

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 організаційними змінами в торговельному
підприємстві**

Виконала:

Токаренко Анастасія Андріївна
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організації і адміністрування»

Керівник:

Турчіна Світлана Григорівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Неженець Оксана Петрівна
к.е.н., голова циклової комісії
обліково-фінансових та економічних дисциплін,
викладач економічних дисциплін вищої категорії
ВСП «Сумського фахового коледжу СНАУ»

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)

« _____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

Токаренко Анастасії Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Управління організаційними змінами в торговельному підприємстві**
2. База практичного дослідження: ТОВ «ВВМ Трейдінг» м. Суми

керівник роботи **Турчіна Світлана Григорівна, к.е.н., доцент**
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « _____ » _____ 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, фінансова, статистична звітність ТОВ «ВВМ Трейдінг» м. Суми, наукові фахові статті, тези доповідей учасників міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій з питань управління організаційними змінами.

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

дослідити теоретико-методологічні основи управління організаційними змінами в торговельних підприємствах; обґрунтувати та надати визначення «управління організаційними змінами», визначити особливості організаційних змін у торговельних підприємствах; ознайомитись із напрямками удосконалення управління організаційними змінами в торговельних підприємстві; надати організаційно-економічну та характеристику управління ТОВ «ВВМ Трейдінг» м. Суми; провести діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в контексті управління організаційними змінами, оцінити існуючий стан управління організаційними змінами в ТОВ «ВВМ Трейдінг», обґрунтувати доцільність організаційно-економічних заходів щодо вдосконалення управління організаційними змінами в досліджуваному підприємстві. Сформулювати висновки.

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	листопад 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	листопад 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	грудень 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2023 р.	виконано

Студент



А.А. Токаренко

Керівник роботи

(підпис)

С.Г. Турчіна

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Токаренко А.А. Управління організаційними змінами в торгівельному підприємстві.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування, Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі розглянуто основні теоретичні підходи до трактування категорії «управління змінами», визначено особливості та головні напрямки управління організаційними змінами та опору змінам у вітчизняних підприємствах. Наведено організаційно-економічну характеристику та аналіз управління організаційними змінами в ТОВ «ВВМ Трейдинг» м. Суми. У рамках розгляду теми дослідження встановлено, що основним видом діяльності якого є неспеціалізована оптова торгівля мінеральними добривами, в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. за рахунок збільшення кількості транспортних засобів відбулось збільшення вартості основних фондів підприємства, підвищилась ефективність їх використання. Станом на кінець 2022 року середньооблікова чисельність працівників підприємства кількісно склала 27 осіб. У структурі товарної продукції підприємства найбільша частка відведена таким видам добрив як: «Поліфоска» та «Супрофос» (30,7 % та 20,0 % відповідно). Станом на 01.01.2023 р. підприємство було збиткове, хоча рівень збитків зменшився у 2022 р. у порівнянні з 2020 р.

Дослідженнями зовнішнього середовища встановлено, що в масштабах держави питома вага товарної продукції ТОВ «ВВМ Трейдинг» незначна – лише 7,0%, а його найближчими конкурентами є ТОВ «Торговий дім «УКРМІНХІМ», (м. Суми) та ТОВ «Агро-ВС» (м. Охтирка). За допомогою експертного аналізу за 4 блоками основних показників: менеджмент, маркетинг, кадри, фінанси проведено діагностику мікросередовища, де експертами (з числа персоналу підприємства) підтверджені наші розрахунки щодо складного фінансового становища та висновки стосовно того, що слід змінюватись.

Пропонується до проведення організаційних змін сформувані, так званий «Банку ідей». Запропоновано поетапне проведення організаційних змін, базуючись на моделі Курта Левіна. Тобто на першому етапі має бути підготовка до змін: створення команди по управлінню організаційними змінами, проведення аналізу сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз на ринках (SWOT- аналіз), 2 етап – проведення самих змін, 3 етап – реалізація змін (управління процесом переходу до змін) і кульмінацією має бути підтримка змін на постійній основі. Подається пропозиція щодо забезпечення команди однодумців за рахунок створення окремого підрозділу, залученням зовнішнього фахівця з управління змінами. Пропонується проведення констатуючого експерименту з визначення рівня сформованості лідерських якостей та здібностей до ефективної командної роботи у працівників. Обґрунтовується економічна доцільність заміни імпортованого мінерального добрива аналогом місцевого виробника.

Ключові слова: організаційні зміни, опір змінам, розвиток стратег..., менеджмент.

SUMMARY

Tokarenko A.A. Management of organizational changes in a commercial enterprise.

Qualification work in specialty 073 «Management» OP «Management of organizations and administration », Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

In the qualification work, the main theoretical approaches to the interpretation of the «change management» category were considered, the features and main directions of organizational change management and resistance to change in domestic enterprises were determined. The organizational and economic characteristics and analysis of management of organizational changes in LLC «VVM Trading» in Sumy are given. As part of the consideration of the research topic, it was established that the main activity of which is non-specialized wholesale trade in mineral fertilizers, in 2022, compared to 2020, due to the increase in the number of vehicles, the value of the fixed assets of the enterprise increased, and the efficiency of their use increased. As of the end of 2022, the average number of employees of the enterprise amounted to 27 people. In the structure of the company's commercial products, the largest share is allocated to such types of fertilizers as: «Polifoska» and «Suprofos» (30.7% and 20.0%, respectively). As of January 1, 2023, the company was unprofitable, although the level of losses decreased in 2022 compared to 2020.

Studies of the external environment have established that on a national scale, the specific weight of the products of VVM Trading LLC is insignificant - only 7.0%, and its closest competitors are UKRMINKHIM Trading House LLC (Sumy) and Agro-VS LLC » (Okhtyrka). With the help of expert analysis of 4 blocks of main indicators: management, marketing, personnel, finance, a diagnosis of the microenvironment was carried out, where experts (from among the company's personnel) confirmed our calculations regarding the difficult financial situation and conclusions about what should be changed.

It is proposed to form a so-called «Bank idea» before carrying out organizational changes. Staged implementation of organizational changes based on Kurt Lewin's model is proposed. That is, at the first stage there should be preparation for changes: creation of a team for managing organizational changes, conducting an analysis of the company's strengths and weaknesses, opportunities and threats in the markets (SWOT analysis), stage 2 - carrying out the changes themselves, stage 3 - implementing changes (management the process of transition to change) and the culmination should be the support of change on an ongoing basis. A proposal is submitted to ensure a team of like-minded people by creating a separate unit, involving an external specialist in change management. It is proposed to conduct a confirmatory experiment to determine the level of formation of leadership qualities and abilities for effective teamwork among employees. The economic expediency of replacing the imported mineral product with an analogue of the local producer is substantiated.

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

3MICT

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методологічні основи управління організаційними змінами в торгівельних підприємствах	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління організаційними змінами в ТОВ «ВВМ Трейдинг» м. Суми	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2 Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в контексті управління організаційними змінами	28
2.3 Оцінка стану управління організаційними змінами в ТОВ «ВВМ Трейдинг»	38
РОЗДІЛ 3 Організаційно-економічні заходи вдосконалення управління організаційними змінами в ТОВ «ВВМ Трейдинг»	41
3.1 Організаційні зміни в контексті оптимізації системи управління підприємством	41
3.2 Формування стратегії організаційних змін на підприємстві та забезпечення управління ними	49
3.3 Сценарне прогнозування організаційних змін в умовах управління ТОВ «ВВМ Трейдинг»	56
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	74
Додаток А Структура управління ТОВ «ВВМ Трейдинг», м. Суми	75
Додаток Б Організаційна структура ТОВ «ВВМ Трейдинг», м. Суми	76
Додаток В Фінансова звітність	
Додаток Г Наукові публікації	

ВСТУП

Актуальність теми. Існуючий рівень турбулентності зовнішнього середовища вимагає від вітчизняних підприємств формування особливої компетентності, яка полягає у здатності постійно змінюватися для забезпечення високого рівня адаптації до мінливих зовнішніх умов, для посилення конкурентної позиції підприємства на ринку, збільшення його ринкової вартості тощо. Широке коло питань вирішення яких важливе, для забезпечення ефективності управління, та недостатня увага з боку менеджерів вітчизняних підприємств до аспектів управління організаційними змінами обумовлює значимість даного дослідження.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню теоретико-практичних питань управління організаційними змінами присвячено наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, серед них праці таких науковців як: А. Балдинюк [1], Т. Гринько [3], Р. Грінченко [4], Р. Дафт [5], Я. Лісун [9], Т. Нікітченко [10], О. Пащенко [11], Н. Приймак [13, 14], О. Семененко [17], С. Степаненко [18], С. Турчіна [22, 23], Г. Швіндіна [26] інших дослідників-економістів.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління організаційними змінами на підприємстві ТОВ «ВВМ Трейдинг» м. Суми.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- уточнити економічну сутність категорії «управління організаційними змінами» в системі економічних категорій управління підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику суб'єкта дослідження;
- здійснити оцінку діяльності підприємства відповідно до сфер імплементації організаційних змін;
- запропонувати та обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління управління організаційними змінами.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами на підприємстві

Предметом дослідження є принципи, методи та інструменти формування

та впровадження заходів щодо управління організаційними змінами на підприємстві

Елементами наукової новизни одержаних результатів є:

- дістало подальшого розвитку визначення сутності поняття «управління організаційними змінами», отримане на основі проведеного морфологічного аналізу, яке на відміну від існуючих передбачає це як процес, особливий вид діяльності, що складається із ряду етапів, які включають послідовні функції (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання), забезпечує вирівнювання підприємства з його місцем на ринку, поширення і розвиток підприємством нових підходів до ведення діяльності, підвищення гнучкості підприємства, посилення конкурентоспроможності, забезпечення фінансово-економічної стабільності та підвищення ефективності діяльності в цілому.

Практичне значення одержаних результатів Розвиток теорії та практики досліджуваної проблеми дає змогу вирішувати питання стосовно розробки конкретних рекомендацій, які спрямовані на підвищення прибутковості підприємства шляхом впровадження організаційних змін. Матеріали досліджень, передані в ТОВ «ВВМ Трейдінг», висновки та пропозиції кваліфікаційної роботи можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління та адміністрування розвитком персоналу; порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «ВВМ Трейдінг» м. Суми за 2020-2022 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

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

1. Токаренко А.А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами підприємств. *Актуальні проблеми науки і практики: сталий розвиток в умовах воєнного стану*: тези доповідей учасників міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті д.е.н., професора Горбоноса Федора Володимировича (Львів, 26-27 грудня 2022 року). Львів: ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», 2022. URL: <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/52.pdf>

2. Токаренко А.А. Вдосконалення управління організаційними змінами та інноваціями в підприємствах. *Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 02 червня 2023 року). К.: ДУІТ. 2023. С. 131-133. URL: <https://duit.edu.ua/research-activities/conferences/all-ukrainian-scientific-practical-conferences/>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 36 найменувань. Основний текст викладений на 65 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 25 таблиць, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Проведені дослідження в управлінській практиці підтверджують необхідність організаційних змін у підвищенні ефективності діяльності підприємств у відповідність до конкретних вимог стратегії [1]. Використовуючи різні концепції організаційних змін та організаційного розвитку, керівник зможе грамотно сформулювати процес, здатний привести до кінцевої мети розвитку компанії, адже від них залежить, як швидко компанія зможе адаптуватися до умов зовнішнього середовища, підвищується ефективність та результативність організації, прискорюється процес вирішення проблем.

Організаційні зміни – це процес освоєння організацією нових ідей чи форм поведінки. Організаційні зміни – це процес переходу системи до якісно іншого стану відповідно до уявлення про бажане майбутнє. Організаційні зміни спрямовані підвищення ефективності управління [6]. Основні організаційні зміни - це реакція підприємства на розвиток навколишнього середовища і їх кількість у сучасних умовах постійно збільшується. Тому головне завдання для підприємства – вчасно та правильно відреагувати на ці зміни. Для цього необхідно використовувати всі ресурси науки і практики, щоб керівництво та персонал підприємства з мінімальними втратами проходили цей процес. Разом з тим, організаційні зміни залежать від того, як співробітники, які є важливим стратегічним ресурсом підприємства, змінюють свою поведінку. Це підтверджує необхідність ретельного планування організаційних змін, визначення готовності персоналу до них. Тому обов'язковою умовою проведення організаційних змін стає визначення готовності підприємства до змін, що є ключовим індикатором для керівництва щодо їх впровадження [3].

Організаційні зміни визначають ті реформи, в процесі яких досягається зміна цінностей, прагнень та поведінки людей при одночасних змінах методів, стратегій та систем

Вивчення організаційних змін як окремого напрямку управлінської науки почалося після Другої світової війни, коли в результаті змін характеристик споживання, появи нових технологій і нових ринків, з'явилася потреба в адаптації компаній до нових умов соціально-економічного середовища.

Однією з перших моделей змін була трьохфазна модель, запропонована в 1940-х роках професором Масачусетського технологічного інституту Куртом Левінім. Відповідно до цієї теорії організаційні зміни повинні проходити три сходинки.

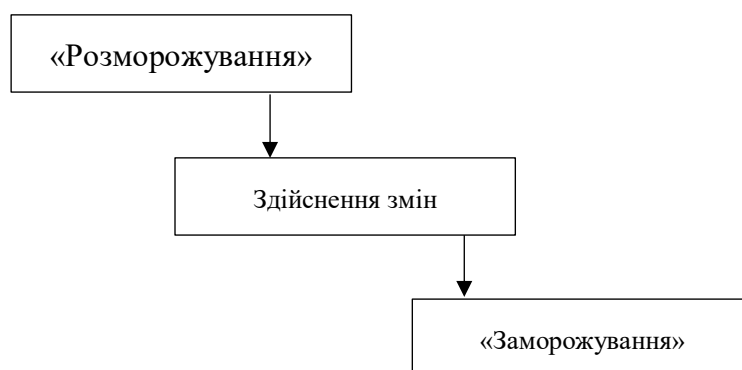


Рисунок 1.1 - Триетапна модель управління змінами К. Левіна

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Перший етап «Розморожування». Полягає в тому, що організаторам змін варто довести персоналу невідповідність існуючого порядку, донести інформацію стосовно необхідності змін звичний організаційний уклад, що полягає в стереотипах поведінки співробітників і стандартизованих бізнес-процесах. На етапі «розморожування» мають бути проведені загальні бесіди і групові обговорення, продемонстрована необхідність організаційних нововведень і відмови від старих стереотипів. Метою даного етапу є переконання персоналу в необхідності організаційних змін і спонукання його до дій.

Другий етап – «Рух» до нового стану організації. На цьому рівні розроблені керівництвом заходи організаційних змін впроваджуються в життя організації.

Третій етап «Заморожування». Його мета полягає в закріпленні нового організаційного устрою, норм поведінки, бізнес-процесів у роботі персоналу. Тут необхідно показати ефективність проведених організаційних змін. За допомогою системи корпоративних заходів закріпити нові стереотипи та організаційні цінності у свідомості співробітників (а ще краще - в підсвідомості). Всі послідовні дослідження організаційних змін орієнтовані на дану модель.

Відповідно до точки зору Норберта Тома та Й. Рюегг – Штюрмомап, як зазначають автори Лісун Я.В. та Міх О.М. в науковій праці [9, с. 99], такі зміни можуть бути спрямовані та орієнтовані керівництвом з метою переписання усталених норм і процедур задля досягнення кращих результатів. Тож стає очевидним, що організаційні зміни мають відбуватися не лише з ініціативи керівника, а і під компетентним координуванням менеджерів всього процесу змін.

Таким чином, організаційні зміни у компанії – це складний, багатогранний процес перетворення. Для їх реалізації необхідно вивчити саму організацію - її внутрішнє середовище, а докладніше інтереси та очікування співробітників. Щоб грамотно запровадити плановані зміни, слід ретельно проаналізувати нинішню стадію розвитку підприємства, його історичні витoki. Проект трансформації має складатися з кількох етапів: по-перше, отримання необхідної інформаційної бази, опис напрямків змін, організаційно-технічне та соціальне проектування, втілення змін. Організаційні зміни бувають:

а) незапланованими - виникають незалежно від бажань та інтересів керівництва. Їх неможливо передбачити, але обов'язково треба реагувати на них. Завдяки цьому можна згладити негативні наслідки від них і припустити які можуть бути майбутні збитки;

б) плановані зміни - це більш очікуваний процес, який може однаково болісно сприйматися людьми, проте його, хоча б, можна контролювати і мінімізувати негативні настрої та збитками;

в) нав'язані зміни – вид змін, що найважче сприймається. Як правило такі зміни, що базуються на примусі та страхів за своє становище в роботі. Вони є дуже нестійкими і можуть мати тимчасовий характер.

