

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ  
ДОПУЩЕНА

Зав.кафедрою  
к.е.н., доцент Панкова  
М.О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала

студентка гр. МО-212м

\_\_\_\_\_

Євдокімова А.Д.

Керівник

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

Адаменко М.В

Запоріжжя

2024

ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою

к.е.н., доцент Панкова М.О.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

студенту гр. МО-212м спеціальності «Менеджмент»

Євдокімовій Анастасії Денісівні

1. Тема: Підвищення ефективності управління змінами в організації  
затверджена наказом по інституту № 02-25 від 05.12.2022 р.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 13.01. 2024 р.
3. Перелік питань, що підлягають розробці:
  - дослідити сутність та види змін на підприємствах;
  - проаналізувати існуючі моделі управління змінами на підприємствах;
  - визначити специфічні риси формування ефективного механізму управління змінами на підприємствах;
  - проаналізувати АТ «Київський завод скловиробів» як соціально-економічну систему;
  - здійснити аналіз ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства;
  - надати оцінку зовнішніх та внутрішніх передумов реалізації системи

управління змінами на АТ «Київський завод скловиробів»;

визначити доцільності змін у механізмі управління змінами АТ «Київський завод скловиробів»;

запропонувати удосконалення методологічного інструментарію управління змінами на підприємстві.

Дата видачі завдання: 04.09.2023р .

Керівник кваліфікаційної

магістерської роботи \_\_\_\_\_

Адаменко М.В.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

Євдокімова А.Д.

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав.кафедрою \_\_\_\_\_

**1. КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК**  
**підготовки магістерської дипломної роботи**  
**студентом інституту ЗІЕІТ заочної форми навчання**  
**гр. МО-212м П.І.Б. Свдокімовою Анастасією Денісівною**  
**на 2023-2024 навчальний рік**

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1.	Корегування теми кваліфікаційної магістерської роботи, збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної магістерської роботи	<b>04.09.23-17.10.23</b>		
2.	<b>I атестація</b> I розділ кваліфікаційної магістерської роботи	<b>23.10.23-28.10.23</b>		
3.	<b>II атестація</b> II розділ кваліфікаційної магістерської роботи	<b>20.11.23-25.11.23</b>		
4.	<b>III атестація</b> III розділ кваліфікаційної магістерської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат, перевірка програмою «Антиплагіат»	<b>18.12.23-23.12.23</b>		
5.	2. Доопрацювання кваліфікаційної магістерської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії	<b>25.12.23-06.01.24</b>		
6.	<b>3. Попередній захист кваліфікаційної магістерської роботи</b>	<b>08.01.24-13.01.24</b>		
7.	Подача кваліфікаційної магістерської роботи на кафедру	<b>за 3 дні до захисту</b>		
8.	<b>Захист кваліфікаційної магістерської роботи</b>	<b>15.01.24-20.01.24</b>		

Керівник \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Студент \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Примітка:** Графік складається у трьох примірниках: для студента, керівника, завідувача кафедри

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота: 96 с., 13 рис., 14 табл., 53 використаних джерела

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування ефективних механізмів управління змінами на підприємствах та розробка рекомендацій щодо формування та впровадження цих механізмів на АТ "Київський завод скловиробів".

Об'єктом дослідження магістерської роботи є процес формування механізмів управління змінами на підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування механізмів управління змінами на ПАТ "Київський завод скловиробів".

Практичне значення одержаних результатів полягає у рекомендаціях щодо формування механізмів управління змінами в АТ "КЗСВ" (діагностика, прогнозування, методологія формування управління системними змінами, моделі управління системними змінами в стратегічному розвитку підприємств, подолання опору змінам алгоритми подолання опору змінам тощо). Таким чином, існує потенціал для широкого спектру застосувань результатів дослідження.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, ОПІР ЗМІНАМИ, МЕХАНІЗМ  
ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІН, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ, МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ  
ЗМІНАМИ, СИСТЕМНІ ЗМІНИ

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ .....	7
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ .....	12
1.1. Сутність та види змін на підприємствах .....	12
1.2. Характеристика існуючих моделей управління змінами на підприємствах.....	26
1.3. Специфічні риси формування ефективного механізму управління змінами на підприємствах.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МЕЖАХ АТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ЗАВОД МЕДИЧНОГО СКЛА».....	41
2.1. Аналіз АТ «Київський завод скловиробів» як соціально- економічної системи .....	41
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності АТ «Київський завод скловиробів» .....	43
2.3. Оцінка зовнішніх та внутрішніх передумов реалізації системи управління змінами на АТ «Київський завод скловиробів» .....	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗАХОДІВ З ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МЕЖАХ АТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ЗАВОД МЕДИЧНОГО СКЛА».....	70
3.1. Обґрунтування доцільності змін у механізмі управління змінами АТ «Київський завод скловиробів» .....	70
3.2. Удосконалення методологічного інструментарію управління змінами в межах АТ "Київський завод скловиробів" .....	79
3.3. Пропозиції щодо удосконалення управління потенціалом системних змін у стратегічному розвитку АТ «Київський завод скловиробів».....	83
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	91
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
ТА ТЕРМІНІВ

Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
А		
абсолютний, абсолютне	абс.	При цифрах
В		
відносний, відносне	відн.	При цифрах
виробництво	вир-во	При цифрах
Г		
гривня, гривень	грн.	При цифрах
К		
копійка	коп.	при цифрах
М		
місто	м.	по тексту
Р		
розділ	розд.	при цифрах та у примітках
район	р-н	по тексту
редакція, редактор	ред.	по тексту
рисунок	рис.	по тексту
С		
сторінка	стор.	при цифрах и у примітках
Т		
таблиця	табл.	по тексту
Тисяч гривень	Тис.грн.	при цифрах и у примітках

## ВСТУП

Сучасний бізнес працює в умовах глобальної конкуренції, перевищення пропозиції над попитом та зростаючих вимог споживачів до якості продукції. Таке середовище висуває нові вимоги до розвитку, з одного боку, ускладнюючи його, а з іншого - створюючи сприятливі умови для інновацій та змін. Швидкозмінне середовище вимагає постійної адаптації, але в той же час може стати основою для завоювання вигідної позиції при появі нових технологій і продуктів. Для компаній зміни стають невід'ємною рисою і необхідною умовою забезпечення конкурентних переваг, збільшення ринкової вартості та інтеграції компанії у світовий економічний простір.

Вплив численних факторів зовнішнього середовища створює невідповідність між існуючими функціональними механізмами виробничих підприємств та їхніми реальними потребами. Одночасне прискорення змін у зовнішньому середовищі підприємств та неготовність або зволікання підприємств здійснювати відповідні внутрішні перетворення призвели до того, що більше половини трансформаційних проектів не були реалізовані, а важливість управління змінами стрімко зростає на всіх підприємствах, незалежно від ступеня та темпів розвитку підприємства. Саме тому компаніям важливо знаходити нові підходи та вдосконалювати існуючі інструменти управління змінами.

Управління змінами - це процес виявлення та вирішення проблем. Управління змінами означає перехід від проблемного стану до вирішеного. Зміни є невід'ємним елементом будь-якої компанії чи організації, оскільки середовище, в якому вона існує, є динамічним. Тому підприємства повинні реагувати на зміни у своєму середовищі шляхом ефективного впровадження змін. Тому постає питання ефективного управління змінами в компаніях, що визначає актуальність та важливість теми дослідження, обраної для магістерської роботи.

Управління змінами надає інструментарій адміністративних та



управлінських методів для впровадження та реалізації комплексного управління якістю та формування організаційної культури. Підприємство майбутнього має бути сформоване таким чином, щоб безперервно і швидко адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Завданням управлінського контролю є створення рушійної сили для сталого розвитку. Ця рушійна сила визначає реальність і ефективність змін в організації в процесі формування управлінської культури, є мотиваційним механізмом, який підсилює роботу і є важливим фактором виживання і успіху підприємства.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування ефективних механізмів управління змінами на підприємствах та розробка рекомендацій щодо формування та впровадження цих механізмів на АТ "Київський завод скловиробів".

Для досягнення цієї мети ми мали вирішити такі завдання:

- визначити природу та типи змін на підприємствах;
- проаналізувати існуючі моделі управління змінами в організаціях
- визначити особливості та процедури формування ефективних структур управління змінами на підприємствах.
- провести аналіз ПАТ "Київський завод скловиробів" як соціально-економічної та управлінської системи;
- проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ПАТ "Київський завод скловиробів";
- оцінити ефективність управління змінами на ПАТ "Київський завод скловиробів"; оцінити ефективність управління змінами на ПАТ "Київський завод скловиробів"; оцінити ефективність управління змінами на ПАТ "Київський завод скловиробів";
- розробити рекомендації щодо формування механізму управління змінами на ПАТ "Київський завод скловиробів".
- запропонувати методичний інструментарій управління системними змінами на ПАТ "Київський завод скловиробів".

- розробити рекомендації щодо удосконалення управління можливостями системних змін у стратегічному розвитку ПАТ "Київський завод скловиробів".

Об'єктом дослідження магістерської роботи є процес формування механізмів управління змінами на підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування механізмів управління змінами на ПАТ "Київський завод скловиробів".

Для вирішення поставлених у магістерській роботі завдань було використано такі методи: абстрактно-логічний та морфологічний - для дослідження сутності змін; методи систематизації - для дослідження підходу до управління змінами як об'єкта управління підприємством; класифікаційно-аналітичний - для дослідження видів змін на підприємстві; абстрагування та узагальнення - для формування теоретичних засад управління змінами на підприємствах; структурно-логічний аналіз - для побудови механізмів управління змінами та концептуальних моделей управління змінами.

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених, практиків з менеджменту та управління змінами, чинне законодавство, статистичні дані та фінансова звітність АТ "Київський завод скловиробів", а також результати власних досліджень автора.

Теоретичне значення дослідження полягає в узагальненні існуючих положень щодо сутності змін та їх класифікації та побудові теоретичного підґрунтя для формування ефективних механізмів управління корпоративними змінами в сучасних умовах.

Практичне значення одержаних результатів полягає в рекомендаціях щодо формування механізмів управління змінами в АТ "КЗСВ" (діагностика, прогнозування, методологія формування управління системними змінами, моделі управління системними змінами в стратегічному розвитку підприємств, подолання опору змінам алгоритми подолання опору змінам тощо). Таким чином, існує потенціал для широкого спектру застосувань

результатів дослідження.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1. Сутність та види змін на підприємствах

Зміна - один з основних дискурсів філософії. Зміна - це перехід від одного якісно визначеного існування до якісно іншого. Зміна визначається своїми масштабами і спрямованістю, тривалістю і швидкістю. Це альтернативний стан стабільності, перехід з одного стану в інший, зміна змісту в часі. Зміни можуть бути зворотними або незворотними, спрямованими або неспрямованими, спонтанними, самоорганізованими або організованими [78].

У природі зміни відбуваються безперервно. Природні зміни характеризуються періодичністю, яка може бути глобальною або регіональною.

Фундаментальну природу природних змін досліджував Чарльз Дарвін, теорії якого стали революційними для розвитку природознавства і були розвинуті іншими вченими. Основними джерелами еволюції Дарвін вважав незмінність природних форм і природний відбір.

Однак зміна, зростання, розвиток та еволюція є динамічними властивостями, притаманними всім системам, як природним, так і соціально-економічним.

Соціально-економічні системи - це суспільні явища, які визначають систему координат, в якій функціонує суспільство. Соціально-економічні системи включають сукупність соціально-економічних інститутів і відносин з приводу розподілу і споживання матеріальних благ. Соціально-економічні системи мають географічні, етнічні, духовні, політичні та економічні межі. Соціально-економічні системи включають державні та політичні суб'єкти, а також менші суб'єкти, такі як підприємства та виробничі організації. У

фокусі цього дослідження - управління змінами в організаціях.

Концепція організаційних змін має багато визначень. Найбільш поширеними підходами до визначення цього поняття є наступні.

1. зміни в організації - це зміни в тому, як організація функціонує, хто є її членами та лідерами, якої форми набуває організація та як розподіляються ресурси

2. зміна - це емпірично спостережувана різниця у формі або статусі організаційних елементів. Організаційними елементами можуть бути окремі робочі місця, робочі групи, організаційні стратегії, програми, продукти або організація в цілому. 3.

3. організаційна зміна - це трансформація організації між двома моментами часу

4. організаційні зміни включають зміни організаційних цілей, структури, обладнання, технічних процесів, дизайну продукції тощо

5. організаційні зміни - це поступовий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей та концепцій.

6. зміну можна широко розуміти як стійку або поступову зміну набору умов у середовищі, такому як світ, нація, організація, група або окрема особа.

Основні підходи до тлумачення поняття "організаційні зміни" представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до тлумачення поняття «організаційні зміни» [48, 57, 61, 67, 73, 74]

Джерело	Визначення
1	2
Arbor Consulting group	Організаційні зміни - це формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища. Організаційні зміни супроводжуються зломом звичних цінностей і таких, що поділяють співробітники, норм і шаблонів дії, а також традиційних способів прийняття рішень, які стають перешкодою в адаптації організації до темпу й напрямку ринкових змін
Бізнес Інжиніринг Груп	Навмисні зміни в організації, спричинені зазвичай зовнішніми подіями. Організаційні зміни запроваджуються через проекти змін
Т.В. Щербакова	Організаційні зміни є процес переходу організації як системи з одного стійкого стану в інший з використанням існуючих ідей і концепцій



## Продовження табл. 1.1

1	2
A. H. Van de Ven	Організаційна зміна - це емпіричне спостереження відмінностей у формі як стан якого-небудь організаційного елемента протягом часу. Організаційним елементом може бути робота конкретного співробітника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт або вся організація в цілому
William P. Barnett	Перетворення організації між двома моментами часу
I.I. Мазур, В.Д. Шапиро	Діяльність, що виконується в межах певної організаційної ієрархічної системи
Л.В. Карташова	Організаційні зміни - це процес, яким можна керувати
А.Т. Зуб	Поступовий або ступінчастий процес переведення організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій
Л. Беланжер	Перехід від поточного стану до бажаного, коли поточний стан вважається неприйнятним, а бажаний - адекватним та очікуваним з боку зацікавлених сторін.
Дж. Хубер	Зміни в тому, як організація функціонує, хто її члени та лідери, якої форми вона набуває і як розподіляє свої ресурси
С.Р. Стеців	Зміни - це різні типи нововведень, що можуть уміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо
О.О. Гайдей	Зміна — це поступовий процес переходу підприємства на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій
Т. С. Пичугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко	Зміна в організації - процес освоєння нової ідеї, типу поведінки або як будь-яку відносно самостійна видозміну будь-якого її елемента
Р. Дафт	Організаційні зміни визначаються, як освоєння компанією нових ідей або моделей поведінки
Дж. Харрінгтон	Зміни - це процес руху від нинішнього стану (як є) через перехідний період до бажаного стану. Зміни - це різні типи нововведень, які можуть уміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, реструктуризація існуючих та створення нових відділень, зміна керівників нижчої ланки за необхідністю
О. Скібіцький	Переміни - це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегій. Вони стосуються всіх організацій і призводять до нововведень, які спричиняють оцінку і зміну цілей організації, зміну структури, зміну технологічних процесів, модифікацію поведінки працівників, зміну здійснення будь-якої діяльності
Т. Баудіна	Зміни як заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, що відрізняється від попереднього впливом різних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища
В. Баррет	Організаційні зміни - це перетворення організації між двома моментами часу

На нашу думку, для більш чіткого розмежування між змістом і процесом змін корисно використовувати наступне визначення

- Зміст змін - це емпірично спостережувана різниця у формі або стані

організаційного елементу з плином часу. Організаційним елементом може бути конкретна посада працівника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт або організація в цілому;

- Організаційні елементи - це сукупність причин, що викликали зміну, прийняття рішення про зміну, її детальне опрацювання та підпроцеси її впровадження в організації.

У сучасному бізнес-середовищі термін "зміни" використовується у наступних значеннях (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Напрями використання терміну «зміни» [ 57]

Зміни на підприємствах зумовлені реакцією підприємств на зміни в їхньому середовищі і є невід'ємною рисою сучасного бізнесу. Підприємства в усьому світі вступають в епоху безпрецедентних змін, коли "виживають лише параноїки" і досягають успіху лише "підприємства зі швидкістю думки" [11, 12].

Нова реальність вимагає зовсім інших навичок виживання, і здатність своєчасно змінюватися, усвідомлюючи, що сьогодні немає нічого постійного, стає одним з визначальних факторів успіху сучасних компаній. Зміни є особливою мішенню для менеджменту, оскільки вони зачіпають інтереси всіх членів організації.

У бізнесі термін "зміни" має кілька значень. Він використовується для опису зовнішніх змін у технологіях, споживчих уподобаннях, конкуренції та різних соціальних, політичних та інших факторах. Окрім зовнішнього



середовища, "зміни" безпосередньо стосуються внутрішнього середовища підприємства. Це пов'язано з тим, що воно виникає під впливом різних обставин діяльності підприємства, яке може швидко реагувати, якщо це необхідно, і адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної галузі.

Рідко коли організація впроваджує серйозні зміни без сильного впливу з боку зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище - це економічні, технологічні та соціальні сили, які діють як прискорювачі процесів і пов'язані з появою нових технологій, посиленням конкуренції, політичними змінами, змінами в законодавстві тощо.

Перша група факторів змін - це економічні сили, що діють через різні джерела та ресурси. Конкуренція є ще одним важливим економічним фактором, який стимулює інноваційну поведінку підприємств. У таких ситуаціях менеджери змушені стежити навіть за найменшими змінами, що відбуваються на ринку, інакше вони незабаром зіткнуться з незадоволенням власників компанії.

Другим джерелом трансформації навколишнього середовища є технологія. Науково-технічний прогрес призводить до впровадження нових технологій в усі сфери бізнесу. Комп'ютери дозволили обробляти дані на високій швидкості та вирішувати складні виробничі завдання. Нові машини і нові процеси революціонізували способи виробництва і розповсюдження багатьох продуктів. Комп'ютерні технології та автоматизація вплинули не лише на технічні аспекти, але й на соціальні умови праці. З появою нових професій деякі робочі місця зникають. Затримки у впровадженні нових технологій, які знижують витрати і підвищують якість продукції, рано чи пізно позначаються на фінансовій звітності. Технологічні процеси є природним явищем у бізнесі. Як трансформаційна сила, вони завжди привертатимуть увагу.

Третім джерелом трансформаційних сил зовнішнього середовища є зміни в соціальній та політичній сфері. Бізнес-менеджерам необхідно

"приспосовуватися" до великих змін, над якими вони не мають контролю, але які впливають на долю їхніх компаній. Сучасні комунікації та міжнародний ринок відкривають великі потенційні можливості для бізнесу, але водночас становлять загрозу для менеджерів, які не розуміють, що відбувається. Нарешті, відносини між урядом і бізнесом стають тіснішими в міру того, як запроваджуються або скасовуються регуляторні норми.

Внутрішні чинники - це внутрішні імпульси для організаційного розвитку, прояви свіжих поглядів, ідей та небайдужого ставлення. Вважається, що всі організації мають здатність до саморозвитку та самовдосконалення. Для деяких організацій прикладом внутрішнього імпульсу є мистецтво колективного прийняття рішень.

Джерела внутрішніх змін часто пов'язані з розвитком самої організації. Наприклад, фізичне зростання організації викликає додаткові управлінські проблеми. Ці проблеми можуть бути вирішені різними способами, але також змінюють баланс влади та організаційну структуру.

Внутрішні сили, що спричиняють зміни в організації, як правило, можна простежити до процесів і поведінкових проблем. Проблеми процесу - це розрив між прийняттям рішень і комунікацією. Рішення не приймаються або приймаються занадто пізно, або якість рішень низька. Комунікація закрита, надмірна або неадекватна. Завдання не ставляться або не виконуються через те, що відповідальна особа не отримала інструкцій. Недостатня або відсутня комунікація призводить до того, що замовлення клієнтів не виконуються, скарги не розглядаються, рахунки не виставляються постачальникам або товари не оплачуються за доставку. Конфлікти між окремими особами та відділами відображають порушення процесу змін в організації.

Низький моральний дух і висока плинність кадрів є симптомами поведінкових проблем, які слід виявляти. Більшість організацій демонструють певний рівень незадоволеності співробітників. Ігнорування невдоволення та пропозицій персоналу може бути небезпечним. Процес змін

передбачає "усвідомлення". На цьому етапі керівництво має вирішити, чи варто діяти.

Зовнішні зміни можуть бути корисними або небезпечними для організації. Іноді менеджери повинні мати навички прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі та передбачення можливих невдач. Іноді цю проблему можна вирішити за допомогою аналітичних методів, у тому числі комп'ютерних інструментів, але набагато частіше доводиться витратити кошти на забезпечення додаткових джерел інформації, особливо на об'єктах, що перебувають у зоні ризику.

Як правило, каталізатором змін є кризова ситуація. З економічної точки зору, криза загрожує досягненню корпоративних цілей. Наприклад, криза ліквідності означає значну втрату платоспроможності і вимагає термінових дій. Криза успіху характеризується явним негативним відхиленням фактичного стану від запланованого (наприклад, продажів, грошових потоків, прибутку, рентабельності, витрат тощо). Такі кризи спричиняються помилками в маркетингових дослідженнях, плануванні виробництва, інвестиційному виборі, кадровій політиці тощо. Стратегічні кризи менш помітні та менш негайні. Позиція організації в даний момент (ситуація успіху) може здаватися дуже задовільною, але будь-яка перерва в розвитку, зменшення ймовірності успіху або зниження здатності захистити себе в конкурентній боротьбі можуть бути діагностовані як наближення кризи. Все це вказує на розрив між очікуваною ситуацією та бажаним результатом, який можна заповнити лише шляхом зміни попередньої стратегії або прийняттям нової (наприклад, вихід на новий ринок, впровадження продукту або технологічної інновації). В принципі, очікується, що такі зміни займуть кілька років.

