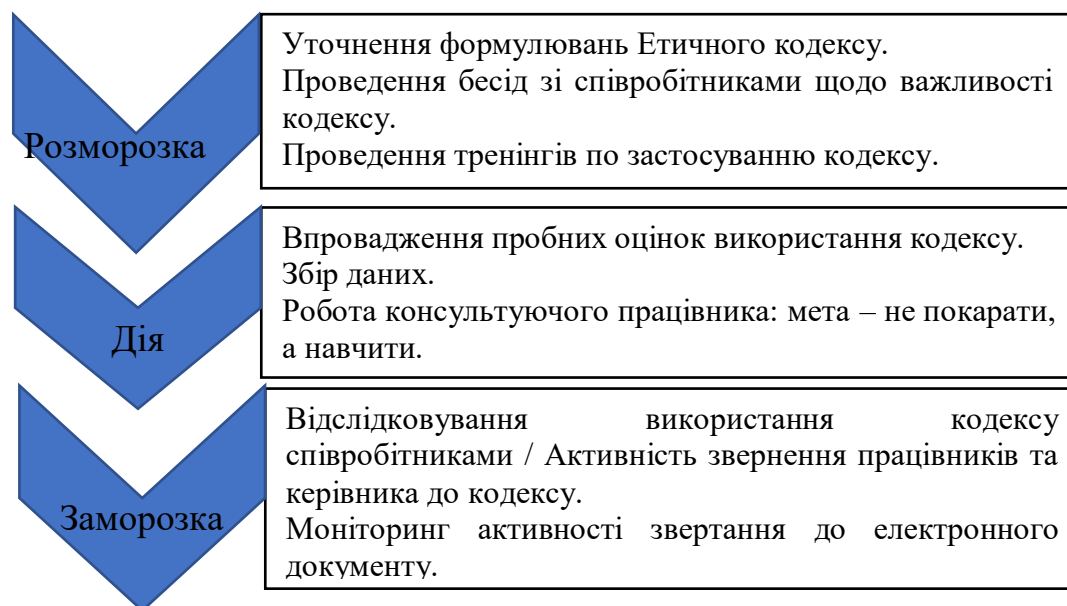


Рисунок 3.5 – Управління змінами при впровадженні Етичного кодексу у ФОП «Садовий О.В»

Джерело: побудовано автором

Українським підприємствам давно час прийти до того, що основна функція

Етичного кодексу аж ніяк не в тому, щоб покращувати імідж підприємства, а в тому, щоб допомагати всім її елементам ефективно функціонувати. В тому числі, співробітникам зрозуміти, як діяти у складних етичних ситуаціях, а керівництву - як допомагати співробітникам дотримуватися певного алгоритму та виконувати свої обов'язки не порушуючи етичні принципи.

Управління можливе лише за наявності справді ефективної системи для вирішення управлінських завдань. Якщо система є невід'ємною частиною організації, керує поведінкою організації і не стосується інших завдань, окрім завдань управління, то її можна вважати системою управління.

Ми вважаємо, що концепція управління змінами ФОП «Садової О.В.» повинна керуватися цілями розвитку підприємства та слідувати принципам системності, упередженості, комплексності, заміщення, співпраці, доступності, інформаційної підтримки, синхронізації, безперервності та зворотного зв'язку.

Між різними моделями управління змінами схожими є етапи цього процесу управління. Ми пропонуємо власну розробку моделі цього процесу (рисунок 3.6).

Вважаємо, що серед відомих стратегій щодо забезпечення довгострокового розвитку підприємств, найбільш оптимальною є стратегія диверсифікації. По-перше, це забезпечить підприємству сильну конкурентну позицію та довгостроковий розвиток. По-друге, це дасть можливість відновити баланс наданих послуг, екології та економічного розвитку.

При визначенні стратегічного розвитку ФОП «Садової О.В.» повинен орієнтуватися на загальні тенденції попиту, на досвід успішних лідерів галузі, на власні потенційні можливості та обмежуючі умови зовнішнього середовища. Для розв'язання задачі економічної оптимізації пропонуємо використати метод економіко-математичного моделювання, а за критерій оптимальності прийняти отримання максимального прибутку.

З метою виведення ФОП «Садової О.В.» на більш високий економічний рівень розвитку пропонуємо здійснити планування заходів з просування послуг підприємства.