г) зміни за участю, тобто ті, що допомагають залучити до процесу змін співробітників, застосувати всі їхні корисні навички та достатньою мірою реалізувати їх. Хоча це дуже витратно фінансово та проблематично, у плані великого терміну впровадження, але найбільш якісно та довгостроково. Тому вони є найкращим варіантом для вищого управління.

д) зміни з використанням переговорів: допомагають створити зворотний зв'язок між працівниками та начальством, а також із представниками обох сторін. Це суттєво полегшує робочий процес та покращує психологічну атмосферу в компанії [7].

Для впровадження організаційних змін важливе значення надається робочим групам. Їх застосовують під час проектування. Учасники групи повинні мати можливість та бажання вирішити проблему, що займає найбільш чільне становище для здійснення запланованих змін, а також мати необхідні корисні навички та тимчасові ресурси. Термін життя групи також має бути конкретним. Для цього бажано задіяти сучасну техніку та електронні ресурси, які допоможуть грамотно спроектувати тимчасовий обрій, а також на кожному етапі певну роботу, яка має бути виконана. Потім описати бажаний результат і визначити найбільш можливі ризики. Далі необхідно розробити заходи щодо запобігання та зниження ймовірності їх настання. Наступною дією виступає моделювання та експеримент, під час якого виявляються вузькі місця проекту. Реалізація обраного проекту допоможе втілити у реальність організаційні зміни, які допоможуть залишитися компанії конкурентоспроможною [4].

Організаційні зміни бувають п'яти типів. Різні типи організаційних змін безпосередньо впливають один на одного. Так, необхідність випуску нової

продукції потребує технологічних змін, які у свою чергу призводять до змін у структурі та вимагають навчання співробітників новим навичкам. Ця взаємодія зображено рисунку 1.2 [4].

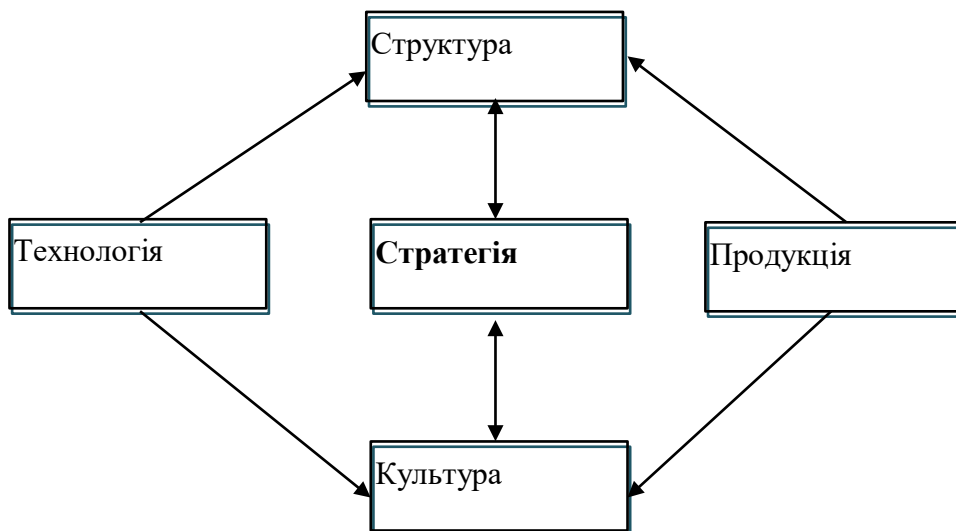


Рисунок 1.2 – Типи організаційних змін

Джерело: побудовано автором на основі [4]

Процесом змін можна і потрібно керувати. Менеджери компаній, здійснюючи моніторинг зовнішнього середовища, спостерігаючи та аналізуючи тенденції розвитку ринку, виявляючи бажання споживачів, здійснюють заплановані зміни. Це допомагає організації пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища. Модель планованих змін представлена на рисунку 1.3.

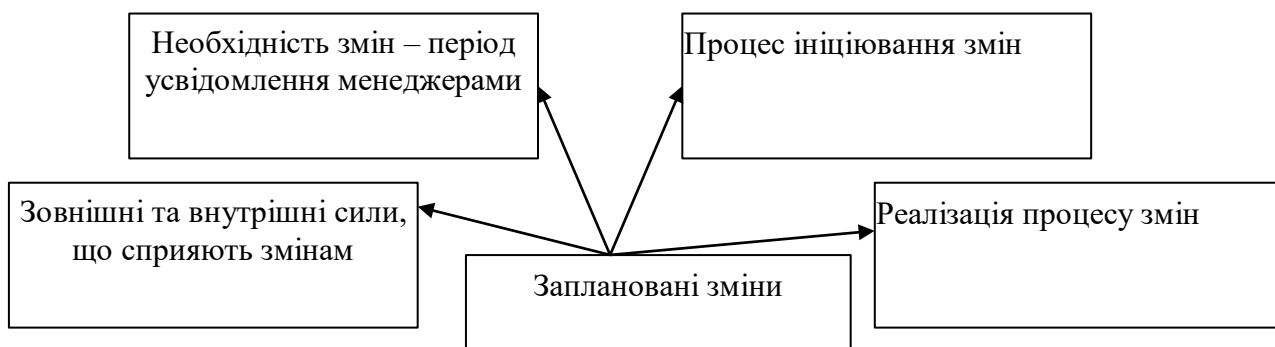


Рисунок 1.3 – Модель планованих змін

Джерело: побудовано автором на основі [2, 8]

Особливості кожного з цих етапів залежать від стилю роботи керівника та менеджерів.

Реакція зміни у всіх співробітників різна. Розглянемо чинники, що визначають ставлення співробітників до змін (рис.1.4).

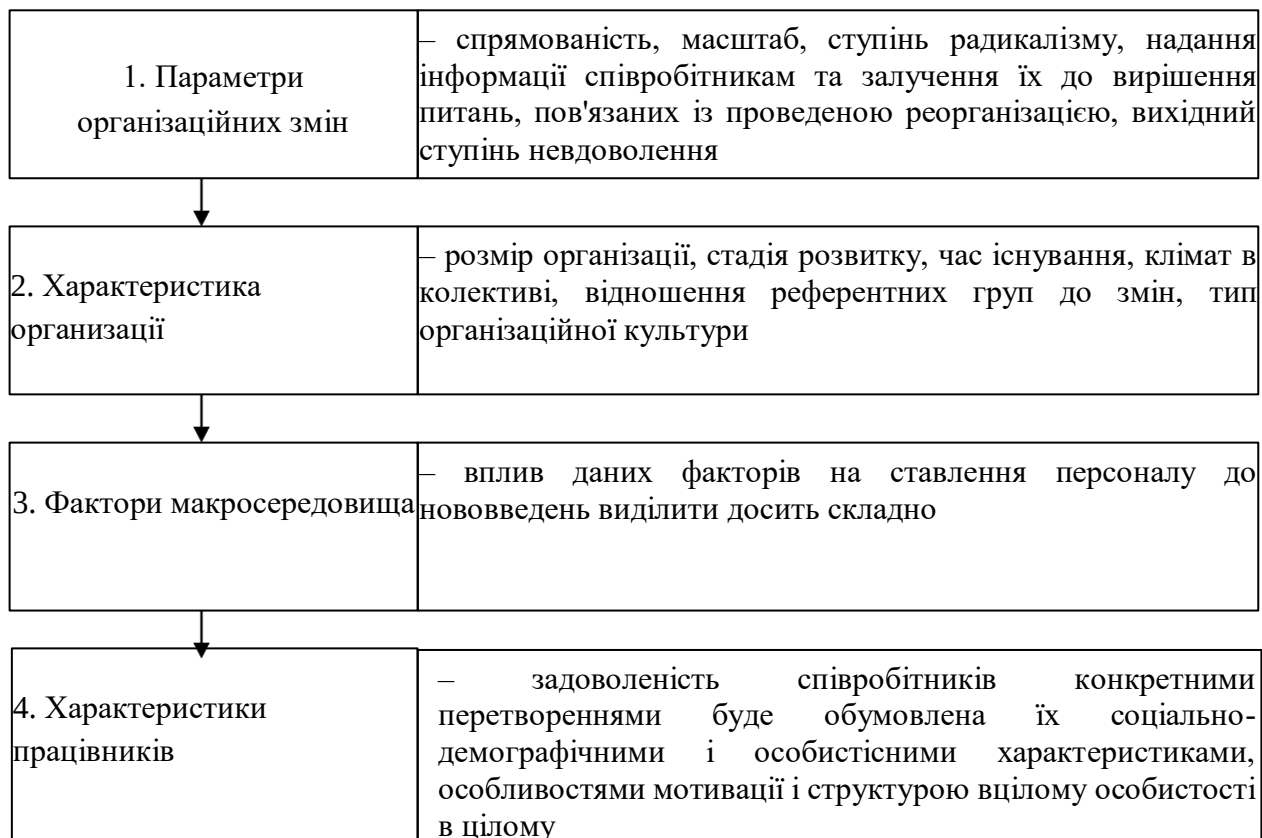


Рисунок 1.4 – Чинники, що визначають ставлення працівників до змін

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Організаційні зміни залежать від того, як персонал підприємства змінює свою поведінку. Тому обов'язковою умовою проведення змін в організації є забезпечення готовності працівників до змін.

Позитивне або негативне ставлення людей до змін залежить не тільки від ефективності змін, але й від того, чи були задоволені потреби персоналу в конкретній ситуації, що призвела до змін. Успішне проведення організаційних змін залежить від сприйняття персоналу підприємства отриманих результатів

(порівняння того, чого вони чекали від змін, і того, що насправді відбулося). Тому особливої актуальності набуває питання оцінки готовності персоналу до змін. Фахівці міжнародної консалтингової компанії «McKinsey & Company» стверджують, щоб довести персоналу підприємства (конкретному працівнику) для чого потрібні зміни і «що буде завтра і після завтра» комунікація в різний спосіб з приводу одного й того ж меседжу повинна повторитись вісім разів [11].

Слід враховувати ці чинники при розробці стратегії подолання опору організаційним змінам. Головним складником успіху реалізації змін є врахування думок співробітників, яких зачіпають здійснювані зміни. Також слід провадити діяльність з організаційного розвитку [14].

Менеджерам необхідно переоцінити внутрішню структуру підприємства за будь-яких змін. Існує взаємозв'язок між організаційними змінами та ефективністю діяльності підприємства (рис. 1.5):

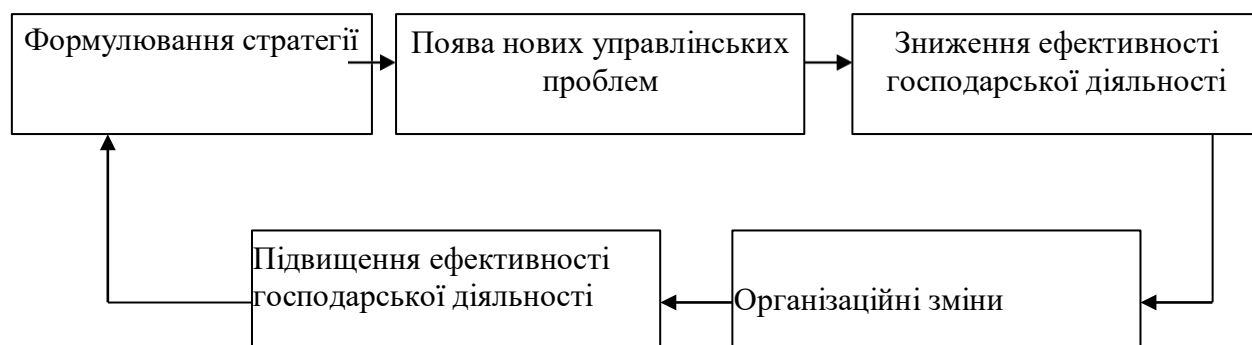


Рисунок 1.5 – Взаємозв'язок між організаційними змінами та ефективністю діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [11, 12]

При аналізі взаємозв'язку між організаційними змінами та ефективністю діяльності підприємства менеджер повинен спрогнозувати, якомога точніше, виникнення нових проблем, зниження чи підвищення ефективності.

Вивчення практичного досвіду діяльності українських підприємств дозволяє зробити невтішний висновок, стосовно того, що в Україні менеджмент у сфері управління змінами розвинений вкрай слабо. Проведення організаційних

змін на вітчизняних підприємствах зіштовхується з низкою проблем. Відсутність досвіду та розроблених алгоритмів, моделей, механізмів, методології з урахуванням українських особливостей ведення бізнесу також створюють перешкоди для впровадження організаційних змін [10].

Таблиця 1.1 - Взаємозв'язок факторів, стратегії змін та організаційних змін в ефективності діяльності підприємств

Фактори	Стратегія змін	Організаційні зміни	Ефект
1. Географічне розміщення підприємства	Стратегія диверсифікації	Створення регіональних підрозділів, керівники яких делегуються певними правами управління відповідній території.	Зростання ефективності управління на місцях
2. Технологічні зміни	Стратегія фокусування	Зміна способу виробництва продукції, типу обладнання що використовується та технологічної лінії	Підвищення ефективності технологічної складової в управлінні організацією
3. Філософія бізнесу та цінностей керівників, їх кваліфікація та досвід роботи	Стратегія динамічного зростання – знаходження балансу та стабілізації між змінами	Створення для висококваліфікованих працівників та працівників із творчим потенціалом, створення структурних підрозділів для самовираження та розвитку для малокваліфікованого працівників – забезпечити детальне нормування та регламентування праці	Рост ефективності і трудового потенціала, кваліфікації працівників
4. Характеристика зовнішнього середовища	Створення адаптивної стратегії	Створення висококваліфікованої ієрархії, раціональності та відповідальності. Створення штабів, відділів, функціональних підрозділів для дослідження зовнішнього середовища	Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень у вивченні зовнішнього середовища

Джерело: побудовано автором на основі [10,13,14]

При реалізації організаційних змін необхідно звертати увагу на фактори стратегії діяльності підприємств, що діють (табл. 1.1). Вибір менеджментом сучасних компаній організаційних змін як інструменту підвищення

ефективності діяльності та розвитку підприємств передбачає оцінку того, наскільки заплановані та проведені зміни виявилися успішними, проблеми вирішені а намічені цілі досягнуті. При цьому практика показує, що успіхи в діяльності підприємств досягають різними шляхами, тобто проведення організаційних змін є не єдиною можливістю для суб'єктів господарювання поліпшити свої показники ефективності. Зважаючи на все викладене, варто наголосити на важливості відпрацьованого процесу управління змінами.

Отже, управління організаційними змінами – це процес постійного коригування наряду діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін. Необхідність управління змінами в організації пов'язана з невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування. Для більш точного тлумачення поняття «управління організаційними змінами» розглянемо декілька визначень, які наведені в науковій літературі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Різноманітні підходи до поняття «управління організаційними змінами»

Джерело	Визначення
Business Dictionary	Управління організаційними змінами – це зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників та зацікавлених сторін.
English Collins Dictionary	Управління організаційними змінами – це стиль управління, що спрямований на стимулювання організації та приватних осіб до ефективної боротьби зі змінами, що відбуваються в їх роботі.
Change Management Learning Center	Управління організаційними змінами – це процес, інструменти та методи для управління бізнес-змінами з боку людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, а також розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці.
BNET Business Dictionary	Управління організаційними змінами – це координація структурованого періоду переходу від ситуації А до ситуації Б задля досягнення стійких змін в межах організації
Case Western Reserve University	Управління організаційними змінами – це системний підхід до роботи зі змінами як з точки зору організації, так і на індивідуальному рівні; активне вирішення адаптації до змін; контролювання змін та їх здійснення

Джерело: побудовано автором на основі [16, 18]

Організаційні зміни спрямовані на підвищення ефективності управління, як правило, пов'язані з перетворенням стратегії бізнесу, наприклад з виходом на нові ринки збуту, злиттям та поглинанням інших компаній. Сучасна організація функціонує в невизначених умовах, адже несподівані явища з'являються вельми швидко, а організації повинні оперативним та вчасним чином на них реагувати. Зміни в організації можна охарактеризувати як цілеспрямовані дії керівництва на внутрішні змінні в організації, що визначають її цілі, структуру, технологію та людські ресурси.