Таким чином, потреба в організаційних змінах виникає тоді, коли існують певні об'єктивні передумови, такі як

- 1) погіршення фінансово-економічних показників та конкурентоспроможності організації

- 1) зниження конкурентоспроможності організації
- 2) недостатня інвестиційна привабливість організації; та
- 3) розбіжності у складі вищого керівництва організації з тактичних та стратегічних питань; та
- 4) географічна розпорошеність та роз'єднаність організації, проблеми з координацією та взаємозв'язком; та
- 5) різні взаємопов'язані організаційні, технічні, економічні, соціальні та фінансові процеси, які потребують координації та узгодженості
- 6) порушення економічного балансу між поточною та стратегічною діяльністю організації
- 7) одночасний вплив на організацію зовнішніх і внутрішніх факторів
- 8) інноваційні процеси та інновації.

Різноманітність змін, які можуть відбуватися в організаціях, потребує систематизації та класифікації. Зміни характеризуються спрямованістю, інтенсивністю, масштабом, неочікуваністю та передбачуваністю. Управління змінами вимагає інших методів, навичок і компетенцій, ніж у стабільній повсякденній діяльності. Керівництво повинно чітко розуміти, якого типу зміни відбуваються.

Існує три рівні змін:

- Особистості
- Групи;
- Організації.

Індивідуальні зміни проявляються в індивідуальних реакціях на очікувані інновації. Спектр таких реакцій дуже широкий. Від повної підтримки змін до байдужості, від слабкого опору змінам до відвертого неприйняття. Характер реакцій залежить від віку, статі, рівня професійної кваліфікації, статусу, попереднього досвіду змін, системи стимулів і мотивації індивіда.

Колективні зміни проявляються у використанні нових методів і засобів роботи у відомчій та функціональній службовій діяльності. Колективні

реакції на зміни формуються під впливом існування неформальних об'єднань працівників та певних політичних течій, які підтримують або перешкоджають інноваціям.

Організаційні зміни можуть стосуватися всіх сфер діяльності компанії, таких як маркетинг, виробництво, дослідження, інновації, економіка, збут та інші види діяльності.

Наступні напрямки змін:

1. базова структура. Змінюються характер і рівень ділової активності, юридична структура, власність, джерела фінансування організації, характер міжнародних операцій, злиття, розпродажі, спільні підприємства та проекти. Зміни в організаційній структурі можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Тут можуть відбуватися зміни в кількості та складі виробничих і управлінських підрозділів, стратегічному управлінні, політиці, системі мотивації, системах комунікації, контролю та інформації, фінансовій звітності та бюджетному плануванні.

2. мета діяльності. Зміни в асортименті продукції та послуг, що пропонуються, нові ринки, клієнти та постачальники.

3. технологія, що використовується. Зміни в технології та виробництві - це зміни у виробничих процесах, методах роботи, обладнанні та організації праці (включаючи базові навички та знання працівників організації). Змінюються обладнання, матеріали, енергія, технологічні та інформаційні процеси.

4. управлінські процеси та структури. Змінюється внутрішній зміст організації, трудові процеси, процеси прийняття рішень та інформаційні системи.

5. організаційна культура. Змінюються цінності, традиції, неформальні відносини, мотивації та процеси, стилі лідерства.

6. людський фактор. Змінюються керівники та підлеглі, рівень їхньої компетентності, стосунки, мотивація, поведінка та результати діяльності. Зміни у сфері людських ресурсів - підвищення професійного рівня

спеціалістів, запровадження нових навчальних програм та критеріїв відбору, запровадження нових систем мотивації, перерозподіл працівників тощо.

7. організаційна ефективність. Змінюються фінансово-економічні та соціальні аспекти діяльності організації, а також престиж бізнесу в очах громадськості та бізнес-спільноти.

8. зміни престижу та репутації організації в бізнес-середовищі та суспільстві.

Найбільш поширеними є структурні зміни, зміни в технології та виробництві, а також зміни в управлінні персоналом [78].

Очевидно, що за стабільних і мінливих умов потрібні різні підходи, методи і навички, оскільки завдання і пріоритети управління організацією відрізняються.

Істотні відмінності також виникають на різних рівнях управління організацією.

Існує два основних типи організаційних змін: заплановані зміни та ситуативні, або динамічні зміни.

Заплановані (стратегічні) зміни здійснюються за планом, і їхні наслідки є передбачуваними. Вони здійснюються відповідно до місії та стратегічних цілей організації, а також з урахуванням зовнішнього конкурентного, економічного та соціального середовища, внутрішніх ресурсів, можливостей, культури, структур і систем організації.

Ситуаційні зміни є частковою реакцією на події, що відбулися. Кожна організація переживає низку еволюційних і природних змін, таких як знос обладнання та плинність кадрів. Ці зміни відбуваються незалежно від волі керівництва. Можна розробити заходи для запобігання та усунення негативних наслідків еволюційних змін.

Багато ситуативних, незапланованих змін не є еволюційними. Вони відбуваються тому, що організація змушена реагувати на несподівані та непередбачувані фактори зовнішнього середовища. Такі зміни є адаптивними або реактивними. Організації не планують таких змін і часто не знають про

їхню необхідність до останнього моменту, але все ж таки здійснюють їх, щоб відреагувати на потенційно загрозливій події чи тенденції або, навпаки, щоб забезпечити неочікувані нові можливості.

Ситуативні зміни зазвичай проводяться поспіхом, що збільшує ймовірність прийняття неефективних рішень. Заплановані зміни майже завжди кращі за ситуативні, оскільки дають час на підготовку, але справжнє мистецтво управління полягає в тому, щоб отримати позитивні результати від ситуативних змін з мінімальними витратами.

Залежно від напрямку змін (знизу-вгору чи зверху-вниз) та стилю управління змінами, британський вчений С.П. Бейт виділив чотири форми змін [78]:

1. позитивні зміни;;
2. директивні зміни
3. корупційні зміни; та
4. миротворчі зміни.

Позитивні зміни відбуваються тоді, коли зміни є необхідними, але існуючий потенціал управлінської організації не в змозі вивчити і застосувати їх досить швидко. Управлінські дії зосереджуються на зміні управлінських ролей, розробці нових пріоритетів використання ресурсів компанії та різкій і впорядкованій реорганізації системи мотивації. Основна мета таких дій - створити ситуацію тимчасової розгубленості та роз'єднаності серед членів організації для швидкого впровадження нових елементів організаційної культури.

Зміни за вказівкою - менеджери визнають необхідність змін, а їхні управлінські якості дозволяють їм їх впроваджувати. Для забезпечення швидкого впровадження інновацій створюється команда змін.

Корозійні зміни - ініціатива впровадження змін виходить знизу, від менеджерів середньої ланки. Вдосконалюючи процеси в межах своєї зони відповідальності, вони можуть запропонувати і поширити ці вдосконалення серед вищого керівництва. Такі зміни сприяють успіху компанії. Однак

спроби покращити процеси на місцевому рівні можуть виявитися невдалими, а зміни можуть призвести до деградації організації.

Миротворчі зміни - впроваджуються поступово, з урахуванням специфічних особливостей кожного підрозділу. Основна мета таких змін - запобігти конфлікту та зберегти цінності корпоративної культури.

Порівнюючи чотири форми змін з підходами до впровадження змін (еволюційні зміни та революційні зміни), можна дійти висновку, що агресивна та директивна форми відповідають революційним шляхам впровадження інновацій, а корозійна та миротворча - еволюційним [78].

Таким чином, зміни об'єктивно присутні і постійно відбуваються як у природі, так і в соціально-економічних системах. Якісні зміни призводять до еволюційного або революційного розвитку системи. Організації як відкриті соціально-економічні системи також схильні до змін. Змінами можна і потрібно управляти, щоб забезпечити довгострокову життєздатність і конкурентоспроможність.

Потреба в організаційних змінах, як в цілому, так і на кожному рівні зокрема, є результатом невідповідності між функціональними умовами функціонування організації, груп та індивідів і новими вимогами розвитку. Потреба в змінах виникає тоді, коли така невідповідність визнається персоналом. Потреба в змінах створюється шляхом створення умов для змін і підготовки персоналу до усвідомлення необхідності змін.

Звичайно, не можна однозначно стверджувати, що впровадження змін є обов'язковою умовою для будь-якої організації та самоціллю. Проте можна зробити висновок, що збереження стабільної конкурентної позиції та досягнення соціально-економічного успіху сьогодні неможливе без своєчасних змін, а з огляду на високий динамізм бізнес-середовища, ці зміни необхідно впроваджувати завжди. Цю думку поділяють багато вітчизняних та зарубіжних науковців. Також зазначається, що впровадження стратегічних змін, які є організаційною відповіддю на зміни у зовнішньому середовищі, що вже відбулися, найчастіше не є стратегічним лідерством.





## 1.2. Характеристика існуючих моделей управління змінами на підприємствах

Управління змінами - це процес, що дозволяє організації змінювати будь-яку частину своєї структури для того, щоб ефективно функціонувати в постійно мінливому середовищі. Це включає в себе діяльність з підтримки, прийняття та затвердження необхідних та узгоджених змін.

Основними цілями змін є досягнення вищої ефективності організації, впровадження передових інструментів і методів, усунення рутинних завдань і впровадження поступових змін в систему управління. Рис. 1.2 ілюструє типову послідовність процесів управління змінами в організації.

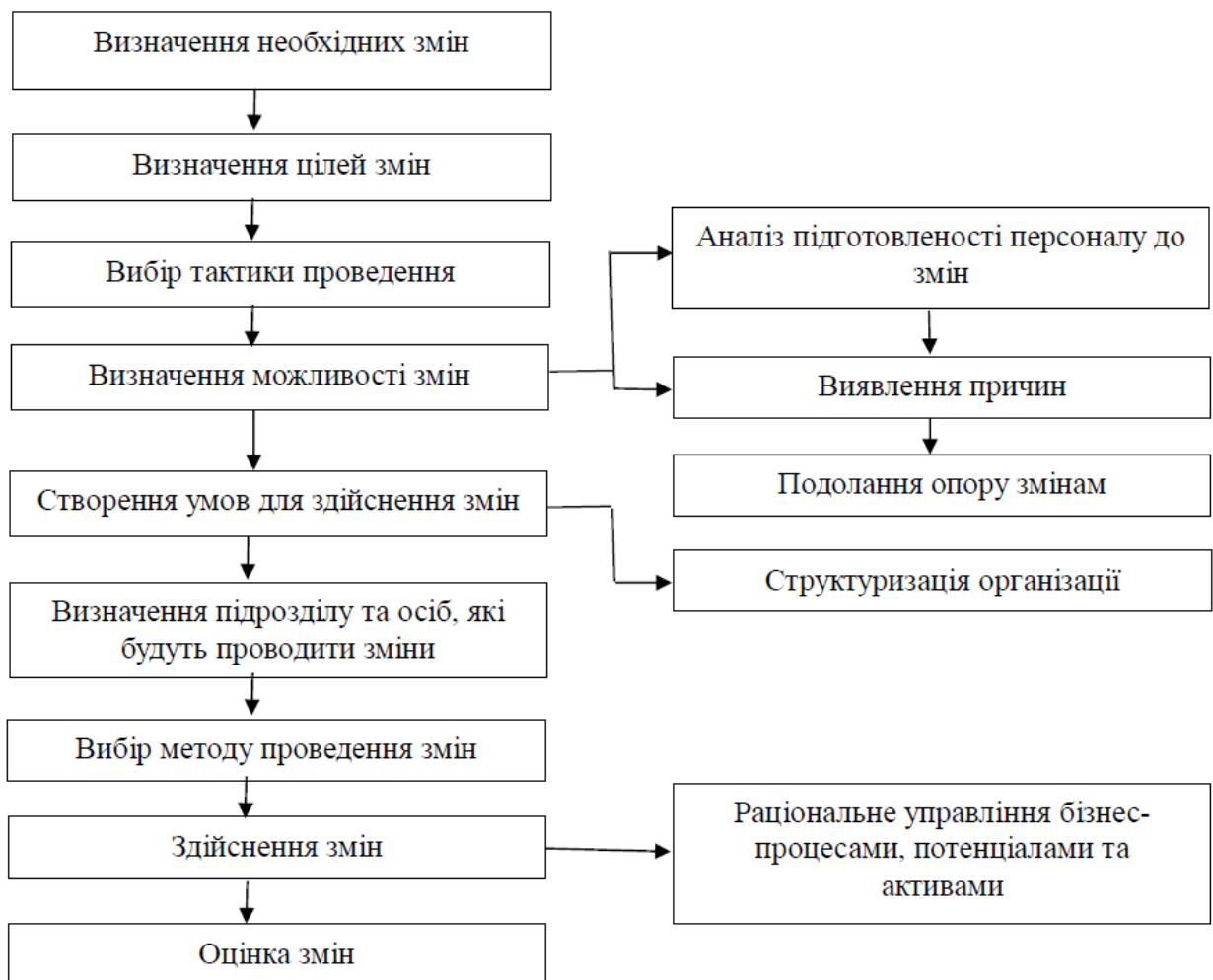


Рис. 1.2. Порядок здійснення процесу управління змінами в організації [59]

Як видно з рис. 1.2, процес організаційних змін передбачає низку

## важливих заходів.1.2

Існує три основні типи змін, пов'язаних з розвитком підприємства

Зміни, спрямовані на розвиток - це коли виявляється ситуація, яка не потребує повного усунення, але потребує покращення.

Наприклад, команда маркетингу може не встигати виконувати певні завдання вчасно, або відділ кадрів повинен знайти кращі способи управління робочим часом співробітників. Іноді для пошуку відповідей на ці питання достатньо простих змін;

Перехідні зміни - відбуваються, коли бізнес намагається запровадити нову "фазу" організації. Це може включати додавання нового відділу, зміну процедур або щось таке просте (чи складне), як переїзд організації в нову будівлю. Під час таких змін важливо певний час тримати працівників під жорстким контролем;

Трансформаційні зміни - часто є результатом перехідних змін. Нові політики та процедури можуть знадобитися, коли організація переходить на новий етап розвитку. Ці потреби часто виникають несподівано, тому протягом усього перехідного періоду потрібно бути напоготові і бути готовим швидко реагувати в разі потреби.

Давайте розглянемо найпоширеніші моделі управління змінами на підприємстві.

Сучасні підходи та моделі управління змінами можна поділити на дві групи [78]:

1) Моделі, які використовують процесний підхід для реалізації запланованих змін. Це передбачає чітке виконання управлінських функцій, суворе дотримання планів та контроль;

2) модель, спрямована на розвиток організації в цілому, яка використовує взаємодію з працівниками та характеризується відкритими комунікаційними процесами.

Процесний підхід дуже часто використовувався в корпоративній діяльності та іноді поєднувався з системним підходом. Це призводило до

перетворення його на "жорсткий", коли ігнорувалися людський фактор та організаційна культура, не приділялася увага необхідності залучення працівників до проектів змін. Сучасний менеджмент почав застосовувати адаптивний підхід, але організаційна послідовність змін часто не дотримується, що призводить до зниження ефективності змін.

Перелік методів проведення змін та їх формалізацію наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Методи проведення змін

Назва методу	Варіанти застосування методу	Приклад формалізації методу
Метод орієнтований на людей та культуру організації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення відносин між членами робочих груп та підрозділами шляхом обговорення загальних проблем</li> <li>2. Діагностичний інструмент для виявлення проблем у ході довготермінових програм.</li> <li>3. Інструмент аналізу спільної роботи та планування проведення змін для підвищення ефективності роботи групи</li> <li>4. Встановлення гнучких графіків роботи колективу.</li> <li>5. Розроблення програм якості життя співробітників</li> </ol>	DELPHI
Метод орієнтований на завдання та технологію	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реінжиніринг бізнес-процесів</li> <li>2. Загальне управління якістю</li> </ol>	SWOT JUST-IN-TIME iThink. ReThink = динамічне моделювання (виробничий та фінансовий менеджмент) ARIS ToolSet – багатокористувацьке середовище опису на аналізу бізнес-процесів PQM – управління якістю процесів
Метод орієнтований на структуру та стратегію	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури</li> <li>2. Планування та прогнозування змін</li> </ol>	PEST
Дегресійний метод	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модернізація обладнання</li> <li>2. Створення єдиної команди.</li> <li>3. Зміни керівництва</li> </ol>	CRM – розвиток та управління бізнесом
Проектний метод	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проектування робіт</li> <li>2. Оцінювання та планування забезпечення ресурсами</li> </ol>	PERT Діаграма Гантта

Залежно від характеру запланованих перетворень може бути обраний той чи інший метод реалізації. На думку Фединець Н.І., такими методами є метод, орієнтований на людей і культуру, метод, орієнтований на завдання і технологію, метод, орієнтований на структуру і стратегію, метод деградації і проектний метод [38, с. 299].

Завершальним етапом процесу управління змінами є оцінка змін, яка має бути спрямована на аналіз кінцевих результатів діяльності окремих підрозділів та організації в цілому.

У сучасному бізнес-середовищі організації піддаються широкому спектру змін. Це можуть бути зміни, пов'язані з місією організації та організаційною культурою (формування нових організаційних структур). Цей тип змін може бути застосований, коли організація змінює галузь і, відповідно, змінює свій продукт або позицію на ринку. Організаційні зміни можуть бути пов'язані зі змінами в організаційній спроможності, скороченням або збільшенням персоналу. Зміни також можуть бути спрямовані на оптимізацію існуючих операційних систем, нові види послуг або продуктів.

Як правило, зміни в поточному середовищі пов'язані з кризовими ситуаціями. Тобто недосягненням планових або нормативних показників, зниженням прибутків, зменшенням корпоративного потенціалу, зниженням конкурентоспроможності, зменшенням ліквідності тощо. У таких ситуаціях головним завданням організації є адаптація до змін у зовнішньому середовищі, які спричиняють описані вище зміни. Організаційне забезпечення дій підприємства має бути таким, щоб воно виробляло правильний тип реакції на ситуацію, спричинену стратегічним та поточним зовнішнім середовищем. Керівництво підприємства має обрати таку організаційну структуру управління, параметри якої гарантують вироблення конкретних типів реакцій, що відповідають умовам реалізації обраної стратегії [38, с. 299].

Процес вибору конкретного типу організаційної структури управління

підприємством включає такі основні складові

- Відповідність організаційної структури управління основним критеріям реалізації потенційних можливостей підприємства та його зовнішнього середовища;

- відповідність лінійних та штабних підрозділів типам реагування;

- адаптація організаційної структури управління до переважаючих реакцій і критеріїв.

Умови успішного впровадження змін.

1. зміни повинні відбуватися поступово, невеликими "кроками

2. процес змін має відбуватися зверху вниз (за загального керівництва) і знизу вгору (за підтримки команди)

3. під час змін кожен, хто працює в організації, повинен нести спільну та індивідуальну відповідальність

4. організаційні зміни повинні стосуватися всіх працівників

5. постійний моніторинг та оцінка змін.

6. менеджери повинні точно аналізувати проблеми, визначати їх причини та впроваджувати зміни належним чином.

7. залучення посередників до процесу змін, де це необхідно.

8. мотивування підлеглих у процесі трансформації.

9. чіткий розподіл повноважень у процесі змін.

10. розробка альтернативних підходів до змін.

11. надання підлеглим інформації про зміни.

12. делегування підлеглим інформації для оцінки економічної та комерційної ситуації [38, с. 299].

У процесі впровадження змін менеджери повинні обирати відповідні тактики, які сприяють проведенню змін і знижують рівень опору змінам.

Менеджери можуть обрати один з наступних стилів для подолання опору змінам:

1. 1. конкурентний стиль - заснований на наполегливості та створенні власних прав.

2. стиль самоусунення - проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і намагається знайти шляхи співпраці з різними членами організації.

3. компромісний стиль - коли керівництво помірно наполегливе у впровадженні свого підходу до управління змінами.

Психологічні можливості менеджерів щодо впровадження змін та подолання опору включають

- 1) Знання самооцінки та саморозвитку;
- 2) комплекс знань та навичок спілкування з людьми
- 3) педагогічна компетентність у виконанні функції вихователя підлеглих
- 4) знання психологічних закономірностей життєдіяльності колективу з метою оцінки міжособистісних і групових відносин та їх гармонізації
- 5) компетентність у встановленні ділових стосунків
- 6) вміння регулювати психологічний клімат [38, с. 300].

Тактики поведінки керівника під час впровадження змін включають

- Підготовка та донесення інформації (у випадках опору, що ґрунтується на нестачі інформації або неточностях в інформації чи аналізі);
- залучення працівників до розробки та прийняття рішень (коли ініціатор нововведення не володіє інформацією про нововведення і є багато можливостей для опору його впровадженню з боку інших);
- сприяння та підтримка (коли маєш справу з людьми, які чинять опір лише через страх перед особистими проблемами);
- переговори (коли деякі люди явно можуть втратити від впровадження інновації і, швидше за все, чинитимуть опір);
- співпраця (у певних ситуаціях);
- маневр (ситуації, коли застосовуються інші тактики);
- примус (там, де потрібна швидкість і суворе використання влади) [38, с. 300].

Таким чином, ефективне управління змінами є одним із складних, але

водночас необхідних завдань менеджменту. Тому управління змінами на вітчизняних підприємствах зосереджується на використанні наявних можливостей та переваг підприємства, а не на вирішенні існуючих проблем. Іншими словами, управління організаційними змінами має базуватися на адаптивному підході, який передбачає використання існуючого потенціалу підприємства та виявлення його невикористаних резервів як основи для організаційних змін.

