

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ  
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.  
(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали))

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ

Виконав  
ст. гр. – МО-228

\_\_\_\_\_  
(підпис)

А.І. Завгородня  
(ініціали та прізвище)

Науковий керівник  
к.ю.н., доцент  
(Науковий ступінь, вчене звання,  
посада)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

О.В. Косяк  
(ініціали та прізвище)

Запоріжжя  
2023

ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою

\_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.

(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали))

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. МО-228, спеціальності «Менеджмент»

\_\_\_\_\_  
Завгородній Альоні Іванівні

1. Тема: Удосконалення механізму управління змінами на підприємстві

затверджена наказом по інституту № 02-10 від 27.01.2023 р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 12.06. 2023 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці

дослідити зміст та завдання антикризового управління підприємством;  
розглянути основні підходи до управління діяльністю підприємства в умовах кризи;

надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Ле Бутік»;

здійснити аналіз особливостей антикризового управління підприємством, виявити його переваги та недоліки;

обґрунтувати заходи та напрями удосконалення антикризового управління підприємством;

оцінити можливі результати та ефекти від практичної реалізації запропонованих заходів.

4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської роботи			
2	I атестація I розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
3	II атестація II розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
4	III атестація III розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат			
5	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на оригінальність			
6	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії			
7	Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			
8	Подача кваліфікаційної бакалаврської роботи на кафедру			
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			

Дата видачі завдання: 16.01.2023 р.

Керівник кваліфікаційної  
бакалаврської роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Косяк О.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання отримав до виконання

\_\_\_\_\_

(підпис студента)

Завгородня А.І.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота: 68 с., 7 рис., 20 табл., 42 використаних джерела, 2 додатка

Метою даної кваліфікаційної бакалаврської дипломної роботи є обґрунтування напрямків удосконалення управління змінами на підприємстві шляхом подолання опору змінам та підвищення готовності працівників до змін на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні положення, методи та інструменти управління змінами на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління змінами в межах ТОВ «Ле Бутік».

З метою удосконалення управління змінами в межах ТОВ «Ле Бутік» в межах дослідження запропоновано реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення готовності персоналу підприємства до відповідних змін. Ці заходи передбачають залучення уваги персоналу до необхідності змін, одержання підтримки з боку робітників для конкретних пропозицій, формування особистісного складу учасників процесу змін, підтримку й створення неофіційної інформаційної мережі, облік заперечень проти змін.

Запропоновано структурований перелік стратегічних змін, рекомендованих ТОВ «Ле Бутік» для підтримки стратегічної стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища. Для досягнення мети організаційних змін на підприємстві проведено структурування наявних проблем ТОВ «Ле Бутік» та запропонованих стратегічних змін за контекстною класифікаційною ознакою «предмет перетворень».

**ГОТОВНІСТЬ ДО ЗМІН, ЛОЯЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ, ОПІР ЗМІНАМ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, СТРАТЕГІЯ ЗМІН, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	9
1.1. Поняття, причини та особливості управління змінами на підприємствах	9
1.2. Чинники спротиву змінам та їх управлінська класифікація	19
1.3. Методичні підходи до подолання опору організаційним змінам	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОТОВНОСТІ ТОВ «ЛЄ БУТІК» ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	27
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лє Бутік»	27
2.2. Дослідження причин, напрямків та результативності змін у ТОВ «Лє Бутік»	32
2.3. Оцінка готовності персоналу ТОВ «Лє Бутік» до подальших організаційних змін	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МЕЖАХ ТОВ «ЛЄ БУТІК»	48
3.1. Основні проблеми управління змінами в межах ТОВ «Лє Бутік»	48
3.2. Пропозиції з удосконалення механізму подолання опору змінам з боку персоналу ТОВ «Лє Бутік»	52
3.3. Заходи з удосконалення управління змінами в межах ТОВ «Лє Бутік»	57
ВИСНОВКИ	64
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Повна назва	Пояснення/переклад
абс.	абсолютний, абсолютне	
відн.	відносний, відносне	
вир-во	виробництво	
грн.	гривня, гривень	
коп.	копійка	
м.	місто	
розд.	розділ	
р-н	район	
ред.	редакція, редактор	
рис.	рисунок	
стор.	сторінка	
табл.	таблиця	
тис. грн.	тисяч гривень	

## ВСТУП

Основним завданням підприємства є отримання прибутку, максимально ефективно використання ресурсів з найменшими витратами. Враховуючи динаміку ринкового середовища, дослідники як в теорії, так і в прикладному аспекті наголошують на необхідності здійснення планових або постійних змін на підприємстві як основного компонента його розвитку.

Поширення змін на підприємствах, їхній перехід на більш прогресивний шлях розвитку актуалізують завдання управління процесами змін. Зокрема, вирішальним фактором ефективного впровадження змін є персонал підприємства та його ставлення до них. У зв'язку з цим особливого значення набуває проблема дослідження готовності персоналу до змін та отримання нових знань, тобто готовності та здатності здійснювати вперше або відтворювати (сприймати) актуальну ідею чи нововведення з метою отримання корисного ефекту. Як показує практика, безконфліктне впровадження в організацію змін є швидше винятком, ніж правилом.

На необхідність управління змінами давно звертали увагу П. Друкер, І. Ансофф, пропонуючи різні системи адміністративної підтримки змін, винагород і контролю, подолання індивідуального та групового опору змінам. У цьому напрямку працюють як зарубіжні, так і вітчизняні вчені: Дж. Харрінгтон, Дж. Дак, Т. Бауліна, Д. Воронков, Г. Жаворонкова, Л. Скібіцька. Поряд з цим, немає єдності у теорії та практиці стосовно доцільності цілеспрямованого управління змінами в організаціях.

Метою даної бакалаврської дипломної роботи є обґрунтування напрямків удосконалення управління змінами на підприємстві шляхом подолання опору змінам та підвищення готовності працівників до змін на підприємстві.

Для реалізації поставленої мети в роботі були поставлені наступні завдання:

- з'ясувати поняття та визначити причини змін на підприємствах;

- проаналізувати вплив змін у ТОВ «Ле Бутік» на організацію та персонал;
- охарактеризувати поняття готовності персоналу до роботи в середовищі, що змінюється;
- дослідити причини та напрямки змін у ТОВ «Ле Бутік»;
- оцінити готовність персоналу до роботи в середовищі, що змінюється;
- встановити основні проблеми управління змінами на досліджуваному підприємстві;
- обґрунтувати механізм подолання опору змінам у ТОВ «Ле Бутік»;
- навести шляхи підвищення готовності персоналу до роботи в середовищі, що змінюється.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні положення, методи та інструменти управління змінами на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління змінами в межах ТОВ «Ле Бутік».

Дослідження засноване на діалектичному методі пізнання й системному підході з використанням методів аналізу і синтезу, індукції і дедукції, теоретичного узагальнення і порівняння, причинно-наслідкового та порівняльного аналізу, а також економіко-математичних методів.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і закордонних учених (Воронков Д.К., Друкер П. Ф., Архіпова Н.І., Кульба В.В., Косяченко С. А., Кузьмін О.Є., Осовська Г.В., Прокопишин Л.М., Скібіцька Л.І. та ін.), які досліджували основи управління змінами на підприємствах, статті у періодичних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, фінансова звітність ТОВ «Ле Бутік», а також інформаційні бази мережі Інтернет.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Поняття, причини та особливості управління змінами на підприємствах

Зміни є невід'ємною частиною сучасного життя організацій. У всіх великих зарубіжних корпораціях всі зміни відбуваються паралельно з проектами з управління ними та роботи з опором персоналу.

Зміна необхідна організаціям для того, щоб вони зберігали свою конкурентоспроможність як на ринку, так і як роботодавець, здатний залучити талановитих співробітників. Спосіб подання, реалізації та управління змін є ключем до успішних змін усередині організації.

Явище організаційних змін виникло нещодавно як в Україні, так і за кордоном, тому немає єдиного чи схожого сприйняття, ставлення до нього.

Існують різні погляди, які розглядають організаційні зміни з різних позицій. Одні вважають, що зміни - це неминучі події, які організація здатна запобігти. Інші визначають зміну як разову міру, спосіб виживання чи спосіб життя організації; дію, проект, програму або функцію управління [23, с. 18].

Незважаючи на різноманіття концептуальних моделей та підходів до проведення організаційних змін, до теперішнього часу не сформувалося єдиного усвідомлення про суть досліджуваного поняття. Теоретично менеджменту стоїть питання, розглядати терміни «зміна», «адаптація», «перетворення», «розвиток»,

«реформування», «трансформація», «реінжиніринг» як синоніми, ділити за принциповими відмінностями, або ж об'єднати в якесь загальне поняття, яке вбирає ознаки інших.

На початку XXI століття Богомолова К.С. представила порівняльний аналіз основних підходів організаційних змін, розділивши ряд авторських

визначень слова «зміна» на ті, під якими розуміється зміст, і ті, під якими розуміється процес, а також на ті, які включають обидві ці характеристики одночасно. На її думку, організаційні зміни мають дві складові - зміст, тобто те, що змінилося і процес, тобто те, як змінювалося [4, с. 42].

Також під організаційними змінами розуміють зміну характеристик, саме форму, зміст, якості будь-якого організаційного елемента чи організації загалом за певний період.

Фахівець із організаційного розвитку Гринь Є.Л. стверджував, що «не всяка зміна є розвитком, але всякий розвиток є зміною». Він також вважає, що будь-який розвиток організації має супроводжуватися зміною всіх складових елементів, а сам процес розвитку починається з моменту створення організації та триває весь період її діяльності. Зміни, що супроводжують цей розвиток, мають бути реальними діями, спрямованими на зміну якісного стану [12, 13].

Кондратенко Н.О. й співавтори виділили дві категорії організаційних змін: розвиток та самозбереження. Самі організаційні зміни він розглядав як перехідний нестійкий стан системи від одного її стійкого стану до іншого стійкого.

Організаційні зміни розвитку - це «кількісні, якісні та структурні організаційні зміни складу та способів з'єднання елементів виробничої системи, характеру зв'язків між ними та форм їх прояву у просторі та в часі» [25, с. 57].

Нарешті, організаційні зміни становлять організаційний розвиток і вбирають у собі велику кількість різновидів змін. У цьому випадку будь-який різновид зміни та поняття «організаційні зміни» можуть виступати як синоніми. Організаційні зміни - це змістовніше поняття. Точне і однозначне розуміння цього явища допоможе підвищити ефективність проведення організаційних змін.

Організаційні зміни розглядають як «формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін довкілля» [39, с. 247].

Зміни в організаціях несуть із собою зміни звичних та поділюваних працівниками цінностей, норм та алгоритмів поведінки, шаблонних способів прийняття рішень.

Процес здійснення організаційних змін настає з розуміння їхньої неминучості. У світі немає жодної системи, яка б не змінювалася з часом. Усвідомлення необхідності здійснення змін у структурі організації приходить найчастіше від вищого керівника чи, що буває набагато рідше, від пересічних співробітників.

Для успішного виконання ідей перетворення необхідно відзначити кілька важливих позицій: наявність лідера; чітка мета здійснення змін, якої необхідно досягти, визначення переліку об'єктів, які будуть змінюватися [6].

Перш ніж розпочати втілення у життя перетворень, необхідно продумати послідовність своїх дій щодо впровадження змін. Тому виділяють кілька етапів запровадження цих змін. На початковому етапі відбувається лише розуміння керівництвом потреби у проведенні перетворень з різних позицій, у тому числі: фінансової, технологічної, інноваційної та інших.

Пізніше визначається результат, який потрібно досягти після закінчення процесу змін. Третій та четвертий етап – це визначення

об'єктів організаційних змін, і навіть розробка дій, орієнтованих запровадження перетворень. У процесі п'ятого етапу відбувається впровадження змін. Після завершення проводиться оцінка досягнутих результатів.

Позначимо області організаційних змін, що найчастіше зустрічаються:

1. У технологіях.
2. У корпоративній культурі.
3. В управлінні персоналом.
4. У структурі управління.

На сьогоднішній день часто зустрічаються такі організаційні зміни, як:

- Зміна організаційної структури, реструктуризація;
- злиття/поглинання;

- реінжиніринг бізнес-процесів;
  - розробка та впровадження IT-рішень;
  - розробка та впровадження збалансованої системи ключових показників ефективності (KPI);
  - Зміна системи мотивації та стимулювання персоналу;
  - Використання різних мотиваційних програм;
  - розробка та впровадження програм навчання та розвитку персоналу;
- зміна роботи з кадровим резервом;
- розробка та реалізація широкомасштабних програм з формування корпоративної культури та інше.

Для визначення ефективності змін в організаційній структурі та їх оцінки використовують такі фактори, як:

- кількість змін, що вводяться; масштаб змін;
- готовність до переходу організації у новий стан та здатність здійснити перехід; час переходу;
- Передбачуваність змін;
- бажання співробітників зробити зміни;
- цінності, які втрачаться та придбаються;
- емоційний настрій;
- знання працівників;
- поведінка;
- Відносини в колективі.

Виходячи з вище сказаного, можна відзначити, що для визначення готовності підприємства до ефективної реалізації організаційних змін повинні бути дотримані деякі принципи: рівень взаємодії довкілля повинен відповідати рівню взаємодії внутрішнього середовища та потенціалу системи [22, с. 41].

Як фактори, що призводять до організаційних змін підприємства, можна виділити:

1. Зовнішнє середовище, до якого належать:

- економічна система (темпи інфляції, обсяг ВВП, структура платіжного балансу, стан ринку, інвестиційна активність та ін.);
- політична система (рівень політичної стабільності, лояльність законодавства до підприємницької діяльності);
- законодавчі обмеження, рівень державної підтримки ведення бізнесу та ін.);
- соціальна система (демографічний рівень, рівень безробіття, рівень життя населення, рівень освіти та ін.);
- Екологічна система (обсяги витрат на екологічні заходи, наявність загальнодержавних екологічних програм та ін.);
- технологічна система (рівень інноваційної активності, обсяг науково-технічних розробок, впроваджених у виробництво, ступінь оснащення виробництва новим обладнанням, швидкість оновлення товарів та ін.);
- регіональна система (фінансова ситуація у регіоні, наявність регіональних програм розвитку та ін.);
- галузева система (специфіка галузевої діяльності, розвиненість галузі, галузеві нормативи та стандарти та ін.);
- системи стейкхолдерів (кількість стейкхолдерів, їх основні характеристики, рівень їхньої взаємодії на підприємства, ступінь зацікавленості підприємства в них та ін.).

## 2. Внутрішнє середовище, до якого належать:

- фінансова система (рівень фінансової стійкості підприємства, обсяг фінансової заборгованості, рівень ліквідності та прибутковості виробництва та ін.);
- кадрова система (статевічний склад працівників, рівень освіти та кваліфікації, плинність кадрів, середня заробітна плата, та ін.);
- виробнича система (рівень виробничої потужності підприємства, забезпеченість виробництва засобами та предметами праці, ступінь оновлення обладнання та ін.);
- інноваційна система (рівень оновлення асортименту низки,

інноваційної активності персоналу, рівень використання досягнень НТП та ін.);

- маркетингова система (рівень збуту продукції, обсяг витрат за рекламу, наявність сервісних центрів, обсяг укладених договорів та інших.);

- інформаційна система (наявність інформаційних баз даних, збалансованість інформаційних потоків, рівень захисту службової інформації та ін.);

- система управління (гнучкість організаційних структур, ступінь централізації управлінських функцій та їх якість, розвиненість внутрішньовиробничих зв'язків та ін.);

- Забезпечують системи (ступінь оснащеності систем, обсяг витрат на забезпечення основної діяльності та ін).

Комплекс заходів щодо змін, вживається зазвичай у двох випадках:

- або організація намагається забезпечити перехід від рівня розвитку до іншого, більш досконалому;

- або на ситуацію вплинули певні обставини, і на організацію чекає скорочення або переорієнтація діяльності [24, с. 46].

Принципи, якими повинен мати керівник заходів, що проводяться:

- необхідно чітко визначати завдання та формулювати цілі;
- поширювати необхідну інформацію про майбутні зміни докладніше;
- мати навички формування команди та залучення до її роботи представників основних зацікавлених груп;

- терпимо ставитись до стану тимчасової невизначеності;

- вміння оцінювати перспективи та результати діяльності щодо впровадження змін.