Особливістю організаційних змін в торгівельних підприємствах є доцільність виділення ключових факторів, що прискорюють зміни - це більш вимогливі покупці, глобалізація, технологія, відповідальність організацій, людей тощо. Перераховані фактори формують нестійке та непередбачуване середовище, яка означає, що організації перебувають в стані постійної зміни. Навіть якщо торгівельна організація розвивається благополучно та перебуває на підйомі, то їй необхідно вносити будь-які зміни у свою діяльність, щоб зберегти лідируючу позицію на ринку. Отже, процес організаційних змін в торгівельних підприємствах є фактично є постійним та виконує роль одного з найважливіших об'єктів управління.

Стратегічно важливим завданням управління організаційними змінами в торгівельних підприємствах в має бути формування компетенцій для інноваційної діяльності, підприємництва й творчого застосування технологій задля реалізації нового змісту змін. Реалізація змін найчастіше пов'язана зі збільшенням витрат, спрямованих на підвищення продуктивності, зростання капіталізації і економічної ефективності виробництва. Це обумовлює посилення опору персоналу, викликане страхом втратити роботу. Для подолання опору на початковому етапі необхідно залучати всіх співробітників до процесу прийняття рішень, що дозволить знизити ступінь невдоволення і заперечення змін, що відбуваються. При здійсненні організаційних змін необхідно забезпечити гарантію зайнятості колективу, регулярно інформувати працівників про хід змін і досягнутих результатах, встановити комфортну психологічну атмосферу,

мотивувати персонал на активну участь у змінах. Основою формування системи оцінки результативності організаційних змін є її опис, що полягає у вираженні її змісту, який фактично зводиться до побудови моделі оцінки, що включає концептуальний та фізичний рівень. Формування концептуального рівня моделі пов'язане, передусім, із визначенням змісту самого поняття «результативність». Оскільки для сучасних організацій характерне різноманіття цілей, то визначення результативності організаційних змін може бути конкретизовано як ступінь досягнення результатів, адекватних встановленим та передбачуваним цілям організаційних змін, що задовольняє певні потреби зацікавлених сторін і створює умови для розвитку організації. Ефективність системи оцінки результативності організаційних змін як управлінського інструменту визначається якістю використовуваних показників [19, 21].

Навики управління змінами орієнтовані на реалізацію конкретної практики та здійснення специфічних процесів, використання певних інструментів та методів. Управління організаційними змінами є невід'ємним елементом сучасної теорії управління. Це поняття розкриває не керівництво безпосередньо масштабними організаційними змінами, а керівництво тими явищами, які супроводжують процес зміни [22, 23]. Основою парадигми управління змінами виступає та обставина, що зміни відбуваються не так у самих організаціях, як у конкретних людей. При цьому будь-які зміни практично завжди викликають у персоналу різноманітний психологічний опір, ставлячи цим під загрозу реалізацію цих цілей. Подолання подібного опору є одним із найважливіших завдань у галузі управління змінами [22].

Беззаперечно організаційні зміни є рушійною силою розвитку організацій, і при грамотному та ефективному управлінні ними вони сприятимуть виникненню нових конкурентних переваг, підвищенню ефективності тощо. Під організаційними змінами слід розуміти зміну стану організації або її складових, перехід на якісно новий етап розвитку. Управління змінами передбачає здійснення аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного

контексту підприємства, який визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ТОВ «ВВМ ТРЕЙДІНГ» М. СУМИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВВМ Трейдінг» засноване у 2009р. з метою забезпечення українських виробників сільськогосподарської продукції високоякісними мінеральними добривами. Юридична адреса підприємства 40024, Сумська область, місто Суми, вулиця СКД, будинок 24, офіс 13.

ТОВ «ВВМ Трейдінг» є прямим імпортером добрив від європейських виробників – польських заводів таких як: «Grupa Azoty» (далі Група Азоти) – другої за величиною та за обсягами виробництва мінеральних добрив в Європі, заводів бренду «Siarkopol» (далі Сяркополь) – виробника якісних сірчано-фосфорні добрив, виробника комплексних мінеральних добрив бренду «Luvema» (далі Лювена) та бренду «Fosfan» (далі Фосфан). Продукція зазначених підприємств за якістю в Європі не поступається головному своєму конкуренту – концерну «Yara» (штаб-квартира Норвегія, м. Осло). Імпортуючи в Україну продукцію вказаних підприємств, ТОВ «ВВМ Трейдінг» дає можливість аграріям використовувати тільки якісні мінеральні добрива.

Успішне функціонування підприємства значним чином визначає система його організаційна структура, яка є взаємопов'язаною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства. Організаційна структура ТОВ «Трейдінг ВВМ» є лінійно-функціональною, яка побудована таким чином, що за кожний напрямок роботи відповідає один із керівників структурного підрозділу.

Це забезпечує швидкість реагування керівництва підприємства на виникаючі проблеми і забезпечує здійснення зворотнього зв'язку та чітку роботу підсистем та організації в цілому (додаток А). ТОВ «Трейдінг ВВМ» має в своєму складі функціональні, основні та допоміжні підрозділи, які в цілому забезпечують виконання всіх завдань та функцій, необхідних для забезпечення роботи підприємства. Також, із схеми організаційної структури спостерігається, що функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців.

Дослідженнями встановлено, що нині це найпоширеніша система, яку використовують малі та середні підприємства. До переваг можна віднести те, що для якісного виконання своєї функції кожен підрозділ організації витрачає максимум зусиль.

В свою чергу, ведення адміністративно-управлінської діяльності в досліджуваному підприємстві забезпечується менеджерським апаратом на чолі з його директором, який організовує роботу всього колективу, несе повну відповідальність за фінансово-економічний стан всієї компанії та за її господарські процеси. У штаті ТОВ «Трейдінг ВВМ» також є виконавчий директор, в його посадові обов'язки входить виконання функцій керівника за відсутності директора товариства (додаток Б). До наступного рівню управлінської ієрархії відносяться начальники відділів, які організовують, контролюють роботу персоналу та ініціюють власне бачення щодо підвищення ефективності в довірених їм підрозділах. Виконавчим рівнем є склад спеціалістів (менеджерів з реалізації, менеджерів з постачання, логістів тощо), які виконують конкретно поставлені перед ними завдання. До функцій останніх входить: пошук клієнтів, ведення переговорів, приймання замовлень від клієнтів, складання договорів та ведення замовлення до моменту його виконання. Принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі значно підвищує ефективність прийняття рішень. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Чітка організаційна і

управлінська структура створює механізм спільної та ефективної діяльності працівників на підприємстві.

Розглянувши організаційно-управлінський устрій підприємства, проаналізуємо його господарську діяльність. Проаналізуємо структуру основних засобів ТОВ «ВВМ Трейдинг» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка і структура основних фондів ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Групи основних фондів	Роки						Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020		2021		2022		абсолютне, тис. грн.	відносне, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Будинки, споруди та передавальні пристрої	7599,7	80,3	8322,8	62,2	8809,6	60,6	1209,9	115,9
Машини та обладнання	1037,4	11,0	2794,3	20,9	2752,1	18,9	1714,7	265,3
Транспортні засоби	633,1	6,7	1672,2	12,5	2259,8	15,5	1626,7	356,9
Інструменти, прилади та інвентар	180,2	1,9	506,6	3,8	583,7	4,0	403,5	323,9
Інші основні засоби	18,9	0,2	92,1	0,69	138,4	1,0	119,5	732,3
Всього основних засобів	9469,3	100	13388	100	14543,6	100	5074,3	153,6

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності»

Із даних таблиці 2.1 видно, що в звітному році в порівнянні базисним роком відбулося підвищення вартості основних фондів на 5074,3 тис. грн., або на 53,6%. Це відбулося внаслідок збільшення вартості машин та обладнання на 1714,7 тис. грн., або більш ніж в 2,6 рази, вартості транспортних засобів на 1626,7 тис. грн., або більше ніж в 3,5 рази, вартості будівель, споруд та передавальних пристроїв на 1209,9 тис. грн., тобто на 15,9%, вартості інструментів, приладів та інвентарю на 403,5 тис. грн., тобто в 3,2 рази та вартості інших основних засобів на 119,5 тис. грн., або в 7,3 рази. Приріст вартості будівель та споруд пояснюється розширенням площ складів для зберігання добрив, транспортних засобів, машин та обладнання – придбанням нових автонавантажувачів для навантаження та розвантаження мінеральних добрив, а також тягачів з причепами для транспортування цих добрив.

В 2020 р. в структурі основних засобів більше 80% складали будинки, споруди та передавальні пристрої, але в 2021-2022 рр. їх частка скоротилася до 60%, за рахунок чого зросла питома вага транспортні засобів майже на 9% та машин і обладнання майже на 8%.

Обчислимо та проаналізуємо показники ефективності використання основних фондів підприємства.

Таблиця 2.2 - Показники ефективності використання основних фондів ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Показники	Роки			Відхилення 2022 від 2020 рр., (+;-)	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	290658,1	1327326,4	1008107,4	717449,3	346,8
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн.	9305,5	11428,65	13965,8	4660,3	150,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	31	38	27	-4	87,1
Фондоозброєність, тис. грн./особу	300,18	300,75	517,25	217,07	172,3
Фондовіддача, грн.	31,235	116,140	72,184	40,949	231,1
Фондомісткість, грн.	0,032	0,009	0,014	-0,018	43,3

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф.№5 «Примітки до річної фінансової звітності», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати», ф. №1-ПВ «Звіт з праці»

Дані таблиці 2.2 вказують про те, що ефективність використання основних засобів ТОВ за досліджуваний період покращилася, так як фондовіддача збільшилася на 40,95 одиниць, або в 2,3 рази, а фондомісткість знизилася на 0,018 одиниць, або більше ніж наполовину. Все відбулося внаслідок того, що в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. сума виручки від реалізації продукції зросла на 717449,3 тис. грн. тобто майже в 3,5 рази, а середньорічна вартість основних фондів лише на 4660,3 тис. грн., тобто тільки наполовину. Разом з тим в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. фондоозброєність підвищилась на 217,07 тис. грн./особу, або на 72,3%, так як середньооблікова чисельність працівників за період, що досліджується, скоротилася на 4 особи.

Характеризуючи якісні дані персоналу підприємства варто відмітити, що директор підприємства, а також керівники всіх підрозділів мають вищу освіту, це є свідченням того, що високий рівень підготовки управлінського персоналу забезпечує високий професіоналізм і компетентність керівників з усіх питань, пов'язаних з діяльністю ТОВ «Трейдінг ВВМ». На наступному етапі надамо кількісну характеристику персоналу, зосередившись на ефективності його використання (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка чисельності працівників та ефективність їх використання

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, осіб	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	31	38	27	-4,0	87,1
Відпрацьовано люд.-год. - всього,	56575	71478	48762	-7813,0	86,2
в т. ч. на 1 середньорічного працівника, люд. - год.	1825	1881	1806	-19,0	99,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	290658,1	1327326,4	1008107,4	717449,3	346,8
на 1 середньорічного працівника, тис. грн./особу	9376	34930	37337	27961,2	398,2
на 1 люд.-год., грн.	5137,6	18569,7	20674,0	15536,5	402,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	4380,4	7696,8	5592,2	1211,8	127,7
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	11775,3	16878,9	17259,9	5484,6	146,6

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Розглянемо як змінилася чисельність працівників та ефективність їх використання в ТОВ «ВВМ Трейдінг» за останні три роки (див. табл. 2.3.)

Як уже зазначалося вище, середньооблікова чисельність працівників товариства в 2022 р в порівнянні з 2020 р. скоротилася на 4 особи. Це пояснюється із зменшенням обсягів реалізації в зв'язку з військовим саном в країні. Хоча в 2021 р. середньооблікова чисельність працівників в порівнянні з 2020 р. збільшилася на 7 осіб. Кількість відпрацьованих людино - годин скоротилася на 7813 люд.-год, в тому числі на одного працівника скоротилася

на 1%, тобто на 19 год. Сума чистого доходу від реалізації продукції в 2022 р в порівнянні з 2020 р. збільшилася на 27961,2 тис. грн./особу, тобто майже в 4 рази і на 15536,5 грн./ люд.–год., або в 4 рази, але в порівнянні з 2021 р. дані показники мають тенденцію до зниження на 2407 тис грн/особу та 2104,6 грн./ люд. - год.

Приріст середньомісячної оплати праці одного працівника за період, що аналізується, склав 5484,6 грн., або майже в півтора рази.

ТОВ «ВВМ Трейдинг» застосовує прямий метод збуту товарів, тобто реалізує продукцію безпосередньо кінцевим споживачам. Завдяки прямому методу продукція реалізовується великими партіями. Техніко-економічні вимоги до продукції є специфічними, що потребує прямої взаємодії між компанією і споживачем. Досягається можливість надання взаємозалежних послуг щодо виробничого використання продукції. Також забезпечується відносна економічна ефективність операцій щодо здійснення збуту продукції за рахунок ефективних способів транспортування, не виникають витрати на послуги посередника.

Таблиця 2.4 - Структура реалізації продукції ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Види добрив	Роки						В середньому	
	2020		2021		2022			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Поліфоска	58529,0	20,1	296815,5	22,4	309211,6	30,7	221518,7	25,3
Салетросан	23525,3	8,1	87015,3	6,6	32117,8	3,2	47552,8	5,4
Сульфоамофос	27986,3	9,6	222157,1	16,7	154327,5	15,3	134823,6	15,4
Суперфосфат	23247,2	8,0	189717,1	14,3	122908,8	12,2	111957,7	12,8
Супрофос	72048,5	24,8	258801,9	19,5	201442,3	20,0	177430,9	20,3
Потафоска	27061,3	9,3	62442,8	4,7	36808,6	3,7	42104,2	4,8
Тарногран	29905,9	10,3	81201,4	6,1	53077,1	5,3	54728,1	6,3
Сульфат магнію	2641,4	0,9	14226,1	1,1	20157,4	2,0	12341,6	1,4
Сульфат амонію	11626,7	4,0	48201,3	3,6	30502,4	3,0	30110,1	3,4
Інші	14086,6	4,8	66747,9	5,0	47553,9	4,72	42796,1	4,9
Всього	290658,3	100	1327326,4	100,0	1008107,4	100	875364,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі ф № 1-П «Структурне обстеження підприємства»

Прямий канал збуту дозволяє компанії досліджуваному підприємству підтримувати безпосередній контакт із споживачем, таким чином контролювати збут своєї продукції та забезпечувати дієвий зворотній зв'язок. Прямий збут дозволяє краще вивчити ринок своїх товарів, налагодити довготермінові зв'язки з основними споживачами, проводити спільно зі споживачами наукові розвідки з метою підвищення якості продукції. Водночас власна збутова організація, дозволяючи впливати на збут, розширює сферу діяльності. Розглянемо та проаналізуємо структуру товарної продукції за 2020 – 2022 рр. (див. табл. 2.4.).

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна сказати, що ТОВ «ВВМ Трейдінг» реалізовує азотні, фосфатні та комплексні мінеральні добрива. Найбільшим попитом користуються такі добрива: азотне – Поліфоска, частка якої в структурі реалізованої продукції в середньому за останні три роки склала - 25,3%, фосфатне - Супрофос, питома вага якого склала 20,3%, сульфоамофос та суперфосфат – з середньою часткою 15,4% та 12,8% відповідно.

Група добрив Тарногран польського виробника Сяркополь включає в себе такі види добрив, як Тарногран 21 NPK (CaMgS) 3:10:21 (6:3:18), Тарногран R з бором NPK (CaMgS) 3:9:19 (5:3:21) + 0,2 В, Тарногран 25 NPK (CaMgS) 5:10:25 (4:3:16) та Тарногран К NPK (CaMgS) 3:10:21 (6:3:18) + В, Zn.