### 1.3. Специфічні риси формування ефективного механізму управління змінами на підприємствах

У зв'язку з необхідністю підвищення ефективності підприємств скляної промисловості, методології створення ефективних систем управління змінами потребують серйозного розгляду.

Експерти в галузі організаційних змін рекомендують використовувати три основні принципи та сім правил управління змінами.

Три основні принципи змін:

- це стосується не лише окремих працівників та керівників, але й підрозділів та організації в цілому;
- опір змінам часто свідчить про те, що методи їх впровадження є неправильними;
- пасивне неприйняття змін часто пов'язане з минулим досвідом. особливо скептично налаштовані ті, хто вже пережив низку організаційних реорганізацій, які не принесли користі.

Сім правил для організаційних змін:

1. Правило "вузького кола". Це правило базується на теорії етапів ідентифікації та інтерналізації (засвоєння) процесу змін, згідно з якою зміни повинні відбуватися в міру того, як працівники їх відчують, рухаючись від загального (ідентифікація) до конкретного (інтерналізація). Тому персонал, якого торкнеться процес трансформації, слід залучати якомога раніше, щоб



забезпечити повне охоплення цих двох ключових елементів процесу трансформації.

Однак, залучаючи працівників, особливо кваліфікованих, до процесу змін, дуже важливо враховувати, як вони будуть себе поводити. Експертні дослідження показують, що якщо таким працівникам спочатку надати свободу вибору власного способу роботи, а потім запропонувати їм найкращий спосіб поведінки (наприклад, методичні рекомендації), вони можуть бути готові слідувати цьому найкращому способу, але зрештою суттєво відхиляться від нього через власні уподобання. Втім, варіативність методів наприкінці процесу все одно набагато менша, ніж на початку.

У зв'язку з цим можна сформулювати правила залучення працівників до процесу змін, які можна назвати "вузькими" правилами. Залучаючи працівників до процесу змін, методичні матеріали, навіть якщо вони неформальні, слід надавати одразу і завжди використовувати.

2. Закон "сходження по сходах". Дослідження соціологів показують, що коли новий спосіб роботи впроваджується відносно швидко, а потім слідує період стабільної роботи за новим способом (перерва від інновацій), показники продуктивності та якості покращуються швидше, сильніше і на довший період.

3. Правило повторення. Це правило тісно пов'язане з попереднім. При впровадженні змін досягається максимум, який називається плато ефективності. Після досягнення "плато ефективності" ефективність інновації не зростає або навіть знижується. Для того, щоб підтримувати рівень, досягнутий на "плато ефективності", на цьому етапі необхідно навчати і тренувати працівників, а також утримувати набуті навички (використовуючи "вузьке правило"). Таким чином, можна сформулювати правила, відомі як "правила повторення". При впровадженні нових методів роботи необхідно проводити відповідні тренінги та практичні справи (повторення).

4. Правило "попередньої розминки". На набуття нових знань і навичок можуть позитивно або негативно впливати старі знання і навички

працівників. Злам старих звичок відбувається під час фази "розморожування", коли працівники відчують занепокоєння і активно шукають інформацію, щоб зменшити свою тривогу. Якщо розморожування не вдається, працівники намагатимуться інтерпретувати нову інформацію з точки зору збереження старого підходу. Тому емпіричне правило полягає в тому, що при впровадженні змін необхідно довести, що старий спосіб роботи не підходить для вирішення нової проблеми.

Існує серйозний ризик того, що старі знання та навички зазнають негативного впливу, якщо впроваджувати нові методи роботи без попереднього руйнування існуючого порядку.

5. Правило "втомленого, але щасливого" Виходячи з теорії та практики менеджменту, доцільно ставити цілі, які трохи перевищують очікувані результати. Водночас цілі мають бути реалістичними, не надто легкими і не надто нездійсненними, і повинні створювати відчуття тріумфу після їх досягнення. Коли працівники, залучені до змін, мають високі очікування і справжню впевненість, ефективність і продуктивність їхньої роботи часто є дуже високою. Цей ефект може бути кумулятивним. Підвищення ефективності роботи спонукає працівників брати на себе нові обов'язки, що, в свою чергу, створює нові можливості для зростання і розвитку.

І навпаки, низькі очікування можуть призвести до низької продуктивності, втрати довіри, недовіри та скептичного ставлення до інновацій. Тому правило можна сформулювати наступним чином. Ставлячи перед працівниками інноваційні цілі, їх слід ставити трохи вище, ніж очікувані результати. Ці цілі мають бути ретельно сформульовані (кількісні показники мають бути вимірюваними, якісні - чітко визначеними, а для тимчасових - визначено початок і тривалість).

6. Правило "щасливої сімки". Це пов'язано з великими відмінностями у здатності людей обробляти нову інформацію та займатися новими видами діяльності. Багато авторів стверджують, що існує певна максимальна кількість одиниць інформації, яку людина може сприйняти і переробити за

один раз. Наприклад, Ж.-В. Міллер наводить правило "щасливої сімки" (з поправкою на індивідуальні здібності,  $7 \pm 2$ , тобто 5, 7, 9).

- Під час викладання, обмежуючи вхідні дані до нижнього кінця цієї шкали (тобто 5), викладачі можуть уникнути перевантаження аудиторії, але ризикують зробити найбільш обдарованих студентів нетерплячими;

- При створенні робочих груп кількість осіб у групі, включаючи лідера, має становити п'ять, сім або дев'ять осіб;

- При управлінні кількість прямих підлеглих, з якими менеджер має первинний контакт, має становити  $6 \pm 2$  ( $7 \pm 2$  для керівника); конкретна кількість залежить від якостей особистості;

- Для ініціювання організаційних змін необхідно створити "критичну масу" працівників, які сприятимуть цим змінам (перепідготовка, мотивація, зміна цінностей). Величина "критичної маси" становить  $1/(7 \pm 2)$  від загальної кількості працівників організації;

- Добре підготовлений документ, наприклад, методична інструкція, повинен містити  $7 \pm 2$  критичних пункти або розділи;

- Діяльність або процес, що виконується одним працівником, повинен включати  $7 \pm 2$  етапи або технічні операції, включаючи підготовчий і завершальний етапи.

Можуть бути й інші застосування цього найважливішого емпіричного правила, яке можна сформулювати так: на практиці все, що так чи інакше пов'язане з комунікацією між людьми або обробкою інформації окремими особами, слід розділити на  $7 \pm 2$  компоненти. Якщо це не заплановано, такий поділ може бути спонтанним, і чим складніша комунікація або обробка інформації, тим ближче до нижньої межі має бути кількість компонентів.

3. Правило "зворотного зв'язку". Не словесні докази, а поведінка може по-справжньому переконати працівників в ефективності інновації. Тому менеджери повинні фіксувати всі факти, які підвищують ефективність і якість роботи, щоб довести ефективність своїх інновацій. Таким чином, це правило може звучати так: успіх інновації значною мірою залежить від

ефективності зворотного зв'язку між керівниками та виконавцями. Своєчасна інформація про успіхи необхідна для того, щоб переконати людей працювати ще краще, тоді як своєчасна інформація про невдачі дозволяє швидко проаналізувати і скоригувати процес або, принаймні, допомагає уникнути розчарування людей.

Окрім забезпечення успішного створення та розвитку системи управління якістю, виконання вищезазначених правил та рекомендацій допоможе сформувати мотиваційну систему, яка правильно та ефективно розподіляє обов'язки та повноваження персоналу із забезпечення якості та сприяє впровадженню принципів TQM. Френк Льюїс дає визначення TQM у своїй стенограмі Федерального товариства якості:

- підтримка діяльності з оптимізації процесів з боку керівників організації та здійснення особистого лідерства;
- стратегічне планування короткострокового і довгострокового напрямку діяльності організації та поєднання ініціатив у сфері якості зі стратегічним плануванням;
- орієнтація кожного працівника на потреби та очікування споживача
- розробка чітко визначених заходів для фіксації змін і поліпшень; і визначати можливості для вдосконалення;
- виділяти достатні ресурси на навчання співробітників і стимулювання для підвищення якості процесу;
- надавати працівникам повноваження щодо прийняття рішень та заохочувати командну роботу;
- розробити систему, яка гарантує контроль якості з самого початку і протягом усіх операцій.

Водночас, міжнародний термінологічний стандарт ISO 8402 визначає сучасний менеджмент якості як: "метод управління організацією, заснований на співпраці всіх співробітників, орієнтований на якість і забезпечення довгострокового успіху бізнесу та досягнення вигоди для всіх співробітників організації та економіки в цілому через задоволення потреб споживачів".

Одним з найважливіших факторів, що впливають на результативність СУЯ компанії, безсумнівно, є її організаційні та управлінські аспекти, зокрема, механізми мотивації працівників, які сприяють або перешкоджають досягненню конкурентних переваг або критичних факторів успіху. Перехід до ринкової економіки зумовив необхідність переоцінки поглядів на рушійні сили економічних процесів. У нинішніх умовах з'явилися нові механізми визначення напряму дій, що вимагають переосмислення поглядів на це питання. Однак практично всі сучасні методи мотивації спрямовані на конкретних людей, побудовані на принципах владних ієрархій і спираються на структуру взаємовідносин між підлеглими і начальством. Як наслідок, вони не можуть бути об'єктивно задокументовані, а об'єктивність корпоративної (організаційної) системи управління не може бути гарантована, що негативно впливає на інвестиційну привабливість. Водночас, глобальний підхід до мотивації персоналу часто є неадекватним і призводить до ефектів, які відрізняються від очікуваних. Часто це пояснюється бюрократичними підходами до впровадження теорії мотивації в реальних компаніях. Часто кажуть, що на виробництві відсутній "підхід, заснований на потребах" до систем мотивації. Спробуємо розібратися в цій проблемі. У літературі досить усталене визначення потреб: потреби - це нестача або бажання того, що необхідно для підтримки життєдіяльності організму, людини, соціальної групи або суспільства в цілому. Потреби зазвичай розглядаються як особливий стан індивіда, напруга, незадоволеність або дискомфорт, який він відчуває або усвідомлює, що відображає в його свідомості невідповідність між внутрішніми і зовнішніми умовами його життєдіяльності. Отже, бажання є рушійною силою активності, і його метою є вирішення цієї невідповідності. Це може бути зроблено шляхом реального задоволення бажання, або, якщо це неможливо, шляхом придушення цього бажання або заміни його іншим, більш близьким.

Важливою особливістю бажання є його динамічний характер, мінливість і розвиток, врахування виконаного бажання і задоволення нового,

більш високого бажання. Особистісні потреби утворюють ієрархію, в основі якої лежать біологічні потреби (збереження і підтримання життя). За своєю генетичною природою люди є біологічними істотами, але, з іншого боку, їхня діяльність відбувається в суспільстві і тому відрізняється від поведінки інших біологічних істот. Із завершенням антропогенезу людина зберігає свою біологічну природу і водночас перетворюється на істоту соціальну. Людська діяльність включає в себе як природні, так і штучні "надприродні" елементи, а також соціальні та культурні елементи. Перетворившись на "надбіологічну істоту" і в цій новій якості значною мірою розірвавши свої попередні зв'язки з природою, людина виражає свою загальну сутність у творенні "надприродного".

Мотивація і стимулювання - це два паралельні і взаємозалежні етапи одного процесу, що мотивує діяльність працівника. У цьому процесі стимулювання відіграє виховну, а не примусову роль по відношенню до мотивів, стимулюючи трудову активність працівників, заохочуючи їх ініціативу до пошуку шляхів підвищення продуктивності праці, набуття нових знань, підвищення кваліфікації та компетентності. Це не тільки забезпечує реалізацію мотивів поведінки, а й збагачує і розвиває мотиваційні установки. У працівників розвивається допитливість, з'являється зацікавленість в об'єднанні своїх знань, збільшується різноманітність їхньої роботи, посилюється творчий процес і з'являється особиста зацікавленість у своїй роботі. Таким чином, одна мотивація може формувати безліч різних мотивацій.

Важливим є також правильний вибір організаційної форми мотиваційного впливу на працівників, яка включає в себе тип, характеристики та методи впливу. Типи впливу включають прямий вплив, постановку завдань і створення стимулюючих ситуацій. Постановка завдань і надання можливості працівникам знаходити найбільш ефективні шляхи їх вирішення дозволяє досягти набагато кращих результатів, стимулюючи ініціативу працівників, ніж прямі накази та інструкції. Часовий вимір

визначення тривалості впливу та його тривалості є дуже важливим для характеристики впливу. Вплив може бути довгостроковим або короткостроковим, повторюваним або одноразовим, одиничним, стратегічним (майбутнім) або тактичним (поточним).

Стратегічними формами довгострокового впливу є планування кар'єри, вислуга років, забезпечення системи довічного найму, політика індивідуальної участі працівників у прийнятті рішень, постійне підвищення заробітної плати, в тому числі і за якість. Способи здійснення демократичного впливу допомагають створити спільну корпоративну культуру, формуючи у співробітників впевненість і довіру до компанії, в якій вони працюють. Короткострокові ефекти зазвичай менш складні, а вплив на загальну кадрову політику компанії менш очевидний. Водночас, як стимул, він має певний вплив на індивідуальний розвиток і трудову мотивацію. Прикладами можуть бути позики працівникам, фінансова допомога, дешеві автомобілі, медичні виплати, транспортні виплати та одноразові спеціальні бонуси.

Залежно від ролі потреб у суспільному виробництві в економічній літературі розрізняють загальні та приватні потреби. Загальні потреби - це потреби в процесі життєдіяльності, що розширюється, які не можуть бути зведені одна до одної і взаємозамінність яких дорівнює нулю (наприклад, їжа, одяг, пересування в просторі). Приватні потреби - це потреби людини в конкретних життєвих процесах, які в сукупності виражають будь-яку загальну потребу (наприклад, потреба в їжі). Порівнюючи складові цього образу бажання, можна побачити, що бажання місця призначення становить дуже малу частку. Чим нижчий конкретний рівень загального бажання, тим більш взаємозамінними є конкретні життєві процеси. Зміна рівня впливу навколишнього середовища на бажання низького рівня сприяє швидшій реалізації соціальних бажань. Можливо, саме тому соціальна духовність найбільш помітна в соціальних групах (країнах та організаціях) з низьким рівнем життя та під час тривалих кризових періодів. Здатність задовольняти

потреби в комплексі має бути ретельно вивчена менеджерами і співвіднесена з участю працівників та їх місцем на робочому місці.

Зміна в психологічно значущому сенсі - це зміна оточення, з яким людина безпосередньо взаємодіє і яке є важливим для її діяльності. Зміни в навколишньому середовищі неминуче призводять до відповідних змін у психічних механізмах відображення, що призводять до регуляції поведінки та діяльності.

У свідомості людини потреба в інноваціях формується під впливом суперечностей у співвідношенні між реальною і бажаною ситуацією. Аналіз ступеня конгруентності між організаційним кліматом і ціннісними орієнтаціями колективу дає можливість визначити це співвідношення і допомагає орієнтуватися в процесі вдосконалення форми роботи, проводити ефективний моніторинг та оцінку конфліктних і кризових ситуацій.

Звичайно, система вдосконалення робочої форми - це не панацея, а можливість щось змінити. Тільки цілісний і диференційований вплив на персонал і керівництво з урахуванням соціальних, психологічних та економічних умов може змінити культуру організації та ставлення людей до нагальних питань конкурентоспроможності. Особливу увагу необхідно приділити формуванню місії, ідеології та організаційної культури організації, визначенню лідерів, які зможуть повести за собою персонал і розкрити потенціал працівників для постійного поліпшення результатів діяльності організації. Ефективна реструктуризація - це насамперед управлінське питання. Завдання керівництва компанії - створити всі умови для того, щоб персонал (з урахуванням його особливостей) міг досягти поставлених цілей, і в той же час мінімізувати негативні наслідки конфліктних ситуацій, які можуть бути притаманні будь-яким нововведенням.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МЕЖАХ АТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ЗАВОД МЕДИЧНОГО СКЛА»

#### 2.1. Аналіз АТ «Київський завод скловиробів» як соціально-економічної системи

Практичні аспекти управління змінами на підприємствах розглядаються на прикладі компанії "Київський завод скловиробів". Підприємство є складною соціально-економічною системою, що функціонує в динамічному економічному середовищі.

Відкрите акціонерне товариство "Київський завод скловиробів" створено відповідно до рішення Регіонального відділення Фонду державного майна України по Київській області від 19 лютого 1996 року № 80-ПР та згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 17 січня 1995 року № 32 на базі державного підприємства "Київський завод скловиробів". Підприємство є правонаступником відкритого акціонерного товариства "Київський завод скловиробів", створеного шляхом перетворення у формі відкритого акціонерного товариства та перейменованого в акціонерне товариство "Київський завод скловиробів", в редакції Закону України "Про акціонерні товариства" від 6 січня 2020 року. Відповідно до Закону (№ 2210-VIII від 16 листопада 2019 року) публічне акціонерне товариство "Київський завод скловиробів" змінило тип товариства на приватне акціонерне товариство "Київський завод скловиробів", а нове найменування товариства - акціонерне товариство "Київський завод скловиробів" та затверджено нове найменування товариства - акціонерне товариство "Київський завод скловиробів".

Основними видами діяльності компанії є:

виробництво й оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних (КВЕД: 23.19);

виробництво промислових газів (КВЕД: 20.11);  
 виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів (КВЕД: 21.20);  
 оптова торгівля фарфором, скляним посудом і засобами для чищення (КВЕД:46.44);

вантажний автомобільний транспорт (КВЕД: 49.41);

Компанія реалізує свою продукцію на території України та за її межами (КВЕД: 74.30).

АТ «КЗСВ» не має дочірніх підприємств, філій, представництв, не належить до об'єднань підприємств, не проводить спільну діяльність з іншими суб'єктами права, в порядку передбаченому ЗУ «Про спільну діяльність».

Основною метою кадрової політики підприємства є забезпечення своєчасного та оптимального балансу в підборі, збереженні та розвитку людських ресурсів відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та кон'юнктури ринку праці, а також забезпечення умов для реалізації працівниками прав та обов'язків, передбачених Кодексом законів про працю. Загальна кількість працівників на підприємстві становить 425 осіб, з яких 16 - жінки-керівники.

Таблиця 2.1

Динаміка відносних показників руху персоналу АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+,-) 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020р.	2021р.
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	3,48	3,38	3,37	-0,1	0,01
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	6,85	8,35	8,41	1,6	0,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,56	8,03	7,87	1,3	-0,2
Коефіцієнт абсентеїзму, %	16,67	15,97	15,68	-1,0	-0,3

Як видно з табл. 2.1, коефіцієнт оновлення персоналу становив близько 3% протягом усього періоду аналізу; з 2020 по 2022 рік коефіцієнт плинності

збільшився з 6,85% до 8,41%; коефіцієнт плинності у 2021 році був майже на 2% вищим, ніж у 2020 році, але зменшився на 0,2% у 2022 році; а коефіцієнт плинності у 2022 році був на 0,2% вищим, ніж у 2020 році. Загалом підприємство має низький рівень плинності кадрів, що свідчить про високу стабільність персоналу та ефективну кадрову політику керівництва фабрики.

Коефіцієнт прогулів має негативну тенденцію (зниження на 1% за три роки). Це означає, що підприємство знижує рівень втрат робочого часу.

Таким чином, аналіз АТ "Київський завод скловиробів" як соціально-економічної підсистеми та його системи управління дозволив виявити особливості системи управління, організаційної структури та кадрової політики цього підприємства. Однак цей аналіз не є достатньо повним, оскільки не враховує повний аналіз економічної та фінансової підсистем підприємства.

Тому для того, щоб продовжити аналіз АТ "Київський завод скловиробів" як соціально-економічної системи, необхідно проаналізувати його фінансово-господарську діяльність.

## 2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності АТ «Київський завод скловиробів»

Компанія займається проектуванням, розробкою, модернізацією, виробництвом, випробуванням, дослідженням та продажем виробів зі скла медичного та загального призначення.

Завдяки своїй технологічній ексклюзивності та усталеній практиці організації виробництва, компанія займається одним видом діяльності: виробництвом та реалізацією виробів зі скла. Доходи, що генеруються цим сегментом, є значними по відношенню до загальних доходів (історично більше 90%). Враховуючи вищезазначене, всі операційні результати відображаються як один сегмент.

Наші виробничі потужності розташовані в Полтаві, а доходи та активи

виробничого сегменту відносяться до одного географічного регіону - Полтави.

Інформація про обсяги виготовленої продукції АТ «Київський завод скловиробів» за період 2020-2022 рр. наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів виробництва асортиментної продукції в АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022 рр.

Найменування товару (продукції, послуги)	Одиниця виміру	Роки			Відхилення у % (+;-) 2022 р. від	
		2020	2021	2022	2020	2021
Трубка скляна	т.	1113,40	212,8	25,2	-97,74	-88,16
Ампули	млн. шт.	1 207,80	1 207,60	1 222,30	1,20	1,22
Пробірки	тис. шт.	580,8	1 602,80	0	-100,00	-100,00
Кисень	тис. м <sup>3</sup>	4 536,50	4706,2	4 982,20	9,82	5,86
Азот	тис. м <sup>3</sup>	325,6	370,6	100,5	-69,13	-72,88

Як видно з табл. 2.2, виробництво скляних пробірок на підприємстві скоротилося майже на 98%: виробництво пробірок у 2021 році зросло майже втричі порівняно з 2020 роком, але у 2022 році виробництво цієї продукції не здійснювалося.