Управління змінами – це впровадження та здійснення трансформаційних стратегій, що застосовуються на індивідуальному та організаційному рівні, щоб просунути бізнес чи організацію вперед до досягнення своїх стратегічних цілей [11, с. 40].

Існує безліч факторів, які можуть спонукати організацію розпочати

період змін. Вони беруть початок із внутрішніх та зовнішніх джерел, включаючи:

1. Створення конкурентної переваги.
2. Зміна позиціонування над ринком.
3. Зростання, злиття чи придбання.
4. Правові, політичні чи економічні зміни.

За наявності мотивованих співробітників, які розуміють причини зміни та спосіб його реалізації, заходи щодо здійснення змін, швидше за все, будуть успішними. Тим не менш, відсторонені, нервові та заперечливі співробітники є поширеною проблемою.

Люди можуть чинити опір змінам з багатьох причин, наприклад, неправильне розуміння, брак довіри, низька здатність адаптуватися до змін, незгода з виборами чи страх щодо впливу, який зміни можуть вплинути на них особисто [32, с. 142].

Турбота про те, щоб співробітники не противилися змінам, має життєво важливе значення для благополуччя працівників та ефективності діяльності організації. Тому необхідно грамотно керувати організаційними змінами на організаційному рівні, а також звертати увагу на співробітників на індивідуальному рівні. Усі співробітники повинні відчувати свою значущість та залученість до процесу зміни, щоб воно було успішним.

Найперший крок успішної програми включає визначення необхідності зміни, а потім чітке формулювання бачення і мети, для досягнення яких необхідна дана зміна. Потрібно провести ретельну перевірку всередині всієї організації для того, щоб визначити, де ви зараз знаходитесь, де ви хочете бути і де - які прогалини є. Це також дасть вам орієнтир, за допомогою якого ви зможете озирнутися назад та оцінити наскільки ви відстали у процесі діяльності.

Вкрай важливо залучити співробітників із початку будь-якої програми змін, тому повна прозорість - невід'ємна частина.

Щоб користуватися перевагами від змін протягом тривалого часу,

важливо постійно контролювати прогрес та коригувати бачення там, де це необхідно.

Постійне оновлення програми допоможе вам не збитися зі шляху та забезпечить правильну реалізацію стратегії змін. Вивчення рівня залучення співробітників, що містить якісний елемент, надасть додатковий шар інформації з використанням конфіденційних та об'єктивних засобів, а також допоможе вам отримати ідеї у тих, хто залучений до повсякденної діяльності компанії [16, с. 88].

Багато компаній зазнавали невдачі у здійсненні нововведень, оскільки масштаби таких інновацій були більшими, ніж ступінь готовності до них організації.

Будь-які організаційні зміни можуть призвести до проблем управління персоналу в умовах, оскільки на сьогоднішній день, навичка практиків демонструє, власне, що всі проблеми в процесі організаційних змін пов'язані з людським фактором. Варто зазначити, що легше змінити технології, організаційну структуру чи обладнання, ніж поведінка працівників.

Внаслідок цього, для досягнення поставлених цілей в організації менеджер та керівництво зобов'язані правильно планувати та координувати роботу та мотивувати персонал. Мотивація працівників потребує персонального підходу до кожного з них [42, с. 107].

Важливою стадією процесу управління, за умов організаційних змін, є реалізація стратегії управління персоналом. Для цього необхідно дотримуватись таких правил:

- про цілі стратегії мають бути проінформовані абсолютно всі працівники організації;
- керівництво організації має забезпечити надходження обладнання, оргтехніки, матеріальних та фінансових ресурсів;
- сформувані план у сфері реалізації стратегії як установок і наказів за станом і розвитку трудового потенціалу і записати досягнення кожної мети [36, с. 118].



Стратегічне управління персоналом сприяє вирішенню цих завдань [30, с. 44]:

- забезпечення таким трудовим потенціалом, якого потребує організація;
- Формування внутрішнього середовища організації; проблеми, пов'язані з управлінням персоналу, структурою управління, функціональними організаціями структури;
- Вирішення питань централізації-децентралізації в організації управління персоналом.

Будь-яка зміна спрямована на розвиток організації. Р. Дафт виділив три типи змін усередині організації: зміни у технології; зміни у стратегії та структурі організації; зміни у культурі.

Виділяють два підходи до управління організаційними змінами: механістичний (моделі К. Левіна, Р. Балокка та Д. Баттена та ін.) та органічний (моделі Дж. Коттера, Д. Надлера та М. Л. Ташмена, ADKAR та ін.).

Згідно з першим, організація розглядається як машина, яка працює за жорсткими правилами; зміни плануються та проводяться «згори»; опір можна розрахувати та керувати ним; ретельне планування та система контролю розглядаються як запорука успіху змін. При стабільному стані середовища, наявності ресурсів та локальних змін цей підхід є найкращим.

Відповідно до другого підходу, організація сприймається як живий організм, відкрита система, що змінюється під впливом довкілля. Співробітникам необхідно зрозуміти та прийняти реальність та необхідність змін; реакція на зміни у зовнішньому середовищі – це звичний атрибут сучасного життя; успішні нововведення засновані на розумінні, прийнятті та участі співробітників на організаційному, груповому та індивідуальному рівнях.

Американський соціолог і психолог К. Левін одним із перших почав вивчати психологію розвитку організації. Він запропонував модель, що включає три стадії змін, кожної з яких відповідають свої методи.

1. «Розморожування» – усвідомлення необхідності змін. Основна мета цього етапу – зробити так, щоб компанія була готова до змін.

2. «Рух» - власне здійснення змін. Для успішної реалізації має бути чітко побудована стратегія, потрібно відслідковувати процес змін та вчасно вживати необхідних заходів коригування.

3. «Заморожування» – повернення стабільності. Після змін необхідно закріпити нові правила та установки.

Л. Грейнер велике значення надавав залученню всіх працівників організації. При здійсненні цих етапів необхідно скористатися досвідом як вищого керівництва, а й низових співробітників, оскільки зміни згодом зачіпатимуть організацію загалом, весь її персонал.

Таким чином, модель Грейнера просто та доступно пояснює весь процес проведення організаційних змін, саме тому сьогодні вона не втрачає своєї актуальності. На нашу думку, одним із головних її плюсів є безпосереднє залучення працівників усіх рівнів у процес проведення змін. Однак при реалізації цієї моделі можуть виникнути деякі проблеми, тому що в ній не враховуються можливі зміни зовнішніх факторів, вплив яких є неминучим.

Отже, зміни - явище неминуче і необхідне, що веде до розвитку фірми, і його ефективності необхідно використання адекватних методик організаційного розвитку.

Таким чином, на підставі теоретичного дослідження, проведеного в цьому розділі, можна зробити такі висновки.

1. Зміни є невід'ємною частиною сучасного життя організацій. У всіх великих зарубіжних корпораціях всі зміни відбуваються паралельно з проектами з управління ними та роботи з опором персоналу.

2. Існують різні точки зору, що розглядають організаційні зміни з різних позицій. Одні вважають, що зміни - це неминучі події, які організація здатна запобігти. Інші визначають зміну як разову міру, спосіб виживання чи спосіб життя організації; дію, проект, програму або функцію управління.

3. Управління змінами – це впровадження та здійснення трансформаційних стратегій, що застосовуються на індивідуальному та організаційному рівні, щоб просунути бізнес чи організацію вперед до досягнення своїх стратегічних цілей.

### 1.2. Чинники спротиву змінам та їх управлінська класифікація

Стрімкий розвиток техніки та технології виробництва, постійні зміни споживчих переваг у бік якіснішого продукту, збільшення масштабів бізнесу, посилення конкуренції на більшості ринків не залишають керівникам українських компаній вибору між «мінятись» чи «не змінюватися». Той, хто сьогодні «не змінюється», завтра виявиться «за бортом» корабля під назвою «Успіх».

Управління змінами для сучасного топ-менеджера стає обов'язковою функцією, без виконання якої він навряд стане успішним.

Як правило, зміни мають проектний характер і супроводжуються опором персоналу підприємства, що часто може спричинити провал подібних проектів.

Особливо гостро відчувається опір персоналу у проектах, пов'язаних із змінами організаційної структури підприємства, реінжинірингом бізнес-процесів, перерозподілом функціональних обов'язків співробітників, підрозділів, що виводить систему з рівноваги.

Перш ніж перейти до розгляду причин опору організаційним змінам на підприємстві, давайте визначимося, що ми вкладаємо у поняття «організаційні зміни»? Можна виділити два основні підходи до трактування цього поняття.

Перший ґрунтується на тому, що організаційні зміни - це різні типи нововведень, які можуть поєднуватися в різних напрямках: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів та ін.[ 26, с. 247]

Другий підхід вужчий і ґрунтується на тому, що не існує універсального типу організаційної структури, який би забезпечував максимальну ефективність управління на всіх стадіях розвитку організації. Тому зі зміною ситуаційних факторів, коли організаційна структура перестає адекватно реагувати на їх вплив, мають відбуватися і організаційні зміни.

Ми користуємося ширшим визначення організаційних змін, т.к. вважаємо, що це дії, створені задля якісної зміни будь-якого з елементів продуктивної чи управлінської системи підприємства – це організаційні зміни.

Опір організаційним змінам – це здатність персоналу підприємства протистояти нововведенням, яка виражається у діях, вкладених у забезпечення збереження існуючого стану підприємства чи його окремої системи.

Опір організаційним змінам може бути індивідуальним і колективним, яке, у свою чергу, можна розділити на опір системи (це поняття ввів у вжиток Ігор Ансофф) та опір певних груп. Тому доцільно розглядатиме причини опору саме крізь призму цих трьох видів опору, оскільки кожен з них має свою специфіку та характеристики.

Отже, причинами індивідуального опору організаційним змінам є:

1. Чинник страху. Факторами страху для людей можуть бути:
  - Втрата роботи.
  - Втрата іміджу та авторитету – особливо гостро відчувається на рівні лінійного менеджменту та керівників вищої ланки.
  - Зменшення з/п – властиво співробітникам операційного рівня.
  - Збільшення обсягу обов'язків – збільшення навантаження.
  - Розрив неформальних зв'язків.
  - Інстинкт опору змінам як загальновідоме психологічне явище: 80% людей бояться щось змінювати.

2. Чинник інформаційної недостатності. Співробітники опираються організаційним змінами, тому що, не мають повної та об'єктивної інформації

про необхідність змін, результати для них особисто та для організації в цілому, спосіб змін, відповідальних за впровадження змін [33].

Співробітники часто:

- Вважають зміни непотрібними. Компанія, на їхню думку, й так ефективно працює. Часто подібна ситуація трапляється при спробах керівництва самостійно впровадити проектний офіс та «загнати» всіх у рамках «проектного управління».

- Вважають зміни неефективними або недостатньо ефективними, і такими, що можуть погіршити ситуацію.

- Не знають, як проводити зміни – що вони мають виконати. Відсутність повної інформації про методи призводить до недовіри до способів застосування змін.

- Не мають загального уявлення про систему змін. Умовою ефективності змін є їх систематичність, зокрема й у розумінні ключовими співробітниками таких змін.

- Вважають агентів змін некомпетентними. Відсутність інформації про тих, хто керує змінами, або, навпаки, наявність інформації про попередній на успішному досвіді управління подібними проектами може зашкодити керівнику проекту.

3. Чинник обмеженості співробітника.

- Інтелектуальна обмеженість. Працівник просто не здатний зрозуміти важливість змін. Не розуміє, отже, пручається.

- Психологічна обмеженість – консерватизм. Будь-яка зміна – небажана. Існує негативне ставлення до будь-яких змін

- Професійна обмеженість. Питання профпридатності та компетенцій. Працівник, розуміє необхідність змін, психологічно їх сприймає, але не має належної компетенції, тому спирається змін. Або зміни вимагатимуть збільшення обсягу обов'язків, які виходять за рамки існуючої компетенції співробітника.

Індивідуальний опір організаційним змінам часто переходить у

груповий, який також має свої специфічні причини, хоча початковим слід все ж таки визначити саме індивідуальний характер опору.

Сила опору групи залежить від характеру та масштабів загрози її владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та невідповідності змін групової «моделі реальності».

Так, причинами групового опору організаційним змінам ми вважаємо:

1) порушення організаційними змінами групового статусу-кво. Статус-кво - це специфічна рівновага між різними соціальними групами на підприємстві, що встановилася в результаті попередніх домовленостей і відповідає інтересам більшості індивідів, що входять до цієї групи;

2) ефект інерції. Невдоволення організаційними змінами, що має на індивідуальному рівні значні масштаби, призводить до того, що ті соціальні групи, до яких належать працівники підприємства, починають чинити колективний опір організаційним змінам. Групи, інтереси яких не постраждали внаслідок змін, також починають чинити частковий опір;

3) ефект колективного несвідомого. Ця причина відноситься більше до психологічних особливостей людини [34].

Третій вид опору організаційним змінам – опір системи. Виникнення цього виду опору пов'язане, як правило, з такими причинами:

1) невідповідність організаційних змін стратегії підприємства. Будь-яка система прагне рівноваги. Зміни, які не відповідають хоча б одному з елементів стратегії підприємства (мети, завдання, методи тощо) порушують такий баланс і система починає чинити автоматичний опір;

2) невідповідність організаційної структури підприємства запланованим змінам, якщо тільки ці зміни не спрямовані безпосередньо на зміну даної структури;

3) невідповідність організаційних змін корпоративній культурі. Культура організації - найбільш статична освіта, яка слабо піддається моментному впливу. Норми та цінності, на основі яких підприємство здійснює свою діяльність, автоматично стають фактором опору при спробах

їх швидко та розрізнено змінити. Тому часто ми відразу ж відмовляємося від деяких проектів впровадження Офісу управління проектами в компаніях, якщо керівництво хоче отримати результат «тут і зараз»;

4) "запланована" неефективність організаційних змін. Зміни, апріорі неефективні рано чи пізно зазнають справедливого опору персоналу організації;

5) неготовність організації до змін. Головним чином – це морально-психологічне неприйняття необхідності змін основною частиною працівників підприємства.

Опір організаційним змінам зазвичай має негативні наслідки для підприємства, проте деякі практики менеджменту вважають це явище в чомусь позитивним. «Те, що зазвичай береться за опір, є не просто перешкодою, з якою належить боротися, а й творчою силою, яка допомагає організації вижити у цьому складному світі». Однак це сприйняття опору організаційним змінам можливе лише тоді, коли опір справедливий і викликаний прорахунками програми організаційних змін на підприємстві. Головними ж негативними наслідками опору організаційним змінам є:

- 1) збільшення часу та ресурсів, яких потребує підприємство для впровадження змін;
- 2) зменшення ефективності організаційних змін;
- 3) збільшення соціальної напруженості на підприємстві та можливість виникнення корпоративного конфлікту;
- 4) втрата іміджу керівника змін;
- 5) повний провал організаційних змін.

### 1.3. Методичні підходи до подолання опору організаційним змінам

Яким чином підприємство, його керівництво повинне долати опір організаційним змінам? На жаль, єдиного рецепту, шляху, йдучи яким управлінці могли б гарантувати ефективне подолання опору організаційним змінам, немає, як і немає єдино правильної моделі впровадження організаційних змін. До найпопулярніших моделей управління змінами на сьогодні слід віднести:

- Модель Коттер (Kotter's 8 step model)
- Модель компанії Дженерал Електрик
- Модель Джика (Jick's model)
- Модель Левіна

Кожна з них моделей акцентує увагу на певних моментах організаційних змін, виділяючи ключові фактори та процеси, які повинні дотримуватися під час проведення організаційних змін та подолання опору відповідно.

Виходячи з власного досвіду управління проектами організаційних змін, ми можемо запропонувати такі методи подолання опору персоналу:

1) інформування та спілкування. Головне завдання управлінців - надати повну, чітку, об'єктивну та правдиву інформацію співробітникам, чиї інтереси будуть порушені в ході проекту змін щодо необхідності змін, відповідальних за зміни, програмі змін та позитивних результатів, на які очікують підприємство.

Інформування має проводитися до початку змін, під час змін з ілюстрацією на кожному з етапів відчутних позитивних результатів та після змін, як резюме – що було досягнуто. Це ключовий принцип, за яким ви зможете або уникнути опору, або виявити інші причини, чому люди опираються.

