

Державний торговельно-економічний університет  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Муха Катерина Вадимівна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ**  
**ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр  
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:  
Гурова Капіталіна Дмитрівна,  
кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2024

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління  
та адміністрування,  
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,  
протокол від 19.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми  
«Торговельний менеджмент»,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,  
викладач

Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук,  
доцент

К. Д. Гурова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів  
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

К. В. Муха

Підсумкова оцінка: 91 А (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи ЗМТ-20 Муха Катерині Вадимівні

**1. Тема роботи:** Формування системи управління організаційними змінами на підприємстві

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

**2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії** – 21.06.2024 р.

**3. Графік виконання роботи**

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретичні аспекти розвитку системи управління організаційними змінами на підприємстві	22.05–26.05.2024
Розділ 2 Аналіз системи управління організаційними змінами на ТОВ «Ергопак»	27.05–29.05.2024
Розділ 3 Шляхи підвищення ефективності системи управління організаційними змінами на ТОВ «Ергопак»	30.05–02.06.2024
Висновки	03.06–04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06–07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06–09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06–11.06.2024
Нормоконтроль	12.06–14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06–20.06.2024

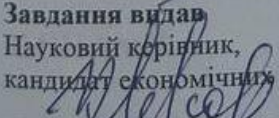
**4. Методичні вказівки щодо виконання**

В першому розділі необхідно ознайомитися з основними підходами щодо визначення поняття та сутності змін; дослідити існуючі концепції ефективного управління організаційними змінами в системі менеджменту підприємств.

В другому розділі наводиться загальна характеристика діяльності ТОВ «Ергопак»; проводиться оцінка управління змінами на ТОВ «Ергопак».

В третьому розділі розробляється комплекс заходів по формуванню ефективної системи управління організаційними змінами на ТОВ «Ергопак»; проводиться оцінка ефективності системи управління організаційними змінами, запропонованої для ТОВ «Ергопак».

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав  
Науковий керівник,  
кандидат економічних наук, доцент  
 К. Д. Гурова

«20» 05 2024 р.

Завдання отримав  
Здобувач  
 К. В. Муха

«20» 05 2024 р.

## ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні аспекти розвитку системи управління організаційними змінами на підприємстві.....	10
1.1 Основні підходи щодо визначення поняття та сутності змін.....	10
1.2 Концепція ефективного управління організаційними змінами в системі менеджменту підприємств.....	13
Розділ 2 Аналіз системи управління організаційними змінами на ТОВ «Ергопак».....	17
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Ергопак».....	17
2.2 Оцінка процесу управління змінами на ТОВ «Ергопак».....	22
Розділ 3 Шляхи підвищення ефективності системи управління організаційними змінами на ТОВ «Ергопак».....	27
3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи управління організаційними змінами на ТОВ «Ергопак».....	27
3.2 Оцінка ефективності системи управління організаційними змінами, запропонованої для ТОВ «Ергопак».....	34
Висновки.....	36
Список використаних джерел.....	39
Додатки	
Додаток А Місце управління змінами в системі менеджменту.....	43
Додаток Б Організаційна структура управління ТОВ «Ергопак».....	44
Додаток В Аналіз сильних і слабких сторін системи управління ТОВ «Ергопак».....	45
Додаток Г Аналіз показників діяльності ТОВ «Ергопак».....	46
Додаток Д Напрями змін, що відбувалися в ТОВ «Ергопак».....	49
Додаток Ж Комплекс заходів по формуванню ефективної системи управління організаційними змінами НА ТОВ «Ергопак».....	51

Додаток З Модель автоматизованої системи управління організаційними змінами.....	53
Додаток К Розширена модель бізнес-процесу «діяльність в області виробництва та продажу товарів».....	54
Додаток Л Методика організації та впровадження змін на базі АСУЗ.....	56
Додаток М Оцінка ефективності систем управління організаційними змінами на ТОВ «Ергопак».....	57

## ВСТУП

З точки зору сучасної теорії і практики управління, недостатньо опрацьованими залишаються питання ефективного управління змінами в організації. Актуальність активізації змін, як для малих і середніх підприємств, так і для великих обумовлена необхідністю відповідності сучасних українських організацій міжнародним стандартам та їх прагненням забезпечити гідний рівень конкурентоспроможності на ринку. Це пов'язано з динамізмом і різноманітністю поведінки споживачів, прискоренням темпів науково-технічного і соціального прогресу, скороченням життєвого циклу товарів, глобалізацією бізнесу, зростанням конкуренції, розвитком інформаційних мереж, зміною ролі людських ресурсів.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в практичній діяльності українських підприємств, зокрема торгових, як правило, «управління змінами» не виділяється в окрему підсистему управління, внаслідок чого вітчизняні організації, проводячи зміни, керуються не науково-обґрунтованими підходами і рекомендаціями, а використовують метод «проб і помилок». Тому виникає потреба у формуванні ефективної системи управління, саме організаційними змінами.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та впровадження ефективної системи управління організаційними змінами на підприємстві.

Відповідно до вказаної мети, в роботі вирішуються наступні завдання:

- розглянути основні підходи щодо визначення поняття та сутності змін;
- дослідити існуючі концепції ефективного управління організаційними змінами в системі менеджменту підприємств;
- надати загальну характеристика діяльності ТОВ «Ергопак»;
- дослідити процес управління змінами на ТОВ «Ергопак»;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності системи управління організаційними змінами на ТОВ «Ергопак»;

– провести оцінку ефективності системи управління організаційними змінами, запропонованої для ТОВ «Ергопак».

Об'єктом дослідження в роботі є система управління організаційними змінами.

Предметом дослідження є методи та підходи впровадження ефективної системи управління організаційними змінами на підприємстві.

Підприємство, на базі якого виконувалася кваліфікаційна робота – ТОВ «Ергопак», м. Київ. Область діяльності – оптово-роздрібна торгівля технологічними товарами та насосами.

Значний внесок у розвиток теорії управління змінами внесли багато зарубіжних вчених, таких як Левін К., Адізес І., Грейнер Л., Хаммер М. і Чампі Дж., Акофф Р., Емері Ф. та інші. Відомі також роботи українських вчених Великого А. А., Зіньківського К. В., Ксенофонтової О. Г., Широкової Г. В., а також дані діяльності ТОВ «Ергопак» в м. Харкові.

В процесі вирішення поставлених завдань використовувалися методи: методи економічного аналізу: методи економічного аналізу: порівняння, графічний метод та планування на основі фактичних даних

Практична значимість роботи полягає в тому, що впровадження пропозицій, розроблених за результатами роботи, сприятиме підвищенню ефективності управління змінами на підприємстві за рахунок підвищення поінформованості, знань і мотивації співробітників.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Основні підходи щодо визначення поняття та сутності змін

Теорії, моделі і концепції зміни організацій, що пропонуються менеджментом, слугують у першу чергу для того, щоб упорядкувати уявлення про складні реальні системи. Ці моделі і концепції можуть надати працівнику практичну допомогу у структуризації і формулюванні складних внутрішньо-організаційних проблем. Якщо практик для вирішення існуючих проблем спробує використати недостатньо обґрунтовані рекомендації, йому навряд чи вдасться з'ясувати, чи забезпечать взагалі заходи щодо організаційної перебудови справді відчутний успіх.

Незважаючи на відсутність чітких доказів ефективності організаційних змін, зрозуміло, що організація, яка не здійснює інвестиції в зміни, ставить під загрозу свою здібність до виживання на ринку. З іншого боку, одне тільки прагнення до змін не є гарантією виживання або переваг в конкурентній боротьбі. Переваги і концептуалізація не піддаються плануванню у повному обсязі, багато що залежить від випадковості, а також не кожний захід щодо організаційних змін з часом приносить організації успіх.

Отже, що слід розуміти під змінами? Первісне значення старого французького слова *changer* – означає «вигин» або «поворот» (гілки дерева або виноградної лози, що тягнуться до сонця) [1].

Сьогодні в діловому світі його застосовують для позначення зовнішніх змін – зміни технологій, споживачів, конкурентів, ринкових структур, соціальних чи політичних чинників [2]. Цим же словом позначають і внутрішні зміни, що виникають в результаті того, що організація змушена адаптуватися до зміни середовища, в якій вона працює. З незапам'ятних часів керівники



підприємств турбуються про те, щоб методи виробництва, стратегії та концепції бізнесу не відставали від мінливого зовнішнього середовища.

Турбота про своєчасність організаційних змін спонукає керівництво втручатися в хід подій. Тому сьогодні «зміни» – це також адміністративні програми реорганізації, перебудови тощо. Оскільки такі програми здійснюються за наказом зверху, багато службовці відчують примус, причому навіть тоді, коли вони підтримують проведені перетворення.

В даний час існує багато визначень поняття «зміна». Наведемо підходи до визначення цього поняття які найбільш часто зустрічаються:

1. «Зміна в організації означає зміну в тому, як організація функціонує, хто її члени та лідери, яку форму вона приймає і як вона розподіляє свої ресурси» [3, 4].