Виробництво скляних пробірок у 2020 році зросло майже втричі, але у 2022 році цей продукт не випускався. Виробництво ампул зросло на 1,2% порівняно з 2020 роком, демонструючи незначну позитивну динаміку.

Виробництво азоту за аналізований період скоротилося майже втричі. Виробництво кисню, навпаки, зросло на 10% через збільшення попиту внаслідок пандемії COVID-19.

Структура виробництва продукції у 2022 році показана на рис.2.1.

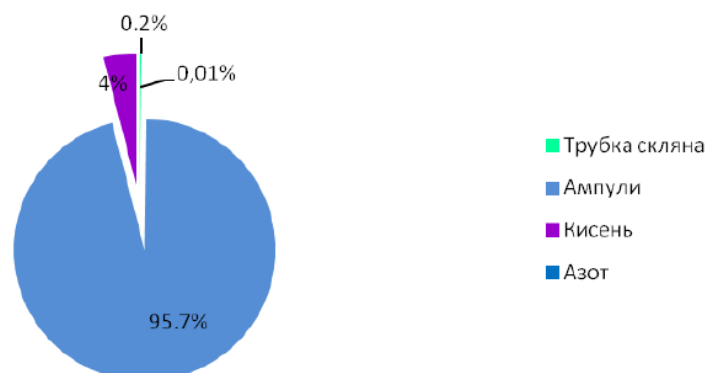


Рис. 2.1. Структура виготовленої продукції АТ «Київський завод скловиробів» у 2022р.

Як видно з діаграми, ампули складають 95,7% виробництва, що є найбільшою часткою. На кисень, скляні трубки та азот припадає 4%, 0,2% та 0,01% відповідно.

Дані про собівартість одиниці продукції АТ "Київський завод скловиробів" представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Собівартість одиниці виготовленої продукції АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022 рр.

Найменування товару (продукції, послуги), тис. грн.	Роки			Відхилення у % (+;-) 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020	2021
Трубка скляна	24 912,16	27940,79	22 723,00	-8,79	-18,67
Ампули	186839,38	197727,14	192647,42	3,11	-2,57
Пробірки	1 065,77	485,71	0	-100,00	-100,00
Кисень	1 703,74	1807,76	1949,45	14,42	7,84
Азот	1 700,25	1 798,97	1 730,99	1,81	-3,78

Собівартість одиниці продукції у 2021 році зросла з 5,8% до 6,49% порівняно з 2020 роком. Для пробірок виробнича собівартість одиниці продукції у 2021 році нижча, ніж у 2020 році, завдяки виробництву різних типів пробірок. Зростання виробничої собівартості пов'язане з підвищенням цін на електроенергію та зростанням заробітної плати.

Собівартість одиниці продукції без урахування кисневої продукції знизилася на 18,7% порівняно з 2021 роком, на 2,6% порівняно з 2022 роком і на 3,8% порівняно з 2021 роком. Для кисневої продукції собівартість одиниці продукції дещо зросла у 2022 році порівняно з 2021 роком через придбання основних засобів, пов'язаних з виробництвом кисню.

Динаміка фонду оплати праці та середнього рівня заробітної плати на одного працівника наведена на рисунках 2.2 та 2.3.

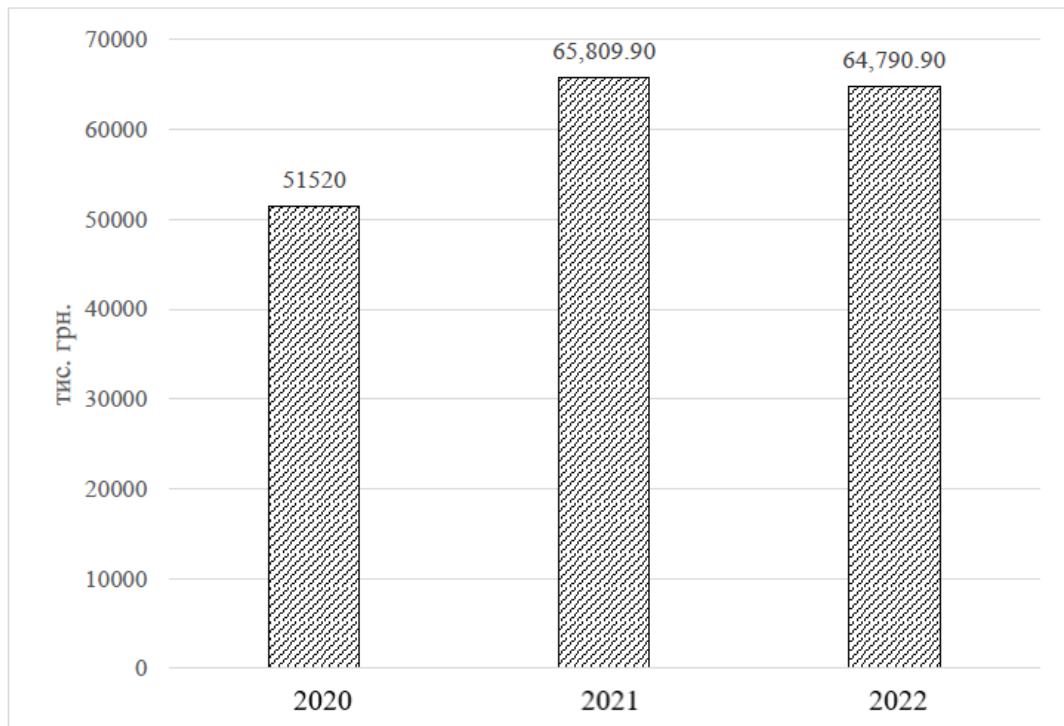


Рис. 2.2. Середня заробітна плата на одного працівника в АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022 рр.

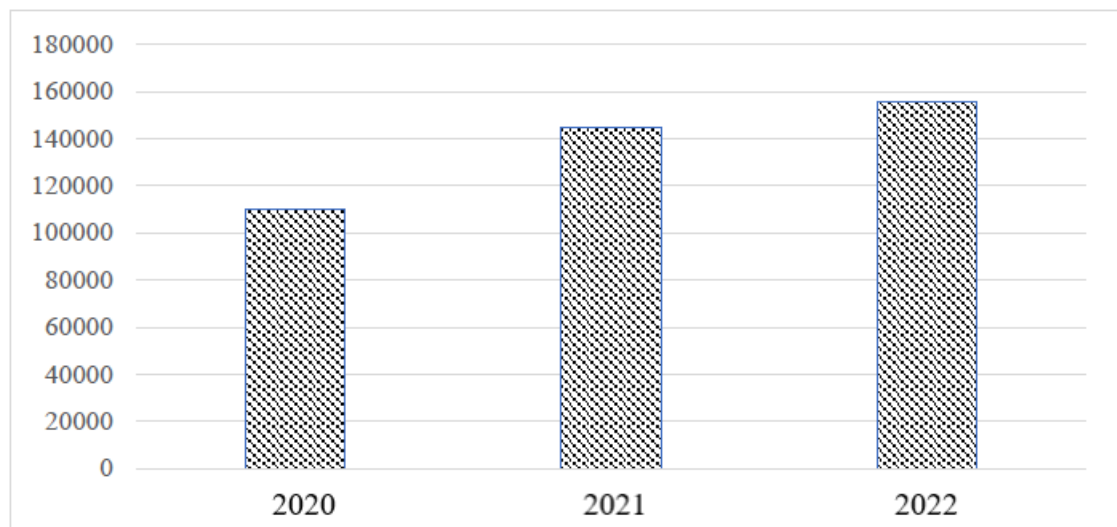


Рис. 2.3. Динаміка фонду заробітної плати в АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022 рр.

Як бачимо з рис.2.2 та 2.3, рівень оплати праці в компанії продовжував зростати протягом звітного періоду. Рівень оплати праці на одного працівника, а також динаміка фонду оплати праці в цілому по компанії є позитивною.

Компанія отримує дохід в основному від продажу власної продукції.

Інформація про доходи компанії представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Доходи АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення у % (+;-) 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020	2021
Всього доходи від реалізації продукції власного виробництва	398365	403890	392744	-1,41	-2,76
в т.ч. підприємствам України	231400	261348	233850	1,06	-10,52
в т.ч. експорт продукції	166965	142542	158894	-4,83	11,47
Інші доходи	36603	51103	43058	17,64	-15,74
в т.ч. дохід від участі в капіталі	174	0	0	-100,00	-
в т.ч. інші фінансові доходи	5978	11171	12393	107,31	10,94
в т.ч. інші доходи	30451	39932	30665	0,70	-23,21
Всього доходів	434968	454993	435802	0,19	-4,22

Виручка від реалізації власної продукції зросла на 5 525 тис. грн у 2021 році порівняно з 2020 роком, збільшившись на 1,4%. Пандемія COVID-19 призвела до значних змін у світовій економіці, в тому числі до різкого зниження економічної активності через карантинні заходи та обмеження трудової діяльності. Аналізуючи виручку від реалізації своєї продукції, керівництво вважає, що зниження у 2022 році буде не таким великим, як у 2021 році, і становитиме на 11 146 тис. грн (2,8%) менше.

Розглянемо основні показники господарської діяльності Полтавського заводу лікарських трав за період 2020-2022 років. Дані для аналізу представлені в табл. 2.4.

Дані табл. 2.4 свідчать про зменшення суми чистого прибутку компанії порівняно з 2020 роком: у 2021 році чистий прибуток збільшився, але у 2022 році він суттєво зменшився (11146 тис. грн). Водночас матеріальні витрати компанії зменшилися на 20267 тис. грн. Витрати на персонал за останні три роки зросли на 15512 тис. грн.

На початок звітної періоду вартість основних засобів становила 586 889 тис. грн. Протягом звітної періоду компанія придбала основні засоби для використання у виробництві та поставила 47 861 тис. грн. за рахунок власних коштів, тоді як 22 555 тис. грн. було використано на збільшення

вартості за рахунок поліпшень. Протягом звітної періоду було ліквідовано та продано основні засоби первісною вартістю 66 023 тис. грн. Вартість основних засобів на кінець звітної періоду склала 591 282 тис. грн. Компанія не має основних засобів, які тимчасово не експлуатуються. Компанія постійно здійснює технічне переоснащення виробництва та буде плани на майбутнє.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників господарської діяльності АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2022р. (+;-) від	
	2020	2021	2022	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	398 365	403 890	392744	-5621	-11146
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	467	455	416	-51	-39
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	66812	84094	82324	15512	-1770
Матеріальні затрати, тис. грн.	165930	141110	145663	-20267	4553
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	328922	376821,5	384130	55208	7308,5
Амортизація, тис. грн.	28683	28307	34839	6156	6532
Оборотні активи, тис. грн.	254193	305481	381011	126818	75530
Продуктивність праці, тис. грн.	853,03	887,67	944,10	91,07	56,43
Матеріаловіддача, грн.	2,40	2,86	2,70	0,30	-0,17
Фондовіддача основних засобів, грн.	1,21	1,07	1,02	-0,19	-0,05
Фондоємність продукції, коп.	0,83	0,93	0,98	0,15	0,05

Вартість оборотних активів компанії також зростала протягом аналізованого періоду: порівняно з 2020 роком у 2022 році вона збільшилася на 126818 тис. грн.

Продуктивність праці зросла з 853,3 до 944,1 тис. грн протягом



періоду. Матеріаловіддача також мала тенденцію до зростання, збільшившись на 0,3 грн.

З іншого боку, показники ефективності використання основних засобів знизилися. Так, фондівіддача та фондомісткість зменшилися на 0,19 грн та збільшилися на 0,15 грн відповідно у 2022 році порівняно з 2020 роком.

У наступному розділі проаналізовано фінансові результати діяльності компанії та їх динаміку у 2020-2022 роках. Вихідні дані для аналізу представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+,-) 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	398365	403890	392744	-5621	-11146
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	237857	223677	217041	-20816	-6636
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	160508	180213	175703	15195	-4510
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	36603	51103	43058	6455	-8045
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	72683	78965	71128	-1555	-7837
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	124428	152351	147633	23205	-4718
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	-22491	-27513	-27038	-4547	475
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	101937	124838	120595	18658	-4243

Як видно з табл.2.5, чистий прибуток компанії зменшився, тоді як валовий та чистий прибуток збільшилися у 2022 році порівняно з 2020 роком. Це пов'язано зі значним скороченням матеріальних витрат компанії та відповідним зменшенням виробничої собівартості. Це також відбулося завдяки зменшенню інших витрат та збільшенню інших доходів. Загалом, компанія була прибутковою в усі роки, і тенденція до зростання прибутку

свідчить про операційну ефективність компанії.

На наступному етапі аналізу буде розглянуто склад та розміщення активів АТ "Київський завод скловиробів". Вихідні дані для аналізу представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Склад і розміщення активів АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022

рр.

--

Показники	Роки						Відхилення (+;) 2022р. від	
	2020		2021		2022		2020	2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	тис. грн.
Нематеріальні активи	112	0,02	97	0,01	82	0,01	-30	-15
Незавершені капітальні інвестиції	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Основні засоби	358487	57,17	395156	55,31	373104	48,01	14617	-22052
Інвестиційна нерухомість	8388	1,34	8165	1,14	7942	1,02	-446	-223
Довгострокові біологічні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	2564	0,41	790	0,11	790	0,10	-1774	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0,00	106	0,01	3	0,00	3	-103
Відстрочені податкові активи	3351	0,53	3055	0,43	3408	0,44	57	353
Інші необоротні активи	0	0,00	1585	0,22	10856	1,40	10856	9271
Запаси	51434	8,20	60881	8,52	81567	10,50	30133	20686
Поточні біологічні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Дебіторська заборгованість	107281	17,11	104696	14,65	98846	12,72	-8435	-5850
Поточні фінансові інвестиції	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Гроші та їх еквіваленти	95391	15,21	139846	19,57	200533	25,80	105142	60687
Витрати майбутніх періодів	87	0,01	58	0,01	65	0,01	-22	7
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Разом	627095	100,00	714435	100,00	777196	100,00	150101	62761

Як видно з даних табл. 2.6, вартість активів підприємства за аналізований період зросла і досягла 150101 тис. грн. Основні засоби зросли на 14617 тис. грн., запаси - на 30133 тис. грн., грошові кошти та їх еквіваленти - на 105142 тис. грн. та інші необоротні активи - на 10856 тис. грн.

У звітному періоді спостерігалася тенденція до зменшення вартості нематеріальних активів, інвестиційної нерухомості, довгострокових фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості.

У цьому контексті варто відзначити позитивну тенденцію збільшення грошових коштів та зменшення дебіторської заборгованості, що сприяє підвищенню ліквідності компанії. Зростання запасів є негативним фактором, що призводить до заморожування оборотного капіталу компанії.

Продовжимо дослідження, проаналізувавши ефективність структури активів АТ "Київський завод скловиробів". Для цього розглянемо дані табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Структура активів АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022 рр.

Активи	Роки						Відхилення (+;) 2022 р. від	
	2020		2021		2022		2020	2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	372902	59,46	408954	57,24	396185	50,98	23283	-12769
Оборотні активи	254193	40,54	305481	42,76	381011	49,02	126818	75530
Необоротні активи та групи вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0
Разом	627095	100,00	714435	100,00	777196	100,00	x	x

Як видно з табл. 2.7, необоротні активи дещо домінують у структурі балансу: у 2022 році частка необоротних активів становила 50,98% порівняно з 49,02% для оборотних активів; у 2020 році необоротні активи становили 59,46%, але протягом трьох років частка необоротних активів залишалася стабільною а частка оборотних активів зросла. В абсолютному вираженні обидві групи активів зросли, але приріст оборотних активів був значно більшим, ніж необоротних. Так, порівняно з 2020 роком необоротні активи компанії зросли на 126818 тис. грн.

Проаналізуємо ліквідність Полтавського заводу медичного скла. Для цього використаємо фінансову звітність підприємства та розрахуємо основні показники ліквідності за період 2020-2022 років.

Вихідні дані для розрахунків та результати розрахунку показників ліквідності Полтавського заводу медичного скла у 2020-2022 роках представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників платоспроможності АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	95391	139846	200533	х	х	х	х
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	107281	104696	98846	х	х	х	х
Оборотні активи (всього), тис. грн.	254193	305481	381011	х	х	х	х
Необоротні активи (всього), тис. грн.	372902	408954	396185	х	х	х	х
Власний капітал, тис. грн.	615794	698751	756525	х	х	х	х
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	11301	15684	20671	х	х	х	х
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	8,44	8,92	9,70	0,2	-8,24	-8,72	-9,50
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	17,93	15,59	14,48	0,7	-17,23	-14,89	-13,78
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	22,49	19,48	18,43	1,0	-21,49	-18,48	-17,43
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,96	18,48	17,43	0,1	-0,86	-18,38	-17,33

Коефіцієнт абсолютної ліквідності компанії значно перевищує нормативне значення. Крім того, цей показник має тенденцію до зростання протягом усіх аналізованих років. Це означає, що поточні зобов'язання компанії повністю фінансуються за рахунок грошових коштів. Компанія є високоліквідною, і її ліквідність зростає.

Коефіцієнт проміжної ліквідності в кілька разів перевищує нормативне значення, що підтверджує ліквідність компанії. Те ж саме можна сказати і про коефіцієнт поточної ліквідності, хоча цей коефіцієнт демонструє негативну динаміку між 2020 та 2022 роками.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами має бути не менше 0,1. Знову ж таки, можна підтвердити високий рівень власних та прирівняних до них коштів для покриття потреб в оборотному капіталі.

Таким чином, результати аналізу показників ліквідності свідчать про те, що фінансовий стан компанії є стабільним і повністю незалежним від кредиторів.

Розглянемо основні фінансові ресурси Полтавського заводу медичного скла у 2020-2022 роках. Вихідні дані для аналізу представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура джерел фінансових ресурсів АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022 рр.

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення у %, (+;-) 2022 р. до	
	2020		2021		2022		2020	2021
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	615794	98,20	698751	97,80	756525	97,34	-0,86	-0,46
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Поточні зобов'язання і забезпечення	11301	1,80	15684	2,20	20671	2,66	0,86	0,46
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, та групами вибуття	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Разом	627095	100	714435	100	777196	100	x	x

Основним джерелом фінансування компанії є власний капітал.

Довгострокова заборгованість та забезпечення були нульовими протягом усіх трьох років. Поточні зобов'язання та забезпечення становлять менше 3% фінансових ресурсів компанії.

Для того, щоб більш детально оцінити фінансовий стан компанії, розрахуємо основні показники фінансової стійкості та проаналізуємо їх динаміку. Результати розрахунків представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників фінансової стійкості АТ «Київський завод скловиробів»  
за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Власний капітал, тис. грн.	615794	698751	756525	х	х	х	х
Позичковий капітал, тис. грн.	11301	15684	20671	х	х	х	х
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	0	0	0	х	х	х	х
Всього використано капіталу, тис. грн.	627095	714435	777196	х	х	х	х
Коефіцієнт автономії	0,98	0,98	0,97	0,5	-0,48	-0,48	-0,47
Коефіцієнт фінансування	0,02	0,02	0,03	1	0,98	0,98	0,97
Коефіцієнт заборгованості	0,02	0,02	0,03	0,5	0,48	0,48	0,47
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,98	0,98	0,97	1	0,02	0,02	0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	54,49	44,55	36,60	1	-53,5	-43,6	-35,6

Аналіз розрахованих показників свідчить про наступне: коефіцієнт автономії АТ "Київський завод скловиробів" перевищує нормативне значення, що свідчить про фінансову стійкість та незалежність від кредиторів.

Коефіцієнт фінансування АТ "Київський завод скловиробів" протягом усього періоду є меншим за 1, що відповідає критеріям для цього показника.

Коефіцієнт заборгованості протягом усього періоду знаходиться нижче нормального значення, що також свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Нормальним значенням для коефіцієнта довгострокової фінансової автономії вважається значення вище 0,5, а для ПрАТ "Київський завод скловиробів" позитивною тенденцією є те, що цей коефіцієнт наближається до 1.

Коефіцієнт фінансової стійкості АТ "Київський завод скловиробів" в декілька разів перевищує 1, що свідчить про високу фінансову стійкість підприємства.

Розглянемо наявність власного оборотного капіталу на період 2020-

2022 рр. для АТ "Київський завод скловиробів" (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура власних оборотних коштів АТ «Полтавський завод медичного скла» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. до	
	2020	2021	2022	2020р.	2021р.
Власний капітал, тис. грн.	615794	698751	756525	140731	57774
Необоротні активи, тис. грн.	372902	408954	396185	23283	-12769
Власні оборотні кошти, тис. грн.	242892	289797	360340	117448	70543

Протягом усього аналізованого періоду компанія мала власний оборотний капітал, розмір якого за звітний період збільшився. Власний оборотний капітал компанії збільшився на 11748 тис. грн. Це підтверджує попередній висновок про фінансову незалежність акціонерного товариства.

На наступному етапі аналізу оцінюється ефективність використання оборотного капіталу АТ "Полтавський завод лікарських трав". Для цього розраховуються показники оборотності оборотних активів, періоду обороту та завантаження активів. Результати розрахунку показників ділової активності для АТ "Київський завод скловиробів" наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка показників обертання оборотних активів АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020р.	2021р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	398365	403890	392744	-5621	-11146
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	x
Ододенний чистий дохід, тис. грн.	1106,57	1121,92	1090,96	-15,614	-30,961
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	251603,00	279837,00	343246,00	91643	63409
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	1,58	1,44	1,14	-0,439	-0,299
Тривалість 1 обороту активів, дні	227	249	315	87	65
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, грн.	0,63	0,69	0,87	0,24	0,18



Результати розрахунку показників ділової активності є наступними: у 2020-2022 рр. оборотність активів АТ "Київський завод скловиробів" незначно зменшилася: на 0,43 обороту; у 2020-2022 рр. оборотність активів АТ "Київський завод скловиробів" зменшилася на 0,43 обороту; у 2020-2022 рр. оборотність активів АТ "Київський завод скловиробів" зменшилася на 0,43 обороту. При цьому період обороту оборотних активів збільшився на 87 днів порівняно з 2020 роком.