Таблиця 2.5.- Основні показники діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	290658,1	1327326,4	1008107,4	717449,3	346,8
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	9376,07	34929,64	37337,31	27961,24	398,2
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	31,24	116,14	72,18	40,95	231,1
Собівартість, тис. грн.	258466,8	1126492,1	952594,3	694127,5	368,6
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	32191,3	200834,3	55513,1	23321,8	172,4
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	1038,43	5285,11	2056,04	1017,61	198,0
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	3,46	17,57	3,97	0,52	114,9
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-9095,7	53762,2	-83,5	9012,2	0,9

- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	-293,41	1414,79	-3,09	290,32	1,1
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	-0,98	4,70	-0,01	0,97	0,6
Рівень рентабельності (збитковості), %	-3,52	4,77	-0,01	3,51	X

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

Група добрив Поліфоска включає: Поліфоска 6 NPK (S) 6:20:30(7) та Поліфоска 8 NPK (S) 8:24:24(9). ТОВ «ВВМ Трейдинг» здійснює реалізацію добрива Супрофос з бором - Супрофос 18 з бором NPK (Ca, S) 4-10-18- (8,5-24) + B та мікроелементами - Супрофос 18 з мікроелементами NPK (Ca, S) 4-10-18- (8,5-24) + B, Cu, Mn, Zn.

Для більш повної оцінки результатів виробничої діяльності товариства проаналізуємо основні показники за 2020-2022 рр. (див. табл. 2.5)

Дивлячись на дані таблиці 2.5, можна сказати, що обсяг реалізації мінеральних добрив за досліджуваний період зріс на 717449,3 тис. грн, тобто майже в 3,5 рази, а собівартість їх реалізації на 694127,5 тис. грн, або майже в 3,7 рази. Як наслідок валовий прибуток товариства збільшився на 23321,8 тис. грн, або на 72,4%. В результаті своєї діяльності ТОВ «ВВМ Трейдинг» в 2020 та 2022 рр. отримує збиток, хоча в 2021 р. чистий прибуток – на суму 53762,2 тис. грн. Отже, в 2021 р. ТОВ «ВВМ Трейдинг» було прибутковим та рентабельним, а от в 2020 і 2022 рр. – збитковим. Свої корективи в діяльність товариства внесла війна на території України.

2.2 Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в контексті управління організаційними змінами

Висока динамічність як зовнішнього, так і внутрішнього середовища ставить керівництво підприємства перед необхідністю впровадження процесу адаптації та змін в організації. Зміни, як зазначають дослідники [15] життєво необхідні для нормального функціонування організації як живої системи, оскільки компанія, яка втратила здатність змінюватися разом з оточуючими світом, занепадає.

Цілком слушною є думка авторського колективу [17] стосовно того, що структура організації не може залишатися незмінною, адже внутрішнє середовище компанії має повною мірою відповідати зовнішньому і за потреби – вчасно пристосовуватись до змін останнього. На даний момент структура ТОВ «ВВМ Трейдинг», на нашу думку [20, 23], не повною мірою відповідає стратегічним планам даного підприємства. При дослідженні нами встановлено, ряд проблем у визначеному напрямку, а саме: на підприємстві не належним чином проводиться аналітична робота щодо прибутковості / збитковості, беручи до уваги актуальну ситуацію на ринку (актуальні потреби клієнтів), не проводиться робота по введенню нових продуктів до портфелю та виведенню продуктів, що не повною мірою задовільняють клієнтів. Також ми помітили, що не здійснюється належним чином (тобто не використовуються наукові та методичні інструменти аналізу) дослідження конкурентів, ігнорується вивчення їх сильних позицій, а відтак – втрачається зв'язок з реальністю та не переймається позитивний досвід.

Важливо, щоб підприємство постійно контролювало хід використання внутрішніх чинників через розробку та послідовне впровадження власної програми удосконалення ефективності діяльності, враховуючи вплив на неї зовнішніх чинників [24].

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ВВМ Трейдинг» є процесом, за допомогою якого може бути розроблений стратегічний план, контролюватись зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначати можливості і загрози для підприємства. Такий аналіз вимагає уважного спостереження за процесами, які відбуваються в зовнішньому середовищі, оцінки та встановлення зв'язків між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, що притаманні зовнішньому середовищі. З огляду на викладене, з метою обґрунтування організаційних змін в досліджуваному підприємстві розглянемо зовнішні фактори, що впливають на його діяльність (табл. 2.6).

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення оцінимо значущість для ТОВ «BVM Трейдинг» окремих чинників зовнішнього середовища. У процесі формування матриці профілю зовнішнього середовища зазвичай враховують окремі фактори середовища. Кожен з цих факторів оцінюється експертно залученими працівниками.

Таблиця 2.6 - Елементи зовнішнього оточення ТОВ «BVM Трейдинг»

Зовнішні чинники		Характеристика
Політичні	Політична стабільність	Нестабільність вітчизняного законодавства, широкомасштабне військове вторгнення в Україну РФ
	Державна підтримка діяльності підприємств малого бізнесу	Державні програми підтримки малого бізнесу
Економічні	Обсяг та динаміка ВВП	Вплив на кількість споживачів
	Рівень оподаткування	Деструктивний вплив фіскального режиму в Україні
	Рівень інфляції	Вплив на рівень цін на продукцію, відповідно, на попит на продукцію
	Стабільність валюти	Негативний вплив на зростання витрат підприємства, зумовлений розвитком інфляційних процесів внаслідок зниження курсу гривні та її купівельної спроможності
	Права власності	Вплив на рівні функціонування відносин з державними органами та власниками підприємства: забюрократизованість органів державної влади
	Розвиненість банківської системи	Зростання відсотків за користування кредитами, вартості послуг з банківського обслуговування. Зменшення можливостей отримання банківських кредитів для розвитку підприємницької діяльності, кредитування підприємств
	Стан ринків	Помірне зростання ринку позитивно впливає на кількість споживачів та величину прибутку підприємства
	Ступінь свободи підприємництва тощо	Вплив на визначення напрямків здійснення підприємницької діяльності, перелік робіт
	Умови та рівень життя	Продукція не призначена для роздрібно́ї торгівлі

С у с п і л ь н і	Місцеве самоврядування тощо	Вплив на величину деяких видів податків та користування ресурсами
На уко во- тех ніч ні	Рівень розвитку технологій	Позитивний вплив на зменшення витрат матеріалів та використання енергозберігаючих технологій за допомогою досягнень НТП
Пр аво ві	Права підприємництва	Вплив на вибір видів діяльності та методів їх здійснення
	Права людини	Гарантії якості продукції досліджуваного підприємства підвищує лояльність споживачів та збільшує їх кількість
	Стабільність законодавства	Нестабільність вітчизняного законодавства негативним чином впливає на діяльність підприємства, обмежуючи свободу вибору видів діяльності, розрахунків та ЗЕД

Джерело: складено автором на основі опрацьованої опрацьованих джерел [1, 26, 29]

У випадку ТОВ «ВВМ Трейдінг» такими експертами виступають працівники відділу маркетингу та продажів, які ведуть дослідження ринку, аналізують конкурентну ситуацію, оцінюють попит на продукцію та вивчають цінову політику. Нижче подані отримані оцінки:

- 1) важливість для галузі за шкалою: 3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка;
- 2) вплив на організацію за шкалою: 3 - сильне, 2 - помірне, 1 - слабе, 0 - відсутність впливу;
- 3) спрямованість впливу за шкалою: +1 - позитивне, -1 - негативне.

Шляхом множення експертних оцінок отримуємо загальну інтегральну оцінку, що показує міру важливості конкретного чинника для досліджуваного суб'єкта господарювання. За цією оцінкою керівництво підприємства може визначити, які з чинників середовища мають відносно важливіше значення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Матриця профілю зовнішнього середовища для ТОВ «ВВМ Трейдінг»

№ з/п.	Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Спрямованість впливу	Міра важливості
1	Економічні	3	2	-1	-6
2	Політичні	2	2	-1	-4
3	Ринкові	3	3	+1	+9
4	Технологічні	3	2	+1	+6
5	Конкурентні	3	3	+1	+9
6	Міжнародні	2	2	+1	+ 4
7	Соціальні	1	1	+1	+ 1

Джерело: складено автором

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища для ТОВ «ВВМ Трейдінг» найбільшу загрозу представляють ринкові та міжнародні чинники. У той же час великі можливості підприємству дають технологічні, економічні і конкурентні чинники зовнішнього середовища. Ринкові чинники - це поява нових конкурентів на ринку, нових методів роботи з покупцями з урахуванням всіх їх вимог. Все це вимагає від підприємства ефективнішої роботи і змушує стежити за факторами зовнішнього середовища, що постійно змінюються, а адекватне на них реагування дозволить ТОВ «ВВМ Трейдінг» налагодити свою діяльність в найбільш перспективному напрямі.

Розглянемо основних конкурентів досліджуваного підприємства. Варто зазначити, що господарюючий суб'єкт в масштабах держави займає, порівняно з найбільшими гравцями, зовсім мізерну частку ринку - 7% (рис. 2.1).

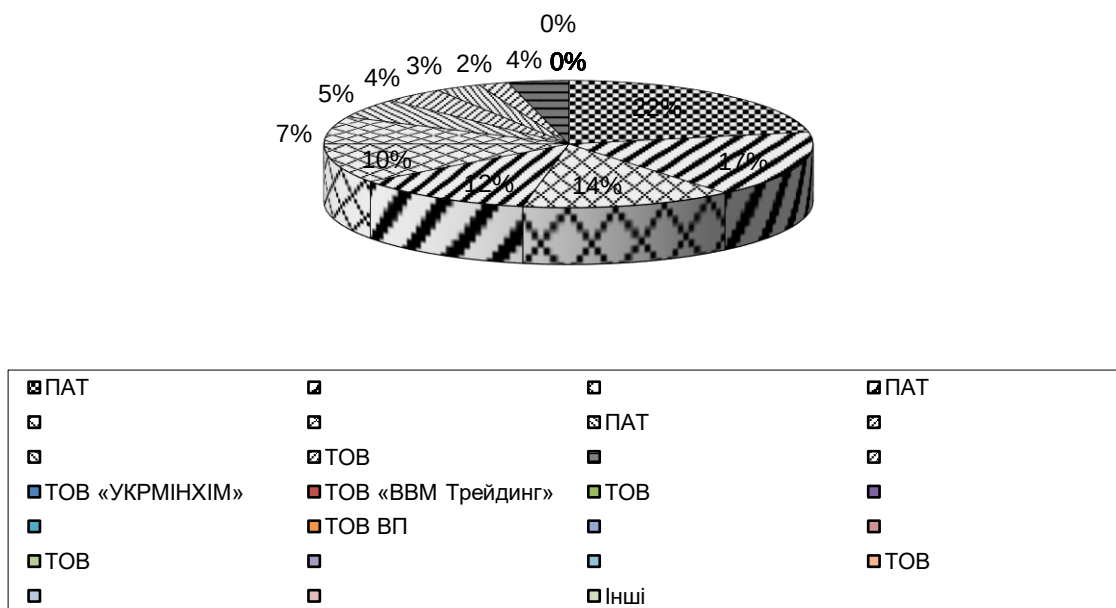


Рисунок 2.1 – Поділ ринку мінеральних добрив України між основними
громадцями (станом на 01.01.2023 р), %

Джерело: складено за матеріалами відділу маркетингу та продажів

Однак, за рахунок високої якості продукції підприємство, має достатньо сильну конкурентну позицію в регіональному масштабі. Ми встановлено, що найближчими конкурентами даного підприємства є ТОВ «Торговий дім «УКРМІНХІМ», м. Суми (ТОВ «ТД «УКРМІНХІМ») та ТОВ «Агро-ВС» (м. Охтирка).

Розглянемо оцінку мікросередовища, яка надана цими ж експертами по 5-бальній шкалі, за окремими складовими менеджменту досліджуваного підприємства. При оцінюванні враховувалось, що аналіз мікросередовища, зазвичай, здійснюється за 4 блоками основних показників: менеджмент, маркетинг, кадри, фінанси (табл. 2.8). Найвищу оцінку мікросередовища отримала його збутова мережа, а найнижчу – система стратегічного планування.

Таблиця 2.8 - Мікросередовище потенціалу ТОВ «ВВМ Трейдинг»

№ з/п	Компоненти менеджменту	Оцінка (за 5-бальною шкалою)				
		1	2	3	4	5
1. Менеджмент підприємства						
1	наявність стратегічного планування		+			

2	думка керівництва				+	
3	система мотивації персоналу			+		
4	організаційна структура				+	
2. Маркетинг						
	функціонування системи маркетингової інформації				+	
7	збутова мережа					+
8	стимулювання збуту (реклама)			+		
9	робота з товаром			+		+
10	політика ціноутворення					
3. Кадри						
11	вік				+	
12	кваліфікація				+	
13	освіта				+	
4. Фінанси						
14	фінансова стійкість		+			
15	ліквідність, платоспроможність		+			
16	рентабельність		+			

Джерело: складено автором базуючись [22, 25]

Таким чином, керівництву варто працювати над вдосконалення управління ефективністю діяльності підприємства в таких напрямках: першочергово слід приділити увагу активізації дій з боку існуючих конкурентів, також доцільним інструментом досягнення підприємством своїх цілей в умовах сучасного мінливого середовища, на нашу думку, є розробка перспективних планів відповідно до зовнішніх умов та орієнтація на їх середньострокові цілі.

Отже, як висновок до проведеного дослідження можемо підтвердити думки багатьох науковців з приводу того, що управління організаційними змінами в торгівельному підприємстві, мають бути спрямованими на підвищення конкурентоспроможності підприємства та враховувати не тільки основні бізнес-процеси підприємства, а й вимоги зовнішнього середовища та ставлення персоналу підприємства до організаційних змін.

Впровадження управління організаційними змінами в систему менеджменту підприємств дасть змогу проаналізувати сучасний стан підприємства та розробити план виведення підприємства з кризового стану.

Під час впровадження управління організаційними змінами перед керівництвом підприємства постають проблеми його адаптації та реалізації в практики господарювання, які вирішуються за допомогою використання загальних методик управління змінами на підприємстві.

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. 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.

Ефективності управління організаційними змінами на підприємстві це аналіз існуючого потенціалу для визначення можливості підприємства щодо покриття розриву між поточним станом та бажаним, адже саме від рівня потенціалу підприємство може оцінювати вірогідність досягнення поставлених завдань. Тому наступний етап діагностики мікросередовища буде виявлення задоволення персоналу від роботи. При цьому з'ясуємо, наскільки важливі ті або інші мотиваційні фактори для працівників підприємства, наскільки вони задоволені роботою та наскільки значними є їх очікування від можливих змін.

Опрацювання результатів проведеного анкетування в рамках дослідження управління організаційними змінами ТОВ «ВВМ Трейдинг» дозволило отримати певні результати щодо рівня задоволеності працівників сучасним станом відносин і організації господарської діяльності підприємства.

Анкетування проводилося шляхом виставлення відповідних рейтингових оцінок:

- 2 - повне незадоволення;
- 3 - часткове незадоволення;
- 4 - часткове задоволення;
- 5 - повне задоволення.

Таблиця 2.9 – Результати анкетування щодо визначення рівня задоволеності працівників своєю роботою та станом відносин на ТОВ «ВВМ Трейдинг», %

Показники анкетування	Результати			
	Повне задоволення	Часткове задоволення	Часткове незадоволення	Повне не задоволення
1. Доступність інформації	76	15	9	-
2. Повноваження	70	14	11	5
3. Залучення до прийняття управлінських рішень	63	16	16	5
4. Можливість навчання	85	10	5	-
5. Можливість самореалізації	61	20	14	5
6. Досягнення цілей службової діяльності	70	20	10	-
7. Ставлення з боку керівництва	90	5	5	-
8. Відносини в колективі	70	15	10	5
9. Умови роботи	85	10	5	-
10. Рівні можливості	65	20	10	5
11. Умови найму	90	5	5	-
12. Безпека і охорона праці	80	15	5	-
13. Оплата праці	50	25	20	5
14. Задоволеність політикою підприємства	80	10	5	5
15. Задоволеність діяльністю керівництва	80	10	5	5

Джерело: складено автором за результатами власних досліджень

У таблиці 2.9 наведені зведені результати анкетування співробітників, проведеного в травні 2023 року (кількість респондентів – 15 осіб).