2. «Зміна – це емпіричне спостереження відмінності у формі, якості або стані якогось організаційного елемента протягом часу. Організаційним елементом може бути робота конкретного співробітника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт або вся організація в цілому» [5-7].

3. «Організаційна зміна – це перетворення організації між двома моментами часу» [8].

Як видно з визначень, кожен з авторів вкладає свій зміст у термін «зміна». У перших двох визначеннях під зміною розуміється зміст зміни, а в третьому – процес реалізації зміни. Проте слід розрізняти ці дві важливі складові організаційних змін – зміст (що змінилося?) і процес (як змінювалося?). Змістовний аналіз змін дозволяє зрозуміти, які характеристики організації змінилися за досліджуваний проміжок часу.

Тому також доцільно розглянути таке поняття як «управління змінами», надане науковцями.

Х. Рамперсад характеризує поняття «управління змінами» як процес, що складається з етапів: планування, реалізація, контроль, регулювання та координування. При цьому планування передбачає визначення об'єкта змін;

формулювання необхідних змін, забезпечення підтримки змін; реалізація змін полягає в експериментальному впровадженні, контроль – у перевірці результатів реалізації змін, а координування – у впровадженні перевірених змін [9-11].

Г. М. Тарасюк зазначає, що процес управління змінами передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін і формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін [12].

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі характеризують управління як процес, що містить послідовні функції планування, організації, мотивування та контролювання змін, які об'єднані зв'язуючими процесами комунікації та прийняття рішення. Керівництво розглядається як самостійна діяльність з метою впливу на конкретних працівників і групи працівників таким чином, щоб вони працювали в напрямі досягнення цілей [13-16].

П. Друкер розглядає управління змінами на основі поставлених цілей і самоконтролю, що ґрунтується на концепції людської діяльності, поведінки та мотивування. [17]. На думку науковця, управління змінами – це процес, що має етапи [18]: планування змін; вироблення політики змін; ініціювання змін; реалізація пілотного проекту; визначення ризиків і додаткових можливостей від запровадження змін; запровадження змін; забезпечення рівноваги між змінами та стабільністю на основі системи винагород, взаємовідносин з партнерами та внутрішньо-організаційних відносин.

Виходячи з розглянутих трактувань поняття «управління змінами», автор надає своє бачення щодо його визначення. Отже під «управлінням організаційними змінами слід розуміти комплекс заходів, направлених на удосконалення діяльності підприємства шляхом проведення реорганізаційних робіт в бізнес-процесах і діяльності різних відділів організації».

Для того, щоб розуміти контекст організаційних змін, потрібен не тільки талант, але і спеціальні навички і уміння, які можна розділити на два класи: менеджерські і персональні (індивідуальні) [19].

До менеджерських навиків і умінь слід віднести уміння аналізувати, критично оцінювати досліджувані ситуації і реалізовувати заплановане. Наприклад, без уміння ретельно аналізувати поточну ситуацію завжди буде спокуса «перескочити» до готових рецептів. Без навичку критичної думки після виконання аналізу контексту складно виділити основні і другорядні елементи ситуації. Без уміння діяти і реалізовувати задумане, процес змін зведеться до вправ у плануванні [20].

До персональних навиків можна віднести уміння справлятися з труднощами, розвивати сенситивність (чуйність, ясність сприйняття) і самосвідомість. Здатність долати складнощі при високому ступені сенситивності і відчутті контексту дозволяє ініціаторові змін, на базі менеджерських навиків, готувати сцену для стратегічних змін, яка дозволяє побачити всю картину що відбувається в осмисленому і зрозумілому більшості членів організації вигляді [21-24]. Володіння цими навичками дає можливість не плутати симптоми з дійсними причинами виникаючих проблем, чітко представляти наслідки своїх дій.

Отже за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що в сучасних умовах господарювання, підприємствам необхідно проводити зміни, якщо вони хочуть зберегти свої позиції на ринку.

## 1.2 Концепція ефективного управління організаційними змінами в системі менеджменту підприємств

Для визначення зміни як управлінської категорії слід розмежувати поняття зміни, нововведення і перетворення:

- зміна – це поступовий або ступінчастий процес переведення організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій [25];
- нововведення – процес вироблення нових ідей і концепцій та їх застосування в умовах даної організації [26];
- перетворення – це процес швидкої фундаментальної зміни в методах

роботи організації, викликаний мінливими умовами обстановки [27].

Місце управління змінами в системі менеджменту пов'язано з [28]:

1. Динамічним і непередбачуваним характером зовнішнього середовища.
2. Складністю внутрішніх умов роботи сучасних організацій (виробничих і кадрових).
3. Самим процесом розвитку організації, що викликає виникнення криз.

Місце управління змінами в системі менеджменту, сформоване в науковій літературі рядом спеціалістів, представлено на рисунку А.1, додаток А [29].

З точки зору розвитку організації виділяють: еволюційні зміни; а також революційні зміни (реінжиніринг). Еволюційні зміни в більшій мірі спрямовані на завчасну профілактику криз розвитку [30]. Революційні зміни бувають пов'язані з організаційною кризою, яка вже настала або в ситуації, близькій до неї [31].

Зміни відбуваються з дотриманням деяких закономірностей [32]:

1) зміни за своєю природою не лінійні; дуже часто неможливо виділити ні початку, ні кінця. Зміни дискретні і складаються з ряду маленьких кроків до втілення цілей;

2) велика дієва зміна в роботі організації складається з безлічі менших змін. Поліпшення роботи організації полягає в приділенні більшої уваги роботі з клієнтами, підвищенні продуктивності праці та зростанні зацікавленості у своїй праці самих працівників. Поліпшення в чомусь одному викликає необхідність поліпшення в іншому;

3) процес зміни протікає зверху вниз і знизу вгору. Процес повинен починатися зверху для здійснення загального керівництва та знизу – для заохочення участі співробітників і завоювання їх підтримки. У кінцевому рахунку, управління змінами – колективна відповідальність усіх працівників;

4) зміни в роботі організації мають величезне значення для кожного співробітника. Чим серйозніші зміни, тим важливіше дати можливість співробітникам переглянути свої погляди на життя;

5) використання систем оцінки — ключ до успішного і безперервного

процесу переходу на нові умови роботи. Чим більше цілей і завдань організації виражено кількісно і чим більше залежність здійснення цих цілей і завдань від продуктивності праці кожного окремого працівника, тим більше ймовірності, що процес пройде гладко і без зволікань.

Управління змінами можна підрозділити на стратегічне й тактичне [33]. Стратегічне – визначає місце, час, зміст і спрямованість змін, тактичне — безпосередньо керує процесом змін стратегії, культури, бізнес-процесів і структури організації. Управління змінами опирається, головним чином, на кадровий менеджмент, так як кадри є ключовим фактором реалізації зміни.

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури та пошуку нових можливостей [34]. Всі ці зміни викликані постійно мінливими запитамі клієнтів. Зараз все змінюється швидше, ніж коли б то не було раніше, і тому все більшого значення набуває оволодіння стратегіями управління змінами.

Для практичних цілей зручно розділити поняття «управління» та «управління змінами». Останнє буде приватним варіантом першого. Воно має певні особливості, які не властиві іншим управлінням, але підпорядковується загальним закономірностям управління. Метою цього організаційного процесу є розширення прав і можливостей працівників прийняти і підтримати зміни в їх поточному бізнес-оточенні [31, 32].

Управління змінами – управління, перш за все, людьми, тому необхідно звернути особливу увагу на мотивацію працівників, роботу в колективі і керівництво. Зміни позначаються на трьох найпотужніших рушійних силах ділової поведінки: цілі; ділові якості та професійні навички.

Таким чином, організаційні зміни – складний і дорогий процес, і отримання результатів від них не завжди гарантовано навіть участю консультантів – експертів у галузі методології змін. Для успішного проведення організаційних змін необхідна не тільки вірна методологія, але і чітко визначена необхідність та цілі змін.

Класичним можна вважати поділ, запропонований Куртом Левіном, який поділив увесь процес управління організаційними змінами на 3 великих етапи: «Розморожування», «Рух» та «Заморожування» [33].

Аналіз вітчизняних організацій [34] показав, що об'єкти змін у різних за віком організаціях абсолютно різні. Для підприємств, створених до 1991 р., важливим напрямком змін є їх основні фонди. Вони також працюють над підвищенням якості своєї продукції, зміною асортименту продукції та розробкою нових продуктів. На відміну від найстаріших підприємств, молоді компанії більше уваги приділяють процесам, пов'язаним з поведінкою людей на робочих місцях, якісною взаємодією з клієнтами, підприємницьким та інноваційним здібностям співробітників.