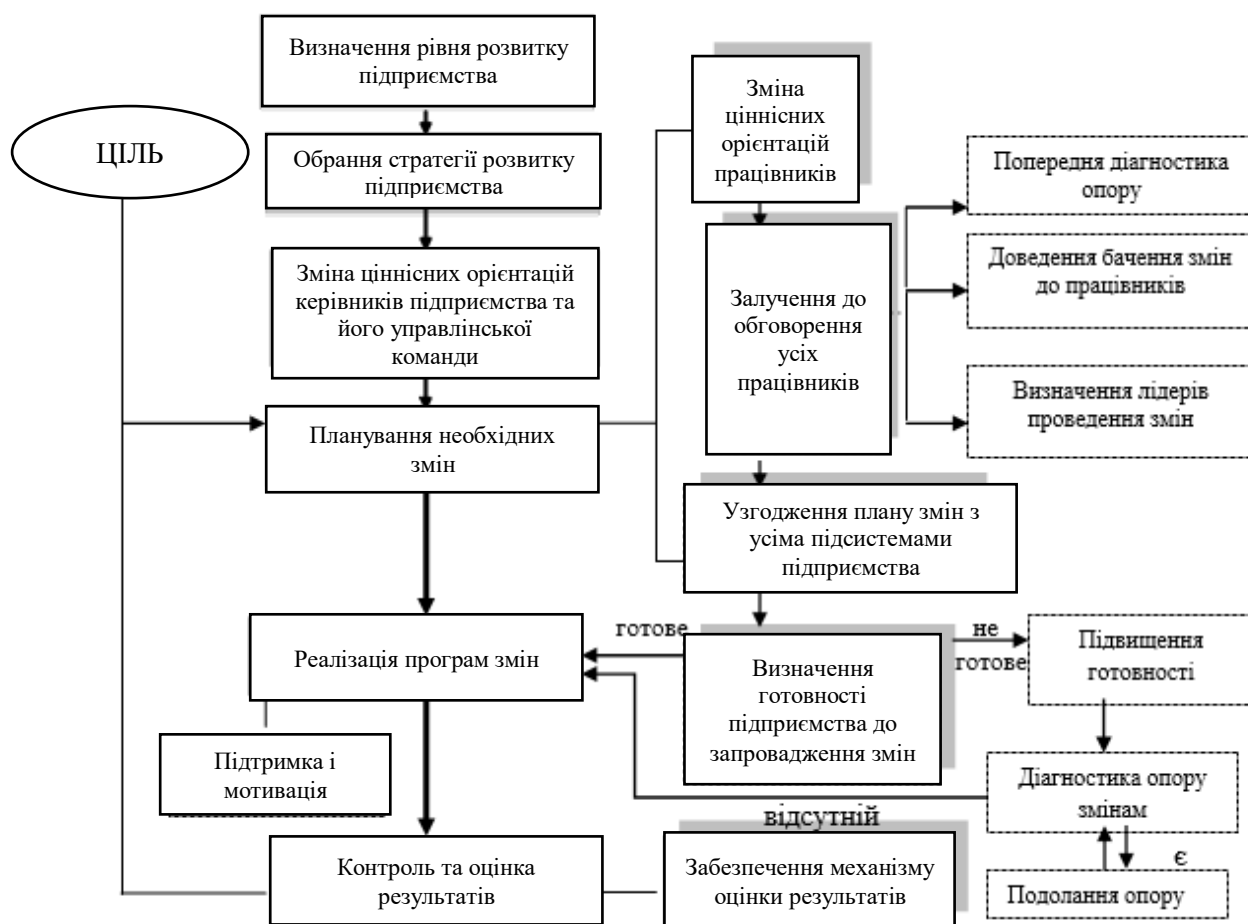


Рисунок 3.6 - Модель управління змінами ФОП «Садовою О.В.»

Джерело: удосконалено автором на основі [7, 9, 11]

Швидке реагування щодо змін ринкової ситуації, активність та ініціативність працівників, реагування на зміни науково-технічної та виробничої діяльності у відповідності з вимогами споживачів, оперативне реагування на дії конкурентів - все це заходи управління змінами щодо активної поведінки на ринку.

