

ВП НУБіП України "НАТІ" ВП НУБіП України "НАТІ" ВП НУБіП України "НАТІ"  
**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
«НІЖИНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

**Факультет агротехнологій та економіки**

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ" **ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри менеджменту та  
аграрної економіки**

\_\_\_\_\_ к.е.н., доцент **Інна ДВОРНИК**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **2024 р.**

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему «Управління процесом організаційних змін підприємства  
у кризовій ситуації (на прикладі ТОВ «НПЦ Україна»)»**

ВП НУБіП України "НАТІ" Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Галина МАКЕДОН**

ВП НУБіП України "НАТІ" Виконав \_\_\_\_\_

(підпис)

ВП НУБіП України "НАТІ" **Ігор БАЗА**

**НІЖИН – 2024**

ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
«НІЖИНСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

Факультет агротехнологій та економіки

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та  
аграрної економіки

к.с.н., доцент Ірина ДВОРНІК  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я**

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Базі Ігорю Тарасовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Тема випускної бакалаврської роботи «Управління процесом організаційних змін підприємства у кризовій ситуації (на прикладі ТОВ «НПЦ Україна»)»

Затверджена наказом директора ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут» від «02» 04 2024 № 34 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі 01.06.2024 р.

Вхідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи річні звіти підприємства, літературні джерела вітчизняних і зарубіжних авторів, законодавчі і нормативно-правові акти

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методологічні основи управління процесом організаційних змін підприємства у кризовій ситуації
2. Аналіз управління організаційними змінами ТОВ «НПЦ Україна»
3. Покращення управління організаційними змінами в умовах кризи на ТОВ «НПЦ Україна»

Дата видачі завдання «02» квітня 2024 р.

Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Галина МАКЕДОН

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Ігор БАЗА

## РЕФЕРАТ

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.*

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 47 сторінок, 3 таблиці, 1 рисунок, список використаних джерел із 19 найменувань.

ВП НУБіП України "НАТІ" Активність теми дослідження. Висока динаміка середовища

господарювання вимагає від підприємств здатності ефективно та швидко реагувати на зміни як фактору забезпечення їх життєздатності і виживання.

Формування зазначеної компетенції на підприємстві можливе за умови приділення достатньої уваги управлінню організаційними змінами та

ВП НУБіП України "НАТІ" організаційним розвитком, які передбачають трансформацію підприємства в

цілому або його окремих підсистем з поточного у бажаний стан, який би відповідав вимогам середовища, потребам власників бізнесу, споживачів та

суспільства в цілому. Отже, управління організаційними змінами як напрям сучасного менеджменту виступає найважливішою умовою організаційного

ВП НУБіП України "НАТІ" розвитку для суб'єктів господарювання. Використання ефективних

інструментів управління організаційними змінами дає можливість не лише підвищити адаптивність підприємства до зовнішнього середовища, але і реалізувати концепцію постійного вдосконалювання його внутрішнього середовища.

ВП НУБіП України "НАТІ" Об'єктом дослідження є процес організаційного розвитку та управління

організаційними змінами на підприємстві.

*Предметом дослідження є* підходи та методи здійснення організаційних змін та забезпечення організаційного розвитку підприємства в кризових умовах.

ВП НУБіП України "НАТІ" Метою дослідження є дослідження існуючих теоретико-методологічних

підходів до визначення організаційного розвитку та організаційних змін, практичних засад управління процесами здійснення змін у діяльності підприємства, а також обґрунтування доцільності впровадження змін у

практику управління підприємством з метою підвищення ефективності його діяльності та забезпечення організаційного розвитку.

*Методи дослідження.* Для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених у роботі завдань використано загальнонаукові і спеціальні методи та прийоми дослідження: метод наукової абстракції – для визначення економічної сутності понять «організаційні зміни» та «організаційний розвиток»; метод порівняння – для аналізу та порівняння моделей управління організаційними змінами та організаційним розвитком; ситуаційний підхід – для визначення основних методів прийняття управлінських рішень щодо реалізації організаційних змін; методи структурно-логічного аналізу – для розробки рекомендацій щодо удосконалення процесів управління організаційним розвитком. Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних програм Microsoft Excel.

У вступі обґрунтовано актуальність дипломної магістерської роботи, визначено мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження тощо. У першому розділі висвітлюються теоретико-методологічні основи визначення та управління організаційними змінами і організаційним розвитком: сутність, види, підходи до розуміння і класифікації організаційних змін та розвитку, технологія їх здійснення, підходи до оцінки ефективності. Другий розділ містить ґрунтовну оцінку процесів управління організаційним розвитком підприємства загалом, а також організаційними змінами, які його забезпечують, зокрема. Особливу увагу приділено аналізу впливу окремих підсистем підприємства на забезпечення здійснення організаційних змін, а також аналізу ефективності господарської діяльності даного суб'єкту господарювання. Третій розділ містить рекомендації по забезпеченню подальшого організаційного розвитку підприємства та по забезпеченню удосконалення управління організаційними змінами.

*Ключові слова:* РОЗВИТОК, ЗМІНИ, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, ВИКЛИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
ВП НУБіП України "НАТІ"	ВП НУБіП України "НАТІ"
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ	9
1.1. Сутність, чинники, види та основи здійснення організаційних змін на підприємстві	9
ВП НУБіП України "НАТІ"	ВП НУБіП України "НАТІ"
1.2. Організація внутрішньогосподарського антикризового механізму	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТОВ «НПЦ УКРАЇНА»	19
2.1. Загальна та економічна характеристика ТОВ «НПЦ Україна»	19
ВП НУБіП України "НАТІ"	ВП НУБіП України "НАТІ"
2.2. Аналіз етапів управління організаційними змінами на підприємстві	25
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ КРИЗИ НА ТОВ «НПЦ УКРАЇНА»	31
3.1. Напрями покращення управління організаційними змінами на підприємстві	31
ВП НУБіП України "НАТІ"	ВП НУБіП України "НАТІ"
3.2. Управління змінами в стратегічному розвитку організації	33
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

## ВСТУП

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

**Актуальність теми дослідження.** Висока динаміка середовища

господарювання вимагає від підприємств здатності ефективно та швидко реагувати на зміни як фактору забезпечення їх життєздатності і виживання. Формування зазначеної компетенції на підприємстві можливе за умови приділення достатньої

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

уваги управлінню організаційними змінами та організаційним розвитком, які передбачають трансформацію підприємства в цілому або його окремих підсистем

з поточного у бажаний стан, який би відповідав вимогам середовища, потребам власників бізнесу, споживачів та суспільства в цілому. Отже, управління організаційними змінами як напрям сучасного менеджменту виступає

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

найважливішою умовою організаційного розвитку для суб'єктів господарювання.

Використання ефективних інструментів управління організаційними змінами дає можливість не лише підвищити адаптивність підприємства до зовнішнього середовища, але і реалізувати концепцію постійного вдосконалювання його внутрішнього середовища.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

Різні аспекти теорії та практики управління організаційними змінами та організаційним розвитком є предметом наукових досліджень зарубіжних і

вітчизняних вчених, таких, як: Адизес І., Гвішіані Д.М., Денисюк О.В., Дорошук Г.А., Коренюк П.І., Крупа К., Мельник О.Г., Ралко О.С., Робсон М. та ін.

У їхніх роботах досліджено сутність змін в організації, сучасні концепції, методи

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

здійснення змін та управління організаційним розвитком. Однак, економічні умови

функціонування організацій постійно змінюються, що обумовлює необхідність

проведення системних досліджень і на цій основі постійного удосконалення

теоретичних і методичних основ управління змінами і розвитком у вітчизняних

організаціях, що і визначає актуальність вибраної теми дипломної магістерської

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

роботи.

**Мета і завдання дослідження** Метою є дослідження існуючих теоретико-

методологічних підходів до визначення організаційного розвитку та

організаційних змін, практичних засад управління процесами здійснення змін у

діяльності підприємства, а також обґрунтування доцільності впровадження змін у практику управління підприємством з метою підвищення ефективності його діяльності та забезпечення організаційного розвитку.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність, види, основи управління та оцінки ефективності організаційних змін;

- проаналізувати еволюцію підходів до розуміння змісту організаційного розвитку як методу управління змінами та напрямків розвитку підприємства;

- розглянути завдання, процес та основи управління розвитком організації: форми реалізації, моделі, засоби;

- здійснити аналіз особливостей організаційних змін та методів організаційного розвитку, застосовуваних при управлінні підприємством в кризових умовах та їх впливу на результати роботи досліджуваного суб'єкту господарювання;

- визначити та обґрунтувати доцільність впровадження інноваційних організаційних змін з метою забезпечення подальшого розвитку підприємства.

**Об'єктом дослідження** при виконанні дипломної роботи магістра виступає процес організаційного розвитку та управління організаційними змінами на підприємстві.

**Предметом дослідження** є підходи та методи здійснення організаційних змін та забезпечення організаційного розвитку підприємства в сучасних умовах.

