

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**  
**Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання**  
**Кафедра менеджменту**

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**кваліфікаційна робота**  
здобувача вищої освіти  
2 курсу заочної форми навчання  
**Володимир УГРИН**

**Науковий керівник**  
доцент, кандидат технічних наук,  
**Галина ЛЕСЬКІВ**

**Рецензент:**  
професор, доктор економічних наук  
**Галина ЛЕВКІВ**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

---

Львів  
2024

## АНОТАЦІЯ

УГРИН В. Управління організаційними змінами на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження основи концепцій та підходів до втілення змін в організаціях. У другому розділі проведено аналіз управління організаційними змінами підприємства ТОВ «Лемберг Пак». У третьому розділі визначено здійснення змін в ТОВ «Лемберг Пак».

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

**Ключові слова:** зміни, організаційні зміни, моделі змін, методи змін, планування змін, проектування змін.

## ABSTRACT

UGRYN V. Management of organizational changes at the enterprise. – Manuscript.

Research on the master's degree in specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the basis of concepts and approaches to the implementation of changes in organizations is carried out. In the second chapter, an analysis of organizational change management of Lemberg Pak LLC was carried out. In the third section, the implementation of changes in "Lemberg Pak" LLC is determined.

**Keywords:** change, organizational change, change models, change methods, change planning, change design.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЙ ТА ПІДХОДІВ ДО ВТІЛЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ</b> .....	7
<b>1.1. Визначення зміст та області застосування</b> .....	7
<b>1.2. Основні моделі управління змінами</b> .....	10
<b>1.3. Методи організаційних змін</b> .....	14
Висновки до першого розділу .....	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	23
<b>2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лемберг Пак»</b> ..	23
<b>2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності     підприємства</b> .....	27
<b>2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Лемберг     Пак» та діагностика необхідності організаційних змін</b> .....	31
Висновки до другого розділу .....	36
<b>РОЗДІЛ 3. ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН В ТОВ «ЛЕМБЕРГ ПАК»</b> .....	38
<b>3.1. Проектування змін ТОВ «Лемберг Пак» для оптимізації розвитку     діяльності підприємства</b> .....	38
<b>3.2. Планування змін в ТОВ «Лемберг Пак»</b> .....	45
<b>3.3. Проведення організаційних змін у ТОВ «Лемберг Пак»</b> .....	49
Висновки до третього розділу .....	58
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	59
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	62

## ВСТУП

**Актуальність даної теми** впливає з першочергової проблеми, яка існує у сфері розвитку українських підприємств, а саме необхідності їх адаптації та впровадження змін, щоб відповідати сучасним ринковим умовам та вимогам зовнішнього середовища. Оскільки умови зовнішнього середовища підприємства швидко змінюються, вони торкаються різних аспектів підприємницької діяльності та вимагають гнучкості в системі управління, включаючи організаційну структуру як ключовий елемент.

Управління та організаційна структура багатьох вітчизняних підприємств не відповідають вимогам не лише світового, але й внутрішнього ринку України. Це призводить до низької ефективності управління, що, в свою чергу, може призвести до збитковості або навіть банкрутства підприємства. Такий стан речей ускладнює боротьбу українських компаній із зарубіжними конкурентами і, в кінцевому підсумку, уповільнює економічний розвиток країни.

Розв'язання завдань, пов'язаних із розвитком та впровадженням змін у організаціях, має важливе значення як для збиткових, так і для успішних підприємств. На сучасному етапі впровадження змін в підприємствах та компаніях стає новим концептуальним підходом до управління. У зв'язку з цим особливу значущість набуває управління процесами змін у всій системі функціонування підприємства та його організаційної структури, включаючи виробництво, персонал, споживачів, а також різні моделі та методи їх практичного втілення.

Звісно, в сучасний час вже існує певний досвід впровадження змін в організаціях. Багато великих українських підприємств перейшли до проведення масштабних програм змін, і їхні власні навички та підходи стають важливим ресурсом для інших організацій. Проте вирішення завдань щодо налагодження ефективного управління, яке відповідає вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища, залишається актуальним завданням.

Крім того, у вітчизняній науковій області управління мало проведено глибоких теоретичних досліджень з даної проблематики. Запропоновані моделі та методи управління змінами часто обмежені загальними аспектами або обговорюють лише внесення змін в організаційну структуру. Присутність цих проблем, а також потреба в системному та всебічному підході до змін на підприємстві робить обрану тему дослідження надзвичайно актуальною.

**Метою дослідження** є аналіз теоретичних та практичних основ впровадження змін в підприємстві з використанням інтегрального методу змін. Згідно з цією метою, у роботі визначені наступні **завдання** теоретичного і практичного спрямування:

- розглянути різноманітні підходи до впровадження змін в організації;
- проаналізувати існуючі моделі та методи управління змінами;
- дослідити використання методів змін на прикладі діяльності ТОВ "Лемберг Пак";
- розробити модель впровадження змін на підприємстві та провести її апробацію на прикладі ТОВ "Лемберг Пак".

**Об'єктом** моєї уваги є структура управління в ТОВ " Лемберг Пак ", а **предметом дослідження** - організаційні зміни, що виникають у процесі розвитку підприємства та вдосконалення його системи управління. Кваліфікаційна робота ґрунтується на вивченні досліджень визначених вчених та практиків у галузі управління, таких як Мазур І., Кузьмін О., Петрова І., Ноздріна Л., Полотай О. та інші.

У процесі виконання дослідження я використовував комплекс **методів**, включаючи наукове узагальнення, методи аналогій, економічний аналіз, логічні рівні, а також функціонально-структурний і системний підходи.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження** (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Кваліфікаційна робота містить практичну цінність оскільки є розробка та практичне застосування елементів "результативного менеджменту" в ТОВ "Лемберг Пак". Це включає

в себе розвиток та впровадження навичок персоналу, а також визначення основних факторів, які впливають на результативність взаємодії з клієнтами.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Дослідження складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, в якому зазначено 50 джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНЦЕПЦІЙ ТА ПІДХОДІВ ДО ВТІЛЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ

### 1.1. Визначення зміст та області застосування

Процеси змін в організації виникають від реакції підприємства на розвиток зовнішнього середовища, оскільки організації постійно пристосовуються до умов, в яких вони функціонують. Важливо відзначити, що організації не завжди є лише об'єктами змін у зовнішньому середовищі; часто вони самі є активними учасниками цих змін, впроваджуючи нові товари та технології на ринок.

Зміни є необхідною та невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якої організації. Управління цими змінами виявляється дуже важливим елементом стратегічного управління. Розглянемо ближче поняття змін та різні види, які можуть виникнути в організації.

Зміна - це етапний або поступовий процес, коли підприємство переходить на новий рівень, використовуючи наявні ідеї та концепції.

Класифікація організаційних змін представлена на рис.1.1.

Концепція управління змінами включає різноманітні аспекти, такі як технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові та інші. Традиційно стратегічні зміни сприймаються як великі та одноразові події. Проте в сучасному уявленні про стратегічний розвиток підприємства, стратегічні зміни розглядаються як безперервний процес. Це означає, що перші стратегічні зміни можуть викликати необхідність подальших змін, та в результаті, зміни стають невід'ємною та постійною частиною управління підприємством.

Планування процесу розвитку та управління змінами на підприємстві залежить від форми управління даною організацією та підходу до змін. Розуміння того, до якого типу організації належить підприємство, стає

ключовим для правильної організації процесу. Одним із підходів до класифікації організацій є типологія, яку запропонував Т. Бернс на початку 60-х років XX століття. Згідно з його концепцією, організації можна розділити на механістичний та органічний типи в залежності від організаційної структури, швидкості реакції на зовнішні виклики, характеру управління та взаємозв'язків між її елементами [36].

характер і рівень ділової активності, правова структура, власність, джерело фінансування, вплив міжнародні операції, диверсифікація, злиття, спільні підприємства

- в організаційній структурі

організація внутрішнього середовища, процеси праці, прийняття рішень і управління, інформаційні системи;

- в управлінських структурах і процесах

асортимент продукції і набір послуг, нові ринки, клієнти і постачальники

- в задачах та діяльності

обладнання, матеріали та енергія, знаряддя праці, технологічні процеси

- в застосуванні технології

керівництво і службовий персонал, компетентність, а також мотивація, поведінка і ефективність в роботі

- в персоналі

показники економічного стану, соціальні та інші показники для оцінки зв'язку організації з навколишнім середовищем, виконання завдань і використання можливостей

- в ефективності складу організації

Рис. 1.1. Класифікація організаційних змін

Джерело: сформовано на основі [2]



Механістичний тип організації адаптований до стабільних умов. У цьому типі організації управлінські завдання розділені на напрямки, і кожен співробітник виконує чітко визначені функції, покладені на нього. В таких організаціях існує чітка ієрархія контролю, де вся відповідальність за інформацію та координацію сконцентрована на вершині структури. Головна роль відводиться вертикальному зв'язку, а також важливою є лояльність персоналу до організації та його слухняність керівництву. Цей тип управління реалізується через використання лінійно-функціональних або лінійно-штабних структур.

Органічний тип організації пристосований до нестабільних та змінюваних умов, де постійно виникають нові завдання, які не можуть бути вирішені стандартними підходами та методами. У таких умовах важлива нестандартність у вирішенні проблем, і тому організація надає велике значення розширеним знанням працівників, які є ключовою умовою розвитку. Взаємодія і зв'язок існують між усіма рівнями, як горизонтально, так і вертикально, що є необхідним для ефективної роботи підприємства.

Розуміння різних типів культур в організації дозволяє виявити, яким чином люди взаємодіють через символи та які способи вони використовують у своїй діяльності, такі як мова та норми. Знання того, що необхідно зробити для досягнення результату, важливо поєднувати із здатністю ефективно спілкуватися з керівництвом, колегами та підлеглими. Використання відповідних понять і інструментів є ключем до того, щоб донести свої знання так, щоб їх прийняли до уваги і досягти бажаного результату.

Часто буває так, що для досягнення успішних змін необхідно враховувати не лише структурні аспекти, технологічні або кваліфікаційні аспекти персоналу, але й враховувати внутрішні цінності, об'єднуючі працівників, та способи взаємодії між ними в процесі праці. Дуже важливо оцінити, наскільки організація готова адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та які внутрішні процеси сприяють або утруднюють цей процес. У цьому відношенні органічний тип організації вважається більш придатним для

успішної імплементації змін. Органічний підхід є більш продуктивним, оскільки він враховує кожного працівника в команді, навпаки до механістичної організації, де впровадження комплексних змін може бути ускладненим через обмежену мобільність організаційної структури та невідповідність персоналу.

Отже, освоєння теоретичних аспектів організаційних змін та розуміння типу організації, в якій ці зміни планується впроваджувати, суттєво сприяє ефективності та успішності процесу їх реалізації.

## **1.2. Основні моделі управління змінами**

Існують дві протилежні концепції організаційного розвитку, які визначають відмінні стратегії впровадження змін. Двома вченими, які розробили ці концепції, є М. Бір і Н. Норія з Гарвардської школи бізнесу. "Теорія Е" розглядає організацію з фінансової точки зору і спрямована на досягнення ефективності, враховуючи постійний тиск акціонерів. З іншого боку, "Теорія О" розглядає організацію як саморозвинену систему та акцентується на корпоративній культурі, цілях та мотивації працівників.

Лідери, що віддавали б перевагу першій теорії, застосовують строгі методи, акцентуючи увагу на здійсненні змін зверху вниз і приділяючи основну увагу створенню структури і систем (механістичний підхід). Керівники, які прихильні "Теорії О", фокусуються на навчанні та розвитку співробітників, змінах корпоративної культури і впровадженні змін знизу вгору. У таблиці 1.1 наведені характеристики обох теорій.

Прихильники "Теорії Е" зазвичай не включають менеджерів і службовців нижчого рівня в обговорення цілей і завдань [37]. Вони вважають, що лідерство зверху вниз є розумним підходом до управління змінами, особливо коли фірма стикається з проблемами, які загрожують її існуванню. Згідно з цією концепцією, тільки власник підприємства має необхідні знання

та інсайти для прийняття стратегічних рішень щодо змін, впровадження нових технологій і удосконалень для адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Швидкість виконання є ключовим фактором, і лідер відзначається здатністю швидко приймати рішення, які потім інші втілюють в життя.