У термінах проектного менеджменту цей пункт – інформування – буде визначений такою сферою, як управління очікуваннями зацікавлених сторін



через управління інтеграцією проекту та комунікаціями. На етапі ініціації та планування проекту, менеджер проекту (зовнішній консультант) повинен чітко виявити всі зацікавлені сторони проекту, уточнити їх очікування від проекту та зафіксувати дані очікування у аркуші вимог та обмежень проекту, дізнатися, який обсяг інформації та за допомогою яких каналів має надходити зацікавленим сторонам проекту [20, с. 12].

При цьому керівник проекту змін має не просто зафіксувати вимоги та очікування зацікавлених сторін, а й визначити ступінь впливу учасників, продумати антиризикові заходи щодо усунення негативного впливу.

2) залучення та співробітництво. Так, президент компанії Nemiroff Холдинг Олександр Глусь, який з 2006 по 2009 рік очолював комплексну реструктуризацію підприємства та посів перше місце в рейтингу ТОП-100 менеджерів України, в одному зі своїх інтерв'ю зазначив, що «компанії з низьким ступенем залучення співробітників втрачають до 15 % доходу».

Організаційні зміни вимагають двостороннього механізму впровадження: зверху вниз і знизу вгору, тому що більше буде віддача від осіб, на яких спрямована дія змін - тим краще.

3) переговори та угоди. Найбільш ефективний метод боротьби із груповим опором організаційним змінам. Має на увазі, виявлення групового інтересу тієї чи іншої групи (як правило – це колектив певного департаменту або «прошарку» менеджерів) та досягнення угоди про співпрацю на основі спільних цілей та орієнтирів – найкращий стимул до зменшення опору.

4) делегування повноважень. Визначте найбільш зацікавлені у змінах сторони та зробіть їх «агентами» змін.

Менеджер проекту змін має виявити рівень мотивації учасників проекту. Делегуйте повноваження лише тим, хто перебуває у квадраті «можу і хочу».

5) методи примусу: звільнення, кадрові перестановки та призначення.

Діють при жорсткому стилі керівництва компанією і можуть бути певним попередженням іншим противникам змін при розрізненому,

несистемному опорі. Прикладом жорсткого стилю управління може бути компанія «Інком» – лідер Українського ІТ ринку. Президент компанії Олександр Федченко, в умовах змін, що торкнулися ключових аспектів діяльності компанії та загальноорганізаційних моментів, сконцентрував більшість повноважень у руках менеджерів вищої ланки та особисто керував процесом звільнень, що відбувся в компанії у 2009 році [10, с. 73].

Також ці методи слід застосовувати у тому випадку, якщо ми маємо справу з такою причиною опору організаційним змінам, як «обмеженість» співробітника, особливо, якщо йдеться про професійну обмеженість.

б) забезпечення додаткового стимулу. Йдеться про мотивацію працівників. При цьому, як показав практика КН-груп, не обов'язково мотивація має бути прив'язана до фінансових показників, але, якщо таку прив'язку можна побудувати, наприклад «зав'язавши» її на конкретних КРІ співробітників, які мають бути змінені в результаті, то таку прив'язку слід робити.

Наскільки дієвими будуть запропоновані методи – залежить від керівництва підприємства, яке здійснює організаційні зміни та компетенції керівника проекту змін. Тому, якщо ви раніше ніколи не мали справу із серйозними змінами на своєму підприємстві, подумайте, чи варто починати їх самотужки чи краще заощадити свої час та гроші шляхом залучення тих, хто щодня працює з такими проектами?

Загалом слід зазначити, що подолання опору має розпочатися до його проявів, адже ефективна програма змін, яка базується на грамотному процесному підході до управління змінами, передбачає мінімальну можливість наявності опору лише з боку окремих працівників підприємства, адже в даній програмі вже здійснено моніторинг ситуації. на підприємстві та прорахунок можливих сценаріїв поведінки персоналу компанії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ГОТОВНОСТІ ТОВ «ЛЄ БУТІК» ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

#### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лє Бутік»

ТОВ «Лє Бутік» було засноване в 1994 році. Початок діяльності був пов'язаний з імпортом і дистрибуцією дитячого харчування. Згодом до бізнесу компанії додався власний роздріб і оптова торгівля у напрямі дитячої гігієни, іграшок, меблів, одягу і взуття. Сьогодні ТОВ «Лє Бутік» - це мережа магазинів дитячого одягу, законодавець дитячої моди на українському ринку, що має власний неповторний стиль. Інтер'єр кожного магазину, дизайн вітрин і обслуговуючий персонал - все підпорядковано загальній ідеї і існує як єдиний механізм, відкритий і сприйнятливий до будь-яких коливань у світі моди. У магазинах представлені асортиментні групи і для новонароджених модників і для тинейджерів 16 років.

Бутики "Daniel" і "Daniel Kid's Luxury Avenue" представлені в найбільших містах України: Києві, Одесі, Харкові і Дніпропетровську. Мультибрендовий "Daniel" - це розкішний світ колекцій від Baby Dior, D&G Junior, Burberry, Richmond Junior, Monnalisa, VDP mini club, DKNY, John Galliano Kid's, Simonetta, Cavalli, Frankie Morello Toys, Gaultier Junior.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Лє Бутік». Організаційна структура ТОВ «Лє Бутік» являє собою сукупність відділів і служб, організованих по комбінованому (змішаному) типу (рис. 2.1).

Такий принцип організації дуже зручний, тому що з'єднує в собі два взаємодоповнюючих способи – лінійний і функціональний. Лінійний спосіб забезпечує зв'язок підлеглого з безпосереднім начальником. До його переваг можна віднести те, що в кожного підлеглого є тільки один безпосередній начальник, лінійні зв'язки найбільш короткі й тому тут відсутні великі втрати інформації при передачі з одного на інший рівень.

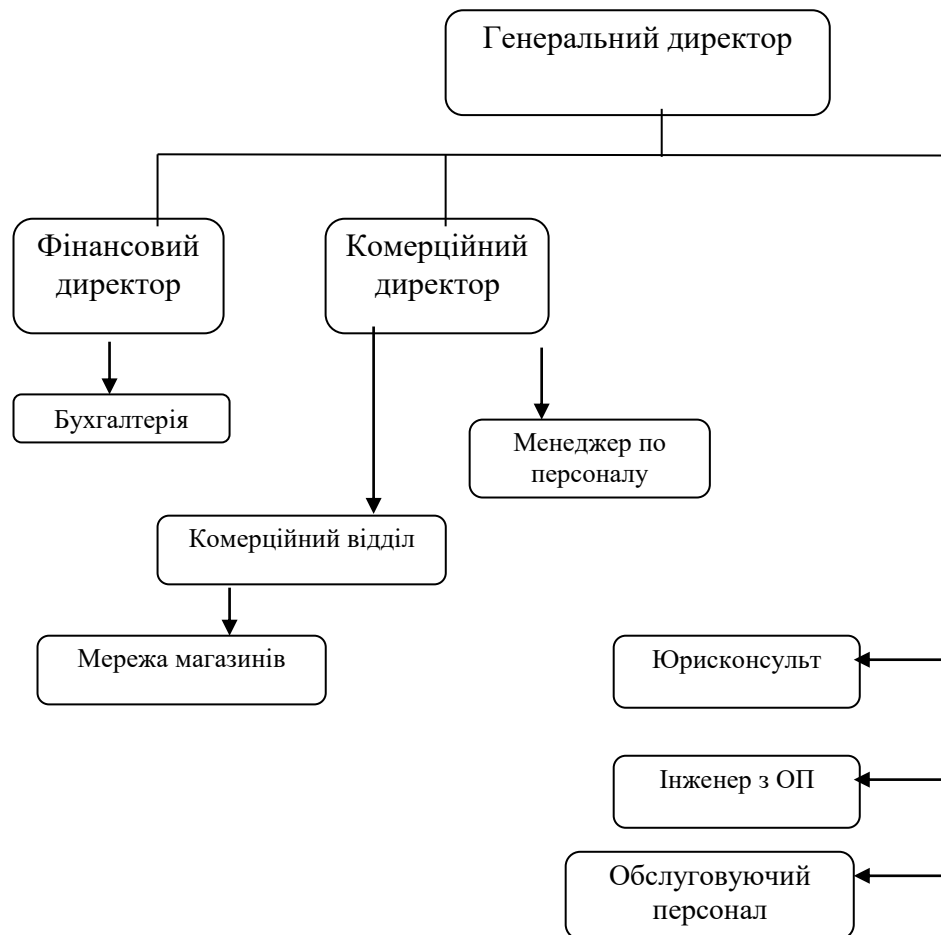


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Ле Бутік»

Функціональні зв'язки доповнюють лінійні зв'язки фахівців, тобто осіб, висококомпетентних у своїй області знань. При використанні такої структури є можливість залучати консультантів та експертів з боку.

Для структури ТОВ «Ле Бутік» характерний підвищений контроль, централізація й координація дій у вищій ланці управління. Ефективність управління підвищується за рахунок спеціалізації персоналу, централізованого контролю за стратегічними рішеннями, диференціалізації й делегування поточних управлінських рішень. У системі кожен елемент виконує свої функції.

Оцінку фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ле Бутік» ми почнемо з того, що розглянемо обсяг реалізації товарів компанією за 2020-2022 р.

Таблиця 2.1

Динаміка товарообороту ТОВ «Ле Бутік» за 2020-2022 роки, тис грн.

Товарооборот	Реалізація			2022р. до 2020р., %
	2020р.	2021р.	2022р.	
Головні убори	5110,0	5260,0	6857,0	134
Верхній зимовий одяг	19520,0	24370,0	29036,1	149
Кофти, реглани	11100,2	12700,5	14436,6	130
Штани, джинси	9837,0	13076,0	15796,0	161
Дитяча білизна, шкарпетки	631,0	811,0	1100,0	174
Футболки, шорти	2842,0	3356,0	4362,0	153
Верхній демісезонний одяг	7900,0	8054,0	8938,0	113
Сарафани, плаття, спідниці	3812,0	3997,3	4924,0	129
Разом	60752,2	72524,8	85449,7	141

Розглядаючи динаміку обсягу реалізації ТОВ «Ле Бутік» за 2020-2022 роки, можемо стверджувати, що обсяги реалізації товарів у динаміці збільшилися на 41%. Тобто, структура реалізованих товарів ТОВ «Ле Бутік» відповідає його спеціалізації.

Оскільки в даній дипломній роботі ми будемо розглядати готовність персоналу до змін, проведемо аналіз персоналу ТОВ «Ле Бутік». В табл. 2.2 наведено дані про склад персоналу ТОВ «Ле Бутік». Станом на 2022 рік в ТОВ «Ле Бутік» працювало 55 чоловік, що на 3 людини менше, ніж в 2021 році.

Таблиця 2.2

Склад працівників ТОВ «Ле Бутік», за статтю, осіб

Показник	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність персоналу	48	52	55
у тому числі: жінок	35	38	40
чоловіків	13	14	15

Чисельність персоналу протягом 2020-2022 рр. збільшилася на 14,58% (7 осіб). На підприємстві у 2020 році працювало 35 жінок, а у 2021 році 38, отже спостерігається збільшення чисельності жінок у 2021 році порівняно з 2020 роком на 3 чол, а в 2022 році на 2 особи в порівнянні з 2021 роком. Чисельність жінок і чоловіків в структурі персоналу складають 73 % і 26 %

відповідно. Вікова структура працівників ТОВ «Ле Бутік» показує, що найбільша частка припадає на осіб віком від 35 до 49 років (рис. 2.2).

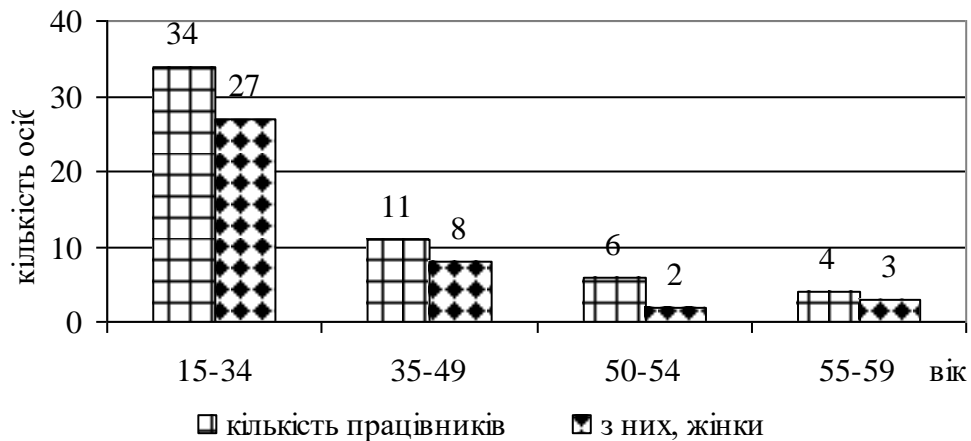


Рис.2.2. Структура персоналу ТОВ «Ле Бутік» за віком

Вікова структура персоналу свідчить про те, що 61,81% складають працівники в віці від 15 до 34 років, 20% - від 35 до 49 років, 10,9% віком від 50 до 54% та 7,27% віком від 55 до 59 років. Варто відзначити, що осіб передпенсійного віку мало, що не загрожує стабільності кадрового складу.

Розподіл персоналу за стажем роботи у ТОВ «Ле Бутік» подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл персоналу за стажем роботи у ТОВ «Ле Бутік» станом на 01.01.2023 року

Стаж роботи	Чисельність персоналу (осіб)	Питома вага (%)
до 1 року	2	3,64
від 1 до 3 років	8	14,55
від 3 до 5 років	15	27,27
більше 5 років	30	54,54
Усього	55	100

Таким чином розподіл персоналу за стажем роботи показав, що найбільший відсоток складають працівники за стажем більше 5 років (54,54%) та від 3-х до 5-ти років (27,27%). З огляду на те, що до стабільних працівників прийнято відносити таких, що пропрацювали в організації

більше трьох років, то станом на 01.01.2023 року показник стабільності персоналу у ТОВ «Ле Бутік» склав 81,81 %. Показник стабільності є дуже високим і свідчить про задовільну політику управління персоналом і зокрема політику його закріплення. Зробимо аналіз плинності персоналу у ТОВ «Ле Бутік». Вихідні дані подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності звільнених у ТОВ «Ле Бутік»  
протягом 2020-2022 рр., осіб

Показник	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність персоналу	48	52	55
Звільнено усього	3	4	2
З них: - за власним бажанням;	2	4	1
- у зв'язку з досягненням пенсійного віку	1	0	1

Для аналізу плинності персоналу у ТОВ «Ле Бутік» використані дані за останні три роки. Так, в 2020 році звільнилось 3 особи, з них 2 за власним бажанням, 1 у зв'язку з досягненням пенсійного віку. В 2021 році звільнилось 4 особи - всі за власним бажанням. В 2022 році звільнилось 2 особи, з них 1 за власним бажанням і 1 у зв'язку з досягненням граничного віку.

За даними табл. 2.9 розрахуємо показники плинності персоналу за формулою:

$$K_n = \frac{P_v}{P} \times 100\% , \quad (2.1)$$

де  $K_n$  – коефіцієнт плинності персоналу,

$P$  – середньооблікової чисельності працівників

$P_v$  – число звільнених працівників.

$$K_{n2020} = \frac{3}{48} \times 100\% = 6,25\% ;$$

$$K_{n2021} = \frac{4}{52} \times 100\% = 7,69\% ;$$

$$K_{n2022} = \frac{2}{55} \times 100\% = 3,64\% .$$

Аналіз показав, що у ТОВ ТОВ «Ле Бутік» протягом досліджуваного періоду показники плинності не перевищували природній рівень плинності, який складає 6-7%. Низькі показники плинності персоналу позитивно позначаються на ефективності діяльності персоналу.

## 2.2. Дослідження причин, напрямків та результативності змін у ТОВ «Ле Бутік»

Життя без змін не цікаве, хоча стабільне і безпечне. І навіть в найстабільнішому житті бувають зміни, а у бізнесі і повсякденній діяльності компаній - тим більше. З тією або іншою періодичністю керівництво компаній ставить нові завдання, придумує нові заходи, міняє умови роботи для персоналу і ін. Іноді зміни відбуваються самі собою, внаслідок зовнішніх змін середовища (ринку, економічних, політичної ситуації і тому подібне).