Результати в таблиці представлені у відсотках до загальної кількості респондентів ТОВ «ВВМ Трейдинг». Аналіз результатів анкетного опитування щодо задоволеності співробітників підприємства свідчить про те, що переважна більшість опитаних задоволена за всіма показниками анкетування. Потрібно звернути увагу на те, що невеликий відсоток співробітників відчуває повне незадоволення (5 %) і часткове незадоволення (11 %) в наданих їм повноважень, тому керівникам потрібно звернути увагу на розподіл функціональних

повноважень, можливо потрібно активніше застосовувати делегування окремих функцій.

Крім того, 5 % співробітників повністю незадоволені і 16 % частково незадоволені ступенем залучення до прийняття управлінських рішень (слід зазначити, що залучення до прийняття управлінських рішень виступає важливим інструментом мотивації роботи, застосування якого значно підвищує відповідальність співробітників).

Частково незадоволені наданими можливостями навчання 5 % співробітників підприємства. Надання можливостей самореалізації, можливість досягнення цілей службової діяльності та надання рівних можливостей повністю не влаштовує 5%, частково не влаштовує 14 % працівників підприємства. 10% працівників частково не влаштовували цілі діяльності, відносини в колективі, рівність можливостей, а 5 % працівників частково не влаштовували умови роботи, умови найму та забезпечення безпеки і охорони праці. Щодо даних про незадоволення співробітників певними показниками, то керівнику відділу кадрів необхідно провести ретельний аналіз причин незадоволення і намагатися максимально їх змінити.

2.3 Оцінка стану управління організаційними змінами в ТОВ «BVM Трейдінг»

Забезпечення ефективності впровадження організаційних змін можливе лише шляхом здійснення належного управління суб'єктом об'єкта. Складність вимірювання та забезпечення ефективності полягає в тому, що сучасне підприємство являє собою систему взаємодії чисельних матеріальних та нематеріальних факторів виробництва, які у взаємодії з людською складовою при відповідному управлінні створюють виходи у формі продукції, робіт або послуг для реалізації на ринку і з належним рівнем конкуренції. В таблиці 2.10 представлені дані для визначення основних показників ефективності управління ТОВ «BVM Трейдінг».

Таблиця 2.10 – Аналіз ефективності управління ТОВ «BVM Трейдінг»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р., ±	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	290658,1	1327326,4	1008107,4	717449,3	346,8
Чисельність персоналу, осіб	31	38	27	-4	87,1
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	9305,50	11428,65	13965,80	4660,3	150,1
Витрати на управління, тис. грн.	942,1	3684,3	2206,7	1264,6	234,2
Вартість нормованих оборотних засобів	27884,0	90624,4	82751,9	54867,9	296,8
Чисельність керівників, осіб	2	2	2	0	100,0
Собівартість продукції, тис. грн.	258466,8	1126492,1	952594,3	694127,5	368,6
Результативність управління	1,000	3,718	2,311	1,311	231,1
Питомі витрати на управління, %	2,53	3,61	2,28	-0,25	90,1
Ефективність управління	0,395	1,030	1,013	0,618	256,6

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ Звіт з праці, ф. 1 «Баланс підприємства» та Ф. № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Як свідчать дані вищенаведеної таблиці, наряду з приростом суми чистого доходу від реалізації продукції у майже 3,5 рази в порівнянні з 2020 р. відбувся і приріст суми витрат на управління на 1264,6 тис. грн, або у 2,34 рази, хоча кількість керівного складу за цей період не змінилася. Середньорічна вартість основних фондів у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. підвищилася на 4660,3 тис. грн, або в 1,5 рази, вартість нормованих оборотних засобів, тобто запасів, в тому числі готової продукції та витрат майбутніх періодів, при цьому, збільшилася на 54867,9 тис. грн., тобто майже втричі.

Витрати на управління в ТОВ «ВВМ Трейдинг» у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. зросли на 1264,6 тис. грн., або в 2,34 рази, але в порівнянні з 2021 р. сума витрат на управління скоротилася на 1477,6 тис. грн., або на 40%. Отже, можна зробити висновок про те, що ефективність управління в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. покращилася, так як показник ефективності управління збільшився на 0,618 од. і знаходиться на досить високому рівні, хоча в порівнянні з 2021 р. спостерігається незначне зниження ефективності управління, так як показник ефективності за цей період знизився на 0,017 од. Таким чином, розрахунково довівши факт того, що управління в ТОВ «ВВМ Трейдинг» є ефективним можемо зробити висновок, що керівник та його команда здатні упрвляти

організаційними змінами. В результаті дослідження факторів сприяння проведенню організаційних змін, яке проведено серед персоналу підприємства за 100 бальною шкалою, виділимо основні фактори сприяння проведенню змін. Серед яких низькі показники результативності діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг», зміна цінностей та норм у працівників, зміни в законодавстві, а також зміна стилю керівництва (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Фактори сприяння проведенню змін у ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Місце в рейтингу	Фактор	Відповідь, %
1	Низька результативність діяльності підприємства	72
2	Зміна стилю керівництва	58
3	Застарілі методи просування продукції	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.

Таблиця 2.12 – Фактори протидії впровадженню змін у ТОВ «ВВМ Трейдінг»

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 управління, 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.

Отже, по-перше – співробітники зацікавлені в новій ідеї, вони розуміють навіщо це потрібно підприємству та які переваги особисто для них, тому мають бажання приймати участь як прямо так і опосередковано, щоб в майбутньому бути на «піку змін».

Друга реакція – коли працівники категоричні, вони проти змін. З психології знаємо, що людям властиво знайти свої цілісності, узгодженості, рівноваги, вони для себе визначились як це добре і, що таке погано, здійснили розкладку сил, розставили пріоритети, акценти та цілі тому переосмислити і змінити це складно. До того ж, окремі працівники вважають, що їм це непотрібно, адже при впровадженні, наприклад, нових методів роботи з клієнтами та підвищенні стимулюючого фактора, контроль може бути посилим, в результаті чого можуть виявлятися порушення тощо.

Третя категорія співробітників – консерватори. З ними взагалі найскладніше. Тобто люди не сприймають нового, більш того вони достатньо переконливо готові захищати звички через внутрішні причини, які й самі не завжди готові пояснити. Для підтвердження, в якості прикладу, на рисунку 2.2 показано сприйняття працівниками ТОВ «BBM Трейдинг» інноваційної ідеї по створенню інтернет-магазину з метою подальшого втілення її в проекти.

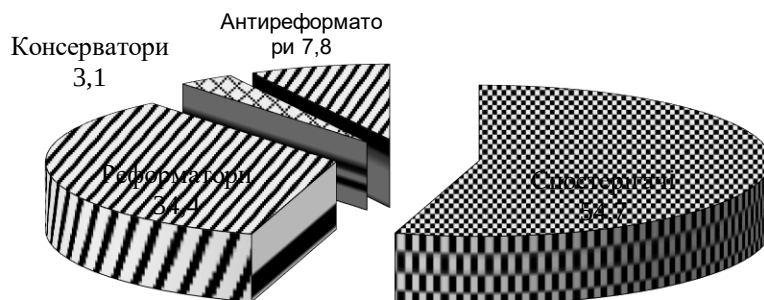


Рисунок 2.2 - Склад трудового колективу ТОВ «BBM Трейдінг» за сприйняттям інноваційної ідеї, %.

Джерело: результати емпіричних досліджень автора

Результати проведеного анкетування серед працівників ТОВ «BBM Трейдінг», щодо впровадження в підприємстві створенню інтернет-магазину (рис. 2.2), є свідченням того, що більшість працюючих в підприємстві (54,7%) займають нейтральну позицію, тобто є «спостерігачами». Однак, 34,5% - це співробітники, які на боці менеджерів та підтримують пропоновану ідею, більш того, ця категорія працівників не лише має уявлення про передбачувані зміни, а і виявляє бажання бути залученими до даного процесу. Також незначна частка, а це близько 11% працівників підприємства віднесена до третьої групи, як «консерватори» та «антиреформатори».

Якраз таки у випадку останніх, на нашу думку, доцільним було б методичне застосовування основних інструментів управління змінами (change management) в частині подолання опору. Як відомо, теорія управління змінами рекомендує менеджерам намагатись будувати відносини на повній довірі з тими працівниками, яким складно сприймати та налаштовуватись на зміни, тому менеджерам варто частіше комунікувати з працівниками та переконливо доносити інформацію, щоб вони розуміли куди рухається компанія, підприємство та які перспективи у персоналу. Науковцями встановлено, що при таких позитивних зрушеннях економічні показники за чистим доходом можуть зростати у 3 рази [27, 28].

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ТОВ «ВВМ ТРЕЙДІНГ»

3.1 Організаційні зміни в контексті оптимізації системи управління підприємством

В умовах надзвичайно складної політичної ситуації, пов'язаної з воєнними діями на території України, на фоні інтенсивних глобалізаційних процесів, та стрімкого розвитку НТП велика частка господарюючих суб'єктів, не витримавши конкуренції опинилась у кризовому стані. В рамках розгляду визначеної теми автором поділяється наукова думка, стосовно того, що «організації виживуть і процвітатимуть, використовуючи оперативне, гнучке та ефективне управління змінами» [22, 23].

Основні організаційні зміни це реакція підприємства на розвиток навколишнього середовища і їх кількість у сучасних умовах постійно збільшується. Тому головне завдання для підприємства вчасно та правильно реагувати на ці зміни. Тож необхідно використовувати всі ресурси науки і практики, щоб керівництво та персонал підприємства з мінімальними втратами проходили цей процес. Разом з тим, організаційні зміни залежать від того, як співробітники, які є важливим стратегічним ресурсом підприємства, змінюють свою поведінку. Це підтверджує необхідність ретельного планування організаційних змін, а обов'язковою умовою їх проведення стає визначення готовності підприємства до змін, що і є ключовим індикатором для керівництва щодо їх впровадження. Таким чином, одним із напрямів поліпшення фінансового стану в ТОВ «ВВМ Трейдінг може стати налагодження система управління організаційними змінами на рівні даного підприємства.

Перед тим як планувати організаційні зміни в досліджуваному

підприємстві пропонуємо для формування креативних ідей запуск на, так званого, «Банку ідей». Його основні положення демонструє таблиця 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні положення створення «Банку ідей»

Джерела ідей	Інструмент управління знаннями
- працівники (основне джерело) - бізнес партнери - покупці - консультанти - конкуренти - виставки, конференції	Інструмент, що дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях Інструмент, який дозволяє залучати клієнтів, постачальників, партнерів для вдосконалення діяльності компанії, її продуктів і послуг
Призначення інструменту управління знаннями	Метрики інструменту управління знаннями
- Пошук і реалізація перспективних ідей з метою оптимізації: продуктів, послуг, технологій, бізнес-процесів, структур - Розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури - Зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей	Кількість поданих ідей - Кількість реалізованих ідей у вигляді проектів - Економічний ефект від реалізованих проектів

Джерело: складено автором

Свої ідеї стосовно організаційних змін співробітники можуть направити для розгляду через мережу інтернет, по електронній пошті, за допомогою «скриньок» і «каталогів для ідей», а також через керівників підрозділів. Оцінювати ідеї пропонується силами спеціально створеної експертної ради, до якої слід включити представників від менеджменту, а також залучити досвічених фахівців. В разі відбору конкретної ідеї, її автора слід включити в команду по управлінню організаційними змінами.

Судячи з вивченої практики ведення прибуткового бізнесу, вважаємо, що у нинішніх умовах менеджерам ТОВ «ВВМ Трейдинг» варто зосередитися на поетапному плані управління змінами. Пропонуємо на початку роботи оцінювати готовність підприємства до змін, ретельно спланувати його діяльність, завчасно попереджувати можливий опір персоналу організаційним

змінам та впровадженню нових проектів. Важлива роль має бути відведена таким етапам як: розподіл повноважень між учасниками процесу управління змінами та етапу управління процесом переходу і підтримки змін на постійній основі (шляхом комунікації, консультацій та представництва зацікавлених сторін; проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи та вимірювання реалізації переваг) (рис. 3.1).

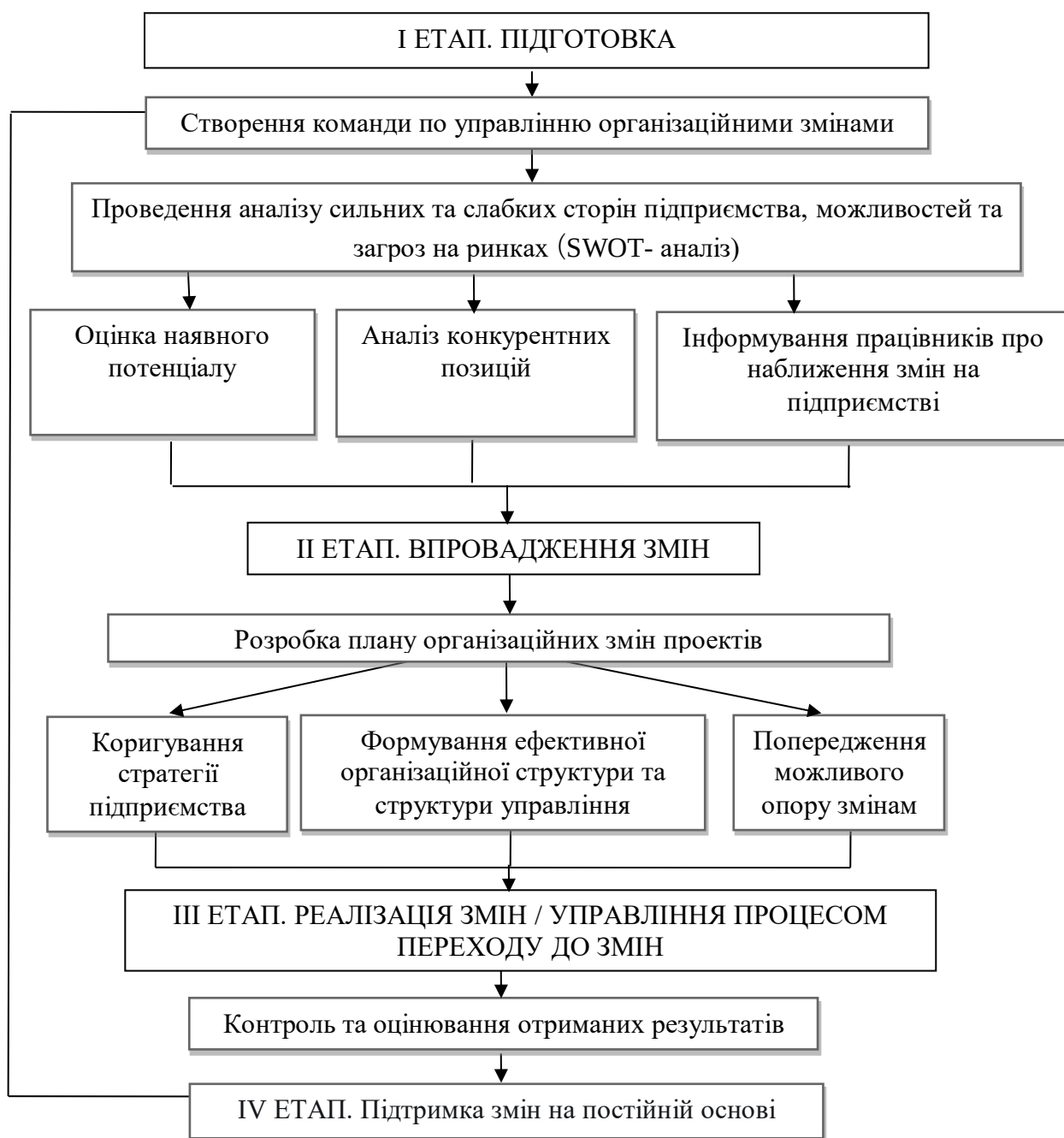


Рисунок 3.1 - Етапи процесу управління організаційними змінами та на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [22, 30]

Позитивне або негативне ставлення персоналу до змін залежить не стільки від результатів змін, скільки від того, чи була задоволена потреба людей в конкретній ситуації, що призвела до змін. Сприйняття успіху змін пов'язано не стільки з реальним станом, скільки з розривом (у сприйнятті людей або підприємств) між тим, чого вони чекали від змін, і тим, що насправді сталося, з їх можливістю пристосовуватися до мінливої ситуації. Тому наголошуємо, що для визначення готовності підприємства до організаційних змін дуже важливо оцінити значимість людського чинника як одного з вирішальних компонентів при здійсненні організаційних змін. При цьому повинні бути переглянуті механізми управлінської культури, стиль управління, мотивація персоналу, стимулювання до підвищення кваліфікації та професійного росту. Для успішної реалізації змін кадрову систему підприємства слід розглядати в якості організаційного потенціалу, який дозволить адекватно і вчасно реагувати на зовнішній вплив.

