МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Миколи МИХАЙЛІВА

Науковий керівник:
к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент:
к.е.н., доц. Алла ГРИМАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2022 р., протокол № ___

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Михайлів М.М. Управління змінами в діяльності підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження сутності та класифікації змін у діяльності підприємства, визначено причини опору змінам та охарактеризовано концепцію управління змінами на підприємстві. У другому розділі досліджено сучасний стан управління змінами на підприємстві, проведено ідентифікацію можливостей змін та обґрунтовано формування та реалізацію стратегії змін на ПП «Віконт».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: зовнішнє середовище, управління змінами, опір змінам, потенціал підприємства, стратегія змін.

ANNOTATION

Mikhailov M.M. Management of changes in the enterprise. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2022.

The first section conducts a theoretical study of the nature and classification of changes in the enterprise, identifies the causes of resistance to change and describes the concept of change management in the enterprise. The second section examines the current state of change management in enterprises, identifies opportunities for change and substantiates the formation and implementation of change strategy at PE «Viscount»

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions are made and concrete offers are substantiated.

Keywords: change management, resistance to change, change strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ…….. 6

1.1. Сутність та класифікація змін у діяльності підприємства……. 6

1.2. Причини опору змінам на підприємстві та їх кваліфікація…… 9

1.3. Концепція управління змінами на підприємстві……. 12

Висновки до першого розділу..... 16

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПП «ВІКОНТ»……. 17

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства…….. 17

2.2. Дослідження сучасного стану управління змінами на підприємстві…… 22

2.3. Ідентифікація можливостей змін на підприємстві…… 27

2.4. Формування стратегії змін на підприємстві……. 33

Висновки до другого розділу…… 36

ВИСНОВКИ…… 37

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 40

ДОДАТКИ……..... 43

ВСТУП

Підприємство повинно реагувати на чинники зовнішнього середовища та впроваджувати зміни для нівелювання та уникнення загроз. Перед підприємством постає проблема ефективного управління змінами та адекватної реакції на виклики зовнішнього середовища для вирішення проблеми. Управління змінами дозволяє планувати та реалізувати інструменти, механізми та прийоми ефективного функціонування.

В сучасних умовах конкурентної боротьби зміни на підприємствах стають об'єктивною необхідністю для трансформації загроз у можливості розвитку бізнес-діяльності підприємства. Динамічний розвиток суспільства потребує від підприємства не лише управління ресурсами, а й управління змінами та здатності до адекватної та ефективної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Управління змінами на підприємстві набуває актуального значення, оскільки стійкий розвиток підприємства залежить від своєчасної та успішної системи інтеграції та адаптації управлінського рішення до змін зовнішнього середовища. Управління змінами є власністю результативного менеджменту та фундаментом прийняття ефективних управлінських рішень діяльності підприємства. Важливою умовою забезпечення управління змінами на підприємстві є наявність потенціалу для реалізації змін, сприйняття персоналом підприємства та стейкхолдерами, а також ініціативність топ менеджерів.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів управління змінами, визначення причини змін та методів управління стратегічними змінами на підприємстві.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:

- дослідити сутність та кваліфікацію змін у діяльності підприємства;
- визначити причини опору змінам на підприємстві та їх кваліфікацію;
- охарактеризувати концепцію управління змінами на підприємстві;
- оцінити діяльність підприємства в конкурентному середовищі;

- дослідити сучасний стан управління змінами на підприємстві;

- обґрунтувати формування та реалізацію стратегії змін на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління змінами на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів щодо управління змінами на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління змінами. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи:

- узагальнення та систематизації, групування та кваліфікації, для вивчення першого розділу «Теоретичні аспекти управління змінами на підприємстві»;

- наукової дедукції та індукції, матричні методи, розрахунково-аналітичні та порівняльні методи для дослідження другого розділу «Діагностика стану управління змінами на ПП «Віконт»».

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові публікації, довідкова література, а також результати власних досліджень.

Апробація результатів. Теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювалися на науково-практичній інтернет-конференції «Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року).

Структура роботи.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження сутності класифікації змін у діяльності підприємства, визначено причини опору змінам та охарактеризовано концепцію управління змінами на підприємстві. У другому розділі досліджено сучасний стан управління змінами на підприємстві, проведено ідентифікацію можливостей змін та обґрунтовано формування та реалізацію стратегії змін на ПП «Віконт».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінці. Робота містить 10 рисунків, 9 таблиць, список використаних джерел 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

1.1. Сутність та класифікація змін у діяльності підприємства

Зміни на підприємстві зумовлені його реакцією на розвиток навколишнього середовища та є невід'ємною рисою сучасного бізнесу. Вивчення змін відбувається науковцями доволі давно та у різних сферах наукового пізнання. Стосовно змін немає можливості стверджувати, що вони відносяться виключно до управлінської науки, техніки чи економіки [1, с.35].

Сучасна реальність становить одним із визначальних чинників успіхів сучасного підприємства вчасно змінюватися. Зміни як суб'єкт менеджменту стосуються кожного працівника підприємства, а тому вимагають вивчення та особливого аналізу. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «зміни» подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до трактування сутності категорії «зміна»

Джерело	Сутність терміну «зміна»
Беланжер Л. [2, с.38].	зміни – це перехід від поточного стану до бажаного, коли поточний стан вважається неприйнятним, а бажаний – адекватним та очікуваним з боку зацікавлених сторін
Дж. Хубер. [3, с.81].	під змінами в організації розуміє зміни в тому, як організація функціонує, хто її члени та лідери, якої форми вона набуває і як розподіляє свої ресурси
Тарасюк Г. М. [4, с.287]	зміни – це найбільш загальна форма буття всіх об'єктів та явищ, що передбачає будь-який рух та взаємодію, перехід з одного стану в інший та включає усі процеси розвитку, а також виникнення нових явищ. Зміни охоплюють як кількісне збільшення або зменшення характеристик тіл, так і якісні їх трансформації
Верба В.А. [5, с. 337]	зміни – це виникнення або знищення властивостей об'єкта, збільшення або зменшення його параметрів, його переміщення або перетворення, перехід в іншу форму

Деякі автори визначають зміни «як різницю між реальним станом та бажаним, усвідомлення якої приходить від збільшення зовнішньої та внутрішньої інформації, що викликає організаційний стрес» [6, с.568].

У Новому тлумачному словнику української мови категорія «зміни» визначається як:

1) перехід, перетворення чогось у щось якісно інше;

2) заміна когось, чогось кимось, чимось іншим [7, с.158].

Зміни – це різні типи нововведень, що можуть уміло поєднуватись у різних напрямах, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо [8, с.116].

Узагальнивши теоретичні підходи до трактування сутності категорії «зміни» можна зробити висновок, що під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища відбуваються процеси управління, які спрямовані для досягнення якісного результативного стану об’єкта менеджменту. Варто сказати, що зміни характеризують процеси переходу підприємства на новий рівень та стосуються місії, організаційної структури, технології та людського потенціалу. Зміни – це поступовий цілеспрямований вплив керівника на зміни внутрішнього середовища, а саме у:

- організаційній структурі – організаційно- правова структура, форма власності, джерело походження інвестицій, самодостатність, спосіб утворення та формування статутного капіталу;

- характері діяльності – номенклатура та асортимент продукції, послуг, робіт підприємства, диверсифікація;

- технології – предмети та знаряддя праці, матеріали, паливо та енергія, комп’ютерна техніка, технологічні процеси;

- управлінні – пропорційність структурних та виробничих ланок, рівень спеціалізації та централізації виробничих ланок, характер взаємозв’язку, процеси прийняття управлінських рішень;

- організаційні культурі – філософія, цінності, традиції, неформальні відносини, імідж, стиль керівництва;

- людях – персонал, компетентність, мотивація, поведінка, продуктивність праці;

- ефективності та результативності – економічність, доцільність, дієвість, якість виробничої системи та праці, гнучкість, організаційний ефект.

Суб'єкт змін – це внутрішні стейкхолдери підприємства, які через взаємодію із контактними аудиторіями визначають напрями змін. У даному випадку контактні аудиторії – це носії джерел змін, які через комунікаційні процеси доводять до суб'єктів змін їх змін [9, с.158].

Класифікація змін за ознаками (рис. 1.1).