Таблиця 1.1

## Порівняльна характеристика Теорії «О» та Теорії «Е» [34]

Теорії	Характеристики					
	Ціль змін	Лідерство	Об'єкт змін	Планування змін	Мотивація змін	Участь консультантів
Теорія «О»	Розвиток організаційних здібностей	Приймає участь	Організаційна культура («м'які» елементи)	Спонтанні зміни	Посиданням різних стимулів	Залучення співробітників до прийняття управлінських рішень
Теорія «Е»	Збільшення прибутку	Зверху вниз	Структура і системи («жорсткі» елементи)	Програмовані та заплановані зміни	Фінансові стимули	Консультанти використовують готові технології та рішення

Лідери, які віддані "Теорії Е", зосереджені переважно на стратегіях, структурах і системах – тих елементах організації, які можуть бути легко змінені зверху вниз і призведені до швидкого фінансового виграшу [38].

Прихильники цієї теорії також акцентують на створенні прозорих фінансових стимулів для мотивації змін в компанії. Це робиться для того, щоб

забезпечити синхронізацію стратегічних цілей організації з цілями менеджерів і акціонерів. Використання матеріальних стимулів виявляється не лише як засіб стимулювання активності персоналу, але й як спосіб визначити пріоритети в роботі та підвищити індивідуальну ефективність працівників.

Теорія Е виходить з припущення, що конкурентоспроможність і розвиток фірми вимагають детально підготовленого плану, який контролюється зверху. Для ілюстрації цього принципу можна зазначити дослідження С. Гошала та К. Барлетта, проведене у 1980-х роках в компанії General Electric та інших великих організаціях.

Під час цих досліджень було виявлено, що більшість керівників успішних компаній, які акцентували економічні цілі при впровадженні змін, слідували чіткому плану. Цей план включав в себе стратегію бізнесу та всі необхідні аспекти для виживання та розвитку компанії. Наступним кроком в процесі змін ставала висока продуктивність підрозділів. За цією теорією детальне планування призводить до очікуваних позитивних результатів, і висновок полягає в тому, що добре сплановані зміни швидше принесуть результати [16].

У 2000-і роки Теорія Е стала визначальною моделлю організаційних змін у компаніях США. Однією з ключових причин цієї популярності було досягнення швидких результатів, спрямованих на поліпшення фінансового стану. Система фінансів робила результати змін доступними для інвесторів, а інвестори виступали як ті фінансові установи, яким менеджери повинні були продемонструвати ефективність.

Відмінний підхід пропонує "Теорія О". Згідно з цією концепцією, метою змін є розвиток організаційних здібностей персоналу та залучення їх до процесу прийняття рішень щодо розвитку організації. Результатом змін, відповідно до цієї теорії, має бути створення робочої системи, де працівники мають емоційну залежність від завдань розвитку компанії та самостійно синхронізують свої особисті цілі зі стратегічними цілями організації. Працюючи ефективно і продуктивно на всіх рівнях, працівники сприяють

розвитку організації та її фінансовому благополуччю, що означає, що процес змін відбувається від нижчого рівня до верхнього [39] .

Важливо підкреслити, що прихильники "Теорії О" дотримуються підходу, який спрямований на збереження гармонії у взаєминах між співробітниками та менеджерами. Вони уникають радикальних змін та кадрових скорочень, що є типовими для "Теорії Е". Основним аспектом "Теорії О" є високий рівень залучення працівників у виявленні проблем та їх вирішенні. Ця концепція базується на припущенні, що залучення є ключовим елементом для створення партнерства, довіри та зобов'язань, що є важливими для досягнення довгострокових поліпшень. Топ-менеджмент формулює набір цінностей або принципів, які формують корпоративну культуру та регламентують поведінку співробітників [35] .

У "Теорії О" відсутня єдина програма змін, такої як, наприклад, реінжиніринг бізнес-процесів, і також важко визначити одного головного лідера змін. Замість цього, локальні лідери беруть на себе відповідальність за проведення змін, і вплив топ-менеджерів менший порівняно з "Теорією Е".

В чистому вигляді "Теорія О", яка ґрунтується на м'яких методах впровадження змін, менше популярна, ніж "Теорія Е". Організації, що застосовують "Теорію О", часто укладають сильні довгострокові контракти зі своїми працівниками. Важливо відзначити, що "Теорія О" краще відповідає філософії японських компаній, таких як "Тойота". Вона сприяє збереженню вірності співробітників компанії, що, як правило, може постраждати при використанні "Теорії Е".

Таким чином, існують дві абсолютно протилежні концепції організаційного розвитку, кожна з яких визначає відповідну стратегію впровадження змін. Залежно від обраного стилю керівництва, це може бути жорстка концепція, відома як "Теорія Е", або м'яка - "Теорія О".

### 1.3. Методи організаційних змін

Відповідно до викладених теорій, обрані методи впровадження змін відрізняються в залежності від типу - "Е" або "О". Наприклад, за "Теорією Е" застосовуються "жорсткі методи", серед яких основними є реструктуризація та реінжиніринг.

Реструктуризація означає одночасне впровадження реформ та переорганізації, що включає в себе зміни в виробничій, організаційній і управлінській структурах, а також виробничих процесах. Організаційна реорганізація включає в себе зміни в організаційній структурі та системі управління. Реформування відображає зміни в виробничій або економічній структурі підприємства.

Зазвичай у компаніях реструктуризація впроваджується з метою оптимізації використання та розподілу ресурсів. Процес реорганізації управлінської структури може включати в себе різноманітні сценарії та використовувати два основних підходи, зображені на рис. 1.2.

підхід являє собою проектування бізнесу і його організаційної структури у відповідності до обраної стратегії компанії. Найбільш відомим з методів проектування бізнесу є бізнес-реінжиніринг (обновлення бізнесу)

- проектування структури управління

підхід полягає в поступовому налаштуванні системи управління до змін у зовнішньому середовищі і у пошуку компромісу між вимогами ринку і роботою, її способами, які історично склалися в даній компанії.

- еволюційний розвиток управлінської структури

Рис. 1.2. Підходи реструктуризації структури управління

Кожен з підходів та сценаріїв реструктуризації компанії має свої власні переваги, цілі, а також обмеження. Вибір управлінської структури для компанії на практиці пов'язаний з завданнями підвищення ефективності бізнесу і розподілу влади, впливу та структури відносин.

Щодо м'яких організаційних змін, які використовуються згідно з "Теорією О", однією з ключових концепцій тут є цикл Шухарта-Демінга PDCA.

Організаційний цикл PDCA (Plan - Do - Check – Act, тобто планує - виконуй - перевіряй - коректуй) є сучасним і широко використовується методом для безперервного поліпшення якості. Цей підхід також відомий як "Колесо Демінга", оскільки він ілюструється наочним графічним колесом, що відображає чотири стадії циклу (див. рисунок 1.3).



Рис. 1.3. Схема циклу безперервного удосконалення Демінга

Процес безперервного поліпшення якості охоплює постійне вдосконалення обладнання, матеріалів, інструментів, використання людських ресурсів і виробничих технологій. Організаційний цикл PDCA відображає послідовність етапів цього процесу.

Ключовою стадією є планування в рамках циклу PDCA. На цьому етапі обирається найбільш актуальний напрямок діяльності компанії, для якого необхідно впровадити основні заходи з покращення якості. Виконуються такі

кроки, як збір необхідної інформації, оцінка поточної ситуації, визначення пріоритетних проблемних зон, аналіз цих зон, включаючи виявлення критичних зв'язків. На основі цього аналізу встановлюються конкретні цілі, спрямовані на усунення або значне зменшення негативного впливу проблемних зон на якість продукції.

Під час виконання циклу PDCA реалізуються заплановані зміни. Основною метою стадії перевірки є оцінка даних, зібраних під час впровадження змін, і визначення ступеня відповідності фактичних результатів поставленим цілям. На стадії корекції проводиться аналіз всієї процедури, вона стандартизується, і визначаються подальші кроки для поліпшення якості [9].

Досить цікавим у контексті впровадження м'яких змін є цикл безперервного поліпшення, який був запропонований відомим дослідником у сфері менеджменту та загального управління якістю - Х. Рамперсадом. Згідно з його концепцією, однією з ключових вимог для успішності сучасної організації є широкомасштабні зміни, спрямовані на постійне і безперервне поліпшення якості. Цей цикл передбачає послідовне та регулярне вдосконалення всіх процесів організації, розвиток і навчання, спрямовані на стійке підвищення результативності працівників та підприємства в цілому.

Процес безперервного вдосконалення представлений у формі системного і систематизованого циклу, спрямованого на постійне поліпшення загальної діяльності організації та особистого розвитку. Це визначає спосіб досягнення постійних, послідовних і поступових поліпшень з метою покращення якості у всіх аспектах. Для досягнення високої якості в усіх сферах, всі працівники повинні розглядати постійне вдосконалення як природну частину своєї роботи. Командна праця, міжособистісні навички спілкування і правильне використання методів та засобів, які були розглянуті раніше, важливі для задоволення потреб споживачів. Виникаючі проблеми регулярно вирішуються, працівники навчаються розуміти мову управління



якістю, і поступово вони починають виконувати свої обов'язки правильно з першого разу.

Процес циклічного безперервного поліпшення включає чотири основні етапи:

- вибір і визначення процесу: На першому етапі обирається та визначається найважливіший процес, який сприятиме реалізації стратегії організації для постійного поліпшення;

- стандартизація і оцінка обраного процесу: На другому етапі проводиться стандартизація і оцінка вибраного процесу;

- поліпшення процесу: На основі циклу PDCA виконується безперервне поліпшення обраного процесу;

- особисте вдосконалення: Цей етап передбачає постійне індивідуальне вдосконалення, базуючись на циклі PDCA.

На першому етапі стадії безперервного поліпшення фокус зосереджений на виборі найважливішого процесу, який потребує поліпшення, та його конкретному визначенні. Для цього важливо:

- впровадження умов для постійного поліпшення процесу: Здійснюється через створення системи показників діяльності підприємства, такої як система збалансованих показників. Ця система охоплює візію і місію компанії, стратегічне бачення, основні моральні цінності, критичні фактори успіху, цілі, показники діяльності, а також завдання та заходи для поліпшення організації;

- створення координаційної групи: На другому етапі формується група, в якій активну участь приймають керівники. Ця група відіграє ключову роль у проведенні робіт;

- визначення ключових процесів через застосування збалансованих показників: Визначається, які саме процеси є найважливішими, враховуючи критичні фактори успіху;

- вибір пріоритетного процесу: Із всіх доступних варіантів вибирається один процес, на якому група зосереджує свою увагу протягом кожного циклу поліпшення. Вибір базується на стратегічному баченні та цілях організації, а

також на тих процесах, де наявні найбільші проблеми або де є найбільше можливостей для вдосконалення;

- визначення собственика обраного процесу: Особа, яка бере на себе особисту відповідальність за поліпшення обраного процесу, виступає в ролі власника. Ця особа також виступає як організатор і лідер, який виконує роль радника по проекту поліпшення;

- створення команди по покращенню: З групи координації або відповідного керівника формується команда, яка буде відповідальна за реалізацію поліпшень;

- навчання членів команди використанню засобів і методів покращення: Члени команди отримують навчання щодо використання інструментів та методів, необхідних для ефективної реалізації поліпшень;

- складання плану покращень: Розробляється план, який включає місію команди, назву проекту, стратегічні цілі поліпшення, ефективність показників, терміни проведення аналізу, фінансові витрати, а також аспекти, пов'язані із впровадженням та підтримкою змін і поліпшень;

- збір інформації та аналіз даних: Необхідно зібрати всю необхідну інформацію, здійснити аналіз даних щодо споживачів та їхніх скарг, скласти письмовий опис та схеми процесу.

Коли цикл покращення переходить до другої фази, складається детальний опис обраного процесу та проводиться перевірка, наскільки вдало вдалося ухопити сутність цього процесу. Далі процес стандартизується, його ефективність перевіряється і оцінюється, виявляються недоліки, і проводиться аналіз наявних проблем.

Стандартизація процесу включає в себе закріплення найкращого способу його виконання як норми. Це робиться для того, щоб визначити процес та забезпечити розуміння його однаково для всіх співробітників. Створені норми гарантують, що процес виконується однаково кожен раз, створюючи основу для подальших поліпшень. Ці норми враховують виміри

показників і пов'язані із запитами споживачів, що є важливим елементом робочих інструкцій.

Крім того, на цьому етапі важливо визначити, які конкретні показники слід вимірювати для контролю за відхиленнями в ході процесу і для його ефективного управління. Треба встановити контрольні межі для кожного показника, враховуючи інформацію від споживачів та дані щодо продуктивності процесу.

Також на цьому етапі необхідно:

- повідомити співробітників про встановлені норми і створити умови для їх виконання на підприємстві;
- провести навчання всіх працівників з питань дії існуючих стандартів;
- забезпечити доступність інформації про встановлені норми та переконатися, що всі працівники дотримуються цих норм.

