

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Андрія ВШИВЦІВА

Науковий керівник
доцент, кандидат наук державного
управління, доцент
Наталія МИХАЛЦЬКА

Рецензент
директор приватного підприємства
«Віконт»
Іванна ДІДИЧ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» «___» 2024 р., протокол № ___

Завідувач кафедри менеджменту та
економічної безпеки

(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ВШИВЦІВ А. Управління змінами організації. - Рукопис.

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

У першому розділі кваліфікаційної роботи «Теоретичні аспекти впровадження змін у менеджменті організації» розкрито сутність управління змінами в діяльності організації; з'ясовано концептуальні підходи управління змінами організації; визначено інструменти адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

У другому розділі «Аналіз управління організаційними змінами ПП «Віконт» охарактеризовано діяльність та систему управління організації; проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації; узагальнено вплив можливостей на проведення змін в управлінні організацією.

У третьому розділі «Удосконалення стратегії змін ПП «Віконт» сформовано механізм забезпечення змін в управлінні організацією, розроблено стратегію змін розвитку організації.

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

Ключові слова: зовнішнє середовище, управління змінами, конкурентоспроможність, адаптація, стратегія змін.

ABSTRACT

VSHYVTSIV A. Organizational change management. Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management», Lviv, 2024.

The first chapter of the qualification work «Theoretical aspects of implementing changes in the management of the organization» reveals the essence of managing changes in the organization's activities; the conceptual approaches of organizational change management are clarified; tools for adapting the organization to changes in the external environment are defined.

In the second chapter «Analysis of management of organizational changes of PE «Vikont» the activities and management system of the organization are characterized; an analysis of the external and internal environment of the organization was carried out; the impact of opportunities on making changes in the management of the organization is summarized.

In the third chapter, «Improving the change strategy of Vikont PE», a mechanism for ensuring changes in the management of the organization was formed, and a strategy for changes in the development of the organization was developed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: external environment, change management, competitiveness, adaptation, change strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність управління змінами в діяльності організації	7
1.2. Концептуальна модель управління змінами організації	11
1.3. Стратегічна адаптація організаційним змінам	15
Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПП «ВІКОНТ»	21
2.1. Загальна характеристика та система управління організації	21
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації	28
2.3. Оцінка організаційних змін в управлінні організацією	38
Висновки до другого розділу	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗМІН ПП «ВІКОНТ»	45
3.1. Механізм забезпечення змін в управлінні організацією	40
3.2. Формування стратегії змін розвитку організації	50
Висновки до третього розділу	54
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Головним критерієм ефективності діяльності соціально-економічної організації є її конкурентоспроможність на ринку товарів та послуг. Оскільки ринок характеризується невизначеністю, то організації повинні постійно змінюватися для збереження своїх позицій на ринку. Основною проблемою є вміння реагувати на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі шляхом організаційних змін у внутрішньому середовищі. Велика пандемія та російсько-українська війна стала поштовхом до створення нових трендів в управлінні змінами організації, поступово переорієнтовувати свою діяльність під нові умови. За сучасних умов прискорених трансформаційних перетворень вітчизняної економіки актуальною темою адаптації організації є впровадження в практику управління нових технологій і механізмів управління змінами для розвитку організації та здатності гнучкого реагування до мінливих умов зовнішнього середовища.

Розвиток підприємства являє собою незворотну систему змін, яка виражається в кількісних та якісних перетвореннях діяльності, трансформації структури чи формуванні нових властивостей. Ці зміни є основою розвитку підприємства, а формами його прояву можуть бути як прогрес так і регрес. Будь-яка організація потребує регулярного отримання із зовнішнього середовища ресурсів для забезпечення своєї життєдіяльності, її спроможність до адаптації вимог стейкхолдерів набуває відправного значення в контексті досягнення цілей її діяльності. Особливу актуальність управління змінами набуває для вітчизняних організацій, які функціонують у нестабільних умовах та вимушені шукати оптимальні шляхи та потенційні можливості забезпечення стабільності діяльності.

Аналіз останніх досліджень. Змістовні питання управління змінами організації розглянуто у працях: А. Балдинюк [2], О. Гусева [3], Г. Тарасюк [4], Н. Беляєва [6], Т. Бауліна [10], М. Марин [12], С. Степаненко [13] Т. Покотило [14] та інші дослідники.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів впровадження змін у менеджмент організації та виокремлення особливостей управління змінами організації в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- розкрити сутність управління змінами в діяльності організації;
- з'ясувати концептуальні підходи управління змінами організації;
- визначити інструменти адаптації організації до змін зовнішнього середовища;
- охарактеризувати господарську діяльність та систему управління ПП «Віконт»;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище ПП «Віконт»;
- узагальнити вплив можливостей на проведення змін в управлінні організацією;
- сформулювати механізм забезпечення позитивних змін в управлінні організацією;
- розробити стратегію розвитку організації в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є процес формування змін у менеджменті ПП «Віконт».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних засад здійснення управлінського впливу на проведення змін організації.

Методи дослідження. Теоретичні аспекти впровадження змін у менеджменті організації здійснюється за допомогою діалектичного методу пізнання; аналіз управління організаційними змінами ПП «Віконт» здійснюється шляхом використання порівняльного, функціонально-вартісного аналізу; удосконалення організаційної стратегії адаптації змінам зовнішнього середовища здійснюється за допомогою конкретних, абстрактних та економіко-статистичних методів дослідження.

Інформаційна база дослідження. Джерелами інформації для проведення дослідження є монографії, наукові статті, законодавчі акти, статистичні та аналітичні матеріали, інформаційні дані з мережі Інтернет, власні авторські розрахунки.

Апробація результатів дослідження. Управління стратегічними змінами в контексті економічної безпеки. *Програма науково-практичного семінару «Фінансова розвідка: реалії та перспективи в умовах викликів воєнного часу»* 15 листопада 2024 року. С. 10.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 60 сторінках. Робота містить 18 рисунків, 19 таблиць, список літератури 42 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН У МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність управління змінами в діяльності організації

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамікою та невизначеністю, підприємства мають бути готовими до швидкої адаптації та впровадження змін для забезпечення своєї стійкості та конкурентоспроможності [1]. Управління змінами є важливим аспектом сучасного менеджменту, особливо важливо відзначити, що зміни, які впроваджуються після повномасштабного вторгнення відрізняються від проведених змін у попередні роки. Розглянемо теоретичні аспекти сутності «управління змінами» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теоретичні аспекти сутності терміну «управління змінами»

Джерело	Сутність терміну «управління змінами»
А. Балдинюк [2, с. 156]	Управління змінами повинно бути закладено в саму стратегію розвитку організації, яка містить модель життєвого циклу, визначеність позиції організації в цьому життєвому циклі та алгоритми щодо виявлення точок необхідності запровадження змін.
Zosym Махум [4]	Управління змінами - це комплексний, циклічний і структурований підхід для переходу окремих осіб, груп і організацій з поточного стану в майбутній стан з передбачуваними вигодами для бізнесу.
В. Стадник, М. Йохна [5, с. 51]	Управління змінами- це вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координування їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей.

Г. Тарасюк [4, с. 289]	Процес управління змінами передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін.
О. Гусєва [3, с. 53]	Управління змінами – це цілеспрямований, організований (або самоорганізований) процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом на функціональну, конкурентну або генеральну стратегії для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку.

Джерело: складено автором на підставі джерела [2-5]

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що управління змінами є інструментом узгодженості усіх напрямків діяльності організації протягом життєвого циклу для досягнення місії. Варто відзначити, що управління змінами є комплексною процедурою управління організації та здійснюється для того, щоб підвищити ефективність організаційних відносин в усіх напрямках діяльності.

Серед комплексу заходів управління змінами організації актуальним питанням є проведення організаційних змін та їх впровадження в діяльність. В сучасних умовах проведення організаційних змін потребує ґрунтовного вивчення. Проведемо аналіз визначення сутності поняття «управління організаційними змінами» в табл. 1.2.

Управління організаційними змінами передбачають впровадження заходів, які мають забезпечувати досягнення якісно нових методів управлінського інструментарію з метою планування та здійснення змін з орієнтацією на мінімізацію опору та максимізацію ефективності їх здійснення.

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до визначення поняття «управління організаційними змінами»

Джерело	Сутність терміну «управління організаційними змінами»
Н. Беляєва [6, с. 3]	Результат організаційних змін – забезпечення фінансово-економічної стійкості, підвищення ефективності, забезпечуються зростання й інноваційний розвиток.
Гринько Т. В. [7, с. 249]	Управління організаційними змінами – це структурний підхід до переведення певних об'єктів і систем з поточного стану в бажаний майбутній стан, метою якого є розширення прав і можливостей співробітників прийняти та підтримати зміни в їх поточному бізнес-оточенні.
Т. Гринько, Т. Гвініашвілі [8, с. 40]	Процес управління організаційними змінами як управління переходом організації як системи з одного стану до іншого.
В. М. Ковальов Ю. В. Яковлєва [11, с. 86]	Управління організаційними змінами передбачає контроль та відстеженні змін у проектах, що передбачає дослідження конфігурації на протязі його життєвого циклу.
Т. Бауліна [10, с. 9].	розглядає управління організаційними змінами як специфічний вид діяльності підприємства, який забезпечує процес планування, контролю та запровадження перетворень в організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсах та компонентів підприємства при постійному моніторингу, оцінці та аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Джерело: складено автором на підставі [6-10]

Отже, проведений аналіз сутності поняття «управління організаційними змінами» дає підстави говорити, що це широке поняття, яке включає зміни в інформаційному забезпеченні, організації робочого часу, у сфері розвитку персоналу, в галузі управління виробництвом і постачання, організаційних методів у зовнішніх комунікаціях з постачальниками, клієнтами, партнерами та конкурентами. Цей процес реалізується через функції управління для адаптації організації до змін зовнішнього середовища із врахуванням особливостей внутрішнього середовища та його трансформацію (рис. 1.1).

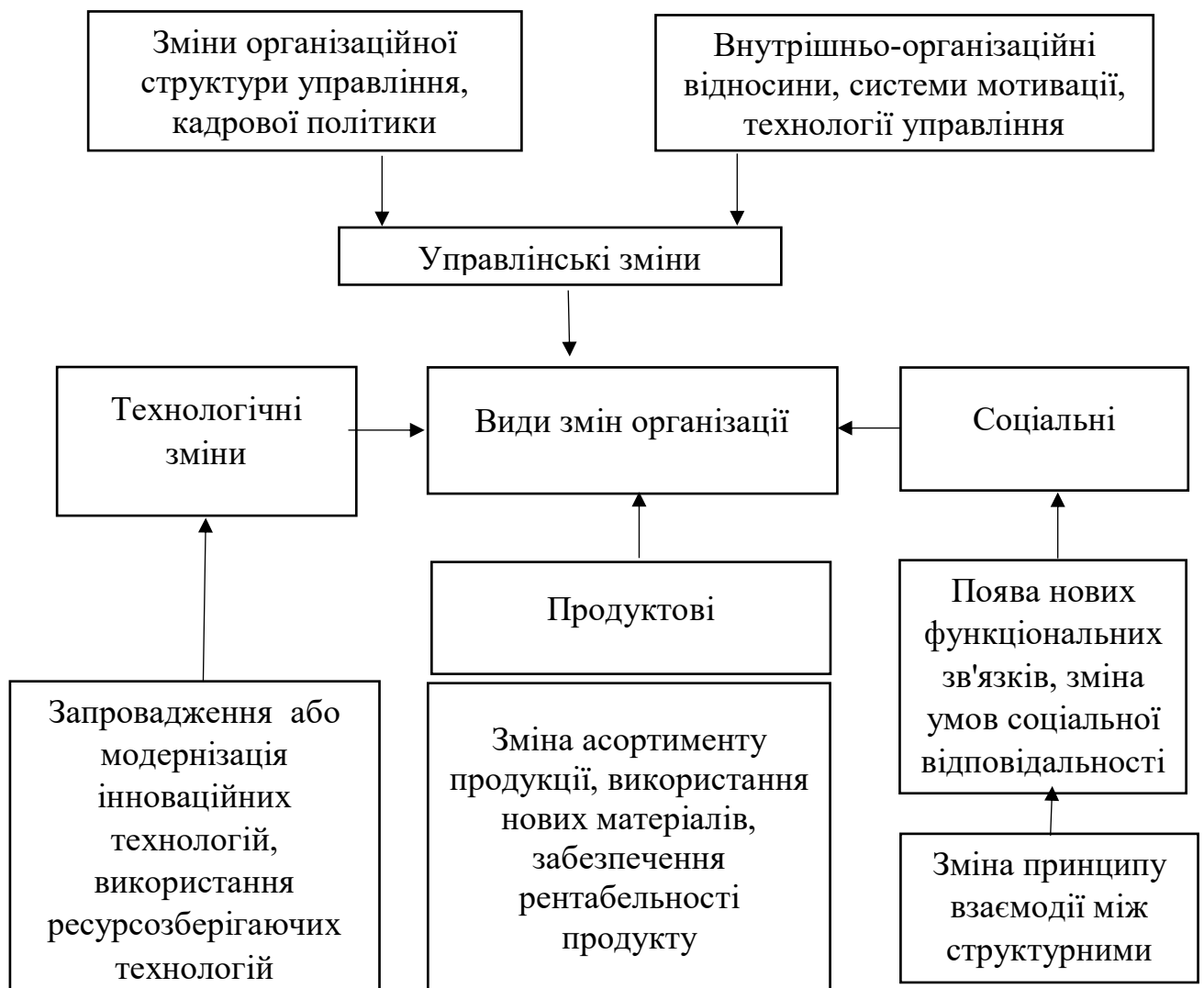


Рис. 1.1. Види змін та їх вплив на діяльність організації

Джерело: побудовано автором на підставі [13]

Управління організаційними змінами необхідно розглядати як сукупність послідовних взаємозалежних дій в процесах, функціях, структурах і напрямках діяльності організації, які спрямовані на досягнення певних цілей через проведення організаційних змін. Варто наголосити, що управління змінами передбачає реалізацію механізмів спрямованих на самоорганізацію, самоконтроль та адаптацію організації до чинників зовнішнього та внутрішнього середовища для реалізації цілей та забезпечення сталого розвитку організації.