**Методи дослідження.** Для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених у роботі завдань використано загальнонаукові і спеціальні методи та прийоми дослідження: метод наукової абстракції – для визначення економічної сутності понять «організаційні зміни» та «організаційний розвиток»; метод порівняння – для аналізу та порівняння моделей управління організаційними змінами та організаційним розвитком; ситуаційний підхід – для визначення основних методів прийняття управлінських рішень щодо реалізації організаційних змін; методи структурно-логічного аналізу – для розробки рекомендацій щодо

удосконалення процесів управління організаційним розвитком. Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних програм Microsoft Excel.

Інформаційним забезпеченням при виконанні роботи виступали теоретичні джерела, періодичні видання, дані статистичної і облікової звітності ТОВ «НПЦ Україна», результати власних спостережень та розрахунків.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВІЙ СИТУАЦІЇ

### 1.1. Сутність, чинники, види та основи здійснення організаційних змін на підприємстві

У науковій школі менеджменту термін «зміни» розглядають як трансформацію організації внаслідок якої з'являються її нові компоненти та характеристики. У наукових школах менеджменту необхідність змін пояснюється потребою організацій адаптуватися до вимог стейкхолдерів та умов ринкового середовища їх функціонування.

Основними елементами системи управління змінами є:

- суб'єкти управління змінами – працівники, що належать до різних ієрархічних рівнів управління організацією, часто об'єднаних до робочих груп відповідно до сфер впровадження змін;

- об'єкти управління змінами – окремі сфери діяльності організації, що потребують певних змін та на які націлена діяльність суб'єктів впровадження цих змін;

- функції управління змінами – коло діяльності, яке інтегрується до загальної системи управління та проявляється у функціях планування, організації, координації, мотивація, контролю.

При цьому конкретизація елементів цих функцій залежить від конкретної ситуації в організації в певний період часу за умов конкретного впливу чинників екзогенного та ендогенного середовищ;

- методи управління змінами – способи впливу суб'єктів управління змінами на об'єкти змін;

- моделі управління змінами – узагальнені імітаційні схеми процесів та алгоритмів управління змінами, котрі мають усталені характеристики та елементи.

Зміни є передумовою висхідного розвитку організації шляхом усунення розходжень між її реальним та бажаним станом.

Дослідження різноманітних класифікацій змін, визначають наступну сукупність характеристик, властивих змінам для забезпечення висхідного розвитку організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Класифікація змін в розвитку організації

Класифікаційна ознака	Приклад змін	Характеристика змін
За масштабами змін	Загальні, часткові	Зміни відбуваються в організації внаслідок загальних або часткових процесів
За джерелом змін	Екзогенні, ендогенні	Джерело змін знаходиться поза організацією або є її складовою
За якістю змін	Прогресивні, регресивні	Зміни, які забезпечують зростання ефективності діяльності організації або навпаки
За видом кризової ситуації, що стала поштовхом до змін	Спричинені макроекономічною, внутрішньою кризою	Зміни, спричинені мінливістю макроекономічної системи або внутрішньоорганізаційними факторами чи причинами
За швидкістю змін	Еволюційні, революційні	Трансформаційні зміни, що реалізуються поступово впродовж декількох років або впродовж короткого лагу часу
За рівнем невизначеності змін	Планові, рективні	Проактивні зміни, які передбачаються з достатньою ймовірністю або є швидкою реакцією на виникаючі потреби
За сутністю змін	Інтенсивні, екстенсивні	Зміни, спрямовані на якісну або кількісну зміну процесів використання різних видів ресурсів
За характером змін	Інкrementарні, дискретні	Зміни, які є серією безперервного траєкторію руху організації та не порушує її рівноваги організації або одноразові зміни, які змінюють вектор її розвитку

Часто зміни розрізняють за функціональними сферами менеджменту, де вони реалізуються:

- зміни в адміністративному менеджменті, що відбуваються в структурі організації, стратегії її розвитку, системах контролю, звітності й планування;
- зміни в кадровому менеджменті щодо критеріїв відбору та мотивації, перерозподілу функціональних обов'язків працівників;
- зміни у виробничому менеджменті – зміни в процесів виробництва товарів, надання послуг чи виконання робіт, режимах роботи устаткування, застосовуваних технологіях;

- зміни у логістичному менеджменті – зміни у процесі постачання сировини, матеріалів або збуту готової продукції.

Управління змінами є комплексним процесом, який змінює організаційне або функціональне забезпечення діяльності організації задля створення умов для її ефективної діяльності у мінливому ринковому середовищі. Процес управління змінами базується на низці базових принципів, зокрема:

- системності, який передбачає, що зміни повинні охоплювати організацію як цілісну систему, а тому їх результат впровадження впливає на всі без виключення елементи її внутрішнього середовища;

- дуальності, який передбачає врахування впливу зовнішнього середовища як на етапі формування необхідності у змінах, так і при їх реалізації;

- ієрархічності, який враховує те, що реалізація змін повинна враховувати парадигму побудови та взаємодії елементів організаційного забезпечення діяльності організації та послідовність ефектів від їх реалізації;

- конфігуративності, який визначає потенційну багатоваріантність процесів реалізації змін;

- делегування, який передбачає визначення заходів і форм участі кожного із рівнів менеджменту у конкретних заходах реалізації змін.;

- синтезу, який передбачає врахування всіх інформаційних, технологічних, структурних, кадрових, психологічних, фінансових аспектів реалізації змін;

- інструменталізму, який визначає необхідність управління змінами через застосування чітко визначених підходів, а не інтуїтивних способів втручання в діяльність організації

Відомі дослідники процесів змін в діяльності сучасних підприємств Фуллан М., Майлз М. визначають сім напрямків дій, які є необхідними для їх успішної реалізації.

Проведення змін об'єктивно є процесом, що характеризується невпевненістю, тому він рідко проходить планово.

2. Не існує точних алгоритмів проведення змін, оскільки управління змінами є і процесом пристосування до швидко змінюваних непередбачуваних ситуаціях.

3. Необхідно сприймати проблеми, а не тікати від них.

4. Проведення змін потребує ресурсів

5. Зміни в організації не можуть реалізовуватися самі по собі, а повинні впроваджуватися та контролюватися централізовано групою різнофункціональних фахівців.

6. Успішні зміни є системним, а не сегментарним процесом, а тому значна увага менеджерів повинна приділятися системі взаємозв'язків між елементами організації

7. Зміни потрібно реалізувати безпосередньо в організації, а не будучи поза її межами.

Відомий фахівець в сфері менеджменту І. Адізес вважає, що зміни – це не події, які інколи трапляються в організації, а потік подій у зовнішньому і внутрішньому середовищі, який постійно викликає реакцію організації. Враховуючи це, вважається, що зміни виникають постійно, проблеми зумовлюються змінами, рішення дозволяють вирішити проблеми, а вирішені проблеми викликають нові зміни. Зміни не обов'язково мають охоплювати організацію, а вирішення проблем може спрямовуватися поза межі організації або носити одноразовий характер. Як правило це відбувається при усуненні проблем, що власне пов'язані із постійними змінами.

Науковці стверджують, що людина може легко управляти з лише сімома елементами або плюс мінус ще двома. Враховуючи це, застосування моделі «7S Мак-Кінзі» допомагає проводити діагностику організації та планувати її зміни. Складовими елементами моделі є:

- структура (structure) – спосіб розподілу праці і рівнів управління;
- стратегії (strategy) – способи підтримки конкурентних переваг;
- системи (systems) – процедури, які щоденно виконують працівники організації;
- цінності (shared values) – сталі цінності, які лежать в основі корпоративної культури;
- навички (skills) – компетенції і фактичні здібності працівників;

- стиль (style) – стиль керівництва організацією;

- співробітники (staff).

Вважається, що стратегія, структура, системи є жорсткими параметрами організації, якими менеджерам необхідно управляти. Інші параметри залежать від впливу зовнішніх факторів. При цьому об'єднуючим фактором є цінності організації. Отже, змінюючи один із параметрів моделі необхідно враховувати

вплив на інші елементи моделі.

Процес управління змінами складається з двох основних функцій:

- прийняття рішення про те, що необхідно зробити;
- реалізація прийятих рішень.

При цьому управління змінами доцільно базувати на принципах демократії та імперативного підходів. Демократичний підхід необхідно застосовувати при прийнятті рішень про проведення змін, а імперативний – при їх реалізації. Ряд зарубіжних науковців звернули увагу, що менеджери як правило раціонально підходять до процесу реалізації змін, але при цьому не враховують невербальні аспекти. З метою їх ідентифікації, вивчивши досвід проведення змін багатьох організацій світу, науковці визначили 9 пунктів, що заважають здійсненню ефективних змін.

1. У своїх діях керівників важають, що мотиватори їх діяльності до змін автоматично мають стати мотиваторами для інших працівників.