Головним завданням при виборі способів розповсюдження реклами є донесення інформації до максимального числа потенційних клієнтів, тобто обсяг поінформованості цільової аудиторії повинен бути максимальним за мінімальних витрат. Саме тому вважаємо доцільним розробити комплекс заходів по підвищенню впізнаваності досліджуваного підприємства в Кролевецькому регіоні та з просування його послуг серед потенційних клієнтів.

Таблиця 3.5 - Планування заходів з просування послуг ФОП «Садовою О.В» на 2022 р.

Заходи з просування продукції	Місяці року											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Розробка заходів з активізації управління												
Прямі контакти з замовниками послуг												
Участь у виставках та ярмарках												
Вихід на нові ринки												
Надання послуг для ефективнішого використання ресурсів												
Адаптація послуг до вимог споживачів												
Реагування на листи та запити споживачів та замовників												
Контроль та корегування тактики заходів												

Джерело: розроблено автором

До числа рекламних заходів ФОП «Садовою О.В» пропонуємо включити:

1. Рекламу в мережі інтернет;
2. Рекламу в пресі;
3. Прямую поштову розсилку.

Відмітимо, що корпоративний сайт підприємства є його обличчям, оформлення і інформаційне наповнення якого може як привернути замовника, так і відштовхнути його. Значним недоліком ФОП «Садовою О.В» є відсутність власної сторінки в мережі інтернет, що значно обмежує коло його замовників лише в межах Кролевецької громади. Пропонуємо створити сторінку свого підприємства та постійно рекламувати свої послуги в мережі Інтернет.

Витрати на рекламу в інтернеті складають – 3000 грн/міс. * 12 міс. = 36000 грн./рік.

Треба сказати, що у ФОП «Садовою О.В» відсутня аналітична та інформаційна служба, яка досліджує стан ринку надання послуг зі спилування деревини, хоча це вже є обов'язковим атрибутом цивілізованого ринку. Тому наступним заходом, здатним вплинути на зростання валового доходу ФОП

«Садовой О.В.», пропонуємо провести рекламну компанію в спеціалізованих виданнях.

Реклама в ЗМІ є одним з найбільш часто використовуваних рекламних каналів. До його головних переваг можна віднести великий обхват і низьку вартість розміщення. Пропонуємо провести рекламну кампанію послуг ФОП «Садовой О.В.» в газеті «Ваш Шанс». Цю газету можна вважати професійним виданням, оскільки значна частина друкованої продукції присвячена рекламним матеріалам, тому її читачами є як замовники, партнери, так і споживачі послуг. Рекламна кампанія буде націлена на виробників і замовників у місті Суми та Сумському регіоні.

Рекомендується розміщувати рекламу в пресі: 2 рядки в номері (лісопильні послуги). Вартість 1 см² на ч/б шпальті - 20 грн., середній розмір оголошення – 6 см² періодичність виходу номеру - 1 раз в тиждень. Таким чином, витрати складуть: 20*6*48=5760 грн/рік.

Кількість залучених після реклами замовників (цільової аудиторії) розраховується так: тираж x 3%, з яких 3% – песимістичний прогноз. За оцінками експертів, лише близько 3% від загальної кількості охоплених читачів відгукнуться на рекламу. Абсолютна ефективність визначається співвідношенням: тариф/кількість залучених клієнтів і показує вартість залучення покупця після оголошення.

Отже, для ефективності рекламної компанії ФОП «Садовой О.В.» необхідно розрахувати ряд показників.

Перший – це охоплення – число клієнтів, які контактували з носієм реклами протягом певного періоду:

$$O = \frac{F}{R} * 100, \quad (3.1)$$

де O – показник охоплення;

F - число споживачів, що мали контакт із носієм реклами;

R – загальна кількість осіб на ринку.

Таким чином, вважаючи, що F – це тираж газети, який дорівнює 503630 чол.,

а R – це населення України, тобто всі потенційні споживачі - близько 35000000 чол. , то показник охоплення дорівнюватиме:

$$O = 503630/35000000 = 0,014$$

Розробка стратегії просування ФОП «Садовий О.В» передбачає також посилення виставкової діяльності, оскільки виставки та ярмарки є ефективною формою комунікації, бо дають можливість підприємцям досягти наступних цілей:

- зміцнити позиції свого продукту в свідомості потенційних клієнтів, пояснюючи його якісні характеристики;
- показати свій продукт у дії;
- підвищити корпоративний імідж;
- знайти нових клієнтів;
- встановити корисні зв'язки в діловому світі, в тому числі з конкурентами;
- обирати об'єктивну інформацію про ринок;
- робити прибуткові операції.