Перший підготовчий етап включає створення команди по управлінню організаційними змінами, завданням якої має бути план створення вектору розвитку. Необхідно відмітити, що останнім часом значна кількість дослідників висловлює думку стосовно того, що для підвищення готовності підприємства до змін та забезпечення їх ефективного впровадження пропонується створення окремого підрозділу, який би відповідав за реалізацію організаційних змін. Це дозволяє ефективно координувати та керувати процесом організаційних змін на підприємстві. Такий підрозділ може включати в себе команду фахівців, які мають досвід у сферах управління змінами, стратегічного планування та внутрішнього консультування. Його завданням має бути не лише розробка стратегії впровадження змін, а й забезпечення взаємодії зі всіма відділами та рівнями організації для впровадження нових ідей та процесів. Такий відділ може бути створений на постійній або на тимчасовій основі. Стосовно фахівців в області змін, то вони теж можуть залучатися на певний термін із спеціалізованих

компаній.рім того в процесі здійснення змін компетенції відділу повинні розширюватися за рахунок можливості координувати діяльність інших підрозділів підприємства з метою підвищення ефективності реалізації змін. В організаційній структурі відділ з управління змінами повинен перебувати в безпосередньому підпорядкуванні вищому керівництву. При цьому він не повинен дублювати функції інших відділів та підрозділів підприємства. Таким чином, основними функціями підрозділу з управління змінами є:

- діагностика і прогнозування змін зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення найбільш важливих для підприємства змін;
- комплексний аналіз проведених на підприємстві змін і їх результатів, встановлення відхилень від заданих параметрів;
- накопичення інформації про найбільш ефективні методи управління змінами, створення алгоритмів дій і методичного інструментарію;
- розробка конкретних дій при виникненні ситуації, що вимагає негайного проведення змін, коригування заходів при відсутності ефективної реакції;
- створення внутрішнього середовища підприємства, здатного швидко реагувати на зовнішні зміни і використовувати їх з найбільшою користю для свого розвитку;
- планування змін на основі наявних знань і досвіду;
- визначення джерел і засобів забезпечення проведення змін необхідними ресурсами і підтримкою з боку персоналу;
- виявлення негативної реакції, розробка заходів щодо її усунення;
- координація діяльності інших підрозділів підприємства в ході реалізації змін;
- контроль за досягненням сформованих цілей.

Слід зазначити, що функціонування відділу з управління змінами може бути організовано на тимчасовій основі або на основі залучення фахівців в галузі управління змінами зі спеціалізованих компаній (критична необхідність негайних змін, будь-яка форма підприємства).

Акцентуємо увагу, якщо застосовується тимчасова форма організації, то

робота відділу координується вищим керівництвом підприємства, а його функції прописуються в програмі проведення змін. Така форма організації відділу не має чіткої регламентації діяльності, оскільки крім основних функцій з управління змінами співробітники виконують і додаткові функції за місцем постійної роботи. Обов'язки і відповідальність у відділі розподіляються між співробітниками в залежності від ступеня складності виконуваних завдань, рішення щодо управління змінами мають рекомендаційний характер.

У разі залучення фахівців їх повноваження обмежуються рамками програми з реалізації змін і визначаються в договорі. Рівень регламентації встановлюється самими фахівцями, рішення, що приймаються органом, після схвалення керівництва мають обов'язковий характер. Таким чином, вибір форми організації відділу з управління змінами залежить від багатьох чинників. Перш за все, необхідно оцінити ступінь необхідності проведення організаційних змін на підприємстві. Потім встановлюється тип існуючої організаційної структури, який дозволяє визначити наявні внутрішньогосподарські зв'язки, ієрархічну підпорядкованість, обсяг і розподіл обов'язків між підрозділами. Після цього дається детальна характеристика існуючої структури, формується перелік ознак і властивостей. На останньому етапі визначається форма організації підрозділу з управління змінами, що відповідає потребам і можливостям підприємства.

Підвищення готовності підприємства до змін сприяє подоланню опору змінам з боку колективу. Опір змінам викликає дестабілізацію відносин між персоналом. Оскільки бачення нового, необхідність змін найчастіше розуміють на верхніх рівнях управління підприємством, опір може відбуватися практично на всіх нижчих рівнях. Сила опору багато в чому залежить від ступеня інформованості членів підприємства щодо зовнішньої політики, від розуміння не тільки важливості проведених змін для всієї організації, а й бачення власної ролі. При цьому кожен член організації повинен співвідносити інновації з власними цілями і власною вигодою.

Задоволеність співробітників конкретними трансформаціями буде так чи інакше опосередкована їх соціально-демографічними і особистісними

характеристиками, особливостями мотивації і структурою особистості в цілому.

Зазначимо, що на відношення персоналу до реорганізації позитивно впливає їх освітній рівень. Деякі дослідження показують відсутність впливу, інші стверджують, що при прийнятті змін чоловіки більше схильні до зовнішньої комфортності, а жінки – до внутрішньої.

Активна меншість, яка бере участь в проектуванні і реалізації нововведення, оцінює в першу чергу вигідні наслідки змін для себе особисто, а не вигідні – для підприємства в цілому. Пасивна більшість, навпаки, розглядає переважно свої власні невігоди, а вигоди пов'язує з підприємством.

Творчі люди більш оптимістично налаштовані по відношенню до перетворень і їх передбачуваної успішності. Однак в силу очікування більш радикальних змін, вони зазвичай нижче оцінюють вже здійснені зміни. Для успішного проведення здійснених змін необхідна націленість персоналу на саморозвиток. Орієнтація суб'єкта на професійне зростання, конкуренцію і різноманітність діяльності підвищує їх оцінку.

Реалізація змін найчастіше пов'язана зі збільшенням витрат, спрямованих на підвищення продуктивності, зростання капіталізації і економічної ефективності виробництва. Це обумовлює посилення опору персоналу, викликане страхом втратити роботу або годі й шукати застосування своїм здібностям на іншій ділянці виробничого ланцюга. Для подолання опору на початковому етапі необхідно залучати всіх співробітників до процесу прийняття рішень, що дозволить знизити ступінь невдоволення і заперечення змін, що відбуваються. При здійсненні організаційних змін необхідно забезпечити гарантію зайнятості колективу, регулярно інформувати працівників про хід змін і досягнутих результатах, встановити комфортну психологічну атмосферу, мотивувати персонал на активну участь у змінах. Щодо мотивації колективу в період організаційних змін є велика кількість наукових робіт і суджень з цього приводу. Так, мотивація передбачає синхронне збіг мотивів і стимулів в свідомості і поведінці працівників, яке забезпечує активізацію трудової діяльності. В період проведення змін необхідно знайти особливі стимули для

працівників, оскільки в цей час посилюється опір персоналу, стримуючого ефективність здійснення змін. Також успішної реалізації змін сприяє підвищення рівня організаційної культури колективу. Тому система мотивації персоналу в період проведення змін повинна відповідати наступним вимогам:

- компенсувати підвищені витрати праці працівників;
- своєчасність і визначеність стимулювання;
- інформованість про критерії оцінки результативності праці;
- активізація особистої зацікавленості з результативністю змін шляхом вибірковості мотивації:
- визначення взаємозв'язку між особистим заохоченням і спільними досягненнями колективу;
- поєднання моральних і матеріальних стимулів;
- гнучкість і прозорість мотивації працівників.

Система мотивації в період організаційних змін повинна будуватися шляхом стимулювання окремих працівників до участі в реалізації змін, залучення всього колективу до прояву активності в цей період, підвищення зацікавленості зовнішніх учасників до розвитку підприємства.

Мотивація працівників повинна ґрунтуватися на принципах теорії очікування і теорії справедливості, які встановлюють, що людина буде працювати і досягати результатів ефективніше, якщо буде знати, що за отриманий результат його чекає гідна винагорода. Відповідно до теорії справедливості за однакові зусилля, обсяг виконаної роботи і отриманий результат працівники повинні винагороджуватися однаково відповідно до витрат праці. Мотивація необхідна для того, щоб інтереси працівників і керівної ланки, а також всіх зацікавлених осіб (власників, акціонерів, інвесторів), спрямовані на розвиток підприємства, збігалися. Для цього проводиться аналіз всіх учасників процесу, визначаються їх характеристики, можливості в досягненні цілей, терміни виконання поставлених завдань і результати роботи. На підставі отриманих даних для кожної групи учасників встановлюються свої мотиваційні стимули, здатні активізувати їх зацікавленість в досягненні цілей

реалізованих змін.

Таким чином, запропоновані організаційні інструменти дозволяють підвищити готовність до проведення змін, збільшити обґрунтованість прийнятих управлінських рішень щодо вибору напрямів здійснення організаційних змін.

3.2 Формування стратегії організаційних змін на підприємстві та забезпечення управління ними

У кадровому забезпеченні організаційного розвитку можна виділити три основні групи - лідер змін, агент змін (зовнішній консультант) і команда змін. Тільки успішна взаємодія цих груп може дати очікуваний управлінський ефект синергії. Отже, з метою надання пропозицій стосовно проектування нової системи управління змінами у ТОВ «ВВМ Трейдінг» пропонуємо провести констатуючий експеримент для отримання первинного матеріалу. Для його практичного виконання нами розроблено план щодо встановлення рівня сформованості лідерських якостей та компетенцій ефективної діяльності серед співробітників команди досліджуваного підприємства:

1. Визначення (виділення, розробка) індикаторів рівня сформованості лідерських характеристик керівника досліджуваного підприємства та командоутворення в колективі товариства.

2. Обрання методу діагностики за показниками якості сформованості керівництва та рівня командної побудови колективу ТОВ «ВВМ Трейдінг».

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

4. Кількісний та якісний аналіз отриманих результатів.

В якості методів дослідження запропоновано: опитування, тестування, анкетування, ранжування. З метою оцінити здатність людини бути лідером застосовувалася методика «Діагностика лідерських здібностей» [31]. Кожному

кандидату було видано бланк із запитаннями та ручка. На бланках запропоновано 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 респондент 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 мають сильне вираження.
- 4) В разі якщо сума балів перевищує 40, то особа схильна до диктатури як лідер.

Ще однією діагностичною методикою став тест експериментального дослідження українськомовної адаптації опитувальника Р.М. Белбіна «Командні ролі» який поширений в англomовних країнах в якості психодіагностичного інструменту, призначеного для вивчення структури групових ролей в колективі. Методика тестування викладена в джерелі [32], вона 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. Важливо переконатися, що сума всіх балів для кожного блоку дорівнює 10 балам. Після цього необхідно перенести свої бали з кожного блоку опитувальника до таблиці. Відповідно до теорії професора Белбіна, ідеальний менеджер – той, хто поєднує у собі всі переваги

перелічених вище типів ролей і навіть позбавлений їх недоліків, через суперечливості особистісних характеристик немає.

Також слід враховувати, щоб загальна сума всіх балів у підсумковому рядку дорівнювала 70. Критерії оцінки результату даної діагностики представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – 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
Начальник відділу маркетингу	0-6	7-10	11-13	14-18	8,8
Начальник відділу закупівель	0-8	9-13	14-17	18-36	11,6
Менеджер 1	0-4	5-8	9-12	13-29	7,3
Менеджер 2	0-6	7-9	10-11	12-21	7,8
Менеджер 3	0-5	6-9	10-12	13-19	8,2
Менеджер 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.

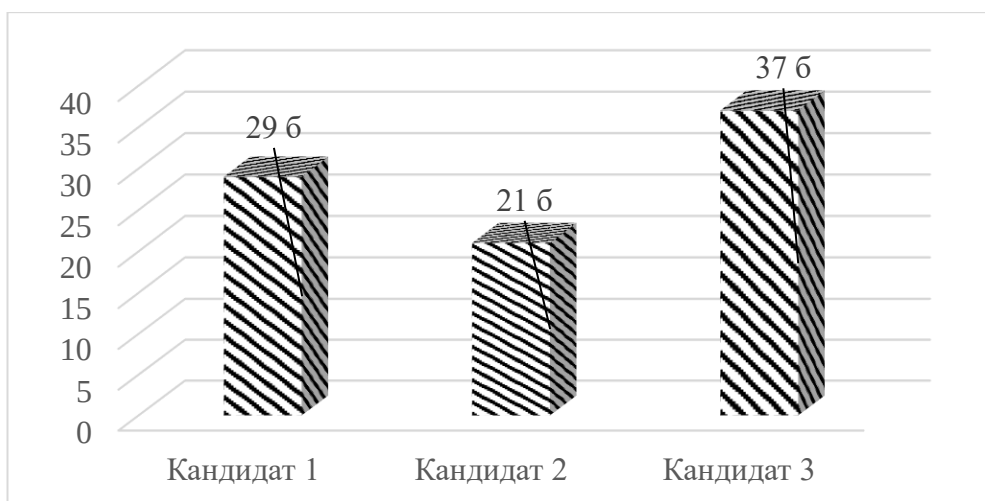


Рисунок 3.2 - Результати діагностики лідерських якостей на констатуючому етапі експерименту, балів

Джерело: побудовано автором

На рисунку 3.2 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).

Таблиця 3.3 - Діагностика функціонально-рольових позицій у команді ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Команд на 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	К	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
Оцінювач	О	Розсудливий, спокійний, обережний	Розважливість, вдумливість, чесність	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
Завершувач роботи	З	Старанний, організований, сумлінний, обачний	Здатність контролювати виконання та доводити справу до кінця	Схильність приділяти надмірну увагу дрібницям

Джерело: узагальнено автором на основі [32, 33]

В результаті тестування було отримано дані, які відображені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Результати діагностики функціонально-рольових позицій у команді ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Посада	Середній бал	Командна роль
Директор	10,0	К
Начальник відділу маркетингу	8,8	Ко
Начальник відділу закупівель	11,6	Д
Менеджер 1	7,3	Г
Менеджер 2	7,8	Р
Менеджер 3	8,2	О
Менеджер 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 керівник 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 працівників. Кожна особа може грати кілька ролей, але зазвичай, не дуже багато, у більшості випадків 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 3.3.

Оцінка ефективності роботи команди проходила із використанням шкали, яка передбачає самооцінку та оцінку компетенцій, необхідних для ефективної реалізації завдань запровадження інновацій та змін.

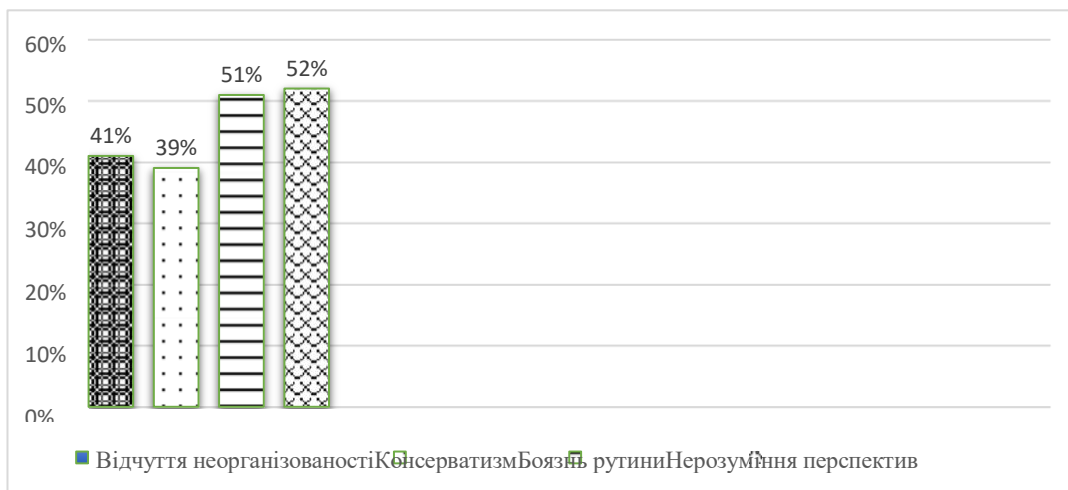


Рисунок 3.3 – Результати опитування співробітників ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Джерело: побудовано автором

У наведеній нижче таблиці 3.5 відображено результати самооцінки та

оцінки співробітників (враховується середній бал оцінки та самооцінки). Ранжування за шкалою представлено у відсотковому співвідношенні від загальної кількості виборів.