1.2. Концептуальна модель управління змінами організації

З метою збереження конкурентоспроможності та стійкості на ринку товарів та послуг організації змушені періодично впроваджувати зміни в свою діяльність. Потреба в змінах виникає не лише як реакція на чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, а також проводиться як вплив на життєвий цикл організації з метою «перетворення цінностей, прагнень та поведінки людей при одночасному вдосконаленні виробничих, збутових та інших процесів діяльності підприємства, методів та інструментів їх впровадження, стратегій та системи в цілому» [14]. В основі процесу управління змінами лежать принципи, дотримання яких забезпечить результативне та ефективне впровадження заходів організаційного розвитку (рис. 1.2).

Розвиток організації передбачає впровадження закономірних змін, які відображаються у якісній та кількісній трансформації або формуванні нових елементів, форм чи структурних зв'язків, управлінських, матеріальних, інтелектуальних чи соціальних компонентів. Концепцію управління змінами організації можна представити за допомогою процесного, компетентнісного, змістовного та адаптивного підходів.



Рис. 1.2. Принципи управління змінами організації

Джерело: побудовано на підставі [14]

По-перше, з позиції процесного підходу, управління змінами є обґрунтованою та доцільною функцією управлінської діяльності, яка складається з послідовних етапів та дозволяє функціонувати організації в умовах впливу військово-політичних, глобалізаційних, соціальних чинників. Динамічний вплив чинників зовнішнього середовища спонукає до використання методів прогнозування, економіко-математичного моделювання, експертного дослідження. Вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища є постійним, а тому вимагає проведення моніторингу загроз та можливостей зовнішнього середовища та виявлення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища. Дослідження мікро- та макросередовища інструментом реалізації планування та реалізації контекстного бачення змін.

По-друге, для успішної трансформації організації в бажаний стан необхідно розробити перелік параметрів з якісними та кількісними

характеристиками. З метою доведення показників в прогнозований стан, здійснюється управлінський вплив на об'єкт змін, тобто ресурси, процеси, працівників, структуру, включаючи цілі, стратегії, організаційну культуру для набуття ними вищого рівня складності, ефективності, модифікації відповідно до поставлених завдань.

По-третє, в рамках змістовного підходу управління змінами вимагає визначення, що буде змінено та яким чином. Цей підхід варто розглядати у тісній взаємодії із системним, але на відміну від вищезгаданого бачення сутності останнього, ми пропонуємо його розглядати як дослідження змін взаємозв'язків між підсистемами та елементами підприємства для набуття ним нового стану [15].

По-четверте. Важливою моделлю управління змінами є досягнення цілей змін через адаптивний підхід, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, розвитку організації та стійкості ринкових позицій. Адаптація допомагає посилити свої конкурентні переваги не втрачаючи індивідуальності шляхом вдосконалення внутрішнього середовища та вмілого використання можливостей зовнішнього середовища. Процес адаптації передбачає здійснення змін всередині організації відповідно до вимог, які формуються учасниками зовнішнього середовища: споживачами, клієнтами, партнерами, постачальниками та конкурентами. В процесі проведення змін організації під впливом викликів зовнішнього середовища варто зосередитися на збереженні своїх конкурентних переваг, унікальності товарів та послуг для збереження цільового ринку.

Процес управління організаційними змінами складається з багатьох факторів та складових, врахування яких забезпечить ефективність результатів після його впровадження [15]. Розглянемо процес управління організаційними змінами (рис. 1.3).

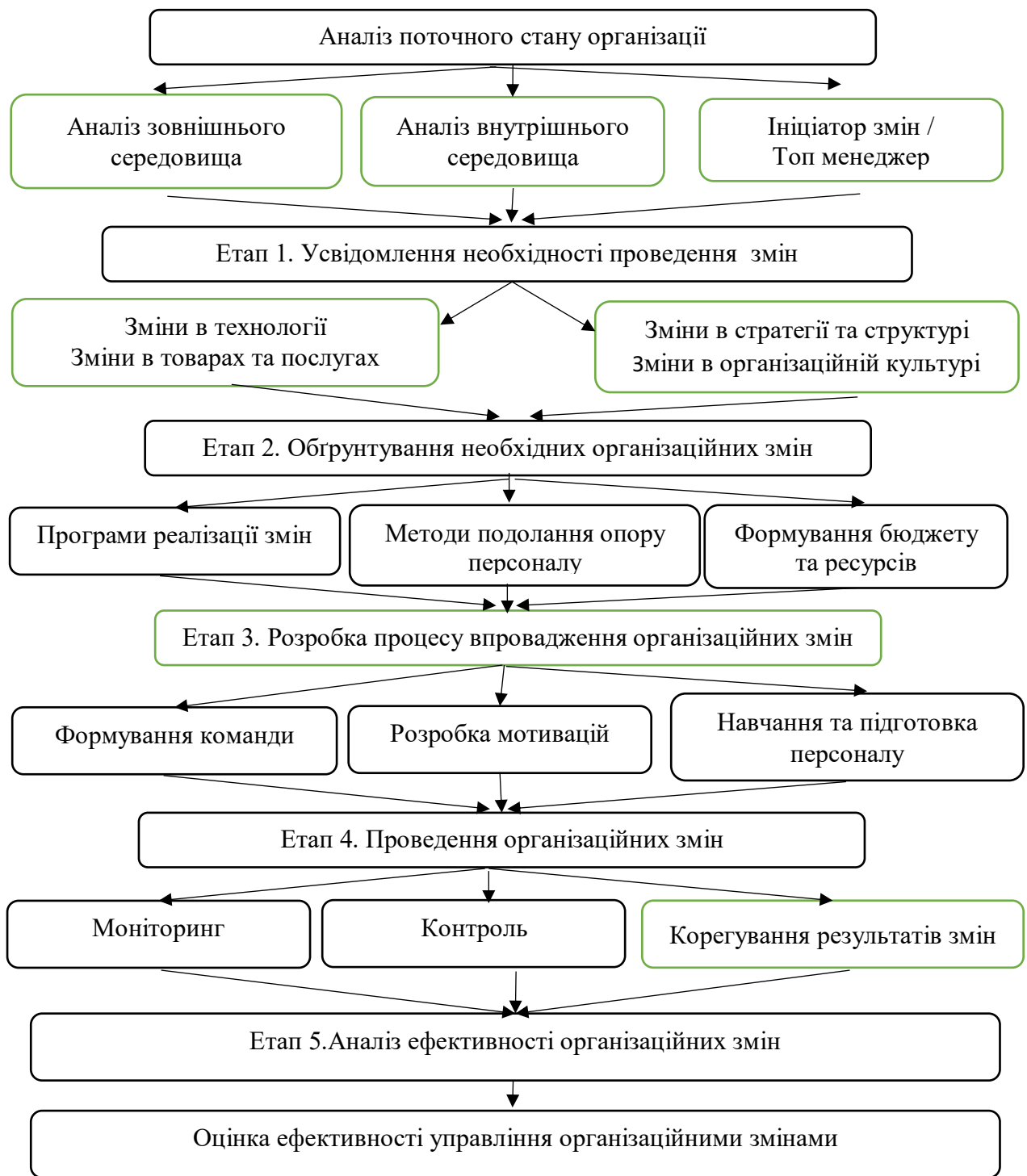


Рис. 1.3. Процес управління змінами організації [16]

Послідовність етапів впровадження змін передбачає:

- усвідомлення топ-менеджера необхідності проведення організаційних змін на підставі аналізу фінансово-господарської діяльності організації, оцінки загроз та можливостей, визначення потенціалу організаційних змін;

- обґрунтування необхідності здійснення змін в організації у різних напрямках діяльності, які стосуються інноваційної, виробничої, комерційної, соціальної, управлінської діяльності;

- якісна розробка програми впровадження організаційних змін, яка впливає на процес організаційних змін та її ефективність. Програма реалізації змін передбачати постановку і досягнення конкретних цілей, спрямована на ліквідацію невідповідності організаційних компетенцій організації, заходи щодо подолання опору змінам персоналу в організації;

- проведення та інтегрування змін в загальну систему управління організації змін та аналіз ефективності організаційних змін.

Отже, процес впровадження змін починається із розуміння менеджерами їх неминучості під впливом часу та умов невизначеності. При впровадженні організаційних змін необхідно усвідомлювати складність цього процесу, виникнення проблем на різних етапах планування та впровадження змін. Проведення організаційних змін має забезпечити їх економічну обґрунтованість.

1.3. Стратегічна адаптація організаційним змінам

Формування механізму стратегічної адаптації являє собою зміст процесу адаптивного стратегічного планування, що являє собою інтегровану систему обґрунтування пристосованих до особливостей зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей об'єкта моделей стратегічного управління, які формують методологічний базис реалізації встановлених стратегічних цілей та ефективних напрямів стратегічного розвитку на шляху досягнення організацією цільового стану і положення на ринку [16]. Інструментом стратегічної адаптації організаційним змінам є стратегія змін, яка включає програму дій, в якій визначено пріоритети змін, виокремлено проблеми та оцінено ресурсний потенціал для досягнення мети проведення змін в організації. Варто зауважити, що досягнення цілей можливе лише за умов наявності єдиного напрямку

досягнення цілей, дотримання правил та прийомів виконання поставленої мети, зацікавленості усіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм здійснення організаційних змін.

Зміни у зовнішньому середовищі потребують відповідного реагування та внутрішньої адаптації до нових умов функціонування. Управління змінами організації здійснюється на підставі таких інструментів адаптації:

- формування інформаційної системи. В умовах невизначеності важливо для організації отримувати достовірну інформацію, своєчасно її використовувати, та як наслідок, створити високий рівень захисту від ризиків та загроз та максимальні умови для використання можливостей;
- розробка стратегії досягнення цілей. Завдяки стратегічного планування формується програма довгострокових цілей і складається план досягнення місії організації;
- побудова гнучкої організаційної структури. Організація отримує можливість миттєво реагувати на зміни зовнішнього середовища та за невеликий проміжок часу може змінити вектор розвитку та спеціалізацію;
- розвиток партнерських відносин. Підтримка та емпатія менеджера стосовно персоналу створить оптимальні умови для зменшення опору працівників.

Під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища процес управління прийняття рішень спрямований на перехід системи на новий рівень в контексті формування мети, завдань, тактики та процедури досягнення місії, формуванні організаційної структури та технології використання людського потенціалу для досягнення результативності та ефективності об'єкта управління.

В процесі управління змінами організації важливо заручитися підтримкою працівників, створити команду одностайних, визначити роль та вимоги до кожного учасника змін, створити умови для розширення компетенцій та здібностей з метою одержання найбільшої ефективності для досягнення результативності. Розглянемо принципи формування адаптивної системи управління змінами організації (рис. 1.4).

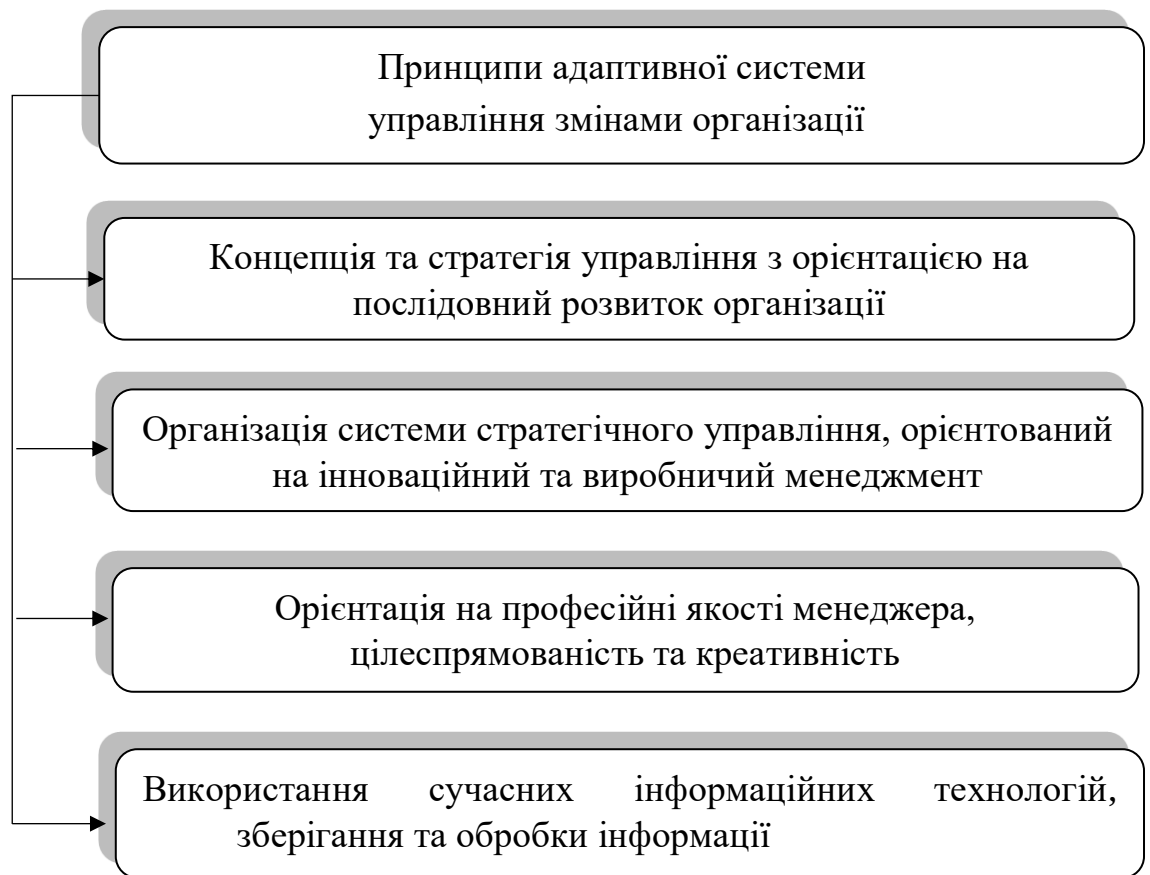


Рис. 1.4. Принципи адаптивної системи управління змінами організації [17]

Розробка вимог до методології адаптації системи стратегічного управління підприємств багато в чому буде визначатись станом економіки України, наявністю науково-технічного потенціалу, ресурсами, рівнем конкурентоспроможності, іміджем і завойованою позицією на українському та світовому ринках [18].