Зміни у ТОВ «Ле Бутік», як правило, відбуваються поетапно.

Так, наприклад, протягом багатьох років на підприємстві був відсутній маркетинговий відділ, який би забезпечував реалізацію функцій маркетингу. Ці функції були покладені на комерційний відділ, що іноді призводило до неефективного виконання даним відділом своїх безпосередніх обов'язків. Крім того, існували також і напрями, по яких зовсім не велася робота:

- стимулювання попиту;
- рекламна діяльність;
- просування послуг підприємства;
- комплексний аналіз ринку.

Щоб ліквідувати недоліки на підприємстві щодо цього напрямку, необхідно було структурувати маркетингову діяльність. Той факт, що маркетингові функції вважалися співробітниками комерційного відділу для них додатковими, а не прямими обов'язками, призводило до несвоєчасної обробки, одержання й аналізу інформації, а це, у свою чергу, негативно позначалося на своєчасному розвитку підприємства.



Для створення ефективної системи маркетингової інформації та вирішення проблем, пов'язаних з неузгодженою маркетинговою діяльністю ТОВ «Ле Бутік», необхідно було створити маркетинговий відділ у компанії. Наявність чітко налагодженої маркетингової системи істотно б вплинула на діяльність ТОВ «Ле Бутік».

У зв'язку із ситуацією, що склалася на підприємстві, загальними зборами учасників ТОВ «Ле Бутік» було прийнято рішення про здійснення організаційних змін шляхом створення повноцінного відділу маркетингу із залученням нових співробітників.

Етапи реалізації змін у ТОВ «Ле Бутік» полягали у наступному.

На етапі 1 ідея створення такого відділу належала генеральному директору ТОВ «Ле Бутік», який був зацікавлений у збільшенні обсягів реалізації товарів компанії. Цього, на його думку, і можна було досягти шляхом створення відділу маркетингу.

Повноцінний аналіз, необхідний для розробки маркетингових заходів щодо розширення бізнесу, вимагає чималих тимчасових ресурсів. Саме тому введення в організаційну структуру ТОВ «Ле Бутік» маркетингового відділу призвело б до потрібного ефекту. Новий відділ структурував би уже наявні дані й, одержавши нові, мав можливість надати підприємству ті рішення, які виявилися б перевагою перед конкурентами.

Впровадження маркетингового відділу в структуру ТОВ «Ле Бутік» дозволило б не тільки комплексно проводити аналіз функцій зовнішнього й внутрішнього маркетингу, але й усунути наявні недоліки. За умови чітко організованої маркетингової діяльності керівництво ТОВ «Ле Бутік» мало б змогу одержувати необхідні дані, які, по суті, є основою для розвитку компанії. Крім того, створення нового відділу зняло б ряд додаткових обов'язків із працівників комерційного відділу, що вплинуло на якість виконуваних ними робіт.

Важливу роль відіграє також маркетинговий відділ і у маркетинговій інформаційній системі підприємства. Перед здійсненням організаційних змін,

у ТОВ «Ле Бутік» здійснювався збір та узагальнення інформації, але він не носив чітко вираженого характеру. Неупорядкована маркетингова діяльність була не набагато кращою, ніж повна відсутність маркетингу на підприємстві. Адже маркетингові заходи, не інтегровані в чітку систему, поглинали виділені ресурси без відповідної віддачі. У результаті - підприємство не тільки неефективно витратило гроші, але й не використовувало повною мірою можливості, як надавалися йому зовнішнім середовищем.

Взаємодія маркетингового відділу та інших підрозділів ТОВ «Ле Бутік» наразі буде відбуватися наступним чином: у міру того, як маркетинг із інструментальної фази перейшов у фазу загальної концепції, що поєднує всі функції, пов'язані з функціонуванням підприємства на ринку, маркетинговий відділ став не тільки головним арбітром між фактом продажу товару й всіх тих дій підрозділів, які могли вплинути на продаж, але й відповідальним за ринкові цілі підприємства та їхнє досягнення, а, виходить, - і за елементи, які ведуть до досягнення цілей. Результативність діяльності підприємства багато в чому визначається кадрами, і тут мається на увазі не тільки їхня професійна підготовка, але й міра відповідальності. Для того, щоб маркетинговий відділ ефективно реалізував поставлені керівництвом цілі, завдання й функції, потрібно було:

- визначити його місце в існуючій організаційній структурі;
- вводячи новий підрозділ, необхідно було визначитися з тим, яке місце буде займати даний підрозділ на підприємстві, щоб уникнути різного роду непорозумінь.

У ТОВ «Ле Бутік», коли маркетинговий відділ не був виділений в окремо функціонуючий відділ, маркетингова діяльність здійснювалася комерційним відділом та частково іншим відділами підприємства, у цілому ж робота за цим напрямком контролювалася комерційним директором підприємства. Співробітники ТОВ «Ле Бутік» забезпечували безперервний потік збору й обміну інформацією, але внаслідок того, що на підприємстві була відсутня цілісність функціонування служби маркетингу, ефект від

проведених заходів був досить невеликий. До того ж, на підприємстві інформація, інтегруюча маркетингову діяльність у внутрішньому і зовнішньому середовищі, не була систематизована. Так, наприклад, лише деякі роботи, реалізовані по напрямку виконання маркетингових функцій, носили постійний характер, що значно ускладнювало аналіз і наступне коректування ринкової діяльності ТОВ «Ле Бутік».

Реалізація маркетингових функцій у ТОВ «Ле Бутік» до здійснення організаційних змін наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Реалізація маркетингових функцій у ТОВ «Ле Бутік» до здійснення організаційних змін

Назва заходів (робіт)	Безперервність виконання			
	Здійснюється постійно	Здійснюється періодично	Здійснюється вкрай рідко	Не здійснюється
аналіз реальних і потенційних споживачів		*		
вивчення вимог та умов замовника		*		
аналіз стану договірних відносин і строків виконання робіт	*			
аналіз цінової політики, гарантій		*		
аналіз існуючих і пошук нових джерел одержання комерційної інформації			*	
одержання вихідних даних для вироблення стратегії й тактики підприємства			*	
стимулювання попиту				*
просування, рекламна діяльність				*
вивчення й аналіз взаємодії структурних підрозділів підприємства			*	
вироблення цінової політики підприємства			*	
підготовка договорів	*			
вивчення й аналіз процесу організації продажів, ходу реалізації договорів	*			
оцінка стану технічного й технологічного рівня			*	

Проаналізувавши дані табл. 2.5, можна зробити наступний висновок: інформація, одержувана в ході виконання розрізнених маркетингових заходів

(робіт), внаслідок своєї переривчастості, не могла служити базою для повноцінного аналізу й створення передумов розвитку підприємства.

Так, функції були розподілені між різними відділами, однак вони не були погоджені між собою. Розподіл маркетингових функцій між різними відділами ТОВ «Ле Бутік» до впровадження організаційних змін зазначено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Розподіл маркетингових функцій між підрозділами підприємства

Виконавець	Виконувані роботи
Комерційний відділ	аналіз реальних і потенційних споживачів, вивчення вимог й умов замовника; аналіз стану договірних відносин і строків виконання робіт; підготовка договорів; вивчення й аналіз процесу організації, ходу реалізації договорів.
Комерційний директор	аналіз існуючих і пошук нових джерел одержання комерційної інформації, одержання вихідних даних для вироблення стратегії й тактики підприємства; аналіз і вироблення цінової політики, гарантій.
Генеральний директор	вивчення й аналіз взаємодії структурних підрозділів підприємства.

Перед введенням в організаційну структуру нового підрозділу необхідно було визначити цілі, які були б пріоритетними для прийняття рішень. Варто розрізняти цілі загальні, що розробляються на довгострокову перспективу для підприємства в цілому, і цілі специфічні, встановлені по функціональному напрямку діяльності відділу.

Постановку цілей забезпечував директор ТОВ «Ле Бутік». Цілі для маркетингового відділу повинні були бути порівнянні з можливостями підприємства, хоча нерідко при визначенні цілей акцент робиться саме на ринкові можливості. Маркетинговий відділ зобов'язаний був приводити процеси внутрішнього середовища у відповідність із цільовими планами або програмами дій ТОВ «Ле Бутік» стосовно зовнішнього середовища.

Оскільки головною метою діяльності для ТОВ «Ле Бутік» є збільшення прибутку та розширення ринку, було побудовано піраміду цілей, і на підставі поставлених цілей визначено завдання проекту (рис. 2.3). При цьому головне

завдання маркетингового відділу полягало в тому, щоб постійно тримати курс на споживача, постійно стежити за тим, що йому потрібно, а також стежити за діяльністю конкурентів, безупинно координуючи внутрішню маркетингову діяльність ТОВ «Ле Бутік» й просування дитячого одягу.



Рис. 2.3. Піраміда цілей ТОВ «Ле Бутік»

Отже, на першому етапі компанія визначилися з цілями, які повинні бути досягнуті нею завдяки введенню в організаційну структуру маркетингового відділу. У цьому випадку генеральний директор виступав як генератор ідей, а технологічним виконавцем став менеджер з персоналу, який здійснював аналіз кадрової ситуації, що склалася на підприємстві. Саме він управляв зв'язками із зовнішнім оточенням, активно здійснюючи підбір

співробітників у новий відділ.

На етапі 2 реалізації змін у ТОВ «Ле Бутік» дані, що стосуються змін у компанії, були передані співробітникам на загальних зборах. Попередня оцінка масштабів змін була здійснена в атмосфері дискусій та обговорень. Одні з фахівців з комерційного відділу наполягали на застосуванні змін, а інші - висловлювалися проти, що пояснювалося їх особистою зацікавленістю: небажанням ділитися напрацьованою інформацією.

На етапі 3 можливість прийому на роботу нових співробітників викликала невдоволення і з боку юрисконсульта та працівників бухгалтерії. Юрисконсульт повинен був розробляти документацію для нового відділу та юридично оформлювати організаційні зміни. Бухгалтерія на той час мала певні проблеми з організацією системи роботи із клієнтами, випискою документів тощо, що забирало багато часу. При введенні нового відділу передбачалося збільшення обсягів реалізації товарів компанії, а це, на думку головного бухгалтера, істотно ускладнило б фінансовий облік. Для вирішення цієї проблеми було вирішено здійснити удосконалення бухгалтерського та фінансового обліку шляхом його автоматизації.

На етапі 4 виникла нова проблема. Генеральний директор не є власником ТОВ «Ле Бутік», тому питання реорганізації підприємства потрібно було розглянути на Зборах учасників товариства. У зв'язку із зміною кадрового складу, виникла необхідність організації нових робочих місць співробітників, збільшення числа орендованих офісів. Строк окупності цих витрат не був відомий, стратегічний план роботи підприємства не був оформлений документально - все це загальмувало на якийсь час процес змін. На Зборах учасників генеральний директор переконав їх у доцільності створення нового відділу, а також показав розроблений бізнес-план, що включав доцільність даних кадрових змін. У результаті, згоду учасників товариства було отримано.

На етапі 5 генеральний директор мав потребу в даних для подальшого аналізу, які йому повинен був надати менеджер з персоналу. Були відібрані

ключові кандидати на передбачувані пости й анкетні дані кандидатів за результатами тестування лягли на стіл генерального директора. У питанні відбору працівників відділу маркетингу брали участь менеджери комерційного відділу. Коли кандидатури всіх майбутніх співробітників були затверджені, організація фактично вступила в шостий етап змін.

Організаційну структуру маркетингового відділу ТОВ «Ле Бутік» було визначено наступним чином (рис. 2.4)



Рис. 2.4. Запланована організаційна структура маркетингового відділу ТОВ «Ле Бутік»

На етапі 6 знову були проведені загальні збори з представленням нових співробітників.

На останньому етапі 7 відділ маркетингу вже бере безпосередню участь у досягненні основної мети компанії, тому що саме цей відділ забезпечує просування товарів компанії і самої компанії на ринку, займається дослідженням потреб споживачів для більш повного їхнього задоволення.

Маркетинговий відділ тепер безпосередньо підпорядковується комерційному директору ТОВ «Ле Бутік». Обидва менеджери, що займаються маркетинговою та рекламною діяльністю, підпорядковуються начальнику маркетингового відділу.

Потрібно також зауважити, що впровадження організаційних змін здійснювалося поетапно і зайняло 1 місяць (або 4 тижні), що відбито у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

## Календар планування проекту

Завдання	Період, тиждень	Закінчення	2022р.			
			1	2	3	4
1. Укладання договору з кадровим агентством	1	07.03.2022				
2. Проведення співбесід з потенційними кандидатами на посади	1	07.03.2022				
3. Затвердження бюджету коштів на здійснення заходів	1	12.03.2022				
4. Оформлення трудового договору з новими працівниками, розробка посадових інструкцій	2	15.03.2022				
5. Вибір і надання кабінету для роботи маркетингового відділу	1	22.03.2022				
6. Придбання оргтехніки для роботи маркетингового відділу	1	29.03.2022				

Отже, розробка, реалізація і впровадження проекту зайняла 1 місяць, починаючи з 2 тижня впровадження проекту вже було укладено трудовий договір з працівниками маркетингового відділу.

Витрати на впровадження й схему розробки проектів були наступні (табл.2.8).

Таблиця 2.8

## Планування одноразових витрат на проект

Період	Стаття витрат	Сума, грн.
16.03.15 – 29.03.15	Придбання комп'ютерів й мережевого устаткування для роботи менеджерів та начальника відділу:	15000
	Придбання меблів	12000
	Придбання інтерактивної дошки	4500
	Придбання канцелярських товарів	1300
	Оплата послуг кадрового агентства	3000
	Всього	35800

Операційні (поточні) підприємства на реалізацію проекту наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Операційні (поточні) витрати, тис. грн.

Стаття витрат	Сума, грн .
Заробітна плата працівників маркетингового відділу (річна)	133200
Інші витрати (прибирання приміщення, електроенергія, Інтернет та ін.): 600 грн. / тиждень = 600*24 тижні	14400
Всього:	147600



Таким чином, на розробку, реалізацію й впровадження проекту було витрачено 183400 грн. (35800 грн. + 147600 грн.) і період в один місяць.

### 2.3. Оцінка готовності персоналу ТОВ «Ле Бутік» до подальших організаційних змін

Будь-яка програма планованих змін вимагає проведення ретельної оцінки готовності організації і її працівників до змін. Двома важливими аспектами готовності працівників до змін є міра їх задоволеності існуючим станом справ в організації і сприйманим особистим ризиком при можливому проведенні змін. На додаток до розглянутих існує ще один аспект, що впливає на готовність працівників до змін, - це їх очікування відносно заходів, за допомогою яких пропонується проводити зміни. Як було вказано раніше, очікування відіграють важливу роль в процесі сприйняття і поведінці людей.

Для початку оцінимо ступінь ризику впровадження організаційних змін у ТОВ «Ле Бутік». Для виявлення значень інтервальних оцінок при побудові матриці пропонуємо використовувати шкалу Харрінгтона [Литвак], яка встановлює відповідність між якісною оцінкою параметру та його кількісним значенням й має універсальний характер застосування (табл. 2.10).

Інтервальні значення показника змінюються від 0 до 1: 0 – відповідає абсолютно неприйнятній величині і-го показника, 1 – ідеальній величині.

Таблиця 2.10

#### Шкала Харрінгтона

Оцінка	Інтервальні значення показника
Дуже добре	1,00 – 0,80
Добре	0,80 – 0,63
Задовільно	0,63 – 0,37
Погано	0,37-0,20
Дуже погано	0,20 – 0,00

Виходячи із цілей дослідження, при побудові матриці ступеня ризику запровадження організаційних змін досить обмежитися трьома градаціями

шкали Харрінгтона, що відповідають лінгвістичним оцінкам «високий», «середній», «низький». З урахуванням проведеного експертного аналізу, де оцінки мають значення від 0 до 3, відповідатимуть наступні інтервальні значення: «високий» – (3 – 1,89), «середній» – (1,89 – 1,11), «низький» – (1,11 – 0,00). Користуючись даними, отриманими під час експертної оцінки, побудуємо матрицю ступеня ризику запровадження організаційних змін в ТОВ «Ле Бутік» в 2022 р. (рис. 2.5).