Отже, зміни в організації – це процес перекладу її в цілому чи окремих її частин у нову якість. Вони відрізняються від нововведень і перетворень. Зміни можна класифікувати різними способами – за характером, рівнем, який вони торкаються в організації, за місцем в організаційній системі. Управління змінами – досить складний і трудомісткий, а також тривалий процес, що включає достатню кількість етапів і кроків від визначення потреб у змінах до оцінки їх ефективності та наслідків. При управлінні змінами важливо правильно вибрати стратегію їх реалізації, а також організувати подолання або нейтралізацію опору з боку людей, груп і системи в цілому. Зміни в організаціях проводяться як своїми силами, так і з запрошенням зовнішніх фахівців-консультантів. Основні напрями змін, названі керівниками – це поліпшення відносин із споживачами (56 %), фінансового положення (24 %), усунення невдоволення співробітників, реструктуризація бізнесу з ініціативи керівництва (16 %). Для якісного управління змінами необхідно знати їх класифікацію, а також етапи і кроки процесу управління змінами. Система управління змінами повинна включати в себе стратегію змін, а також механізми подолання опору або нейтралізації його шляхом переговорів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ЕРГОПАК»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Ергопак»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ергопак» засновано 17 листопада 1992 року. Товариство є правонаступником державного підприємства «Ергопак», введеного в експлуатацію у 1961 р. 19 березня 2009 р. на базі підприємства було створено торгову мережу, яка реалізує товари технічного призначення в таких містах як Київ, Харків і Дніпро з центром у м. Київ. Юридична адреса підприємства ТОВ «Ергопак»: м. Київ, пров. Корчагіна, 40. Сьогодні ТОВ «Ергопак» є найбільшим підприємством з розробки, проектування, серійного виготовлення та реалізації обладнання для підприємств нафтової, енергетичної, газової та інших галузей промисловості і народного господарства. Область діяльності – оптово-роздрібна торгівля технологічними товарами та насосами. Основними видами діяльності товариства є: розробка і випуск продукції виробничо-технологічного призначення і товарів народного споживання; проведення пуско-налагоджувальних і монтажних робіт, надання послуг по експлуатації приладів і систем; торгова, торгово-посередницька, закупівельна та збутова діяльність; зовнішньо-економічна діяльність.

Основні види продукції: обладнання для АЗС; обладнання для газових заправок; прилади автоцистерн; насоси; електродвигуни; лічильники рідини; автоматизація; технології, обладнання.

Цілями діяльності підприємства є розширення ринку товарів та послуг, отримання прибутку, а також сприяння найбільш повному задоволенню потреб населення в технологічних товарах і товарах народного вжитку.

Організаційна структура ТОВ «Ергопак» – дивізіонально-мережева, зі штаб квартирою, в якій зосереджена частина виробництв та управлінських

структур (рисунок Б.1, додаток Б). При виділенні дивізіонів на підприємстві керувалися продуктовою ознакою.

Для проведення всебічної оцінки системи управління ТОВ «Ергопак» необхідно оцінити такі її складові, як організаційну структуру, систему цілей, стратегію розвитку, апарат управління, процес управління, систему інформації та організаційну культуру. За допомогою експертного методу дана бальна оцінка в діапазоні від 0 до 5 по критеріям, що характеризують той чи інший елемент системи. В ролі експертів виступали провідні фахівці ТОВ «Ергопак». Як видно слабких сторін в системі управління ТОВ «Ергопак» значно більше, ніж сильних (таблиця В.1, додаток В). В цілому можна зробити висновок, що існуюча система управління підприємством знаходиться на рівні вище середнього. Найбільш розвиненою стороною є інформаційне забезпечення управління (єдиний недолік – нестача інформації, виливається в її недостовірність), а найслабшою ланкою – організаційна культура. Низька загальна оцінка стратегії розвитку пов'язана з недостатньою її формальністю, тоді як фактично, це відповідна вимогам зовнішнього і внутрішнього середовища, а також исполнимая стратегія. Про це свідчить динаміка кількісних показників ефективності управління, які скоротилися у 2022 р. під впливом світової економічної кризи, а в 2023 р. значно зросли, практично аж до докризового рівня. Таке ефективне управління неможливе без певних змін на підприємстві, що буде розглянуто далі.

ТОВ «Ергопак» в даний час – це диверсифікована організація. Його основний вид діяльності (виробництво лічильників рідини і газу) відноситься до галузі приладобудування, однак воно виробляє і обладнання для АЗС, здійснює послуги промислового і управлінського характеру. Підприємство здійснило перехід від дивізіонально продуктової до стабільної мережевої структури, виділивши частину дивізіонів в якості юридично і фінансово самостійних господарських товариств. Ефективність такої стратегії діяльності та напрямки змін оцінимо, розглянувши показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ергопак» (таблиця Г.1, додаток Г).



Аналізуючи фінансово-господарську діяльність підприємства, можна сказати про певний загальний спад, особливо в 2022 р., викликаний наслідками світової фінансової кризи. Тим не менш, в 2023 р. показники підприємства, знову збільшуються, хоча не всі з них досягають докризового рівня.

Так виручка від продажу товарів, продукції, робіт, послуг досліджуваного підприємства знизилася майже на 30 % у 2022 р. порівняно з 2021 р., у 2023 р. цей показник збільшився на 23,15 % порівняно з попереднім роком, але не досяг докризового рівня (рисунок Г.1, додаток Г).

Як видно на рисунку Г.1, собівартість проданих товарів, робіт, послуг має зворотну тенденцію: в 2022 р. темп зростання її питомої ваги у виручці склав 109,81% до попереднього року, в 2023 р. – 91,34 % до 2022 р. В абсолютному вираженні він залишає менше 60 % в 2021 і 2023 рр., і 63,97 % в 2022 р. Розглянута динаміка зміни виручки і собівартості проданої продукції може бути обумовлена зниженням попиту на продукцію ТОВ «Ергопак» в 2022 р. і політикою стримування відпускних цін, які знизили виручку.

Виробництво ТОВ «Ергопак» – досить матеріаломістке. Частка матеріальних витрат у собівартості в 2022 р. зросла на 78 % і займала майже всю виручку ( $\approx 96$  %), а в 2023 р. – скоротилася майже на 30 % і склала 66,9 %. При цьому показник матеріаловіддачі реалізованої продукції спочатку скоротився на майже 1/2 у 2022 р., а в 2023 р. ріс великим темпом – на 57 % і перевищив рівень 2021 р. (рисунок Г.2, додаток Г).

В результаті зміни виручки і собівартості, валовий прибуток у 2022 р. знизився майже на 40 %, а в 2023 р. збільшилася на 42,07 % порівняно з попереднім роком, тим не менш, не вийшовши на докризовий рівень (рисунок Г.3, додаток Г).

Комерційні витрати протягом досліджуваного періоду трохи зменшувалися (у 2022 р. – на 3637 тис.грн., в 2023 р. – на 351 тис.грн.). Управлінські витрати знизилися в 2022 р. на 36474 тис.грн. в порівнянні з 2021 р., а в 2023 р. збільшилися на 22333 тис.грн. в порівнянні з минулим

роком. При цьому прибуток (збиток) від продажу, визначається як різниця між виручкою від реалізації і сумою управлінських і комерційних витрат, у 2022 р. різко скоротилася (практично на 60 %), а в 2023 р. зросла на 101,46 % порівняно з попереднім роком, але рівня 2021 р. також не досягла.

Інші доходи і витрати за 3 роки мали тенденцію до зростання, а відсотки до сплати за весь період мали тенденцію до зменшення. Прибуток до оподаткування значно скоротилася у 2022 р., і проявила різке зростання в 2023 р. порівняно з попереднім роком. У підсумку чистий прибуток демонструє різкий спад в 2022 р. (склала лише 7,5 % до рівня попереднього року) і різке зростання в 2023 р. (в 1,2 рази порівняно з 2022 р.).

Сукупні активи підприємства в цілому за досліджуваний період збільшилися: у 2022 р. – тільки на 0,27 %, в 2023 р. – на 9,38 %. При цьому частка основних засобів в активах спочатку трохи зросла (на 4,4 % в 2022 р.), а потім різко скоротилася на 12,6 % в 2023 р. У той же час фондвіддача, яка розраховується як відношення вартості реалізованої продукції до середньорічної вартості основних засобів, скоротилася, відповідно, в 2022 р. на 1/3 %, в 2023 році – на 28,84 % порівняно з 2022 р. Фондомісткість, відповідно, спочатку збільшилася, а потім – знизилася.

За досліджуваний період вартість оборотних активів спочатку трохи скоротилася, а потім збільшилася на 3,4 % і 22 % відповідно у 2022 і 2023 рр. Звідси термін обороту, відповідно, збільшився спочатку на 36,8 %. У 2023 р. спостерігається зменшення терміну оборотності оборотних засобів на 1 % порівняно з попереднім роком, але все ж залишається досить великою –  $\approx 324$  дня (близько 1 року). Це обумовлено, по-перше, характером виробництва і крупногабаритної продукції. По-друге, оборотні кошти в середині досліджуваного періоду стали повільніше здійснювати кругообіг, отже, вони стали менш ефективно використовуватися.