Проведення організаційних змін впливає на стан діяльності персоналу та може викликати опір управлінню змінами в організації. Аналіз літературних джерел показав, що менеджери організації повинні володіти знаннями і вибудувати конструктивні шляхи недопущення, нівелювання чи протидії опору змінам на підприємстві [14].

Розглянемо етапи формування адаптивної системи стратегічного управління змінами організації рис. 1.5.

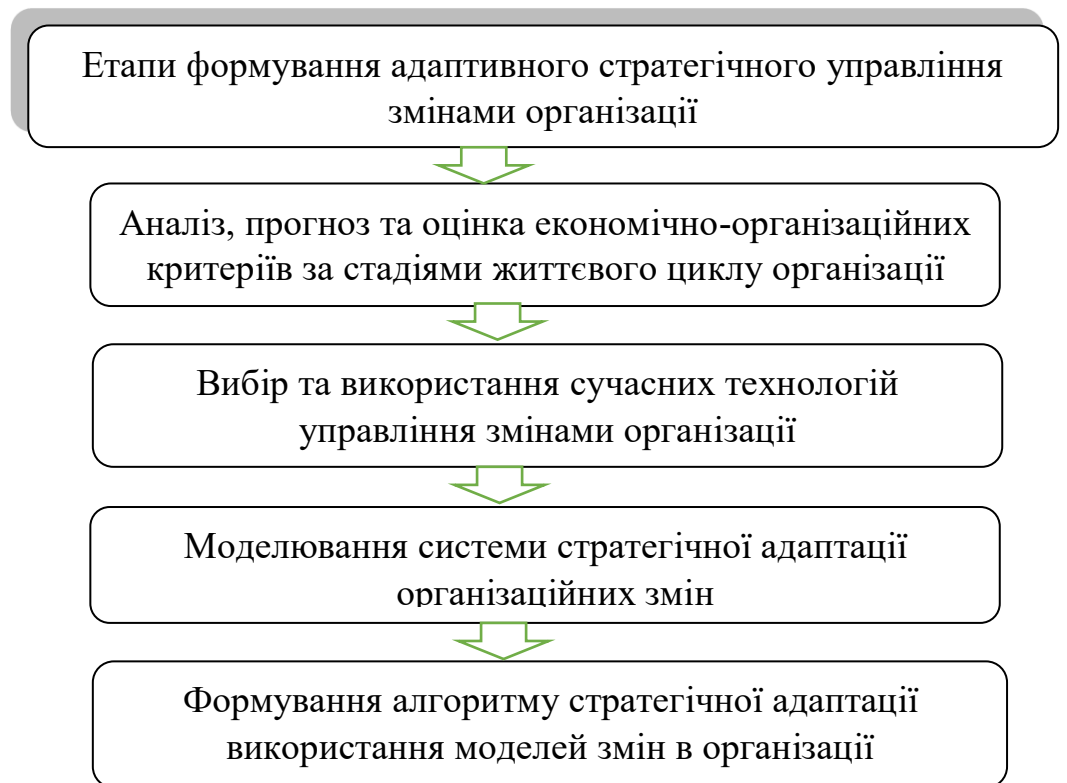


Рис. 1.5. Етапи формування адаптивного стратегічного управління змінами організації [16]

Успішне впровадження змін можливе при сприйнятті, розуміння та бажанні працівників змінюватися та реалізувати заплановані заходи змін. Значення людського капіталу в здійсненні процесів економічного розвитку зростає. Людська діяльність в процесі змін визначається здібностями, знаннями, талантами, здобутками та досвідом персоналу; поведінкою та ставленням персоналу до праці; розумінням цінностей організації та потребами до діяльності; наявністю лідера та його позицією до змін.

На думку вчених підчас впровадження будь-яких управлінських рішень на підприємстві спротив є неминучим явищем. За своєю природою він є реакцією соціальної системи компанії на певний вплив [17]. Його основна причини – почуття незахищеності [18]. Варто зазначити, що опір змінам може відбуватися як на різних ієрархічних рівнях управлінської структури, так і на рівні підлеглих. Будь-які зміни організації супроводжуються опором, а тому потрібно вивчити

причини опору, оцінити методи реалізації програми змін, проаналізувати механізм подолання опору персоналу. Дотримання алгоритму дій у процесі управління змінами організації може дати очікуваний результат, проте головний акцент під час проведення змін необхідно ставити на охоронну функцію корпоративної культури, яка є основою дотримання раціональної поведінки і взаємодії персоналу.(рис. 1.6).

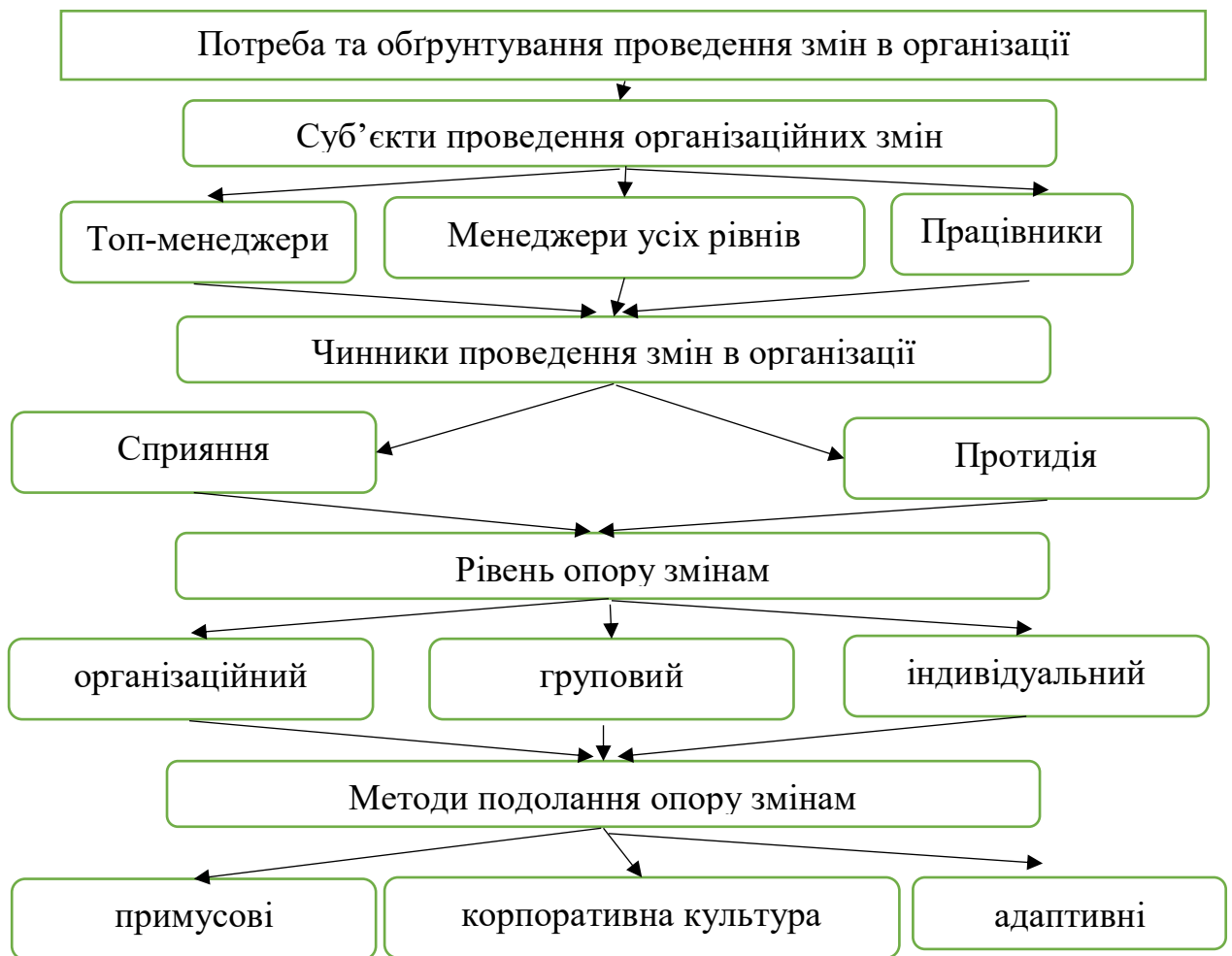


Рис. 1.6. Схема подолання опору змінам на підприємстві [14]

Напрями адаптації системи стратегічного управління змінами організації:

- визначення рівня конкуренції, з'ясувати потенційні можливості збільшення частки ринку, оцінка наявних чи можливих компетенцій;
- прогнозування можливостей на середньострокову та довгострокову перспективу розвитку організації для підвищення конкурентоспроможності продукції організації;

- аналіз потенційних ресурсних можливостей проведення організаційних змін, визначення рівня управлінських компетенцій щодо розробки та виконання перспективних цілей і стратегій розвитку організації в умовах невизначеності;
- оцінка результативності менеджменту організації.

Висновки до першого розділу

1. Стратегія розвитку організації повинна передбачати програму управління змінами, яка включає модель життєвого циклу продукту чи організації, визначеність конкурентної позиції, передумови необхідності запровадження змін та алгоритм управління змінами організації.

2. Метою проведення змін в організації є підвищення конкурентоспроможності організації, а управління змінами передбачає розроблення плану заходів для переходу окремих осіб, груп і організацій з поточного стану в майбутній стан з перспективою розвитку організації.

3. Особливістю проведення організаційних змін є цілеспрямований вплив управлінців на персонал з метою координування їх дій для досягнення поставлених цілей організації.

4. Концептуальна модель управління змінами організації включає визначення потреби змін, як реакції на чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, враховує життєвий цикл організації, координує перетворення ресурсів організації та регулює поведінку працівників при вдосконаленні виробничих, збутових, соціальних процесів діяльності організації.

5. У процесі проведення змін менеджери зіштовхуються із впливом чинників, які поділяють на зовнішні та внутрішні. Процес управління змінами організації передбачає усвідомлення управлінського потенціалу та здатності організації до проведення змін, проведення аналізу загроз та можливостей, наявності програми подолання опору змінам персоналом організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

ПП «ВІКОНТ»

2.1. Загальна характеристика та система управління організації

Воєнний стан є надзвичайно складною ситуацією, яка суттєво впливає на всі сфери життя суспільства, включаючи деревообробну промисловість. У нинішніх умовах розвиток цієї галузі, незважаючи на специфічні виклики та обмеження, може відігравати важливу роль у підтримці економіки та життєво важливих потреб населення [17]. Проведемо аналіз чинників, які впливають на ефективність функціонування малого бізнесу деревообробної промисловості в період воєнного стану (рис. 2.1).