На даному етапі ключовим є визначення та детальний опис обраного процесу, проведення оцінки за допомогою збалансованої системи показників діяльності організації, аналіз існуючих даних про процес, а також виконання причинно-наслідкового аналізу для виявлення кореневих причин проблем.

На етапі поліпшення обраний процес постійно удосконалюється через безперервне повторення циклу PDCA. Цей цикл включає такі етапи:

1. Планування: Оновлення та конкретизація планів для поліпшень, визначення цілей, вироблення рішень, що задовольняють вимоги та усувають причини проблем;
  2. Втілення: Початок реалізації плану, можливо, в обмежених масштабах, проведення експериментів та навчання членів команди використанню засобів і методів поліпшення;
  3. Перевірка: Оцінка наслідків впровадженої зміни, перевірка результатів поліпшень за допомогою показників ефективності, порівняння отриманих результатів з нормами;
  4. Реалізація: Остаточне внесення змін у процес, оцінка результатів.
- Цикл постійного поліпшення дозволяє безперервно удосконалювати процес,

відстежувати його показники, фіксувати успіхи та стандартизувати зміни. Стандартизація передбачає коректування методів роботи та повідомлення всіх співробітників про зміни. Повторення цього циклу допомагає зменшити змінюваність процесу та постійно покращувати його результати.

У процесі самовдосконалення кожен працівник формує та використовує свою індивідуальну збалансовану систему показників (Personal Balanced Scorecard, PBSC), яка відповідає загальній збалансованій системі показників їхньої організації. PBSC включає в себе особисту місію, бачення, ключові ролі, критичні чинники успіху, цілі, показники діяльності, завдання і заходи щодо поліпшення. На цьому етапі працівники акцентують увагу на постійному розвитку своїх навичок. Цей процес включає повторення циклу PDCA, який складається з розробки плану поліпшень, реалізації плану у обмеженому масштабі, перевірки отриманих результатів і внесення коректив.

Індивідуальна збалансована система показників (PBSC) включає в себе особисте стратегічне бачення, ключові ролі, фактори успіху, цілі, показники функціонування, завдання та заходи щодо поліпшення. Всі ці елементи групуються в чотирьох аспектах: фінанси, споживачі, внутрішні процеси і знання та навчання. PBSC спрямована на постійне удосконалення особистих навичок і поведінки, спрямована на збільшення благополуччя та досягнення успіхів. Основна ідея в PBSC - це самоконтроль, самовдосконалення і самонавчання, і вона призначена для впровадження як керівниками, так і всіма співробітниками організації.

Концепція організаційного розвитку (ОР) представляє собою довгостроковий метод покращення процесів і оновлення в організації з метою досягнення більш ефективного спільного регулювання культурних аспектів. У рамках ОР акцент робиться на спільному формуванні культурних цінностей в робочих групах, які формалізуються через так званого контролера змін. Використовуючи теорію і технологію науки про поведінку, зокрема дослідження дією, ОР намагається вдосконалити взаємодію та адаптацію в

організації. Дослідження дією виступає основною моделлю досліджень, яка застосовується в процесі ОР.

Аналіз показує, що вибір конкретної теорії організаційних змін визначається кількома ключовими факторами. По-перше, це обсяг і характер завдань, що стоять перед організацією, особливості персоналу, структура та зміст робіт, а також керівницькі підходи і стиль лідерства.

По-друге, важливими є різні підходи до організаційного розвитку та впровадження змін, призводять до популярності таких концепцій, як "Теорія Е" та "Теорія О". Обидві теорії знаходять своїх прихильників і широко застосовуються на практиці, проте успішність їхньої реалізації залежить від різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів.

#### Висновки до першого розділу

Організаційні зміни виникають у зв'язку з реакцією компанії на зміни в навколишньому середовищі, такі як зміни у зв'язках, вимогах і можливостях. Підприємства постійно адаптуються до свого оточення, впливаючи на нього через розробку та випуск нових продуктів та технологій.

Організаційні зміни можуть включати різні аспекти, такі як:

1. В основній структурі: зміни в характері підприємницької діяльності, правовій структурі, власності, джерелах фінансування, міжнародних операціях, диверсифікації, злиттях і спільних підприємствах;
2. У завданні та діяльності: зміни в асортименті продукції та послуг, входження на нові ринки збуту, взаємини з клієнтами та постачальниками;
3. У застосованій технології: зміни в обладнанні, інструментах, матеріалах, енергії та технологічних процесах;
4. В структурах та процесах управління: зміни внутрішньої організації, робочих процесах, процесах прийняття рішень та управління, інформаційних системах;

5. Існують реактивні та проактивні підходи до впровадження змін. Реактивні підприємства вносять зміни у випадку виникнення проблем, тоді як проактивні компанії застосовують систематичний підхід до змін.

Методи змін можуть бути жорсткими, включаючи реструктуризацію та перестановку кадрів, або м'якими, де акцент робиться на гармонійному та повному підході до всіх аспектів організації. Організаційні зміни також можуть базуватися на теорії "Е" (фінансові цілі) або теорії "О" (корпоративна культура і мотивація співробітників).

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лемберг Пак»

Українська компанія спеціалізується на виробництві та реалізації поліетиленових пакетів і плівок високого та низького тиску, призначених для упаковки і транспортування різних товарів, як харчових, так і нехарчових. На виробництві використовується сучасна європейська технологія, що забезпечує сертифікацію всієї продукції та відповідність новим міжнародним стандартам якості та екології.

Виготовлені пакети та плівки, які також можуть бути у формі стрейч-плівок, відповідають зазначеним розмірам та технічним характеристикам, таким як щільність, еластичність, наявність брендування тощо. Оформити замовлення або отримати консультацію можна, подавши запит на зворотний дзвінок на офіційному веб-сайті чи звернувшись на вказану електронну пошту. Доставка продукції доступна в будь-який населений пункт України та за її межами через транспортні компанії. У ТОВ "Лемберг Пак" використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління. Ця структура ґрунтується на розподілі повноважень і відповідальності за функціональними лініями вздовж вертикалі. Такий підхід дозволяє організувати управління за лінійною схемою, де є чіткий ланцюг командування (від директора до начальника виробництва до бригадира). Функціональні відділи апарату управління підприємства, такі як планово-виробничий відділ, бухгалтерія, відділ логістики та інші, функціонують як допоміжні, надаючи підтримку лінійним керівникам у вирішенні завдань. Важливо відзначити, що лінійні керівники не стоять під підпорядкуванням керівникам функціональних відділів управління.

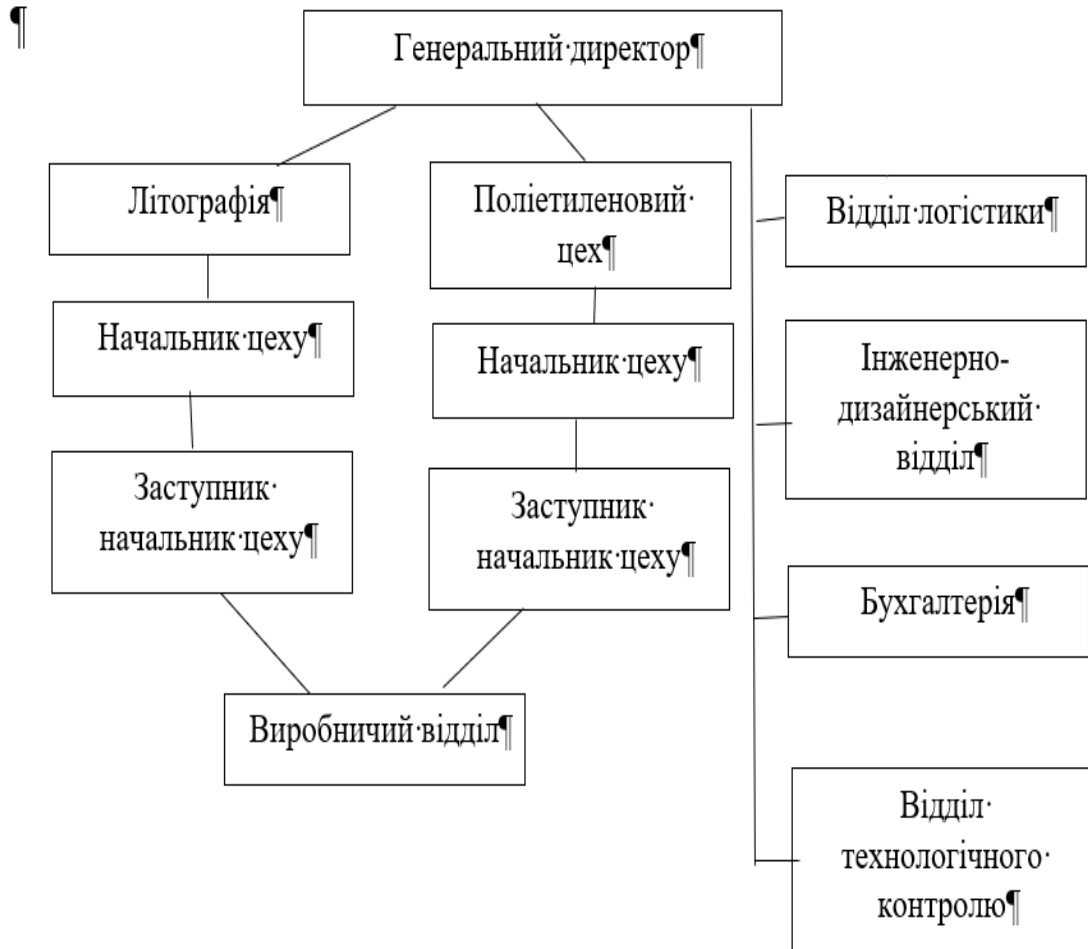


Рис.2.1 Організаційна структура ТОВ «Лемберг Пак»

Головний інженер, який є першим заступником директора, має на собі відповідальність за науково-дослідні та експериментальні роботи. Він безпосередньо керує процесами вдосконалення техніки і технологій виробництва. Серед його обов'язків також входить організація технічної підготовки та обслуговування виробництва, а також розробка заходів для підвищення якості продукції та забезпечення дотримання технологічної дисципліни.

Заступник директора по виробництву плівки відповідає за ефективне виконання планів виробництва даного типу плівки на підприємстві. Оскільки ця категорія продукції становить значну частину загального обсягу виробництва, його основною метою є забезпечення плавного виконання замовлень від клієнтів. Заступник директора відповідає за контроль та



регулювання виробничого процесу, а також розробляє оперативні плани виробництва для кожної лінії, забезпечуючи організацію роботи відповідно до поставлених завдань.

Комерційний директор відповідає за ряд маркетингових функцій, таких як вивчення попиту, аналіз ринків збуту, організація рекламної кампанії та просування товарів. Він також має відповідальність за матеріально-технічне забезпечення виробництва і керує гаражним господарством. Виконавчий директор зосереджується на продажу обладнання, організації збуту продукції та вирішенні питань кадрової політики підприємства.

Декілька відділів управління дійсно безпосередньо підпорядковані директору. Це, зокрема, бухгалтерія, яка здійснює облік виробництва, контролює використання ресурсів та дотримання фінансової дисципліни, веде баланси і робить розрахунки зі співробітниками. Інженерно-дизайнерський відділ також підпорядкований директору і відповідає за вдосконалення процесів виробництва та нагляд за якістю випущеної продукції.

Усі ключові стратегічні рішення на ТОВ "Лемберг Пак" приймаються директором підприємства та радою засновників, в яку входять директор і його заступники.

Така структура управління є оптимальною для підприємства з постійним асортиментом продукції та обмеженими змінами в технологіях виробництва, чого відносно можна віднести до ТОВ "Лемберг Пак". Цей організаційний підхід сприяє швидкій реалізації стратегічних рішень, сприяє удосконаленню роботи функціональних служб та створює можливість гнучкого маневрування ресурсами.

Всю продукцію, яку випускає підприємство перевіряють на відповідність стандартам та якість. Відділ технічного контролю відповідає за цей процес.

Структура підприємства орієнтована на поточну діяльність, оскільки спрямована на прийняття стандартних рішень. Вона є стабільною, побудованою на функціональному принципі, ієрархічною, з докладним

розподілом робіт та чітким визначенням обов'язків і повноважень в організації. При цьому вона використовує розроблені стандарти діяльності та організаційні документи.

Контроль за основною діяльністю на підприємстві в основному має адміністративний характер, є централізованим і іноді спеціалізованим за конкретними сферами діяльності (наприклад, існує посада начальника відділу технологічного контролю).