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 – «Нижче 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.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності роботи команди ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Компетенції	Оцінка компетенцій, %				
	0	1	2	3	4
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
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

Маючи отримані результати констатуючого експерименту можна зробити висновок про те, що при існуючій, традиційній лінійно-функціональній системі управління, персонал не повною мірою готовий до змін, на констатуючому етапі експерименту спостерігається низька сформованість лідерських якостей та компетенцій ефективної діяльності команди у співробітників. Тому, як вже зазначалось у попередньому розділі, для досліджуваного підприємства організаційні зміни є на часі. На даний момент їх може ініціювати менеджер самої компанії, який самостійно розпочинає діяльність в напрямку змін, а може бути запрошений зовнішній консультант, що пропонує свою концепцію розвитку. Зміни та організаційний розвиток - це особливий об'єкт менеджмента, оскільки вони зачіпають робочі та особисті інтереси кожного члена організації, а тому неможливі без наявності команди однодумців, що перетворюють їх у реальність. Таким чином, враховуючи результати представленого дослідження наголошуємо на важливості змін та на провідній ролі керівника підприємства та команди – менеджерів.

3.3. Сценарне прогнозування організаційних змін в умовах управління ТОВ «ВВМ Трейдінг»

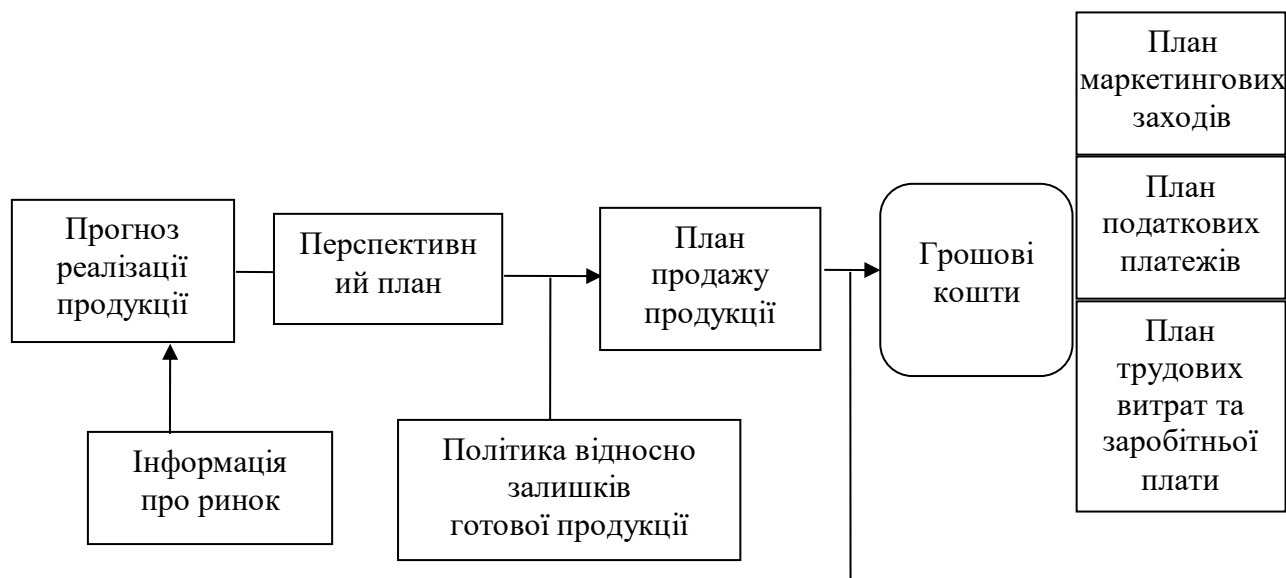
Розглянувши психологічні аспекти управління змінами та визначившись з їх необхідністю пропонуємо ТОВ «ВВМ Трейдінг» поступово змінювати окремі види імпортованої продукції на її вітчизняний аналог. З цією метою нами використано сценарне прогнозування (планування) - метод передбачення що використовується для середньострокового та довгострокового стратегічного аналізу і для розробки політики та стратегії розвитку певних систем [30].

Сценарії являють собою результати досліджень про те, як об'єкт аналізу мав би змінитися, за умови, що певні тренди підсилюються б, чи послабилися б, або відбулися б певні події. Зазвичай, набір розроблених сценаріїв (від двох до п'яти для кожного часового горизонту) являє собою різні можливі варіанти майбутнього, пов'язані з різними тенденціями та подіями [30].

Для прогнозування ефективності організаційних змін на досліджуваному підприємстві скористаємось методом Монте-Карло. Метод імітації для приблизного відтворення реальних явищ. Він об'єднує аналіз чутливості (сприйнятливості) і аналіз розподілу ймовірностей вхідних змінних. Цей метод дає змогу побудувати модель, мінімізуючи дані, а також максимізувати значення даних, які використовуються в моделі. Побудова моделі починається з визначення функціональних залежностей у реальній системі. Після чого можна одержати кількісний розв'язок, використовуючи теорію ймовірності й таблиці випадкових чисел.

Таким чином, нашою пропозицією є часткові організаційні зміни в асортименті продукції. Пропонуємо до кінця 2024 року партнерам - аграріям скористатись пробною партією вітчизняного добрива. Для цього досліджуваному підприємству слід виділити ресурси на розширення асортименту продукції, частково замінивши продукцію польського виробництва на придбання у місцевого виробника ПАТ «Сумихімпром».

Отже, провівши дослідження ринку мінеральних добрив, поспілкувавшись з фахівцями ТОВ «ВВМ Трейдинг», ми вияснили, що аналогом одного з найбільш затребуваних споживачами виду мінеральних добрив Супрофосу 12 NPK (12:24:12), якому, якому в середньому за останні три роки в товарній продукції підприємства відведено друге місце (його частка становить 20,3%) є такий вид добрива як Суперагро NPK (12:24:12) виробництва ПАТ «Сумихімпром».



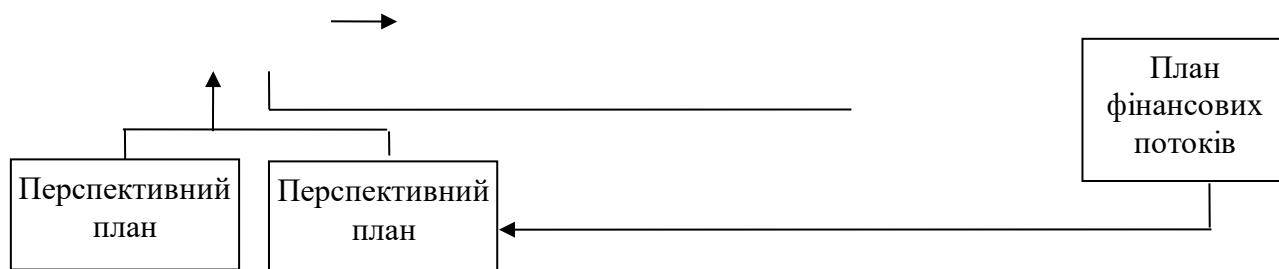


Рисунок 3.4 - Схема прогнозування і планування реалізації продукції
ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Джерело: адаптовано та складено автором на основі [30]

Використовуючи функцію менеджменту планування намітимо план закупівлі даного виду продукції підприємством. На нашу думку він має складатися з таких етапів як: збір, структуризація і інтерпретація ринкової інформації; підготовка прогнозу продажів на основі обробленої інформації; підготовка плану продажів на основі прогнозу продажів і обмежень внутрішніх резервів і його використання при перспективному плануванні. Схематичне уявлення дає рисунок 3.4. Приведена інтерпретація даних блоків структурованої інформації повинна дозволити створити прогноз продажів, що визначає їх максимально можливий обсяг для ТОВ «ВВМ Трейдинг» при даному рівні цін і конкуренції на ринку.

До групи по проведенню переговорів з постачальниками і досягненню домовленостей (короткострокових і довгострокових) відповідно до визначеної номенклатури пропонуємо включити фінансового менеджера та доручити йому провести детальний аналіз ефективності даної операції.

Прогноз продажів є базовим документом для підготовки плану продажів. При здійсненні розрахунку витрат на збут експортної продукції необхідно враховувати, що до цих витрат належать витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг), зокрема:

- витрати на утримання складів, що пов'язані зі збутом продукції;
- витрати, пов'язані з транспортуванням, перевантаженням та страхуванням продукції;

- витрати на виконання передпродажних та рекламних заходів та на дослідження ринку (маркетингу);
- витрати на зберігання, навантаження, розвантажування продукції;
- податки на збори;
- інші витрати, пов'язані із збутом продукції.

Попередньо проаналізуємо фінансові результати від реалізації імпортованого з Польщі гранульованого мінерального добрива - «Супрофос 12 NPK (12:24:12)» (виробник Grupa Azoty) та добрива-аналога виробництва ПАТ «Сумихімпром» - «Суперагро NPK (12:24:12)» (таблиця 3.4). В описі продукції вказано, що це основне, передпосівне комплексне мінеральне добриво, призначене насамперед для підживлення озимих злаків та озимого ріпаку, також може ефективно використовуватись для всіх весняних та пасовищних культур, доповнюючи азот відповідно до потреб. Аналогічність формули добрива та його призначення дають підстави внесення вищевказаної пропозиції.

Аналізуючи дані таблиці 3.6 можна констатувати, що більш економічно вигідним для ТОВ «ВВМ Трейдінг» є реалізація мінеральних добрива виробництва ПАТ «Сумихімпром». Висновок можемо зробити таким чином, маючи однакове співвідношення азоту, фосфору та калію аналізовані види добрив відрізняються як ціною закупки так і сумою витрат на їх реалізацію.

Таблиця 3.6 – Порівняння прибутковості реалізації імпортних та вітчизняних добрив ТОВ «ВВМ Трейдінг»

Показники	Суперагро NPK (12:24:12) (ПАТ «Сумихімпром», м. Суми)			Супрофос 12 NPK (12:24:12) (Grupa Azoty, Польща)		
	Витрати, грн. на:		Питома вага, %	Витрати, грн. на:		Питома вага, %
	1 т.	1000 т.		1 т.	1000 т.	
Ціна закупки	11000	11000000	95,72	12300	12300000	80,64
Оплата праці менеджера	40	40000	0,35	40	40000	0,26
Нарахування на заробітну плату	7,8	7800	0,07	7,8	7800	0,05
Транспортні витрати	165	165000	1,44	1105	1105000	7,24
Витрати на зберігання	144	144000	1,25	662	662000	4,34
Митні послуги	-	-	-	315	315000	2,07
Інші прямі витрати	25	25000	0,22	307	307000	2,01
Загальновиробничі витрати	55	55000	0,48	146	146000	0,96
Адміністративні витрати	20	20000	0,17	96	96000	0,63
Витрати на збут	35	35000	0,30	275	275000	1,80

Повна собівартість	11491,8	11491800	100,00	15253,8	15253800	100,00
Ціна реалізації	12200	12200000	-	15700	15700000	-
Прибуток від реалізації	708,2	708200	-	446,2	446200	-
Рівень рентабельності, %	6,16	6,16	-	2,93	2,93	-

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ВВМ Трейдинг» та Офіційного сайту ПАТ «Сумихімпром» URL: <https://sumykhimprom.com.ua/company/kontakty/>

Так, якщо від реалізації Суперагро NPK (12:24:12), за нашими розрахунками, підприємство може отримати прогнозований чистий прибуток в сумі 708,2 грн/т., то від реалізації Супрофосу 12 NPK (12:24:12), лише 446,2 тис. грн., тобто майже наполовину менше. Рівень рентабельності реалізації Суперагро NPK (12:24:12) за прогнозом складе 6,16%, а Супрофос 12 NPK (12:24:12) – 2,93%.

Для прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності діяльності ТОВ «Трейдинг ВВМ» в умовах реалізації організаційних змін, а саме: розширення асортименту продукції (придбання добрива Суперагро NPK (12:24:12) у ПАТ «Сумихімпром») нами пропонуються розрахунки показників, що найбільше впливають на рівень надходження та витрат коштів, дотримання прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості а також основні можливі сценарії розвитку підприємства на 2024-2028 роки. Імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Імовірні сценарії розвитку подій у мікросередовищі ТОВ «ВВМ Трейдинг» при розширенні асортименту мінеральних добрив.

Показник стану мікросередовища	Базовий	Сценарій		
		песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
Ціна закупки, грн/т	11000	11250	10750	11000
Повна собівартість, грн/т	11500	11850	11200	11500
Ціна реалізації, грн./т	12200	12000	13000	12200
Прогноз зміни показників на 5 років, в середньому щороку				
Ціни закупки, %		5	4	5
Повної собівартості, %		4	3	3,5
Ціни реалізації, %		8	10	8,5
Обсяг партії, %		4	10	5

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

Отже, з використанням попередніх даних формуємо песимістичний план доходів та витрат і фінансових результатів ТОВ «ВВМ Трейдинг» від реалізації мінерального добрива Суперагро NPK (12:24:12) на наступні 5 років (див. табл. 3.8).

При розробці песимістичного прогнозу доходів та витрат від реалізації мінерального добрива Суперагро NPK (12:24:12) врахований негативний вплив показників: зростатимуть ціна закупки добрива, витрати на транспортування та збут добрив.

Таблиця 3.8 – Песимістичний прогноз доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «ВВМ Трейдинг» від реалізації мінерального добрива Суперагро NPK (12:24:12)

Показник	Роки				
	2024	2024	2026	2027	2028
Обсяг партії, т.	1000	1040	1081,6	1124,86	1169,86
Ціна закупки, грн/т	11250	11812,50	12403,13	13023,28	13674,45
Собівартість продукції, тис. грн.	11250,00	12285,00	13415,22	14649,42	15997,17
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, тис. грн.	600	660,0	726,0	798,6	878,5
Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	11850,00	12945,00	14141,22	15448,02	16875,63
Ціна реалізації, грн./т	12000,00	12960,00	13996,80	15116,54	16325,87
Виручка від реалізації, тис. грн.	12000,0	13478,4	15138,9	17004,1	19099,0
Прибуток, тис. грн.	150,00	533,40	997,72	1556,04	2223,33
Рівень рентабельності, %	1,27	4,12	7,06	10,07	13,17

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

Таким чином, прибуток від реалізації мінерального добрива Суперагро NPK (12:24:12) при песимістичному прогнозі в 2024 році складе 150 тис. грн., а рівень нентабельності – 1,2%. В подальшому ці показники зростатимуть і за прогнозом в 2028 р. складуть відповідно - 2223,33 тис. грн. та 13,17%.