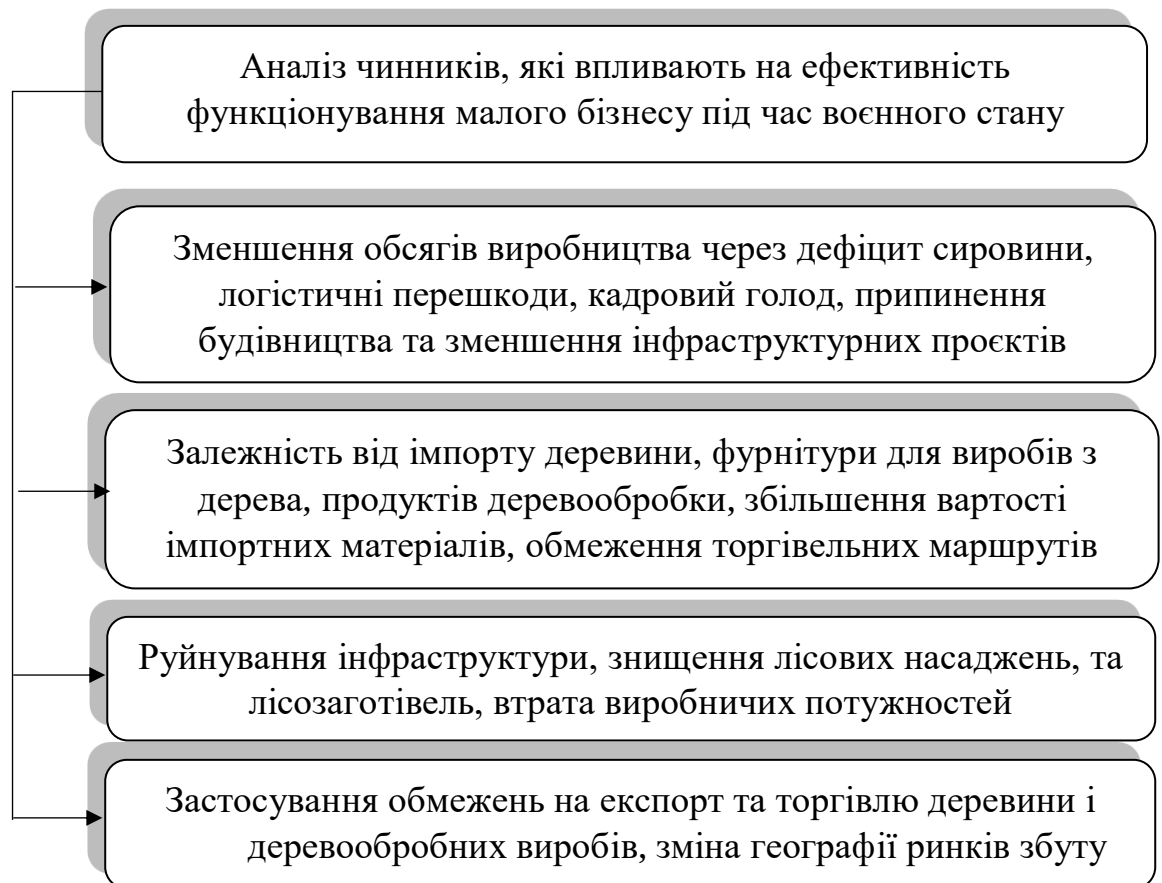


Рис. 2.1. Аналіз чинників, які впливають на ефективність функціонування малого бізнесу під час воєнного стану [17]

Джерело: побудовано автором на підставі

В умовах воєнного стану розвиток малого підприємництва деревообробної галузі залежить від доступності ресурсів, нестабільності і ризикованості економічного середовища, масштабу ведення війни, загальної інвестиційної активності, гнучкості та швидкого реагування на загрози, здатності адаптуватися до нових ринкових реалій.

Приватне підприємство «Віконт» зареєстроване 15.08.1997 році, тобто функціонує на ринку товарів та послуг більше 25 років. Основним видом діяльності підприємства є виробництво дерев'яного покриття: паркету та паркетної дошки. Паркетна дошка - сучасна інтерпретація дерев'яної підлоги із безліччю переваг. За її бездоганний вигляд відповідають різноманітні важливі фактори. Паркетна дошка – багатошарове полотно з дерева. Воно складається з перпендикулярних шарів. Цим досягається висока міцність і стійкість до сторонніх чинників. Верхній шар виготовлений зі зносостійкого дерева. Середній шар, як правило, складається з хвойної деревини та сполучних елементів. Основний шар зроблений із соснової або ялинової фанери [17].

ПП «Віконт» є комерційним підприємством, яке створене на власний ризик, передбачає систематичну діяльність для забезпечення прибутковості, дотримується вільного вибору підприємництва у межах чинного законодавства, розвиває бізнес-процеси на території України та в країнах Європейського Союзу. У межах правового регулювання підприємницької діяльності дотримується принципів захисту інтересів товаровиробників з боку держави, заборони безпідставного втручання органів влади у внутрішні процеси функціонування малого бізнесу, обмеженого державного регулювання економіки.

Зважаючи на виклики сьогодення головною місією ПП «Віконт» є збереження робочих місць, забезпечення стійкості, зменшення тиску на соціальну сферу держави, дотримання податкової дисципліни. ПП «Віконт» використовує нові технології у виробництві, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, дотриманню європейських стандартів готової продукції, забезпеченню надійності та якості виробів, розширенню ринків збуту.

Система управління ПП «Віконт» за 2021-2023 рр. зазнала організаційних змін з акцентом на розширений зв'язок із зовнішнім середовищем, стратегічну адаптацію до умов сьогодення, командну роботу, солідарну відповідальність та гнучкість в управлінні. Організаційна структура ПП «Віконт» побудована за принципом лінійно-функціонального стилю управління (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура управління ПП «Віконт»

Джерело: побудовано автором

Лінійно-функціональна організаційна структура характеризується:

- вертикальним прийняттям управлінських рішень;
- наданням повноважень та відповідальності в межах функціональних обов'язків;
- делегуванням повноважень функціональним підрозділам;
- управлінням виконавцями з різних структурних підрозділів;
- скороченням рівнів управління організацією;

- інформаційною оперативністю прийняття управлінських рішень;
- зменшенням навантаження на керівника;
- складністю взаємозв'язку між функціональними та лінійними менеджерами;
- зростанням конфліктних ситуацій між структурними підрозділами;
- складністю контролю;
- втратою гнучкості реагування на виклики зовнішнього середовища.

Проведемо оцінку відповідності системи управління досягненню результативності функціонування структурних підрозділів за такими критеріями: чисельністю персоналу, компетентності працівників, прибутковості структурного підрозділу (рис. 2.3).

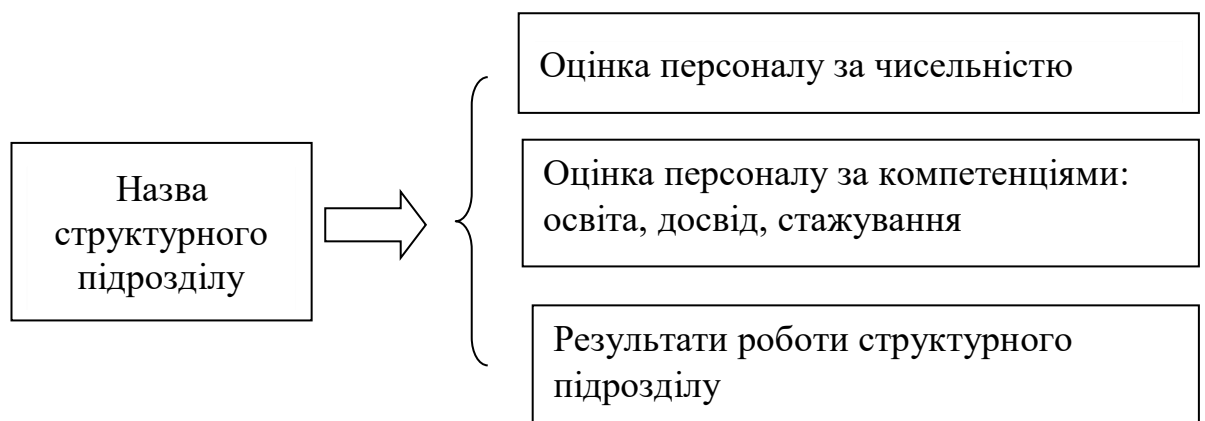


Рис. 2.3. Критерії відповідності системи управління досягненню результативності функціонування структурних підрозділів [18]

Об'єктом аналізу системи управління є керівник ПП «Віконт» та менеджери структурних підрозділів підприємства. Розглядаючи апарат управління ПП «Віконт» за чисельністю, підпорядкованістю та результативністю проаналізуємо показники оцінки організаційної структури управління за 2023 р.

1. Коефіцієнт раціональності структури, який характеризується співвідношенням фактичної чисельності менеджерів усіх рівнів до нормативного

значення. Збільшення цього показника вказує на ефективний розподіл функціональних обов'язків для досягнення цілей при мінімальних витратах. Коефіцієнт раціональності структури визначається за формулою [19]:

$$K_{pc} = A_{\phi} / A_{tc}, \quad (2.1)$$

де, A_{ϕ} , A_{tc} – кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою.

$$K_{pc} = 4 / 4 = 1$$

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що організаційна структура здатна адаптуватися до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки розподіл обов'язків між співробітниками та ефективна комунікація сприяє досягненню цілей організації з мінімальними витратами ресурсів.

2. Рівень централізації управління - це співвідношення чисельності топ-менеджерів до загальної чисельності менеджерів усіх рівнів. Оптимальне значення цього показника повинно зменшуватися, що буде свідчити про зростання децентралізації управління. Рівень централізації управління визначаємо за формулою [19]:

$$K_{\kappa} = P_{\phi v} / P_{\phi}, \quad (2.2)$$

де, $P_{\phi v}$ – кількість прийнятих рішень топ-менеджерами;

P_{ϕ} – загальна кількість прийнятих управлінських рішень на усі рівнях управління

$$K_{\kappa} = 268 / 659 = 0,4$$

Отже, рівень централізації управління дорівнює 0,4, що свідчить про досягнутий консенсус у прийнятті управлінських рішень та характеризує організаційну структуру управління ПП «Віконт» як достатньо децентралізованою, що сприяє гнучкості та оперативності прийняття управлінських рішень, в той же час значення цього коефіцієнта вказує на те, що керівник підприємства ухвалює рішення, які впливають на стратегічний розвиток.

3. Коефіцієнт ефективності комунікації визначає рівень інформаційної прозорості, оперативності інформації та взаєморозуміння персоналу. Коефіцієнт ефективності комунікації розраховується за формулою [19]:

$$Кек = Опк/Озк, \quad (2.3)$$

де, Опк – кількість результативних комунікаційних повідомлень;

Озк – загальна кількість комунікаційних повідомлень.

$$Кек = 2678/3987 = 0,7$$

Таким чином, коефіцієнт ефективності комунікації дорівнює 0,7, що вказує на проблемні питання стосовно налагодження внутрішньої комунікації у межах організаційної структури, які спотворюють інформації під час передачі, а також перешкоджають вчасному виконанню поставлених завдань.

4. Коефіцієнт надійності структури управління визначає рівень відповідності та стійкості організаційної структури та визначається за формулою [13]:

$$Кнад = 1 - Кн / Кзаг, \dots\dots\dots(2.4)$$

де, Кн – кількість рішень, які не були реалізовані;

Кзаг – загальна кількість прийнятих управлінських рішень у структурних підрозділах.

$$K_{над} = 1 - 23 / 659 = 0,95$$

Проведені розрахунки вказують на те, що досягнутий коефіцієнт надійності структури управління 0,95, забезпечує стійкість реалізації прийнятих управлінських рішень, сприяє зменшенню ризиків щодо невиконання управлінських рішень та свідчить про високу надійність організаційної структури.

Проведемо оцінку рівня організаційної структури управління за її складовими показниками за допомогою матриці (рис. 2.4).

		Оцінка рівня функціональної структури управління					
1		Високий	Середній		Низький		
Оцінка рівня ієрархічної структури управління	Високий	ВВ	ВС ПП «Віконт»		ВН		
	Середній	СВ	СС		СН		
	Низький	НВ	НС		НН		
		1	0,76	0,75	0,61	0,6	0

Рис. 2.4. Матриця оцінки організаційної структури управління ПП «Віконт»

Джерело: побудована на підставі розрахунків

В процесі виконання дослідження організаційної структури управління ПП «Віконт» виявлено, що підприємство демонструє середній рівень ієрархічної структури, який ґрунтується на проведенні помірного рівня контролю на усіх рівнях управління. Що стосується функціональної структури управління, то цей показник має високе значення, а отже вказує на оптимізацію процесів управління та ефективний розподіл функціональних обов'язків персоналу. ПП «Віконт» в матриця оцінки організаційної структури управління потрапило в квадрант ВС. З метою оптимізації організаційної структури управління необхідно покращити комунікаційний зв'язок всередині підприємства, підвищити рівень кваліфікації менеджерів, впровадити цифровізацію управлінських процесів.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Теперішній стан економічних процесів, для яких характерні тенденції глобалізації, перманентність змін і зростання конкуренції, з одного боку, й розвиток електронних технологій та загальне підвищення техніко-технологічного рівня бізнес-процесів з іншого вимагають від підприємств далекоглядного стратегічного мислення та надають можливостей розбудови систем управління з урахуванням сучасного стану розвитку техніки та технології [20].

Основними характеристиками функціонування малого підприємства в ринкових умовах є:

- самостійність;
- обмеженість у ресурсах виробництва та технологічних процесах;
- вузька спеціалізація;
- спрощеність системи збуту продукції до споживача;
- обмеженість фінансових ресурсів;
- відсутність складних управлінських структур;
- невелика капіталізація;

- локальність ринків збуту товарів та послуг;
- неформальність взаємовідносин з постачальниками та клієнтами;
- залежність від державних гарантів підтримки малого бізнесу;
- обмеження щодо використання інноваційних технологій;
- вразливість до змін економічної кон'юнктури, політичної ситуації, законодавчих ініціатив;
- підприємницький ризик та загрози зовнішнього середовища.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища в розрізі таких напрямів:

- аналіз реалізації продукції в динаміці;
- аналіз витрат за економічними елементами;
- аналіз внутрішніх ресурсів;
- аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.

Проведемо аналіз реалізації послуг ПП «Віконт» за 2021-2023 рр. з метою визначення шляхів збільшення обсягів реалізації, підвищення попиту та розширення ринків збуту, в результаті – збільшення виручки від реалізації та прибутку підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміки реалізації продукції ПП «Віконт» за 2021-2023 рр.

Період, роки	Показники, тис. грн	Абсолютний приріст, тис.грн	Темпи зростання, %	Темпи приросту, %
2021	4250	-	-	-
2022	6050	1800	142	42
2023	8704	2654	144	44

Джерело: складено на підставі фінансової звітності ПП «Віконт»

За даними таблиці бачимо, що незважаючи на військові дії в Україні ПП «Віконт» зуміло перейти на специфічні умови функціонування, стабілізувати виробничі процеси, зберегти кадровий капітал та налагодити логістичні зв'язки. Обсяг реалізованої продукції у 2022 р. становить 6050 тис. грн, у порівнянні з

2021 р. зріс на 1800 тис. грн. Темпи зростання обсягу реалізації продукції у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. становлять 144%, а у порівнянні з 2021 р. 205%.