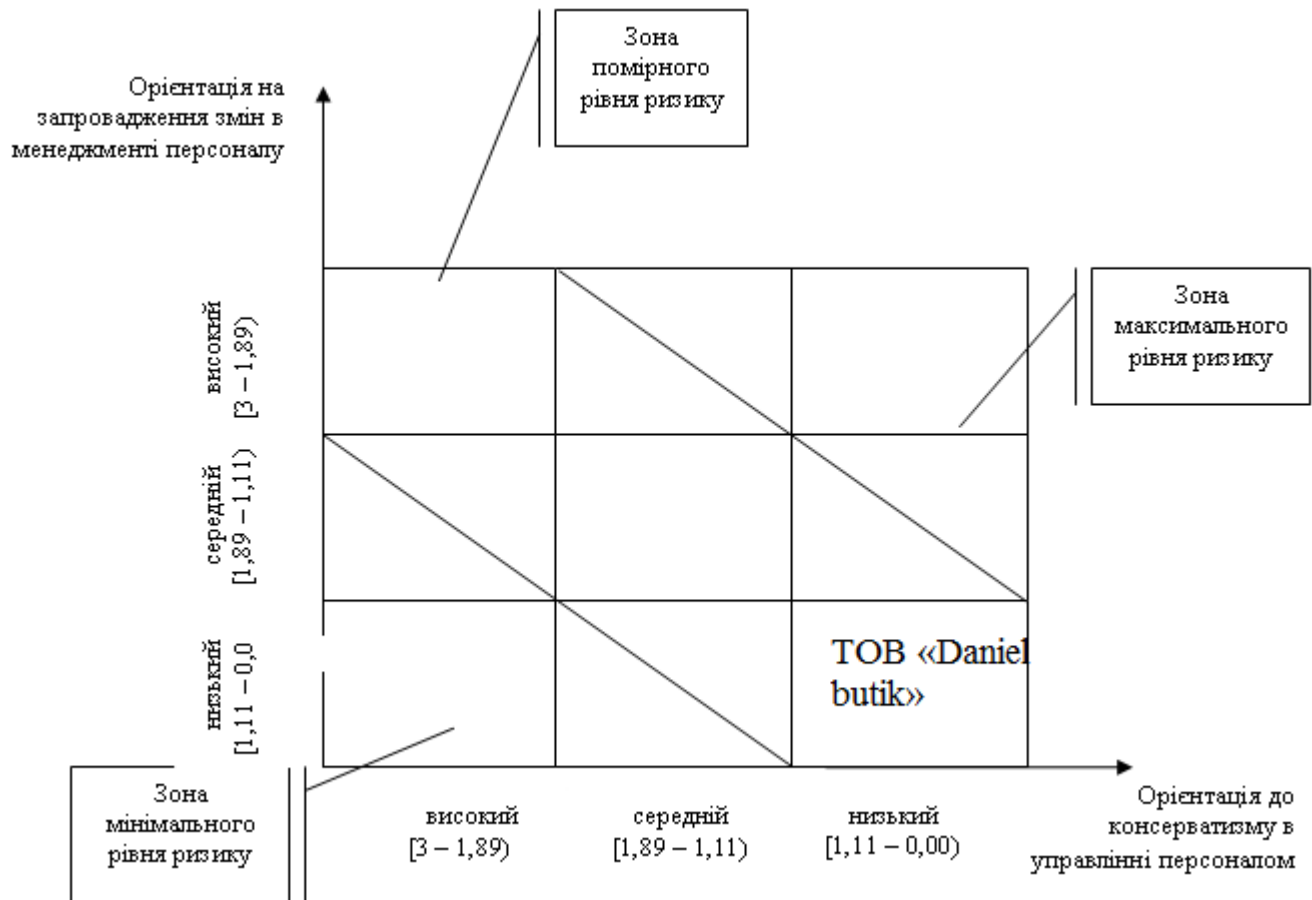


Рис.2.5. Матриця ступеня ризику запровадження організаційних змін в ТОВ «Ле Бутік»

Згідно з даними експертної оцінки, в 2022 р. на ТОВ «Ле Бутік» спостерігається низький рівень орієнтації до консерватизму в менеджменті персоналу. Зокрема, є бажання змінювати сталий порядок дій та не чинити опір можливим новаціям тими, на кого вони направлені. Для оцінки готовності персоналу до змін використаємо опитувальник Х.Рамперсада. На даний опитувальник ми пропонуємо дати відповіді вищому керівному

персоналу ТОВ «Ле Бутік», менеджерам. В структурі персоналу товариства 20 управлінців та керівників. Аналіз готовності персоналу до змін наведений у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Аналіз готовності персоналу до змін

Галузі для вивчення	Так	В деякій мірі	Ні
1. Вище керівництво підтримує зміни?	3	2	1
2. Ті, хто беруть участь в програмі змін, вважають їх важливими для компанії, корисними?	3	2	1
3. Чи потурбувалися про те, щоб усі ключові постаті брали участь в процесі ухвалення рішень?	3	2	1
4. Чи був призначений компетентний менеджер для керівництва процесом змін?	3	2	1
5. Менеджери можуть управляти змінами?	3	2	1
6. Чи приділялася спеціальна увага розвитку нових навичок, які знадобляться працівникам?	3	2	1
7. Чи проводився аналіз організаційної культури, чи повідомлялося про його результати співробітникам?	3	2	1
8. Чи можна дохідливо пояснити головні причини змін усім, кого вони зачіпають?	3	2	1
9. Чи можна повідомити достатню і ясну інформацію про те, що міняється, чому і які будуть наслідки змін?	3	2	1
10. Чи досить підстав для змін?	3	2	1
11. Чи повідомили усіх співробітників, яких торкнуться зміни, про те, чому вони потрібні?	3	2	1
12. Чи були ретельно зважені усі аргументи "за і проти" змін?	3	2	1
13. Працівники знають про те, що треба буде змінити?	3	2	1
14. Чи є чіткий поетапний план впровадження змін?	3	2	1
15. Чи було приділено спеціальну увагу тим, хто може відчутися "жертвами" змін?	3	2	1
16. Чи уважно ви слухали тих, хто чинить опір змінам, вивчили їх ситуацію?	3	2	1
17. Чи були вирішені проблеми, які виникли в ході минулих змін?	3	2	1
18. Чи проводився бенчмаркінг змін?	3	2	1
19. Вам вдалося здолати страх і недовіру до змін у співробітників?	3	2	1
Всього (балів)			

Чим ближче отримана сума до 60, тим сприятливіша ситуація для змін. Чим вона ближче до 20, тим менше шансів, що зміни пройдуть успішно. Отже, анкетування показало, що ситуація для змін є сприятливою, оскільки 10 управлінців позитивно відповіли на всі поставлені питання та отримали 60 балів, що свідчить про високу готовність персоналу та керівництва компанії до змін. 6 опитаних набрали 59 балів, оскільки відповіли на питання «Чи були вирішені проблеми, які виникли в ході минулих змін?» в деякій мірі та 4 опитаних особи отримали 58 балів, оцінка була знижена за негативну відповідь на це ж питання, однак ми можемо не зважати на ці відповіді, оскільки деякі працівники тільки нещодавно працюють в компанії та не

володіють інформацією про минулі зміни або ж просто можуть не пам'ятати їх. Більш детально результати опитування наведемо на рис.2.6.

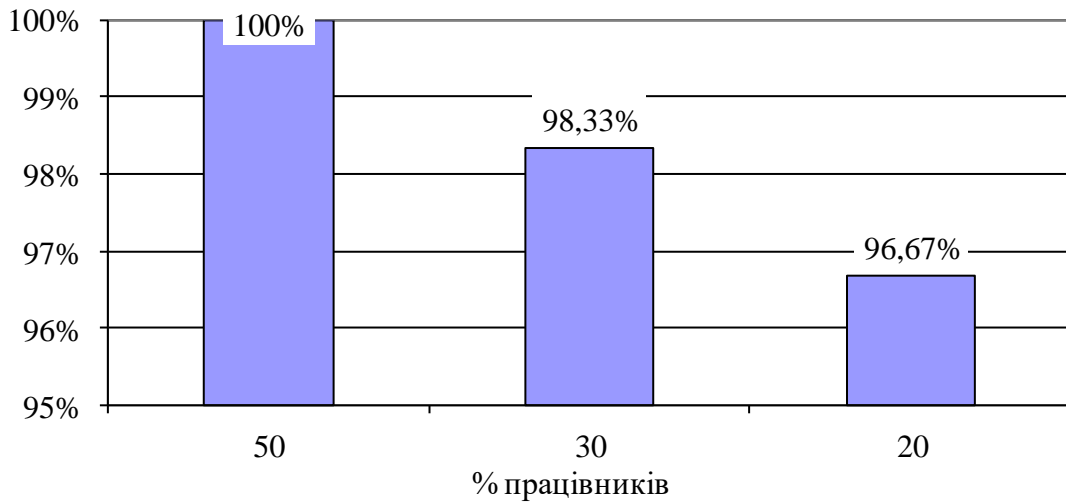


Рис. 2.6. Готовність керівного складу та управлінців до змін, %

Отже, 50% працівників на 100 % готові до змін, 30% працівників на 98,33% готові до змін та 20 % на 96,67%. Фактично можна стверджувати, що все керівництво та управлінські кадри сприймають зміни позитивно та повністю готові до них.

Оцінимо готовність до персоналу за методикою Н.А. Бажанової [19, с. 54]. В даному випадку ми запропонуємо керівникам оцінити персонал підприємства, тобто 35 осіб основного складу. Зокрема, шкала оцінки має наступний вигляд (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Готовність до змін, шкала оцінки зі сторони керівників

Рівень	Характеристика
1	2
5	Приносить із зовнішнього середовища нові ідеї, вказує на можливості підвищення ефективності бізнесу. Стимулює шукати нові способи підвищення ефективності роботи. Просуває нові ідеї. Спонукає шукати і знаходити шляхи застосування змін, успішного досвіду інших
4	Звертає увагу на зміни в компанії, ділиться своїм успішним досвідом їх впровадження. Спонукає і залучає інших до впровадження змін, освоєння нового.
3	Володіє інформацією про зміни, що відбуваються на підприємстві. Співвідносить зміни, що відбуваються, зі своєю роботою. Дає можливість іншим розробляти поліпшення. З готовністю бере участь у впровадженні змін
2	Пасивно реагує на нову інформацію про зміни і на пропозиції по поліпшенню від інших. Висловлює сумнів у необхідності підвищення ефективності за рахунок змін. Бере участь у впровадженні тільки у рамках наказаного.

## Продовження табл.2.12

1	2
1	Ігнорує інформацію про зміни і протидіє пропозиціям по поліпшенню від інших. Виконує розпорядження по впровадженню інновацій тільки для звітності

Отже, готовність до змін персоналу ТОВ «Ле Бутік» має наступний вигляд, зображений на рис. 2.7.

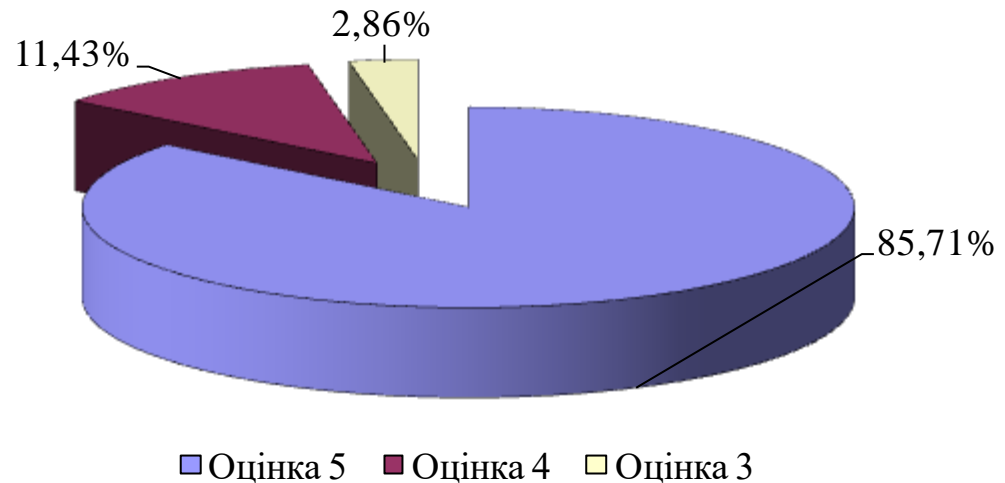


Рис. 2.7. Готовність до змін персоналу за оцінками керівників, %

Отже, ми можемо зазначити, що 85,71% працівників отримали цінку 5, тобто найвищу готовність до змін, тобто 30 працівників ТОВ «Ле Бутік» з 35 всього мають найвищий ступінь готовності до впровадження змін. Вони приносять із зовнішнього середовища нові ідеї, вказують на можливості підвищення ефективності бізнесу, стимулюють шукати нові способи підвищення ефективності роботи, просувають нові ідеї, спонукають шукати і знаходити шляхи застосування змін, успішний досвід інших.

11,43% або ж 4 працівники звертають увагу на зміни в компанії, діляться своїм успішним досвідом їх впровадження. Спонукають і залучають інших до впровадження змін, освоєння нового. 2,86% працівників ТОВ «Ле Бутік» володіють інформацією про зміни, що відбуваються на підприємстві. Співвідносять зміни, що відбуваються, зі своєю роботою. Дають можливість іншим розробляти поліпшення. З готовністю беруть участь у впровадженні змін.

Обидві методики оцінки готовності до змін показали, що і керівництво і персонал ТОВ «Ле Бутік» повністю готові впроваджувати заплановані зміни.

Методику PCRS (Personal change-readiness survey) успішно застосовують при роботі з персоналом організацій. Зазначається, що вона особливо ефективна при розгляді стресових ситуацій, що виникають у зв'язку з інноваціями, оскільки нікому не вдається повністю відразу впоратися зі змінами. Розуміння особливостей протистояння змінам допомагає людям захистити себе від стресу в тих ситуаціях, в яких вони найбільш уразливі. Діагностичний конструкт включає наступні категорії:

- пристрасність (мається на увазі енергійність, невтомність, високий життєвий тонус);
- винахідливість (уміння знаходити вихід зі складних ситуацій, нові варіанти дій для вирішення проблем);
- оптимізм (великі надії, віра в успіх, бажання орієнтуватися на позитивний розвиток подій, намагання фіксуватися не на проблемах, а на можливостях їх вирішення);
- сміливість (інтерес до нового, невідомого, здатність легко відмовлятися від старих напрацьованих навичок);
- адаптивність (уміння змінювати плани і рішення, перебудовуватися в нових умовах, бути наполегливим настільки, наскільки цього потребує ситуація);
- впевненість (ґрунтується на вірі у себе, у свою гідність та свої сили);
- толерантність до двозначності (базується на спокійному ставленні до відсутності конкретних відповідей, самовладання в ситуаціях, коли суть того, що відбувається, – незрозуміла, або результат справи непередбачуваний, коли не визначені цілі і очікування, коли почата справа залишається незавершеною).

Стандартизація методики цього тесту визначає, що сума, менша за 21 бал по кожній шкалі, свідчить про низький рівень розвитку вимірюваної якості. Середній рівень розвитку якості (оптимальний варіант) перебуває у

діапазоні від 22 до 26 балів. Сума, більша за 27 балів, оцінюється як високий рівень вимірюваної якості. Сума балів за усіма шкалами демонструє рівень готовності до змін: сума балів нижча за 154 – низький рівень готовності до змін, сума балів у діапазоні 154–182 свідчить про середній рівень, а вище за 182 – про високий рівень готовності до змін.

Таблиця 2.13

Результати тесту за особистісним опитувальником на готовність до змін

Шкали	Керівники (середній бал)	Спеціалісти (середній бал)	Основний персонал (середній бал)
Пристрасність	27	26	26
Винахідливість	26	26	26
Оптимізм	28	27	26
Сміливість	30	28	28
Адаптивність	28	27	27
Упевненість	31	29	28
Толерантність до двозначності	30	28	27
Загальний бал	200	191	188

Результати тестування виявили, що рівень готовності до змін у всіх категорій працівників ТОВ «Ле Бутік» є високим, вони повністю готові до змін. Зокрема, керівники ТОВ «Ле Бутік» набрали найвищу кількість балів – 200, спеціалісти – 191 та основний персонал – 188 балів, однак це також найвищий ступінь готовності до змін.

Отже, ТОВ «Ле Бутік» може з впевненістю впроваджувати організаційні зміни, персонал та керівництво компанії повністю готові до них та не будуть чинити їм опору.