Оптимістичний прогноз доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «ВВМ Трейдинг» наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Оптимістичний прогноз доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «ВВМ Трейдинг» від реалізації мінерального добрива Суперагро NPK (12:24:12)

Показник	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
Обсяг партії, т.	1000	1100	1210	1331	1464,1
Ціна закупки, грн/т	10750	11180	11627,20	12092,29	12575,98
Собівартість продукції, тис. грн.	10750	12298	14068,91	16094,84	18412,49
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, тис. грн.	450	495,0	544,5	599,0	658,8
Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	11200	12793	14613,41	16693,79	19071,34
Ціна реалізації, грн./т	13000	14300	15730,00	17303,00	19033,30
Виручка від реалізації, тис. грн.	13000	15730	19033,30	23030,29	27866,65
Прибуток, тис. грн.	1800	2937	4419,89	6336,51	8795,32
Рівень рентабельності, %	16,07	22,96	30,25	37,96	46,12

Джерело: розраховано за статистичними даними підприємства

За оптимістичним прогнозом, представленим в табл. 3.9, обсяг закупок мінерального добрива Суперагро NPK (12:24:12) щороку зростатиме в середньому на 10%, ціна реалізації також на 10%, а ціна закупки – на 4%, повна собівартість – на 3%. Все це дасть змогу вже в 2024 р. отримати 1800 тис. грн прибутку, тобто рівень рентабельності складе 16%. До 2028 р. прогнозовано річна сума прибутку від реалізації мінерального добрива Суперагро NPK (12:24:12) зросте до 8795 тис. грн, а рівень рентабельності до 46%.

В таблиці 3.10 наведемо прогноз доходів, витрат і фінансових результатів від реалізації мінерального добрива Суперагро NPK (12:24:12) за найвірогіднішим сценарієм розвитку подій.

Таблиця 3.10 – Прогноз доходів, витрат і фінансових результатів від реалізації мінерального добрива Суперагро NPK (12:24:12) ТОВ «ВВМ Трейдинг» за найвірогіднішим варіантом

Показник	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
Обсяг партії, т.	1000	1050	1102,50	1157,63	1215,51
Ціна закупки, грн/т	11000	11550	12127,50	12733,88	13370,57
Собівартість продукції, тис. грн.	11000	12127,5	13370,57	14741,05	16252,01
Витрати на транспортування, збут, інші витрати, тис. грн.	500,00	550,00	605,00	665,50	732,05
Повна собівартість реалізованої продукції,	11500	12677,5	13975,57	15406,55	16984,06

тис.грн.					
Ціна реалізації, грн./т	12200	13237,00	14362,15	15582,93	16907,48
Виручка від реалізації, тис. грн.	12200	13898,85	15834,26	18039,19	20551,14
Прибуток, тис. грн.	700	1221,35	1858,70	2632,63	3567,08
Рівень рентабельності, %	6,09	9,63	13,30	17,09	21,00

Джерело: розраховано за статистичними даними ТОВ «ВВМ Трейдинг»

За найвірогіднішим сценарієм розвитку подій прогнозований обсяг закупок мінерального добрива Суперагро NPK (12:24:12) щорічно зростатиме в середньому на 5%, ціна закупки також на 5%, ціна реалізації – на 8,5%, а повна собівартість – на 3,5%. Все це сприятиме отриманню вже в 2021 р. 700 тис. грн прибутку від реалізації даного виду добрива, тобто рівень рентабельності складе 6,1%. До 2028 р. прогнозовано річна сума прибутку від реалізації мінерального добрива Суперагро NPK (12:24:12) зросте до 3567 тис. грн, а рівень рентабельності до 21%.

Для порівняння всіх трьох сценаріїв розвитку подій, за якими може розвиватись даний проект проведемо аналіз ефективності інвестування (див. табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Аналіз ефективності інвестування в проект по розширенню асортименту ТОВ «ВВМ Трейдинг» за всіма сценаріями розвитку

Показники	песимістичний	оптимістичний	найвірогідніший
Обсяг інвестованих коштів, тис. грн.	11850	11200	11500
Період експлуатації проекту, років	5	5	5
Ставка дисконтування, %	24%	22%	23%
Сума грошового потоку всього,	5460,48	24288,71	9979,76
в т. ч. : 2024 рік	150,00	1800,00	700,00
2025 рік	533,40	2937,00	1221,35
2026 рік	997,72	4419,89	1858,70
2027 рік	1556,04	6336,51	2632,63
2028 рік	2223,33	8795,32	3567,08
Теперішня вартість грошових потоків за весь період інвестування, тис. грн.	13105,20	52401,94	22235,74
Чистий приведений дохід NPV, тис. грн.	1255,20	41201,94	10735,74
Середньорічна сума грошового потоку в дійсній вартості, тис. грн.	2621,04	10480,39	4447,15
Термін окупності, років	9,44	0,27	1,07
Індекс прибутковості, од.	1,106	4,679	1,934

Джерело: розраховано автором на основі даними підприємства

Отже, виходячи з усіх можливих ризиків, на які може наражатися проект розширення асортименту, та які впливають на майбутні результати діяльності ТОВ «ВВМ Трейдінг» по всіх трьох сценаріях розвитку проекту отримані допустимі значення показників. За умови песимістичного прогнозу на протязі 5 років дії проекту підприємство отримає прибутку на суму 5460,5 тис. грн., індекс прибутковості складе 1,106, а термін його окупності становитиме 9,44 років, за умови оптимістичного прогнозу підприємство отримає за 5 років прибутку в сумі 24289 тис. грн., індекс прибутковості складе 4,679, а термін його окупності становитиме 0,27 років. За найбільш імовірним прогнозом підприємство за прогнозований період отримає 9980 тис. грн. прибутку, індекс прибутковості складе 1,934, а термін його окупності - 1,07 років. На ці дані і треба опиратися при проектуванні, а при настанні критичних подій необхідно здійснювати корегування проекту.

Таким чином, застосування методів моделювання прогнозних показників проекту асортиментної диверсифікації ТОВ «ВВМ Трейдінг» в трьох сценаріях прогнозів і впровадження постійного моніторингу реалізації проекту з оцінкою ризиків і підбору способів уникнення цих ризиків, значно підніме ймовірність отримання позитивних результатів від управління організаційними змінами в ТОВ «ВВМ Трейдінг». Враховуючи все вищевикладене можемо стверджувати, що система управління організаційними змінами повинна бути націлена на збереження життєздатності виробничо-господарської системи як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Вона зобов'язана включати функції і виконувати завдання, що стосуються досягнення міцного і високого конкурентного статусу, недопущення втрати життєздатності і запобігання сильному спаду в діяльності підприємства в умовах нестабільності, підтримки функціонування в умовах внутрішньої і зовнішньої кризи, подолання кризового стану і оздоровлення економіки виробничо-господарської системи.

Резюмуючи можемо стверджувати, що управління організаційними змінами має охоплювати всі сторони діяльності виробничо-господарської системи. Об'єктами його мають бути:

- активи, капітал і зобов'язання виробничо-господарської системи;
- сфери діяльності (постачання, виробництво, збут)
- внутрішня політика захисту майна і безпеки бізнесу;
- кадри (включаючи питання формування кадрової політики, соціальні питання тощо);
- програми інформаційної підтримки (включаючи доведення до зведення трудового колективу інформації про плани, методи і принципи управління) [23, 140].

Вцілому, можемо зробити висновок, в умовах господарювання ТОВ «ВВМ Трейдинг» управління організаційними змінами пропонується здійснювати за трьома напрямками: організаційній структурі (розгляну можливість створення тимчасового або на постійній основі спеціального підрозділу з управління організаційними змінами або), слід налагодити роз'яснювальну роботу з персоналом щодо доцільності організаційних змін та розглянути запропонований нами важливий крок до змін – заміну постачальника одного із найбільш дороговартісних та найбільш затребуваних клієнтами виду мінерального добрива «Супрофос 12 NPK (12:24:12)».

Отже, освоєння організацією нових ідей, методів, прийомів або моделей поведінки для пристосування до потреб ринку є перманентним процесом, який потребує вмілого менеджменту. З огляду на це управління організаційними змінами є важливою складовою загального механізму менеджменту організації та основою забезпечення її конкурентоспроможності в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

На основі вивчення наукової літератури обґрунтовано визначення сутності «управління організаційними змінами» як процес, особливий вид діяльності, що складається із ряду етапів, які включають послідовні функції (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання), забезпечує вирівнювання підприємства з його місцем на ринку, поширення і розвиток підприємством нових підходів до ведення діяльності, підвищення гнучкості підприємства, посилення конкурентоспроможності, забезпечення фінансово-економічної стабільності та підвищення ефективності діяльності в цілому.

Охарактеризовано господарську діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «ВВМ Трейдинг» - малого підприємства, основним видом діяльності якого є неспеціалізована оптова торгівля мінеральними добривами. Встановлено, що в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. за рахунок збільшення кількості транспортних засобів спостерігається збільшення вартості основних фондів підприємства. Підвищилась і ефективність їх використання.

Станом на кінець 2022 року середньооблікова чисельність працівників

підприємства кількісно склала 27 осіб. Середньомісячна оплата праці одного працівника за три роки зросла з 11775,3 грн. до 17259,9 грн., тобто на 46,6 %. Також фонд оплати праці у 2022 році, у порівнянні з 2020 роком, зріс на 1211,8 тис. грн., тобто на 27,7 %. У структурі товарної продукції підприємства найбільша частка відведена таким видам добрив як: «Поліфоска» та «Супрофос». Їхня частка в загальній виручці реалізованої продукції в 2022 р. становить 30,7 % та 20,0 % відповідно. Характеристика основних економічних показників доводить, що на даному етапі підприємство збиткове, хоча рівень збитковості і зменшився у 2022 р. у порівнянні з 2020 р.

Дослідженнями зовнішнього середовища встановлено, що в масштабах держави питома вага товарної продукції ТОВ «ВВМ Трейдинг» незначна – лише 7,0%, а його найближчими конкурентами є ТОВ «Торговий дім «УКРМІНХІМ», (м. Суми) та ТОВ «Агро-ВС» (м. Охтирка).

За допомогою експертного аналізу за 4 блоками основних показників: менеджмент, маркетинг, кадри, фінанси проведено діагностику мікросередовища, де експертами (з числа персоналу підприємства) підтверджені наші розрахунки щодо складного фінансового становища та висновки стосовно того, що слід змінюватись. Однак, як ми виявили, не весь персонал підприємства готовий до змін, деяких працівників влаштовує існуючий стан, адже (з їх слів): «війна, нічого не зробиш, якби не було гірше». В цілому можемо зробити висновок, що більшість працюючих в підприємстві (54,7%) займають нейтральну позицію стосовно різного роду змін, тобто є «спостерігачами», однак, 34,5% - це співробітники, які на боці менеджерів та підтримують пропоновані ідеї, більш того, ця категорія працівників не лише має уявлення про передбачувані зміни, а і виявляє бажання бути залученими до даного процесу. Також незначна частка, а це близько 11% працівників підприємства віднесена до третьої групи, як «консерватори» та «антиреформатири».

Враховуючи результати досліджень першочергово, перед тим як планувати організаційні зміни в досліджуваному підприємстві пропонуємо, для формування креативних ідей запуск, так званого, «Банку ідей». Тобто

проінформувавши колектив щодо існуючого складного фінансового стану і перспективного бачення керівництва на майбутнє варто почути кожного працівника та, по можливості, врахувати ідею (думку), а разі відбору конкретної ідеї, автора слід включити в команду по управлінню організаційними змінами.

Пропонується поетапне проведення організаційних змін, базуючись на моделі Курта Левіна. Тобто на першому етапі має бути підготовка до змін: створення команди по управлінню організаційними змінами, проведення аналізу сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз на ринках (SWOT- аналіз), 2 етап – проведення самих змін, 3 етап – реалізація змін (управління процесом переходу до змін) і кульмінацією має бути підтримка змін на постійній основі.

Встановлено, що перший підготовчий етап включає створення команди по управлінню організаційними змінами, завданням якої має бути план вектору розвитку тобто складна задача, вирішення якої може бути забезпечене командою односторонньої об'єднаною в окремий підрозділ, або з допомогою залученого зовнішнього фахівця з управління змінами, який би професійно зміг координувати та керувати процесом організаційних змін на підприємстві.

З метою проектування системи управління організаційними змінами в ТОВ «ВВМ Трейдинг» 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.

Пропонуємо власну розробку моделі управління організаційними змінами для досліджуваного підприємства. При визначенні стратегічного розвитку 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 сценарного прогнозування організаційних змін в умовах управління ТОВ «ВВМ Трейдинг» та розглянути, запропонований нами важливий крок до змін – заміну постачальника одного із найбільш дороговартісних та найбільш затребуваних клієнтами виду мінерального добрива «Супрофос 12 NPK (12:24:12)». В результаті, навіть таких незначних змін підприємство отримає економічний ефект в недалекій перспективі.

04.12.2023 р.



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: 28.10.2023).
2. Вишневська М. К., Крамаренко А. В., Козенков Д. Є. Оцінка та відбір проєктів на основі використання інтегрованого показника інноваційності проєкту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1772> (дата звернення: 28.10.2023).
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*. 2019. №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*. 2019. 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*. 2020. № 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*. 2019. № 21. С. 226-232.
14. Приймак Н.С. Сучасні підходи 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*. 2022. Вип. 25.3. С. 293-299.
16. Рябцев В. А., Козенков Д. С., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №. 1 (81). С. 122–132. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_issue=81http://eadnurt.diit.edu.ua/js_pui/handle/123456789/17166 (дата звернення: 12.10.2023).
17. Семененко О. Організаційна культура підприємства в системі управління змінами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 36 (22). С. 127-134.
18. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 60-67.
19. Ступіна Ю.Ю. Ус Ю.В. Концептуальні положення формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 214-219.

20. Токаренко А.А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами підприємств. *Актуальні проблеми науки і практики: сталий розвиток в умовах воєнного стану*: тези доповідей учасників міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті д.е.н., професора Горбоноса Федора Володимировича (Львів, 26-27 грудня 2022 року). Львів: ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», 2022. URL: <http://lubp.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/52.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).

21. Токаренко А.А. Вдосконалення управління організаційними змінами та інноваціями в підприємствах. *Інноваційний вимір управління соціокультурною діяльністю в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 02 червня 2023 року). К.: ДУІТ. 2023. С. 131-133. URL: <https://duit.edu.ua/research-activities/conferences/all-ukrainian-scientific-practical-conferences/> (дата звернення: 30.10.2023).

22. Турчіна С.Г. Управління змінами - основа ефективної проектної діяльності аграрних підприємств. *Наукові інновації та передові технології* (Серія «Економіка»). Науковий журнал № 2 (16) 2023. С. 203-211 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/archive> (дата звернення: 05.10.2023).

23. Турчіна С.Г. Імітаційне моделювання як база управління змінами та проектами при оцінці інтелектуально-інноваційної діяльності сільськогосподарського підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. Серія: Економіка. Науковий журнал № 3 (9) 2023. С. 131 – 141 URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3\(9\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)) (дата звернення: 11.09.2023).

24. Усіченко І.В., Лисенко Т.І., Мироненко М.А. Інтеграція в управлінні організаційними та технологічними процесами. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2023. № 26-02. С. 82–86.

URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit26-02-030> (дата звернення: 12.10.2023).

25. Фаїзова С.О., Фаїзова О.Л., Гуцалова В.І. Сучасні тенденції розвитку прогресивних управлінських технологій. *Стратегія якості в промисловості і освіті*: матеріали XVII Міжнародної конференції (Варна, 5–8 червня, 2023 р.). Дніпро: Журфонд, 2023. С. 376–381. URL: <https://nmetau.edu.ua/file/--varna-2023-full-site.pdf> (дата звернення: 17.10.2023).
26. Швіндіна Г.О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 354-359.
27. Barnett W. Carroll G. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*. Vol. 21. № 1. P. 217 - 236.
28. 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.
29. Shvachych G., Mamuzich I., Moroz B., Aleksieiev M., Hulina I., Myronenko M. Mathematical Modeling of Pipes Production Forecast Based on Polynomial Regression Analysis (PRA). *Metallurgy*. 2023. Vol. 62, No. 2. P. 299–302. URL: <https://hrcak.srce.hr/en/clanak/419956> (дата звернення: 11.09.2023).
30. Ponomarova M.S. Managing changes and searching strategic solutions to develop agricultural enterprises [Управління змінами та пошук стратегічних рішень розвитку сільськогосподарських підприємств]. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 3 - 9.
31. Cameron E., Green M.. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2011. 384 p.
32. Sheikh Hamdo, S. (2021). Change Management Models: A Comparative Review. July. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24741.017647>. (дата звернення: 15.09.2023).
33. Caredda S. (2020). Models: the ADKAR Change Management Model. URL: <https://sergiocaredda.eu/organisation/tools/models-the-adkar-change-managementmodel/> (дата звернення: 01.11.2023).

Додатки