Розглянемо динаміку обсягу реалізації продукції ПП «Вікон» за 2021- 2023 рр. (рис. 2.4).

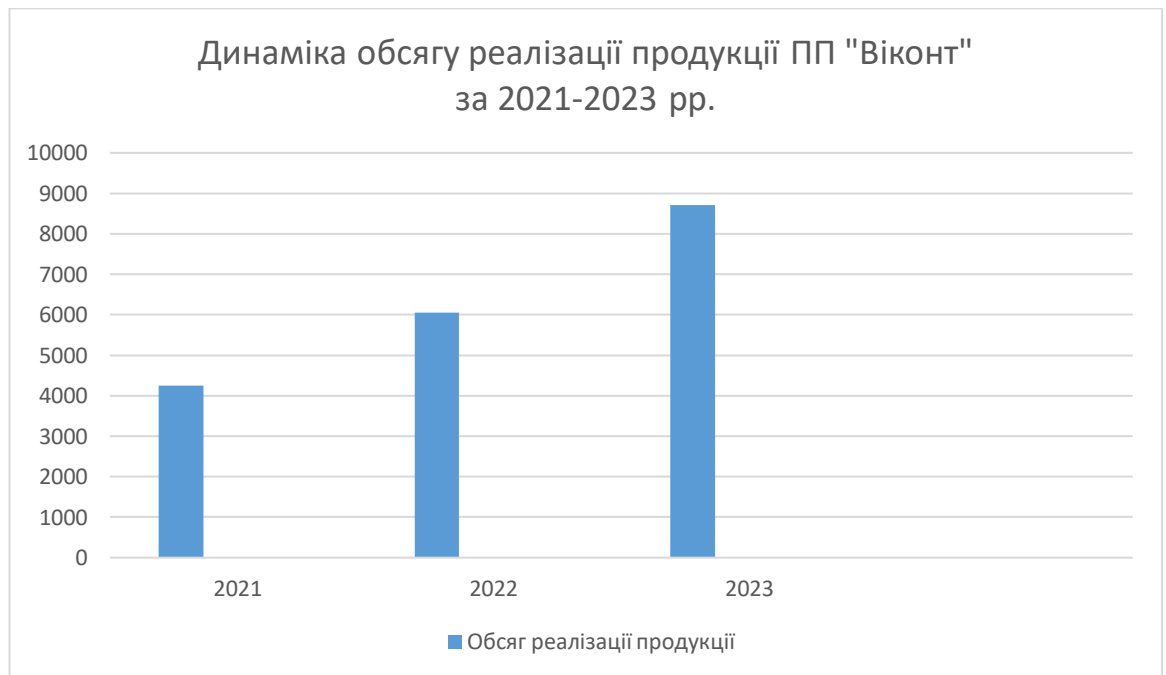


Рис. 2.5. Динаміку обсягу реалізації продукції за 2021- 2023 рр.

Джерело: побудовано на підставі таблиці 2.1

З рисунку видно, що на ПП «Віконт» за 2021-2023 рр. спостерігається стабільне зростання обсягу реалізованої продукції.

Одним із найважливіших показників, які характеризують роботу підприємства, є оцінка витрат на виробництво та реалізацію продукції, адже шляхами зростання прибутку є зростання виручки та зменшення собівартості. Аналіз операційних витрат передбачає оцінку динаміки операційних витрат, витрат на 1 грн. реалізованої продукції, визначення чинників, які впливають на відхилення структури операційних витрат за економічними елементами.

Проведемо аналіз операційних витрат ПП «Віконт» за економічними елементами на підставі таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз операційних витрат ПП «Віконт» за економічними елементами

Елементи витрат	Операційні витрати, тис. грн		Питома вага, %		Відхилення	
	2022	2023	2022	2023	Абсолютне, (+,-)	Відсоткове, %
1.Матеріальні витрати	2273	3702	74	78	1429	4
2.Витрати на оплату праці	460	600	15	13	140	-2
3.Відрахування на соціальні заходи	147	192	5	4	45	-1
4.Амортизація	20	30	1	1	10	-
5.Інші операційні витрати	150	180	5	4	30	-1
Разом	3050	4704	100	100	1654	-

Джерело: складено на підставі фінансової звітності

За даними таблиці видно, що у 2022 р. операційні витрати становлять 3050 тис. грн, а у 2023 р. - 4704 тис. грн. У 2023 р. матеріальні витрати у порівнянні з 2022 р. зросли на 1429 тис. грн, або на 63%. Що стосується витрат на оплату праці, то у 2023 р. спостерігається зростання у порівнянні з 2022 р. на 140 тис. грн., або 30%, відповідно зросли витрати на соціальні витрати на 45 тис. грн, або 31%. Спостерігаємо зростання інших операційних витрат та амортизаційних відрахувань, відповідно у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. на 20% та на 50%. Проведений аналіз структури операційних витрат за 2022-2023 рр. показав, що суттєвих структурних зрушень не відбулося. Питома вага матеріальних витрат у загальному обсязі операційних витрат за вказаний період зросла на 4%, витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи – зменшення питомої ваги, відповідно, на 2% та 1%.

Проведемо аналіз операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції за даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції

Показник	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне, (+,-)	Відносне, %
1. Виручка від реалізації продукції	6050	8704	2654	44
2. Матеріальні витрати	2273	3702	1429	62
3. Витрати на оплату праці	460	600	140	30
4. Відрахування на соціальні заходи	147	192	45	31
5. Амортизація	20	30	10	50
6. Інші операційні витрати	150	180	30	20
7. Разом операційні витрати	3050	4704	1654	54
7. Витрати на 1 грн реалізованої продукції	$3050/6050=0,5$	$4704/8704=0,54$	0,04	8

Джерело: складено на підставі фінансової звітності

За даними таблиці можна зробити висновок, що витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2022 р. становили 0,5 грн, а у 2023 р. становлять 0,54 грн, тобто зросли на 8%. Отже, спостерігається випередження темпів зростання витрат (54%) над темпами зростання обсягу реалізованої продукції (44%) на 10 пунктів, що негативно впливає на фінансовий результат.

Результатом господарської діяльності підприємства є одержання економічного підсумку у грошовій формі: прибуток або збиток. Проведемо аналіз фінансових результатів роботи ПП «Віконт» за 2022-2023 рр. та визначимо показники ефективності використання ресурсів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка фінансових результатів діяльності ПП «Віконт» за 2022-2023 рр.

Показники	Період		Відхилення	
	2022	2023	(+,-)	%
1.Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	6050	8704	2654	44
2.Інші операційні доходи, тис.грн	60	70	10	17
3.Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3050	4704	1654	54
4. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток), тис.грн	3060	4070	1010	33
5.Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн	-	814	814	-
6. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток), тис.грн	3060	3256	196	6,4
7.Рентабельність продукції, %	100	70	-30	-30

Джерело: складено на підставі фінансової звітності

Аналіз даних свідчить, що у 2023 р. дохід від реалізації продукції зріс на 2654 тис. грн. або на 44%, інші операційні доходи за вказаний період зросли на 10 тис. грн або на 17%. Щодо собівартості реалізованої продукції, то вона зросла у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. на 1654 тис. грн, або на 54%. Незважаючи на це, у 2023 р. отримано чистого прибутку на суму 3256 тис. грн, або на 196 тис. грн більше у порівнянні з 2022 р., що складає 6,4%. Варто наголосити, що у зв'язку з початком повномасштабної війни уряд дав податкові канікули у 2022 р. і саме ці кошти були реінвестовані для підвищення стійкості підприємства. ПП «Віконт» виготовляє паркет та паркетну дошка, яка користується попитом, а отже, є конкурентоспроможною, про що свідчить показник рентабельності. Так, у 2022 р. рентабельність продукції становить 100%, а у 2023 р.- 70%, тобто зменшилася на 30%.

Розглянемо динаміку основних показників діяльності ПП «Віконт» за 2021-2023 рр. (рис. 2.6).

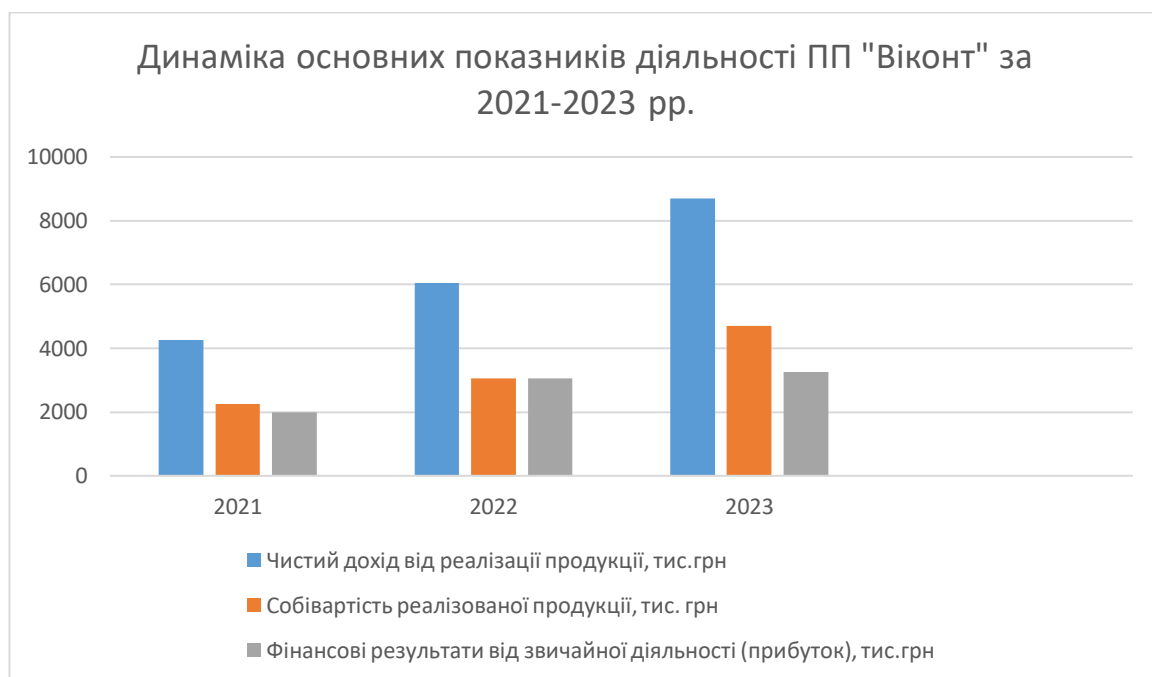


Рис. 2.6. Динаміка основних показників діяльності ПП «Віконт» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано на підставі таблиці 2.4

Проведений аналіз техніко-економічних показників вказує на ефективність управління, про що свідчить зростання фінансових результатів діяльності ПП «Віконт». Сьогодення ставить великі виклики перед підприємством, а тому важливо ідентифікувати загрози, прийняти превентивні заходи та уникнути потенційних ризиків.

З метою аналізу зовнішнього середовища проведемо SWOT-аналіз ПП «Віконт». Важливо своєчасно використати можливості для підприємства, щоб потенційні загрози не допустили розвиток кризових ситуацій [22]. На першому етапі проведення SWOT-аналізу визначаємо перелік зовнішніх чинників, які впливають на діяльність підприємства та визначаємо, який вектор впливу: позитивний чи негативний (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Чинники зовнішнього середовища ПП «Віконт»

Зовнішні можливості			Зовнішні загрози		
Чинники	Ймовірність реалізації	Вплив можливостей на фірму	Чинники	Ймовірність реалізації	Вплив можливостей на фірму
Вдосконалення інноваційних технологій виробництва	6	6	Російсько-українська війна	6	8
Підвищення попиту	6	8	Інфляція	5	7
Невелика конкуренція	2	4	Зміна законодавчих актів	2	5
Зниження цін на сировину і матеріали	6	3	Зниження доходів громадян	2	2
Впровадження грантових програм для малого бізнесу	5	5	Розвиток товарів – замінників (ламінат)	4	4
Розвинутий ринок товарів та послуг	2	8	Погіршення економічної ситуація	6	4
Зменшення податкового навантаження	2	4	Політична нестабільність	6	6
Рівні умови виходу на ринок	3	4	Коливання курсу валют	5	4
Ефективність менеджменту	6	6	Поява на ринку ноу-хау	2	1
Зростання цін	6	8	Тиск з боку конкурентів	5	4

Джерело: побудовано автором на підставі аналізу

Розглянувши чинники зовнішнього середовища, можна виділити можливості, які мають вплив на діяльність ПП «Віконт»: впровадження грантових програм для малого бізнесу, розвиток інноваційних технологій виробничих процесів, зростання цін на якісну продукцію, вихід на нові ринки збуту.

Проведений аналіз загроз зовнішнього середовища вказує на те, що ПП «Віконт» стикається з негативними чинниками, які впливають на формування цінової політики підприємства, розвиток інноваційної діяльності, зміцнення економічної безпеки.