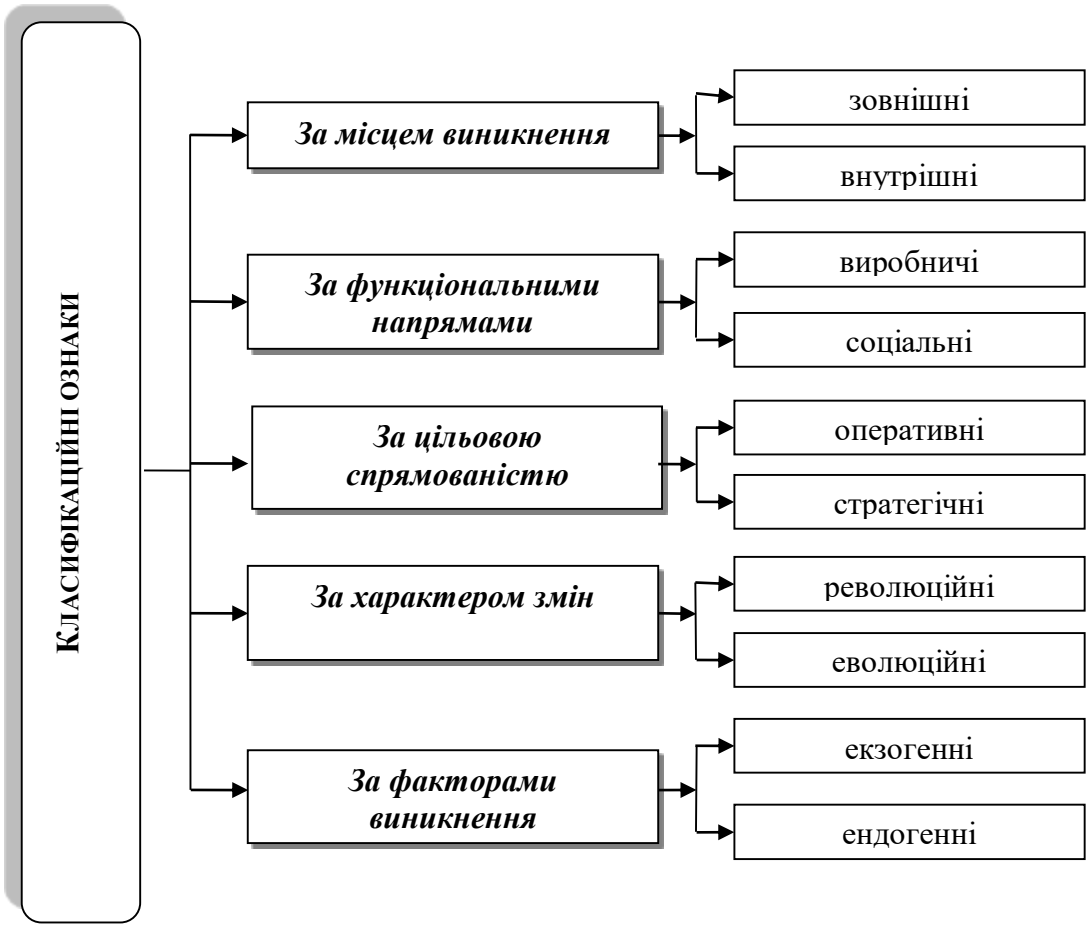

Рис. 1.1. Класифікаційні ознаки категорії «зміни»

Категорія «зміни» є вирішальним та об'єктивно необхідним у процесі управління для досягнення зміненого стану об'єкту управління. Кінцева мета змін на підприємстві – це реалізація генеральної мети створення підприємства.

1.2. Причини опору змінам на підприємстві та їх кваліфікація

Роль людського капіталу в сучасних економічних процесах зростає, виявляючи зміни в актуальній структурі людської діяльності [10, с.19]. Його роль визначається здібностями та обдарованості працівників, їх потребами та поведінкою знаннями та ставленням до праці позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера тощо [11, с.158].

На думку вчених підчас впровадження будь-яких управлінських рішень на підприємстві спротив є неминучим явищем. За своєю природою він є реакцією соціальної системи компанії на певний вплив [12, с.62]. Його основна причини – почуття незахищеності [13].

Варто зауважити, що опір на зміни зароджується на психологічному рівні і є реакцією на прийняті управлінські рішення. Ця поведінка працівників може бути спровокована чи малою кількістю причин, а тому виникнення спротиву є, майже, неодмінним. Опір змінам доцільно сприймати як сигнал креативності ідей колективу щодо вирішення проблемних питань, підвищеного інтересу до стратегічних планів підприємства, тому запропоновані варіанти подолання кризи працівниками можуть носити конструктивний характер. Менеджери підприємства повинні володіти знаннями і вибудувати конструктивні шляхи недопущення, нівелювання чи протидії опору змінам на підприємстві [14, с.62].

Базовими причинами опору є:

1) невизначеність, яке часто призводить до занепокоєння, роздратування, конфліктів тощо;

2) розбіжності міжособистісними інтересами окремих груп працівників, менеджерів та компанії;

3) відмінності у сприйнятті інформації, яка представляє окремі рішення чи введені зміни, методів, оцінок тощо;

4) очікування можливих втрат, наприклад соціальних зв’язків, статусу, посади, матеріальної чи моральної винагороди тощо.

Класифікаційні підходи до визначення сутності опору змінам з врахуванням гуманістично - психологічного підходу наведено у рис. 1.2.

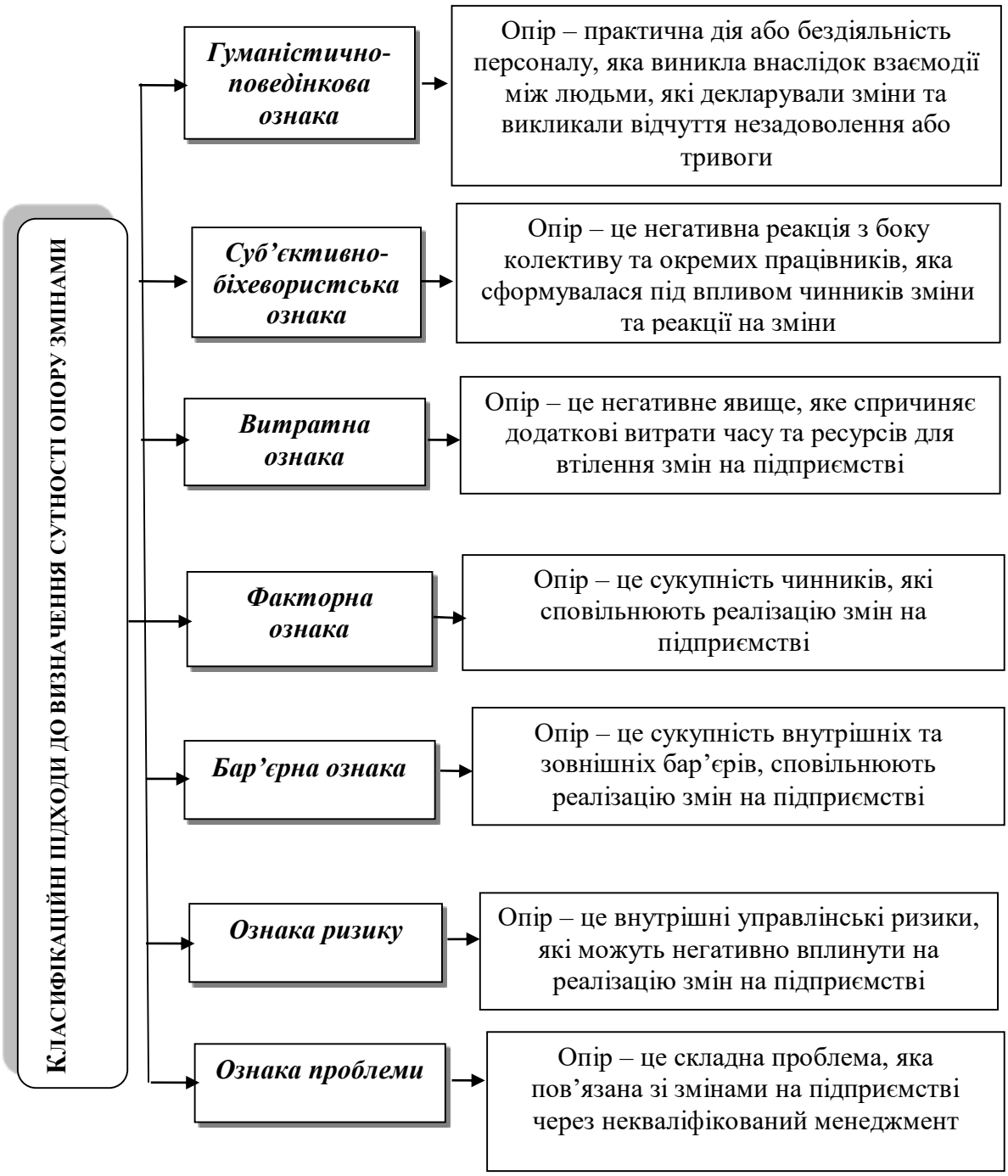

Рис. 1.2. Класифікаційні підходи до визначення сутності опору змінам

Успішне впровадження змін проходить через працівників підприємства, через їх розуміння та бажання змінюватись та реалізовувати зміни [15, с.35].

Якщо не звертати уваги на ці чинники, то підприємство зіштовхнеться з колективним спротивом що небуть змінювати.

Дотримання певного алгоритму дій у здійсненні перетворень може дати очікуваний результат (рис. 1.3).