Слід зазначити, що ФОП «Садовий О.В» все ж таки вживає певних заходів для сприяння застосуванню обраної стратегії. Підприємство бере участь у щорічній міжнародній агропромисловій виставці «АГРО – 2021». Виставка по праву заслуговує на світове визнання, оскільки вже багато років є найбільшою та найперспективнішою національною подією в українському агропромисловому комплексі.

Також варто зробити пряму поштову розсилку. Завдяки своїй вибірковості та персоналізації пряма поштова розсилка є найефективнішим способом представити рекламодавців потенційним споживачам. Пряма поштова реклама – це спеціально підготовлений лист, що містить інформацію про саму компанію, імідж і переваги пропонованої продукції (послуг) та конкретні комерційні пропозиції продажу: умови доставки, мінімальний обсяг замовлення, умови оплати, прайс-лист, систему знижок і переваг, трафік і т.д. Листи з акційними пропозиціями надсилаються на адреси індивідуальних замовників. Особливу увагу варто приділити Сумській області.

Поштова компанія повинна бути пов'язана з відповіддю на попередні листи. Це необхідно для того, щоб не надсилати дублікати листів компаніям, які вже зробили замовлення на послугу. Тому кореспонденцію, отриману разом із замовленням, необхідно фіксувати.

Витрати на розсилку до 100 адресатів на одне відправлення:

- відправка одного листа до 50 гр. - 12 грн., включаючи вибірку і друк адрес, конверт, обробку листів (упаковка і маркування);
- нанесення логотипу – 2 грн;
- виготовлення рекламної листівки А4 (2 кольори) – 10 грн.;

Пропонується провести розсилку 100 адресам двічі: всього на 1 відправлення: $12+2+10 = 24$ грн. Всього на 100 відправлень: $24*100 = 2400$ грн. Аудиторія прямої поштової розсилки дорівнюватиме кількості адресатів, тобто 100 чоловік, або 0,1 тисяч чоловік.

Кількість залучених партнерів після одного рекламного оголошення знайдемо як 3% від аудиторії по кожному виду реклами. У разі прямої поштової розсилки при повторній розсилці за однією адресою, її ефективність зросте до 12%. Тоді $100*0,12 = 12$ чол. Вартість залучення одного клієнта $2400/12 = 200$ грн.

Наступним етапом проведення рекламної кампанії є розробка графіку її проведення – скільки, коли і яку рекламу можна «пускати». Запропонована рекламна кампанія розрахована на один рік. Припустімо, що інтенсивність майбутніх рекламних кампаній зросте. Піковий період рекламних кампаній припадає, як правило, на весняно-літній період (період найбільшого продажу будівельних матеріалів, пиломатеріалів тощо).

Головною метою проведення рекламної кампанії ФОП «Садовий О.В» є збільшення обсягів отриманих замовлень.

Отже, грамотно і вчасно організована робота з просування свого підприємства, має позитивне відображення на його фінансово-економічних показниках.

Узагальнюючи все вищевикладене, можна сказати, що необхідність

керувати змінами в умовах зростання складності системи залишається проблемою для серйозних компаній. Їх найкращим рішенням є впровадження належного процесу управління змінами відповідно до найкращих практик. І починати треба з процесу, який забезпечує найкращий баланс вартості, ризику та ресурсів, і просування вперед.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах розвитку відбувається процес глобалізації та інтеграції, загострення внутрішньої та світової ринкової конкуренції, трансформації, комунікаційних зв'язків, динамічних змін. Вони охоплюють усі напрямки та складові корпоративної діяльності та являють собою системну цілісність інноваційних та креативних напрямів, органічно об'єднаних цільовими установками. Своєчасне та правильне реагування на ці зміни, а також гнучкість та адаптивність до їх застосування є основними завданнями будь-якого бізнесу.