Проведемо оцінку чинників внутрішнього середовища, які характеризують сильні та слабкі сторони ПП «Віконт» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Сильні і слабкі сторони ПП «Віконт»

Сильні сторони	Зважений бал	Слабкі сторони	Зважений бал
Репутація на ринку	40	Обмежений асортимент	25
Висока кваліфікація персоналу	30	Виробнича неритмічність	15
Орієнтація на споживача	25	Зростання цін	10
Висока якість продукції	35	Неефективна реклама	20
Рентабельність виробництва	15	Незавантаженість виробничих потужностей	15
Оборотність оборотних засобів	35	Вузька спеціалізація виробництва	20
Цінова конкурентоспроможність	25	Децентралізація прийняття управлінських рішень стратегічного характеру	10
Потужність виробництва	30	Залежне становище від постачальників сировини та комплектуючих	20
Стратегічний вектор	15	Кадровий дефіцит	35
Разом	250	Разом	170

Джерело: складено автором на підставі аналізу

Проведений аналіз внутрішнього середовища ПП «Віконт» вказує на те, що внутрішній потенціал підприємства забезпечує виконання виробничої програми, сприяє розвитку персоналу, створює умови для ефективного стратегічного управління. Сильними сторонами ПП «Віконт» є висока кваліфікація персоналу, інноваційне обладнання, якісні сировина та матеріали. Слабкими сторонами ПП «Віконт» є залежність від партнерів, які доставляють комплектуючі матеріали та сировину, що призводить до неритмічного випуску

продукції, незавантаженості виробничого обладнання та обмеженого асортименту випуску продукції.

На підставі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища побудуємо матрицю SWOT-аналізу та визначимо рекомендовану стратегію подальшого розвитку ПП «Віконт» (рис. 2.7).

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле «СІМ» Стратегія зовнішніх можливостей та сильних сторін	Поле «СІЗ» Стратегія загроз та сильних сторін ПП «Віконт»
Слабкі сторони	Поле «СЛМ» Стратегія зовнішніх можливостей та слабких сторін	Поле «СЛЗ» Стратегія загроз та слабких сторін

Рис.2.7. Матриця SWOT – аналізу ПП «Віконт»

Джерело: складено на підстав таблиці 2.5-2.6

За даними SWOT-аналізу формуємо стратегічний вектор функціонування ПП «Віконт» враховуючи ситуаційний аналіз ринків збуту продукції, конкурентоспроможність виробів, соціалізацію та гуманізацію управлінців та співробітників, залежність організації від контактної аудиторії, фінансове забезпечення, рівень платоспроможності та економічної безпеки. ПП «Віконт» має стійкий характер розвитку, що характеризується пріоритетністю сильних сторін над слабкими сторонами, а також перевагою зовнішніх загроз над зовнішніми можливостями. ПП «Віконт» рекомендовано стратегію подолання загроз за рахунок сильних сторін та нівелювання слабких сторін. Перевагою ПП

«Віконт» є конкурентна пропозиція якісної продукції за оптимальними цінами, створення мережі обслуговування готових виробів, висококваліфікований персонал. Підприємству варто звернути увагу на маркетингову складову та розширювати ринку збуту за рахунок популяризації продукції через Інтернет-комерцію.

2.3. Оцінка організаційних змін в управлінні організацією

Розвиток підприємства як економічної системи являє собою незворотну закономірну зміну, яка виражається в кількісних та якісних перетвореннях – зміни у властивостях та структурі, трансформації або у формуванні нових елементів чи зв'язків між ними і т.д. [20]. Зміни в організації є формою адаптації до чинників зовнішнього середовища та атрибутом прогресивного розвитку підприємства за умов обмеженості ресурсів. Важливою складовою потенціалу підприємства є персонал, який є рушійною силою проведення організаційних змін, а тому оцінка сприйняття працівниками управлінських рішень є актуальною. Аналіз рівня опору персоналу здійснюється на індивідуальному, груповому та системному дослідженні за ключовими показниками в межах кожного рівня опору.

Проведемо оцінку чинників індивідуального опору на базі психологічних та суб'єктивних причин (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка індивідуальних причин виникнення опору змінам організації

№ п/п	Чинники
1.	Особиста безпека та побоювання щодо стабільності доходів
2.	Збільшення робочого навантаження, підвищення вимог до виконання функціональних обов'язків
3.	Делегування повноважень та відповідальності, що потребують додаткових знань, побоювання у неспроможності виконання поставлених завдань

продовження таблиці 2.7

4.	Невдалий досвід працівника щодо участі у змінах в різних періодах життєвого циклу організації
----	---

Джерело: складено на підставі [20]

З метою проведення оцінки групового опору організаційним змінам здійснюється анкетування персоналу з позиції впливу менеджерів на думку членів колективу щодо проведення змін (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка чинників групового опору персоналу організаційним змінам

№ п/п	Чинники
1.	Відсутність комунікацій між членами колективу щодо реалізації змін в організації
2.	Вплив формальних та неформальних лідерів на членів колективу щодо доцільності проведення змін
3.	Наявність невдалого досвіду проведення змін для групи працівників
4.	Конфліктні ситуації між групами працівників, зовнішній тиск думку групи персоналу у процесі впровадження змін

Джерело: складено на підставі [20]

На підставі анкетування, контент-аналізу, експертного оцінювання проведемо оцінку сприйняття змін усіма членами колективу та визначимо чинники протистояння опору змінам на підприємстві (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Чинники колективного опору змінам в організації

№ п/п	Чинники
1.	Динаміка організаційних змін, можливість скорочення відділів та структурних підрозділів
2.	Ставлення формальних та неформальних лідерів щодо реалізації змін в організації
3.	Дедлайн у плануванні та впровадженні організаційних змін
4.	Наявність мотиваційного механізму персоналу щодо успішної реалізації змін

Джерело: складено на підставі [20]

Узагальнимо інформацію функціональних менеджерів щодо анкетування персоналу в межах кожного рівня опору за 10-ти бальною шкалою в такій структурі [20]:

$0 < OЗ \leq 3$ – опір змінам є низьким;

$3 < OЗ \leq 5$ – опір змінам є прийнятним;

$5 < OЗ \leq 8$ – опір змінам виражено негативний;

$8 < OЗ \leq 10$ – опір змінам значний.

Сукупності критеріїв оцінки ефективності організаційних змін підприємстві мають повно відображати внутрішню та зовнішню ефективність діяльності підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Узагальнимо інформацію менеджерів щодо анкетування персоналу в межах кожного рівня опору ПП «Віконт»

Характеристика	Межі опору змінам			
	0-3	3-5	5-8	8-10
1. Індивідуальний опір змінам (ІО)			6	
2. Груповий опір змінами (ГО)		4		
3. Колективний опір змінам	3			
Загальний рівень опору змінам (ОЗ)		4		

Джерело: складено на підстав анкетування персоналу

Загальний рівень опору змінам на підприємстві визначаємо за формулою 2.1.

$$OЗ = \frac{1}{n} (IO + GO + CO), \quad (2.1.)$$

де, ОЗ – загальний рівень опору змінам;

ІО – рівень індивідуального опору змінам;

ГО – рівень групового опору змінам;

СО – рівень системного опору змінам;

n – кількість часткових характеристик.

Таким чином, загальний рівень опору змінам ПП «Віконт» дорівнює:

$$OZ = \frac{1}{3} (6 + 4 + 3) = 4$$

Проведені розрахунки показують, що загальний рівень опору змінам дорівнює 4 бали, а отже зміни є прийнятними в організації.

З метою підвищення конкурентоспроможності ПП «Віконт» планує впроваджувати інвестиційний проект пов'язаний з придбанням нового обладнання або проведенням диверсифікації окремих структурних підрозділів. Для фінансування цього проекту необхідно оцінити прогнозований дохід та визначити можливі сценарії впровадження змін в організації (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка прогнозованого доходу альтернативних варіантів
капіталовкладень у 2024 р. ПП «Віконт»

Експертна оцінка результату	Прогнозований дохід, тис.грн	Ймовірність
Придбання нового обладнання		
Негативна	1300	0,25
Нейтральна	1800	0,5
Позитивна	2300	0,25
Диверсифікація окремих структурних підрозділів		
Негативна	800	0,3
Нейтральна	1800	0,6
Позитивна	2800	0,1

Джерело: складено на підставі прогнозування фінансової звітності

Визначаємо прогнозоване середнє значення одержання доходу для кожного проекту за допомогою формули математичного сподівання [21]:

$$M(x) = \sum_{i=1}^n x_i * p_i, \quad (2.2)$$

де, x_i – значення прогнозованого доходу, тис.грн.;

$p_1, p_2, \dots, p_n$ – ймовірність досягнення значень.

Визначаємо сподіване значення одержаного доходу інвестування коштів у придбання нового обладнання:

Проект 1: $M(x) = 1300 * 0,25 + 1800 * 0,5 + 2300 * 0,25 = 325 + 900 + 575 = 1800,0$ тис.грн.;

Визначаємо сподіване значення одержаного доходу в інвестування коштів для проведення диверсифікації окремих структурних підрозділів:

Проект 2: $M(x) = 800 * 0,3 + 1800 * 0,6 + 2800 * 0,1 = 240 + 1080 + 280 = 1600$ тис.грн.

За даними розрахунків бачимо, що сподіваний дохід проєкту 1 (придбання нового обладнання) більший ніж сподіваний дохід проєкту 2, а саме проведення диверсифікації, $1800 \text{ тис.грн} > 1600 \text{ тис.грн}$. Можна зробити висновок, що придбання нового обладнання є результативнішим капіталовкладенням ПП «Віконт» ніж здійснення диверсифікації, проте варто наголосити, що в умовах невизначеності перевагу необхідно надавати проєкту, який є менш ризикованим.

Проведемо оцінку ризику капіталовкладень за допомогою дисперсії та середньоквадратичного відхилення формулою [21]:

$$D = \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \cdot P_i, \quad (2.3)$$

де, x_i – прогнозований дохід, тис.грн;

$\bar{x}$ - середнє значення прогнозованої величини, тис. грн;

$P_1, P_2, \dots, P_n$ – ймовірність можливих значень.

Визначаємо коефіцієнт ризику капіталовкладень для придбання нового обладнання:

$$D = (1300 - 1800)^2 * 0,25 + (1800 - 1800)^2 * 0,5 + (2300 - 1800)^2 * 0,25 = \\ = 62500 + 62500 = 125000 \text{ тис.грн.}$$

$$\sigma = 353 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо коефіцієнт ризику капіталовкладень для проведення диверсифікації:

$$D = (800-1600)^2*0,3+(1800-1600)^2 * 0,6 + (2800-1600)^2 * 0,1 = \\ 168000 \text{ тис.грн}$$

$$\sigma = 410 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо відносний коефіцієнт ризику за допомогою коефіцієнта варіації:

- проект 1 - придбання нового обладнання:

$$V_1 = 353 / 1800 * 100\% = 19,6\%$$

- проект 2 - проведення диверсифікації:

$$V_2 = 410 / 1600 * 100\% = 25,6\%$$

Отже, розглянувши варіанти можливого капіталовкладення у розвиток ПП «Вікон» можна зробити висновок, що інвестування коштів у придбання нового обладнання є більш прибутковим та менш ризикованим ніж вкладати кошти для проведення диверсифікації. Хоча по оптимістичних прогнозах сподіваний дохід може досягнути 2800 тис. грн, проте ймовірність настання цього розвитку подій становить 0,1 та відносний рівень ризику становить більше 25%. ПП «Вікон» варто інвестувати кошти у придбання нового обладнання.

Висновки до другого розділу

1. В умовах воєнного стану розвиток малого підприємництва деревообробної галузі залежить від доступності ресурсів, нестабільності і ризикованості економічного середовища, масштабу ведення війни, загальної інвестиційної активності, гнучкості та швидкого реагування на загрози, здатності адаптуватися до нових ринкових реалій.

2. Приватне підприємство «Віконт» функціонує на ринку товарів та послуг більше 25 років. Основним видом діяльності підприємства є виробництво дерев'яного покриття: паркету та паркетної дошки.

3. У ході виконання дослідження організаційної структури управління ПП «Віконт» виявлено, що підприємство демонструє середній рівень ієрархічної структури, який ґрунтується на проведенні помірного рівня контролю на усіх рівнях управління. З метою оптимізації організаційної структури управління необхідно покращити комунікаційний зв'язок всередині підприємства, підвищити рівень кваліфікації менеджерів, впровадити цифровізацію управлінських процесів.

4. Незважаючи на військові дії в Україні ПП «Віконт» змогло перейти на специфічні умови функціонування, стабілізувати виробничі процеси, зберегти кадровий капітал та налагодити логістичні зв'язки.

5. Проведений аналіз внутрішнього середовища ПП «Віконт» вказує на те, що внутрішній потенціал підприємства забезпечує виконання виробничої програми, сприяє розвитку персоналу, створює умови для ефективного стратегічного управління.

6. Сильними сторонами ПП «Віконт» є висока кваліфікація персоналу, інноваційне обладнання, якісні сировина та матеріали. Слабкими сторонами ПП «Віконт» є залежність від партнерів, які доставляють комплектуючі матеріали та сировину, що призводить до неритмічного випуску продукції, незавантаженості виробничого обладнання та обмеженого асортименту випуску продукції.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗМІН ПП «ВІКОНТ»

3.1. Механізм забезпечення змін в управлінні організацією

Виходячи із взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, характеру і сили впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство і, відповідно, характеру реакції підприємства на такі впливи, можна виокремити біфуркаційний та адаптаційний складники механізму управління змінами [23]. Забезпечення стійкого розвитку підприємства можливе за умови впровадження системних змін як у повсякденній діяльності підприємства, так і в реалізації стратегічних планів його розвитку. Практична реалізація змін відбувається через застосування методів та інструментів управління змінами, які є основою механізму управління розвитком підприємства [24].

Використання різних підходів, методів та інструментів управління змінами організації дасть можливість здійснити ефективний перехід від загрозливого впливу зовнішнього середовища до більш стійкого функціонування та розвитку, впровадити адаптаційний механізм управління потенціалом організації.

Проведемо аналіз ринкових позицій ПП «Віконт» методом SPACE-аналізу за допомогою багатокритеріальних показників, які характеризують фінансову силу, конкурентоспроможність, прибутковість галузі, стабільність ринку. Результатом аналізу є визначення вектору стратегічного розвитку організації.