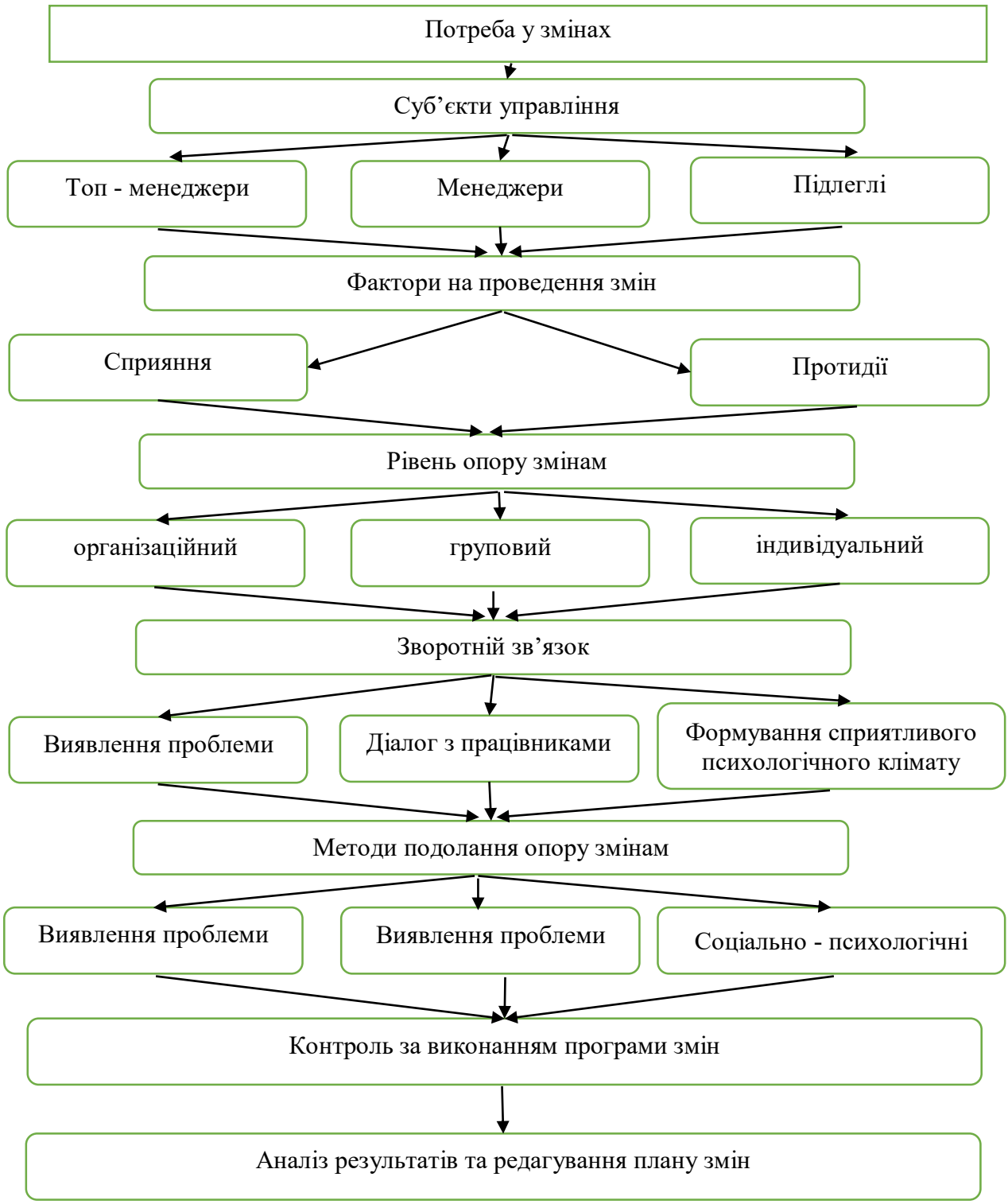

Рис. 1.3. Схема подолання опору змінам на підприємстві

Варто наголосити, що опір змінам може відбуватися не тільки на рівні підлеглих, а також на різних ієрархічних рівнях управлінської ланки. Для того щоб здійснити будь-які зміни на підприємстві необхідно визначити, на якому рівні є спротив, з якої причини він виник, проаналізувати методи втілення програми змін у практичну площину і яким чином подолати опір.

Причини опору мають різний характер, але спільним є людський аспект, і змінюючи підприємство, в першу чергу, необхідно змінювати цінності людей [16]. Реакція персоналу визначає результативність заходів щодо впровадження перетворень на підприємстві. Для виконання місії підприємства потрібно здійснювати аналіз зовнішнього середовища та вчасного проведення змін, а саме:

- інформувати працівників про актуальні питання;
- сприяти підвищенню знань та кваліфікації персоналу;
- мотивувати та стимулювати до креативних ідей;
- створювати сильну організаційну культуру;
- підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат.

1.3. Концепція управління змінами на підприємстві

Управління змінами – це процес, який дає змогу організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонували в постійно мінливому середовищі [17, с.357]. Управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності підприємства, модифікації поведінки її працівників в умовах змін [18, с.6].

Основною метою управління змінами є досягнення кращих результатів діяльності підприємства, впровадження інноваційних засобів праці, проведення сучасних змін у системі управління.

Алгоритм управління змінами на підприємстві передбачає комплекс необхідних робіт (рис. 1.4).

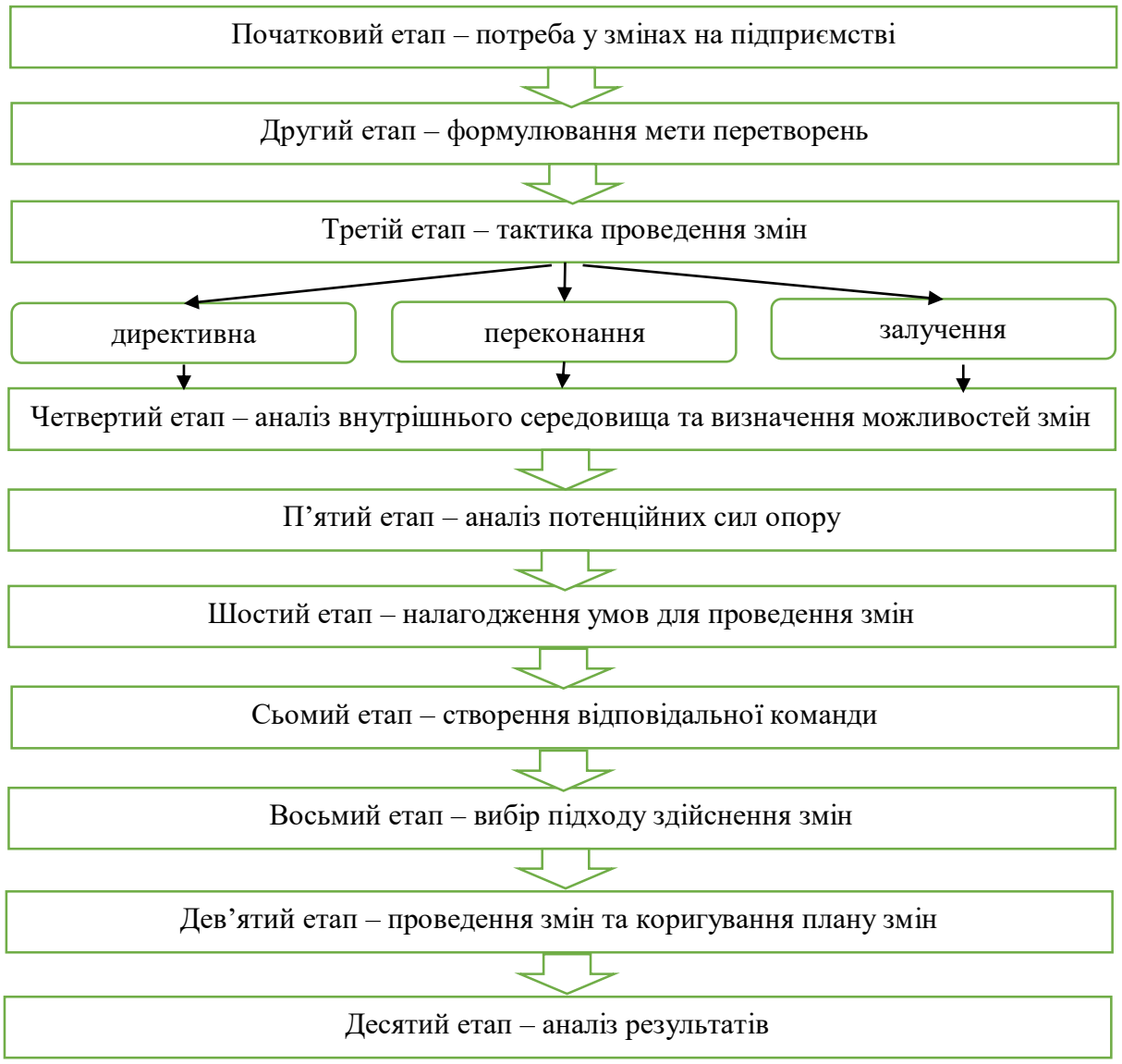

Рис. 1.4. Алгоритм управління змінами на підприємстві

У сучасних поглядах науковців можна систематизувати такі концептуальні підходи щодо визначення категорії «управління змінами» [19]:

- процесний підхід передбачає трактування цього терміну як процес здійснення певного впливу, дій, заходів;

- координаційний - сприймає управління змінами як координацію необхідних ресурсів, заходів, дій;

- комплексний – відповідно до нього, управління змінами, передбачає комплекс ресурсів, дій, заходів, впливу;

- концепція розвитку, згідно з якими управління змінами – це діяльність з розвитку чого небудь;

- концепція менеджменту ставить за основу управління змінами функції менеджменту;

- концепція нововведень передбачає управління змінами як впровадження інновацій.

Отже, управління змінами передбачає, що суб'єкт управління змін стосовно об'єкта управління реалізує такі функції:

- прогнозування, тобто передбачення майбутнього підприємства на підприємстві ретроспективного та сучасного аналізу щодо можливих змін, шляхів та наслідків реалізації;

- планування – це визначення порядку дій, складання плану та програми змін, обґрунтування якісними та кількісними показниками для досягнення мети;

- мотивація – це спонукання персоналу до змін, стимулювання та підвищення ефективності праці, подолання опору змінами, формування сильної організаційної культури змін;

- організація – це координація працівників для забезпечення виконання плану реалізації змін на підприємстві затверджених правил, інструкцій і процедур;

- контроль – вимірювання досягнень та співставлення їх з очікуваними результатами змін на всіх етапах, у разі необхідності поправляти та адаптувати.

Управління змінами на підприємстві можна розглядати з таких позицій як складову стратегічного менеджменту підприємства; як управління діяльністю підприємства; як набір оперативних функцій; як складову соціального управління [20].