Середньооблікова чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду часу постійно знижувалася (у межах 10 % на рік), при цьому

середньомісячна заробітна плата зменшилася у 2022 р.  $\approx$  на 20 %, а в 2023 р. виросла на 36 % в порівнянні з попереднім роком і перевищила рівень 2021 р. Продуктивність праці в ТОВ «Ергопак» за 2022 р. скоротилася також на 22 % у зв'язку зі зниженням зарплати. У 2023 р. – зросла на 31 % порівняно з попереднім роком, майже також, як і оплата праці. Це свідчить про зниження в середині досліджуваного періоду ефективності використання трудових ресурсів у зв'язку з кризою і поступовий вихід з нього.

Ефективність діяльності ТОВ «Ергопак» визначається показниками рентабельності та норми прибутку (рисунок Г.4). Норма чистого прибутку ТОВ «Ергопак» в 2022 р. дуже мала (практично не перевищує 1 %). Вона зменшилася в 10 разів по відношенню до 2021 р. Проте вже в 2023 р. показник знову збільшився в 9,9 рази і становив 10,14 % в абсолютному вираженні, що вище рівня 2021 р. Рівень рентабельності продукції має ту ж тенденцію. Через рентабельність продукції розкривається ефективність поточних витрат. У 2022 р. темп зростання даного показника склав 53,59 % по відношенню до попереднього; у 2023 р. рентабельність продукції зросла на 79,09 % відносно 2022 р.у, але в абсолютному вираженні це на 1% менше рівня 2021 р. Через рентабельність продажів розкривається ефективність комерційної діяльності, вона має схожу тенденцію: зниження в 2022 р. і на 41 % і збільшення в 2023 р. на 64 %. За результатами проведеного розрахунку можна зробити висновок про те, що рентабельність активів у 2022 р. у порівнянні з попереднім роком знизилася досить значно (тільки 7,43 % від рівня 2021 р.), у 2023 р. цей показник зріс на 11,2 рази порівняно з попереднім роком. Головна роль у зниженні рентабельності активів належить фактору зміни чистого прибутку.

Динаміка показників результатів виробничо-господарської діяльності ТОВ «Ергопак» свідчить про нерівномірний розвиток підприємства: за основними показниками діяльності підприємства спостерігається різкий спад в 2022 р. і стрибок у 2023 р. порівняно з попереднім роком. Таким чином, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ергопак» за період з 2021 р. по 2023 р. дозволяє зробити висновок про те, що досліджуване

підприємство досить важко пережило період кризи 2021-2022 рр. В 2022 р. у зв'язку зі зниженням активності на ринках скорочувалися виручка і прибуток, зростала частка витрат та матеріаломісткість. Підприємство було змушене скорочувати чисельність працюючих і знижувати заробітну плату. Однак до кінця досліджуваного періоду в 2023 р. спостерігається зростання більшості показників. ТОВ «Ергопак», повертається стабільність роботи. Це забезпечено і тим, що підприємство прагнуло зберегти покупців і йшло на стримування відпускних цін, а також зростання дебіторської заборгованості та її співвідношення з кредиторською. У зв'язку з чим, незважаючи на зростання 2023 р., ТОВ «Ергопак» перебуває в небезпечному становищі фінансової стійкості/незалежності та ліквідності.

## 2.2 Оцінка процесу управління змінами на ТОВ «Ергопак»

Здійснення організаційних змін – «вищий пілотаж» в роботі керівників компаній, що передбачає знання філософії і технології процесу, а також вивчення успіхів та невдач. Здійснення організаційних змін можна порівняти зі сходженням на невідому вершину. Завжди існує ймовірність невдачі, але ретельна підготовка і знання помилок, зроблених іншими, як і знання успішного досвіду, підвищують ймовірність успіху.

У ТОВ «Ергопак», як згадувалася вище, зміни проводяться досить давно. Один з напрямків, що почалося в кінці 1990-х- на початку 2000-х рр. – освоєння нових видів продукції, технологічно не пов'язаних з метою вибудувати повний технологічний ланцюжок по ряду ринкових сегментів. Так, було освоєно виробництво однофазних електродвигунів, багатофазних і асинхронних і ряду промислових насосів. Це дозволило підприємству випускати не тільки прилади для обліку і виміру рідин і газів (історична спеціалізація підприємства), але й повноцінні паливороздавальні колонки, а також системи наливу-зливу залізничних і автоцистерн. Це диверсифікувало бізнес з чистого приладобудування на різні ринки нафтогазового обладнання.

Інший напрям змін, з 2002 р. – реструктуризація організації, зміна типу організаційної структури та структури управління. Як вже зазначалось, виробництво нових видів продукції, технологічно не пов'язаних, але включених в загальну технологічний ланцюжок для кінцевої продукції, зажадало виділення нових виробництв як відособлених одиниць, спочатку – дивізіонів, потім – елементів мережі, аутсорсерів.

Третій напрямок змін – покращення відносин з клієнтами, через створення дилерської мережі та відкриття представництв в інших містах.

Четвертий напрям – розширення бізнесу за рахунок володіння активами: придбання інших підприємств.

П'ятий напрямок – зміна стратегії. Зміна стратегії потрібно як при зміні структури, так і для поліпшення відносин з клієнтами, наприклад за рахунок стримування відпускних цін і пом'якшення фінансової дисципліни.

Шостий напрямок, пов'язаний з кризою 2011-2012 рр. – оптимізація (скорочення) чисельності персоналу.

Загальну схему існуючих організаційних змін в ТОВ «Ергопак» представимо на рисунку Д.1, додаток Д. Як видно організаційні зміни, поперше, зачіпають різні рівні – організації у цілому і окремих підрозділів. По-друге, вони взаємно обумовлені і пов'язані взаємним впливом.

Розглянемо стратегії здійснення змін в ТОВ «Ергопак». В якості ініціатора змін, як правило, завжди виступає вище керівництво акціонерного товариства. Найбільш часто використовується директивна стратегія, коли ідея і план змін «нав'язуються» згори. Загалом цей підхід, характерний для українських підприємств. «Директивність» стратегії змін в ТОВ «Ергопак» обумовлена, з одного боку, традицією управління, а з іншого боку, недостатнім розвитком організаційної культури. При цьому зміни, пов'язані з освоєнням нової продукції або поліпшенням відносин з клієнтами при розширенні торгової мережі дуже рідко зустрічають опір, так як працівники ТОВ «Ергопак»

інтуїтивно розуміють зв'язок нової продукції або нових дилерів (представництв) з новими ринками, клієнтами, виручкою і прибутком.

Зміни структури і пов'язані з ними зміни стратегії зустріли значний опір, що проявлялося в «перекладання» відповідальності на інших посадових осіб та підрозділи, боротьбу за ресурси між дивізіонами. Таким чином, зміни в матеріальній стороні діяльності ТОВ «Ергопак» важко зіпсувати навіть директивної стратегією. А зміни у сфері координації і відносин вимагають більш демократичного підходу. Одним з недоліків структури управління ТОВ «Ергопак» є неповнота інформації, і, як наслідок, її спотворення.

Застосування директивної стратегії при реформуванні структури посилило цей недолік, так як керівництво недостатньо докладно роз'яснювало працівникам необхідність і важливість зміни структури, мети цього заходу та очікувані результати. Крім того, проведена реструктуризація повинна була супроводжуватися значною децентралізацією прийняття рішень (так як новостворені дочірні товариства наділені правом виходити на зовнішні ринки зі своєю продукцією). Однак фактично керівники дочірніх товариств з усіх питань узгоджують рішення з вищим керівництвом, для чого проводяться щотижневі наради у генерального директора.

Оцінимо ефективність проведених у ТОВ «Ергопак» змін з точки зору критеріїв, запропонованих українськими керівниками. Результати оцінки зведемо в таблиці Д.1, додаток Д. Як видно найбільш позитивна зміна – розвиток дилерської мережі, ефективно за всіма критеріями. За ним йде зміна виробництва з єдиним мінусом – зниження швидкості прийняття рішень. Найбільш негативна зміна – скорочення чисельності, має всього лише 2 плюса. Інші зміни мають приблизно однакові ефекти. Негативні оцінки кадрових і структурних змін слід віднести більшою мірою до невірної стратегії їх проведення і виникнення опору.

У планах ТОВ «Ергопак» також закладені зміни на майбутнє: диверсифікація виробництва з виходом на новий ринок – перевалки

нафтопродуктів та палива; підвищення кадрового потенціалу за рахунок навчання працівників і залучення кваліфікованих кадрів зі сторони; підвищення мотивації персоналу і створення для цього відповідних умов; розробка та запуск ультразвукових приладів; впровадження процесного управління в систему управління; впровадження комп'ютерних програм управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Зазначимо, що для успішної реалізації запланованих змін ТОВ «Ергопак» необхідно відійти від «директивної» стратегії їх реалізації, особливо при підвищенні мотивації, кадрового потенціалу, впровадження процесного підходу до управління. Також керівництву ТОВ «Ергопак» слід розробити формальну систему управління змінами, зокрема методику оцінки їх ефективності, з урахуванням сформованого досвіду інших керівників.