Розрахунок зваженої оцінки фінансової сили проведемо за такими показниками (табл. 3.1):

- показники ліквідності;
- показники платоспроможності;
- показники ефективності використання основних фондів;
- показники ефективності використання оборотних засобів;
- показники прибутковості.

Таблиця 3.1

Оцінка фінансової сили ПП «Віконт» методом SPACE-аналізу

Показники	Оцінка, балів	Вагомість	Зважена оцінка, балів
Ліквідність та платоспроможність	9	0,2	1,8
Оборотність оборотних активів	8	0,1	0,8
Фондовіддача основних засобів	7	0,1	0,7
Рентабельність власного капіталу	9	0,2	1,8
Фінансова незалежність	8	0,2	1,6
Прибуток підприємства	9	0,2	1,8
Фінансова сила			8,5

Джерело: складено на підставі експертної оцінки

Базою для розрахунку зваженої оцінки фінансового потенціалу підприємства є експертне оцінювання показників в балах від 1 до 10 та встановлення вагомості від 0,1 до 0,9. Одержаний результат фінансової сили становить 8,5 балів, що дає підстави зробити висновок, що фінансовий стан ПП «Віконт» стабільний.

Проведемо зважену оцінку конкурентоспроможності ПП «Віконт», яка характеризується такими показниками(табл. 3.2):

- відносна частка ринку;
- якість виробленої продукції;
- життєвий цикл продукції;
- рентабельність продукції.

Таблиця 3.2

Оцінка конкурентоспроможності ПП «Віконт» методом SPACE-аналізу

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка балів
Відносна частка ринку	4	0,4	1,6
Якість продукції підприємства	4	0,3	1,2
Стадія життєвого циклу продукції	3	0,1	0,3
Рентабельність продукції	6	0,2	1,2
Конкурентоспроможність підприємства			3,3

Джерело: складено на підставі спостереження експертним шляхом

Конкурентоспроможність підприємства характеризується якістю, ціною та рівнем обслуговування. Зважена оцінка конкурентоспроможності становить 3,3 бали, що вказує на проблемні питання щодо просування продукції на ринок. Проведені розрахунки впровадження змін за рахунок придбання нового обладнання сприятиме завантаженню виробничих потужностей, скороченню непродуктивних витрат, підвищенню продуктивності праці, розширенню ринку збуту продукції ПП «Віконт» через торгівельну мережу та Інтернет-магазин.

Оцінки привабливості галузі методом SPACE-аналізу здійснюється за допомогою таких показників:

- зростання деревообробної галузі;
- конкурентні позиції галузі;
- стадії життєвого циклу галузі,
- інвестування галузі;
- грантові програми малого бізнесу.

Проведемо оцінку привабливості деревообробної галузі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка привабливості деревообробної галузі методом SPACE-аналізу

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка балів
Потенціал зростання галузі	5	0,2	1,0
Характеристика конкурентних позицій	3	0,2	0,6
Стадія життєвого циклу галузі	3	0,2	0,6
Інвестування галузі	3	0,2	0,6
Грантові програми малого бізнесу	6	0,2	1,2
Привабливість деревообробної галузі			4,0

Джерело: складено на підставі спостереження експертним шляхом

За даними оцінки ПП «Віконт» привабливість деревообробної галузі становить 4,0 бали. Варто наголосити, що деревообробна галузь виявляла стабільний та позитивний розвиток навіть в умовах невизначеності. Війна призвела до зниження обсягів виробництва та інвестицій, проте ефективний менеджмент та проведені антикризові заходи з боку держави сприяли стабілізації

галузі. Оцінку стабільності галузі за методом SPACE-аналізу проведемо за такими критеріями (табл. 3.4):

- впровадження інновацій;
- інфляційні процеси;
- державне регулювання деревообробної галузі;
- розвиток конкуренції;
- маркетингові можливості.

Таблиця 3.4

Оцінка стабільності деревообробної галузі методом SPACE-аналізу

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка балів
Інноваційна діяльність	4	0,2	0,8
Інфляційні процеси	5	0,1	0,5
Державне регулювання деревообробної галузі	3	0,2	0,6
Конкуренція	5	0,3	1,5
Маркетинг та реклама	2	0,2	0,4
Стабільність деревообробної галузі			2,8

Джерело: складено на підставі спостереження експертним шляхом

Розвиток та стабільність деревообробної галузі становить 2,8 бала та свідчить про те, що російська агресія в Україні спричинила суттєві соціально-економічні втрати, особливо спровокувала кризу працівників з акцентом на інноваційність та технологічні навички.

Проведемо узагальнення результатів оцінки показників SPACE-аналізу з метою проведення організаційних змін (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Узагальнення результатів оцінки показників SPACE-аналізу ПП «Віконт»

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова сила (ФС)	8,5
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	3,3
3	Привабливість галузі (ПГ)	4,0
4	Стабільність галузі (СГ)	2,8

Джерело: складено на підставі таблиці 3.1-3.4

У) (рис. 3.1). за формулами:

$$X = \Pi\Gamma - K\P; \quad (3.1)$$

$$X = 4,0 - 3,3 = 0,7;$$

де, ПГ – привабливість галузі;

КП – конкурентоспроможність підприємства;

$$Y = C\Gamma - \Phi C; \quad (3.2)$$

$$Y = 2,8 - 8,5 = - 5,7$$

СС – стабільність сектору;

ФС – фінансова сила.

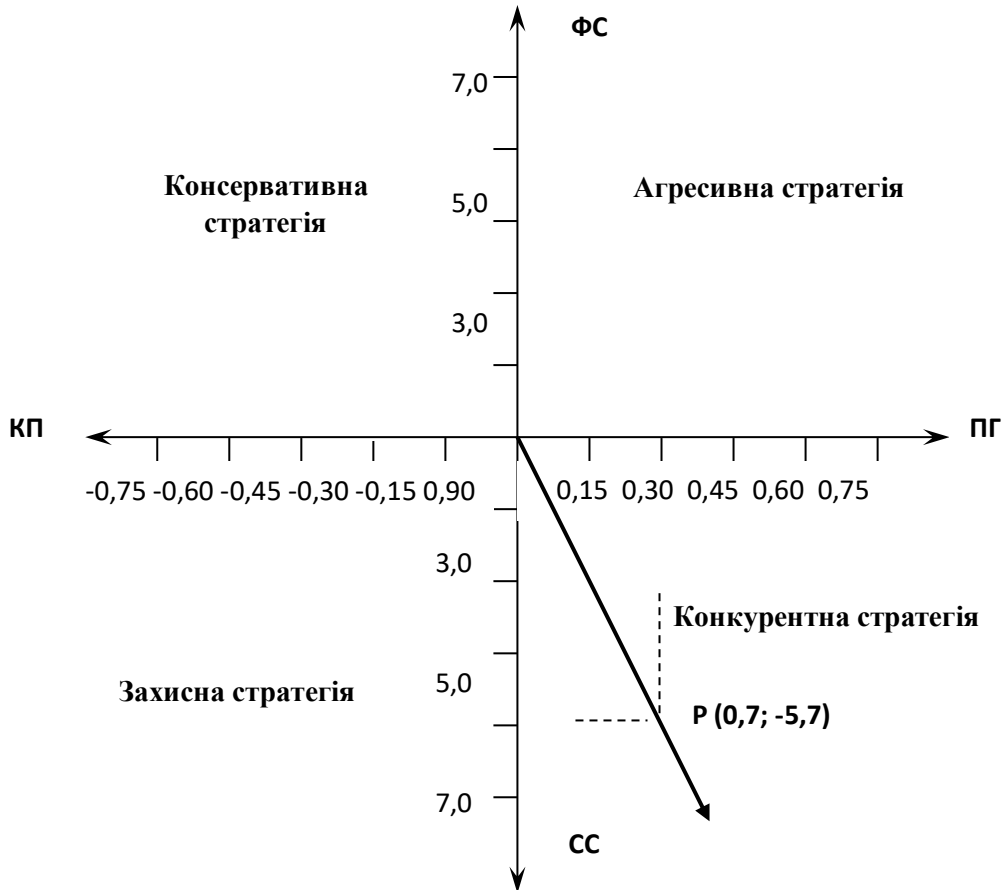


Рис. 3.1. Стратегія змін розвитку ПП «Віконт» за методом SPACE-аналізу

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 3.5

В результаті проведеної оцінки основних критеріїв діяльності ПП «Віконт» за методом SPACE-аналізу можна зробити висновок, що підприємству рекомендовано впроваджувати конкурентну стратегію змін з акцентом на інноваційний розвиток та цифровізацію основних напрямків діяльності, захист конкурентних ринкових позицій та ефективне використання потенціалу підприємства, забезпечення фінансової стійкості та зміцнення економічної безпеки, нежорсткий децентралізований контроль та дослідження альтернативних комбінацій підходів до управління змінами.

3.2. Формування стратегії змін розвитку організації

Процес запланованого запровадження змін в організації передбачає чітке формулювання організаційного бачення, конкретизацію сутності змін і новацій, визначення виду змін - змістових, організаційних, технічних, технологічних, методичних, інформаційних – та ознайомлення з ними колективу, наявність сприятливих умов для проведення змін і з'ясування перешкод, які можуть виникнути, стратегій як засобів реалізації організаційних змін стратегій або стратегічного набору змін [26]. На основі узгодження цілей діяльності організації та особистісних професійних завдань персоналу виробляється системний підхід до підвищення ефективності діяльності організації на підставі формування стратегії змін організаційного розвитку, адаптації організації до чинників зовнішнього середовища, вдосконалення системи участі колективу у процесах реалізації управлінської стратегії, визначення шляхів досягнення місії організації.

Формування стратегії змін розвитку організації залежить від багатьох чинників, а саме: стратегічної позиції на ринку товарів та послуг, виробничого та техніко-технологічного потенціалу, кваліфікації кадрів, фінансової сили підприємства, політичного становища та стану економіки країни. Розроблення та вибір стратегії проходить поетапно рис. 3.2.

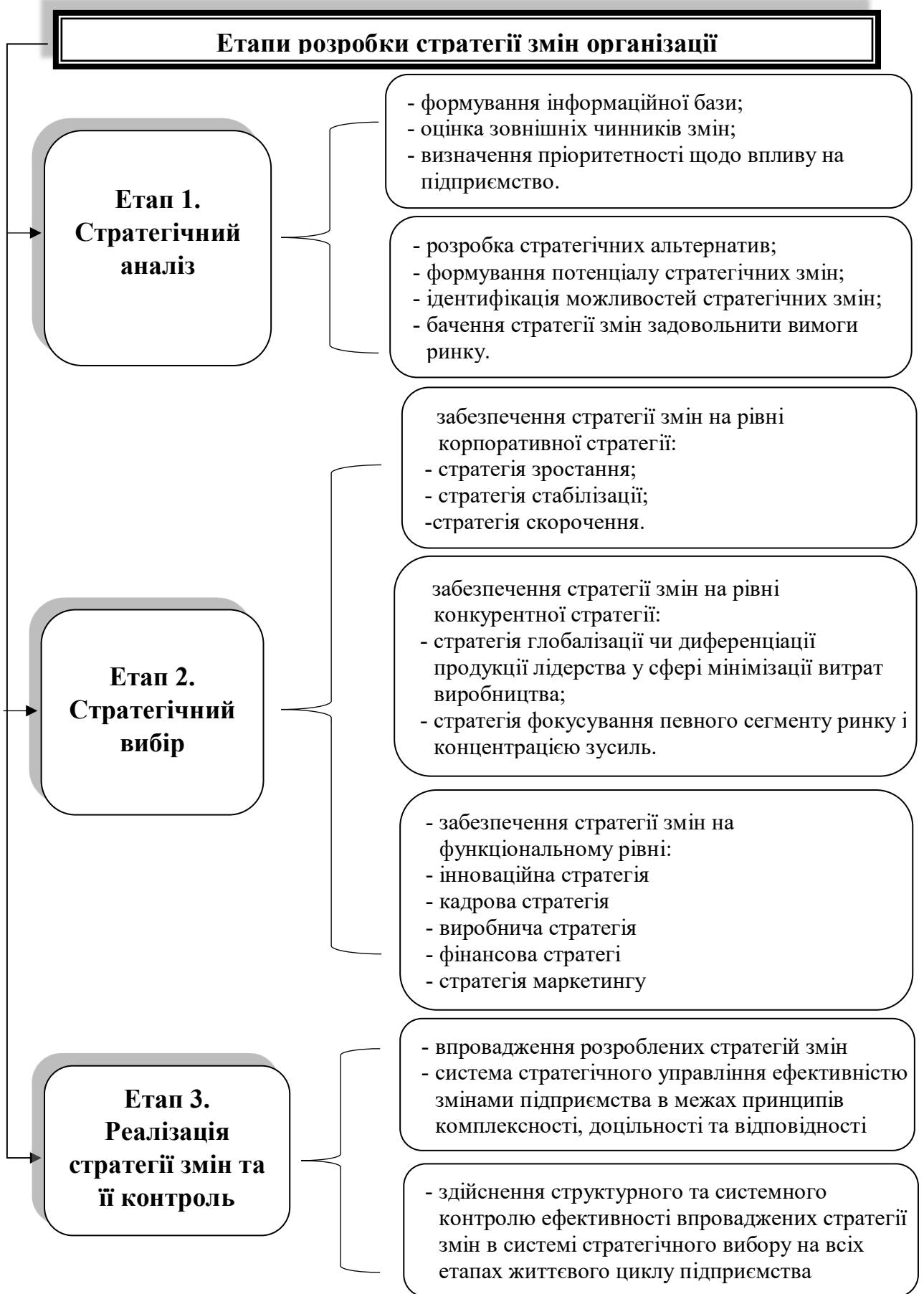


Рис. 3.2. Етапи формування стратегії змін організації [32]

В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розроблення стратегії змін розвитку організації пропонується використовувати матрицю, координатами якої служать показник очікуваної грошової віддачі EMV (expected monetary value), який характеризує можливість одержання вигоди з альтернативних варіантів управлінських рішень щодо впровадження змін (рис. 3.3):

$$EMV_i = \sum P_{ij} p_j \quad (3.3)$$

де, P_{ij} – можлива вигода при альтернативному виборі i -го варіанту, тис. грн;

p_j – ймовірність виникнення i -ної ситуації.