2. Керівники не пояснюють передумови необхідності змін працівникам, а подають лише готовий алгоритм їх реалізації. Такі менеджери вважають, що якщо вони вже знають варіанти змін, то варіант їх реалізації можна просто донести до підлеглих. Однак на практиці необхідно враховувати той факт, що якщо люди приклали зусилля до створення чогось, їх прихильність до цього зростає у 5 разів.

3. При прийнятті рішення про необхідність змін, менеджери опираються на недоліки організації. На практиці часто застосовуваним є підхід до вирішення проблем, що базується на пошуку причин та винних. Однак дослідження науковців доводять, що зміни, передумовами яких є негатив, викликають найбільший спротив співробітників. Також необхідно враховувати дослідження низки психологів, які

доказали закономірність»self-servingbias», яка обґрунтовує, що люди мають про себе кращу думку, ніж вони є насправді. Це зумовлює необхідність управління змінами через пошук кращого в організації та відображенні позитивних перспектив у плануванні діяльності організації.

4. Керівники вважають, що вони відповідають змінам і часто змінюють все навколо, однак самі залишаються такими як є.

5. Вплив лідерів вважається основною передумовою проведення успішних змін. Однак успіх змін залежить не тільки від особистих якостей менеджера, але від того, як сприймають ці зміни співробітники організації.

6. Гроші є найбільшим мотиватором змін. Практикою доведено, що фінансова мотивація стимулює результативність виконання монотонних робіт, але значно зупиняє креативний підхід. У різних працівників є різні мотиви до здійснення професійної діяльності, а тому грошова мотивація є самим дорогим способом, однак не завжди дієвим.

7. Результат повинен бути досягнутий будь-якою ціною. Необхідно враховувати, що співробітники не будуть діяти проти своїх інтересів, а тому керівники повинні відстежувати відношення співробітників до змін залежно від результатів впровадження останніх.

8. Важливими є лише чітко визначені дії співробітників. Однак, якщо моральні чи інші переконання співробітників є іншими, ніж пропоновані зміни, вони рано чи пізно будуть намагатися повернути колишні правила чи вимоги до їх роботи.

9. Навчання новим навичкам є достатньою умовою для успішних змін. Однак, потрібно враховувати, що виконуючи нову роботу співробітникам може не вистачати часу для якісного опанування нових навичок, тому керівники повинні застосовувати системи винагород для працівників та враховувати фактор часу для набуття ними нових професійних компетентностей.

## 1.2. Організація внутрішньогосподарського антикризового механізму

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

Просторове розміщення системи раннього розміщення і реагування може бути сконцентроване в одному або в декількох приміщеннях, інколи розділеному на сегменти. Кожне робоче місце повинно бути обладнане відповідними офісними меблями та комп'ютерною технікою. Розроблення моделі раннього упередження і системи реагування залежить від організаційної структури й структури управління підприємством та складається з окремих підсистем.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

Аналітична підсистема – здійснює спостереження, збір, обробку, систематизацію, зберігання внутрішньої інформації, створення довідників, передачу внутрішньої інформації та звітність керівникам і експертам різного рівня (бухгалтери-аналітики, бухгалтери комп'ютерного набору)

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

Інформаційно-технічна підсистема – забезпечує роботу комп'ютерної мережі, налагоджує безперебійну роботу інформаційних систем (оператори, бухгалтери комп'ютерного комплексу, адміністратор комп'ютерної мережі).

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

Юридично-кадрова підсистема – здійснює збір, систематизацію, зберігання, аналіз зовнішньої інформації для організаційно-правового та кадрового забезпечення, готує, коригує організаційно-розпорядчу документацію, аналізує судові справи, пов'язані з процедурами банкрутства (юрисконсульт, менеджер з персоналу).

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

Фінансово-економічна підсистема – збирає, систематизує, зберігає зовнішню інформацію, координує внутрішню та зовнішню інформацію, внутрішній аудит, складає податкову та статистичну звітність, експрес-аналіз, факторний аналіз, фінансовий аналіз, передає фінансовий аналіз у разі неплатоспроможності до райдержадміністрацій або банкрутства. Ця підсистема виконує бізнеспланування, прогнозування, стратегічний аналіз, розроблення стратегії, сегментацію ринку, позиціонування, просування продукції, ціноутворення, спілкування з науково-дослідними установами, створення бази даних для потенційних інвесторів (керівник ринку товарів і послуг, економіст)

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

Організаційна підсистема – забезпечує координацію та регулювання інформаційних потоків, організацію, мотивацію, системний контроль за виконанням функцій системи реагування та упередження (керівник господарсько-фінансовою діяльністю).

Внутрішні інформаційні потоки формуються з внутрішніх виробничих підрозділів (центрів витрат і відповідальності) на основі даних внутрішнього обліку та звітності. Важливо враховувати і проаналізувати зміни експлуатаційних і технологічних витрат, розподіл загальновиробничих витрат, що впливають на формування собівартості продукції.

З огляду на те, що деякі закони та нормативно-правові акти приймаються з дня прийняття і часто доповнюються та змінюються, вони потребують перевірки й уточнення в правовій і кадровій підсистемі. Лише після цього інформація надходить у фінансовоекономічну підсистему оцінки фінансового стану центрів витрат і відповідальності та загалом для суб'єкта господарювання.

У теорії прийняття рішення доведено необхідність виконання типових процесів або блоків роботи, які характерні для процесу прийняття будь-якого рішення. Це дає змогу розробити структурну схему гіпотетичної системи формування антикризової програми (рис. 1.1) та визначити характер зв'язків між основними блоками роботи, яка має бути здійснена.

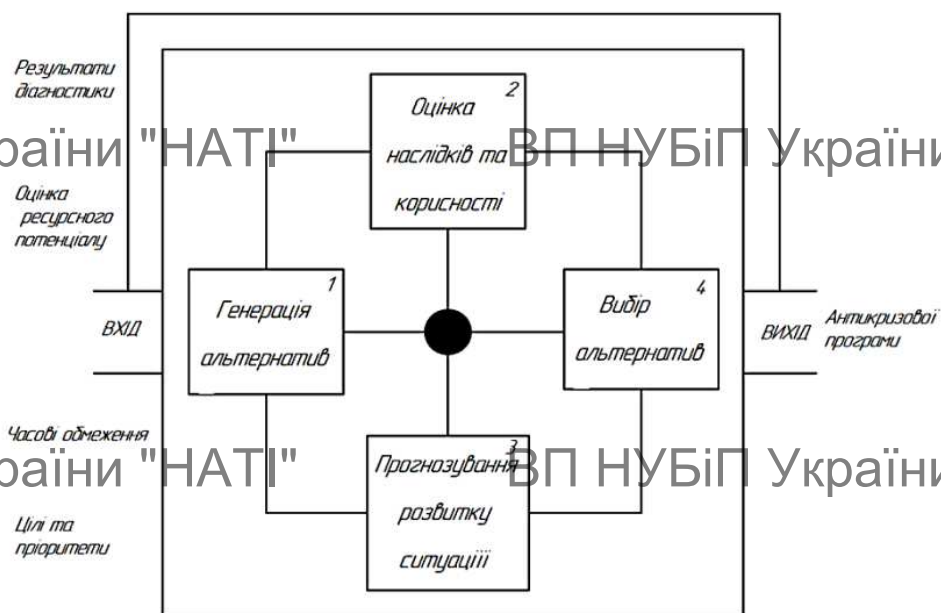


Рис. 1.1. Схема прийняття рішень щодо антикризової програми



Блоки 1–3 (формування суб'єктивного уявлення про сутність завдання, що потребує вирішення, оцінка наслідків можливих альтернатив, прогнозування умов, які обґрунтовують можливі наслідки) визначаються як передрішення або підготовча робота, блок 4 (вибір альтернативи) характеризує безпосередньо прийняття рішення. Декомпозиція завдання розроблення антикризової програми дає змогу визначити, що окремі блоки (етапи) роботи можуть здійснюватися різними особами. Блоки 1–3 доцільно здійснювати із залученням фахівця (експерта), тобто спеціально підібраної та підготовленої особи або групи осіб.

Блок 4 здійснюється безпосередньо особою, що приймає рішення (ОПР), яка несе відповідальність за якість прийнятого рішення, але за методичної підтримки фахівців (експертів).

Виходячи з традиційної типології завдань прийняття рішень, формування антикризової програми підприємства потрібно розглядати як вірогідну, динамічну, складну, відкриту та ризиковану задачу.

Зовнішня інформація формується по вертикалі на основі законодавчих даних, державних органів, інвесторів, податкових органів, науково-дослідних організацій тощо. Предметом зовнішньої інформації є раннє передбачення загроз, насамперед з боку договірних сторін, держави, конкурентів. Із метою раціоналізації потоку інформації всередині системи необхідно перейти до єдиного підходу до отримання інформації та її розподілу всередині суб'єкта господарювання. Потік інформації до державного управління з питань банкрутства відбувається через регіональні органи влади. Щоквартальні дані про діяльність підприємства складаються та передаються до податкових, статистичних районних та обласних управлінських організацій на паперових й електронних носіях.