Отже, у компанії ТОВ «Ергопак» проводяться організаційні зміни різного виду, рівня та форми, в цілому досить успішно. При цьому на підприємстві відсутня формальна система управління змінами. При реалізації змін застосовується частіше за все, директивна стратегія, так як вони проводяться зазвичай з ініціативи вищого керівництва.

В цілому можна зробити висновок, що ТОВ «Ергопак» – сучасна компанія з досить гарним рівнем розвитку. Підприємство має стабільну мережеву структуру, в яку входить ряд дочірніх господарських товариств (з обмеженою відповідальністю). Це дозволяє ТОВ «Ергопак» випускати широкий спектр різноманітної продукції: обладнання для АЗС, для газових заправок для нафтобаз, прилади автоцистерн, насоси, електродвигуни, лічильники рідини.

На діяльність ТОВ «Ергопак» впливають компоненти зовнішнього середовища (безпосереднього оточення: постачальники, покупці, дилери, конкуренти, а також макрооточення: головним чином, наслідки світової економічної кризи, а також післякризовий підйом паливно-енергетичної галузі).

Проблеми менеджменту ТОВ «Ергопак» багато в чому обумовлені відсутністю формальної системи управління змінами, «директивними» характером самих змін, ненауковим підходом до їх проведення:

– керівництво зосереджує увагу майже виключно на організаційній стороні справи, розглядає проблеми з технічної точки зору, упускаючи з виду індивідуальне і колективне вимірювання проведеної реорганізації;

– працівники і керівники середньої ланки не беруть участь ні в постановці цілей, ні у визначенні обмежень. Таким чином, неможливо забезпечити «пробудження» зацікавленості;

– працівники ТОВ «Ергопак» не залучені в процес розробки нових методів роботи, не сприймають нові ідеї;

– у працівників ТОВ «Ергопак» немає можливості відкрито обговорювати з колегами і керівниками ризики, пов'язані з реорганізацією, терміни і підходи до її проведення. В результаті – низький командний дух у колективі;

– у працівників складається враження, що всі зміни відбуваються з подачі однієї людини. У зв'язку з цим, люди або виступають проти них, або апатично за ними спостерігають зі сторони;

– керівництво ТОВ «Ергопак» потребує не просто в покорі підлеглих, але в їх активній підтримці.

Проведені на підприємстві зміни (реструктуризація виробництва, зміни структури підприємства тощо) в цілому досить успішні. Однак при їх реалізації застосовується директивна стратегія, яка передбачає проведення змін «зверху-вниз, примусово» і посилює існуючі недоліки системи управління ТОВ «Ергопак» (наприклад, неповноту і недостатню достовірність наданої працівникам інформації).

Керівництву ТОВ «Ергопак» рекомендується розробити формальну систему управління змінами та методикку оцінки їх ефективності, а також поміняти стратегію реалізації змін, зробивши більший наголос на інформованість персоналу.



### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ЕРГОПАК»

3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи управління організаційними змінами на ТОВ «Ергопак»

Керівництво ТОВ «Ергопак» може поліпшити здійснення змін в організації шляхом: створення формальної системи управління організаційними змінами; проведення аналізу, що дозволяє визначити проблеми поточної ситуації і можливі причини її виникнення; проведення аналізу факторів, необхідних для здійснення змін; вибору стратегії організаційних змін; спостереження за процесом здійснення організаційних змін.

Першим кроком у проведенні перетворень для ТОВ «Ергопак» є прийняття принципового підходу до управління змінами. Такий підхід продемонструє цілісність організації та породжує відкритість і довіру при реалізації програми перетворень.

Зважаючи на впровадження у ТОВ «Ергопак» процесного підходу, слід розпочати документальну розробку процесів саме з управління змінами. У ТОВ «Ергопак» необхідно розробити стандарт підприємства (СТП). «Управління організаційними змінами». В рамках прийняття цього стандарту слід розробити ряд заходів та призначити відповідальних керівників (таблиця Ж.1, додаток Ж).

Не менш важливим питанням є структурна організація управління змінами. Існує кілька форм організаційних систем для проведення змін: спеціальні проєкти і завдання, цільові робочі групи, експеримент, показові (пілотні) проєкти, нові організаційні підрозділи, нові форми організації праці (таблиця Ж.2, додаток Ж).

З таблиці випливає, що вибір конкретної організаційної форми для проведення зміни на ТОВ «Ергопак» визначається змістом зміни. Наприклад,

для диверсифікації виробництва на ринок перевалки палива або впровадження ультразвукових приладів краще вибрати новий організаційний підрозділ, а для впровадження CRM — створити цільову групу або навіть обмежитися спеціальним завданням. Для впровадження процесного управління та підвищення кадрового потенціалу підійде пілотний проєкт або експеримент, а для підвищення мотивації необхідні нові форми організації праці. Таким чином, для успішного впровадження у ТОВ «Ергопак» формальної системи управління змінами на підприємстві слід розробити стандарт СТП «Процес управління організаційними змінами», затвердити план організаційних заходів, вибрати організаційну форму проведення змін. Керівництву ТОВ «Ергопак» в ході регулювання процесу змін слід дотримуватися основних принципів управління змінами, а також визначитися з вибором видів і форм комунікацій. Значну допомогу в управлінні змінами може надати використання автоматизованої системи.

Впровадження процесного підходу в практику управління ТОВ «Ергопак» дозволяє будувати систему управління змінами, засновану на комплексі автоматизації управління, а також в якості об'єктів змін розглядає бізнес-процеси організації.

Модель автоматизованої системи управління змінами (АСУЗ) в організації дозволяє враховувати витрати по робочим процесам, готовність співробітників прийняти зміни та ідентифікувати актуальні процеси змін.

Модель автоматизованої системи управління змінами представлена на рисунок 3.1, додаток 3. Розглянемо нижче основні підсистеми АСУЗ:

Перша підсистема – «експертна підсистема». Її призначення – відстеження змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що формує рішення керівництва про оцінку необхідності проведення змін, визначення характеристик організації і характеристик бізнес-процесів. Підсистема повинна включати в себе три блоки:

– блок прийняття рішення керівництвом про необхідність проведення змін в бізнес-процесах – це складова частина експертної підсистеми для

визначення експертним шляхом необхідності проведення змін в організації, включаючи процедури анкетування керівників при врахуванні вимог зовнішнього середовища;

– блок визначення характеристик організації – складова частина експертної підсистеми для визначення експертним шляхом стадій життєвого циклу організації та її типу, що включає процедури анкетування керівників організації і обробки інформації;

– блок визначення характеристик бізнес-процесів організації для визначення експертним шляхом характеристик бізнес-процесів, що включає анкетування керівників і службовців організації.

Друга підсистема АСУЗ – База даних, яка забезпечує зберігання і надання інформації. Вона включає єдиний блок «Класифікатор». Він відповідає за виявлення вагових коефіцієнтів процесу зміни і процесів, які підлягають змінам та способів впровадження змін.

Третя підсистема – підсистема регулювання рівня готовності до змін персоналу організації. Відстежує, визначає і регулює рівень готовності персоналу до змін, у разі проходження порогового рівня прийняття змін передає сигнал про початок процесу впровадження змін у процесі організації. Підсистема включає два спеціальних блоки, три виконавчих і три вимірювальних пристрої:

– блок визначення готовності до змін персоналу – це пристрій управління, що визначає рівень готовності організації до змін, що виробляє керуючий сигнал про початок впровадження змін або про підготовку персоналу;

– блок визначення дій по підвищенню готовності до змін персоналу – це експертна підсистема, яка визначає, яким саме способом необхідно підвищувати рівні корпоративної інформованості, навчання, мотивації;

– виконавчий пристрій 1 – «Інформованість» – призначений для зміни приросту корпоративної інформованості з засобом донесення інформації до

певного персоналу;

- виконавчий пристрій 2 – «Навчання», призначений для зміни прирощення знань шляхом навчання певного персоналу;

- виконавчий пристрій 3 – «Стимулювання», призначене для збільшення мотивації шляхом стимулювання певного персоналу;

- вимірювальний пристрій 1 – «Приріст корпоративної інформованості» ( $\Delta I$ ), що вимірює прирощення корпоративної інформованості;

- вимірювальний пристрій 2 – «Приріст знань» ( $\Delta Z_n$ ), що вимірює приріст корпоративних знань;

- вимірювальний пристрій 3 – «Приріст мотивації» ( $\Delta M$ ), що вимірює зміну мотивації.

Четверта підсистема – підсистема регулювання бізнес-процесів. Відстежує, визначає і регулює внесення змін у бізнес-процеси. включає в себе наступні компоненти:

- об'єкт управління «Зміни в бізнес-процесах» – пристрій, призначений для внесення змін у процеси, які отримують сигнали про те, в які саме вносити зміни, та про можливості започаткування цього процесу;

- вимірювальний пристрій 4 – «Модель бізнес-процесів організації в програмному пакеті» – включає бізнес-процеси організації, представлені моделлю в програмному пакеті, який дозволяв би проводити функціонально-вартісний аналіз.