У той же час, дослідження виявило неоднаковий ступінь готовності різних категорій персоналу підприємства до змін, особливо тих, які стосуються реорганізації системи управління та які торкаються змін у функціональних зобов'язаннях працівників.

Тому у подальшому необхідно розглянути заходи, які мають сприяти підвищенню рівня готовності персоналу ТОВ «Ле Бутік» до реорганізації системи управління, у тому числі, з позицій стратегічного управління та відповідних змін.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МЕЖАХ ТОВ «ЛЄ БУТІК»

### 3.1. Основні проблеми управління змінами в межах ТОВ «Лє Бутік»

Необхідність періодичних змін у ТОВ «Лє Бутік» не викликає сумнівів. Однак, на зміни необхідно реагувати швидко й чітко. Мати бачення ситуації й передбачати, як вона буде змінюватися – цінна якість директора ТОВ «Лє Бутік».

Існують фактори, які будуть сповільнювати здійснення змін в компанії. Одним з найважливіших факторів є опір змінам з боку працівників компанії. У такому опорі немає нічого дивного й, тим більше, патологічного, бо більшість людей побоюються революційних ламань звичного способу життя, а також мають своє власне уявлення про те, як треба здійснювати зміни. Групи, поставлені перед необхідністю змін, зіштовхуються з тим, що неформальні зв'язки, канали спілкування, поведінкові стереотипи стануть іншими. Отже, вони легко відгукуються на заклики до опору змінам. Такий опір з боку індивідів і груп може бути єдиною, але потужною стримуючою силою. Загроза з боку цієї сили залежить від різних причин, але головними є структура й культура компанії.

Для того, щоб ефективно керувати ТОВ «Лє Бутік», генеральний директор повинен з'ясувати причини опору змінам.

Найпоширеніші причини опору змінам наведені у табл. 3.1 [47].

Так, егоїстичний інтерес є основною причиною того, що люди пручаються зміні на рівні організації. Це пов'язано з тією або іншою мірою егоїзму, що властива кожній людині: люди внаслідок своєї людської природи ставлять свої власні інтереси вище інтересів організації. Така поведінка в силу її універсальності й природності не дуже небезпечна, однак її розвиток може привести до виникнення неформальних груп, політика яких буде



спрямована на те, щоб запропонована зміна не могла бути здійснена.

Таблиця 3.1

## Найпоширеніші причини опору змінам ТОВ «Ле Бутік»

Причина	Результат	Реакція
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат у результаті змін	«Політична» поведінка
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низький ступінь довіри до менеджерів, які викладають план змін	Слухи, плітки
Різна оцінка наслідків здійснення стратегії змін	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації	Відкрита незгода
Низька терпимість до змін	Побоювання людей, що вони не мають необхідних навичок або вмінь	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу

Нерозуміння звичайно виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки здійснення стратегії. Часто причиною тут є відсутність достатньої інформації щодо цілей і шляхів реалізації стратегії. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій менеджерів низка.

Різна оцінка наслідків пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери й працівники компанії можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації й для внутрішньоорганізаційних груп. При цьому «стратегі» часто невиправдано вважають, що працівники компанії бачать переваги реалізації стратегії так само, як і вони, і що кожен має відповідну інформацію, щоб переконатися в її перевагах, як для організації, так і для кожного працівника від реалізації стратегії.

Деякі люди мають низьку терпимість до будь-яких змін через побоювання, що вони не зможуть навчитися новим навичкам або новій роботі. Такий опір найбільш характерний при впровадженні нових технологій, методів продажу, форм звітності й т.п.

Багато з названих причин опору змінам у компанії виникають із людської натури. Однак на них впливає життєвий досвід (наприклад, позитивні або негативні наслідки попередніх змін). Люди, що відчували на собі масу непотрібних змін (наприклад, частих, але марних реорганізацій) або яким зміни завдали шкоди, звичайно стають дуже підозрілими. Це дуже важливо.

Причини невдач часто шукають у внутрішньому опорі, хоча вони можуть бути іншими, наприклад поганий вибір нової технології або невідповідні організаційні умови для її застосування. У таких випадках опір змінам - лише симптом, причину якого варто виявити й усунути. Крім того, характери людей розрізняються за опором змінам і здатності пристосовуватися до них. На жаль, хоча це й не дивно, ті, хто найбільше мають потребу в змінах, часто більше всіх і пручаються. Це може стосуватися окремих людей (як робітників, так і керівників), груп, організацій і навіть цілих людських співтовариств.

Для того щоб зрозуміти, як реагувати на опір, керівництву ТОВ «Ле Бутік» корисно виявити форми опору на наступних рівнях:

- організаційний рівень;
- рівень групи;
- рівень індивіда [47].

Розуміння того, на якому рівні виникає опір, і чим він характеризується, дозволяє керівникові ТОВ «Ле Бутік» направити зусилля в потрібному напрямку. Кожному із цих рівнів властиві свої особливості опору й свої прийоми впливу з метою зменшення опору.

Основні переваги й недоліки різних методів подолання опору змінам наведені у табл. 3.2 [46]

Успішна реалізація стратегії в організації завжди характеризується вмілим застосуванням цілого ряду перерахованих підходів, часто у різних поєднаннях, і відрізняється двома особливостями; менеджери використовуються ці підходи з урахуванням їх переваг і недоліків і

реалістично оцінюють ситуацію.

Таблиця 3.2

## Методи подолання опору змінам

Підхід	Цей підхід звичайно використовується в ситуаціях:	Переваги (достоїнства)	Недоліки
Інформування й спілкування	При недостатньому обсязі інформації або неточної інформації в аналізі	Якщо менеджеру вдалося переконати людей, то вони будуть допомагати йому при здійсненні змін	Підхід може вимагати дуже багато часу, якщо втягується велика кількість людей
Участь і втягненість	Коли ініціатори зміни не мають всієї інформації, необхідної для планування зміни, і коли інші мають значні сили для опору	Люди, які беруть участь, будуть відчувати почуття відповідальності за здійснення зміни, і будь-яка відповідна інформація, якою вони володіють, буде включатися в план зміни	Цей підхід може вимагати багато часу
Допомога й підтримка	Коли люди пручаються змінам через страх проблем адаптації до нових умов	Добре спрацьовує при вирішенні проблем адаптації до нових умов	Підхід може бути дорогим, вимагати великої кількості часу і, проте, зазнати невдачі
Переговори й угоди	Коли окремих службовець або група явно втрачає щонебудь при здійсненні змін	Іноді це є порівняно простим (легким) шляхом уникнути сильного опору	Підхід може стати занадто дорогим, якщо він ставить метою домогтися згоди тільки шляхом переговорів
Маніпуляції й кооптації	Коли інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими	Цей підхід може бути порівняно швидким і недорогим рішенням проблем опору	Цей підхід може породжувати додаткові проблеми, якщо в людей виникне почуття, що ними маніпулюють
Явний і неявний примус	Коли необхідно швидке здійснення змін і коли ініціатори змін мають значну силу	Цей підхід відрізняється швидкістю й дозволяє перебороти будь-який вид опору	Ризикований спосіб, якщо люди залишаються незадоволеними ініціаторами змін

Найпоширенішою помилкою менеджерів є використання тільки одного або обмеженого числа підходів, незалежно від ситуації. Це стосується й суворого начальника, що часто прибігає до примусу, і менеджера,

орієнтованого на своїх співробітників, що постійно намагається залучати й підтримувати своїх людей, і начальника-циніка, що завжди маніпулює своїми співробітниками й часто прибігає до кооптації, та інтелігентного менеджера, який у великому ступені покладається на освіту й спілкування, і, нарешті, менеджера типу адвоката, який увесь час намагається вести переговори.

Виходячи з окреслених в межах цього пункту проблем в сфері управління готовністю персоналу ТОВ «Ле Бутік» до змін, у подальшому будуть конкретизовані заходи щодо подолання опору цим змінам на підприємстві.

### 3.2.Пропозиції з удосконалення механізму подолання опору змінам з боку персоналу ТОВ «Ле Бутік»

Перебудова в організації може бути ефективною, якщо користується підтримкою людей, яких ці зміни зачіпають. Домогтися підтримки людей часом буває дуже складно. Керівництво ТОВ «Ле Бутік» далеко не завжди буває упевнене в тому, що зможе забезпечити необхідну підтримку запланованих змін. Через помилки керівництва навіть існуюча підтримка може перетворитися у свою повну протилежність і заміниться опором; у цій ситуації виправити ситуацію буває важко.

Для того, щоб підтримати зміни, у пригоді може стати загальний метод одержання підтримки й зменшення опору - запросити людей брати активну участь у всіх етапах змін. Це допомагає створити атмосферу, у якій люди почувають себе «власниками» запропонованих змін: ідея виходить не зверху й не від зовнішньої особи, а зсередини групи. Якщо справи йдуть погано, група не шукає винуватця на стороні, а вивчає причини й охоче допомагає переглянути пропозиції.

Для того, щоб заручатися підтримкою працівників компанії, керівництву ТОВ «Ле Бутік» необхідно вживати деякі дії й звернути увагу на наступні аспекти:

- залучення уваги до необхідності змін,
- одержання підтримки для конкретних пропозицій,
- формування особистісного складу учасників процесу змін,
- підтримка й створення неофіційної інформаційної мережі,
- облік заперечень проти змін.

Безсумнівно, існує безмежна кількість методів, що дозволяють привернути увагу окремих осіб і груп до необхідності змін. Однак існують два особливо цікавих і перевірених методи.

Найбільш ефективний спосіб залучення негайної уваги - створення атмосфери занепокоєння. В особливих випадках стан крайнього занепокоєння, безумовно, ефективний - наприклад, будинок дуже швидко звільниться, якщо повідомити, що в нього закладена бомба. Однак практика показує, що тривале використання цього способу звичайно приводить до того, що люди в остаточному підсумку починають ігнорувати такі погрози, особливо, якщо передбачувані події не відбуваються.

Незважаючи на це, мінімальний ступінь занепокоєння ефективний як спосіб зробити людей більш уважними, котрий може діяти довго. Особливо успішна комбінація - використати стан занепокоєння, щоб привернути увагу до конкретних потреб, а потім продовжити вироблення рішень, що відповідають цим потребам.

Другий метод – двоетапний інформаційний процес, його основна ідея полягає в тому, що зміни приймаються й ефективно здійснюються в результаті ефекту стимулювання потоку інформації.

Дані досліджень показують, що люди, які найбільше охоче експериментують, прихильники нововведень, мають певні характеристики. Ці особи, яких називають «ізоляти», часто мають виражену технічну спрямованість, багато читають по своїй конкретній темі, часто відвідують зустрічі й конференції й подорожують для ознайомлення з новими схемами. Вони можуть вважатися у своїй групі кимось на кшталт «диваків». Як не дивно, вони рідко безпосередньо впливають на інших членів своєї групи.

Проте, за їхньою діяльністю постійно спостерігає другий тип осіб, які мають характеристики, схожі з «ізолятами», але звичайно через широкі інтереси в інших областях не мають досить вільного часу, щоб експериментувати й глибоко перевіряти нові методи. Цей тип, якого називають «оцінний лідер», має значний вплив у групі й навіть за її межами. Крім того, що він має високу технічну кваліфікацію, він звичайно займає значний соціальний стан у суспільстві.

У звичайному життєвому циклі прийняття нових методів, нова схема спочатку вивчається разом з іншими можливими варіантами «ізолятом» і відбирається серед інших альтернатив через свою технічну перевагу. На наступній стадії «оцінний лідер» приймає нову ідею, переконавшись, що «ізолят» добре у всьому розібрався. Потім починається «епідемічна» фаза, коли послідовники «оцінного лідера» також приймають новий підхід. Таким чином, при перебудові звичайно робиться акцент на високотехнічних аспектах нового підходу, щоб залучити й переконати «ізолятів» і «оцінних лідерів», які при нормальних умовах повинні допомогти й вплинути на інших членів групи.

Коли увага аудиторії розбуджена, і виник інтерес до змін у цілому, повинно з'явитися бажання розробити конкретні пропозиції. Представляючи інформацію в підтримку вибору даної пропозиції, віддавши їй перевагу перед альтернативними схемами, часто буває необхідно згадати деякі негативні аспекти на додаток до позитивного.

Аналогічно варто представити позитивні й негативні аспекти існуючих або альтернативних схем. Цей метод багатобічного розгляду називають ефектом «щеплення»; він послаблює будь-які зустрічні пропозиції, які можуть виникнути пізніше. Досвід показав, що ефективно представити інформацію для того, щоб пропозиція «Б» замінила пропозицію «А», можна за наступною схемою:

- представити повний список всіх позитивних і негативних аспектів «Б»;

- згадати про очевидні й реальні недоліки «Б»;
- описати докладно всі недоліки «А»;
- вказати головні позитивні аспекти «А».

Після подання позитивних і негативних аспектів альтернативних пропозицій керівник ТОВ «Ле Бутік» повинен зробити висновок, чому варто прийняти пропозицію «Б», перераховуючи очікувані вигоди, ефективність (тобто його технічну й економічну перевагу) і при можливості приклади успішного застосування.

У процесі здійснення змін потрібно формувати особистісний склад учасників процесу змін, адже навіть у сприятливій ситуації важко контролювати збіговисько або юрбу людей. Маючи справу з окремими особами або невеликими групами, іноді можна використати членів групи для підтримки процесу змін. Урівноважені, упевнені в собі люди, що володіють певною часткою самоповаги, очевидно, можуть впливати на тих, хто позбавлений цих характеристик. У свою чергу, на людей з відносно високою самооцінкою сильніше діє інформація оптимістичного, а не песимістичного або негативного характеру. Одержати підтримку процесу змін від таких людей менеджер може, залучаючи їхню увагу до очікуваних позитивних результатів. Тоді вони зможуть підтримати пропозиції менеджера перед групою.

Крім того, потрібно підтримувати неофіційну інформаційну мережу. Інформація про дуже важливі й актуальні питання більше й швидше змінює відносини серед людей, коли «випадково почута» або просочилася через неофіційні канали, а не повідомляється офіційно. Слухи, що процвітають під час відсутності офіційних повідомлень, звичайно обмежуються неофіційними каналами, і протидіяти їм часто можна, використовуючи ці ж канали. Навіть фундаментальна інформація, що наприклад, стверджує, що майбутнє даної програми або підрозділу дуже невиразне, сильніше впливає на відносини людей, якщо поширюється неофіційно, а не в офіційних повідомленнях керівництва. Іноді, щоб напевно передати повідомлення,

варто використати як офіційні, так і неофіційні канали.

Здійснюючи зміни, важливо вміти справлятися із запереченнями проти них. У цілому супротивників можна класифікувати як «загострюючих» і «урівнюючих». До «загострюючих» належать люди, які задають специфічні, детальні питання, що стосуються процесу перебудови. Це звичайно щирі супротивники, які хочуть, щоб їх переконали, що пропозиція обґрунтована, і сприймають логічні доводи.

«Урівнюючі» узагальнюють і розширюють розглянуту проблему. Їх звичайно досить важко переконати, тому що їх часто більше цікавить форма власних заперечень, а не зміст.

Заперечення й опір змінам можуть проявлятися в різноманітних формах. Жести, вираз обличчя або завзяті спроби уникнути дискусій по даному питанню з керівником або менеджером можуть відіграти дуже важливу роль і говорити більше, ніж слова.

Щоб успішно здійснити зміни, менеджерів необхідно вміти справлятися із запереченнями. Якщо заперечення висловлюються в процесі усної дискусії, то керівництву ТОВ «Лє Бутік» варто дотримуватися наступних правил:

1. Насамперед, встановити, хто присутній на зустрічі і які їхні інтереси.
2. Перелічити всі моменти, які необхідно вирішити, і погодити їх із протилежною стороною.
3. Встановити регламент дискусії: чи потрібно винести рішення негайно, а якщо ні, то який строк крайній?
4. Якщо рішення потрібно винести негайно, потрібно детально обговорити всі моменти, даючи учасникам дискусії досить часу для вивчення всіх аспектів і забезпечуючи чітке розуміння кожної деталі.
5. Якщо дискусія носить попередній характер, то деяких моментів можна торкнутися поверхово, щоб дати сторонам час розглянути або переглянути свій підхід або позицію.
6. Підбити підсумок всіх ухвалених рішень або ключових моментів, по



яких обидві сторони будуть проводити окремі наради й зустрічі.