Як складова стратегічного менеджменту підприємства управління змінами розкривається через нестійкий, стохастичний характер стратегічного середовища, яке висуває системі менеджменту ряд вимог, стратегічних несподіванок, які можна трактувати як фактори змін [21, с.12]. Для нівелювання та уникнення зовнішніх загроз та ризиків, а також з метою використання

можливостей змін у зовнішньому необхідно розробляти тактичні та стратегічні заходи спрямовані для адаптації внутрішнього середовища підприємства.

Управління змінами як управління діяльністю – це зміна подоби мислення менеджерів – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням їх альтернативності, варіативності та розвитку різних сценаріїв змін [22, с.101]. З метою динамічного розвитку підприємства для удосконалення виробничого процесу має:

- здійснювати орієнтир на ринок, конкурентів;
- впроваджувати інновації;
- вибудувати ефективну логістику;
- досягти затребуваний приріст фінансових результатів,
- сформувати кадровий менеджмент з врахуванням ключових компетенцій та знань персоналу.

Як складова соціального управління, управління змінами є діяльністю, спрямованою на забезпечення функціонування підприємства як соціальної системи, ефективне використання трудового потенціалу персоналу, його розвиток та максимальне задоволення потреб персоналу підприємства в процесі реалізації змін [23, с.216]. На соціальному рівні управління виступає корпоративна культура, яка відповідає місії підприємства, формує філософію сприяння змінам та спрямована на попередження та усунення випадків опору на всіх етапах їх впровадження.

Висновки до першого розділу

Завдяки ефективному управлінню організаційними, виробничими та управлінськими процесами відбувається механізм адаптації до зміни зовнішнього середовища та досягнення цілей підприємства.

У процесі функціонування підприємства зіштовхуються із впливом чинників, які поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники пов’язані зі

змінами в економічній ситуації, державному регулюванні, технологічній складовій, міжнародних компонентах, соціально-культурних аспектах, природно-кліматичних умовах. Не менш важливий вплив на необхідність проведення змін чинять конкуренти, споживачі, постачальники. Зазначені чинники формують загрози та можливості і спонукають підприємства до впровадження змін.

Будь які зміни проходять через персонал підприємства, розуміння та бажання змінюватися та сприяти проведенню змін. Опір змінам може існувати на різних стадіях життєвого циклу організації та рівнях ієрархії, мати прихований та відкритий характер, позитивно та негативно впливати на процес реалізації змін. Інструментами подолання опору змінам на підприємствах є розуміння та підтримка персоналом та стейкхолдерами підприємства, зміцнення потенціалу змін, формування організаційної культури змін.

Управління змінами має на меті своєчасно оцінити стан середовища діяльності, мобілізувати потенціал підприємства та використати можливості для забезпечення розвитку чи уникнення загроз підприємства. Під впливом чинників зовнішнього середовища спостерігається невідповідність процесу управління підприємства потребам суспільства в результаті чого виникає необхідність контролювати та управління змінами.

Варто зазначити, що зміни відбуваються комплексно і впливають на всі напрямки діяльності підприємства. Тільки завдяки злагодженості усіх функціональних підрозділів підприємства можна досягти синергетичного ефекту управління змінами.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПП «ВІКОНТ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

У міжнародній практиці саме вид економічної діяльності використовується як класифікаційна ознака господарських суб'єктів, незалежно від форм власності і організаційно-правових форм господарювання [24, с.207]. Для того, щоб займатися господарською діяльністю необхідно володіти ресурсами: устаткуванням та обладнанням, персоналом, фінансами, інформацією, технологічними засобами, сировиною та матеріалами. Гармонійне поєднання цих ресурсів створює умови для виробництва продукції та надання послуг.

Приватне підприємство «Віконт» займається господарською діяльністю у сфері суспільного виробництва. Метою створення ПП «Віконт» є виготовлення та реалізації продукції, виконання робіт та надання послуг для задоволення.

ПП «Віконт» здійснює свою діяльність згідно таких нормативних документів як статут, Господарськи кодекс України, Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва», Указу Президента «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва», Закону України «Про захист економічної конкуренції».

Існує декілька критеріїв відбору основного виду діяльності: за кількістю зайнятих працівників; за питомою вагою в загальному обсязі виробництва продукції (товарів, послуг); за питомою вагою в отриманому загальному прибутку [25].

Підприємницька діяльність ПП «Віконт» базується на таких принципах:

- вільному виборі займатися господарською діяльністю у межах передбачених законодавством;

- необмеженому обігу капіталу, товарів та послуг на території держави, за виключенням тимчасово окупованих територій;

- обмеженого державного регулювання економіки;

- захисту інтересів національного виробника;

- забезпечення захисту державою усіх суб'єктів підприємницької діяльності;

- заборона безпідставного втручання місцевих органів влади у господарські відносини.

ПП «Віконт» - це комерційне підприємство, яке на свій власний ризик здійснює самостійну, ініціативну, систематичну діяльність з метою досягнення економічної та соціальної стабільності для одержання прибутку.

Організаційна структура ПП «Віконт» відображена на рис. 2.1

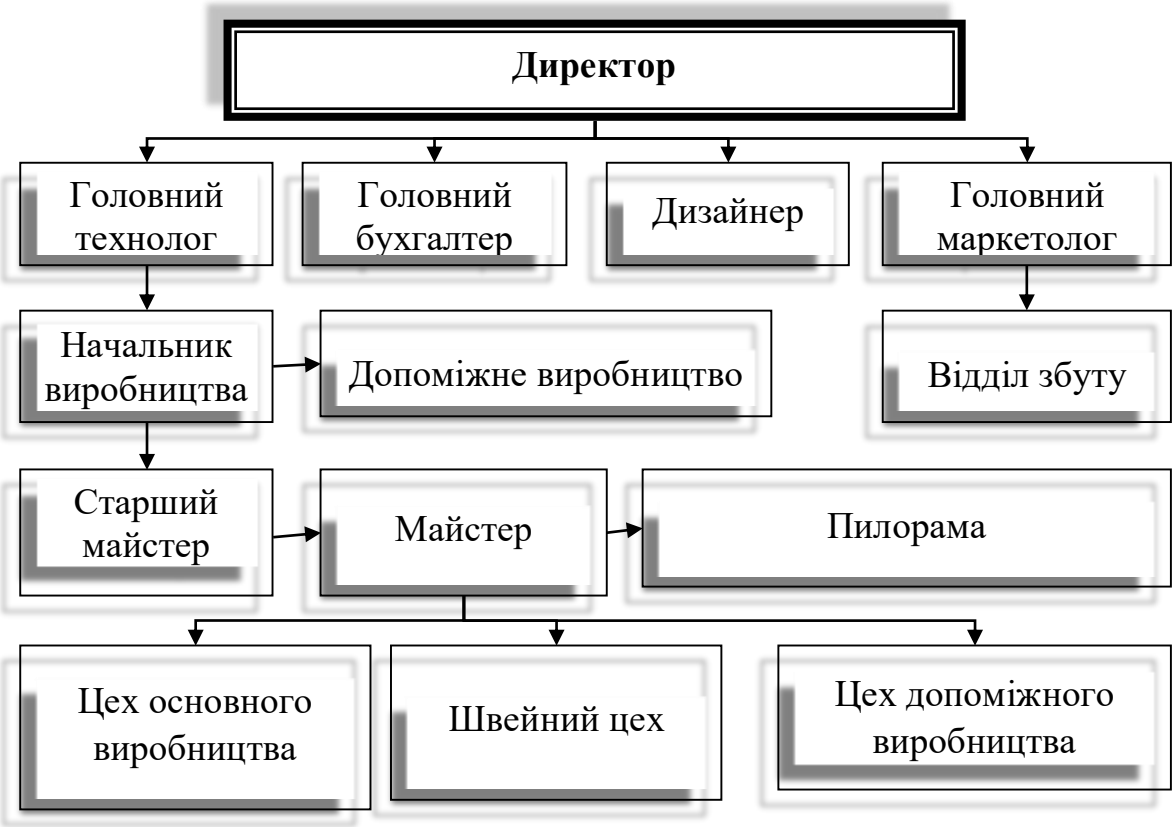

Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Віконт»

ПП «Віконт» працює у секторі малого підприємництва та здійснює закупівлю і реалізацію деревини, виробляє паркетну дошку, проводить післяпродажне сервісне обслуговування, виконує замовлення клієнтів по виготовленню меблів. Підприємство використовує лінійно-функціональну

організаційну структуру. Основний принцип побудови цієї організаційної структури є відокремлення повноважень і відповідальності за функціональними обов'язками, прийняття рішень відбуваються по вертикалі. Загалом, процес управління здійснюється за лінійною структурою, а функціональні підрозділи приймають участь у формуванні управлінських рішень.

Перевагами такої структури управління є фіксований контроль та дисципліна; відсутність бюрократизму к прийнятті та виконанні управлінських рішень; економія українських витрат; фаховість функціональних керівників та розвантаження директора; оперативність в одержанні інформації. Поряд з тим використання лінійно-функціональної структури може викликати складність у взаємодії лінійних і функціональних менеджерів; в період реорганізації є перевантаження керівників та опір змінами на підприємстві.

З метою аналізу господарської діяльності доцільно оцінити систему показників, які характеризують внутрішнє середовище підприємства табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності ПП «Віконт» за 2019-2021рр.