На ТОВ "Лемберг Пак" працює 44 особи. Структура персоналу підприємства представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Структура персоналу ТОВ «Лемберг Пак»

Підрозділ	Чисельність, осіб		Всього, осіб
	робітники	ІТП	
Дільниця виготовлення плівок	14	3	16
Дільниця кольорової плівки	10	2	12
Адміністративно-господарський відділ		2	2
Відділ збуту		3	3
Відділ маркетингу	2	1	3
Бухгалтерія	2	1	3
Дирекція		1	1
Допоміжний персонал	3		3
Всього виробничого персоналу	31	13	44

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2.1 представляє розподіл персоналу на різні підрозділи підприємства ТОВ "Лемберг Пак". Давайте розглянемо основні аспекти цього розподілу, який показує, що основна маса працівників сконцентрована в виробничих дільницях, з основним ваговим акцентом на дільниці виготовлення плівок та дільниці кольорової плівки. Адміністративний персонал, включаючи відділ збуту, маркетингу, бухгалтерію і дирекцію, також

присутній, що свідчить про збалансованість управлінської і виробничої структури.

Трудові відносини працівників у ТОВ "Лемберг Пак" визначаються чинним законодавством України. Згідно з цим, директор, головний інженер та заступник директора з виробництва поліетиленової плівки встановлюють параметри трудового процесу, такі як тривалість робочого дня, режим роботи, облік робочого часу, відпустки та вихідні дні.

За призначеним графіком роботи, інженерно-технічний персонал працює восьмигодинний робочий день п'ять разів на тиждень. Робітники ведуть роботу у позмінному графіку (2 зміни), що визначається встановленим графіком.

Такий підхід до регулювання робочого часу відображає дотримання підприємством встановлених норм та стандартів трудового законодавства, а також забезпечує оптимальний режим праці для різних категорій працівників.

## **2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства**

Фінансово-економічне положення ТОВ "Лемберг Пак" було стійким і консистентним протягом періоду з 2021 по 2022 рік. Підприємство забезпечувало стійкий потік доходів і займалося прибутковою діяльністю протягом цього часу.

Для більш детального аналізу управлінської діяльності компанії, важливо ретельно розглянути та оцінити ефективність основних управлінських показників ТОВ "Лемберг Пак". На рис.2.2. представлені зміни різних основних показників ефективності управлінської діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Лемберг Пак».

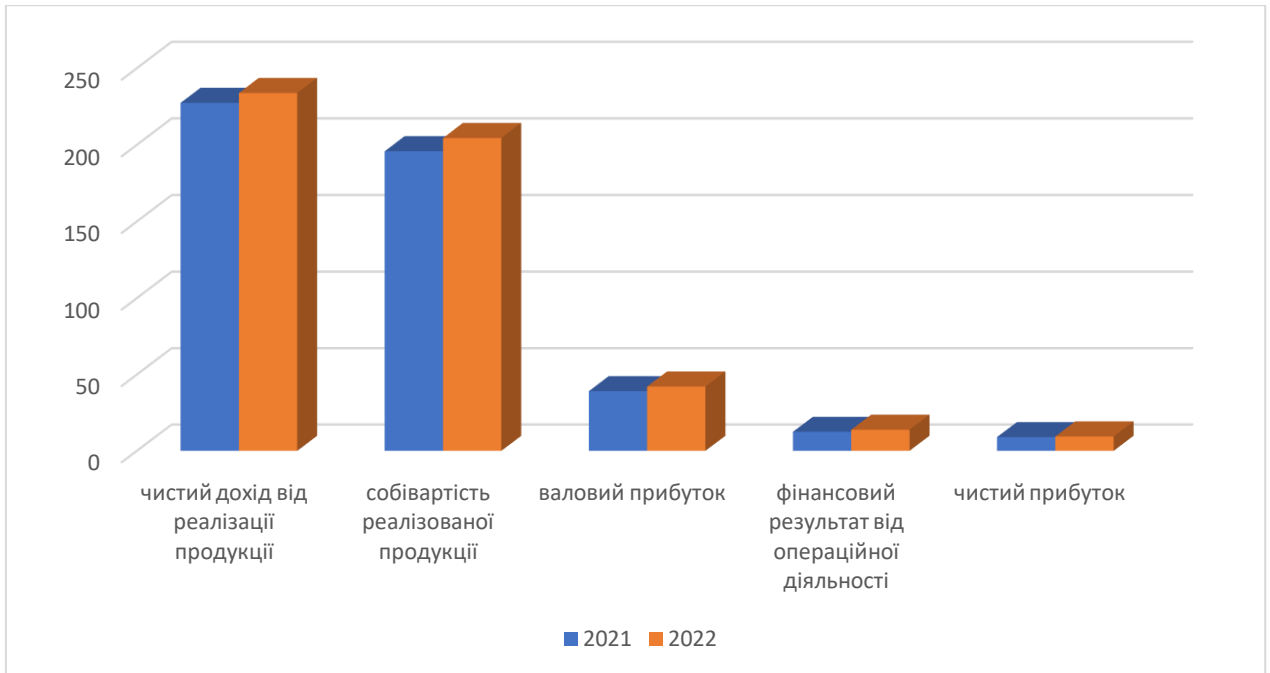


Рис.2.2. Основні показники ефективності управлінської діяльності ТОВ «Лемберг Пак»

Основні фонди ТОВ "Лемберг Пак" включають засоби праці, що мають сталу вартість і функціонують у виробництві на протязі тривалого періоду в незмінній формі. Весь інвентар та обладнання на підприємстві піддаються постійній модернізації, що виконується конструкторським бюро. Розробники цього бюро працюють над технічною документацією, вивчають новітні світові розробки та вдосконалюють існуюче обладнання. Окремі машини, зокрема лінія виробництва полівініл-бутеральної плівки, були розроблені та встановлені самими працівниками підприємства, і вони є унікальними в Україні.

Щодо оборотних фондів, вони включають виробничі запаси, які становлять найбільшу частину цих фондів, та незавершене виробництво. Оборотні кошти поділяються на нормовані, які включають виробничі запаси та незавершене виробництво, і ненормовані, такі як залишки готової продукції, відвантажена продукція, грошові кошти на розрахунковому рахунку та дебіторська заборгованість.

Для визначення того, наскільки ефективно працює підприємство "Лемберг Пак" і як воно управляє своїм капіталом, ми проведемо оцінку його фінансового стану. Для цього ми розрахуємо та проаналізуємо показники ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності, як це вказано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

## Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Лемберг Пак»

Показник	2021р.	2022р.	Зміна 2022 до 2021рр.	Оптимальний критерій
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,93	1,14	-0,79	0,2 - 1,0
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,22	1,29	0,07	
Коефіцієнт швидкісної ліквідності	1	1	0	$\geq 1$
Коефіцієнт фінансової залежності	0,78	0,76	-0,02	
Коефіцієнт автономії	0,19	0,19	0	$\geq 0,5$
Коефіцієнт маневреності власних оборотних засобів	0,82	0,81	-0,01	$\geq 0,5$
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	1,94	1,82	-0,12	$\geq 0,98$
Рентабельність власного капіталу, %	49,6	49,59	-0,01	
Рентабельність активів, %	9,55	9,51	-0,04	

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Щоб розрахувати вказані показники за роки 2021 і 2022, нам потрібно мати конкретні дані щодо фінансового стану підприємства. Ці показники розраховуються на основі фінансових відомостей.

Аналіз таблиці 2.2 показав, що:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності змінилося з 1.93 у 2021р. до 1.14 у 2022р., що може свідчити про зменшення здатності компанії швидко погасити короткострокові зобов'язання грошовими коштами та еквівалентами. Оптимальний критерій для цього показника (0.2 - 1.0) не виконується у жодному з років, що може вказувати на ризик недостатньої ліквідності.

2. Загальний ліквідний коефіцієнт трошки зріс у 2022р., вказуючи на збільшену здатність компанії погасити короткострокові зобов'язання з оборотних активів.

3. Коефіцієнт швидкісної ліквідності залишився сталим на рівні 1.0 у обох роках, вказуючи на те, що грошові кошти, еквіваленти та запаси є достатніми для погашення короткострокових зобов'язань.

4. Компанія зберігає відносно низький рівень фінансової залежності, проте відбулася невелика негативна зміна.

5. Коефіцієнт автономії залишився сталим, але його значення нижче оптимального рівня (0.5), що може вказувати на те, що компанія використовує більше зовнішніх фінансових ресурсів.

6. Незначна негативна зміна коефіцієнта маневреності власних оборотних засобів, але він все ще залишається вищим за оптимальний рівень (0.5), вказуючи на розумне використання власних оборотних засобів.

7. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів: Цей показник показує певне зменшення, але все ще залишається високим, що може свідчити про значну залежність від позикових коштів.

8. Рентабельність власного капіталу та рентабельність активів: Обидва показники показують невелике зменшення, але рівень рентабельності залишається високим.

Отже, компанія має проблеми з абсолютною ліквідністю та використанням фінансових ресурсів. Рентабельність залишається на високому рівні, але слід удосконалити стратегію управління ліквідністю та фінансами. Отже, у 2022 році показники фінансової стійкості ТОВ "Лемберг Пак" трошки

погіршилися порівняно з попереднім роком. Ця ситуація може бути пояснена зменшенням асортименту продукції компанії та з'явою нових споживачів, що призвело до зменшення обсягів продажу.

Так, аналіз ефективності управління компанією ТОВ "Лемберг Пак" за 2021-2022 роки вказує на високий рівень ефективності управлінської діяльності. Однак важливо враховувати, що існує тенденція до зростання управлінських витрат, тому рекомендується проводити постійний моніторинг цих витрат для забезпечення стійкості і оптимізації управлінського процесу.

### **2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Лемберг Пак» та діагностика необхідності організаційних змін**

Для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, використовується метод PEST-аналізу. Цей метод є складовою частиною стратегічного управління ризиками та розробки стратегії, спрямованим на визначення вигоди від зовнішнього середовища. На етапі PEST-аналізу важливо ідентифікувати та групувати фактори, які впливають на ефективність і якість роботи компанії ТОВ " Лемберг Пак ". Загалом ці компоненти можна розділити на чотири основні групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Після цього можна визначити ступінь впливу кожного з цих факторів.

Оцінка важливості факторів впливу на компанію ТОВ «Лемберг Пак» представлена в таблиці 2.3.

За результатами аналізу у таблиці 2.3 можна визначити ключові макроекологічні фактори, що найбільше впливають на функціонування ТОВ "Лемберг Пак". Серед них виділяються особливості впливу держави на галузь, динаміка цін на сировину і матеріали, ставлення до продукції компанії та рівень науково-технічного прогресу.

Таблиці 2.3

Ознака значимості факторів впливу на підприємство ТОВ «Лемберг Пак»

№ п/п	Фактори	Характеристика впливу
1	2	3
Політичні		
1	Законодавства	Зміни в законодавстві можуть визначати нові правила гри для підприємства. Нові нормативи та вимоги можуть вимагати адаптації виробничих процесів, що може впливати на ефективність та витрати
2	Державний вплив	Визначення рівня підтримки чи обмежень з боку держави, таких як субсидії, ліцензії, мита тощо, може впливати на конкурентоспроможність підприємства.
3	Податкова політика	Зміни в податковій політиці можуть визначати рівень оподаткування та впливати на фінансовий результат компанії
4	Політична нестабільність	Нестабільність у політиці може створити невизначеність та ризики для бізнесу, а також впливати на інвестиції та роботу підприємства
Економічні		
5	Динаміка курсу гривні	Зміни у валютному курсі можуть впливати на вартість імпортованих матеріалів та експортну прибутковість
6	Ціни на енергоресурси	Зростання цін на енергію може збільшити витрати на виробництво, що впливає на загальні витрати підприємства
7	Рівень цін на сировину та матеріали	Зміни у цінах на сировину можуть визначати витрати виробництва та вартість готової продукції
8	Фінансове становище бізнес-партнерів	Слабке фінансове становище партнерів може впливати на платоспроможність та фінансову стійкість підприємства
Соціальні		
9	Продуктивність праці	Збільшення або зменшення продуктивності праці може впливати на виробничі витрати та ефективність виробництва
10	Демографічні зміни	Зміни в структурі населення можуть впливати на попит на продукцію підприємства



Продовження таблиці 2.3		
1	2	3
11	Відношення до продукції підприємства	Сприйняття споживачів та ринкових учасників щодо продукції може визначати її популярність та попит
12	Рівень освіти та кваліфікації	Рівень освіти та кваліфікації робочої сили може визначати ефективність виробничих процесів та інноваційність
Технологічні		
13	Швидкість зношуваністю техніки	Стан обладнання та технічних засобів може впливати на продуктивність та витрати на його обслуговування
14	Рівень науково-технічного прогресу (НТП)	Рівень НТП може визначати конкурентоспроможність та інноваційний потенціал підприємства
15	Витрати на науково-дослідну та конструкторську роботу (НДКР)	Фінансування НДКР може визначати можливість підприємства виводити на ринок нові продукти та технології

Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства

Вивчаючи елементи впровадження інновацій в ТОВ "Лемберг Пак", можна спостерігати наявність процесів удосконалення технологій виробництва, невеликого розширення продуктового асортименту, освоєння нових ринків збуту та впровадження новаторських підходів до планування обсягів виробництва і доходів. Оцінка інноваційного потенціалу відіграє ключову роль у вдосконаленні управління підприємницькою інноваційною діяльністю, і цей процес важливий не лише в статичному вимірі, а й у динаміці. При оцінці інноваційного потенціалу важливо враховувати внутрішні та зовнішні аспекти діяльності компанії, що включають аналіз продукції, ресурсів, управління та організаційних аспектів.