Відповідно, коефіцієнт використання активів збільшився на 0,24 грн. Така тенденція свідчить про те, що ефективність використання оборотного капіталу на АТ "Полтавський завод лікарських трав" протягом аналізованого періоду дещо знизилася.

При оцінці фінансово-господарської діяльності важливим елементом є аналіз структури та динаміки операційних витрат підприємства. У табл. 2.13 наведено показники рівня операційних витрат за елементами для АТ "Київський завод скловиробів".

Таблиця 2.13

Структура операційних витрат АТ «Київський завод скловиробів» за економічними елементами за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.
Матеріальні затрати, тис. грн.	165930	141110	145663	-20267	4553
Витрати на оплату праці, тис. грн.	53125	67251	65737	12612	-1514
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	13687	16843	16587	2900	-256
Амортизація, тис. грн.	28683	28307	34839	6156	6532
Інші операційні витрати, тис. грн.	12867	10647	10150	-2717	-497
Всього операційних витрат, тис. грн.	274292	264158	272976	-1316	8818

У структурі операційних витрат АТ "Київський завод скловиробів" у 2020-2022 роках найбільшу частку займали матеріальні витрати (рис. 2.7). У 2020 році їхня частка становила понад 60%, у 2021-2022 роках вона зменшилася до 53%.

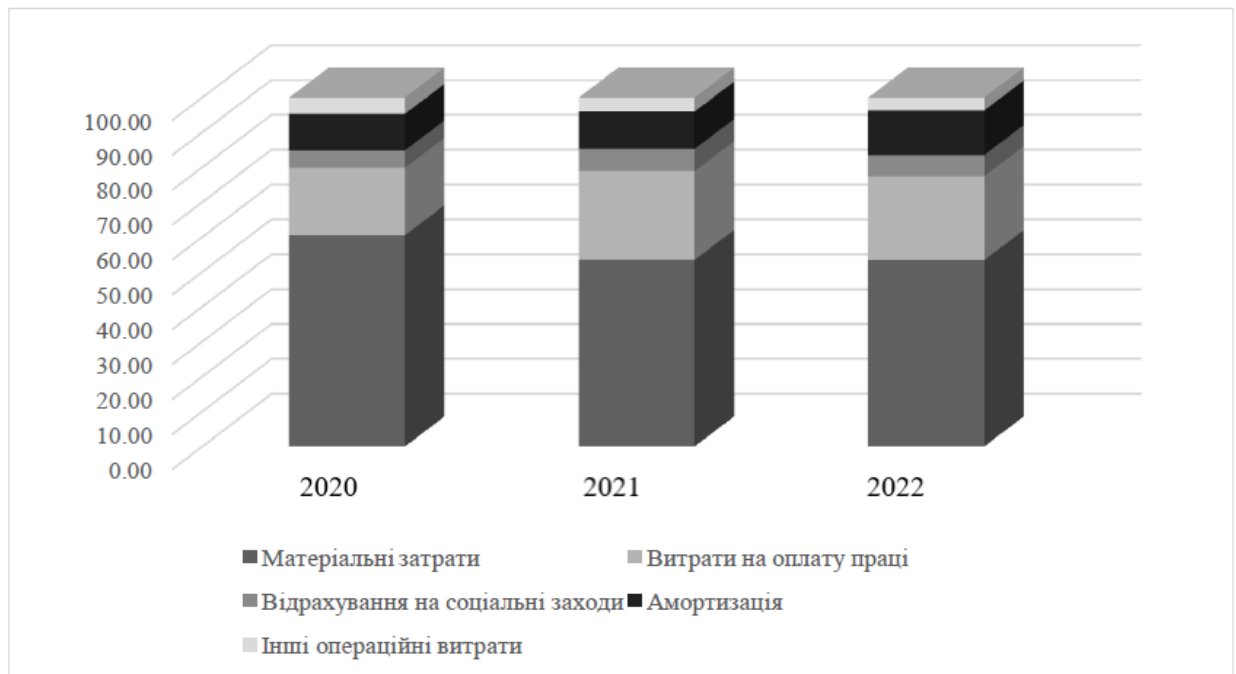


Рис. 2.7. Структура операційних витрат АТ «Київський завод скловиробів» за економічними елементами за 2020-2022 рр., %

Витрати на персонал посідають друге місце в структурі витрат підприємств. Їх частка зростає з 19% у 2020 році до 24% у 2022 році.

Частка амортизаційних відрахувань також зростає з 10% до понад 12% у 2022 році. Частка інших операційних витрат є незначною і має тенденцію до зменшення.

В абсолютному вираженні матеріальні та інші операційні витрати зменшилися порівняно з 2020 роком (20267 тис. грн та 2717 тис. грн відповідно). Інші витрати мають тенденцію до зростання.

Далі розрахуємо показники рентабельності для АТ "Київський завод скловиробів" за період 2020-2022 років. Результати розрахунків представлені в табл. 2.14.

Отже, АТ "Київський завод скловиробів" є прибутковим та рентабельним. При цьому всі показники зросли у 2021 році порівняно з 2020 роком, а рентабельність активів, витрат, обороту та власного капіталу зменшилася у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.14

Динаміка показників рентабельності господарської діяльності АТ «Київський завод скловиробів» за 2020-2022 рр.

Показники	Звітні роки			Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020	2021
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	101937	124838	120595	18658	-4243
Середня вартість активів, тис. грн.	598545,5	670765	745815,5	147270	75050,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	237857	223677	217041	-20816	-6636
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	398365	403890	392744	-5621	-11146
Власний капітал, тис. грн.	615794	698751	756525	140731	57774
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	17,03	18,61	16,17	-0,86	-2,44
Рентабельність (збитковість) витрат, %	42,86	55,81	55,56	12,71	-0,25
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	25,59	30,91	30,71	5,12	-0,20
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	16,55	17,87	15,94	-0,61	-1,93

Отже, за результатами аналізу фінансово-господарської діяльності Полтавського заводу медичного скла можна зробити такі висновки: за період з 2020 по 2022 роки зменшився чистий прибуток від обороту підприємства та знизилася виробничі витрати;

підприємство є прибутковим та рентабельним протягом усього аналізованого періоду;

вартість активів підприємства, зокрема вартість його основних та оборотних засобів, зросла; та

продуктивність праці та матеріаловіддача зросли, що свідчить про ефективність господарської діяльності, тоді як рентабельність активів дещо знизилася;

підприємство є фінансово стійким і платоспроможним, потреби в оборотному капіталі в достатній мірі покриваються власними коштами.

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність АТ "Київський завод скловиробів", у наступному розділі розглянемо процес управління змінами на підприємстві.

### 2.3. Оцінка зовнішніх та внутрішніх передумов реалізації системи управління змінами на АТ «Київський завод скловиробів»

Як зазначалося раніше, підприємства різних сфер діяльності регулярно зазнають впливу економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища, і АТ "Київський завод скловиробів" не є винятком. Тому керівництву необхідно приділяти особливу увагу процесам управління змінами в організації при розробці заходів щодо адаптації до цих факторів або їх нейтралізації.

Так, з метою задоволення запитів споживачів керівництво АТ "Київський завод скловиробів" постійно шукає шляхи підвищення якості своєї продукції. З цією метою у 2015 році було проведено реконструкцію другої скловарної печі вартістю 67 705,4 тис. грн., а у 2019 році - реконструкцію першої скловарної печі вартістю 82 236,8 тис. грн. із застосуванням принципово нової технології скловаріння - газокисневої з електронагрівом - для отримання продукції європейської якості Проект став успішним.

У 2015-2016 роках була проведена реконструкція компресорної станції вартістю 21 530,9 тис. грн.

У 2016 році введено в експлуатацію дві нові лінії вартістю 15 964,8 тис. грн, а в 2019 році - одну нову лінію вартістю 8 217,3 тис. грн, оснащену електронною системою контролю геометричних розмірів, що дало можливість контролювати сім геометричних розмірів ампул одночасно.

З метою усунення ризику погіршення якості (подряпини, забруднення, руйнування) товарних туб під час транспортування, у 2019-2020 роках Група придбала обладнання для обгортання туб у термоусадочну плівку. Вартість

зазначеного обладнання склала 50 824,9 тис. грн.

У 2019-2020 роках компанія модернізувала лінію з виробництва склотари та ввела в експлуатацію комп'ютеризовану систему управління виробництвом склотари вартістю 11 864,2 тис. грн.

У 2021 році підприємство провело реконструкцію з метою встановлення нового обладнання (обладнання для автоматизації процесу завантаження скляних трубок в ампульні машини) У 2 та 4 кварталах 2021 року було встановлено та введено в експлуатацію 30 одиниць (вартістю 36 156,5 тис. грн) вищезазначеного обладнання Протягом 2021 року підприємством було придбано 14 одиниць обладнання для захисту ампул від несанкціонованого доступу вартістю 15 201,5 тис. грн.

У 2022 році компанія продовжила встановлювати нове обладнання. У 3 кварталі 2022 року завершено холодний ремонт скловарної печі №2 вартістю 40 504,3 тис. грн.

У наступному операційному періоді компанія вважає за необхідне підготуватися до холодного ремонту та реконструкції однієї з печей, розробити та встановити систему автоматичного регулювання швидкості витягування склотари на лінії та розробити технологію термоусадочної упаковки транспортних пакетів з продукцією Бюджет витрат на 2021 рік передбачає на ці витрати 45 млн грн. .

У своїй господарській діяльності компанія дотримується політики захисту навколишнього середовища. Основними принципами діяльності компанії є раціональне використання природних ресурсів та збереження навколишнього середовища.

Компанія виключає втрати води на всіх етапах водокористування: у 2022 році компанія отримала та фактично використала 61,8 тис. кубометрів води.

Компанія також дотримується гранично допустимих рівнів впливу на навколишнє середовище та гігієнічних норм: у 2022 році компанія сплатила екологічний податок у розмірі 40 308,99 грн за викиди забруднюючих

речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами та 2 168,73 грн за розміщення відходів у спеціально відведених для цього місцях.

У 2022 році компанія придбала вертикальний прес для пресування відходів полімерних матеріалів та макулатури. Компанія придбала та встановила на своїх виробничих майданчиках обладнання для зменшення запиленості робочих місць пакувальників та викидів в атмосферу. Компанія постійно контролює технічний стан технологічного обладнання та проводить своєчасні ремонти згідно з графіком планово-попереджувальних ремонтів. Проводиться моніторинг викидів забруднюючих речовин в атмосферу та вимірювання ефективності пилогазоочисного обладнання.

Щодо інноваційної діяльності підприємства можна відзначити наступне. Технологічний процес виробництва медичної техніки на АТ "Київський завод скловиробів" - це повний цикл виробництва, виготовлення та реалізації виробів медичного призначення. Устаткування для ділянки складання шихти фірми Zippe (Німеччина), газокиснева піч з електропідігрівом фірми Glass Service (Італія), обладнання для розтягування скляних трубок фірми Olivot (Італія), автоматична лінія пакування трубок фірми Impianti Novorack (Італія), установки EUROMATIC для нанесення точок розриву на ампули ORS ампули EUROMATIC EUROMATIC (Італія); комп'ютеризовані системи контролю скляних туб компанії JLI vision a/s (Данія); обладнання для автоматизації процесу завантаження скляних туб в ампулоутворювальні машини компанії OSMI (Італія); обладнання для вимірювання температури в ампулах компанії Olivotto Glass Technologies (Італія) - вимірювальну систему для контролю товщини скляної трубки в режимі он-лайн.

У цьому контексті варто відзначити високу інноваційну спроможність підприємств, тобто високу забезпеченість власними ресурсами та можливість реалізовувати інноваційні стратегії розвитку без зовнішніх запозичень.

Логічним процесом вибору типу стратегічного розвитку організації є оптимізація варіантів, що пропонуються зовнішнім середовищем через

обмеження внутрішнього середовища. Тому показники ефективності всіх можливих варіантів стратегічного розвитку організації будуть відрізнятися один від одного.

У цьому контексті важливим є узагальнення аналізу підприємства як соціально-економічної системи шляхом аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

З цією метою пропонується використати методологію SWOT-аналізу для виявлення основних сильних і слабких сторін, можливостей і загроз АТ "Київський завод скловиробів".

Аналіз внутрішнього середовища підприємства за даною методологією включає дослідження всіх підсистем підприємства, зокрема матеріально-технічної, фінансово-економічної, соціальної, інформаційної та управлінської підсистем, та виявлення сильних і слабких сторін підприємства в цьому контексті.

Таблиця 2.15

## Аналіз внутрішнього середовища АТ «Київський завод скловиробів»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Високі виробничі потужності	1. Високий строк окупності впроваджуваних інновацій
2. Кваліфікований виробничий персонал	2. Зниження рівня ефективності використання основних фондів
3. Висококваліфікований та досвідчений управлінський персонал	3. Зниження рівня ділової активності (використання оборотних коштів)
4. Ефективна організаційна структура	4. Високий рівень енергозалежності
5. Високий рівень стабільності персоналу	
6. Високий рівень фінансової стійкості	
7. Високий рівень та позитивна динаміка продуктивності праці	
8. Ефективне використання матеріальних ресурсів	
9. Високий рівень якості продукції	
10. Забезпеченість новітнім обладнанням та постійне оновлення технологічної бази	
11. Відомий бренд	

У попередньому розділі магістерської роботи було проаналізовано показники, що характеризують функціонування цих підсистем як окремо, так і у взаємозв'язку між собою.

У табл. 2.15 наведено результати аналізу внутрішнього середовища АТ "Київський завод скловиробів".

Аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає визначення можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища. Для АТ «Київський завод скловиробів» основні загрози та можливості наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

## Аналіз зовнішнього середовища АТ «Київський завод скловиробів»

Можливості	Загрози
1. Впровадження нових технологій у виробництво	1. Несприятливі економічні умови можуть змінити кон'юнктуру внутрішнього і зовнішнього ринку, що спричинить уповільнення темпів роста доходів
2. Впровадження технологій енергозбереження	2. Зберігається ризик зміни митного, податкового та валютного законодавства, що може вплинути на діяльність підприємства.
3. Залучення інвестицій у розвиток виробництва, в тому числі іноземних	3. Різкі зміни валютних курсів мають вплив на діяльність підприємства у зв'язку з здійсненням експортно-імпорتنих операцій
4. Розширення ринків збуту	4. Несвоєчасне чи не повне виконання окремими контрагентами зобов'язань у відповідності до умов договору несе ризики для діяльності підприємства
5. Збільшення обсягів реалізації у зв'язку зі зростанням потреби в продукції підприємства, пов'язаної з пандемією COVID-19	5. «Довший та інтенсивніший» вплив пандемії COVID - 19 на світову економіку є ризиком для діяльності підприємства
6. Участь у проектах з міжнародного співробітництва	6. Можливе зниження цін та обсягів реалізації може призвести до скорочення доходів
	7. Зростання цін на сировину та енергоресурси може призвести до перевищення темпів зростання витрат над доходами

Підсумуємо результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища АТ «Київський завод скловиробів» за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

## Матриця SWOT-аналізу АТ «Київський завод скловиробів»

	Можливості - 6 балів	Загрози - 7 балів
Сильні сторони - 11 балів	ПОЛЕ «СМ» 17 балів	ПОЛЕ «СЗ» 18 балів
Слабкі сторони - 4 бали	ПОЛЕ «СЛМ» 10 балів	ПОЛЕ «СЛЗ» 11 балів

За результатами SWOT-аналізу АТ "Київський завод скловиробів"



належить до стратегічного сектору СЗГ. Це свідчить про те, що підприємство має значний потенціал розвитку, але в той же час існує ряд потенційних загроз з боку зовнішнього середовища.

Тому політика компанії спрямована на те, щоб виробляти продукцію гарантованої якості; постійно вивчати потреби та очікування споживачів; забезпечення відмінної якості обслуговування клієнтів; і дотримання умов виробництва та постачання продукції; підтримання взаємовигідних відносин з постачальниками сировини та комплектуючих; постійне поліпшення системи менеджменту якості компанії.

В ході діяльності по досягненню цілей компанії може бути визначений вектор результативності, кожному з яких відповідає відповідний показник у векторі еталонних значень. Залежно від кількості конкретних показників формула інтегрального критерію якості управління може бути записана в загальному вигляді:

$$\int f(x)dx$$

Тут підінтегральна функція включає (неявно) змінну, яка визначає відхилення фактичної траєкторії від еталонної траєкторії.

Перевага такого підходу полягає в тому, що можна отримати інтегральну оцінку суми модулів відхилень, відразу визначити роль позитивних і негативних відхилень у цій оцінці і, за необхідності, відкинути позитивні відхилення, якщо виникає потреба залишити у вільній оцінці лише негативні відхилення через те, що поставлені цілі не були досягнуті. Це необхідно для того, щоб мати таку можливість. Слід також зазначити, що відносна форма відхилень дозволяє підсумовувати їх незалежно від того, що вихідна інформація про ціль і фактичні значення параметрів, що розглядаються, виражені в різних одиницях виміру.

Успіх розглядається як здатність АТ "Київський завод скловиробів" виконувати свою місію з максимальною ефективністю та результативністю. Необхідною і достатньою умовою успіху є наявність у підприємства потенціалу для досягнення поставлених цілей і завдань, тобто ефективного

менеджменту, достатніх ресурсів і сприятливих умов зовнішнього середовища.

На думку внутрішнього середовища та зацікавлених сторін, соціальний та економічний успіх АТ "Київський завод скловиробів" залежить від його зовнішньої сумісності та здатності підтримувати внутрішню узгодженість і збалансованість (цінності, на яких зосереджені члени організації). Тому важливо, щоб керівництво знало, як розробляти інноваційні проекти, які мінімізують ризик виникнення конфліктів в організації, можуть бути успішно впроваджені і є прийнятними з точки зору часу і вартості інновацій.

Сенс організаційних змін проявляється в ефективності внутрішньо- та міжорганізаційних взаємодій у процесі цілеспрямованої спільної діяльності.

Оцінити зміни дуже складно. При оцінці ефективності організаційних змін слід використовувати наступні поняття:

організаційна ефективність як співвідношення витрат і результатів;

критерії ефективності: зазвичай використовуються для того, щоб зробити висновки про організаційну ефективність;

показники ефективності як кількісні або якісні результати діяльності організації.

Однією з найактуальніших проблем, з якою стикається АТ "Київський завод скловиробів" в процесі організаційної трансформації, є проблема оцінки ефективності змін. Будь-які перетворення на підприємстві мають сенс тільки в тому випадку, якщо вони призводять до підвищення ефективності діяльності підприємства. Найбільш вдалим інструментом для оцінки ефективності організаційних змін є збалансована система показників.

Основна ідея цього методу полягає в тому, щоб представити керівництву найважливішу інформацію в стислому і структурованому вигляді у вигляді системи показників. З одного боку, ця інформація повинна бути компактною, а з іншого - відображати всі ключові аспекти діяльності компанії.

Збалансована система показників - це система оцінки на основі

стратегії (система управлінського обліку). Вона допомагає вирішити проблеми, що пов'язують стратегічний та операційний рівні управління організацією. Ключовий принцип цього підходу: "Ви можете управляти тим, що ви оцінюєте".

Для цього необхідна загальна модель стратегії. Такою моделлю є Карта стратегії (Р. Каплан і Д. Нортон) [39]. У збалансованій системі показників організація зазвичай розглядається з чотирьох перспектив (аспектів). Відповідно до кожної з цих перспектив розробляються кількісні показники, збираються та аналізуються дані (рис. 2.8).

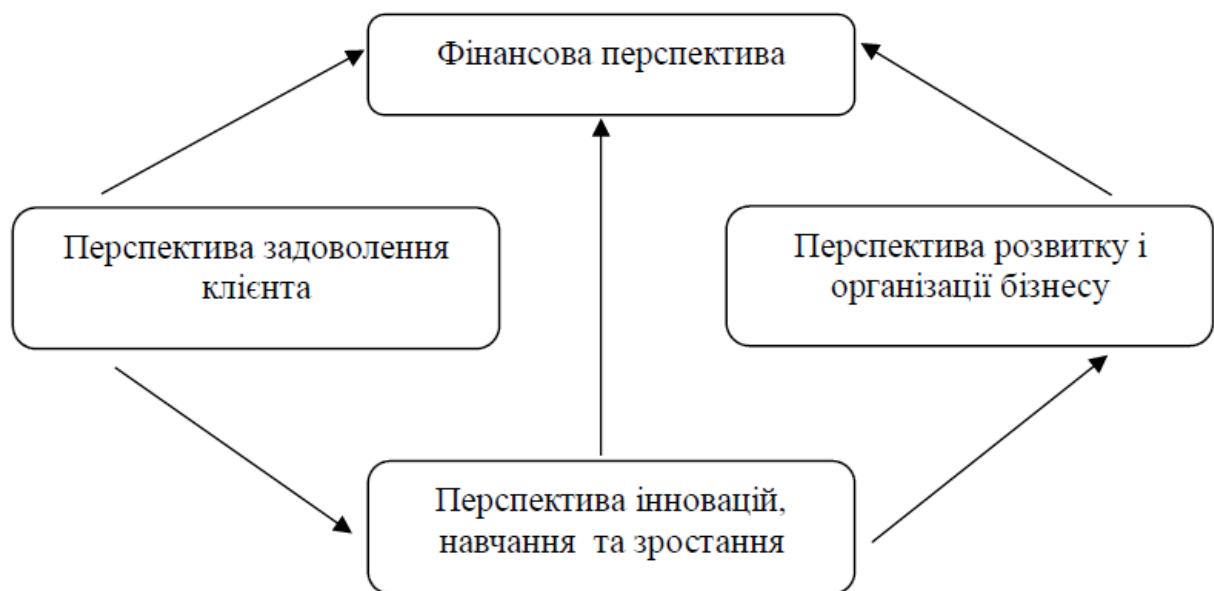


Рис. 2.8. Структура збалансованої системи показників

1) Перспектива навчання та розвитку компетенцій.