7. Якщо необхідно мати додаткову інформацію, то доцільно обумовити, хто, кому і у який строк повинен її забезпечити.

8. Якщо необхідно провести додаткову зустріч, то відразу потрібно призначити її день і час.

Надалі в ході переговорів варто дотримуватися тієї тактики, яка повинна допомогти домогтися найкращих результатів у ситуації, що склалася.

Результати впровадження запропонованих заходів можуть вплинути на всю систему управління персоналом ТОВ «Ле Бутік» та ефективність адміністрування як функціонального напрямку управління підприємством. Тому нижче будуть розглянуті можливі результати впровадження запропонованих вище заходів. у контексті їх впливу на стан персоналу ТОВ «Ле Бутік» та рівень адміністрування окремих управлінських дій.

### 3.3. Заходи з удосконалення управління змінами в межах ТОВ «Ле Бутік»

Керівництву підприємства ТОВ «Ле Бутік» необхідно більше уваги приділяти проблемам системи управління персоналом, особливо при таких значних змінах на підприємстві, що відбуваються сьогодні.

Як відомо, одним із резервів підвищення готовності персоналу до роботи в середовищі, що змінюється, є ефективна мотиваційна система, вдосконалення системи заробітної плати. Роль оплати праці в системі мотиваційного механізму значна, це пояснюється тим, що через її механізм забезпечуються потреби першочергово необхідні для нормальної життєдіяльності людини. Разом з тим оплата праці є мотивуючим фактором тільки, якщо він безпосередньо пов'язаний з підсумками праці. Працівники повинні бути впевнені в наявності стійкого зв'язку між матеріальною

винагородою та своєю працею, в заробітній платні обов'язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці надається велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню робочої активності на необхідному рівні, так і росту продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним щодо досягнення короткострокового підвищення продуктивності праці. Врешті решт, відбувається звикання до цього виду впливу, однобокий вплив на робітників лише грошовими методами не може призвести до довгострокового підвищення продуктивності праці. Однак, в умовах впровадження змін це досить дієвий чинник подолання опору працівників.

Зокрема, розглянемо матеріальні чинники впливу на працівників маркетингового відділу ТОВ «Лє Бутік». У зв'язку з тим, що відділ виконує спектр робіт з організації маркетингової діяльності, і функціонує в галузі менеджменту, займаючи особливе положення, управляючи не тільки зоною своєї відповідальності, але й у суміжній області управління (акумулюючи роботу підрозділів), працівникам відділу було запропоновано оплату посадових окладів згідно штатного розпису, а начальнику маркетингового відділу – запропоновано заробітну плату на 20% більшу, ніж у інших фахівців відділу.

Заробітна плата працівників маркетингового відділу представлена в табл. 3.3.

Наступним резервом підвищення готовності персоналу до роботи в середовищі, що змінюється, на ТОВ «Лє Бутік» є вдосконалення організації праці – містить встановлення цілей, розширення виробничих функцій, збагачення праці, виробничу ротацію, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника. Розширення виробничих функцій припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення

числа операцій, зроблених одним працівником, в результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці.

Таблиця 3.3

## Заробітна плата працівників маркетингового відділу ТОВ «Ле Бутік»

Посада	Оклад	Сума, грн.	Загальна сума, грн.
Маркетинг-менеджер	фіксований	30000	
Менеджер з реклами	фіксований	30000	
Начальник маркетингового відділу	фіксований	35000	
Всього по окладу			95000
	Надбавка, грн. (за результатами виконаних робіт)		
Маркетинг-менеджер	+15%	4500	
Менеджер з реклами	+15%	4500	
Начальник маркетингового відділу	20%	7000	
Всього по надбавці			16000
	Місячний фонд заробітної плати (грн.): 95000+16000		111000
	ФОП на рік (грн.): 111000 *12 місяців		1332000

Застосовувати такий метод доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може призвести до різкого опору з боку працівників. Збагачення праці передбачає надання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю продукції. Поліпшення умов праці – одна з найгостріших проблем цього часу. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці і її ефективності. Довгий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах людина не вміє, та й не хоче правильно організувати своє робоче місце, а правильна організація робочих місць сприяє підвищенню продуктивності праці.

Ще одним резервом підвищення готовності персоналу до роботи в змінюючому середовищі на ТОВ «Ле Бутік» є вдосконалення системи

соціальних пільг і гарантій, що мають особливу значимість і доповнюють виконання тих зобов'язань, що традиційно відведені заробітній платі. Кошти, що спрямовуються на забезпечення соціально-побутових потреб працівників є для них важливими, так як призначені задовольнити їх найбільш суттєві потреби, оплату яких в протилежному випадку доводилося б здійснювати самотійно. В даному випадку важливо враховувати той факт, що поряд з задоволенням названих потреб створюють психологічний вплив на працівника, тобто на нього діють додаткові мотиви, сила яких залежить від того наскільки він впевнений в отриманні названих благ понад встановлених при цьому середніх норм.

Важливою є також роль організаційної культури в здійсненні змін у компанії. Іти в ногу з розвитком оточуючого середовища й ефективно мінятися самим легше, якщо можливість змін займає важливе місце в організаційній культурі компанії.

Наступні характеристики організаційної культури створюють сприятливі умови для планованих змін:

- прийняття необхідного темпу змін;
- зміни на основі творчої активності людей;
- орієнтування змін на пріоритетні цілі;
- призначення високих премій за раціоналізаторство й зміни [46].

Темп змін у компанії повинен бути важливим для її працівників. Так, компанії з високим рівнем технології в області електроніки завжди працюють в атмосфері безперервних змін. Проте люди, що працюють там, добре розуміють, що ці зміни неминучі.

Необхідний темп змін у багатьох інших організаціях не такий високий. Кожна організація повинна визначити оптимальний темп змін у своїй галузі й спробувати зробити так, щоб співробітники прийняли його як один з базисних показників. При цьому потрібно зрівноважити розвиток і стабільність, щоб не допускати змін заради них самих.

Також потрібно уважно ставитися до будь-яких проявів творчої

активності співробітників - це вимога до всіх рівнів керівництва й категорій працівників. Там, де застосовується цей принцип, кожен член організації відчуває, що його пропозиції по змінах вітаються й серйозно розглядаються. Вироблення пропозицій і планування змін не є винятковою прерогативою старших керівників; існують схеми збору й вивчення таких пропозицій від менеджерів, фахівців і робітників, що включає цілу схему пропозицій.

Керівництво повинне реалізувати отримані ідеї та реагувати на найдоцільніші пропозиції співробітників. Люди повинні знати, чим стурбовано керівництво і у якому напрямку краще вдосконалювати свою роботу, щоб не розпоршувати ресурси й допомагати компанії там, де це потрібніше всього. Однак необхідно вивчати кожну цікаву ідею, навіть якщо вона не входить у пріоритетну область.

Окремі особи й колективи повинні знати, що вигідно позитивно ставитися до змін і постійно шукати зміни, які підуть на користь організації.

Новаторство й творчість можна стимулювати фінансовими винагородами, суспільним визнанням, просуванням по службі, більш цікавою роботою, можливостями навчання й самовдосконалення й т.д. З іншого боку, люди повинні мати можливість переконатися, що консерватизм і опір нововведенням і змінам не виправдовують себе.

Відносини й колективні норми, що утворюють організаційну культуру, виробляються кілька років, а коли встановилися, змінюються із трудом. Однак вплинути на них і в остаточному підсумку змінити їх все-таки можна. Таким чином, якщо організаційна культура - основна перешкода перебудові, не стимулює її в умовах безупинно мінливого оточуючого середовища, тоді потрібно сконцентрувати зусилля керівництва, насамперед, на організаційній культурі компанії.

Таким чином, система заходів щодо подолання опору з боку персоналу ТОВ «Ле Бутік» змінам, які ініціюються керівництвом підприємством та мають спрямованість на організаційно-функціональні зміни, повинна включати:

1. Забезпечення мотивованості змін. На даному етапі необхідно створювати у персоналу ТОВ «Ле Бутік» почуття незадоволеності поточним станом, формувати систему винагород у підтримку змін та застосовувати формальних та неформальних стимулів.

2. Розвиток персоналу, який забезпечується оцінкою працівників з метою виявлення, яких знань та навичок недостатньо, та навчанням персоналу ТОВ «Ле Бутік» з метою надання нових знань, а також необхідністю отримання яких обумовлена змінами.

3. Формування організаційної культури за рахунок визначення місії, основних цілей, які стоять перед діяльністю ТОВ «Ле Бутік», стратегії досягнення цих цілей і завдань; формування та опрацювання основних заходів, які б закріпили і розвивали бажані цінності та зразки поведінки; оцінки негативних рис культури, що склалася в колективі, визначення основних кроків щодо усунення явних недоліків.

4. Проведення ефективної комунікаційної політики. Система даних заходів повинна включати формування чіткого уявлення відносно майбутнього стану ТОВ «Ле Бутік» та доведення його до працівників; формування єдиного уявлення про цілі; формування єдиного уявлення про методи їх досягнення; роз'яснення позитивних результатів змін для кожного; формування системи зворотного зв'язку.

Ще одним заходом щодо подолання опору з боку працівників ТОВ «Ле Бутік» змінам має виступати організаційна культура, яка виявляється в: системі цінностей, притаманних підприємству; загальних принципах ведення справи; традиціях підприємства і особливості його життєдіяльності; специфічних нормах міжособистісних відносин та кадрової політики; офіційному кредо підприємства та неформальних переконаннях його співробітників.

Одним із способів подолання опору має стати постійне інформування персоналу ТОВ «Ле Бутік» про проведені зміни для того, щоб співробітники знали, що відбувається, і розуміли, яким чином це впливає на їх роботу.

Висвітлення процесу змін може здійснюватися за допомогою розміщення інформації в корпоративній газеті або на корпоративному сайті, шляхом розсилки інформаційних листів або в результаті проведення публічних семінарів з підбиттям підсумків кожного. Також керівництво ТОВ «Ле Бутік» повинне безпосередньо спілкуватися із співробітниками і повідомляти їм інформацію про те, що треба робити, чому і яким чином слід проводити зміни.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження готовності персоналу до роботи в середовищі, що змінюється, надало змогу зробити наступні висновки.

Організація, яка хоче вижити в умовах постійного прогресу та бути лідером серед конкурентів, повинна реагувати на зміни середовища шляхом ефективного впровадження змін всередині самої організації. Зміни – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках (зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів) та можуть перешкоджати застою та забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів.

Результати аналізу літературних джерел свідчать також про те, що не існує чіткої класифікації організаційних змін. Оскільки діяльність організації залежить від впливу різноманітних чинників, нами було запропоновано класифікацію організаційних змін відповідно до чинників впливу на організацію. Так, за рівнем впливу на організацію, виділяють: а) мікроекономічні чинники, які здійснюють вплив на рівні підприємства (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо); б) макроекономічні, які впливають на рівні галузей та держави (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, НТП, політичні обставини, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин тощо).

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін. Необхідність управління змінами в організації пов'язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування. Причинами змін вітчизняних організацій в сучасних умовах є чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому, процес управління змінами у вітчизняних організаціях включає наступні етапи: визначення необхідності



змін; визначення цілей змін; вибір тактики проведення змін; визначення можливості змін; створення умов для здійснення змін; визначення підрозділу та осіб, які будуть проводити зміни; вибір методу проведення змін; здійснення змін; оцінка змін.

Готовність персоналу підприємства до змін репрезентує рівень усвідомлення працівниками через поінформованість про сутність і наслідки впровадження інновацій, а також рівень зацікавленості працівників у результатах реалізації інновацій.

Об'єктом даного дослідження є ТОВ «Ле Бутік». Це мережа магазинів дитячого одягу, законодавець дитячої моди на українському ринку, що має власний неповторний стиль. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Ле Бутік» дозволив виявити, що фінансовий стан компанії досить стабільний. Компанія не залежить від зовнішніх джерел фінансування і є платоспроможною. Рівень рентабельності компанії досить високий.

Зміни у ТОВ «Ле Бутік», як правило, здійснюються поетапно. У даній дипломній роботі ми дослідили етапи реалізації змін компанії на прикладі змін організаційної структури у ТОВ «Ле Бутік», які полягали у створенні нового відділу компанії – маркетингового. Так, на першому етапі було розглянуто ідею створення відділу та визначено цілі, які повинні бути досягнуті компанією завдяки введенню в організаційну структуру маркетингового відділу. На другому етапі дані, що стосуються змін у компанії, були передані співробітникам на загальних зборах. На третьому етапі проект створення маркетингового відділу було узгоджено з керівниками середньої ланки компанії. На четвертому етапі проект створення маркетингового відділу було узгоджено з керівниками вищої ланки компанії – учасниками товариства. На п'ятому етапі було здійснено підбір співробітників для маркетингового відділу. На шостому етапі були проведені загальні збори з представленням нових співробітників. На сьомому етапі відділ маркетингу вже безпосередньо взяв участь у досягненні основної мети компанії.

Комплексне управління змінами в межах ТОВ «Ле Бутік» недостатньо поширюється. Сучасна концепція перетворюючого менеджменту, на жаль, не посіла на підприємстві пріоритетного місця. Персонал ТОВ «Ле Бутік» слабо підтримує проведення змін. Необхідним є реформування організаційної культури для забезпечення базових цінностей культури змін.

Суттєвим резервом підвищення ефективності діяльності ТОВ «Ле Бутік» є забезпечення синхронізації створення структури організації та формування її культури, особливо в сучасних умовах, які характеризуються формуванням інформаційного менеджменту та створенням гнучких організаційних форм.

Інформаційні системи підтримки управління змінами в межах ТОВ «Ле Бутік» відсутні. У зв'язку з цим невисокий рівень залучення фахівців та співробітників в процеси управління змінами на підприємстві. Методи та інструменти управління змінами в межах ТОВ «Ле Бутік» не набули широкого застосування. Хоча керівництво підприємства усвідомлює необхідність їх запровадження.

Управління персоналом ТОВ «Ле Бутік» в період організаційних змін не базується на ефективних методиках. На підприємстві поширений індивідуалізований та жорсткий підхід до управління персоналом в період змін. Це свідчить, що керівництво підприємства не усвідомлюють значення людських ресурсів для розвитку компаній.

Під час дослідження була здійснена оцінка готовності персоналу ТОВ «Ле Бутік» працювати в змінюючому середовищі. Всі працівники, кого безпосередньо зачіпали зміни, виявилися повністю готовими до них, всі непорозуміння та опір змінам були вирішені ще до початку їх впровадження. Керівництво ТОВ «Ле Бутік» також виявило найвищу готовність до впровадження та змін та роботи в їх умовах.

Не викликає також сумніву необхідність періодичних змін у ТОВ «Ле Бутік». Однак, існують фактори, які будуть сповільнювати здійснення змін в компанії. Одним з найважливіших факторів є опір змінам з боку працівників

компанії. Для того, щоб ефективно керувати ТОВ «Лє Бутік», керівництво компанії повинне з'ясувати причини опору змінам. Найпоширенішими є наступні: егоїстичний інтерес, неправильне розуміння цілей і стратегії змін, різна оцінка наслідків здійснення стратегії змін та низька терпимість до змін.

Для того щоб зрозуміти, як реагувати на опір, керівництву компанії також корисно виявити форми опору на наступних рівнях: організаційному рівні; рівні групи; рівні індивіда. Розуміння того, на якому рівні виникає опір і чим він характеризується, дозволить керівництву ТОВ «Лє Бутік» направити зусилля в потрібному напрямку. Крім того, виділяють кілька універсальних методів подолання опору, це інформування й спілкування, участь і втягненість, допомога й підтримка, переговори й угоди, маніпуляції й кооптації, явний і неявний примус.

Перебудова в організації також може бути ефективною, якщо користується підтримкою людей, яких ці зміни зачіпають. Для того, щоб заручитися підтримкою працівників компанії, керівництву ТОВ «Лє Бутік» необхідно вживати деякі дії й звернути увагу на наступні аспекти: залучення уваги до необхідності змін; одержання підтримки для конкретних пропозицій; формування особистісного складу учасників процесу змін; підтримка й створення неофіційної інформаційної мережі; облік заперечень проти змін. Також керівництву компанії доцільно пам'ятати, що важливою є і роль організаційної культури в здійсненні змін у компанії. Іти в ногу з розвитком оточуючого середовища й ефективно мінятися самим легше, якщо можливість змін займає важливе місце в організаційній культурі компанії.