Для більш детального дослідження внутрішнього середовища компанії ТОВ "Лемберг Пак" рекомендується використовувати метод аналізу ЗБВ (загальний, бізнес, внутрішнє середовище). Цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства (див. Таблицю 2.4).

Таблиця 2.4

## SNW -аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Лемберг Пак»

№	Стратегічна позиція фактору внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
		Сильна - S	Нейтральна-N	Слабка-W
<b>Кадри</b>				
1	Кадрові ресурси	+		
2	Мотивація персоналу			+
3	Плинність кадрів	+		
4	Кваліфікація персоналу		+	
<b>Управління</b>				
5	Стратегія управління			+
6	Імідж підприємства		+	
7	Організаційна структура		+	
<b>Виробництво</b>				
	Вартість сировини	+		
	Впровадження інновацій та автоматизація виробництва		+	
	Контроль за якістю продукції		+	
<b>Маркетинг</b>				
	Цінова політика	+		
	ІКТ			+
	Збут продукції та розширення асортименту		+	

Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства

Так, з таблиці 2.4 видно, що основними чинниками, що впливають на внутрішнє середовище ТОВ "Лемберг Пак", є низький рівень мотивації співробітників, неадекватно розроблена стратегія управління та використання інформаційно-комунікаційних технологій в компанії.

Отже, на основі розгляду факторів впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ "Лемберг Пак", доцільно провести оцінку можливостей та загроз за допомогою SWOT-аналізу. Це дозволить отримати комплексний погляд на інноваційний потенціал компанії, який подано в таблиці 2.5.

Досліджуючи елементи впровадження інновацій у структурі ТОВ "Лемберг Пак", спостерігається поступове вдосконалення технологій

виробництва, невелике розширення асортименту, освоєння нових ринків збуту та впровадження нових методів планування обсягів виробництва і доходів.

Таблиця 2.5

## SWOT -аналіз підприємства ТОВ "Лемберг Пак"

Фактори зовнішнього середовища	Можливості (О)	Загрози (Т)
Фактор внутрішнього середовища	1. Вдосконалення виробництва 2. Поява нових технологій 3. Вихід на нові ринки праці 4. Можливість розширення виробництва	1. Поява нових конкурентів 2. Нестабільна ситуація в країні 3. Нестабільний курс національної валюти
Сильні сторони (S)	Поле «Сильні сторони/можливості»	Поле «Сильні сторони/загрози»
1. Стабільний ріст обсягів виробництва 2. Постійна клієнтська база 3. Низькі ціни на товар 4. Наявні налагоджені партнерські відносини	1. Стабільний ріст обсягів виробництва та низькі ціни товару можуть забезпечити вихід на нові ринки збуту та розширення виробництва 2. Наявні налагоджені партнерські відносини дозволяють вийти на нові ринки збуту	1. Низькі ціни на товар дозволяють виборювати першість на ринку серед конкурентів 2. Наявність постійної клієнтської бази забезпечує ефективну діяльність підприємства в нестабільних умовах
Слабкі сторони (W)	Поле «Слабкі сторони/можливості»	Поле «Слабкі сторони/загрози»
1. Низький рівень маркетингової діяльності 2. Висока плинність кадрів	1. Через слабо розвинену маркетингову діяльність підприємстві важко вийти на нові ринки збуту	1. Низький рівень маркетингової діяльності може призвести до втрати потенційних клієнтів та послаблення конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства

Ключовим етапом в ефективному управлінні підприємницькою інноваційною діяльністю є оцінка інноваційного потенціалу не лише на даний момент, але й в динаміці. При проведенні такої оцінки раціональним є використання даних аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, включаючи аналіз продукції, ресурсів, менеджменту та організаційної структури.

Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ "Лемберг Пак" вимагає врахування кількох ключових показників. Серед них важливими є впровадження сучасних технологічних процесів, рівень автоматизації виробництва та розробка новаторської продукції. Оцінка економічних вигід від інноваційної діяльності фірми повинна ґрунтуватися на реальних економічних показниках та фінансових результатах, які виникають внаслідок впровадження інновацій.

Такий підхід передбачає аналіз впровадження сучасних технологій, ступеня автоматизації виробництва і створення інноваційних продуктів. При цьому основний акцент робиться на економічних вигодах, які можуть впливати з інноваційних змін.

## Висновки до другого розділу

Для вивчення процесу організаційними змінами було обрано українське промислове підприємство ТОВ "Лемберг Пак", що спеціалізується на виробництві поліетиленової упаковки під власним брендом та реалізацією супутньої продукції. Виробництво поліетиленової продукції здійснюється шляхом застосування сучасного автоматизованого обладнання для екструзії розплавленого поліетилену та надування кишенькової плівки.

Під час аналізу техніко-економічних показників діяльності ТОВ "Лемберг Пак" було визначено кілька переваг у порівнянні з досліджуваною

продукцією компанії, які характеризуються високою якістю, відповідністю стандартам та можливістю експорту за кордон.

Структура управління компанії є гнучкою та постійно адаптується, враховуючи еволюцію вимог ринку і внутрішню політику підприємства. З фінансово-економічної точки зору, ТОВ "Лемберг Пак" виявило стабільність у 2021-2022 роках, що підтверджується сталим доходом та прибутковою діяльністю компанії. Ефективність управлінської діяльності ТОВ "Лемберг Пак" також підтверджена аналізом, де виявлена тенденція до постійного зростання.

У другій частині магістерської роботи було проведено детальний аналіз фінансового становища компанії. Виявлено, що ТОВ "Лемберг Пак" функціонує стабільно на внутрішньому ринку. Дебіторська заборгованість успішно покриває зобов'язання компанії, і витрати виробництва компенсуються за рахунок отриманих доходів.

В результаті аналізу була здійснена оцінка інноваційного потенціалу компанії, використовуючи методи PEST та SWOT. Цей підхід дозволив визначити стратегії та перспективи подальшого розвитку ТОВ "Лемберг Пак".

## РОЗДІЛ 3. ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН В ТОВ «ЛЕМБЕРГ ПАК»

### 3.1. Проектування змін ТОВ «Лемберг Пак» для оптимізації розвитку діяльності підприємства

Як вже зазначалося, стратегічне бачення компанії "Лемберг Пак" націлене на її виход на світовий ринок і утримання лідерської позиції. Рівняння конкурентоспроможності та стабілізації позитивного іміджу торгових марок у вигляді високотехнологічної та якісної продукції є не менш важливим. Однак, важливо відзначити, що індивідуальні візії працівників та загальне стратегічне бачення компанії, яке формується на керівному рівні, можуть виявитися різними.

Особиста ефективність охоплює внутрішнє розуміння та сприйняття компанії, включаючи емоційний зв'язок та осмислення особистих цілей у контексті корпоративних. Основною метою компанії є виробництво якісної продукції та задоволення потреб клієнтів. Кожен працівник повинен активно включатися у виконання обов'язків для досягнення цих цілей. Ключову роль в цьому відіграє система мотивації та навчання персоналу. Важливими факторами успіху являються освітній рівень співробітників та їхні моральні якості. Показники ефективності включають текучість кадрів, мотивацію персоналу і рівень досягнення цільових завдань. Основними цільовими значеннями є кількісні показники, досягнення яких прагне компанія під час змін, такі як збільшення обсягів продажів і інші.

Особисте бачення кожного працівника відображає ті результати, які він має намір досягти у короткостроковій перспективі. Наприклад, для багатьох співробітників важливими можуть бути підвищення по службі та збільшення заробітної плати, а також формування позитивного іміджу перед керівництвом. Також можуть існувати індивідуальні амбіції, такі як отримання базових навичок для самовдосконалення та підвищення професійного рівня.

Компаніям важливо досягти взаємозв'язку між особистою та організаційною ефективністю та забезпечити відповідність між спільним баченням і індивідуальним баченням. Перехід від особистого візійного сприйняття до загального представляє собою складний процес, який можна відобразити у вигляді схеми, представленої на рисунку 3.1.

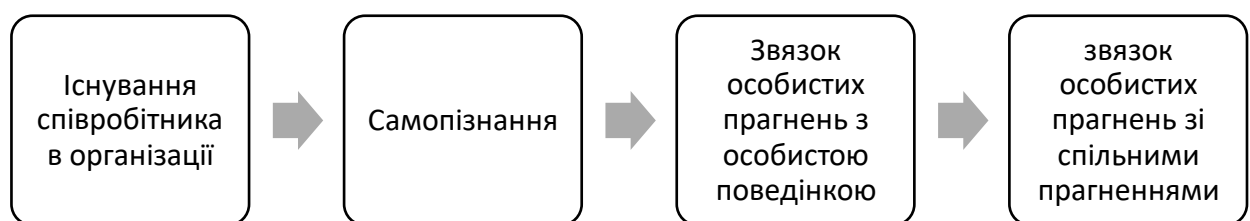


Рис. 3.1. Схема переходу особистого бачення до загального

Необхідно встановити внутрішню ідентифікацію співробітників з організацією. Кожна людина повинна самостійно усвідомити різницю між своїм особистим баченням та загальним баченням, а потім досягти балансу між ними. Наприклад, загальне бачення передбачає підвищення конкурентоспроможності шляхом активізації творчих здібностей і інноваційності співробітників.

Основною метою для ТОВ "Лемберг Пак" та її персоналу є підвищення конкурентоспроможності компанії, що досягається шляхом збільшення обсягів продажів через творчий підхід до виробництва та ефективне управління. Особисті та організаційні цілі взаємодіють тісно: працівники зацікавлені у розвитку власних навичок, професійному зростанні, збільшенні заробітної плати та покращенні соціального статусу. У той час як керівництво

прагне збільшити обсяги продажів та задовольнити потреби клієнтів, створюючи стимули для творчого росту співробітників, які здатні вносити новаторські рішення та підвищувати конкурентоспроможність компанії. Спільне бачення можна відобразити у вигляді таблиці, яка представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Спільне бачення управління змінами співробітників та керівництва ТОВ «Лемберг Пак»

Критерії	Поточна ситуація	Бачення
Мобілізувати творчий потенціал компанії	1. Кількість вдосконалених пропозицій- 0 2. Плинність кадрів	1. Ріст виробництва за рахунок нових пропозицій 2. Зниження плинності кадрів
Позиція на ринку	30 % долі ринку	1. Збільшення долі ринку до 50 % 2. Змінити маркетингову політику
Вийти на міжнародний ринок збуту	Торгівля лише в Україні	Вихід на європейський ринок

Джерело: сформовано автором

Необхідно провести аналіз перспектив потенціалу персоналу, використовуючи SMART-критерії. Це включає визначення конкретних цілей, анкетування персоналу за SMART-критеріями, складання діаграми та узагальнення результатів для формулювання цілей змін.

Критерії визначення завдань та оцінки продуктивності персоналу повинні відповідати принципам SMART. Конкретні (specific) завдання мають впливати на певні аспекти поведінки. Вимірювані (measurable) завдання формулюються так, щоб їх можна було виміряти. Досяжні (achievable) завдання повинні бути реалістичними та досяжними. Орієнтовані на результат (result-oriented) завдання націлені на досягнення конкретних результатів. Часово обмежені (time-specific) завдання повинні мати конкретні терміни виконання для відстеження їх прогресу.



Діаграма цілей формується для розкриття стратегічних цілей компанії, їх ієрархічної структури, а також для визначення зв'язків між цілями та виготовленими компанією продуктами та послугами, а також бізнес-процесами, що підтримують їх виробництво (див. рис. 3.2).