Навчання працівників сприяє розвитку корпоративної культури. Освічені людські ресурси є ключовим ресурсом будь-якого підприємства. Ця перспектива відображає, як знання, навички, досвід, технології та інші нематеріальні активи можуть бути використані для досягнення конкурентних переваг.

2) Перспектива бізнес-процесів.

Це стосується внутрішніх бізнес-процесів. Важливо розуміти, які процеси відіграють найважливішу роль у досягненні конкурентної переваги.

3) Клієнтська перспектива.

Це стосується клієнтоорієнтованості та задоволеності клієнтів у всіх сферах. Важливо проаналізувати, що може бути цікавим для клієнтів, щоб залучити їх і досягти необхідних фінансових результатів.

(4) Фінансова перспектива. Це передбачає надання своєчасних і точних даних про капітал, а також обробку та збереження фінансових даних.

Ця перспектива показує, наскільки цікаво акціонерам інвестувати в компанію.

Всі ці напрямки взаємопов'язані. Кожна з наступних сфер допомагає визначити, як можна досягти розвитку попередньої сфери. Видно не тільки результати, яких потрібно досягти, але й шляхи, якими їх можна досягти.

Хоча цих чотирьох основних напрямів достатньо для врахування інтересів усіх груп стейкхолдерів, вони можуть бути поділені на піднапрями, які враховують специфіку бізнесу конкретної компанії.

Враховуючи вищезазначене, було розроблено взаємопов'язану систему ключових елементів збалансованої системи показників АТ "Київський завод скловиробів", яка може бути використана для оцінки ефективності управління змінами на підприємстві (табл. 2.18).

Що стосується значень ключових показників у цих чотирьох перспективах, то слід зазначити наступні моменти.

У попередньому підрозділі було проаналізовано показники прибутковості компанії, які є позитивними та прибутковими. Показники фінансової стійкості та платоспроможності є вищими за встановлені нормативи. З точки зору клієнтів, також можна відзначити високу задоволеність клієнтів (за результатами опитування). Частка постійних клієнтів перевищує 80%.

Продуктивність праці та матеріаловіддача підприємства зросли, що свідчить про ефективність трансформації. Капіталовіддача знизилася, але це пов'язано зі значним оновленням основних фондів протягом останніх років.

Відносний рівень кваліфікації управлінського персоналу становить 100%, при цьому плинність кадрів становить 7-8%, тобто є досить низькою.

Таблиця 2.18

## Система збалансованих показників АТ «Київський завод скловиробів»

Складові	Цілі	Ключові показники ефективності	Заходи, спрямовані на досягнення цілей
Фінанси	Зростання прибутку	Рентабельність; Фінансова стійкість	Пошук нових ринків збуту; Залучення зовнішніх джерел фінансування; Отримання дивідендів від участі в діяльності інших підприємств
Клієнти	Збереження клієнтської бази та залучення нових клієнтів	Частка постійних клієнтів Рівень задоволеності клієнтів	Розробка нової асортиментної політики, Удосконалення комунікаційної політики;
Внутрішні бізнес-процеси	Своєчасне формування та виконання замовлень Підвищення рівня якості Інноваційний розвиток	Продуктивність праці Фондовіддача Матеріаловіддача	Впровадження засобів автоматизації управління; Удосконалення організації праці Впровадження сучасних технологій
Навчання і розвиток	Розвиток персоналу	Коефіцієнт плинності кадрів; Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	Розробка програми розвитку персоналу; Розробка системи мотивації

Таким чином, аналіз дозволяє зробити висновок, що компанія активно впроваджує зміни та розвиває інновації. У наступному розділі дослідження будуть представлені рекомендації щодо покращення цього процесу на АТ "Київський завод скловиробів".

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЗАХОДІВ З ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МЕЖАХ АТ «ПОЛТАВСЬКИЙ ЗАВОД МЕДИЧНОГО СКЛА»

#### 3.1. Обґрунтування доцільності змін у механізмі управління змінами АТ «Київський завод скловиробів»

Основними рисами менеджменту 21 століття є управління підприємствами на основі таких ключових цінностей, як акцент на лідерство, врахування ключових процесів у навколишньому середовищі та управління організаційними змінами відповідно до особливостей процесів зовнішнього середовища. У зв'язку з питаннями такого роду багато вчених і експертів аналізували принципи створення ідеальної організаційної структури підприємства, яка може враховувати вищезгадані характеристики. Іншими словами, мова йде про пошук "єдино правильної організаційної структури".

Зупинимося на одній з таких характеристик, а саме на необхідності адаптації підприємств до ринків, що динамічно розвиваються, споживчих уподобань, зовнішніх умов ведення бізнесу, відкриттів у науці та виробництві, появи нових видів сировини тощо, у вигляді змін в організаційній структурі. Успіх та ефективність самого підприємства залежить від того, наскільки розвинута спроможність підприємства до управління змінами. Іншими словами, здатність до "управління змінами" ставиться на перше місце в управлінні, що, в свою чергу, визначає "управління організаційною структурою" як основну форму реагування на такі зміни.

Результати аналізу ПАТ "Київський завод скловиробів" свідчать про досить високий рівень розвитку цієї компетенції на підприємствах. Проте проблема формування загального механізму управління змінами на підприємствах залишається актуальною.

Управлінська діяльність топ-менеджменту підприємства в першу чергу

спрямована на забезпечення підвищення ефективності діяльності керованого об'єкта. Тому основним моментом є розгляд механізмів управління організаційними змінами в контексті забезпечення виконання цього завдання.

Ми вважаємо, що такі механізми повинні включати такі структурні компоненти. До складу механізму управління організаційними змінами мають входити такі компоненти: принципи побудови, що відповідають сучасним цілям управління; організаційна структура, здатна вловлювати та аналізувати сигнали змін; арсенал форм і методів управління мотивацією персоналу;

створення організаційної структури підприємства, що відповідає поставленим цілям змін;

наявність сучасних систем зворотного зв'язку для оцінки ефективності роботи в нових умовах.

Основним стрижнем механізму управління змінами є організаційна культура ПАТ "Київський завод скловиробів", оскільки її закономірності та особливості є основою для реалізації та розвитку завдань кожного елемента механізму. Організаційна культура, як "цемент", є сукупністю норм, правил і законів, які панують серед співробітників компанії і пов'язують основні елементи механізму тим, що їх прояв пов'язаний з повсякденною і довгостроковою роботою компанії. У загальному вигляді схема механізму управління змінами, запропонованого для ПАТ "Київський завод скловиробів", представлена на схемі (рис. 3.1).

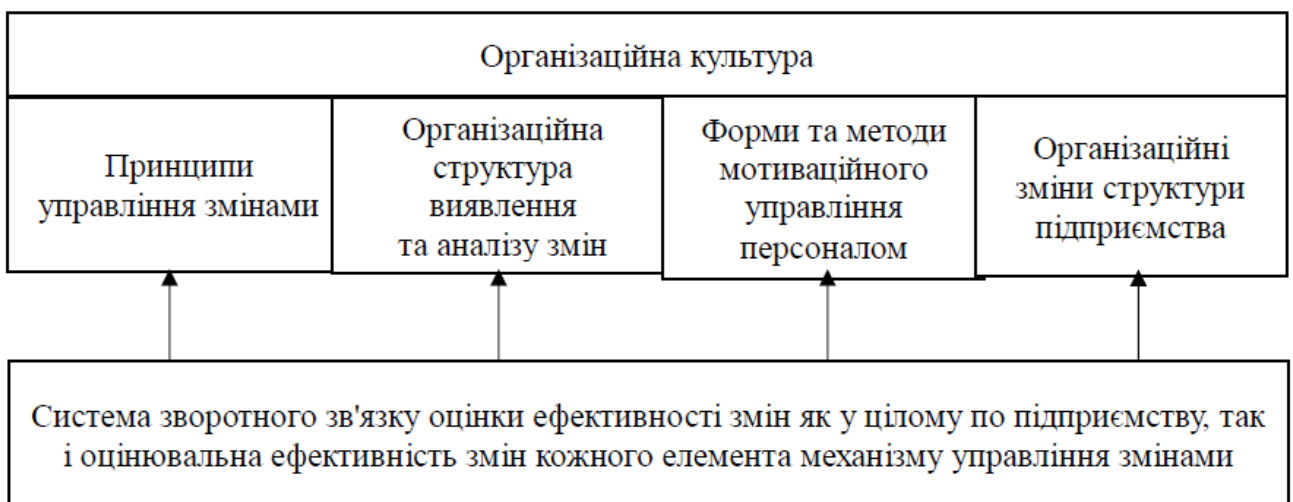


Рис. 3.1. Механізм управління змінами АТ «Київський завод скловиробів»

Розглянемо основні принципи механізму управління змінами на АТ "Київський завод скловиробів". До таких принципів слід віднести, в першу чергу, наступні:

- принцип організаційної прозорості;
- принцип розподілу відповідальності на кожному рівні управління;
- кількість організаційних рівнів має бути зведена до мінімуму;
- у кожного працівника має бути лише один безпосередній керівник.

На додаток до вищезазначеного, слід додати кілька важливих пунктів. Принципи організаційних змін, засновані на командних структурах управління. Найефективнішою робочою структурою, як у пошуку рішень, так і в їх реалізації, є команда. Це пов'язано з тим, що, звичайно, коли члени команди підібрані на основі психологічного закону сумісності, їхні характеристики доповнюють один одного і створюють синергію.

Ще один важливий принцип - будувати систему роботи не "керуючи" персоналом, а спрямовуючи його до кінцевої мети. Причиною такого підходу є те, що непрямі методи є більш ефективними, ніж прямі, управлінські методи для вирішення творчих завдань та управління змінами.

Аналізуючи основні інструменти виявлення та аналізу змін, що відбуваються, варто відзначити наступні підходи. По-перше, оцінити, якими є ключові ресурси підприємства. Це можна назвати базовими цілями підприємства. Їх може бути декілька. Водночас, існує також низка критеріїв, які загалом доповнюють оцінку діяльності підприємства. Наша позиція полягає в тому, що необхідно встановити систему основних і додаткових показників для оцінки діяльності підприємств, пов'язаних з роботою по відстеженню змін рівня стану підприємства і його поточної ринкової позиції. Причому ці показники повинні не тільки оцінювати фактичні результати роботи, а й враховувати різні фактори, які чинять тиск на ринок і спрямовані на майбутній розвиток ринку. Наприклад, аналіз діамантів Портера надає принаймні деякі індикатори мінливого ринку.

На основі класифікації створеної системи індикаторів повинна бути створена організаційна структура, в завдання якої повинна входити не тільки



оціночна, а й аналітична робота з формування перспектив розвитку ринку і його основних тенденцій. Крім того, до функцій цієї організації повинні входити також завдання бенчмаркінгу для виявлення найцікавіших напрямків роботи, що існують у цій та суміжних галузях. Така організаційна структура повинна слугувати "мозковим" центром компанії. Рис.3.2 ілюструє таку організаційну структуру.

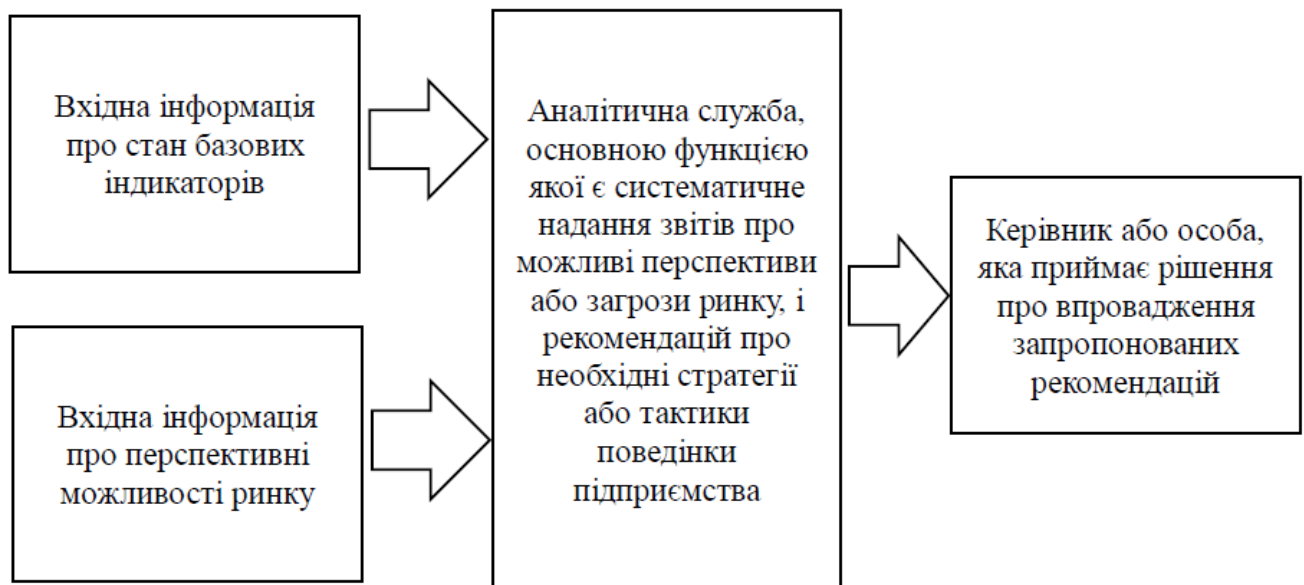


Рис. 3.2. Схема структури аналізу та виявлення змін АТ «Київський завод скловиробів»

Як видно зі схеми, робота та функції цієї організації є надзвичайно важливими, а ціна помилки в її роботі є досить високою, оскільки існує велика ймовірність зробити неправильні висновки при підготовці пропозицій. Тому для виконання цього завдання необхідно залучати висококваліфікований персонал і створювати умови для його високоефективної та плідної роботи, в тому числі за допомогою низки стимулів.

Третім елементом механізму управління змінами на АТ "Київський завод скловиробів" є система мотивації працівників, спрямована на адаптацію до змін. Як відомо, завдання подолання опору змінам, що впроваджуються, є найскладнішим в управлінській практиці. Це стосується питань звичок, принципів і стереотипів у повсякденній діяльності співробітників, а також інших

психологічних аспектів управління персоналом.

Звичайно, неможливо описати всі можливі умови побудови такої системи, тому тут ми зупинимося на основних вимогах до сучасної мотиваційної системи управління персоналом. Перший і найважливіший аспект такої системи - приділяти увагу не тільки продукту, але й людям, які його роблять. Система мотивації повинна бути створена "всередині" працівника. Це має багато аспектів, включаючи як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію, а також індивідуальний підхід до кожного працівника організації чи компанії.

Іншою сферою систем мотивації, спрямованих на зміну діяльності компанії, є система освіти та навчання, причому особливе значення має створення підсистем психологічної та інтелектуальної реабілітації. У цій сфері певною мірою має бути вирішене питання соціальної відповідальності перед працівниками. Загальновідомо, що людина сьогодні постійно піддається низці стресових загроз, починаючи від отримання інформації і закінчуючи внутрішніми очікуваннями. Як наслідок, досить складно ефективно працювати в нових ситуаціях і невизначених умовах. Саме тому ми говоримо про психологічну та інтелектуальну реабілітацію, яка є ключовим елементом діяльності АТ "КЗСВ".

Розглядаючи принципи побудови організаційної структури АТ "КЗСВ", яка б найкраще відповідала умовам, що постійно змінюються, слід виходити насамперед з того, що метою є забезпечення досягнення цілей організації, які пов'язані зі стратегічним плануванням діяльності підприємства. Існують різні типи організаційних структур підприємств. Основними з них є. Функціональні, відомчі та продуктові структури, клієнтоорієнтовані організаційні структури, адаптивні та механістичні структури, проектні структури, матричні та конгломератні структури.

Ми не маємо наміру претендувати на те, що запропонована типологія організаційних структур є вичерпною, але слід зазначити, що кожен тип має багато сильних і слабких сторін. Наше завдання полягає не стільки в тому, щоб проаналізувати їхні сильні та слабкі сторони, скільки в тому, щоб розставити пріоритети щодо вимог до необхідних структур, виходячи з викликів адаптації до

змін. Для наочності ми будемо називати таку структуру "хамелеоном" [41]. Здатність усіх хамелеонів змінювати колір і малюнок свого тіла широко відома. Таким чином, забарвлення хамелеона гармонує з навколишнім фоном і маскує тварину, тобто пристосовує її до умов виживання, як полювання, так і розмноження".

Перш за все, хамелеони повинні мати різні структури всередині самої організації. Наприклад, на вхідному рівні (служба виявлення та аналізу змін), якщо вхідні показники аналізуються комплексно і жоден з них не є пріоритетним, структура організації матиме матричну структуру.

На етапі узагальнення та аналізу проектна система організаційної структури є найбільш ефективною, особливо при розробці рекомендацій щодо стратегічних і тактичних дій компанії.

Серед функцій АТ "КЗСВ" етап, пов'язаний з реалізацією завдань по впровадженню змін, повинен поєднуватися як з прямим управлінням (лінійно-адміністративний тип), так і з матричними структурами рівня, тобто структурами рівня, орієнтованими на клієнта. Структура, орієнтована на результати змін. Система зворотного зв'язку може бути ефективно побудована на принципах проектної (групової) роботи.

Таким чином, запропонований варіант механізму управління змінами АТ "КЗСВ" на основі організаційних змін в компаніях дозволяє швидко реагувати на ринкову невизначеність як зі стратегічної точки зору, так і з точки зору тактичних завдань. Основною цінністю цього підходу є організація бізнесу на основі прогнозування та планування.

Реалізація запропонованого механізму управління змінами неможлива без закріплення у свідомості керівництва необхідності постійної адаптації до об'єктивних змін у зовнішньому середовищі та застосування найбільш ефективного стилю управління для подолання опору виробників змінам, як способу розвитку організації. Розглянемо це більш детально.

Якщо проаналізувати систему факторів, що впливають на необхідність постійної адаптації до змін, то в першу чергу можна виділити наступні

швидке і безперервне технологічне оновлення;  
 посилення конкуренції;  
 економічна глобалізація, яка усуває бар'єри для міжнародного бізнесу;  
 доступність і відносна дешевизна інформації;  
 висока "мобільність" людських ресурсів, включаючи зміну місця роботи.

Виходячи з цього, основні вектори, що впливають на зміну стану АТ "КЗСВ", визначають його організаційну структуру та культуру, а центрами впливу, ключовими управлінськими акторами та центрами опору є люди, які є працівниками цієї організації. Рисунок 3.3 ілюструє такий стан речей. 3.3 ілюструє такий стан речей.

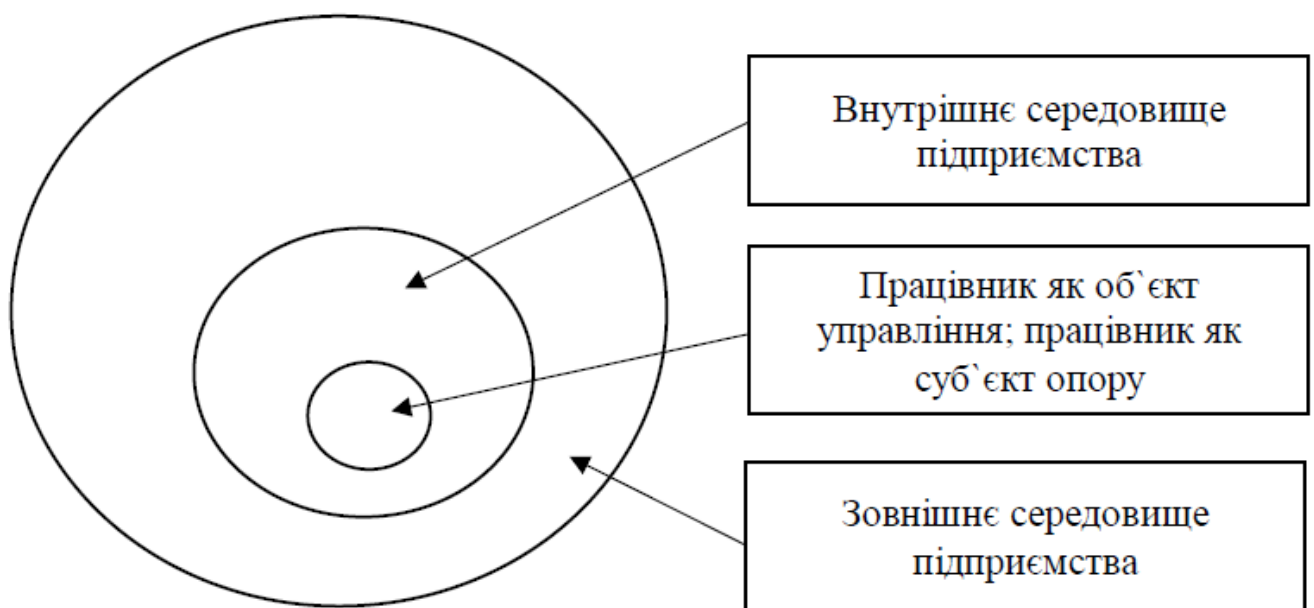


Рис. 3.3. Основні вектори ініціювання змін в АТ «КЗСВ»

Загалом, можна зробити ряд висновків: здатність АТ "КЗСВ" до змін є важливим фактором його успіху як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Однак однієї лише здатності до змін вже недостатньо. Новим "ключем" до успіху є зростаючий темп змін, а отже, успіх забезпечується здатністю "швидко змінюватися".