Аналіз діяльності ФОП «Садовою О.В.» дозволив виявити такі тенденції його розвитку: за досліджуваній період відбулося скорочення чисельності працівників на 3 чол. внаслідок ускладнення фінансового становища підприємства. Враховуючи економічну і політичну ситуацію в країні, значно скоротилися обсяги виконуваних підприємством робіт з виконання лісосічних робіт та трелювання. В той же час, спостерігається підвищення тарифів на виконання такої роботи на 33 грн/м³ у 2021 році в порівнянні з 2019 роком. Якщо оцінювати такі зміни з погляду на економічні показники, то відмічаємо зростання фонду заробітної плати працівників на 32,3%, чистого доходу - на 55,11% та чистого прибутку підприємства на 56,16%. Але з точки зору реального стану ефективності діяльності, відмічається скорочення обсягів отримуваних замовлень, зростання цін на паливо-мастильні матеріали, інструменти та їх обслуговування, втрата кваліфікованих спеціалістів через недостатню заробітну плату.

Відомо лише те, що бізнес чинив опір запровадженню змін через брак спеціалістів із впровадження, нестабільну економічну ситуацію в країні та брак фінансових ресурсів у компаній для впровадження системних змін. Проте низькі показники корпоративної ефективності, зміни в управлінській практиці та зміни в законодавстві виявилися найважливішими чинниками трансформації.

Отримані дані були покладені в основу побудови інструментарію для вибору напрямку подальшого розвитку ФОП «Садового О.В.» Основна увага

приділяється визнанню необхідності трансформації та зміни філософії розуму власників компаній, а також необхідності залучення співробітників до обговорення планів дій та інновацій.

ФОП «Садовой О.В.» має непогані фінансово-економічні показники, але підприємство зупинилося в розвитку та поступово почало втрачати свою унікальність. Виникають компанії-конкуренти. Керівництво підприємства в особі директорів приходить до висновку, що вдосконалення та зміни, мобілізація творчих здібностей та винахідливості, створення постійно вдосконалюваної організації, змінюючи поведінку індивідів та колективів, є його основою.

Загалом становище підприємства відносно стабільне. Тим не менш, йому ще потрібно покращувати показники конкурентоспроможності щодо персоналу і стратегій розвитку. Необхідно внести певні зміни, щоб випередити конкурентів та підвищити прибутковість і рентабельність.

Сьогодні при впровадженні існуючих систем управління досліджуваних підприємств використовується директивна стратегія, яка, нажаль, підсилює наявні недоліки системи управління ФОП «Садовой О.В.». Тому рекомендується, щоб корпоративне керівництво сформулювало формальну систему управління змінами та метод оцінки її ефективності, а також стратегію змін для впровадження змін, наголошуючи на обізнаності працівників. Слід зазначити, що опір персоналу є основною складністю, з якою зіткнувся керівник ФОП «Садовий О.В.» З опором тісно пов'язані всі інші проблеми: погана підготовка керівництва, відсутність довіри до заходів, неадекватне прийняття рішень, що призводить до недовіри співробітників і опору змінам, непослідовність у роботі, невдача або неефективність змін. Таким чином, для успішного впровадження у ФОП «Садовой О.В.» формальної системи управління змінами, слід розробити стандарт підприємства «Процес управління організаційними змінами», затвердити план організаційних заходів, вибрати організаційну форму проведення змін.

Керівництву ФОП «Садовой О.В.» в ході регулювання процесу змін слід дотримуватись основних принципів управління змінами, а також визначитися з

вибором видів та форм комунікацій.

З метою проектування нової системи управління змінами в ФОП «Садовою О.В.» пропонуємо провести констатуючий експеримент з визначення рівня сформованості лідерських якостей та здібностей до ефективної командної роботи у працівників. Щоб оцінити здатність людини бути лідером застосовувалася методика «Діагностика лідерських здібностей». Ще однією діагностичною методикою став тест «Командні ролі».

Результати експерименту дають можливість стверджувати, що при існуючій, традиційній лінійно-функціональній системі управління персонал не готовий до змін. Крім того, лінійна система управління призводить до того, що на колектив лягає великий вантаж відповідальності та звітності, також працівники відзначають переважання авторитарного характеру керівництва та посилення контролю.

Формування єдиної команди неможливе без почуття емоційної причетності. Одним з елементів регулювання взаємовідносин із зовнішнім та внутрішнім середовищем є розробка та впровадження на підприємстві Етичного кодексу, основними функціями якого є управлінська, репутаційна та розвиток корпоративної культури.