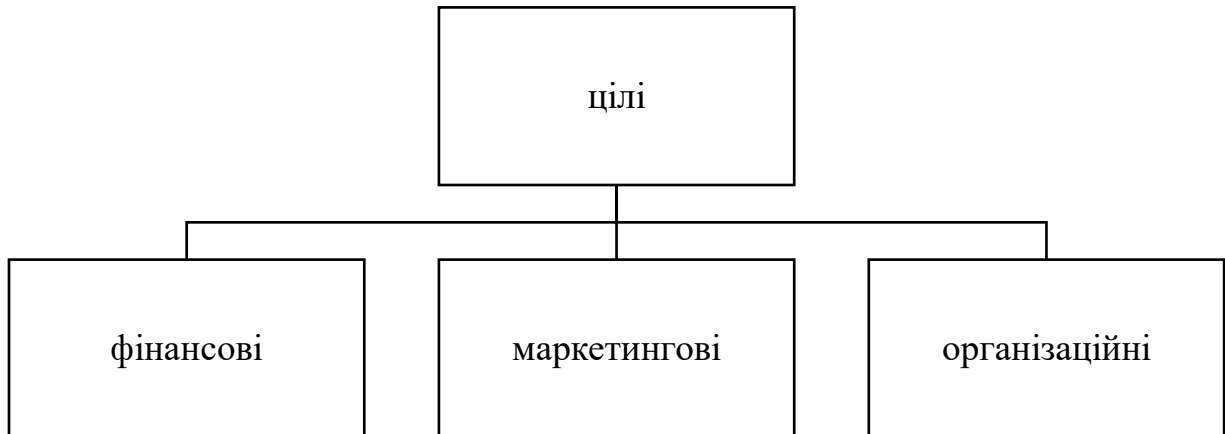


Рис. 3.2. Організаційна діаграма цілей ТОВ «Лемберг Пак»

У цьому випадку всі цілі розподілені у збалансованому співвідношенні, де половина відводиться маркетинговим цілям, а решта розділяється між фінансовими та організаційними цілями (по 25% на кожен). Визначення стратегічних цілей здійснюється узгоджено з можливими методами їх досягнення та місією компанії, що відображено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові характеристики місії	Способи досягнення	Стратегічні цілі
1	2	3
<b>Фінанси</b>		
Місія – зацікавлені економічні аспекти існування організації	Модернізації технології виробництва завдяки винахідливості команди, творчий підхід до виробництва і управління	Збільшення обсягів продажів та прибутку

Продовження таблиці 3.2		
1	2	3
Споживачі		
Місія – робити життя споживачів кращим та комфортнішим	Поліпшення продукції, збільшення асортименту, різноманітності дизайну і технологій, нові маркетингові пропозиції	Збільшення індексу задоволеності споживачів
Процеси		
Місія безперервного оновлення компанії	Впровадження моделі TPS, підвищення особистої відповідальності персоналу	Вихід на міжнародний ринок
Навчання		
Місія – робити життя співробітників краще і комфортніше	Формування організаційної культури, підвищення кваліфікаційного рівня працівників	Максимальне використання кадрового потенціалу, творчих здібностей співробітників

Джерело: сформовано автором

Після визначення мети необхідно виконати аналіз цільових перспектив змін, який відображено у таблицях 3.3. Проте обмежитися лише цим аналізом цільових перспектив недостатньо. Додатково, необхідно провести перевірку здійсненості цілей змін, використовуючи PEST і SWOT аналізи (застосовані до кожної перспективи). При цьому таблиця 3.3 включає аналіз цільових перспектив змін, зосереджений на фінансових аспектах.

Таблиця 3.3

#### Аналіз цільових перспектив ТОВ «Лемберг Пак»

Стратегічна ціль	Кількісний / якісний показник	Основна проблема в реалізації	Основний інструмент досягнення
1	2	3	4
Фінанси			

Збільшити обсяги продажу	Кількість продажів в грн; Відсоток збільшити	Зниження відсотків до споживача продуктів; Моральне старіння технології виробництва	Оновлення технології та організацій виробництва
Збільшення прибутку	Розмір прибутку в млн. грн	Посилення конкуренції	Інновації в товарній політиці
Споживачі			
Покращення задоволення споживачів	Індекс задоволеності споживачів	Відсутність нових якостей продукції популярні серед споживачів Відсутність чіткої маркетингової стратегії	Творчий підхід до розвитку виробництва і дизайн продукту. Активне просування товарів
Внутрішні процеси			
Покращення задоволення працівників	Індекс задоволеності працівників	Опір з боку співробітників	Курси, тренінги, семінари
Реалізація творчого потенціалу працівників	Кількість інновацій та пропозиції для компанії	Гноблення особисто таких ініціатив, як наслідок недоліків	Реструктуризація
Навчання			
Зв'язок загальних цілей та особистих цілей працівників	Рівень активності працівників	Опір працівників	Повчальні програми
Покращення кваліфікації рівня персоналу	Тестові дані працівників	опір працівників	Викладання

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Кожна з визначених цілей розглядається у контексті чотирьох ключових аспектів: політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. У сфері політики враховуються аспекти, такі як законодавство, урядова політика, контроль та вплив держави. Економічні фактори охоплюють

економічну ситуацію, тенденції, рівень інфляції, оподаткування та платоспроможний попит.

Соціокультурні тенденції, які можуть вплинути на поставлені цілі змін, включають демографію, структуру доходів і витрат, базові цінності, моду та споживчі переваги. Технологічні фактори враховують розвиток конкурентних технологій, фінансування досліджень, які заміщають технології, а також аспекти інформаційних технологій та комунікацій.

Проведемо перевірку здійснення цілей за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 3.4

Перевірка здійснення цілей на ТОВ «Лемберг Пак» за допомогою  
SWOT-аналізу

Цілі	SWOT- фактори			
	Сильні сторони		Слабкі сторони	
	Можливості	Переваги	Загрози	Недоліки
Збільшити обсяги продажу	Нові види продукції	Висока якість продукції	Активність конкурентів	Слабкий маркетинг
Збільшення прибутку	Вихід на інші ринки, розвиток технологій	Лідерство в галузі	Нові конкуренти на ринку	Відсутність стратегії
Покращення задоволення споживачів	Тенденції попиту	Популярність компанії	Економічний спад	Слабка дистрибуція
Покращення задоволення працівників	Згуртованість колективу	Кадровий потенціал	Опір працівників	Не сформована корпоративна культура
Реалізація творчого потенціалу працівників	Інновації в організації	Кадровий потенціал	Опір працівників	Недостатня мотивація працівників
Покращення кваліфікації рівня персоналу	Розвиток виробництва	Рівень освіти працівників		Система підвищення кваліфікації

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

З аналізу таблиці 3.4 видно, що всі поставлені цілі мають великий потенціал і переваги, при цьому ризики та недоліки виявляються відсутніми або малоімовірними. Однак необхідно враховувати ці аспекти при впровадженні змін. У підсумку, ми приходимо до висновку, що внесення змін в структуру організації є обґрунтованим та доцільним.

### **3.2. Планування змін в ТОВ «Лемберг Пак»**

Перед тим як розпочати розробку плану змін, важливо визначити ключові показники для оцінки їх результативності. Ці показники можуть бути розподілені на дві моделі: Ключові Фактори Успіху (CFS) і Ключові Показники Ефективності (KPI). CFS визначає ключові фактори успіху, які вже ідентифіковані, тоді як KPI представляє собою обчислюваний показник ефективності, відображаючи стан CFS з точки зору продуктивності.

Внутрішнє середовище компанії "Лемберг Пак" потребує змін, які впливатимуть на виробництво і управління, але основна увага повинна бути зосереджена на зміні організаційної культури та внутрішнього уявлення працівників. У зовнішньому середовищі досягнення задоволеності клієнтів, утримання лідерських позицій і виходження на міжнародний ринок є ключовими.

Для визначення ефективності змін, ми обираємо такі ключові показники результативності (KPI):

1. Обсяг продажів в мільйонах гривень.
2. Приріст продажів у відсотках.
3. Індекс задоволеності клієнтів у балах.
4. Індекс задоволеності співробітників.
5. Кількість впроваджених Кайдзен-пропозицій за місяць.
6. Економічна ефективність впроваджених Кайдзен-пропозицій у відсотках.

Ці показники визначають успішність змін, відображаючи як внутрішнє, так і зовнішнє вдосконалення, а також вплив на клієнтів та співробітників.

Після визначення мети змін і підтвердження їхньої можливості впровадження, необхідно перетворити ці цілі в конкретні завдання.

Прогнозування витрат на зміни включає кілька етапів:

1. Визначення ціни одиниці витрат: Це означає перетворення стандартної ціни ресурсу на ціну одиниці фактору витрат.

2. Визначення ціни однієї цілі: Розрахунок відбувається як сума витрат ресурсів у грошовій формі. Для цього встановлюється витрата ресурсів на одиницю конкретного виду діяльності, і потім натуральні показники множаться на ціни факторів витрат. Наприклад, для розрахунку ціни експлуатації нової виробничої лінії визначається термін виробничого циклу, і різні витрати обладнання розподіляються відповідно до цього циклу. Підсумовуючи всі ці витрати, отримуємо вартість технологічних нововведень.

3. Визначення ціни одиниці об'єкта витрат: Для об'єкта витрат також визначаються натуральні вимірники, наприклад, робоче місце користувача для базових послуг компанії. Потім розраховуються витрати всіх видів діяльності під час зміни, а натуральні показники витрат множаться на ціни одиниць змін.

Реалізація змін в компанії ТОВ "Лемберг Пак" починається зі впровадження основних змін у роботі вищого рівня керівництва (перший етап), які потім розповсюджуються на всіх співробітників організації (див. таблицю 3.5.).

Таблиця 3.5

Основні зміни у роботі топ-менеджерів ТОВ «Лемберг Пак», та їх вплив на персонал

№ п/п	Назва змін	Характеристика
1	2	3
1	Прийняття цінних зобов'язань	- підтвердження важливості зобов'язання і його зв'язку із стратегічними завданнями компанії; - розуміння зобов'язання як цільового результату.

Продовження таблиці 3.5		
1	2	3
2	Ідентифікація нових ринкових можливостей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мислення з орієнтацією від майбутнього до теперішнього;</li> <li>- визначення невдоволених і неусвідомлених потреб клієнтів;</li> <li>- спілкування з клієнтами конкурентів;</li> <li>- постановка правильних питань і залучення колег до їх обговорення.</li> </ul>
3	Перехрестна взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розкриття сенсу і важливості спільного завдання;</li> <li>- надання і отримання допомоги;</li> <li>- готовність розділити авторство своєї кращої ідеї;</li> <li>- облік динаміки взаємодії в командах.</li> </ul>
4	Визначення пріоритетів і очікувань	<ul style="list-style-type: none"> <li>- врахування розуміння поставленої задачі;</li> <li>- структурування ключових ідей;</li> <li>- відстеження комунікації задачі від верхівки до низу.</li> </ul>
5	Взаємодія з керівництвом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміння стилю керівництва і уникнення непорозумінь;</li> <li>- фіксація моменту передачі відповідальності.</li> </ul>
6	Активізація енергії персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- емоційна зацікавленість;</li> <li>- управління на особистому прикладі;</li> <li>- концентрація уваги співробітників на максимальному використанні свого потенціалу.</li> </ul>
7	Управління складними ситуаціями	<ul style="list-style-type: none"> <li>- переведення конфліктів у конструктивний діалог;</li> <li>- перехід від констатації і аналізу проблеми до генерації практичного рішення.</li> </ul>
8	Отримання зобов'язань від співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування чітких очікувань від результатів;</li> <li>- визначення оптимальних ресурсів для передачі відповідальності від керівника співробітнику;</li> <li>- встановлення адекватних строків контролю за проміжними результатами.</li> </ul>
9	Надання корекційного зворотного зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проактивність у наданні корекційного зворотного зв'язку;</li> <li>- контроль за згодою співробітника на необхідні корекції;</li> <li>- отримання від співробітника обіцянок щодо коригувальних дій та їх результатів.</li> </ul>

Продовження таблиці 3.5		
1	2	3
10	Розвиток співробітників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фіксація найкращої практики і виправлення помилок;</li> <li>- розуміння джерел професійного розвитку;</li> <li>- індивідуальний підхід до планування завдань розвитку;</li> <li>- балансування потреб в розвитку.</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Ключовий аспект у впровадженні змін полягає в створенні та утриманні таких умов, при яких:

1. Нова поведінка, що відображає 10 звичок ефективності, стає справжньою важливою та необхідною.