Аналіз проводиться з метою вивчення ситуації на продовольчих ринках країни та світу, вивчення операційно-технологічної діяльності й цінової політики конкурентів, виконання бюджету з урахуванням галузевих особливостей, організаційно-правового стану та бухгалтерського обліку. В процесі аналізу найбільша увага приділяється встановленій своєчасності, якості та повноті відповідності технологічних виробничих процесів встановленим параметрам.

Наглядова функція забезпечує:

раціональне використання фінансових ресурсів, необхідних для потреб розширеного відтворення;

– своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед працівниками, бюджетом, банком, установами, підприємствами й організаціями;

– зменшення дебіторської заборгованості;

належну організацію оборотних коштів;

– розумне оформлення та використання економічних стимулів;

– своєчасне виставлення рахунків за реалізовану продукцію, виконані роботи та послуги, підвищення якості та забезпечення виконання плану збуту продукції, зниження собівартості продукції;

розроблення заходів щодо збереження активів, запобігання розтратам, втратам, непродуктивним витратам, розтратам, розкраданням активів і майна;

– систематичний контроль за раціональним використанням матеріальних цінностей і майна, фонду заробітної плати.

Фінансовий менеджмент – означає: забезпечення та підтримання ліквідності або платоспроможності підприємства, фінансовий аналіз інформації про приховані обставини, настання яких може призвести до ризику банкрутства. Так працює система раннього упередження та реагування спрямована на забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

### ТОВ «НПЦ УКРАЇНА»

ВП НУБіП України "НАТІ" ВП НУБіП України "НАТІ"

#### 2.1. Загальна та економічна характеристика ТОВ «НПЦ Україна»

NPZ Україна (ТОВ «НПЦ Україна») – постачальник високоврожайного насіння гібридів ріпаку селекції компанії «Norddeutsche Pflanzenzucht Hans Georg Lembke KG» (NPZ, Німеччина) і зернових, олійних та інших культур компанії «SAATEN-UNION» (Німеччина).

Упродовж багатьох років в Україні та Німеччині закладається велика кількість дослідів для виявлення найкращої адаптації селекційного матеріалу до кліматичних умов України, та перевірки різноманітних елементів технології вирощування для надання в подальшому компетентних рекомендацій сільгоспвиробникам.

Кваліфіковані спеціалісти NPZ Україна здійснюють постійний супровід клієнтів компанії на всіх етапах роботи – від посіву до збору врожаю. Сьогодні в компанії працює 12 регіональних представників, які охоплюють усі регіони України.

Продукцію NPZ Україна можна придбати через мережу ексклюзивного дистриб'ютора – ТОВ «Спектр Агро».

Компанія є асоційованим членом Насінневої асоціації України та членом Українського клубу аграрного бізнесу (УКАБ).

Сьогодні «Norddeutsche Pflanzenzucht Hans Georg Lembke KG» – це сучасне інноваційне підприємство, яке спеціалізується на селекції і виробництві нових високоврожайних гібридів ріпаку, сортів гороху, кінських бобів та кормових культур. А саме:

- олійні: Ріпак (*Brassica napus* L.) озимий і ярий;
- зернобобові: Кінські боби (*Vicia faba* L. var. *minor*) і горох (*Pisum sativum*);
- кормові культури: Райграс пасовищний (*Lolium perenne*) і багатоукісний (*Lolium multiflorum*) червона конюшина (*Trifolium pratense*).

На сьогодні компанія NPZ має представництва та афілійовані компанії в Україні, Великобританії та Канаді. У складі селекційних і насінницьких об'єднань компанія веде діяльність в Німеччині, Франції, Польщі, Чехії, Словаччині, Росії та Австралії.

Основні напрямки діяльності «Norddeutsche Pflanzenzucht Hans Georg Lembke KG»:

селекція та насінництво;  
- постачання насіння ріпаку, зернових, олійних, бобових та кормових культур.

Раніше компанія «Norddeutsche Pflanzenzucht Hans Georg Lembke KG» була відома українському споживачеві як LEMBKE. З 2015 року компанія змінила бренд на NPZ.

Таблиця 2.1

#### Основні характеристики ТОВ «НПЦ Україна»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід	350 840 000	313 178 000	421 350 000
Чистий прибуток	11 971 000	-6 842 000	49 288 000
Активи	237 864 000	275 190 000	349 461 000
Зобов'язання	144 640 000	23 054 000	80 073 000
Кількість працівників	28	28	28

ТОВ «НПЦ Україна» є відкритою та прозорою компанією, яка регулярно публікує фінансові звіти, що є головним джерелом фінансової інформації для партнерів, інвесторів, державних органів і управлінського персоналу. Компанія продовжує працювати та забезпечувати роботу українських аграріїв у такі надскладні для України часи.

Усі моделі організаційних змін обумовлюють, що потребу у змінах слід формувати шляхом підготовки умов до змін або працівників до сприйняття їх необхідності. При реалізації організаційних змін в практиці організацій застосовується логіка моделі Курта Левіна, відповідно до якої організаційні зміни відбуваються в три етапи: розморожування; проведення змін; заморожування.

На першому етапі «розморожування» здійснюються заходи, що створюють передумови для успішного проведення змін і в той же час послаблюють ті сили, які тримають організацію в існуючому стані. На цьому етапі передбачається створення мотивації для змін через дискомфорт працівників, а потім забезпечення бачення перспективи через їх інформування про те, в якому напрямку буде змінюватися організація. Часто менеджери, увага яких надто сконцентрована на майбутні зміни, ігнорують необхідність етапу «розморожування», що може зумовити суттєвий опір змінам.

На другому етапі «проведення змін» відбувається власне перехід від існуючого стану організації до бажаного, здійснюється процес розвитку нової поведінки працівників та організації загалом. Проведення змін є етапом, під час якого імплементується нова практика діяльності організації, а тому менеджери повинні надавати працівникам допомогу в освоєнні нових способів дій.

Третій етап «заморожування» передбачає створення таких механізмів, які гарантують в подальшому ефективну діяльність організації та інтеграцію нових зразків поведінки суб'єктів та об'єктів управління в їх повсякденну діяльність.

Серед сучасних моделей організаційних змін популярними є теорія Е і теорія О організаційних змін, розроблена М. Біром і Н. Норія, кожна з яких визначає відповідну ідеологію змін. Теорія Е виходить з переваги фінансових цілей організації над іншими і відповідно до неї, організація визнає відповідальність самого працівника за його особистісний і професійний розвиток, але приймає на себе відповідальність за створення такого середовища, у якому усі можуть забезпечити власний добробут. Теорія О передбачає, що у міру прояву працівниками, що володіють високою креативністю, буде усе сильніше змінюватися парадигма самої організації. Організація залишається живим організмом доти, поки її працівники продовжують адаптуватися до нових умов, удосконалювати способи власної професійної діяльності.

Модель «Айсберга» відображає елементи «жорстких» і «м'яких» сфер організаційної діяльності. Жорсткі сфери діяльності організації перебувають над поверхнею, оскільки їх легко спостерігати, а тому ними легше всього управляти.

М'які сфери, наприклад неформальні відносини в організації, відповідають підводній частині й, отже, з більшими зусиллями піддаються управлінню. Основа айсберга перебуває під поверхнею, але вона утворює стійку масу. Якщо ці м'які сфери, не будуть по-справжньому підпирати тверді сфери, то може зруйнуватися весь «айсберг», тобто організація. На практиці це означає, що саме неформальні відносини мають вирішальне значення для успіху або провалу організації.

Рухливий характер неформальних відносин, що перебувають під поверхнею, створює також рушійні сили зміни. По суті, вони є важливим внутрішнім ресурсом змін. Ці рушійні сили зміни можуть приводити до сприятливих або руйнівних для організації результатів. Тому пріоритетним завданням організаційних змін є підйом над поверхнею м'яких сторін організаційного життя, щоб вони легше піддавалися аналізу й управлінню.

Бернз Льюїс виділяє 7 стратегій проведення змін, в основі яких лежить рівень концентрації влади. Розрізняють наступні стратегії:

стратегія наказу – рішення щодо змін приймають одноосібно на верхньому щаблі управління і передають вниз у вигляді наказів до виконання;

стратегія заміни – ключових осіб організації замінюють іншими, які погоджуються або є більш ознайомленими з пропонованим алгоритмом змін;

- структурна стратегія – внаслідок змін відносин між персоналом організації, наприклад, при реорганізації, реалізуються зміни організаційної поведінки;

- стратегія рішень групи – члени групи отримують підтримку свого рішення щодо необхідності або схеми реалізації змін після розгляду та прийняття на вищому рівні ієрархічної структури управління організації;

– стратегія обговорення даних – менеджер організації залучає працівників до аналізу проведених досліджень та отриманих результатів змін;

- стратегія групового вирішення проблем – група працівників самостійно визначає проблему, збирає необхідну інформацію та приймає рішення щодо її усунення, тобто потрібні зміни чи ні;

– стратегія проведення семінарів – передбачає проведення тренінгів, які дозволяють змінювати моделі поведінки працівників, методи їх роботи та покращити між особисті відносини в колективі.