Назва показника	Од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення «+», «-»	
		2019	2020	2021	від 2019 р.	від 2020 р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2815	2943	2985	+171	+43
2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	2290	2307	2380	+90	+73
3. Валовий прибуток	тис. грн.	524	636	606	+81	-30
4. Адміністративні витрати	тис. грн.	176	255	264	+88	+9
5. Витрати на збут	тис. грн.	35	39	41	+6	+2
6. Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)	тис. грн.	313	342	301	-13	-41
7. Середньооблікова чисельність	чол.	17	22	24	+5	+2
8. Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	587	904	1029	+442	+125

Продовження таблиці 2.1

9. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	грн.	4700	5800	6100	+1100	+300
10. Продуктивність праці, грн.	тис. грн.	156	128	119	-29	-9
11. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	1403	1499	1523	+120	+24
12. Знос основних фондів на кінець року	%	59	60	62	+1	+2
13. Фондовіддача	грн / грн	176	196	216	+20	+30
14. Затрати на 1 грн., реалізованої продукції	коп.	0,80	0,75	0,70	-0,5	-0,5
15. Чистий прибуток	тис. грн.	313	342	301	+29	-41
16. Рентабельність продукції	%	14	15	13	+1	-2

За результатами аналізу господарської діяльності ПП «Віконт» за 2019-2021 роки спостерігаємо зростання виручки від реалізації продукції у порівнянні з 2019 року на 171 тис. грн., а з 2020 року на 43 тис. грн. Чинником зростання чистого доходу є збільшення цін на продукцію через зростання вартості сировини та матеріалів, а також розміру мінімальної заробітної плати. Вважаємо, що невиправданим є збільшення середньооблікової чисельності працівників за 2019-2021 роки на 5 чоловік і 2 чоловіки відповідно. Поряд з тим бачимо за ці роки зменшення продуктивності праці на 29 тис. грн. негативним є випередження росту заробітної плати над ростом продуктивності праці на 10%.

Чистого прибутку у 2021 році одержано менше на 41 тис. грн., а також рентабельність продукції має тенденцію до зменшення. За 2019-2021роки, спостерігаємо високий рівень операційних витрат у співвідношенні з динамічним зменшення обсягу чистого доходу, це призвело до високого рівня витрат на 1 грн., виготовленої продукції.

Проведемо аналіз ефективності використання основних фондів. За даними таблиці бачимо, що фондовіддача за аналізований період зростала та досягла 216 грн. Така тенденція позитивно характеризує роботу підприємства.

Проведемо аналіз фондомісткості як оберненого показника до фондовіддачі:

$Фм_{19}$ = 1403 / 2815 = 500 грн.;

$Фм_{20}$ = 1499 / 2943 = 510 грн.;

$Фм_{21}$ = 1530 / 2986 = 512 грн.

Фондоозброєність праці показує наскільки працівники забезпечені основними засобами:

$Фоз_{19}$ = 1403 / 18 = 78 тис. грн.;

$Фоз_{20}$ = 1450 / 22 = 65 тис. грн.;

$Фоз_{21}$ = 1523 / 25 = 61 тис. грн.

За даними розрахунків видно, що фондомісткість праці зростає і це позитивно характеризує роботу. Проте спостерігається зниження забезпечення працівників основними засобами з 78 тис. грн., до 61 тис. грн. Така ситуація негативно впливає на збільшення обсягу виробництва.

За розрахунковими показниками проаналізуємо стан внутрішнього потенціалу ПП «Віконт» на рис. 2.2.

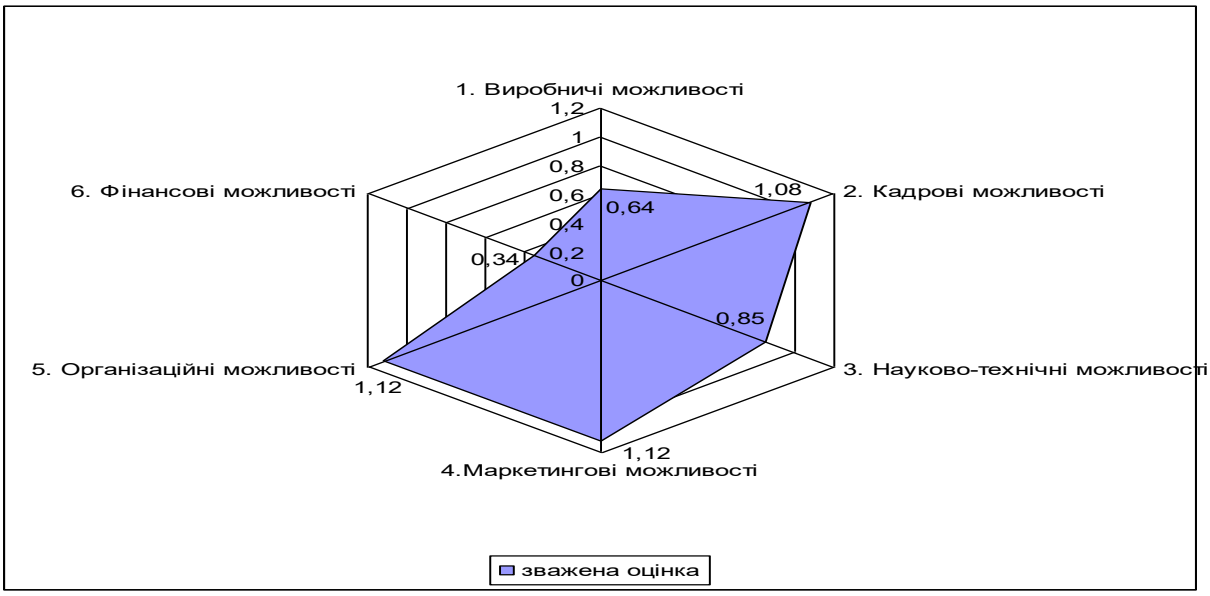

Рис. 2.2. Оцінка внутрішнього потенціалу ПП «Віконт»

Отже, найбільш розвиненими є організаційні та маркетингові можливості підприємства, а фінансова складова є найбільш вразлива.

2.2. Дослідження сучасного стану управління змінами на підприємстві

В умовах динамічного розвитку суспільства основне завдання підприємства – це адаптація до змін зовнішнього середовища. Формування відповідної реакції на чинники зовнішнього середовища є умовою організаційної підтримки поведінки підприємства. ПП «Віконт» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру і за сьогоднішніх умов перед керівниками підприємства стоїть завдання удосконалити організаційну структуру управління відносно обраної стратегії за якої функціональні підрозділи здатні забезпечувати реакцію на зміни.

Для удосконалення організаційної структури управління ПП «Віконт» необхідно проаналізувати:

- внутрішні можливості підприємства та відповідність організаційної структури управління основним критеріям зовнішнього середовища;
- можливість адекватно реагувати функціональними підрозділами на виклики суспільства;
- відповідність організаційної структури управління нормативним критеріям управління та адаптації.

Для покращення фінансового стану ПП «Віконт» виникає необхідність проведення змін, щодо яких є певні вимоги:

1. В умовах сьогодення зміни підприємство має проводитися поступово, маленькими «кроками».

2. Важливо, що процес змін має мати зворотній процес. Зміни анонсують топ-менеджерами до персоналу, тобто зверху вниз, а підтримка управлінського рішення відбувається через переконання колективу проводити зміни, тобто знизу вверх.

3. Зміни мають стосуватися кожного працівника, а підприємство, є колективна відповідальність за ефективність проведених заходів щодо змін.

4. Аналіз та контроль за змінами на підприємстві.

5. Менеджери проводять аналіз зовнішнього середовища та виявляють ризики, які ґрунтовно оцінюють та прогнозують наслідки і відповідно до цього приймають рішення щодо проведення змін на підприємстві.

6. Проведення змін на підприємстві може вимагати залучення фахівців на умовах договору аутсорсингу.

7. Працівники підприємства повинні бути мотивовані щодо змін.

8. У процесі проведення змін має бути чіткий розподіл функціональних обов'язків та повноважень.

9. На основі альтернативних варіантів приймається рішення про проведення змін.

10. Надання інформації працівникам підприємства про стан фінансово-господарської діяльності.

11. Інформування підлеглих щодо змін.

Для впровадження змін керівники підприємства формують відповідну програму, затверджують тактику, яка сприятиме реалізації управлінського рішення та знижуватиме опор працівників щодо змін.

З метою підвищення ефективності управління та зниження опору персоналу важливо обрати прийнятний стиль управління:

1. Стиль, який базується на наполегливості, відстоювання позицій називається конкурентний.

2. Стиль, який демонструє низьку наполегливість, зраджує принципи, прагне до співробітництва з незадоволеними членами колективу називається консервативний.

3. Стиль в результаті якого менеджер помірковано наполягає га виконанні управлінських рішень щодо змін називаються компромісом.

Для проведення змін та подолання опору персоналу керівники повинні володіти психологічною компетентністю:

1) здатність до самовдоволення та самореалізації;

2) знання і досвід спілкування з людьми;

3) педагогічну компетентність та наставництво;

4) досвід розв’язання конфліктів та підвищення життєдіяльності колективу;

5) здатність налагоджувати ділові відносини;

6) створювати та підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат.

Під час впровадження змін на підприємстві менеджери ПП «Віконт» повинні вдаватися до такої тактики:

- створити мережу та комунікаційні зв’язки передачі правдивої інформації персоналу;

- залучити працівників до розгляду та прийняття рішень щодо нововведень та змін на підприємстві;

- підтримка працівників, які бояться змінити та чинять опір через невпевненість у своїх силах;

- примусу, коли виникає необхідність застосувати владу.

Для ідентифікації рівня опору змінам пропонується використовувати методику, яка базується на основі дослідження ступеня його прояву на трьох рівнях:

- індивідуальному;

- груповому;

- системному.