2. Стара поведінка стає не вигідною, і навіть може бути ризикованою.

Також визначаємо шість компетенцій, які стають непотрібними під час реалізації змін:

1. Компетенція гри в активність: Здатність показати, що в умовах передбачуваної відсутності результату, ми особисто маємо найменший вплив.

2. Компетенція організаційного проектування: Вміння створити організаційні умови, при яких ефективно вирішення важливих завдань неможливе без нашої участі.

3. Компетенція "стратегічного лідерства": Здатність пропонувати стратегію, яку легше підтримати, ніж зрозуміти, як і коли вона може бути реалізована.

4. Компетенція управління помилками: Здатність перетворювати помилки і невідповідність дій колег в додатковий ресурс для зміцнення контролю над ними.

5. Компетенція управління ідеями: Здатність створювати умови, при яких успіх ідеї залежить не від її змісту, а від того, хто і коли її висловить першим.



6. Компетенція концентрації уваги або замовчування проблеми: Здатність не дозволяти зсуву фокусу управлінської уваги від аналізу симптомів проблем до їх справжніх причин.

Отже, підводячи підсумок, визначаємо ключові умови успішної реалізації змін:

Умова 1. Серйозні виклики та готовність їх прийняти: Наявність важливих завдань і готовність зіткнутися з ними.

Умова 2. Розуміння змін як засобу, а не цілі: Усвідомлення, що зміни - це інструмент досягнення мети, а не самостійна мета.

Умова 3. Створення умов, щоб стара поведінка стала неважливою або навіть небезпечною, а нова - вигідною: Створення обставин, за яких застаріла поведінка втрачає актуальність, а нова стає вигідною.

Умова 4. Перезавантаження філософії управління маркетингом: Визначення речей своїми іменами, здатність думати як клієнт, та фокус на кінцевому результаті.

Умова 5. Перезавантаження філософії управління витратами: Контроль над внутрішніми клієнтами.

Умова 6. Перезавантаження філософії управління персоналом: Проактивність, розширення відповідальності та повноважень, розвиток бренду-роботодавця.

Умова 7. Забезпечення послідовності малих, але важливих перемог і їх поетапне впровадження: Забезпечення послідовності досягнень малими кроками та поетапне масштабування засобів досягнення успіхів.

### **3.3. Проведення організаційних змін у ТОВ «Лемберг Пак»**

На підставі теоретичних та практичних даних у компанії ТОВ "Лемберг Пак" вибрано модель інтегрального методу управління розвитком і змінами. Вибір цієї моделі не є випадковим, оскільки вона об'єднує в собі численні

характеристики інших методів організаційних змін. Зокрема, вона застосовує м'який підхід, зорієнтований на людські ресурси компанії, враховує високий рівень освіти співробітників та прагнення керівництва створити атмосферу партнерства та розподілу відповідальності. Тактика визначається як комплекс засобів і прийомів для досягнення поставленої цілі, а в контексті компанії ТОВ "Лемберг Пак" це включає навчання, семінари, курси та бесіди як інструменти для реалізації змін.

Після визначення методу та тактики змін в компанії створюються структури та процедури для їх впровадження. Для цього формуються координуючі групи якості та гуртки по поліпшенню. У цьому процесі залучаються всі співробітники організації, оскільки їх завдання включає в себе створення нового бачення компанії, розвиток творчих здібностей та емоційна прихильність до неї. Після цього проведено аналіз силового поля організації, тобто балансу сил, які підтримують або суперечать процесу впровадження змін.

Всі мотиви "за" і "проти" змін були розділені на дві категорії з урахуванням результатів попередніх досліджень, і для кожного мотиву було визначено його силу дії за п'ятибальною шкалою (таблиця 3.6). Дослідження показало, що загальна кількість балів, що підтримують зміни, становить 22, тоді як сили, що їм протидіють, складають 19. Силове поле виявилось на користь сил, які підтримують зміни, із перевагою на 4%.

Таблиця 3.6

## Аналіз силового поля ТОВ «Лемберг Пак»

Сили, які підтримують змінам		Сили, які протидіють змінам	
Назва сил	бали	Назва сил	бали
1	2	3	4
споживачі виражають бажання розширити асортимент продукції	5 балів	не всі працівники готові до змін	2 бали
компанія виражає бажання розширити свою діяльність на міжнародному ринку	4 бали	наявність високої конкуренції від місцевих виробників	3 бали

Продовження таблиці 3.6			
1	2	3	4
необхідність розвитку нових технологій та творчий підхід в компанії	5 балів	працівники не реалізують свій потенціал	4 бали
партнери висловлюють бажання поглибити співпрацю	4 бали	працівники маркетингу висловлюють неприязнь до змін	5 балів
компанія має мету збільшити свій прибуток	4 бали	витрати	5 балів

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Отже, ці висновки не лише підтверджують та розширюють завдання підприємства, але також вказують на необхідність та потенційний успіх запланованих змін. Перші етапи впровадження змін були проведені узгоджено, залучаючи всіх співробітників компанії негайно після схвалення їх плану, а ефективність була перевірена у найкоротший термін.

Опозиція з боку персоналу може значно впливати на процес удосконалень. Протистояння змінам та вираження невдоволення можуть пройти через п'ять послідовних фаз:

1. Пасивність: Люди ознайомлюються з новими планами і реагують на них з обережністю.
2. Заперечення: Люди висловлюють сумніви та відмовляються визнавати доцільність запропонованих удосконалень.
3. Роздратування: Люди ігнорують тренінги та семінари, можливо, навіть звільняються.
4. Переговори: Незадоволені спробують досягти компромісу через переговори, намагаючись обмежити масштаб запланованих змін і згоджуючись з планом лише частково.
5. Прийняття: Зміни стають реальністю, раніше незадоволені співробітники переконуються в їх ефективності і приймають заходи удосконалення.

Ключово важливо рано визначити перехід службовців на новий етап реагування на зміни та активно сприяти проходженню наступних фаз прийняття. Після цього компанія розпочинає непосредствене впровадження змін, приділяючи особливу увагу формуванню корпоративної культури. Корпоративна культура - це система експліцитних (зафіксованих документально) і імпліцитних (неписьмових) норм, ідеології та основних моральних цінностей, які є загальними для всіх співробітників компанії.

Ефективна культура організації включає ряд ключових елементів, таких як:

- збалансоване представництво всіх зацікавлених осіб: Врахування потреб і інтересів всіх сторін;
- навчання, що об'єднує команду: Програми навчання, спрямовані на підтримку єдності та співпраці в команді.
- мотивація, що сприяє позитивному прийняттю поліпшень: Система стимулювання, яка підтримує позитивний ставлення до внесених змін;
- участь службовців і керівників в процесі прийняття рішень: Активна роль усіх рівнів персоналу у процесі прийняття важливих вирішень;
- командна робота, взаємна довіра і повага: Сприяння ефективній комунікації та співпраці, оснований на довірі та повазі;
- колективізм: Підтримка ініціатив та цілей, спільних для всього колективу;
- чітке уявлення працівників про бажану поведінку і згода з вимогами: Визначення чітких очікувань щодо поведінки та згоди працівників з ними;
- відчуття власної значущості: Розуміння працівниками власної важливості у контексті організації;
- готовність до змін і переконаність у їх ефективності: Позитивне ставлення та переконаність в користі запропонованих змін;
- використання працівників в різних ролях, їх пристосованість і готовність змінюватися: Гнучкість та готовність пристосовуватися до нових завдань;

-поширення інформації в обидва напрямки: Відкритий обмін інформацією між різними рівнями організації;

- ефективна система стимулювання: Система, яка ефективно мотивує працівників;

- ефективне керівництво: Існування лідера, який інспірує зміни, а не примушує до них;

- об'єктивна система оцінки роботи службовців: Прозора система оцінки та просування по службі;

- самостійність співробітників в ухваленні рішень: Відданість та здатність працівників приймати рішення самостійно.

Основаючись на поточних цінностях компанії та майбутніх перспективах, було виділено три основні групи:

1. Позитивні цінності, які існують зараз і будуть потрібні в майбутньому: Тут включені ті цінності, які вже присутні і важливі, і які залишатимуться актуальними в перспективі.

2. Негативні цінності, які існують зараз, але не будуть потрібні в майбутньому: Це цінності, які існують в теперішньому, але вони не будуть відзначатися в майбутньому. Сюди входить відсутність ініціативи, страх маркетологів та фінансистів приймати рішення, низька відданість працівників.

Позитивні цінності, які не існують зараз, але будуть потрібні в майбутньому: Це ті цінності, які ще не визначені, але вони стануть важливими у майбутньому. Для негативних цінностей потрібно знаходити протилежні значення. Наприклад, протилежністю відсутності ініціативи може бути ініціативність працівників, або заміну страху приймати рішення - здатність керівників приймати рішення. Таким чином, для подальшої роботи залишається тільки висвітлити позитивні цінності, які слід підтримувати та розвивати.

Важливою частиною управління персоналом в ТОВ "Лемберг Пак" є система мотивації, зокрема, нематеріальні стимули, такі як заохочення та покарання. Приділяючи увагу заохоченню, особливий акцент робиться на

справедливості та своєчасності в його наданні. Важливо, щоб визнання та похвала за досягнення співробітників були не лише за виняткові результати, але й за проміжні успіхи. Справедливе та вчасне заохочення сприяє не лише ефективності, але й підтримує високий рівень мотивації серед персоналу.

Щодо покарання, процес здійснюється особисто та конфіденційно. Так само, як і в разі заохочення, важлива "деталізація", яка включає конкретне визначення того, що було зроблено невірно та як це мало б бути виконано. Відмічається, що вирішення питань покарання та заохочення потребує уважності до деталей, щоб максимально впливати на працівників та підтримувати їхню високу мотивацію та виконавчу дисципліну.

У наступному етапі удосконалення акцентували увагу на виробничих змінах, що виникли внаслідок покращення корпоративної культури та творчого розвитку персоналу. Окрім скорочення виробничого циклу, що призвело до збільшення обсягів виробництва, були розроблені нові стратегії маркетингу. Знайдені нові дистрибуційні канали призвели до збільшення обсягів продажів загалом. Важливо відзначити, що співробітники почали сприймати свою роботу як засіб до досягнення інших життєво важливих цілей. Це призвело до покращення якості, продуктивності, ініціативності та дисциплінованості персоналу, що в свою чергу позитивно вплинуло на результативність організаційних процесів. Крім того, помітно знизилася текучість кадрів, а нематеріальна мотивація співробітників значно піднялася.

Оцінка результативності внесених змін призведе до:

1. Зміни особистого бачення співробітників - формування корпоративної культури:

а) Швидкі результати: Усунення пасивності за допомогою психологічного супроводу.

б) Передбачення опорів: Скорочення текучості кадрів на 30%. Підвищення рівня задоволеності співробітників на 15 балів.

в) Економічна ефективність творчого підходу у вигляді пропозицій.

г) Оцінка результатів за допомогою KPI: Позитивні зміни в показниках, такі як зменшення текучості кадрів, підвищення задоволеності співробітників та економічна ефективність.

2. Розробки нової маркетингової стратегії:

а) Швидкі результати: Скорочення виробничого циклу, розширення лінійки товарів, новий дизайн.

б) Передбачення опорів: Послідовне усунення всіх п'яти фаз за допомогою спільної роботи керівництва і співробітників.

в) Оцінка результатів за допомогою KPI: Обсяг продажів склав - 75 млн. грн., приріст продаж - 60%, індекс задоволеності клієнтів - 80 балів.

Ці оцінки свідчать про успішне впровадження змін та досягнення позитивних результатів в короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.7

#### Характеристика показників ABCDE – аналізу

	Показники	Розкриваються питання
A	Продажі перевищують план	Чим було забезпечено більші продажі? Кого вдалося витіснити? Які конкретні інструменти використовувалися?
B	Продажі відповідають плану	Яким чином вдалося досягти виконання плану продажів? Які ризики і перешкоди можуть вплинути на невиконання цього плану?
C	Продажі менше плану, але є можливість зростання	Хто є конкурентами, які витіснили нас з ринку? Із яких причин це сталося?
D	Продажі менше плану, і можливості росту відсутні	Чому обсяг продажів клієнта переоцінений? Чому менеджери клієнта відмовилися від покупок та інші подібні обставини?
E	Продажі не планувалися	Чому були не плановані продажі? Як новий клієнт став можливістю для компанії?