На думку Майка Бейтлера відсутність реалізації планів організаційних змін викликана тим, що вище керівництво організації не знаходить часу розглянути 7 елементів успішних організаційних перетворень.

1. Залучати людей, які будуть впливати на зміни і тих, хто може постраждати від змін. При цьому саме працівники можуть передбачити багато із потенціальних проблем, з якими організація може стикнутися при спробі здійснити зміни.

2. Узгодження змін з потребами організації. При цьому менеджеру необхідно продемонструвати потенційний успіх організації від реалізації змін;

3. Управляти змінами повинен лідер. Цей працівник не обов'язково повинен представляти топ-менеджмент організації, основною передумовою є його прихильність до необхідності проведення змін.

4. Створити команду змін, оскільки незалежно від сили впливу лідера на колектив, для організацій, особливо великих, необхідно залучення різнофункціональних спеціалістів. У кожному із підрозділів організації можна обирати співробітника, котрий буде відповідальним за реалізацію змін, при цьому стимулювати роботу потрібно у всій команді.

5. Забезпечити навчання нових навичок, цінностей і поведінки, оскільки страх працівниками втрати компетенції зумовлює їх опір.

6. Залучити зовнішню допомогу, оскільки консалтингові агентства та вузькопрофільні фахівці можуть надати нові ідеї та попередити про майбутні помилки

7. Винагороджувати нові моделі поведінки працівників. У цьому випадку ефективними мотиваторами є визнання, слава, додаткові повноваження. При виборі конкретних мотивацій необхідно враховувати прагнення працівника, а не керівництва

Даунсайзинг є сучасною концепцією організаційних змін та передбачає:

- заходи, що пов'язані зі скороченням робочих місць;

- оптимізацію розмірів організації;

- перетворення організаційного дизайну, робочих процесів, корпоративної культури, цінностей та відносин в організації.

Даунсайзинг комплексом заходів, які пов'язані з оптимізацією розмірів організації за допомогою проведення більш ефективної PR-політики, зміни організаційної структури, основних цілей діяльності та виробничих процесів. На відміну від реінжинірингу, даунсайзинг не є радикальною зміною діяльності організації та не обов'язково передбачає зміну бізнес-процесів.

Даунсайзинг включає наступні стратегії:

- стратегії звільнення працівників;

- стратегія зміни організаційної структури через зменшення управлінських рівнів або бізнес-процесів;

- стратегія системних змін логістики, маркетингу та відносин зі стейкхолдерами.

Ці стратегії можуть реалізовуватися одночасно або послідовно, у м'якій або жорсткій формі. Наприклад, стратегія звільнення працівників у м'якій формі передбачає скорочення вакантних місць, завчасному попередженню працівників, використанні для них матеріальних та моральних компенсацій.

Даунсайзинг реалізується на поверхневому та глибинному рівнях. На поверхневому рівні змінюється конфігурація організації через зникнення окремих ієрархічних елементів організаційної структури та бізнес-процесів. При цьому проводиться масове звільнення працівників, що активізує спротив працівників через пікети і демонстрації. Глибинний рівень передбачає:

- зміну стратегічних, тактичних та оперативних цілей діяльності організації;

- зміну взаємовідносин зі стейкхолдерами в сторону врахування інтересів керівництва або власників;

- зміну організаційних комунікацій в організації через активізацію неформальних джерел їх сприйняття (плітки);

- посилення конкуренції серед працівників;



- використання психологічних методів керівництва над підлеглими з боку менеджерів.

Для підвищення ефективності даунсайзингу менеджери повинні враховувати зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність організації. У цьому напрямку основними внутрішніми факторами впливу є особливості організаційної культури, яка значною мірою обумовлює реакцію працівників на зміни, зовнішніми факторами – особливості національної соціальної політики до безробітних громадян.

## 2.2. Аналіз етапів управління організаційними змінами на підприємстві

Управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту.

Тому технологія управління ними повинна реалізуватися через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи: 1) планування організаційних змін; 2) організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін; 3) мотивування працівників – учасників організаційних змін; 4) контролювання результатів організаційних змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації організаційних змін. Розглянемо кожен із цих етапів

I етап. Планування змін на підприємстві охоплює два рівні – стратегічний та оперативний. Стратегічне планування змін – довготермінове планування, що систематизує та більш-менш формалізує виконання перспективних завдань підприємства, охоплює всі сторони його діяльності й спрямоване на розроблення, організацію та реалізацію змін через систему стратегічних планів, проектів і програм. У зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства існують певні передумови, які спонукають підприємство до стратегічного планування змін [2, с. 84]:

- необхідність реагування на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства; - потреба в об'єднанні різних напрямів

діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;

- необхідність створення нових або підтримка існуючих конкурентних переваг, посилення конкурентоспроможності підприємства;

- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних за допомогою системи стратегічного управління вирішувати складні питання;

розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

- наявність доступної інформації для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища, умов конкуренції;

- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;

- необхідність упровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та на стимулювання розвитку підприємства.

Оперативне планування змін – це пошук і узгодження найефективніших шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії змін та розвитку організації.

Оперативне планування змін в організації передбачає:

1) планування змін виробничої програми: завдань з виробництва окремих видів продукції в натуральному й вартісному вираженні з урахуванням підвищення якості та обґрунтування виробничої програми потужністю підприємства;

2) планування змін техніки і технології в організації, тобто заходів щодо створення й освоєння нових виробів, упровадження нової техніки й технології;

3) планування змін у сфері праці й кадрів: зростання продуктивності праці, чисельності персоналу за категоріями, фонду оплати праці, середньої заробітної плати працівників, розрахунку додаткової потреби в робітниках та службовцях і джерел її забезпечення;

4) планування змін у матеріально-технічному забезпеченні підприємства: визначення потреб виробництва у матеріально-технічних ресурсах та джерел їх забезпечення, а також розрахунків щодо зниження питомих витрат сировини, матеріалів, палива й енергії;

5) планування змін у собівартості, прибутку й рентабельності: собівартості основних видів продукції, валової, товарної та реалізованої; кошторису витрат на виробництво; прибутку і рентабельності за видами діяльності та в цілому по підприємству;

6) планування змін у фінансовому забезпеченні: потреби у власних оборотних коштах, балансу доходів і витрат;

7) планування змін у соціальному розвитку колективу: заходів щодо поліпшення умов праці, відпочинку й побуту працівників підприємства.

Кожен з наведених варіантів планування змін на підприємстві відрізняється від інших складом способів досягнення цілей, необхідними ресурсами, термінами виконання і виконавцями.

II етап. Організування в системі управління змінами на підприємстві комплексний процес, який передбачає формування ефективної структури управління та системи організаційних зв'язків між підрозділами організації в ході впровадження та реалізації змін.

Організування в системі управління змінами складається із 5 взаємопов'язаних елементів:

1) поділ праці в ході реалізації змін – процес розподілу загальної роботи в організації на окремі завдання;

2) департаменталізація – процес групування робіт та видів діяльності за окремими підрозділами організації (бригадами, групами, секторами, відділами) в ході реалізації організаційних змін;

3) делегування повноважень – процес передавання керівником частини своєї роботи та повноважень, пов'язаних із проведенням організаційних змін підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання;

4) встановлення діапазону керованості в ході проведення організаційних змін – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру, який проводить зміни;

5) координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для проведення організаційних змін.

Для управління змінами важливе значення має команда змін – спеціально підібрана група працівників, об'єднана у творчий колектив для забезпечення реалізації змін. У здійсненні організаційних змін можуть брати участь: функціональна команда, яка створюється на основі чіткої системи організаційного керівництва й підпорядкування, складається з фахівців, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг); міжфункціональна команда об'єднує фахівців з ряду організаційних підрозділів, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найоптимальніше рішення складної і важкої проблеми; самокерована команда складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного [3, с. 254]. Ефективність командної роботи оцінюється за трьома показниками: ступенем ефективності кожного з членів команди у виконанні закріплених за ним функцій та професійних обов'язків, ступенем ефективності діяльності команди в цілому, ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем [5, с. 12].

III етап. Мотивування організаційних змін на підприємстві – управлінська функція, яка являє собою процес свідомого впливу на трудову поведінку працівників з метою досягнення цілей та реалізації завдань організаційних змін. Система мотивації організаційних змін включає в себе такі групи мотиваційних чинників, як матеріальна, трудова та статусна мотивації [4, с. 162].