Така оцінка дозволить врахувати як психологічні причини опору змінам, так і поведінкові та управлінські [26]. Здійснюється оцінка чотирьох ключових показників в межах кожного рівня опору за 10-ти бальною шкалою. Середнє арифметичне за ключовими показниками підсумовується і порівнюється зі шкалою:

0 – повна відсутність опору;

1-4 – часткова наявність опору;

5-7 – стан опору є вираженим і займає середнє значення;

8-10 – стан опору проявляється в переважній більшості або повністю.

Проведемо оцінку психологічних та суб'єктивних причин виникнення опору індивідуума (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка психологічних причин виникнення опору індивідуума

№ п/п	Характеристика опору	Джерело інформації
1.	Особиста безпека та стабільність доходу	Анкетування персоналу
2.	Збільшення навантаження робочого часу, розширення функціональних обов'язків, зростання повноважень та відповідальності	Анкетування персоналу, контент – аналіз, експертне оцінювання
3.	Відсутність необхідних знань та навичок щодо функціональних обов'язків	Анкетування персоналу, узагальнення інформації лінійних менеджерів
4.	Негативний досвід працівника щодо участі у змінах	Анкетування персоналу

Для аналізу групового опору береться до уваги можливість формальними та неформальними лідерами впливати на думки членів колективу щодо опору змінами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка психологічних та суб'єктивних причин виникнення групового опору

№ п/п	Характеристика опору	Джерело інформації
1.	Ефективність групової комунікації, які пов'язані із реалізацією змін	Анкетування персоналу
2.	Позиція формального та неформального лідера групи щодо змін та їх провадження	Анкетування персоналу, контент – аналіз, експертне оцінювання
3.	Негативні наслідки змін для групи колективу	Анкетування персоналу, узагальнення інформації функціональних менеджерів
4.	Конфлікти та зовнішній вплив на групу колективу у процесі реалізації змін	Анкетування персоналу

Важливо провести оцінку системного опору змінам та можливостей його виникнення в результаті впливу організаційних чинників табл.2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка системного опору змінам

№ п/п	Характеристика опору	Джерело інформації
1.	Наявність оптимальної організаційної структури та її динаміка в процесі змін	Анкетування персоналу
2.	Позиція влади та лідера щодо провадження змін на підприємстві	Анкетування персоналу, контент – аналіз, експертне оцінювання
3.	Кількість змін та час на їх впровадження на підприємстві	Анкетування персоналу, узагальнення інформації функціональних менеджерів
4.	Мотивація колективу до змін	Анкетування персоналу

Загальний рівень опору змінам на підприємстві визначаємо за формулою 2.1.

$$ОЗі = {}^{1}/_{n}\ (ІО + ГО + СО), \qquad (2.1.)$$

де, ОЗі – загальний рівень опору змінам;

ІО – рівень індивідуального опору змінам;

ГО – рівень групового опору змінам;

СО – рівень системного опору змінам;

n – кількість часткових характеристик.

Отже, загальний рівень опору змінами ПП «Віконт» дорівнює:

$$ОЗі = {}^{1}/_{4}\ (4 + 3 + 5) = 3$$

Узагальнимо розрахункові дані рівня опору змінам на ПП «Віконт» у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Загальний рівень опору змінам на ПП «Віконт»

Характеристика	Межі опору змінам			
	0-3	3-5	5-8	8-10
1. Індивідуальний опір змінам (ІО)		4		
2. Груповий опір змінами (ГО)	2			
3. Системний опір змінам			5	
Загальний рівень опору змінам (ОЗ)		3		

Для оцінки управління змінам використовують таку шкалу опору змінам:

0 < ОЗі ≥ 3 – опір змінам є низьким;

3 < ОЗі ≥ 5 – опір змінам є прийнятним;

5 < ОЗі ≥ 8 – опір змінам виражено негативний;

8 < ОЗі ≥ 10 – опір змінам значний.

За даними таблиці 2.5 видно, що загальний опір змінам зафіксовано на рівні 3, отже впроваджувати зміни потрібно.

2.3. Ідентифікація можливостей змін на підприємстві

Підґрунтям для визначення результативності управлінських рішень щодо змін ПП «Віконт» є ідентифікація можливостей здійснювати зміни за рахунок:

- трудових ресурсів;
- основних засобів;
- оборотних ресурсів;
- нематеріальних активів;
- інвестиційних та фінансових ресурсів.

Для стабільного розвитку та можливостей конкурувати на ринку товарів та послуг ПП «Віконт» має володіти достовірною інформацією стосовно зовнішнього середовища та приймати управлінське рішення щодо ведення бізнесу. З метою покращення основних показників діяльності менеджери формують вектор розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Метод SWOT – аналізу встановлює взаємозв’язок між потенціалом підприємства, тобто сильними та слабкими сторонами підприємства та зовнішніми можливостями та загрозами. За допомогою SWOT – аналізу здійснюється аналіз зовнішніх можливостей, які треба використовувати та зовнішніх загроз, які варто уникати. З метою недопущення кризових ситуацій через наявні зовнішні загрози менеджери підприємства мають використовувати

сильні сторони і зовнішню сприятливу ситуацію та здійснювати зміни для сприяння розвитку.

Для проведення SWOT – аналізу складаємо тактичний баланс в якому порівнюємо вплив сприятливих та несприятливих зовнішніх чинників, аналізуємо внутрішній потенціал, який можна ефективно використати у діяльності. Матриця SWOT – аналізу є першим кроком для обґрунтування конкретних цілей та завдань, а на їх основі необхідністю управління змінами в діяльності підприємства.

Для обґрунтування проведення змін ПП «Віконт» скористаємося методикою проведення SWOT – аналізу і почнемо з аналізу позитивних та негативних зовнішніх чинників підприємства, можливостей та загроз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Можливості та загрози ПП «Віконт»

Можливості			Загрози		
Зовнішні чинники	Ймовірність реалізації можливостей	Вплив можливостей	Зовнішні чинники	Ймовірність реалізації загроз	Вплив загроз
1. Політична ситуація	2	2	1. Податкові зміни	4	4
2. Технологічні інновації	7	4	2. Інфляційні процеси	3	3
3. Зростання попиту на продукцію	5	5	3. Зміна в законодавстві	4	2
4. Слабка конкуренція	3	3	4. Доходи населення	4	3
5. Стабільність цін на сировину і матеріали	4	4	5. Виробництво замінників	2	2
6. Державні субсидії малим підприємствам	6	6	6. Економічна нестабільність	3	4
7. Привабливість ринку товарів та послуг	5	2	7. Військові дії	8	8
8. Розширення ринку	6	3	8. Курс валют	3	3
9. Зменшення конкурентів	8	4	9. Ноу-хау	4	3
10. Результативний менеджмент	8	8	10. Конкурентний тиск	2	2
11. зростання цін на товари та послуги	4	6	11. Стагнація ринку	5	1

Проведемо оцінку потенціалу ПП «Віконт» та можливості впливу сильних та слабких сторін підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка потенціалу ПП «Віконт»

Сильні сторони	Зважений бал	Слабкі сторони	Зважений бал
1. Становище на ринку	20	1. Асортимент	20
2. Бренд та імідж підприємства	10	2. Ритмічність	15
3. Потреби споживача	25	3. Цінова політика	5
4. Якість продукції	10	4. Структура управління	15
5. Рентабельність	15	5. Виробничі потужності	20
6. Оборотність оборотних коштів	10	6. Спеціалізація виробництва	10
7. Цінова політика	25	7. Децентралізація влади	20
8. Техніко-технологічна база	10	8. Вертикальна інтеграція	30
9. Стратегія підприємства	10	9. Застаріле обладнання	20
Разом	135	Разом	155

Матриця можливостей ПП «Віконт» має такий вигляд на рис 2.3.

		Вплив можливостей на фірму		
	10	Сильний	Помірний	Малий
Ймовірність реалізації стратегії	Висока	* 10	*2	
	Середня	*11	* 6 * 3	* 8
	Низька	*9	* 7	* 1 * 4
	10	7	4	1

Рис. 2.3. Матриця можливостей

За даними матриці зовнішніх можливостей зробимо такі висновки:

- результативний менеджмент знаходиться в квадранті сильного впливу та високої ймовірності реалізації на підприємстві. Чинник потрібно врахувати в процесі управління змінами на ПП «Віконт».

- чинник технологічні інновації знаходяться в межах середньої ймовірністю реалізації та помірним впливом на підприємство. Цей чинник є вагомим в управлінні змінами на підприємстві.

- ймовірність зростання цін на товари і послуги має середнє значення та сильно впливає на управління змінами на підприємстві;

- чинники зростання попиту на продукцію та державні субсидії малим підприємствам при середній ймовірності реалізації помітно впливають на управління змінами;

- зменшення конкурентів спричинює сильний вплив при низькій ймовірності реалізації, тому цей чинник можна взяти до уваги і сприяти захопленню ринків збуту;

- стосовно чинників політичної ситуації, слабкої конкуренції, привабливості ринку товарів та послуг експертним шляхом оцінено як такі, що мають незначний вплив та ймовірність реалізації. Матриця загроз підприємства зображено на рис. 2.4.

		Вплив загроз на фірму		
	10	Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Ймовірність загрози	Висока	*7		
	Середня		*8 *1 *6	*9
	Низька		*11 *4	*2 *5 *3
	10	7	4	1

Рис. 2.4. Матриця зовнішніх загроз

Отже, за даними матриці зовнішніх загроз можна зробити такі висновки:

- чинник військові дії на території України потрапив у поле високої ймовірності реалізації з руйнівним впливом на діяльність підприємства. Це вагомий чинник, який необхідно врахувати у процесі управління змінами.