Нами запропоновано використати триступеневу модель змін Курта Левіна для виявлення зміни, які необхідно впровадити на підприємстві.

Ми пропонуємо власну розробку моделі управління змінами для досліджуваного підприємства. При визначенні стратегічного розвитку ФОП «Садовою О.В.» слід орієнтуватися на загальну тенденцію попиту, досвід успішних лідерів галузі, власні потенційні можливості та обмеження зовнішнього середовища. Для вирішення задачі економічної оптимізації пропонується застосувати метод економіко-математичного моделювання, а за критерій оптимальності прийняти максимальний прибуток.

З метою виведення ФОП «Садовою О.В.» на більш високий рівень економічного розвитку ми пропонуємо спланувати заходи з просування послуг компанії, тобто вибрати способи розповсюдження реклами та інформації про

компанію потенційним клієнтам через Інтернет-рекламу, в ЗМІ та пряма поштова розсилка. Слід зазначити, що у ФОП «Садовою О.В.» відсутня аналітико-інформаційна служба, яка займається вивченням стану ринку надання послуг по рубці деревини, хоча це вже є обов'язковим атрибутом цивілізованого ринку.

Тому, як один із заходів, здатних вплинути на зростання сукупного доходу ФОП «Садовою О.В.», пропонуємо проведення рекламної кампанії в спеціалізованих виданнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк А.Г. Стратегія управління змінами в організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. №10. С.155-158. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/10_2017.pdf (дата звернення: 28.10.2022).
2. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т. З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. *Бізнес- Інформ*. 2018. № 11. С. 39-44.
3. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2019. № 3 (83). С. 59-66.
4. Грінченко Р.В. Класифікація змін у діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. №12. С. 223-226.
5. Дафт Р. Л. Менеджмент /пер. з англ. В. Біленького та ін. Київ : Молодь, 2018. 864 с.
6. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204-209.
7. Зацерковний В.І., Тішаєв І.В., Демидов В.К. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2019. 236 с.
8. Ладонько Л.С., Ганжа І.В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2018. Вип. 2. С. 101-108.
9. Лісун Я.В., Міх О.М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 12. С. 97-100.
10. Нікітченко Т.О. Синергетичний підхід до управління змінами на підприємстві. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 58-61.
11. Пащенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні*

науки. 2018. № 3. С. 170–178.

12. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. пос. Харків : ХДУХТ, 2020. 226 с.

13. Приймак Н.С. Розробка гнучкої системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2018. № 21. С. 226-232.

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

15. Процик І.С., Передало Х.С., Шалак О.Я. Механізм кадрового забезпечення організаційних змін підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 25.3. С. 293-299.

16. Садовой В.О. Особливості управління змінами підприємства : матеріали Всеукр. студ. наук. конф., присвяченої Міжнародному дню студента, 15-19 лист. 2021р. Суми, 2021. С.331-332.

17. Садовой В.О. Управління системними змінами стратегічного розвитку підприємства. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи* : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 лист. 2022р. Харків, 2022.

18. Семененко О. Організаційна культура підприємства в системі управління змінами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 36 (22). С. 127-134.

19. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 60-67.

20. Ступіна Ю.Ю. Ус Ю.В. Концептуальні положення формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 214-219.

21. Турчіна С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 1. С. 11-15.

22. Турчіна С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3 (08). С. 199-203. URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/2017> (дата звернення: 21.07.2022).
23. Швіндіна Г.О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 354-359.
24. Barnett W. Carroll G. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*. Vol. 21. № 1. P. 217 – 236.
25. Golembievski R., Billingsley K., Yeager S. (1976). Measuring change and persistence in human affairs: types of changes generated by OD designs. *Journal of applied behavior science*. Vol. 11. P. 143–155.
26. Greiner L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. July-August. P. 37–46.
27. Ponomarova M.S. (2017). Managing changes and searching strategic solutions to develop agricultural enterprises [Управління змінами та пошук стратегічних рішень розвитку сільськогосподарських підприємств]. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 3. С. 3 - 9.
28. Retolaza I.E. (2012). Theory of Change: A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes. URL: <http://www.theoryofchange.nl/resource/theory-change-thinking-and-actionapproach-navigate-complexity-social-change-processe> (дата звернення: 11.09.2022).