Методика організації та впровадження змін на базі АСУЗ представлена наступними 5 етапами:

Етап 1 – прийняття рішення керівництвом про необхідність проведення змін. При цьому проводиться моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, виявляються фактори, що впливають на розвиток організації. За допомогою експертних оцінок приймаються рішення про необхідність проведення змін в бізнес-процесах організації. Рішення про необхідність проведення змін служить керуючим сигналом для початку процесу

впровадження змін і переходом до етапу 2. У разі прийняття негативного рішення зміни в організації не проводяться.

Етап 2 – збір даних про організацію проводиться в дві стадії:

– на першій стадії визначаються характеристики організації, де вирішальними факторами стають стадії життєвого циклу та тип організації. Заповнення розроблених машинних форм дозволяє в автоматичному режимі визначити тип організації і стадію життєвого циклу. Для визначення типу організації досліджується кількісний склад працівників і бізнес-процесів і реінвестування прибутку в розвиток. Для визначення стадії життєвого циклу досліджується організаційна структура організації, централізація управління, динаміка зростання обсягів продажів, бізнес-завдання, що стоять перед організацією, кваліфікація співробітників, система мотивації. Ці дані необхідні для одержання вагових коефіцієнтів складових частин процесу змін (етап 3);

– на другій стадії визначення характеристик бізнес-процесів відбувається на основі заповнення та аналізу машинних форм, де наводяться результати досліджень цілей організації, складових частин процесів з описом входів, виходів, управляючих впливів, матеріального забезпечення, операційних циклів і частоти виникнення завдань, документообігу, взаємодії процесів як усередині організації, так і з зовнішнім середовищем. На вхід об'єкта управління надходить перелік процесів організації з метою впровадження змін, а характеристики бізнес-процесів служать основними даними для побудови моделі процесів організації (етап 5).

Етап 3 передбачає роботу з класифікатором. Ступінь реалізації змін оцінюється за трьома складовими: корпоративної інформованості, рівня знань і ступеня мотивації працівників до змін. Коефіцієнти вагомості кожної зі складових визначаються за допомогою класифікатора, в залежності від типу організації та стадії її життєвого циклу. Класифікатор дозволяє визначити, яким способом краще проводити зміни і які процеси підлягають змінам. Вагові коефіцієнти складових процесу змін служать керуючим сигналом для визначення рівня готовності до змін персоналу (етап 4), а спосіб проведення

змін і процеси, які підлягають змінам, служать вхідним сигналом для впровадження змін у бізнес-процесах (етап 5).

На етапі 4 відбувається визначення рівня готовності організації до змін. Воно здійснюється на основі показника готовності організації до проведення змін, складовими частинами якого є оцінка прирощення знань, корпоративної інформованості і мотивації співробітників.

Етап 5 – впровадження змін у бізнес-процеси починається тільки при наявності дозволу для проведення змін, тобто при проходженні порогового рівня прийняття змін до 75 % (етап 4), і вхідного сигналу за способом впровадження змін та процесів, що підлягають змінам, отриманого від класифікатора (етап 3).

Для опису та оптимізації бізнес-процесів може використовуватися програмний пакет «Fox Manager», компанії FoxSoft, у якому будується модель бізнес-процесів. Він дозволяє провести формалізацію своєї стратегії, виділити та зафіксувати в стратегічній карті, дерево цілей компанії, розробити показники досягнення цих цілей. Показники для наочності можуть бути розміщені на діаграмі стратегічної карти. Для кожного показника задається цільове значення та дата, до якої потрібно досягти, а також план досягнення в розбивці по обраному періоду вимірювання. Важливою можливістю системи є те, що вона забезпечує не тільки розробку, але і контроль досягнення цілей за допомогою збору значень показників з відповідальних за їх заповнення співробітників. Fox Manager надає різні можливості для збору значень показників:

1. Заповнення значень на особистій сторінці в Fox Manager є автоматичним завантаженням в базу даних.
2. Автоматична розсилка співробітникам звітів для заповнення у форматі Microsoft Excel e-mail з автоматичним завантаженням в базу даних.
3. Внесення показників користувачем безпосередньо в систему у відповідності з правами.

Визначивши і формалізувавши стратегію, можна перейти до створення моделі бізнес-процесів компанії. Тобто визначити ту діяльність, яку компанія

повинна здійснювати для реалізації стратегії і досягнення поставлених цілей.

Для наглядності в роботі було обрано два напрямки діяльності підприємства – «діяльність в області виробництва та продажу товарів» та «вибір постачальника».

Для процесу «діяльність в області виробництва та продажу товарів» можна визначити: власника процесу, виконавців процесу, вимоги до термінів виконання, використовувані документи і ряд інших параметрів. Розширена модель бізнес-процесу «діяльність в області виробництва та продажу товарів» в графічному вигляді зображена на рисунку К.1, додаток К. Окремо виділено бізнес-процес «вибір постачальника» з розбивкою на процеси і підпроцеси.

Після опису моделі бізнес-процесів «як є» або проєктування нових бізнес-процесів можна оцінити час і вартість виконання процесів. Для цього використовуються методики імітаційного моделювання та функціонально-вартісного аналізу (ФВА). Для кожного процесу використовуються кількісні та часові ресурси. Відповідно до методики ФВА, з допомогою Fox Manager можна розрахувати середню вартість виконання процесу. Коли персонал організації готовий до змін, відбувається впровадження змін у бізнес-процеси. При задоволенні вимог по кількості функцій і їх вартості для організації через 1 рік проводиться моніторинг стану процесів організації, тобто визначення характеристик бізнес-процесів (етап 2) і побудова процесної моделі організації (етап 5) і її функціонально-вартісному аналізу.

При незадоволенні умов функціонально-вартісного аналізу необхідно повернутися на етап 3 з метою визначення вагових коефіцієнтів процесу змін, а потім повторити дії по етапу 4 і 5.

Розширена модель бізнес-процесу «вибір постачальника» в графічному вигляді зображена на рисунку К.2, додаток К. Більш детально методику організації та впровадження змін на базі АСУЗ для ТОВ «Ергопак», зображено на рисунку Л.1, додаток Л. Для оцінки доцільності використання АСУЗ необхідно розглянути пропозицію на ринку програм автоматизації управління змінами (таблиця М.1, додаток М).

Таким чином, для успішного управління змінами на ТОВ «Ергопак» рекомендується впровадити автоматизовану систему управління змінами АСУЗ. Вона повинна включати в себе бібліотеку типових стратегій управління змінами в умовах різних етапів життєвого циклу організації, мати невисоку методичну складність і прийнятну для суспільства вартість.

### 3.2 Оцінка ефективності системи управління організаційними змінами, запропонованої для ТОВ «Ергопак»

Оцінка ефективності систем управління організаційними змінами розпадається на два напрямки: оцінка ефективності та успішності змін, проведених в системі; оцінка ефективності функціонування самої системи управління змінами.

Розглянемо модель на прикладі оцінки планованих змін. Результати оцінки представимо в таблиця М.1, додаток М. Зміни в ТОВ «Ергопак» можна проранжувати за передбачуваністю ступеня успішності, а, отже, привабливості для керівників і працівників ТОВ «Ергопак». З таблиці випливає, що найбільш легким і привабливим буде впровадження CRM-програми, що полегшує працю найбільш завантажених співробітників відділів маркетингу і збуту, і має локальний характер впровадження. Найбільш важкою зміною буде впровадження процесного управління, як спочатку малозрозуміле для рядових співробітників. Такі зміни, як підвищення кадрового потенціалу, диверсифікація на ринок перевалки палива та освоєння виробництва ультразвукових приладів виграють при впровадженні процесного управління в силу причин, зазначених – асоціативний ланцюг «нові ринки» – «зростання продажів і прибутку» – «зростання доходів працівників».

Розглянемо більш докладно результативність впровадження системи CRM, як найбільш популярної зміни. Оцінку результативності проведемо, спираючись на моделі діагностики змін Надлера і Ташмена, К. Левіна та ін.

На основі моделі Надлера і Ташмена можна бачити, як зміняться завдання



працівників ТОВ «Ергопак», і які відповідні зміни відбудуться в системах і структурі ТОВ «Ергопак», поведінці, кваліфікації, освіті і діяльності працівників, а також в організаційній культурі (таблиця М.2).

Отримання потрібних результатів залежить від успішного виявлення та опору змінам при впровадженні CRM. Для виявлення опору необхідно побудувати діаграму «поля сил» опору і позитивного впливу на зміну — впровадження CRM (рисунок М.1, додаток М). Як видно з рисунку, в одних і тих же підрозділах містяться як сили, що сприяють зміні, так і сили опору. Опір на увазі, швидше за все, буде пасивним, з причин особистісних; за формою прояву — зниження продуктивності і саботаж. Також опір не може зрівноважитися рушійними силами і потребує окремої стратегії при його подоланні. Докладно стратегії подолання опору розглянуті в таблиці М.3, додаток М. Як видно з програми, основними стратегіями подолання опору персоналу при впровадженні CRM-систем будуть навчання, допомога та переговори.