В основі матеріальної мотивації лежить задоволення потреби у прагненні працівника до поліпшення свого матеріального добробуту в результаті реалізації змін. Матеріальна мотивація передбачає матеріальне заохочення у формі диференціації заробітної плати, преміювання та додаткової оплати, соціальної підтримки

В основі трудової мотивації – задоволення бажання працювати взагалі та працювати в даній організації, у даному колективі чи команді змін та займати дану посаду. Трудова мотивація передбачає ефективну організацію праці та умов праці у формі нормування праці, створення санітарно-гігієнічних, психологічних, естетичних умов праці, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, делегування повноважень у ході реалізації змін.

В основі статусної мотивації лежить задоволення бажання працівника до кар'єрного росту при впровадженні змін, задоволення потреби у визнанні досягнень. Статусна мотивація включає моральне заохочення та навчання, а також планування кар'єри та контроль. Моральне заохочення та навчання передбачає публічне визнання досягнень та заслуг працівника при впровадженні змін, професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації. Планування кар'єри та контроль передбачає формування довготермінових планів розвитку працівника при впровадженні змін, можливостей для кар'єрного росту

IV етап. Контролювання результатів організаційних змін – вид управлінської діяльності, який забезпечує керівництву підприємства підтвердження вірності його управлінських рішень щодо напрямків упровадження змін та здійснення ним поточних коректив у ході проведення організаційних змін. Контролювання організаційних змін – система спостереження і перевірки відповідності процесу функціонування об'єкта управління прийнятим управлінським рішенням, встановлення результатів управлінського впливу на керований об'єкт виявленням відхилень, допущених у ході виконання цих рішень. При цьому суб'єктами контролю є керівники різних ланок управління, окрема посадова особа, служби (відділи) або внутрішньогосподарські підрозділи підприємства, а об'єктами контролю – різні види організаційних змін.

Для того, щоб уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників у ході проведення організаційних змін і таким чином підвищити його ефективність, потрібно:

- встановлювати економічно обґрунтовані та досяжні показники, які мають забезпечити організаційні зміни, щоб вони сприймалися співробітниками;
- використовувати двостороннє спілкування між керівництвом та колективом працівників під час упровадження організаційних змін;
- уникати надмірного та жорсткого контролю під час упровадження організаційних змін;
- винагороджувати працівників за досягнуті показники, бо існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не

відчувають такого зв'язку або відчувають, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці у реалізації змін знизиться [6, с. 71].

Чотири основні етапи для успішного управління організаційними змінами на підприємстві включають: планування змін, організування колективів працівників та окремих виконавців, мотивування працівників до змін, контролювання результатів організаційних змін. Планування використовується для тактичного та стратегічного планування організаційних змін на підприємстві. Організування колективів працівників передбачає створення ефективної команди змін на підприємстві. Мотивування працівників є способом їхнього заохочення до проведення організаційних змін. Контроль результатів організаційних змін допомагає виявити ефективність змін та напрямки здійснення необхідних коректив. Поєднання чотирьох вищенаведених елементів становить основу успішного управління змінами на підприємстві.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

### РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ КРИЗИ НА ТОВ «НПЦ УКРАЇНА»

#### 1.1. Напрями покращення управління організаційними змінами на підприємстві

Покращення управління організаційними змінами на підприємстві потребує комплексного підходу, що враховує різні аспекти управління, комунікації, технологій і людського фактора. Розробка чіткої стратегії змін включає кілька ключових етапів, які допоможуть забезпечити структурований та ефективний підхід до впровадження змін у підприємстві. Алгоритм цього процесу:

1. Аналіз поточного стану: провести детальний аналіз поточного стану підприємства, включаючи фінансові, операційні, кадрові та інші аспекти, виконати SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози), щоб зрозуміти, де підприємство знаходиться зараз і які внутрішні та зовнішні фактори можуть впливати на зміни.

2. Визначення бачення та місії: визначити довгострокове бачення підприємства, яке відображає майбутній стан після впровадження змін, сформулювати місію, яка підкреслює основну мету і завдання підприємства, включаючи цінності та принципи роботи.

На прикладі ТОВ «НПЦ Україна» можемо константувати, що стратегія підприємства, як і місія є не публічною інформацією, що ускладнює процес взаємодії з партнерами, клієнтами, зацікавленими стейкхолдерами. На сайті як правило публікуються окремі новини по регіонам, які не надто зручно систематизувати і узагальнювати. Мінімум інформації, яка враховує стан війни на території України у 2022-2024 рр., при тому, що партнерами ТОВ «НПЦ Україна» є сільськогосподарські виробники з прикордонних регіонів.

3. Встановлення цілей: визначити конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі (SMART) цілі для змін, встановити пріоритети серед цілей, щоб зосередитися на найбільш важливих аспектах.

4. Розробка стратегій та тактик: розглянути різні стратегії для досягнення визначених цілей і виберіть найбільш підходящі, тактичні плани, розробити детальні тактичні плани, що включають конкретні кроки, заходи і проекти для реалізації обраних стратегій.

5. Розподіл ресурсів: оцінити наявні ресурси (фінансові, людські, матеріальні) та визначте потреби для реалізації змін, скласти бюджет, який враховує всі необхідні витрати на впровадження змін.

6. Створення команди змін: зібрати команду з ключових працівників, які будуть відповідальні за реалізацію змін, чітко визначити ролі та обов'язки кожного члена команди.

7. Комунікація стратегії: розробити план комунікації, щоб інформувати всіх працівників про зміни, їх цілі та етапи впровадження, забезпечити механізми для зворотного зв'язку, щоб отримувати відгуки і коригувати стратегію за необхідності.

8. Впровадження змін:ні проекти: розпочати з пілотних проектів, щоб тестувати нові підходи та методи перед масштабним впровадженням, виконувати зміни поступово, щоб зменшити ризики і краще контролювати процес.

9. Моніторинг і оцінка: визначити KPI для оцінки прогресу та успішності змін, постійно відстежувати виконання плану і оцінюйте результати.

10. Коригування стратегії: проводити регулярний аналіз досягнутих результатів і порівнюйте їх із запланованими цілями, вносити необхідні корективи в стратегію та тактичні плани для підвищення їх ефективності.

Запровадження цих напрямів допоможе підприємству більш ефективно керувати організаційними змінами, підвищуючи їх успішність та мінімізуючи негативний вплив на працівників та процеси.



## 1.2.Управління змінами в стратегічному розвитку організації

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

Потенціал організації до планових стратегічних змін розкриває не тільки граничні обсяги товарів, робіт чи послуг при найбільш повному використанні ресурсів, але й здатність організації аналізувати ситуацію, що знаходиться в екзогенному середовищі, оцінювати ринкову кон'юнктуру. Потенціал організації до планових стратегічних змін полягає у її здатності адаптуватися до умов швидко змінюваного внутрішнього та зовнішнього середовища, за рахунок моніторингу за зміною потреб стейкхолдерів.

Умовами, якими повинна володіти організація, щоб адекватно відповідати на виклики екзогенного середовища, є:

ВП НУБіП України "НАТІ" здатність організації до макроекономічного аналізу;

ВП НУБіП України "НАТІ"

- здатність до своєчасного виявлення актуальних потреб і запитів реальних та латентних покупців; – здатність до аналізу економічної ринкової кон'юнктури;
- здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків різних видів ресурсів;
- здатність до висування та реалізації конкурентоспроможних ідей;

ВП НУБіП України "НАТІ" здатність до формування умов незалежності зміни кон'юнктури ринків

ВП НУБіП України "НАТІ"

ресурсів за рахунок власної гнучкості.

Ці умови можуть бути конкретизовані стосовно до кожної конкретної організації із врахуванням її специфічних умов функціонування. Тому менеджер, котрий приймає рішення про стратегічні зміни, повинен постійно враховувати низку численних факторів. На практиці для цього використовують набір індикаторів економічної безпеки організації, зокрема:

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

- темп зміни обсягу продажів традиційних товарів, робіт і послуг, введених організацією на ринки;
- темп втрати конкурентних переваг організації через агресивну товарну стратегію конкурентів;
- темп зміни величини чистого прибутку, що залишається в розпорядженні організації після сплати податків та обов'язкових платежів;

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

- темп зміни величини позикових засобів, використовуваних організацією для забезпечення безперебійного функціонування;
- темп зміни постачань необхідних ресурсів усіх видів; – співвідношення величини позикових засобів і активів організації.

Наведений набір індикаторів може бути змінений в залежності від специфіки виробничого сфери господарювання організації.

Голандський вчений Хьюберт Рамперсад вважає, що менеджер, приймаючи рішення про необхідність стратегічних змін, повинен добре вивчити поточну ситуацію через виявлення факторів, які визначають готовність організації до змін. У цьому напрямку на етапі прийняття рішення про доцільність змін на підприємстві він пропонує використовувати анонімне опитування працівників щодо готовності підприємства до реалізації змін. Таке опитування включає 19 запитань, відповіді на які дозволяють виявити фактори впливу на готовність організації до змін (табл. 8.1).