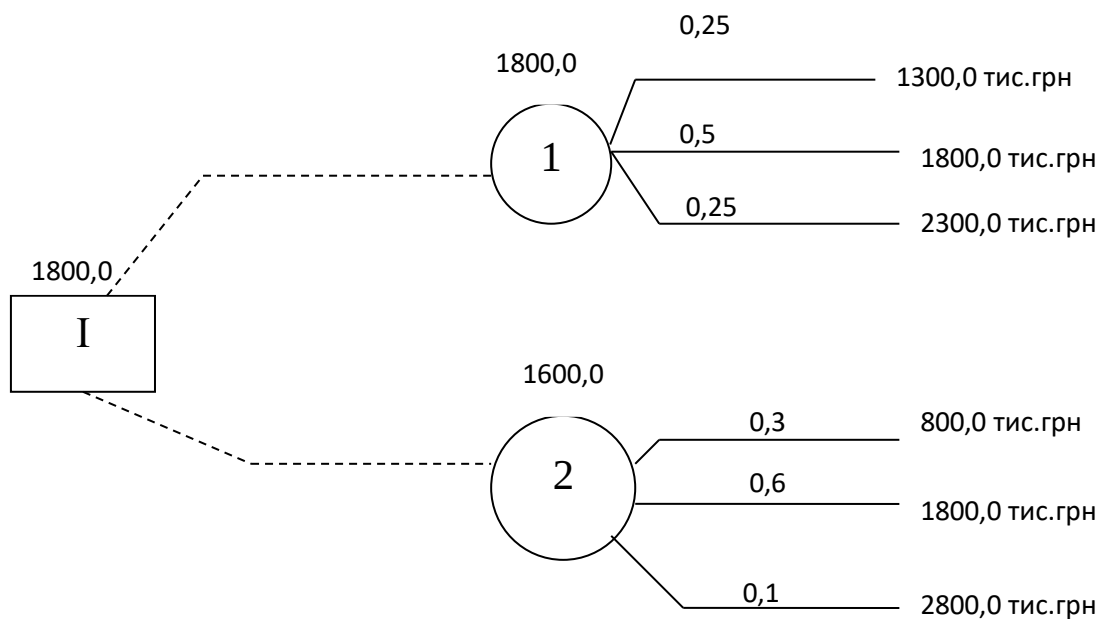


Рис.3.3. Матриця визначення стратегії змін розвитку організації

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.11

За допомогою матриці визначення стратегії змін розвитку організації визначають очікувану вартісну оцінку найкращого альтернативного рішення

впровадження змін організації. Стратегії зміцнення конкурентоспроможності ПП «Віконт» за рахунок змін передбачають впровадження заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Стратегії зміцнення конкурентоспроможності ПП «Віконт»
за рахунок змін

Стратегії зміцнення конкурентоспроможності підприємства	Заходи
1. Залучення кваліфікованих кадрів та формування кадрового потенціалу	- реалізація програм професійного розвитку та навчання; - створення конкурентних умов праці, включаючи гідну заробітну плату та соціальні гарантії.
2. Адаптація до змін умов зовнішнього середовища	- розробка гнучких бізнес-моделей; - використання цифрових технологій для оптимізації виробничих процесів.
3. Експансія ринків товарів та послуг	- розвиток експортних стратегій; - диверсифікація ринків збуту.
4. Зміцнення співпраці з органами влади та громадськими організаціями	- взаємодія з державними органами для розробки та імплементації програм підтримки; - залучення державної підтримки у вигляді грантових програм малому бізнесу.
5. Інвестиції в екологічність	- розвиток сталих виробничих практик; - інвестування в екологічно чисті технології.
6. Покращення маркетингових можливостей	- використання сучасних маркетингових інструментів для покращення брендування; - активне використання цифрового маркетингу

Джерело: складено на підставі [37]

В умовах невизначеності ПП «Віконт» важливо адаптувати організаційну структуру, організаційні процеси, технологічну базу, напрямки діяльності до впливу зовнішнього середовища, яка забезпечується шляхом стратегічного планування, прийняття стратегічних рішень та напрямків управління змінами для розвитку підприємства. Виходячи з місії створення організації стратегія змін повинна бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток у результаті досягнення запланованих цілей.

Висновки до третього розділу

1. Проведемо аналіз ринкових позицій ПП «Віконт» методом SPACE-аналізу за допомогою багатокритеріальних показників, які характеризують фінансову силу, конкурентоспроможність, прибутковість галузі, стабільність ринку. Результатом аналізу є визначення вектору стратегічного розвитку організації.

2. В результаті проведеної оцінки основних критеріїв діяльності ПП «Віконт» за методом SPACE-аналізу можна зробити висновок, що підприємству рекомендовано впроваджувати конкурентну стратегію змін з акцентом на інноваційний розвиток та цифровізацію основних напрямків діяльності, захист конкурентних ринкових позицій та ефективне використання потенціалу підприємства, забезпечення фінансової стійкості та зміцнення економічної безпеки, нежорсткий децентралізований контроль та дослідження альтернативних комбінацій підходів до управління змінами.

3. Формування стратегії змін розвитку організації залежить від багатьох чинників, а саме: стратегічної позиції на ринку товарів та послуг, виробничого та техніко-технологічного потенціалу, кваліфікації кадрів, фінансової сили підприємства, політичного становища та стану економіки країни. В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розроблення стратегії змін розвитку організації пропонується використовувати матрицю, координатами якої служать показник очікуваної грошової віддачі EMV (expected monetary value), який характеризує можливість одержання вигоди з альтернативних варіантів управлінських рішень щодо впровадження змін.

ВИСНОВКИ

1. Управління змінами є важливим аспектом сучасного менеджменту, комплексною процедурою управління, інструментом узгодження усіх напрямків діяльності організації протягом життєвого циклу для досягнення місії.

2. Управління організаційними змінами передбачають впровадження заходів, які мають забезпечувати досягнення якісно нових методів управлінського інструментарію з метою планування та здійснення змін з орієнтацією на мінімізацію опору та максимізацію ефективності їх здійснення.

3. Процес впровадження змін починається із розуміння менеджерами їх неминучості під впливом часу та умов невизначеності. При впровадженні організаційних змін необхідно усвідомлювати складність цього процесу, виникнення проблем на різних етапах планування та впровадження змін. Проведення організаційних змін має забезпечити їх економічну обґрунтованість.

4. Під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища процес управління прийняття рішень спрямований на перехід системи на новий рівень в контексті формування мети, завдань, тактики та процедури досягнення місії, формуванні організаційної структури та технології використання людського потенціалу для досягнення результативності та ефективності об'єкта управління.

5. В умовах воєнного стану розвиток малого підприємництва деревообробної галузі залежить від доступності ресурсів, ризикованості зовнішнього середовища, масштабу ведення війни, загальної інвестиційної активності, гнучкості та швидкого реагування на загрози, здатності адаптуватися до нових ринкових реалій.

6. ПП «Віконт» є комерційним підприємством, яке створене на власний ризик, передбачає систематичну діяльність з виробництва дерев'яного покриття, дотримується вільного вибору підприємництва у межах чинного законодавства, розвиває бізнес-процеси на території України та в країнах Європейського Союзу з метою отримання максимально можливого прибутку.

7. За результатами дослідження організаційної структури управління ПП «Віконт» рекомендовано покращити комунікаційний зв'язок всередині підприємства, підвищити рівень кваліфікації менеджерів, впровадити цифровізацію управлінських процесів.

8. Проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Віконт» за допомогою SWOT-аналізу. Рекомендовано стратегію подолання загроз за рахунок сильних сторін та нівелювання слабких сторін. Перевагою ПП «Віконт» є конкурентна пропозиція якісної продукції за оптимальними цінами, створення мережі обслуговування готових виробів, висококваліфікований персонал. Підприємству варто звернути увагу на маркетингову складову та розширювати ринку збуту за рахунок популяризації продукції через Інтернет-комерцію.

9. Розглянувши варіанти можливого капіталовкладення у розвиток ПП «Вікон» можна зробити висновок, що інвестування коштів у придбання нового обладнання є більш прибутковим та менш ризикованим ніж вкладати кошти для проведення диверсифікації. Хоча за оптимістичними прогнозами сподіваний дохід може досягнути 2800 тис. грн, проте ймовірність настання цього розвитку подій становить 0,1 та відносний рівень ризику дорівнює 25%.

10. В результаті проведеної оцінки основних критеріїв діяльності ПП «Віконт» за методом SPACE-аналізу можна зробити висновок, що підприємству рекомендовано впроваджувати конкурентну стратегію змін з акцентом на інноваційний розвиток та цифровізацію основних напрямків діяльності, захист конкурентних ринкових позицій, ефективне використання потенціалу підприємства, забезпечення фінансової стійкості, зміцнення економічної безпеки, нежорсткий децентралізований контроль.

11. В умовах невизначеності ПП «Віконт» важливо адаптувати організаційну структуру, процеси управління, технологічну базу, напрямки діяльності до впливу зовнішнього середовища, яка забезпечується шляхом стратегічного планування, прийняття стратегічних рішень та напрямків управління змінами для розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тесленок І. М., Трибой І. А. Управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та відпочинку. *Бізнес Інформ*. № 9 '2020. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content>
2. Балдинюк А. Г. Стратегія управління змінами в організації. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 155–158. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/29.pdf
3. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк : Ноулідж, 2014. 395 с. URL: <https://www.maxzosim.com/change-management/>
4. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія «Економічні науки». 2017. № 2. С. 287–291. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/68489/64521>
5. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 472 с.
6. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Харків: Харківський національний економічний університет, 2017. С. 20. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf
7. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 247-252.
8. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 39-44.
9. Ковальов В. М., Яковлєва Ю. В. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом / *Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2 (18). С. 84–89. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf

10. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств. *Економіка, організація та управління підприємствами*. Міжнародний науково-технічний університет. Київ, 2014. С. 20.

11. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегія розвитку вітчизняного молодіжного підприємництва в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/view/167>

12. Марин М. В. Управління змінами в організації в умовах пандемії Covid-19. *Ефективна економіка*, № 9. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/203.pdf

13. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 60-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_12

14. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 22 / 2020 URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/UPRAVLINNA_ORGANIZACIYNIMI_ZMINAMI_AK_SKLADOVA_ZAB.pdf

15. Михаліцька Н. Я., Верескля М.Р., Вінічук М.В. Проблема інтегральної оцінки та прогнозування рівня економічної безпеки України. *Соціально-правові студії: науково-аналітичний журнал / гол. ред. О. Балинська*. Львів: ЛьвДУВС, 2019. Вип. 4 (6). С. 146-156.

16. Вороніна А.В., Зеніна-Біліченко А.С. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 11. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/62.pdf>

17. Л.І. Сахарнацька, Р.А. Кочут Особливості розвитку деревообробної промисловості в умовах воєнного стану. *Збалансоване природокористування* № 3/2023. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/287817-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-671969-1-10-20231114.pdf>

18. Величко Я.І., Гетьман О.О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*, вип. 43, 2024. С. 88-114. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1955650>
19. Шеховцова В.В. Аналіз господарської діяльності малого підприємства як наукова база прийняття управлінських рішень. *Економіка і суспільство*. Випуск № 8 / 2018. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/16-2016/24.pdf>
20. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf
21. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2019. 245 с.
22. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / укладач. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.
23. Прохорова В.В. Організаційно-економічні зміни як основа активізації підприємницької діяльності промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*: Серія Економічні науки. 2015. Випуск 15. Частина 3. С. 78-81.
24. Приб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119-126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_2_15.
25. Жихарева В.В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. Випуск № 9 / 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/73.pdf
26. Топузов О.М., Калініна Л.М. Організаційні стратегії як детермінанти розвитку організаційної культури. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/10393/1/1_%D0%A2%D0%9E%D0%9C_%D0%9A%D0%9B%D0%9C.pdf

27. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Безпека в системі управління організацією. *Агросвіт*. 2024. №21. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.21.106>

28. Павліха Н. В., Барський Ю. М., Уніга О. В. Конкурентоспроможність деревообробної промисловості України за умов високої міграційної активності населення. *Економіка та суспільство*. Випуск № 60 / 2024. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/3619-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3534-1-10-20240401.pdf>

29. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 23. 2018. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>

30. Яцик М. Р., Михаліцька Н. Я. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук*. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. 45-54 с.

31. Балдинюк А.Г. Стратегія управління змінами в організації. *Економіка і суспільство*. Випуск № 10 / 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/29.pdf

32. Духніч С. Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 5. С. 120-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_5_36

33. Ставицький О. В. Оцінка та контроль у системі стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_3_13

34. Данилюк І. Роль стратегічного контролю в системі управління підприємством. *Економічний аналіз : зб. наук. пр. Тернопіль*, 2013. - Т. 12(3). С. 105-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12\(3\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_23)

35. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128-132.

36. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>

37. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства* : зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

38. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Мотиваційна стратегія в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №19. С.95-101. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.95>.

39. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf.

40. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. 2018. № 1 (65). С. 161-173.

41. Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.

42. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217-226. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>