Відповідно до розглянутої в п. 3.2 методики в процесі переговорів і навчання підвищуються корпоративна інформованість, знання окремих співробітників і буде отриманий приріст мотивації.

Оцінка ефективності самої системи управління змінами проводиться шляхом порівняння результатів змін з витратами на організацію системи управління змінами, також за рахунок таких ефектів, як зниження операційних витрат, скорочення термінів впровадження нововведень.

Таким чином можна зробити висновки, що вимірювання ефективності управління змінами — досить складний процес, так як важко однозначно визначити конкретні результати управління змінами і висловити їх реальну вартість. Також досить складно оцінити витрати на управління змінами, виділивши їх в окрему статтю витрат. Ефективність управління змінами можна оцінювати за двома напрямками: ефективність самих змін і ефективність системи управління змінами. Найбільш ефективні автоматизовані системи управління змінами.

## ВИСНОВКИ

1. Досліджено основні підходи щодо визначення поняття та сутності змін. Організаційні зміни в даний час достатньо популярні як серед теоретиків, так і в середовищі керівників підприємств. Дослідження теоретичних аспектів показало, що в науковій літературі існує безліч підходів щодо визначення поняття «зміна», «організаційні зміни» і «управління змінами». Відповідно виділено підходи до визначення даних понять, які найбільш часто зустрічаються. Було встановлено недостатність неповноти даних тверджень, і як наслідок, запропоновано власне визначення поняття «управління організаційними змінами» – комплекс заходів, направлених на удосконалення діяльності підприємства шляхом проведення реорганізаційних робіт в бізнес-процесах і діяльності різних відділів організації.

2. Визначено концепцію ефективного управління організаційними змінами в системі менеджменту підприємств, яка передбачає наявність класифікації змін, методики реалізації процесу змін, стратегії реалізації змін. Найбільш проста модель реалізації змін, запропонована К. Левінім, включає 3 етапи: «розморожування», «рух», «заморожування». Більш складні – налічують більше кроків, наприклад, спонукання до змін, підготовка до змін, реалізація змін, закріплення змін. Без закріплення змін усі попередні етапи не мають сенсу.

3. Надано загальну характеристику діяльності підприємства. ТОВ «Ергопак» є підприємством з розробки, проектування, серійного виготовлення та реалізації обладнання для підприємств нафтової, енергетичної, газової та інших галузей промисловості і народного господарства. Область діяльності – оптово-роздрібна торгівля технологічними товарами та насосами. Організаційна структура ТОВ «Ергопак» – дивізіонально-мережева. Проведений аналіз свідчить, що за період 2021-2023 рр. на ТОВ «Ергопак» зросла річна продуктивність праці працівників, що призвело до збільшення обсягу товарообороту в цілому. Аналіз фінансово-господарської діяльності

показав певний спад, особливо в 2022 р., викликаний наслідками світової фінансової кризи. Тим не менш, в 2023 р. показники підприємства, знову збільшуються, хоча не всі з них досягають докризового рівня. Так виручка від продажу товарів, продукції, робіт, послуг досліджуваного підприємства знизилася майже на 30 % у 2022 р. порівняно з 2021 р., а у 2023 р. цей показник збільшився на 23,15 % порівняно з попереднім роком.

4. Проведено оцінку процесу управління змінами на ТОВ «Ергопак». Аналіз показав, що проведені на підприємстві зміни (реструктуризація виробництва, зміни структури підприємства тощо) в цілому досить успішні. Однак при їх реалізації застосовується директивна стратегія, яка передбачає проведення змін «зверху-вниз, примусово» і посилює існуючі недоліки системи управління ТОВ «Ергопак» (наприклад, неповноту і недостатню достовірність наданої працівникам інформації). Керівництву ТОВ «Ергопак» рекомендується розробити формальну систему управління змінами та методику оцінки їх ефективності, а також поміняти стратегію реалізації змін, зробивши більший наголос на інформованість персоналу.

5. Проведено розробку комплексу заходів по формуванню ефективної системи управління організаційними змінами на підприємстві. Для успішного впровадження у ТОВ «Ергопак» формальної системи управління змінами на підприємстві слід розробити стандарт СТП «Процес управління організаційними змінами», затвердити план організаційних заходів, вибрати організаційну форму проведення змін. Керівництву ТОВ «Ергопак» в ході регулювання процесу змін слід дотримуватися основних принципів управління змінами, а також визначитися з вибором видів і форм комунікацій. Значну допомогу в управлінні змінами може надати використання автоматизованої системи. Для успішного управління змінами на ТОВ «Ергопак» рекомендується впровадити автоматизовану систему управління змінами АСУЗ. Вона повинна включати в себе бібліотеку типових стратегій управління змінами в умовах різних етапів життєвого циклу організації, мати невисоку методичну складність і прийнятну для суспільства вартість.

6. Проведено оцінку ефективності системи управління організаційними змінами, запропонованої для ТОВ «Ергопак». Для оцінки ефективності змін у роботі було використано модель DICE, модель Надлера та Ташмена, модель «поля сил» урочистості К. Левіна. Найбільш легким та привабливим буде впровадження CRM-програми, що полегшує працю найбільш завантажених співробітників відділів маркетингу та збуту, та має локальний характер впровадження. Найважчою зміною буде використання процесного управління, яке є спочатку малозрозумілим для співробітників. Такі зміни, як підвищення кадрового потенціалу, диверсифікація на ринок перевалки палива та освоєння виробництва ультразвукових приладів виграють у впровадженні процесного управління. Ефективність самої системи управління змінами оцінювалася, виходячи з нормативу економії виробничих витрат (10-15%). Чиста приведена вартість впровадження системи позитивна, а впровадження АСУЗ окупиться менш ніж за 2 роки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Буднік, М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с
3. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 400 с.
4. Васильєв О. І. Причини і способи подолання опору організаційним змінам. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6 (60). С. 155-158.
5. Гальчинський А. С. Криза і цикли світового розвитку : посібник. Київ : Дельта, 2019. 391 с.
6. Гріфін Р., Яцура В., Олесневич Д. Основи менеджменту : підручник. Львів : БаК, 2021. 624 с.
7. Гриньова В. М., Попов О. Є. Механізми реалізації структурно-інноваційної трансформації економіки України. *Майбутнє України: стратегія поступу*. Дніпро : Веста, 2018. С. 244-289.
8. Данько Т. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 260 с.
9. Гринько Т. В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах у сучасних умовах мінливого середовища. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2015. № 1/5 (21). С. 34-40.
10. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 8 (110). С. 92– 102.
11. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології правління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 456 с.
12. Живко З. Б. Управління змінами : навчальний посібник. Львів : ЛДУВС, 2016. 251 с.

13. Ізмалкова С. А. Менеджмент організацій : навчальний посібник / укладачі: Ізмалкова С. А., Троніна І. А., Магомедалієва О. В., Князева В. А. Київ : КГТУ, 2020. 90 с.
14. Карамушка Л. М., Толков О. С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 2. С. 35-42.
15. Кириченко В. Організаційні зміни як професійний стресс. *Соціальна психологія*. 2018. № 1. С. 158-166.
16. Кохан В. В. Сутність організаційних змін. *Управління розвитком*. 2013. № 23 (163). С. 119-121.
17. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління ресурсами підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 288 с.
18. Ляхович Л. А. Стратегії подолання опору персоналу змінам на підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 161. С. 54–58.
19. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 66-71.
20. Мазур Н. А., Семенець І. В. Управління змінами : навчальний посібник. Кам'янець-Подільський : Друкарня Рута, 2017. 165 с.
21. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 336 с.
22. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : підручник. Харків : ХДЕУ, 2014. 408 с.
23. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
24. Орбан-Лембрік Л. Е. Психологія управління : посібник. Київ : Академвидав, 2013. 568 с.
25. 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
26. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., О. П. Ткаченко Управління змінами :

навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.

27. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навчальний посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 351 с.

28. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119–126.

29. Приймак Н. С. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 2 (70). С. 158–162.

30. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 472 с.

31. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Економічні науки*. 2020. № 2 (52). С. 287-291.

32. Турчіна С. Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 3 (08). С. 199–203

33. Хаджирадєва С. К. Управління змінами в публічній сфері : навчально-методичний посібник. Київ : НАДУ, 2018. 188 с.

34. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. Київ : Наук. думка, 2013. 334 с.