Таблиця 3.1

Лист-опитувальник щодо готовності організації до змін

Сфери для вивчення	Так	В певній мірі	Ні
1. Вище керівництво організації підтримує зміни?			
2. Чи вважають працівники організації проведення змін важливим і необхідним?			
3. Чи всі ключові співробітники приймають участь у прийнятті рішення про проведення змін?			
4. Чи є призначений компетентний працівник для координації процесу змін?			
5. Менеджери організації можуть управляти змінами?			
6. Чи приділялася увага щодо розвитку нових навичок та вмінь працівників?			
7. Чи проводився аналіз організаційної культури підприємства та її вплив на зміни?			
8. Чи було пояснено основні причини необхідності проведення змін усім працівникам?			
9. Чи було пояснено основні елементи змін та її наслідки усім працівникам?			
10. Чи було достатньо передумов до змін?			
11. Чи пояснено працівникам, котрих безпосередньо торкнуться зміни чому вони необхідні?			
12. Чи достатньо повно були зважені всі аргументи за і проти змін?			
13. Працівники знають, що саме буде змінено в організації			

14. Чи є розробленим поетапний процес реалізації змін?			
15. Чи приділена увага т. зв. жертвам змін?			
16. Чи керівники організації приділили увагу опорі змін та їх джерелам виникнення?			
17. Чи були вирішеними проблеми, котрі вже виникали при попередній реалізації певних змін на підприємстві?			
18. Чи проводився бенчмаркінг змін?			
19. Чи вдалося подолати страх працівників до процесу реалізації змін?			

Кожна відповідь так оцінюється у 3 бали, в певній мірі – у 2 бали, заперечна відповідь – в один бал. Згідно методологічних принципів, чим ближча отримана сума до 60, тим краща ситуація для проведення змін, якщо набрана сума менша 20 існує дуже низька ймовірність щодо доцільності проведення та успішної реалізації змін. При умові значної кількості заперечних відповідей існуватиме чітка передумова до проблем реалізації змін.

На практиці часто для досягнення стратегічних цілей діяльності організації менеджери застосовують ризиковані ідеї. Під ризикованими ідеями британський вчений Стефорт Бір розуміє ті нововведення, які не вкладаються в межі загальноприйнятної поведінки і викликають здивування або неприйняття окремими елементами організаційної структури. Основними причинами невдач ризикових ідей є побоювання існуючої організаційної системи щодо наслідків реалізації певної ризикової ідеї. Ще однією причиною невдачі ризикової ідеї є те, що, як правило, її автор не продумує її до кінця і не у повній мірі прогнозує її наслідки в діяльності організації, оскільки реалізація ідей в організаційній системі є надзвичайно складним завданням і вимагає прогнозування системної реакції усіх її елементів. Як правило, автор ризикової ідеї є один, і він сам часто знімає питання при його реалізацію через те, що вся відповідальність за її реалізацію повністю буде лягати на нього. Також суттєвою передумовою невдачі ризикованої ідеї є те, що причини її виникнення часто плутають із симптомами виникнення проблемних ситуацій, а джерела і фактори їх виникнення залишаються поза увагою.

Однак менеджерам потрібно враховувати і те, що ризикована ідея може дати як позитивні, так і негативні наслідки, а тому за допомогою методів прогнозування можна окреслити реалістичність та прагматизм її виконання. Враховуючи це, С. Бір

вважає, що ефективно управляти змінами можна через зміни ролі працівників та переміщення їх у новий організаційний контекст, оскільки ефективні зміни розпочинаються знизу через неформальні зусилля працівників щодо вирішення проблем бізнесу. Реалізацію цього він вбачає через наступні кроки:

1. Мобілізація працівників через залучення їх до діагностики існуючих бізнес-проблем. Домагаючи працівникам здійснювати загальну діагностику організації з метою виявлення того, що повинно і може бути удосконалено менеджери тим самим мобілізують бажання працівників розпочати процес змін.

2. Розробка загального бачення. Коли основна група працівників, що здійснювала діагностику, приступає до аналізу часткових проблем, менеджер повинен спрямувати їх зусилля на формування загального бачення існуючої проблеми. З цією метою доцільним є залучення різнофункціональних спеціалістів з метою уточнення концепції змін і розподілу обов'язків між структурними підрозділами організації щодо їх реалізації.

3. Допомога у досягненні консенсусу між бажаним станом та інструментами його досягнення. Оскільки новий стан організації вимагає нових навичок працівників, після усвідомлення ними потреби у їх набутті менеджерам необхідно розробляти програми навчання. При цьому, оскільки працівники самі окреслили майбутній бажаний стан організації та розробили алгоритм його реалізації вони не чинитимуть опір щодо набуття нових вмінь і навичок на відміну від традиційного процесу змін.

4. Розповсюдження активної позиції на всі структурні підрозділи без використання методів владного припису, а лише за допомогою гнучкої їх адаптації до нових умов функціонування.

5. Інституційне забезпечення змін через впровадження нових формалізованих процесів управління.

6. Моніторинг і коректування стратегії розвитку організації. При цьому моніторинг процесу змін повинен бути загальним, так само як і аналіз ключових бізнес-проблем організації на першому етапі. Моніторинг повинні проводити різнофункціональні працівники організації з метою вивчення нових моделей

поведінки на різних ієрархічних рівнях управління організацією та функціональних сферах:

Сучасний менеджмент вважає даний метод дієвим для забезпечення ефективності процесу управління змінами в стратегічному розвитку організації.

Бенчмаркінг систематичним процесом виявлення кращих на ринку організацій й оцінки їх товарів, робіт або послуг й методик діяльності задля використання їх досвіду. В основі бенчмаркінгу лежить концепція безперервного вдосконалення діяльності організації. Основне призначення бенчмаркінгу полягає не стільки в тому, щоб визначити, наскільки інші організації виявилися успішнішими, скільки виявити активізуючі та стримуючі фактори їх діяльності.

Існує конкурентний і функціональний бенчмаркінг. Конкурентний бенчмаркінг розглядає товари, роботи, послуги, і процеси діяльності прямих конкурентів організації. Функціональний бенчмаркінг розглядає продукцію і процеси роботи організацій, що не є прямими конкурентами даної організації, але має найкращий у світі досвід виробництва аналогічної. Як правило, бенчмаркінг має характер безперервного процесу постійних удосконалень.

Для успішного втілення стратегії важливо аналізувати не лише найкращий досвід діяльності аналогічних підприємств, але і визначати типові помилки реалізації змін для впровадження стратегії. На думку американського вченого Роберта Каплана існує чотири види типових помилок:

1. бачення, яке не можна перетворити у дії, оскільки воно не виражено у практичних індикаторах;
2. стратегія, не узгоджена з індивідуальними цілями працівників та функціональними цілями підрозділів;
3. розподіл ресурсів базується на короткостроковому бюджеті, а не на стратегічному;
4. контроль спрямований на короткострокові цілі, а не на розвиток у довгостроковій перспективі.

На практиці існують різні алгоритми реалізації стратегічних змін залежно від стану організації, зокрема:

1. Відмінний стан організації. Перебуваючи у відмінному стані, організація спроможна не тільки повноцінно адаптуватися до ринкових умов, але також розвивати внутрішні методи діяльності так, щоб перевершувати показники діяльності аналогічних організацій. Таку організацію характеризують високоефективні управлінські підходи й успішний безперервний розвиток. У цьому випадку найбільш доцільною для впровадження змін є випереджальна стратегія розвитку, заснована на ретельному моніторингу зовнішніх умов і внутрішнього стану організації з метою виявлення нових потенційних можливостей. У відповідь на появу негативних детермінант розвитку керівництво організації регулює її діяльність так, щоб захистити її позиції та забезпечити позитивний баланс попиту та пропозиції на її товари, роботи або послуги.

2. Стійкий стан організації. У такому стані організація здатна витримувати тиск зовнішніх умов на її діяльність, тому для збереження її позицій вона повинна застосовувати стратегію розвитку, яка передбачає, превентивні та реактивні відповіді на реальні або потенційні зміни через розширення або скорочення спектру власних товарів, робіт чи послуг.

3. Вразливий стан організації. У такому стані організація відчуває певні труднощі з забезпеченням ефективної діяльності. Продукція, яку виробляє організація, за своїми якісними характеристиками відповідає вимогам ринку, але її продукування пов'язане із використанням надмірної кількості ресурсів, не дотриманням соціальної та екологічної відповідальності, що призводить до падіння загальної ефективності діяльності. При цьому здатність організації реагувати на зміни екзогенного та ендогенного середовищ та проактивно реалізувати зміни є відносно слабкою. За таких умов організація може понести чималі збитки. Як правило, такі організації основні зусилля витрачають на внутрішні проблеми, а не на адаптування до ринкової кон'юнктури. У цьому випадку для організації доцільною до застосування є стратегія оптимізації, яка спрямовується на підвищення економічної, екологічної та соціальної ефективності та включає аналіз поточної діяльності задля вироблення коригувальних дій. Принциповою відмінністю даної стратегії від стратегії розвитку є націленість впливу на

індикатори, які впливають на витрати, а не на індикатори, пов'язані з доходами організації.