Ключова компетенція менеджерів, тобто їхня здатність управляти організаційними змінами, базується на її ключових структурних елементах:

Створення системи управління змінами.

Моделювання процесів організаційних змін.

Розробка методик управління організаційними змінами.

Оцінка ефективності управління змінами.

Алгоритми змін базуються на триступеневій теорії змін:

Розморожування стану.

Трансформація (зміна).

Заморожування змін.

Основні напрямки заморожування або творчого руйнування слід розглядати, виходячи з конкретних характеристик. Наприклад, процеси творення і руйнування відбуваються одночасно. Це означає необхідність пошуку "точок зламу", тобто точок, де організація має найбільшу перевагу на даний момент.

Слід зазначити, що "руйнування" завжди спричинене зовнішніми факторами. Однак менеджерам важливо враховувати, що основним методом творчого руйнування є дивергентне мислення (вирішення однієї проблеми кількома методами). Виходячи з цієї преамбули, необхідно переглянути системи планування та управлінських процесів.

Найважливішим етапом у впровадженні змін в АТ "КЗСВ" є період, протягом якого розробляється бачення нової організації. Специфіка цього бачення полягає в наступному:

модель нової організації повинна бути реалістичною, а не правдоподібною.

модель нової організації має бути реалістичною, а не умовною.

інакше вона може втратити союзників.

Планування розвитку організації є підготовчим етапом у фазі розморожування. Планування в управлінському контексті означає підготовку і формулювання плану діяльності або періоду роботи з визначенням цілей, змісту, обсягу, послідовності, термінів і, в багатьох випадках, способу реалізації.

Методи планування включають в себе:

визначення та обґрунтування основних цілей і завдань організації чи установи;

встановлення конкретних показників і критеріїв, необхідних для досягнення

цілей і завдань

деталізацію завдань за видами та обсягами робіт, конкретними робочими місцями та термінами виконання;

детальні розрахунки витрат і вигод на весь період планування.

При впровадженні змін найбільшою зброєю керівника, безсумнівно, є його стиль управління. А він, у свою чергу, залежить від сили управлінських здібностей. Взагалі, це порогове питання. Або лідер має владу, або не має. В останньому випадку зміни не можуть відбутися.

Варто зазначити, що сучасні дослідження з менеджменту дають п'ять причин управлінської влади:

юридична влада;

влада заохочення;

влада покарання;

влада експертів (заснована на знаннях);

влада референтності (довіра - харизма).

Саме тому діяльність сучасних лідерів має бути спрямована на формування влади з урахуванням усіх п'яти причин. Аудит влади керівника в основному здійснюється за допомогою наступних методів

Аналіз нормативно-правової бази влади Які ключові компетенції мають менеджери, чого їм не вистачає і що необхідно запровадити?

Аналіз методів і систем мотивації та покарання підлеглих. Методи та принципи матеріального та психологічного менеджменту. Наскільки вони розвинені або нерозвинені в організації. Чи існує особливе внутрішнє мотиваційне середовище.

Аналіз власного рівня професійного розвитку на основі наявності або відсутності всіх компетенцій (спеціальних і загальних), необхідних для керівника. Рівень володіння різними видами знань, наприклад

Необхідність розвитку харизматичних якостей як керівника через підвищення відповідальності за кожного члена команди.

Загалом, все це пов'язано з тим, що головною метою є не влада заради

влади, а влада заради цілей організації. Влада - це засіб для досягнення мети. І саме тут здатність менеджерів делегувати владу в різних формах створює напрямок для розвитку організації.

Таким чином, запропоновані рекомендації щодо впровадження змін допоможуть керівництву АТ "КЗСВ" ефективно пройти ці важливі етапи свого розвитку з користю як для себе, так і для компанії в цілому та її колективів.

### 3.2. Удосконалення методологічного інструментарію управління змінами в межах АТ "Київський завод скловиробів"

У сучасних умовах будь-який суб'єкт господарювання існує в динамічному середовищі, що постійно змінюється. Безумовно, зміни відбуваються безперервно, незважаючи на бажання та потреби людей та організацій, що зумовлює необхідність постійних змін стратегій їх розвитку. Вміння керувати змінами на підприємствах з метою підвищення ефективності їх розвитку є необхідною умовою сьогодення. Тому виживання та розвиток підприємств залежить від їхнього вміння своєчасно передбачити зміни на ринку та адаптувати свою діяльність під ці зміни.

Слід зазначити, що управління змінами на підприємствах необхідне не лише тоді, коли виникають кризові ситуації, а й за умов стабільного їхнього стану. Щоб вижити над ринком і бути конкурентоспроможним, будь-якому підприємству необхідно постійно розвиватися, що означає необхідність внесення змін. Зміни – це необхідний інструмент розвитку суб'єктів господарювання, а саме управління змінами має забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на основі адаптації до умов зовнішнього середовища. Вирішити такі завдання можна лише за наявності керівників та спеціалістів, які володіють сучасними інструментами менеджменту, включаючи інструмент «управління змінами». [1]

Навчити більшість менеджерів управлінню змінами, найімовірніше, дуже непросто. Багато цю науку знають дуже добре лише стосовно ресурсів, яких

мають доступ. Проблема полягає ще й у тому, що немає єдиного розуміння, що найбільше впливає на успішність перетворень. Запитайте про такий ключовий фактор п'ятьох генеральних директорів різних підприємств і ви отримаєте п'ять різних відповідей. Кожен з них дивиться на ситуацію зі свого погляду і ґрунтується на особистому досвіді. Експерти також пропонують різні варіанти. Кожен рекомендує той чи інший підхід або своє трактування відомих підходів. Всі ці ідеї багато дають, але якщо почати їх застосовувати одночасно, компанія просто виснажить ресурси, так як пріоритетів виявиться занадто багато. Крім того, керівники в різних структурах організації використовують власні підходи, що зрештою призводить до безладу, який так часто супроводжує зміни.

Давайте розглянемо низку проблем, із якими стикаються підприємства під час реалізації непростого процесу «управління змінами».

Проблема 1. Ініціаторами змін на рівні компанії мають бути власники та перші керівники підприємства. Якщо підприємство має чітку стратегію, середньострокові та довгострокові цілі, коли є каскадування цілей і впроваджена, як мінімум, система КРІ (ключові показники ефективності) або ССП (система збалансованих показників), то будь-які зміни на макро- та мікрорівні будуть чітко працювати на кінцевий результат, оскільки ці інструменти дозволяють власнику чи керівнику «тримати руку на пульсі» бізнесу», тобто розуміти, що зараз відбувається з компанією, чи виконує вона заздалегідь певні стратегічні цілі. Якщо цього немає, то будь-яка діяльність з поліпшень – чи то впровадження чи розвиток СМЯ, ощадливого виробництва, технічне переозброєння чи виведення ринку нового продукту – матиме локальний і тимчасовий успіх, і це у разі.

Проблема 2. Відсутність компетентних менеджерів у достатній для підприємства кількості, а якщо говорити загалом – просто відсутність компетентних менеджерів. Необхідно починати з правильного підбору управлінців за всіма рівнями, за винятком призначення на ключові посади, ґрунтуючись на будь-яких інших параметрах, крім компетентнісних. Для забезпечення успішної реалізації проектів управління змінами як на глобальному, так і регіональному рівні, рівні підприємств, необхідне навчання керівників і



всього персоналу.

Проблема 3. Низька мотивація персоналу та опір інноваціям за всіма рівнями. Зрештою, організаційні зміни залежать від того, що люди, які працюють в організації, змінюють свою поведінку. У складній системі, як організація, це передбачає скоординовані дії багатьох людей. Завдання у тому, щоб створити імпульс до змін у організації. Так, щоб зміни спрацювали, потрібно, щоб люди повірили в щось інше, порівняно з тим, у що вони вірять зараз, змінили свою поведінку з урахуванням нових переконань і тим самим створили низку успішних прикладів. Так утворюється імпульс, що допомагає іншим змінити свою поведінку. Щоб витримати опір інноваціям, потрібен особистий приклад, демонстрація компетентності та вміння бути лідером, підібрати потрібний підхід – все це дозволить створити критичну масу однодумців. [2]

Впровадження інновацій можливе лише за зміни корпоративної культури. Спроба змінити організацію без зміни її внутрішньої культури приречена на провал. Проте культуру не можна змінити за місяць і навіть за рік, і це розуміють усі. Крім того, варто відзначити низький рівень командної роботи, а також відверте невміння керівників і фахівців, що часто зустрічається, працювати в команді. Більшість сучасних інструментів ощадливого виробництва - це командні інструменти, і якщо командна робота організована не на належному рівні, то і результат впровадження кращих інструментів буде мізерний порівняно з витратами.

Проблема 4. Стандартизація покращень. Зміни, як правило, проводяться за багатьма напрямками, наприклад, якість, ефективність, підготовка виробництва, розвиток виробничої системи, покращення організаційної структури тощо, при цьому йде безперервний процес – щось покращується, а щось навпаки здає позиції. У разі, коли на підприємстві немає стандартизації покращень та їх відображення на системі управління змінами, загальний результат буде негативним.

Проблема 5. Нестача ресурсів. Нестача ресурсів – це постійна проблема вітчизняних підприємств. Для деяких вона стає бар'єром, як правило, для тих, хто

не хоче працювати, для когось це додатковий стимул для поліпшень. Саме брак ресурсів і коштів змусив японців свого часу вивчити, адаптувати до своїх умов і застосовувати найкращий світовий досвід і отримати ті результати, які багато хто зараз вважає еталоном. [1]

Проблема 6. Управління змінами – це постійний процес, а не тимчасовий захід, про що нерідко помиляються власники та управлінці бізнесу. Чим амбіційніші цілі у підприємства, тим більше сил і уваги слід віддавати цьому процесу.

Проблема 7. Жити, розвиватися та змінюватися доводиться в умовах невизначеності. Сучасна організація діє у дедалі більше невизначених умов; явища, воістину несподівані, виникають дуже швидко, і організації мають оперативно ними реагувати. Саме темп і непередбачуваність подій у довкіллі диктують необхідність швидких змін в організації [3]. Необхідно не просто вміти керувати змінами – потрібне вміння керувати змінами в умовах, що постійно змінюються, що, у свою чергу, неможливо без успішного застосування сучасних інструментів менеджменту. Без ефективного володіння сучасними інструментами, такими як «стратегічний менеджмент», «управління ризиками», «бізнес-планування», «проектний менеджмент», досягти успіху вже неможливо. Ми живемо в світі, що швидко змінюється, де багато обмежень і «негативних» зовнішніх факторів.

Якщо кожен менеджер, керівник будь-якого рівня, не освоїть науку щодо управління змінами, поліпшення показників діяльності підприємству не досягти.

Кожному керівнику для успішного управління змінами як на рівні реалізації стратегії, так і поточними повинні бути зрозумілі, зокрема, такі інструменти, як статистичне мислення, ощадливе виробництво, хосін канрі, проектний менеджмент та низка інших; однак одного розуміння мало, потрібно вміти успішно застосовувати все перераховане.

Таким чином, управління змінами на підприємствах складається з кількох елементів – сукупності методів, інструментів та процесів для управління змінами; компетентності менеджерів усіх рівнів; стратегічного потенціалу підприємства та

власне його стратегії змін. Готових рецептів немає і не буде. Є найкращий досвід, найкращі інструменти. Наука управління змінами полягає в тому, щоб йти своїм шляхом до своїх цілей, використовуючи найкращий досвід та найкращі інструменти, у здатності аналізу діючих процесів, формуванні стратегії розвитку, впровадженні змін, забезпеченні адаптації до факторів довкілля та підвищує ефективність діяльності підприємства. Якщо українські підприємства навчатися керувати змінами, починаючи від розробки та реалізації стратегії і закінчуючи запитами щодо змін та пропозиціями щодо поліпшень – на них чекає суттєве підвищення конкурентоспроможності на світовому рівні, а як відомо, з конкурентоспроможності окремих підприємств складається конкурентоспроможність всієї нашої держави, її економіки в цілому.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення управління потенціалом системних змін у стратегічному розвитку АТ «Київський завод скловиробів»

Удосконалення системи менеджменту на АТ "Київський завод скловиробів" - це низка заходів. Якщо підприємство працює неефективно або не так ефективно, як очікувалося, це може означати проблеми з системою управління, технічним персоналом або іншими людськими ресурсами. Якщо вирішити проблеми з системою управління, більше половини інших проблем на підприємстві, природно, будуть усунені.

Системи управління АТ щодо планування, обліку та ключових показників діяльності можуть бути покращені шляхом впровадження ефективних систем внутрішнього контролю, широкого та всебічного використання комп'ютерів, розвитку комп'ютерних комунікаційних мереж та використання сучасних програмних засобів (управлінських та інформаційних технологій). Передусім це стосується систем фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та контролю за витратами.

Удосконалення управління виробничими ресурсами та запасами передбачає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування

енергозберігаючих технологій та нормування використання виробничих запасів відповідно до прогресивних стандартів.

Ці заходи спрямовані на забезпечення розвитку та максимізацію соціально-економічної ефективності компанії в довгостроковій перспективі за рахунок більш ефективного використання ресурсів на АТ "Київський завод скловиробів". У той же час, розвиток є хаотичним процесом, що спричиняє потенційні структурні зрушення та кризові явища. Це призводить до розбалансування основних елементів соціально-економічної системи АТ "Київський завод скловиробів".

Потенціал змін - це сукупність можливостей переходу від поточного стану підприємства до нового стану в майбутньому в процесі розвитку. Цей перехід забезпечується наявністю ресурсів - матеріальних, фінансових, інноваційних, інформаційних, людських, організаційних - які можуть бути використані для здійснення змін. Потенціал змін визначається як різниця між поточним станом підприємства та бажаним майбутнім станом, для досягнення якого необхідні ресурси.

Стратегічний потенціал АТ "КЗСВ" - це система взаємопов'язаних елементів його ресурсної системи, які повинні бути розподілені по кожній сфері для досягнення його стратегічних цілей. Виходячи з цього, однією з найважливіших цілей стратегічного управління є раціональний розподіл обмежених ресурсів компанії за складовими її потенціалу. Іншими словами, необхідно визначити пріоритетність використання наявних ресурсів для розвитку потенціалу підприємства з метою забезпечення високого рівня конкурентних переваг.

У міру реформування організаційних та управлінських структур будуть змінюватися і параметри управління ресурсами. Кінцева ефективність використання ресурсів залежить від типу поведінки та стилю керівництва менеджерів.

Успішний стратегічний розвиток АТ "КЗСВ" вимагає забезпечення впровадження відповідних змін (табл. 3.1).

Система управління змінами АТ "КЗСВ" повинна базуватися на відповідних механізмах управління: організаційному, екологічному, соціальному, психологічному та правовому. Економічні механізми в організації представлені формами і системами оплати праці, фінансово-кредитними важелями та інвестиціями, які залежать від платоспроможності громадян і юридичних осіб як основного джерела фінансування господарської діяльності.

На основі аналізу основних удосконалень системи управління ефективністю діяльності АТ "КЗСВ" можна зробити наступні висновки

1) Ефективна система управління ефективністю повинна формуватися на основі логічної схеми поступового розвитку підприємства, стратегічного передбачення;

Таблиця 3.1

Основні зміни в АТ «КЗСВ» в контексті стратегічного розвитку

Об'єкти змін	Зміни у складових системи управління організацією
Головна цільова спрямованість діяльності підприємства	Орієнтація на виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами при органічній єдності соціального, економічного та екологічного забезпечення розвитку підприємства
Цільова спрямованість діяльності підприємства	Орієнтація на сталий динамічний розвиток шляхом розробки стратегій та випереджаючої адаптації до змін у зовнішньому середовищі
Структури управління	Перехід на гнучкі ринкового інституціонально-структурного спрямування структури управління: програмно-цільові, маркетингові, логістичні, корпоративного спрямування
Типи управлінського профілю	Перехід на стратегічний, адаптивний та <del>саморозвиваючий</del> типи управлінського профілю
Механізми управління	Посилення методів організаційного впливу та нормативного регулювання відносин у системі діяльності, <del>мотиво-</del> стимулюючих, соціально-психологічних
Функції управління	Трансформація функцій: реалізації і збуту - в маркетингову; планування, обліку, аналізу, контролю - в <del>контролінгову</del> ; управління матеріальними потоками - в логістичну; перспективне планування в стратегічне; розвиток моніторингової, діагностичної функцій
Стилі керівництва	Перехід на партнерський корпоративний стиль керівництва, зорієнтованого на раціональне поєднання централізованого регулювання і саморегулювання та забезпечення єдності інтересів і можливостей в системі функцій, обов'язків, відповідальності та ресурсного забезпечення, прав і влади
Інформаційні комунікації	Перехід на систему інформаційного забезпечення суб'єктів діяльності за виробничими та економічним інтересами
Центри відповідальності	Зміщення центрів відповідальності (за обсяги виробництва, прибуток) на нижні рівні управління
Центри контролю	Запровадження контролінгу як окремого функціонального напрямку економічної діяльності на підприємстві
Система соціально-трудових відносин	Зміна положення працівників підприємства в системі управління, розширення прав на участь їх в правлінні та управлінні діяльністю підприємств
Підсистеми організації та менеджменту	Зміни в об'єктах обліку та аналізу шляхом розширення їх номенклатури (стратегії, центри відповідальності, суб'єкти за інтересами, зобов'язання тощо)
Обліково-аналітичне забезпечення і планування	Зміни у формуванні зведено-аналітичної інформації, яка характеризує зовнішнє і внутрішнє середовище
	Зміни в технології планування за їх видами. Зміна в об'єктах планування, в критеріях і показниках оцінки
Система цінностей працівників	Соціально-цільова спрямованість; єдність корпоративних інтересів; створення сприятливого психологічного клімату; зміна мислення працівників як основи забезпечення обраної стратегії підприємства

2) застосування стратегій відповідно до рівня розвитку підприємства сприяє вирішенню завдань, спрямованих на підвищення ефективності управління;

3) система управління повинна базуватися на логічній схемі розвитку та стратегічному передбаченні

4) рівень ефективності організаційної побудови та управління має визначатися виходячи з вимог зовнішнього та внутрішнього середовища.

З метою посилення впливу АТ "КЗСВ" як соціально-економічної системи на підвищення рівня активізації основний напрямок розвитку господарського механізму вбачається у формуванні системних засад економічного, правового та організаційного спрямування.

Таблиця 3.2

## Рекомендації до формування системи управління змінами АТ «КЗСВ»

Критерії оцінки	Рівень результативності управління системними змінами
Тип реакції підприємства	Стратегічно-інноваційний
Головна цільова спрямованість діяльності підприємства при взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища	Забезпечення високого рівня і якості життя людей; виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами; високий рівень розвитку в органічній єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних, економічних складових
Цільова спрямованість діяльності підприємства внутрішньо-системного спрямування	Орієнтація на формування якісно нових потенційних можливостей забезпечення динамічного конкурентоспроможного соціально-економічного розвитку підприємства як системної цілісності його складових на інноваційній основі
Вимоги до формування потенційних можливостей підприємства та їх конкурентних переваг	Орієнтація на потенціал стратегічних можливостей, здатного забезпечувати досягнення перспективних цілей згідно з визначеними напрямами діяльності підприємства у його стратегічному розвитку
Швидкість змін	Орієнтація на ситуаційно-швидкий підхід до формування та реалізації якісно-структурних і комбінаційних складових потенціалу конкурентних переваг. Орієнтація на формування фундаментально-обґрунтованої системи якісно зміцнюючих складових потенційних можливостей як конкурентних переваг підприємства соціоінноваційного стратегічного спрямування, адекватних обраним стратегіям конкурентоспроможного розвитку
Тип поведінки соціально-економічних систем у конкурентному середовищі	Орієнтація на: зміну в обраному портфелі стратегій в напрямі розширення географічних сегментів ринку та СЗГ, якісну зміну асортиментної структури; підвищення інноваційності складових системних змін. Орієнтація на: зміну орієнтаційних поглядів у системі

	діяльності; обґрунтованість стратегічних цільових установок у розвитку підприємства; типи поведінки та реакції підприємств у їхньому стратегічному розвитку; рівень сформованості стратегічного потенціалу за якісно збалансованими параметрами його складових; сформований стратегічний потенціал організації як цілісності та менеджменту з <u>упереджувально-адаптивними функціями</u>
Цільова спрямованість системи управління формуванням та розвитком потенціалу системними змінами в динамічному розвитку підприємства	Орієнтація на системно-послідовне проведення <del>адаптивно-</del> спрямованих системних змін у параметрах та структурі сформованого потенціалу організаційних формувань на інноваційній основі як базис забезпечення досягнення їх головної цілі та виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами. Орієнтація на формування потенційних можливостей підприємства стратегічної орієнтації в його розвитку при прогнозуванні майбутньої поведінки та управлінні стратегічними системними змінами
Ціннісні орієнтації керівників підприємства	Створення організаційної культури, орієнтованої на результативну діяльність підприємства; формування соціальних цінностей, що спрямовані на забезпечення розвитку соціально-економічних систем в єдності екологічних, соціальних, інтелектуальних та економічних напрямів діяльності
Стратегії розвитку	Стратегія лідерства Стратегія диверсифікації Стратегія розширення географічного сегменту ринку

Для успішного розвитку компанії в процесі трансформації повинен брати участь відібраний персонал, мотивація, цінності, установки і кодекс поведінки якого близькі до корпоративної культури і цінностей АТ "КЗСВ", особливо з числа працівників, які цінують соціальну відповідальність. Для компанії важливо регулярно оцінювати реальні життєві цінності кандидата (працівника) і порівнювати їх з цінностями компанії. Відповідність між цінностями кандидата та цінностями компанії є більш важливою, ніж професійний досвід та навички.