- чинники податкові зміни, економічна нестабільність, курс валют знаходяться у квадранті середньої ймовірності реалізації та тяжким впливом, тому у процесі управління змінами слід на ці чинники звернути увагу;

- чинники Covid-19, інфляційні процеси, виробництво замінників, стагнація ринку потрапили в межі середньої ймовірності реалізації загрози та легкого ступеня впливу, тому рекомендуємо їх враховувати при формуванні ціни на продукцію.

Проаналізувавши матрицю зовнішніх можливостей та зовнішніх загроз, вплив сильних та слабких сторін ПП «Віконт» побудуємо матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.5).

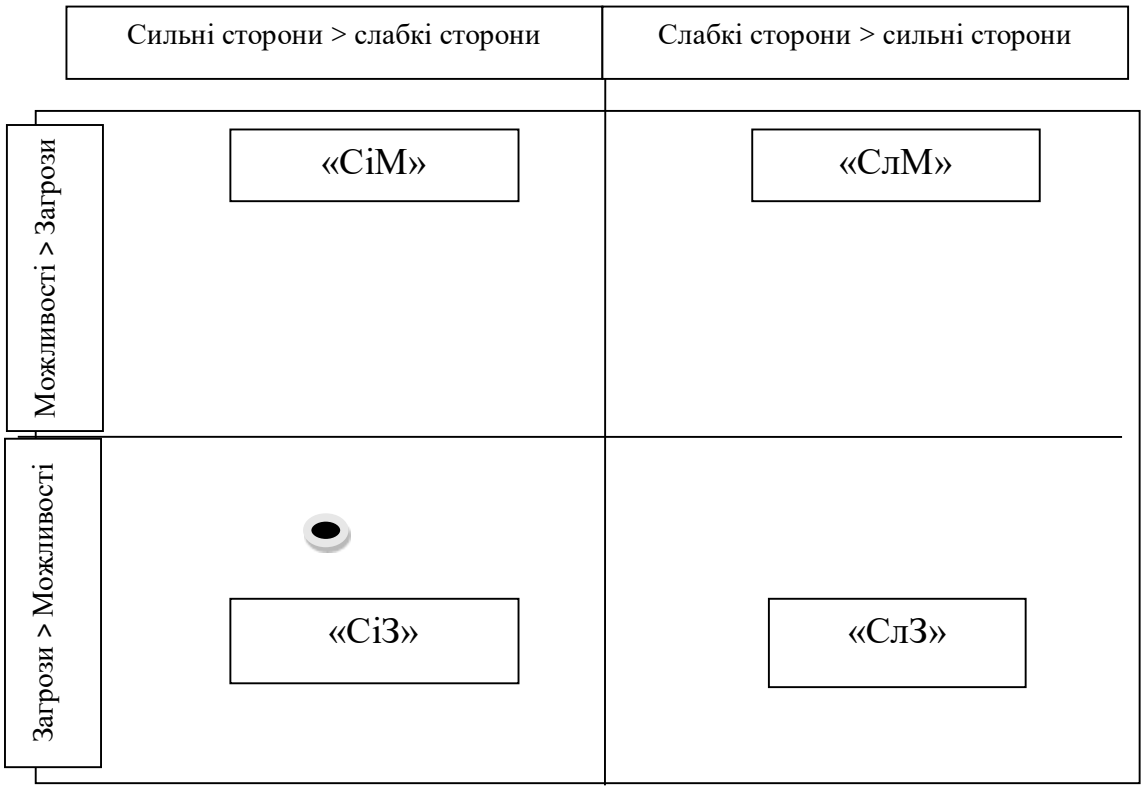

Рис. 2.5. Матриця SWOT-аналізу

Отже, проведено аналіз зовнішніх можливостей та зовнішніх загроз і дослідження дали підстави говорити, що зовнішні можливості перевищують зовнішні загрози. Аналіз потенціалу ПП «Віконт» показав, що слабких сторін є більше ніж сильних внутрішніх сторін.

Побудувавши матрицю SWOT-аналізу ПП «Віконт» рекомендовано стратегію подолання слабких сторін за рахунок можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі [27, с.157]. Ця стратегія використовує зовнішні можливості для того, щоб зміцнити потенціал і покращити ситуацію всередині підприємства та мінімум слабкі сторони. Для цього рекомендуємо ПП «Віконт» посилити конкурентні позиції на ринку за рахунок зовнішніх можливостей, провести реорганізацію підприємства та реалізувати нерентабельні господарські підрозділи, концентрувати увагу на зменшенні витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Проведемо ідентифікації можливостей змін ПП «Віконт» на підставі отриманих даних SWOT-аналізу, щодо наявного сформованого потенціалу змін табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Ідентифікації можливостей змін ПП «Віконт», тис. грн

Показники	Роки			Відхилення 2021-2019
	2019	2020	2021	
Можливості змін за рахунок :				
- персоналу	1917	1977	3365	172
- організаційної структури	206	206	206	552
- оборотних ресурсів	351	1545	498	24
- основних засобів	12	12	16	97
- нематеріальних активів	66	98	155	71

Динаміка можливостей змін вказує на те, що вирішальну роль в управлінні змінами належить можливостям змін за рахунок персоналу підприємства. Варто звернути увагу на тенденцію приросту можливостей змін персоналу підприємств, що вказує на розвиток ринку товарів і послуг та попиту на продукцію ПП «Віконт».

2.4. Формування стратегії змін на підприємстві

Управління змінами на підприємстві базується на реалізації управлінських рішень, які приймаються на підставі узгодженості цілей, пріоритетів, принципів, методів, форм, етапів та елементів. При цьому особливе значення набувають такі складові: цільова; суб'єктивно-об'єктивна; методична; процесна; організаційна; інформаційна; компетентісна [28, с.79].

Управління змінами доцільно розуміти як сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого запроваджується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на реалізацію зміни з метою адаптації підприємства до нових умов господарювання [29, с.121]. У системі управління змінами необхідно вирізняти два взаємопов'язані напрямки:

1) управління господарською системою підприємства, що має на меті якомога швидшу й ефективнішу її адаптацію до нових умов діяльності;

2) управління персоналом, виявлення та подолання опору змінам [30, с.450].

Метою формування стратегії змін на підприємстві є досягнення цілей стратегічних змін за допомогою реалізації наявних стратегічних ресурсів.

Об'єктами стратегії змін на підприємстві є:

- сигнал внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства щодо змін;
- ідентифікація можливостей стратегічних змін;
- внутрішній потенціал стратегічних змін;
- соціально- психологічний аспект реалізації змін.

Суб'єктами стратегії змін на підприємстві є стратегічний менеджмент та менеджмент стратегічних змін підприємства, який є синергетичним ефектом формування мети стратегії змін, її об'єктів та особливостей функціонування.

Формування стратегії змін на підприємстві відбувається за допомогою стратегічного процесу, який забезпечує ефективне досягнення мети стратегії змін та враховує вимоги внутрішнього та зовнішнього середовища економічної системи та заходи щодо формування адаптивної реакції рис. 2.6.

Рис. 2.6. Процес формування стратегії змін на підприємстві

Процес реалізації управлінських рішень має відповідати вимогам та принципам змін на підприємстві за допомогою інструментів менеджменту.

Для ефективної реалізації змін на ПП «Віконт» потрібно дотримуватися таких вимог: забезпечення можливості до проведення та сприйняття змін; забезпечення оптимального темпу перетворень та змін; формування місії, основних цілей змін та оцінка їх відповідності проблем підприємства; аналіз зовнішнього середовища та визначення альтернатив щодо проведення змін; забезпечення своєчасною, повною, об'єктивною інформаційно- аналітичною базою в умовах реалізації зміни; забезпечення управлінських процесів для ефективного управління змінами; утворення різновекторних комунікацій управління змінами та прийняття заходів щодо коригування та способів реалізації змін; контроль за виконання заходів, використання ресурсів та реалізацією змін; формування команди професіоналів для управління змінами, розподіл повноважень, забезпечення відповідальності, утворення ефективних комунікативних зв'язків; виявлення причини опору змінам у колективі, впровадження результативних методів його подолання, стимулювання та мотивація виконавців.

Результатом проведення ефективних змін на підприємстві є прийняття управлінських рішень, які мають відповідати таким вимогам: пріоритетністю виконання завдань та забезпечення ресурсами; досягненню результатів за рахунок раціонального використання ресурсі; формулюванню конкретних, досяжних, орієнтованих в часі, взаємодоповнюючих завдань, напрямів, шляхів, критеріїв реалізації змін; наявністю вертикальної та горизонтальної структури управління; економічністю, яка характеризується очікуваною вигодою від прийняття рішення при альтернативних варіантів реалізації змін; творчою роботою ефективної команди; стимулюванням, ініціативою, креативністю, мотивацією, зацікавленістю персоналу щодо впровадження змін на підприємстві.

Висновки до другого розділу

Інструментом розвитку суб'єктів господарювання є зміни, які формують систему управління та зовнішнього середовища. Якість реалізації управлінських рішень стосовно змін на підприємстві залежить від послідовного залучення в необхідному розмірі інформаційних, кадрових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів.

Управління змінами на підприємстві спрямоване на адаптацію діяльності підприємства та пошуку нових можливостей. Приватне підприємство «Віконт» є виробником паркетної дошки та меблів. Ключовими факторами успіху підприємства є дотримання європейських стандартів виробництва продукції.