4. Ситуація руху по інерції. Як і у попередньому випадку, дана ситуація пов'язана з виникненням в організації симптоматики у фінансовій, логічтичній чи організаційній підсистемах. У цьому випадку існує невідповідність між ринковими умовами й здатністю реагувати на них, а тому необхідно застосовувати стратегію перебудови через перегляд відносин з ринком та внутрішніх процесів та методів діяльності. Така стратегія спрямована не на вдосконалення існуючого стану організації, а на створення принципово нового.

5. Кризова ситуація, яка характеризується відсутністю внутрішніх альтернатив розвитку, через що організація піддається зовнішнім впливам такої сили, яку вона не здатна винести. Ця ситуація зазвичай супроводжується внутрішнім хаосом у різних функціональних сферах діяльності. У цьому випадку доцільно застосовувати стратегію скорочення або розпродажу. Стратегія скорочення проявляється в обмеженні номенклатури товарів, робіт чи послуг лише тими, що підтвердили свою економічну ефективність. Ця стратегія виходить із припущення, що окремі напрямки діяльності організації відповідають вимогам ринку, а тому створюють можливості розширення її присутності на ньому, якщо сконцентрувати зусилля тільки в стратегічно важливих сферах. При цьому інші сфери діяльності організації повинні бути ліквідовані. Стратегія розпродажу проявляється у ліквідації організації або шляхом продажу її активів, або шляхом передачі їх у керування іншій організації на різних юридично обумовлених умовах.

Вибір певної стратегії змін включає глибокий і чіткий аналіз співвідношень між ринковими умовами й внутрішніми характеристиками організації з наступною їх гармонізацією. Часто на практиці менеджери схильні спонтанно віддавати перевагу стратегіям розвитку або оптимізації тому, що ці стратегії дозволяють зберегти традиції, знижують найбільш очевидні ризики, а наслідки можливих невдач при їх застосуванні виявляються не настільки великі. Однак всім організаціям час від часу необхідно змінювати своє внутрішнє середовище функціонування. У минулому, коли зовнішнє оточення було відносно стабільним,

більшість організацій проводили незначні, скоріше кількісні зміни, щоб вирішити термінові проблеми або скористатися новими можливостями, які відкрилися. Однак в останні роки усі бує винятку організації поставлені перед необхідністю радикальних змін стратегії, структури та процесів управління, щоб пристосуватися до нових економічних та соціальних вимог.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"



## ВИСНОВКИ

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

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

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

Поняття організаційних змін та організаційного розвитку є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Узагальнення існуючих підходів дає підставу стверджувати, що організаційний розвиток можна розглядати як один з методів управління змінами, і як один з напрямів розвитку організації. Водночас організаційний розвиток є більш тривалим і масштабним, ніж певні організаційні зміни, оскільки він використовує еволюційний розвиток суб'єкту господарювання. Обрання правильного вектору організаційного розвитку є передумовою успішного функціонування підприємства.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

Вважаємо за доцільне розглядати організаційні зміни як різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках господарської діяльності, здатні перешкоджати рецесійним тенденціям і забезпечувати ефективне використання ресурсів підприємства.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

Вивчення моделей управління змінами дає змогу виділити наступні об'єкти змін та організаційного розвитку: структура і система управління, стратегія і місія, персонал, його знання, навички та компетенції, організаційні культура, цінності та стиль, система винагород, процеси та технології тощо.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

Критеріями ефективного здійснення організаційних змін та організаційного розвитку виступають стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності його діяльності, наявність процесів зростання. Стійкість фінансово-економічного стану та ефективність діяльності відповідають за короткострокові та середньострокові результати управління змінами. Критерії зростання та інноваційного розвитку відповідають за майбутнє підприємства та є

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ознакою збалансованості планів керівництва із загальними планами підприємства стосовно характеру процесів змін на підприємстві.

За результатами проведеного аналізу виявлено, що ТОВ «НПЦ Україна» застосовує комбіновану модель організаційного розвитку, яка, з одного боку, передбачає нарощування матеріально-технічної бази, розширення обслуговуваного сегменту ринку, а з іншого, спостерігається якісна зміна взаємозв'язків у системі підприємства через залучення та використання компетенцій сторонніх організацій.

Постійні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що спричиняють суперечності як джерело розвитку, потребують від системи управління ТОВ «НПЦ Україна» динамізму, що проявляється через застосування нових методів, процесів, появу нових форм взаємодії, спрямованого впливу на елементи організації і на спектр надаваних послуг.

Організаційний розвиток закладу забезпечується через раціональне управління його окремими підсистемами: організаційною, інформаційною, соціальною, матеріально-технічною та фінансово-економічною.

Діагностика організаційних змін у діяльності ТОВ «НПЦ Україна» дає можливість об'єднати їх у декілька груп: організаційні, соціально-економічні, технологічні та продуктові.

Організаційні зміни охоплюють процеси впровадження змін до організаційної структури управління підприємства; появу нових функціональних напрямків діяльності; активізацію процесів ребредингу закладу; застосування нових методів та форм формування попиту на послуги бази відпочинку. Соціально-економічні зміни охоплюють процеси активізації людського фактору, а також процеси щодо вдосконалення економічних методів управління шляхом підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, морального стимулювання їх творчого ставлення до праці та системи охорони здоров'я, удосконалення систем оплати праці та матеріального стимулювання.

Технологічні зміни охоплюють процеси впровадження у практику роботи підприємства нових програмних продуктів, які дозволяють оптимізувати операційну діяльність ТОВ, а також застосування нових логістичних,

маркетингових та збутових технологій. Продуктові зміни стосуються оновлення меню, появи нових фірмових страв, розширення спектру надаваних готельних та ресторанних послуг.

Акумуляування необхідних фінансових ресурсів, їх раціональне використання, розподіл та перерозподіл, сприяють якісній реалізації планів організаційного розвитку, а постійний моніторинг та аналіз фінансових показників діяльності – дає керівництву необхідну інформацію про економічну ефективність управління господарською діяльністю та організаційним розвитком досліджуваного об'єкту. Проведений аналіз показників ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості досліджуваного об'єкту засвідчує успішність та ефективність здійснюваних на ньому організаційних змін.

Для ефективного функціонування на конкурентному ринку в сучасних умовах, кожному підприємству слід з одного боку, постійно моніторити зміни, які відбуваються у середовищі та можуть мати вплив на діяльність суб'єкту господарювання, а з іншого – враховуючи найбільш суттєві фактори впливу, пристосовуватись, вдосконалюватись, здійснювати заходи щодо організаційного розвитку. Своєчасна диверсифікація діяльності створює умови для підтримки життєздатності як при стабільному зовнішньому середовищі, так і в умовах кризи.

Для ТОВ «НПЦ Україна» найбільш доцільною є центрована диверсифікація, яка не вимагає значних інвестицій, проте дозволяє оптимізувати операційну діяльність за рахунок максимального врахування потреб споживачів і досягнення ефекту синергізму від використання сильних сторін організації. Такий розподіл є доцільним для обґрунтування ціни послуги, оцінки її затребуваності та економічного обґрунтування рішення про доцільність/недоцільність впровадження у найближчому майбутньому.

Одним із доцільних напрямків організаційних змін на ТзОВ «Шепільська» вважаємо також інтеграцію у операційну діяльність новітніх інформаційних технологій, які сприятимуть нарощуванню постійної клієнтури та підвищенню рівня задоволеності якістю надаваних послуг.

Втілення пропонованих організаційних змін у діяльність ТОВ «НПЦ Україна» сприятимуть його подальшому організаційному розвитку та протистоянню кризовим явищам.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

1. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.

2. Біловодська О. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. Ред.: Л. М Таранюк. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

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. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ: Кондор, 2017. 225 с

5. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х. ІНЖЕК, 2010. 340 с.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

6. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.: КНТУД, 2014. 364 с

7. 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.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

8. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.

9. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215с.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

10. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с. 11. 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.

ВП НУБіП України "НАТІ"

ВП НУБіП України "НАТІ"

11. Кузьмін О. С. Управління змінами. Навчальний посібник / Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.

12. Менеджмент організацій і адміністрування: зб. тест. завдань / О. І. Карий [та ін.] ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Растр-7, 2018. 276 с.

13. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.

14. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с. 16. 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

15. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.

16. Стелюк Б. Моделі й методи управління організаційними змінами при реалізації портфеля проектів: автореф. дис. канд. техн. наук Нац. аерокосм. унт ім. М.С.Жуковського «Харк. авіац. ін-т». Х., 2008. 19 с.

17. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2011. 384 p.

18. Frank V. Change Management Manage the Change or It Will Manage You. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p. 21. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail . Harvard Business Review, 2005, March-April Vol. 73 (2). P. 59-67. 22. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.

19. Tilde Heding, Mogens Bjerre, Charlotte F. Knudtzen Brand Management: Research, Theory and Practice. 2008. 267 p.