Рівень ефективності управління системними змінами в компанії визначається з урахуванням таких критеріїв, як тип реакції компанії, цільова спрямованість її діяльності, вимоги до формування потенціалу компанії, швидкість змін, тип поведінки соціально-економічної системи в конкурентному середовищі та цільова спрямованість системи управління на формування та розвиток потенціалу системних змін. Ми пропонуємо формувати систему управління змінами АТ "КЗСВ" відповідно до цих критеріїв.



За нашими оцінками, АТ "КЗСВ" має досить високий рівень ефективності управління змінами в усіх підсистемах виробництва, менеджменту, фінансів та економіки, маркетингу та соціуму.

У табл. 3.2 наведено основні рекомендації АТ "КЗСВ" щодо формування системи управління змінами.

Для досягнення більш високого рівня ефективності в управлінні системними змінами керівництву АТ "КЗСВ" слід приділяти більше уваги виробничій та фінансово-економічній діяльності. У соціальній сфері важливо забезпечити працівникам гідні умови праці та підвищити їхню трудову мотивацію.

Слід підкреслити, що тільки системні зміни в діяльності АТ "КЗСВ" матимуть синергетичний ефект у підвищенні ефективності управління.

Детальна інформація про системні зміни в АТ "КЗСВ" представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

План основних змін у підсистемах АТ «Київський завод скловиробів» для зміцнення їх потенціалу як об'єктів управління

Підсистема підприємства	Необхідні зміни
Запропоновані стратегії: якості товару, розширення географічних сегментів ринку, інтенсивного зростання, цінових уступок, конкуренції та диверсифікації	
Система менеджменту Кадровий потенціал	Створення служб інноваційно-маркетингового спрямування, підсилення рівня координації та контролю виконання завдань; вдосконалення системи мотивації, підвищення вимог до кваліфікації персоналу
Виробнича	Система прогресивних машин, інтенсивних технологій для забезпечення максимальної продуктивності виробництва; орієнтація на прогресивні сорти; орієнтація на інноваційну діяльність та удосконалення якості продукції
Маркетингова	Розширення ринку збуту продукції, підвищення рівня надійності співпраці із споживачами, постачальниками, інвесторами та іншими контрагентами, розширення споживчої аудиторії, розробка маркетингової стратегії, прогнозування ринкових змін
Фінансово-економічна	Безперервне забезпечення господарської діяльності фінансовими ресурсами; пошук додаткових інвестицій для розвитку підприємства
Соціальна	Активна соціальна політика; вдосконалення системи оплати праці, благодійна діяльність

Питання розвитку АТ "КЗСВ" є дуже складним, незважаючи на високу ефективність змін на підприємствах. Це пов'язано з тим, що керівництву необхідно приймати ефективні управлінські рішення для того, щоб зберегти досягнутий рівень і забезпечити подальший розвиток підприємства. Зовнішні фактори та вплив працівників висувають до підприємств дедалі більші вимоги. Забезпечення прибутковості власної діяльності вже не є достатнім, першочерговими завданнями стають підтримання конкурентоспроможності на ринку, розширення ринкових сегментів та диверсифікація діяльності.

На цьому етапі розвитку підприємства мають зосередитися не лише на технологіях виробництва, а й на інноваціях, включаючи захист довкілля, забезпечення якісних умов праці та вдосконалення систем мотивації. У соціальній сфері підприємства також вийшли на новий етап. Вони можуть і повинні здійснювати філантропічну діяльність та забезпечувати ефективну соціальну політику.

Найважливішим завданням удосконалення управління потенціалом компанії є вибір структури управління, яка відповідає цілям і завданням компанії та здатна трансформувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів у максимальний синергетичний ефект.

Слід також звернути увагу на необхідність визначення ролі та позиціонування окремих елементів з потенціалом до змін у загальному потенціалі АТ "КЗСВ" та забезпечення їх розвитку. Без відповідних дій запропоновані напрями вдосконалення будуть формальністю.

Таким чином, взаємодія елементів потенціалу АТ "КЗСВ" характеризується як статичними, які проявляються в структурі підприємства, так і динамічними, які мають місце в процесах, що відбуваються на підприємстві і стають "живим організмом", здатним реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Від того, як сформовані та організовані ці механізми, залежить здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та відповідно розвивати свій внутрішній потенціал.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На прикладі Полтавського заводу медичного скла (АТ "Київський завод скловиробів") на основі узагальнення теоретичних і практичних аспектів формування ефективного механізму управління змінами в компанії можна зробити наступні висновки:

У бізнесі термін "зміни" має декілька значень. Цей термін описує зміни у зовнішньому середовищі в технологіях, споживчих перевагах, конкурентних умовах та різних соціальних, політичних та інших факторах. Окрім зовнішнього середовища, "зміни" також безпосередньо стосуються внутрішнього середовища компанії. Воно суттєво відрізняється від зовнішнього середовища тим, що зміни відбуваються під впливом різних умов діяльності підприємства, на які підприємство може швидко реагувати в міру необхідності та адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної галузі.

Зміни є об'єктивними і постійно відбуваються в природі та соціально-економічних системах. Якісні зміни призводять до еволюційного або революційного розвитку системи. Організації як відкриті соціально-економічні системи також схильні до змін. Змінами можна і потрібно управляти, щоб забезпечити довгострокову життєздатність і конкурентоспроможність.

Управління змінами - це процес, який дозволяє організації модифікувати будь-яку частину своєї структури, щоб ефективно функціонувати в постійно мінливому середовищі. Це включає в себе дії з підтримки, прийняття та затвердження необхідних та узгоджених змін.

Сучасні підходи та моделі управління змінами можна розділити на дві групи:

Моделі, які використовують процесний підхід для впровадження запланованих змін. Це передбачає чітке виконання управлінських функцій, суворе дотримання планів і контролю;

Модель, яка використовує взаємодію з працівниками і характеризується відкритим процесом комунікації, спрямованим на розвиток організації в цілому.

Що стосується бізнес-практики організації, то необхідно використовувати різні моделі залежно від викликів і наявних можливостей, обраного шляху (революційні чи еволюційні зміни), розміру організації та масштабу запланованих змін. Тому доцільно використовувати різні моделі залежно від поточної ситуації.

Механізми наразі є однією з центральних категорій у різних сферах економічних досліджень, що зумовлено потужним пояснювальним потенціалом цієї категорії. Механізми використовуються для пояснення широкого спектру соціально-економічних процесів на всіх рівнях дослідження - від глобалізації до мікрорівня підприємства. Саме розробка та впровадження дієвих механізмів є запорукою ефективності всіх систем в економічній науці. Механізм управління стратегічними змінами полягає у трансформації впливів зовнішнього середовища як основної причини стратегічних змін і водночас виступає джерелом ресурсів, які підприємства як відкриті системи використовують на вході своєї діяльності для забезпечення адекватного виходу. На виході цього механізму - нова конфігурація основних підсистем функцій і процесів компанії та створений потенціал для подальшого зростання.

Практичні аспекти процесу управління змінами в компаніях розглядаються на прикладі ТОВ "Київський завод скловиробів".

Основними видами діяльності цієї компанії є виробництво та переробка виробів зі скла, в тому числі технічних, виробництво промислових газів, а також виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів.

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною. Така організаційна структура дозволяє компанії залишатися клієнтоорієнтованою, виробляти продукцію стабільної якості, постійно задовольняти попит і потреби клієнтів. Крім того, мобільність працівників є дуже низькою, що

позитивно впливає на якість продукції та гарантує, що стандарти компанії залишаються на високому рівні.

Компанією керують: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Правління та Ревізійна комісія.

Станом на 31 грудня 2022 року на підприємстві працювало 425 працівників. Загальна кількість працівників АТ "Київський завод скловиробів" у період з 2020 по 2022 рік зменшилася на 48 осіб. Ця тенденція також спостерігалася у виробничому секторі (зменшення на 53 працівники). З іншого боку, кількість управлінських посад збільшилася на п'ять. Збільшення управлінських посад пов'язане зі збільшенням кількості спеціалістів.

Наша вікова структура досить збалансована: найбільша кількість працівників АТ "Київський завод скловиробів" - у віці від 41 до 50 років (28,7 %); дещо меншу частку складають працівники у віці від 29 до 40 років (24,8 %); а працівники у віці від 40 до 50 років становлять більшу частку від загальної кількості персоналу. Молодь становить майже 20 % у віковій структурі працівників.

Аналізуючи освітній склад працівників, можна зробити висновок, що працівники АТ "Київський завод скловиробів" мають високу кваліфікацію: у 2020 році 13% працівників матимуть повну вищу освіту, а у 2022 році - 16% працівників матимуть повну вищу освіту. Працівники з базовою вищою освітою складають 6,1% від загальної кількості працівників. Що стосується керівних посад, то всі керівники мали ступінь бакалавра або магістра протягом усього періоду аналізу. Відносний рівень кваліфікації менеджерів становив 100%.

Судячи зі структури персоналу компанії, можна зробити висновок, що кадрова політика керівництва є ефективною, а трудовий колектив - досить стабільним. Плинність кадрів на підприємстві низька, що свідчить про високу стабільність трудового колективу і про те, що кадрова політика керівництва фабрики є ефективною.

Виробничі потужності компанії розташовані в Полтаві, а доходи та

активи виробничої одиниці відносяться до одного географічного регіону - Полтави. Завдяки своїй технологічній ексклюзивності та усталеній практиці організації виробництва, компанія займається одним видом діяльності - виробництвом та реалізацією виробів зі скла. Доходи, що генеруються цим сегментом, є значними по відношенню до загальних доходів (історично більше 90%). Найбільшу частку виробництва займають ампули - 95,7%. Кисень, скляні трубки та азот складають 4%, 0,2% та 0,01% відповідно.

На основі аналізу фінансово-господарської діяльності АТ "Київський завод скловиробів" можна зробити наступні висновки

У період з 2020 по 2022 роки чистий дохід від реалізації продукції підприємства зменшується, а собівартість продукції знижується;

підприємство є прибутковим та рентабельним протягом усього аналізованого періоду;

вартість активів компанії, зокрема вартість її основних та оборотних засобів, зростає;

продуктивність праці та матеріаловіддача зросли, що свідчить про ефективність господарської діяльності, в той час як рентабельність активів дещо знизилася;

підприємство є фінансово стійким і платоспроможним, а його потреби в оборотному капіталі повністю самофінансуються.

Технологічний процес виробництва медичної техніки на Полтавському заводі медичного скла - це повний цикл виробництва, виготовлення та реалізації виробів медичного призначення. Підприємство застосовує новітні технології у виробництві скляних трубок, використовуючи обладнання провідних європейських компаній. У зв'язку з цим варто відзначити високу інноваційну спроможність підприємства. Це означає, що вона має достатню кількість власних ресурсів і здатна реалізовувати інноваційні стратегії розвитку без зовнішніх запозичень.

За результатами SWOT-аналізу АТ "Київський завод скловиробів" належить до стратегічних зон СІЗ. Це означає, що підприємство має значний

потенціал розвитку, але в той же час стикається з потенційними загрозами з боку зовнішнього середовища.

Тому політика компанії спрямована на те, щоб виробляти продукцію гарантованої якості; постійно досліджувати потреби та очікування споживачів; забезпечення відмінної якості обслуговування клієнтів; дотримання умов виробництва та постачання продукції; підтримання взаємовигідних відносин з постачальниками сировини та комплектуючих; постійне поліпшення системи менеджменту якості компанії.

З метою оцінки ефективності управління змінами в АТ "КЗСВ" було розроблено взаємопов'язану систему ключових елементів збалансованої системи показників та визначено ключові показники за напрямками "навчання та розвиток", "клієнти", "внутрішні бізнес-процеси" та "фінанси". Проведений аналіз та оцінка ключових показників дали підстави для висновку, що компанія активно впроваджує зміни та розвиває інновації.

На основі дослідження теоретичних основ управління змінами та результатів аналізу діяльності АТ "КЗСВ" були розроблені рекомендації щодо формування ефективного механізму управління змінами на даному підприємстві.

Механізм управління змінами повинен включати такі структурні компоненти: принципи побудови, що відповідають сучасним викликам управління; організаційну структуру, здатну вловлювати та аналізувати сигнали змін; арсенал форм і методів управління мотивацією персоналу;

створення організаційної структури підприємства, що відповідає цілям заданих змін;

наявність сучасних систем зворотного зв'язку для оцінки ефективності діяльності в нових умовах.

Виходячи з проблеми адаптації до змін, ми пропонуємо компаніям впроваджувати так звані "хамелеонні" структури. Такі структури повинні мати змінну структуру всередині самої організації. Наприклад, на вхідному рівні (служби виявлення та аналізу змін), де проводиться комплексний аналіз

вхідних показників і жоден показник не повинен мати пріоритетного значення, структура організації буде мати матричну структуру. На етапі узагальнення та аналізу, особливо при формулюванні рекомендацій щодо стратегічних і тактичних дій підприємства, найефективнішою системою проектування організаційної структури є така, що вимагає творчої командної роботи з обліку змін. Така структура матиме варіативний характер, тобто формуватиметься в межах існуючих лінійно-функціональних структур.

Для досягнення найвищої швидкості управління системними змінами необхідний збалансований підхід до формування системних змін у взаємодії між системними змінами та основними видами управління.

У цьому контексті запропоновано методологію діагностики, прогнозування та формування управління системними змінами для АТ "КЗСВ", в контексті конкретних цілей стратегічного розвитку конкурентної орієнтації. Ця методологія повинна враховувати, хто є ініціатором системних змін - зовнішнє чи внутрішнє конкурентне середовище, між ними існує різниця. Етапи управління змінами в АТ "КЗСВ" включають прогнозування динамічних змін у зовнішньому середовищі та обґрунтовані управлінські ідеї компанії та зміну позиції компанії в зовнішньому середовищі за допомогою реалізації управлінських рішень.

Крім того, запропоновано модель управління системними змінами в стратегічному розвитку для АТ "КЗСВ". Модель включає основні етапи від прогнозування та планування до впровадження змін, а також враховує процес подолання опору змінам в компаніях. Опір змінам може існувати на різних рівнях ієрархії, наприклад, на рівні керівництва, середньої ланки та працівників. Для того, щоб визначити відповідний спосіб подолання опору змінам, необхідно визначити, на якому рівні опір змінам існує і з яких причин. Тому для керівництва АТ пропонується алгоритм подолання опору змінам.

При виявленні опору змінам керівництву слід розглядати це явище як засіб зворотного зв'язку і з метою:



виявлення прихованих проблем в компанії;

діалогу з працівниками: вони повинні відчувати, що вони важливі для компанії;

командоутворення, коли думка працівників враховується при формуванні стратегії розвитку компанії;

створення позитивного психологічного клімату для колективу в цілому.

В рамках розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління потенціалом системних змін у стратегічному розвитку АТ "Київський завод скловиробів" автори пропонують внести зміни в наступні суб'єкти: цільова орієнтація компанії, цільова орієнтація компанії, структура управління, типи управлінського профілю, структури та функції управління, стилі управління, комунікації, центри відповідальності та центри управління, системи соціально-трудова відносин, підсистеми організації та управління.

Запропоновано формувати систему управління змінами АТ "КЗСВ" за рівнем ефективності управління системними змінами на підприємстві з урахуванням таких критеріїв, як тип реакції підприємства, цільова спрямованість його діяльності, вимоги формування потенціалу підприємства, швидкість змін, тип дії соціально-економічної системи в конкурентному середовищі, цільова спрямованість системи управління на формування та розвиток потенціалу системних змін. Відповідно до цього пропонується сформувати систему управління змінами АТ "КЗСВ". Слід підкреслити, що лише системні зміни в діяльності АТ "КЗСВ" мають синергетичний ефект щодо підвищення ефективності управління.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблєєва І. Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств : конспект лекцій / укладач. Суми : Сумський державний університет, 2020. 233 с.
2. Адієс І. К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
3. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Вдосконалення методичних засад управління організаційними змінами. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2019. № 3 (9). С. 12-21.
4. Ареф'єва О.В. Процес реагування організаційної структури управління на зміни у зовнішньому середовищі. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 4. С. 114- 122.
5. Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Формування системи управління організаційними змінами. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 61. С. 66–70. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61\\_2021/14.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/14.pdf)
6. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
7. Войтенко О. А., Попадинець Н. М. Зарубіжний досвід регулювання споживчих ринків в умовах соціально-економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19. Регіональна економіка. 2022. № 1(103). С. 78-86. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-1-8>
8. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 3(19). С. 71-75.
9. Галушка З. Стратегія управління змінами в умовах невизначеності. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (24-26 травня 2022 року) «Теорія та практика менеджменту». 2022. Луцьк. С. 102-104.
10. Гвініашвілі Т. З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип. 26.2. С. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.15421/40260207>
11. Гетьман, О., Лемешко, А., & Сільченко, К. (2023). Управління змінами на

- підприємстві в контексті застосування збалансованої системи показників. Scientific Collection «InterConf», (157), 50–52. Retrieved from <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3753>
12. Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
  13. Гончарук Т. В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. Ефективна економіка. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5772>
  14. Горбатовська Н. В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. Бізнес Інформ. 2011. № 3. С. 135-137. URL: <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8&x=0&y=0>
  15. Гринь Є. Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2018. 350 с.
  16. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2015. №1/5 (21). С. 34-40
  17. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. Економіка розвитку. Харків: 2017. №3(83). С. 59-66
  18. Грінченко Р. В. Класифікація змін у діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 12. С. 223–226. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/37.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/37.pdf)
  19. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
  20. Коренюк П. І., Кучер М. М., Запорожець Г. В., Роздобудько Е. В. Ділове адміністрування. Модуль 3 «Управління змінами» : навч. посіб. Кам'янське :

ДДТУ, 2018. 405 с.

21. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С. 66–72.
22. Малевський Е. З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. Вип. 25. Ч. 1. С. 170–174. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25\\_1\\_2019ua/38.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/38.pdf)
23. Недобєга О.О., Наталенко М.О. Теоретичні аспекти визначення готовності персоналу підприємств до інноваційної активності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/ujrn/Soc\\_Gum/Cher/2012\\_2/Nedobega.pdf](http://www.nbu.gov.ua/ujrn/Soc_Gum/Cher/2012_2/Nedobega.pdf)
24. Новаківський І.І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту / І.І. Новаківський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Сер.: Комп'ютерні науки та інформаційні технології. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. – С. 163-174.
25. Новий тлумачний словник української мови / укладачі: В. Яременко, О. Сліпушко. – К. : Вид-во «Аконіт», 2000. – Т.2. – С. 158, 782.
26. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. №10. С. 219–225. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
27. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
28. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2012. – С. 860.
29. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 3-тє, перероб. і доп. – К.: “Кондор”, 2010. – 664 с.
30. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної

- діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13–18.
31. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
32. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>
33. Порудєєва Т.В. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах Економіка і суспільство, 2018. Випуск 19. С. 568-572.
34. Поршнева А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломытина; 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 736 с.
35. Приймак Н.С. Ідентифікація зовнішніх драйверів змін соціально-економічних систем. Антикризове управління економічним розвитком регіонів: колективна монографія / за ред. Н. С. Іванової. Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2019. С. 168-178.
36. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. Ефективна економіка. №6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/69.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf)
37. Приймак Н.С. Сучасні підходи до управління змінами. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 38-1. С. 72–76.
38. Психология менеджмента: практикум / под ред. проф. Г. С. Никифорова. – Санкт-Петербург: Речь, 2010. – С. 484–487.
39. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт Рамперсад: [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 352 с.
40. Румянцева З. Общее управление организацией: теория и практика: учебник / З. Румянцева. – М.: «ИНФРА-М», 2008. – 378с.
41. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. Економічний

- вісник Дніпровської політехніки. 2023. №. 1 (81). С. 122–132. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.122>.
42. Сенге П. М., Клейнер А., Робертс Ш., Ричардс Р. Б., Рот Дж., Сміт Б. Дж., Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп – Бизнес”, 2003. – 624 с.
43. Серебряк К. І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 6. С. 135–138. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84593123.pdf>
44. Скібіцька Л.І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький // Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. – 2008. – № 4. – С. 354-361.
45. Стадник В.В. Менеджмент: підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – К. : Вид-во «Академвидав», 2012. – 472 с.
46. Степаненко С. В. Обґрунтування профілю здійснення організаційних змін на підприємстві. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 6. С. 202–207.
47. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С.Г. Стеців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2013\\_714/25.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2013_714/25.pdf)
48. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2(52). – С. 287-291.
49. Толпежніков Р. Методологія управління організаційними змінами на підприємствах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 41. Ч. 1. С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.41.2016.84396>
50. Усик С.П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін // Актуальні проблеми економіки.– 2009.– №6. – С. 142–151.

51. Фединець Н.І. Оцінювання рівня опору змінам в організації // Науковий вісник НЛТУУ. - 2012. - Випуск 22.12. - С.385-390.
52. Фединець Н.І. Управління змінами в організації // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 21 – С. 292-300
53. Швіндіна Г. О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 354–359. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-11\\_0-pages-354\\_359.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-354_359.pdf)