Одним з методів впровадження організаційних змін в ТОВ «Лемберг Пак», відповідно до концепції "Результативного менеджменту", є метод ABCDE – аналізу взаємодії з клієнтами. Суть цього методу полягає в

ретельному аналізу розвитку відносин з клієнтами. Для проведення аналізу використовуються дані про обсяги продажів клієнту за останні два роки, а також заплановані обсяги реалізації. На основі цих показників визначається виконання плану продаж та динаміка взаємодії (ріст/зменшення обсягів), після чого виставляється оцінка взаємодії (ABCDE).

Залежно від отриманого результату розробляється план коригувальних заходів з метою виведення клієнта в оптимальний режим взаємовідносин. Основні фактори, які впливають на ефективність взаємодії з клієнтами, представлені у таблиці 3.7.

Одним із ключових аспектів, що впливає на зміни в поведінці менеджерів у компанії ТОВ "Лемберг Пак" згідно з концепцією "Результативного менеджменту", є розвиток 14-ти важливих навичок, які обов'язково повинні проявлятися у їхній щоденній діяльності. Детальний огляд цих навичок, а також ключові аспекти, які вони відкривають, наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Основні навички менеджерів ТОВ «Лемберг Пак» відповідно до концепції «Результативного менеджменту»

Навички		Розкрито питання
1		2
Н1	Оцінка обсягів продажів дилера та частки основних конкурентів	Яка є наша частка в продажах дилера порівняно з частками конкурентів?
Н2	Оцінка драйверів динаміки власних продажів дилера	В якому обсязі змінюються наші продажі клієнту через зміни цін, нові продукти, обсяги продажів дилера та конкурентний тиск?
Н3	Оцінка драйверів динаміки продажів конкурента	Якою мірою зміни у продажах конкурента пов'язані зі змінами у його цінах, введенням нових продуктів, змінами в обсязі продажів дилера та конкуренцією від інших учасників ринку?
Н4	Презентація дилеру "Вигод" розвитку співпраці з «Лемберг Пак»	Яку користь від співпраці з «Лемберг Пак» ми пропонуємо дилеру і чому вважаємо це важливим для нього?
Н5	Фокусування презентацій вигід на правильно обраних ОПР	Чому ми вважаємо, що наші презентації вигід від взаємодії з «Лемберг Пак» зосереджені на представниках дилера, які мають найвищу кваліфікацію, бажання та повноваження оцінити ці переваги?



		Продовження таблиці 3.8
1		2
Н6	Оцінка динаміки влади ОПР дилера в матриці прийняття рішень та лояльності до «Лемберг Пак»	Яким чином змінюється відношення конкретного ОПР до нашої компанії та його влада в прийнятті рішень щодо вибору постачальника?
Н7	Оцінка поточних параметрів комерційної взаємодії з дилерами (запаси на складах клієнта, дебіторська заборгованість і т.д.)	Наскільки точно ми можемо оцінити фінансові результати наших комерційних взаємодій з дилером в динаміці?
Н8	Виявлення задоволеності / незадоволеності ОПР клієнта взаємодією з «Лемберг Пак» (включаючи причини активізації роботи з нами або перехід до конкурентів)	У якій мірі ОПР клієнта вважають, що ми виконуємо свої обіцянки? Як це підтверджується фактичною динамікою наших продажів у порівнянні з конкурентами?
Н9	Виявлення задоволеності / незадоволеності ОПР клієнта взаємодією з конкурентами (включаючи причини активізації роботи з конкурентами / перехід на роботу з нами)	У якій мірі ОПР клієнта вважають, що конкуренти відповідають тому, що від них очікувалося? Як це підтверджується фактичною динамікою продажів конкурентів?
Н10	Своєчасність і точність запитів до менеджерів інших служб для зростання задоволеності клієнтів дилера	Виявлення потреби кінцевого споживача в новому продукті. Залучення кінцевого споживача до діалогу щодо підтвердження гіпотез щодо модернізації продукту
Н11	Активне виявлення незадоволених потреб клієнтів дилера	Що повинен знати менеджер про те, як дилер сприймається кінцевим споживачем
Н12	Аналіз ситуації на ринку	Ємність ринку, частка ринку «Лемберг Пак». Аналіз факторів, що впливають на купівельну спроможність кінцевих споживачів
Н13	Аналіз конкурентного середовища	Моніторинг цін конкурентів, поява нових конкурентів, нові продукти конкурентів
Н14	Аналіз операторів ринку	Відстеження позицій операторів на ринку (зростання / падіння продажів, лояльність до «Лемберг Пак»). Поява нових торгуючих організацій, їх потенціал

Отже, компанії ТОВ «Лемберг Пак» рекомендується впроваджувати неперервний процес поліпшення за допомогою методу "Планування - Експеримент - Перевірка - Впровадження змін", а також використовувати систему впровадження змін під назвою "Результативний менеджмент".

## Висновки до третього розділу

Аналіз виконання поставлених цілей в ТОВ "Лемберг Пак" свідчить про високий потенціал і переваги всіх цілей, при цьому ризики та недоліки є або невизначеними, або малоймовірними. Враховуючи ці аспекти, необхідно уважно підходити до впровадження змін. Загалом можна зробити висновок, що реорганізація структури організації є обґрунтованою та доцільною.

З урахуванням теоретичних та практичних аспектів, у ТОВ "Лемберг Пак" обрано модель інтегрального методу управління розвитком і змінами. Цей вибір обумовлений об'єднанням численних характеристик інших методів організаційних змін.

Внутрішнє середовище компанії "Лемберг Пак" потребує змін, особливу увагу слід зосередити на оновленні організаційної культури та уявленнях працівників. Зміни також повинні впливати на виробництво та управління. У зовнішньому середовищі ключовими аспектами є задоволення клієнтів, утримання лідерських позицій та розширення на міжнародний ринок.

Метод ABCDE, який використовується для впровадження організаційних змін, є одним із засобів, запропонованим концепцією "Результативного менеджменту".

Важливим елементом змін в поведінці менеджерів в ТОВ "Лемберг Пак" є розвиток 14-ти навичок, обов'язкових у повсякденній діяльності, які підтримують концепцію "Результативного менеджменту".

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота була присвячена аналізу управління змінами в організації, взявши за основу досвід ТОВ «Лемберг Пак». В рамках завдання проводилося теоретичне вивчення аспектів управління змінами в організаціях, а також розробка конкретних практичних етапів впровадження змін в даній організації.

На основі виконаної роботи можемо сформулювати наступні висновки:

1. Організаційні зміни виникають у зв'язку з реакцією компанії на динаміку змін у зовнішньому середовищі, включаючи комунікаційні, вимоги та можливості.

Підприємства постійно пристосовуються до свого оточуючого середовища, водночас ініціюючи зміни, що впливають на зовнішню обстановку. Розробка та випуск нових продуктів і технологій, які стають визначальними та широко поширеними на ринку, також є складовою організаційних змін.

Організаційні зміни можуть включати:

- зміни в основній структурі, такі як характер та рівень підприємницької діяльності, правова структура, власність, джерела фінансування, міжнародні операції, диверсифікація, злиття та спільні підприємства;

- зміни в завданнях та діяльності, такі як асортимент продукції та спектр послуг, нові ринки збуту, клієнти та постачальники;

- зміни в застосованій технології, включаючи обладнання, інструменти, матеріали та енергію, а також технологічні процеси;

- зміни в структурах та процесах управління, охоплюючи внутрішню організацію, робочі процеси, процеси прийняття рішень та управління, інформаційні системи.

Існує розрізнення між підприємствами за способом впровадження змін, і це можна класифікувати як реактивні та проактивні. Реактивні підприємства реагують на проблеми, впроваджуючи постійні вдосконалення. У свою чергу,

проактивні компанії використовують як механічний, так і органічний підхід до змін. Останній є більш гармонійним і включає в себе зміни в усіх структурах організації.

Організаційні зміни також можна аналізувати за допомогою теорії Е і теорії О. Перша теорія орієнтована на досягнення фінансових цілей, тоді як друга акцентує на корпоративній культурі та мотивації співробітників.

2. Для проведення дослідження процесу організаційних змін було обрано українське промислове підприємство ТОВ "Лемберг Пак", яке спеціалізується на виробництві поліетиленової упаковки та реалізації супутньої продукції. Виробництво поліетиленової продукції здійснюється за допомогою сучасного автоматизованого обладнання для екструзії розплавленого поліетилену та надування кишенькової плівки.

Аналізуючи техніко-економічні показники діяльності ТОВ "Лемберг Пак", було виявлено численні переваги порівняно з аналогічними продуктами конкурентів, включаючи високу якість, відповідність стандартам та можливість експорту за кордон.

Структура управління компанії є гнучкою та постійно адаптується, враховуючи еволюцію ринкових вимог та внутрішніх стратегій. З фінансово-економічної точки зору, ТОВ "Лемберг Пак" виявило стабільність у 2021-2022 роках, що відзначається постійним доходом та прибутковою діяльністю.

У другій частині магістерської роботи детально проаналізовано фінансове становище компанії. Виявлено, що ТОВ "Лемберг Пак" успішно функціонує на внутрішньому ринку, забезпечуючи покриття дебіторської заборгованості та компенсацію витрат виробництва за рахунок отриманих доходів.

На основі проведеного аналізу було здійснено оцінку інноваційного потенціалу компанії, використовуючи методи PEST та SWOT, що дозволило визначити стратегії та перспективи подальшого розвитку ТОВ "Лемберг Пак".

3. Внаслідок реалізації змін в ТОВ «Лемберг Пак» з використанням інтегральної методики та інструментів "результативного менеджменту" були

досягнуті короткострокові успіхи, такі як збільшення обсягу продажів і прибутку, покращення рівня задоволеності як споживачів, так і співробітників. Також визначені перспективи для довгострокової мети, а саме виходу ТОВ «Лемберг Пак» на міжнародний ринок. В наступному етапі компанія продовжує підтримувати процес поліпшень за схемою "Планування - Експеримент – Перевірка - Впровадження змін".

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Баева О. Основи менеджменту: Практикум менеджменту - К.: Центр учбової літератури, 2007
3. Бізнес-планування : навч. посіб. для студентів спец. 073 "Менеджмент", 281 "Публічне управління та адміністрування" . Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Мезіна В. В. [вид.], 2018. 128 с.
4. Біловодська О. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. Ред.: Л. М Таранюк. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
5. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
6. Виноградова, О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія. Донецьк: Дон дует, 2006. 186 с.
7. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Х. ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с.
8. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ:КНТУД, 2014. 364 с
9. Гольцев Д. Г. Сутність та маркетинговий підхід до поняття "якість" у системі управління якістю. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 3
10. Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
11. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.
12. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. Львів: БаК, 2001. 624 с.

- 13.Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.
14. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215с.
- 15.Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
- 16.Єрмошенко М. В. Менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Національна академія управління, 2006.
- 17.Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
- 18.Захарова О.В., Шумаєва О.О., Солонцова О.П. Управління змінами: навч. посіб. / 2-ге вид., перероб. та допов. Донецьк: ЛандонXXI, 2014. 453 с.
- 19.Карамушка Л. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. НАПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка, Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Укр. асоц. організац. психологів та психологівпраці. Л.: Сполом, 2011. 216 с.
- 20.Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
- 21.Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Грищук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
- 22.Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
- 23.Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
- 24.Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с
- 25.Петрова І., Поліщук В., Печенізький В. Управління змінами: навч. Посібник. Львів: ЗУКЦ, 2008. 66 с.

- 26.Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с
- 27.Coveys C. The Sevens Habits of Efective People. Free Press. 1999 44.
- 28.Садєков А.А., Гусєва О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами. Навчальний посібник для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання. Д.: ДонНУЕТ, 2010. 414 с.
- 29.Серіков А.В. Управління організаційними змінами. Навчальний посібник. - Київ: Фирма „БУРУНиК”, 2013. 264 с.
- 30.Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз // Наука й економіка: наук.-теорет. журнал. 2008. № 4. С. 354-361.
- 31.Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія. Том 5 / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. - Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. 268 с.
- 32.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
- 33.Штангерт А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством [Текст]. Навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
- 34.Beer M. Resolvingy of the Tension between theoretiks E and O of Changer. — Harvard Business School, 2011
- 35.Bennis W. Leadershiping of changer. — HBS, Boston, 2011.
- 36.Burns. T. The Management of Innovation, The BBC: Public Institution and Private World (1977)/
- 37.Conger G. The efective changes begins in the Top. — HBsS, Boston, 2010.
- 38.Galbraith G. Roles of Formalistik Structurs and Process — Harvards Busines School Pres, Boston, 2011
- 39.Senders P. Puzzle and paradox of How Kompany livin. — Harvard Busines School, Boston, 2012.
- 40.[You Control. ТОВ «Лемберг пак» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/44458654/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44458654/)