За результатами аналізу господарської діяльності ПП «Віконт» спостерігається зменшення чистого прибутку, що негативно впливає на показники платоспроможності та ліквідності. Загрози зовнішнього середовища ПП «Віконт» впливають на діяльність підприємства та ставлять вимоги щодо проведення змін на підприємстві. Проведений SWOT-аналіз ПП «Віконт» показав, що рекомендовано обрати стратегію використання зовнішніх можливостей для зміцнення потенціалу і покращення ситуації у внутрішньому середовищі.

З метою ефективного управління змінами необхідно проаналізувати ставлення персоналу до змін з метою подолання опору. У процесі проведення змін важливо оцінити ймовірність виникнення опору змінам. Опір змінам може вплинути на терміни початку проведення змін, сповільнення змін, пролонгацію змін, наростити витрати на заходи щодо проведення змін. Проведено оцінку психологічних та суб'єктивних причин виникнення опору індивідуума, групового опору та системного опору змінам та можливостей його виникнення в результаті впливу організаційних чинників. За результатами аналізу встановлено, що загальний опір змінам відповідає значенню, коли ці зміни потрібно впроваджувати.

ВИСНОВКИ

Управління змінами – це процес, за допомогою якого здійснюється постійне користування напрямку діяльності підприємства, варіювання поведінки його персоналу в умовах змін. Потреба управління змінами на підприємстві зумовлена невідповідністю процесу управління можливостям та ризикам зовнішнього середовища. Варто наголосити, що будь які зміни впливають на напрями діяльності та функціонування підприємства загалом.

В сучасних умовах спонукати до змін на підприємстві, можуть чинники зовнішнього середовища, а саме:

- політична та економічна ситуація;
- зміна законодавчих актів та державне регулювання;
- рівень конкуренції та платоспроможність населення;
- соціально-культурні та екологічні аспекти.

Вплив чинників зовнішнього середовища змушують підприємства адаптувати і здійснювати зміни, які стосуються: диверсифікації підприємства; інноваційних процесів; організаційної кризи; зростання конфліктних ситуацій та невдоволення персоналу; погіршенням техніко-економічних показників.

Управління змінами на підприємстві починається з розуміння того, що є потреба в зміні чогось або когось. Важливим є своєчасність змін на підприємстві, тобто реакція менеджера на виклики сьогодення та прийняття адекватного управлінського рішення. в сучасних умовах цілями змін на підприємстві є збереження або покращення стійкого розвитку, ринкових позицій, захоплення нових ринків збуту, підвищення продуктивності праці, впровадження інноваційних технологій.

На підприємстві для проведення змін використовують тактику, яка залежить від конкретної ситуації. Якщо управлінське рішення стосується зміни напряму діяльності, диверсифікації підприємства, ліквідації виробничих потужностей чи окремих структурних підрозділів, то як правило, використовують директивний стиль управління, тобто наказову тактику. Тактика

переконань в управлінні змінами є доречною у випадку зміни адміністрації, скороченню чисельності персоналу, централізації структурних підрозділів, зміни режиму роботи підприємства. За допомогою такого залучення проводиться управління змінами з метою створення нового структурного підрозділу, формування нового бізнес портфелю, залучення введених виробничих потужностей, рекрутинг персоналу, використання нового обладнання здійснюється

Для проведення змін на підприємстві потрібно провести аналіз потенціалу підприємства та визначити потенціал фінансових, матеріальних. Інформаційних і трудових ресурсів, ідентифікувати організаційно-психологічні перешкоди, визначити рівень готовності персоналу та зацікавленості топ менеджерів у проведенні змін.

В сучасних умовах функціонування для подолання чи нівелювання опору змінам є: залучення працівників до розуміння; можливостей, формування та реалізації змін; заохочення персоналу до пропозицій щодо потреби змін; постійне навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу; делегування повноважень; матеріальна та нематеріальна мотивація; стимулювання та заохочення персоналу до змін; застосування адміністративних та соціально-психологічних методів управління для подолання опору.

Управління змінами зорієнтоване на використання можливостей і сильних сторін підприємства та здійснюється шляхом адаптації потенціалу підприємства та резервів. Динаміка можливостей змін на підприємстві підтверджує те, що зміни за рахунок персоналу підприємства є найбільш важливими та можливими.

Тенденція приросту можливостей змін персоналу ПП «Віконт» та аналіз конкурентоспроможності товарів і послуг та попиту на продукцію визначив, що успіх проведення змін на підприємстві достатньо високий.

ПП «Віконт» з метою зміцнення своїх позицій на ринку товарів та послуг формує стратегію змін. Ця стратегія змін передбачає алгоритм дій підприємства щодо впливу зовнішніх та внутрішніх чинників для досягнення стратегічних цілей підприємства через формування стратегічних змін. Для успішного

проведення змін на підприємстві необхідно гармонізувати завдання стратегічного управління та управління змінами та побудувати ієрархічний зв'язок між стратегією підприємства та програмою стратегічних змін.

З врахуванням мети та цілей змін, об'єктів та суб'єктів управління змінами для ефективного прийняття управлінського рішення та формування змін ідентифіковано вимоги підприємства, які передбачають пріоритетність рішень щодо змін, моделювання результатів змін, контроль та економічна ефективність, формування команди та мотивація.

Проведений аналіз господарської діяльності ПП «Віконт» дає можливість зробити висновок про те, що з метою покращення фінансового стану необхідно провести організаційні зміни на підприємстві. Ці організаційні зміни можуть відноситися щодо рівня спеціалізації та децентралізації, делегуванню повноважень та відповідальності, сфери контролю та механізму координації, формуванні цілей та обсягу діяльності, комбінації ресурсів потенціалу та розміру підприємства.

Основне завдання управління змінами ПП «Віконт» передбачає перехід на ефективніший рівень розвитку підприємства, який характеризується збільшенням конкурентних переваг, зростанням потенціалу персоналу, вихід на нові ринки збуту продукції та послуг, зміцнити організаційну культуру. На підприємстві, зміни це реакція на виклики зовнішнього середовища, а також адаптація внутрішнього потенціалу та зміцнення сильної сторони підприємства.

Основними напрямами удосконалення управління змінами ПП «Віконт» є:

- формування оптимальної організаційної структури управління;
- удосконалення системи стратегічного управління та оптимізація бізнес-процесів підприємства;
- збагачення інформаційної системи управління підприємством;
- зміцнення ефективності управління інноваційними процесами та підвищення ключових чинників успіху підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємствах: теорія та практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля». Дніпро, 2020. 543 с.

2. Люльов О.В., Моргуненко Р.М.. Теоретичні підходи до визначення економічної категорії «зміни підприємства». *Механізм регулювання економіки, 2015.* № 1. С. 38-44.

3. Рульєв В.А. Менеджмент : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.

4. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету.* Серія Економічні науки, 2010. № 2 (52). С. 287–291.

5. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.

6. Порудєєва Т.В. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах *Економіка і суспільство, 2018*. Випуск 19. С. 568-572.

7. Яременко В., Сліпушко О. Новий тлумачний словник української мови. К.: Вид-во «Аконіт», 2000. Т.2. 912 с.

8. Ареф’єва О.В. Процес реагування організаційної структури управління на зміни у зовнішньому середовищі. *Актуальні проблеми економіки.* 2018. № 4. С. 114- 122.

9. Приймак Н.С. Ідентифікація зовнішніх драйверів змін соціально-економічних систем. Антикризове управління економічним розвитком регіонів: колективна монографія / за ред. Н. С. Іванової. Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2019. С. 168-178.

10. Прушківська Е.В., Переверзєва А.В. Людський капітал: проблеми та перспективи. *Економічний вісник НГУ,* 2007 № 3. С. 17-24.

11. Мітлощ А. В., Маляко В. О., Бажанюк В. С. Психологічні особливості лідерської обдарованості: концепції, діагностика, тренінги : монографія. К. : Інститут обдарованої дитини, 2014. С. 290.

12. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. Економіка розвитку. 2017. № 3 (83). С. 59-66.

13. Хмурова В.В. Опір змінам в системі управління підприємством. Науковий вісник Полісся. Вип. 1. С. 91-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2015_1_16

14. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Східноукр. нац. ун-т ім.В. Даля. Х. : ІНЖЕК, 340 с.

15. Пріб К. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення,* 2014. № 3. С. 34-39.

16. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. Ефективна економіка. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf

17. Швіндіна Г.О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 354-359.

18. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Дослідження методів проведення змін на сучасних підприємствах. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. № 2. С. 5-8.

19. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf

20. Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. С. 20

21. Турчіна С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету.* Серія: Економіка і менеджмент, 2016. Вип. 1. С. 11-15.

22. Міх О. М. Теоретичні засади управління стратегічними змінами на промислових підприємствах. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 2. С. 99−102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_2_25.

23. Ступіна Ю.Ю. Ус Ю.В. Концептуальні положення формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування. Бізнес Інформ,. 2016. № 5. С. 214-219.

24. Колісник Г. М. Сутність суб'єктів та видів господарської діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету 2010,* № 5. Т. 4. С. 207-214.

25. Загальний класифікатор «Галузі народного господарства України». URL: http://cons.parus.ua/map/doc/008W0B07F8/Zagalnii-klasifikator-Galuzi-narodnogo-gospodarstva-Ukrayini.html?a=0BBZ5

26. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf

27. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / укладач. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.

28. Прохорова В.В. Організаційно-економічні зміни як основа активізації підприємницької діяльності промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету:* Серія Економічні науки. 2015. Випуск 15. Частина 3. С. 78-81.

29. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. Інтелект XXI. 2014. № 2. С. 119-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_2_15.

30. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Випуск 11. 2016. С. 450-453.