Реалізація процесів організаційних змін в межах ТОВ «Лє Бутік» неможлива без функціонування на підприємстві системи заохочень до створення та закріплення ефективних прав власності, корпоративної системи прийняття рішень, інтересів і відповідальності, системи мотивації персоналу та корпоративної культури. Усе це зумовлює необхідність реформування відповідного стратегічним цілям внутрішнього середовища ТОВ «Лє Бутік».

У бакалаврській дипломній роботі рекомендується комплекс стратегічних заходів, які мають бути реалізовані в межах ТОВ «Ле Бутік» за виділеними об'єктами: система прийняття рішень, відповідальності й інтересів, структура власності та влади, система мотивації і навчання персоналу, корпоративна культура, система управління, система управління персоналом, науково-дослідна система, маркетингова й комерційна системи, фінансово-інвестиційна система, виробнича система.

Упровадження запропонованого комплексу заходів у практику діяльності підприємства є доцільним при розробленні стратегічних планів та їх альтернатив для управління організаційними змінами ТОВ «Ле Бутік». Сформовані групи показників можуть виступати як індикатори реалізації процесів організаційних змін на підприємстві.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес, І.К. Управління змінами [Текст] : для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / Іцхак Кальдерон Адізес ; з англ. пер. Тетяна Семигіна. - Розшир. і випр. вид. 2015 р. - Київ : BookChef : Форс Україна, 2018. - 397, [1] с.
2. Адізес, І.К. Управління змінами. Практичний посібник для тренера [Текст] / Іцхак Адізес. - Київ : BookChef : Форс Україна, 2018. - 109, [2] с.
3. Адізес, І.К. Управління змінами. Практичний посібник для студента [Текст] / Іцхак Адізес. - Київ : BookChef : Форс Україна, 2018. - 126, [2] с.
4. Богомолова К. С. Ключові поняття процесу організаційних змін // Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту сіл. госп-ва ім. П. Василенка. - 2018. - Вип. 193.
5. Буднік М. М. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві / М. М. Буднік, Я. Ю. Іванова // Бізнес Інформ. - 2020. - № 10. - С. 370-376. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_10\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_47).
6. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства / Т. А. Власенко. // Ефективна економіка. - 2019. - № 10. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_10\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_54).
7. Власенко Т. А. Науково-методологічні засади концепції управління стратегічними змінами на підприємстві / Т. А. Власенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2019. - Вип. 25(1). - С. 49-53. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2019\\_25\(1\)\\_\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_25(1)__12).
8. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства / Т. А. Власенко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - 2019. - № 3. - С. 25-32. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2019\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2019_3_6).
9. Власенко, Т.А. Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи [Текст] : монографія / Власенко Тетяна Анатоліївна. -

- Харків : Друкарня Мадрид, 2019. - 414 с.
10. Гвініашвілі Т. З. Алгоритм управління змінами суб'єктів підприємництва / Т. З. Гвініашвілі // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 5. - С. 72-76. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2018\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_15).
  11. Гончар, Л.О. Управління змінами у сфері послуг [Текст] : практикум / Лілія Гончар, Людмила Батченко ; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв, Ф-т готел.-ресторан. і турист. бізнесу, Каф. готел.-ресторан. і турист. бізнесу. - Київ : Ліра-К, 2020. - 69 с.
  12. Гринь Є. Л. Концепція ефективності управління організаційними змінами на підприємстві / Є. Л. Гринь // Modern economics. - 2018. - № 11. - С. 43-50. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2018\\_11\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2018_11_9).
  13. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства / Є. Л. Гринь. // Ефективна економіка. - 2018. - № 10. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_10\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_31).
  14. Гринь Є. Л. Методичний підхід до оцінювання рівня управління організаційними змінами на підприємстві / Є. Л. Гринь // Український журнал прикладної економіки. - 2018. - Т. 3, № 3. - С. 84-92. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2018\\_3\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_3_13).
  15. Гринь Є. Л. Програмно-проектний підхід до управління організаційними змінами на підприємстві / Є. Л. Гринь // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - 2018. - № 4. - С. 11-16. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2018\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2018_4_4).
  16. Гринь, Є.Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика [Текст] : [монографія] / Гринь Євген Леонідович. - Харків : Смугаста типографія, 2018. - 478 с.
  17. Гринько, Т.В. Управління змінами та розвитком підприємства [Текст] : навч. посіб. / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. - Дніпро : Біла К. О. [вид.], 2019. - 364 с.

- 18.Грінченко Р. В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві / Р. В. Грінченко // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 1. - С. 59-63. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2019\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_13).
- 19.Грінченко Р. В. Модернізація теоретичних компонент управління адаптаційними змінами на підприємстві / Р. В. Грінченко // Проблеми економіки. - 2018. - № 1. - С. 251-256. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon\\_2018\\_1\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2018_1_34).
- 20.Гудзь О. Є. Концепт модернізації управління організаційними змінами в умовах стратегічного розвитку / О. Є. Гудзь, Т. М. Халімон, В. О. Коровін // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2021. - № 4. - С. 10-14. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi\\_2021\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_4_4).
- 21.Дорошук Г. А. Інтегральна оцінка ефективності управління змінами на підприємстві / Г. А. Дорошук, Г. О. Граціотова // Бізнес Інформ. - 2018. - № 7. - С. 273-279. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_7\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_7_41).
- 22.Дорошук Г. А. Методи та інструменти управління змінами / Г. А. Дорошук, Д. М. Коробчук // Економіка. Фінанси. Право. - 2020. - № 5(3). - С. 39-42. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2020\\_5\(3\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_5(3)_12).
- 23.Дорошук, Г.А. Управління змінами на виробничому підприємстві: теоретичні засади та методичний інструментарій [Текст] : монографія / Г. А. Дорошук, Г. О. Граціотова ; Одес. нац. політехн. ун-т. - Одеса : Освіта України, 2021. - 207 с.
- 24.Ізюмцева Н. В. Стратегія реалізації організаційних змін // Бізнес Інформ. - 2018. - № 7.
- 25.Кондратенко Н. О. Теоретико-методичні засади управління організаційно-економічними змінами в організації / Н. О. Кондратенко, М. К. Гнатенко, О. П. Колонтаєвський // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. - 2018. - № 11. - С. 56-61. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2018\\_11\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2018_11_13).
- 26.Мазур Н. А. Управління змінами сучасного підприємства: стан та

- проблеми / Н. А. Мазур // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2018. - Вип. 13. - С. 244-250. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2018\\_13\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2018_13_35).
27. Малевський Є. З. Організаційний механізм забезпечення системи управління змінами на промислових підприємствах / Є. З. Малевський, І. Ю. Крамар // Економіка і управління. - 2019. - № 2. - С. 69-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2019\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2019_2_11).
28. Малевський, Е.З. Управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств: теорія, методологія та практика [Текст] : [монографія] / Малевський Е. З. - Запоріжжя : КПУ, 2020. - 341 с.
29. Осовська Г. В. Управління стратегічними змінами на підприємстві / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. // Ефективна економіка. - 2018. - № 12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_12\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_20).
30. Полінкевич, О.М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві [Текст] : навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець ; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. - Луцьк : Вежа-Друк, 2018. - 351 с.
31. Приймак Н. С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів / Н. С. Приймак // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 67. - С. 207-214. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2019\\_67\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_67_29).
32. Приймак Н. С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін / Н. С. Приймак // Проблеми економіки. - 2019. - № 3. - С. 140-146. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon\\_2019\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2019_3_19).
33. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства / Н. С. Приймак. // Ефективна економіка. - 2019. - № 6. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_56).
34. Приймак Н. С. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами



- / Н. С. Приймак // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 2(1). - С. 158-162. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_2\(1\)\\_\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2(1)__26).
35. Приймак Н. С. Сучасні підходи до управління змінами / Н. С. Приймак // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 38(1). - С. 72-76. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_38\(1\)\\_\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)__16).
36. Приймак, Н. С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств [Текст] : монографія / Н. С. Приймак ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. - Кривий Ріг : Чернявський Д. О. [вид.], 2019. - 351, [2] с.
37. Сакун Л. М. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-процесів / Л. М. Сакун, Є. В. Буряк, Л. В. Різніченко, Б. О. Велькін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2021. - № 6(1). - С. 73-79. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_6\(1\)\\_\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)__15).
38. Ткачук М. П. Управління змінами в контексті забезпечення сталого розвитку підприємства / М. П. Ткачук, Л. А. Коваль, В. С. Артюшок // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 6. - С. 75-84. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2019\\_24\\_6\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_6_15).
39. Управління змінами [Текст] : підручник / [А. А. Мазаракі та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. - 543 с.
40. Ціпуринда В. С. Управління змінами на підприємстві на засадах інноваційного підходу / В. С. Ціпуринда, І. П. Миколайчук // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 29(2). - С. 10-15. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_29\(2\)\\_\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_29(2)__4).
41. Шепута М. М. Управління організаційними змінами для забезпечення стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності підприємства / М. М. Шепута, Л. Л. Литвиненко, Е. І. Данілова // Економіка. Фінанси. Право. -

2018. - № 2(2). - С. 37-41. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2018\\_2\(2\)\\_\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_2(2)__9).

42. Якимець М. М. Особливості управління змінами у приватному та державному секторах / М. М. Якимець, В. Я. Карковська // Бізнес Інформ. - 2022. - № 3. - С. 102-108. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2022\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_3_15).

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Баланс ТОВ «Ле Бутік» на 01.01.2020 рік

Актив	Код рядку	На початок періоду	На кінець періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1,5	1,2
первісна вартість	1001	1,8	1,8
накопичена амортизація	1002	0,3	0,6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	104,2	104,2
Основні засоби	1010	3938,2	4105,2
первісна вартість	1011	7329,8	7721,5
знос	1012	3391,6	3616,3
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	105	874
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	4	5
Усього за розділом I	1095	4152,9	5089,6
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1275,4	1174,5
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2815,3	3215,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	392,5	144,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	2311,5	2554,4
Гроші та їх еквіваленти	1165	2138,1	1115,7
Витрати майбутніх періодів	1170	238	37
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	9170,8	8241,6
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1300	13323,7	13331,2

Пасив	Код рядку	На початок періоду	На кінець періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74,7	74,7
Капітал у дооцінках	1405	3621,4	3775,4
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6964,2	7045,5
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	10660,3	10895,6
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525		0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1645	1684,1
розрахунками з бюджетом	1620	487	341,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	32,3	12
розрахунками з оплати праці	1630	93,5	94,5
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	0	37
Інші поточні зобов'язання	1690	405,6	266,5
Усього за розділом III	1695	2663,4	2435,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	13323,7	13331,2

## Баланс ТОВ «Ле Бутік» на 01.01.2021 рік

Актив	Код рядку	На початок періоду	На кінець періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1,2	0,5
первісна вартість	1001	1,8	1,8
накопичена амортизація	1002	0,6	1,3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	104,2	104,2
Основні засоби	1010	4105,2	4321,8
первісна вартість	1011	7721,5	8054,8
знос	1012	3616,3	3733
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	874	1540
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	5	5
Усього за розділом I	1095	5089,6	5971,5
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1174,5	1205,8
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3215,5	5110,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	144,5	117,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	2554,4	2587,4
Гроші та їх еквіваленти	1165	1115,7	633,7
Витрати майбутніх періодів	1170	37	37
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	8241,6	9692,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	13331,2	15663,6

Пасив	Код рядку	На початок періоду	На кінець періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74,7	74,7
Капітал у дооцінках	1405	3775,4	3951,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7045,5	7651,5
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	10895,6	11677,7
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1684,1	2542,9
розрахунками з бюджетом	1620	341,5	81
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	12	48
розрахунками з оплати праці	1630	94,5	87,5
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	37	37
Інші поточні зобов'язання	1690	266,5	1189,5
Усього за розділом III	1695	2435,6	3985,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	13331,2	15663,6

## Баланс ТОВ «Ле Бутік» На 01.01. 2022 рік

Актив	Код рядку	На початок періоду	На кінець періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0,5	0
первісна вартість	1001	1,8	0
накопичена амортизація	1002	1,3	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	104,2	104,2
Основні засоби	1010	4321,8	4754,7
первісна вартість	1011	8054,8	8633,7
знос	1012	3733	3879
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	1540	2114,7
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	23,9
Інші необоротні активи	1090	5	6,3
Усього за розділом I	1095	5971,5	7003,8
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1205,8	1319,7
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5110,7	7548,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	117,5	94,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	2587,4	2685,2
Гроші та їх еквіваленти	1165	633,7	409,9
Витрати майбутніх періодів	1170	37	37
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	9692,1	12094,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	15663,6	19098,4



Пасив	Код рядку	На початок періоду	На кінець періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74,7	74,7
Капітал у дооцінках	1405	3951,5	4008,9
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7651,5	8145,5
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	11677,7	12229,1
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2542,9	4768,2
розрахунками з бюджетом	1620	81	18,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	48	52,4
розрахунками з оплати праці	1630	87,5	94,1
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	37	37
Інші поточні зобов'язання	1690	1189,5	1899,1
Усього за розділом III	1695	3985,9	6869,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	15663,6	19098,4

## Баланс ТОВ «Ле Бутік» На 01.01. 2023 р.

Актив	Код рядку	На початок періоду	На кінець періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	104,2	104,2
Основні засоби	1010	4754,7	5232,1
первісна вартість	1011	8633,7	9792,3
знос	1012	3879	4560,2
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	2114,7	2077,9
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	23,9	0
Інші необоротні активи	1090	6,3	6,8
Усього за розділом I	1095	7003,8	7421
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1319,7	1156
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7548,2	7096,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	94,6	3595,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	2685,2	8685,2
Гроші та їх еквіваленти	1165	409,9	8332,8
Витрати майбутніх періодів	1170	37	446
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	12094,6	29311,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	19098,4	36732,6

Пасив	Код рядку	На початок періоду	На кінець періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	74,7	1419,2
Капітал у дооцінках	1405	4008,9	6583,5
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8145,5	11301,8
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	12229,1	19304,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	10000
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	0	10000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4768,2	5424,3
розрахунками з бюджетом	1620	18,5	508,6
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	52,4	70
розрахунками з оплати праці	1630	94,1	153,2
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665	37	446
Інші поточні зобов'язання	1690	1899,1	826
Усього за розділом III	1695	6869,3	7428,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	19098,4	36732,6

## ДОДАТОК Б

## Звіт Про фінансові результати ТОВ «Ле Бутік» за 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18382,1	16222,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17855,2	15670,9
Валовий: прибуток	2090	526,9	551,8
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	523,1	340,2
Адміністративні витрати	2130	799,4	765,1
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	250,6	126,9
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	144,8	599,3
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	154	
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	133	44
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	108,4	684,9
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	27,1	485,4
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	81,3	199,5
збиток	2355		

Звіт Про фінансові результати ТОВ «Ле Бутік» за 20 р.  
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21956,5	18382,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20800,4	17855,2
Валовий: прибуток	2090	1156,1	526,9
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	601,5	523,1
Адміністративні витрати	2130	855,5	799,4
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	902,1	250,6
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	185,4	144,8
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	87	154
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	192,5	133
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	808	108,4
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	202	27,1
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	606	81,3
збиток	2355		

## Звіт Про фінансові результати ТОВ «Ле Бутік» за 2021 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23606,3	21956,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21846,7	20800,4
Валовий: прибуток	2090	1759,6	1156,1
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2854,8	601,5
Адміністративні витрати	2130	877,7	855,5
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	2275,9	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1460,8	902,1
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	412,1	185,4
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	13,3	87
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	172	192,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1687,6	808
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	506,3	202
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1181,3	606
збиток	2355		

## Звіт Про фінансові результати ТОВ «Ле Бутік» за 2022 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27406,2	23606,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22855,2	21846,7
Валовий: прибуток	2090	4551	1759,6
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	3750,8	2854,8
Адміністративні витрати	2130	1286,6	877,7
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	2858,3	2275,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4156,9	1460,8
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	352,1	412,1
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		13,3
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		172
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4509	1687,6
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1352,7	506,3
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3156,3	1181,3
збиток	2355		