## **ДОДАТКИ**



## ДОДАТОК А

### МІСЦЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

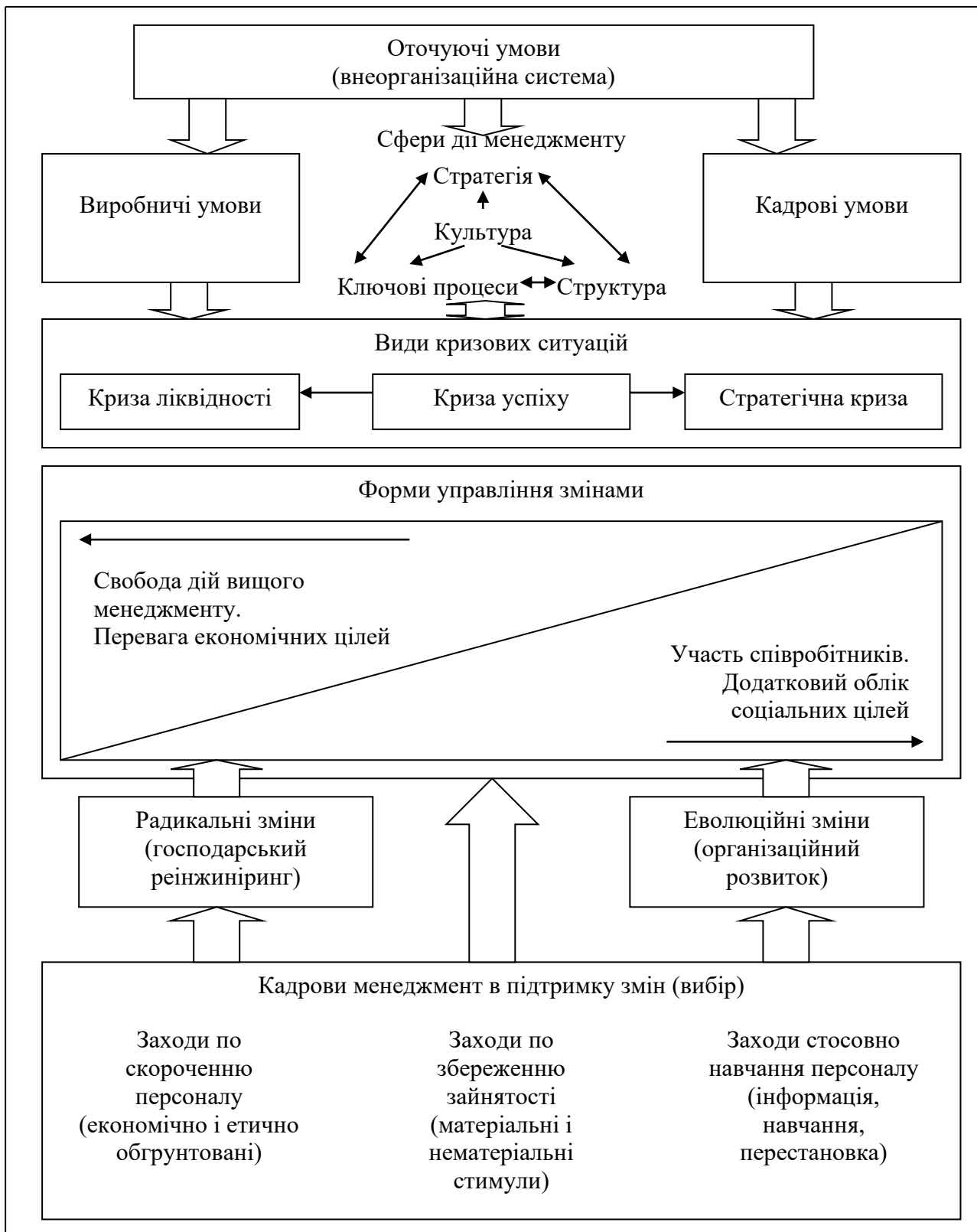


Рисунок А.1 – Місце управління змінами в системі менеджменту з урахуванням оточуючих умов  
Джерело: складено автором за [29]

**ДОДАТОК Б**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕРГОПАК»**



Рис. Б.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Ергопак»

*Джерело: складено автором*

**ДОДАТОК В**  
**АНАЛІЗ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**  
**ТОВ «ЕРГОПАК»**

Таблиця 2.10 – Сильні і слабкі сторони системи управління ТОВ «Ергопак»

Переваги	Недоліки
<b>Організаційна структура</b>	
- відповідність структури об'єкту управління	- невідповідність ступенів централізації і децентралізації
- відповідність структури принципам управління	
<b>Система цілей</b>	
- достатньо розроблена місія	- невідповідність цілей структурі організації
<b>Стратегія розвитку</b>	
- узгодженість стратегії з вимогами зовнішнього та внутрішнього середовища - здійсненність і гнучкість стратегії	- відсутність підрозділу стратегічного планування
<b>Апарат управління</b>	
- особисті якості працівників апарату управління	- гнучкість апарату управління - низька оперативність прийняття рішень - недостатній рівень кваліфікації
<b>Система інформації</b>	
- високий рівень технічного забезпечення - наявність стандартизованого документообігу по системі ІСО 9000	- недостатній рівень обізнаності - перекручування інформації
<b>Організаційна культура</b>	
- ні	- «тонка» організаційна культура - співробітники недостатньо усвідомлюють своє місце в організації
<b>Процес управління</b>	
- планування	- не використовуються сучасні методи прийняття рішень - активація (мотивація)

*Джерело: складено автором*

**ДОДАТОК Г**  
**АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕРГОПАК»**

Таблиця Г.1 – Показники фінансово-господарської діяльності  
ТОВ «Ергопак»

Показник	Значення показника по рокам			Темп росту, %	
	2011	2012	2013	2012 р./ 2011 р.	2013 р./ 2012 р.
1. Виручка від реалізації продукції (робіт, надання послуг), тис.грн.	625394	441363	543517	70,57	123,15
2. Питома вага собівартості в загальному обсязі виручки від реалізації продукції (робіт, послуг), %	58,25	63,97	58,43	109,81	91,34
3. Сукупні активи, тис.грн.	650785	652549	713754	100,27	109,38
4. Доля основних засобів в активах, %	32,4	33,9	29,6	104,41	87,38
5. Оборотні активи, тис.грн.	415823	401453	489599	96,54	121,96
6. Фондовіддача (реалізованої продукції), грн./грн.	3,0	2,0	2,6	67,41	128,84
7. Частка матеріальних витрат у собівартості продукції, %	53,9	95,95	66,9	178,01	69,76
8. Матеріаловіддача, грн./грн.	3,2	1,63	2,6	51,16	156,94
9. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	967	875	823	90,49	94,06
10. Продуктивність праці, тис.грн./чол.	646,7	504,4	660,4	77,99	130,93
11. Середньомісячна оплата праці одного працівника, тис.грн.	14063	11 638	15 828	82,76	136,00
12. Валовий прибуток тис.грн.	261495	159036	225947	60,82	142,07
13. Прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг), тис.грн.	106642	44288	89217	41,53	201,45
14. Чистий прибуток, тис.грн.	60222	4485	55122	7,45	1229,3
15. Норма чистого прибутку, %	9,63	1,02	10,14	10,55	998,03
16. Рентабельність продажів, %	17,05	10,03	16,41	58,85	163,59
17. Рентабельність продукції, %	29,27	15,69	28,09	53,59	179,09
18. Рентабельність активів, %	9,25	0,69	7,72	7,43	1123,6
19. Тривалість одного обороту оборотного капіталу, дні	239,4	327,4	324,3	136,80	99,04
20. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,08	0,13	0,18	162,1	137,0
21. Показник відношення дебіторської заборгованості до сукупних активів	0,27	0,31	0,37	116,8	116,6
22. Показник відношення дебіторської заборгованості до кредиторської	0,57	1,00	1,41	175,9	140,6
23 Коефіцієнт автономії	0,41	0,45	0,44	108,9	98,85
24 Коефіцієнт поточної ліквідності	1,35	1,96	2,64	144,9	134,4
25. Показник забезпеченості зобов'язань активами	2,12	3,19	3,84	150,4	120,5

*Джерело: складено автором*

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Г

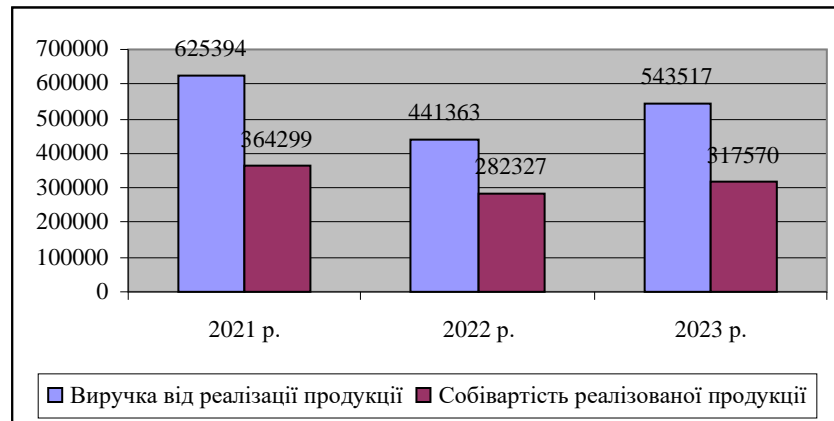


Рисунок Г.1 – Динаміка виручки і собівартості реалізованої продукції

ТОВ «Ергопак»

*Джерело: складено автором*

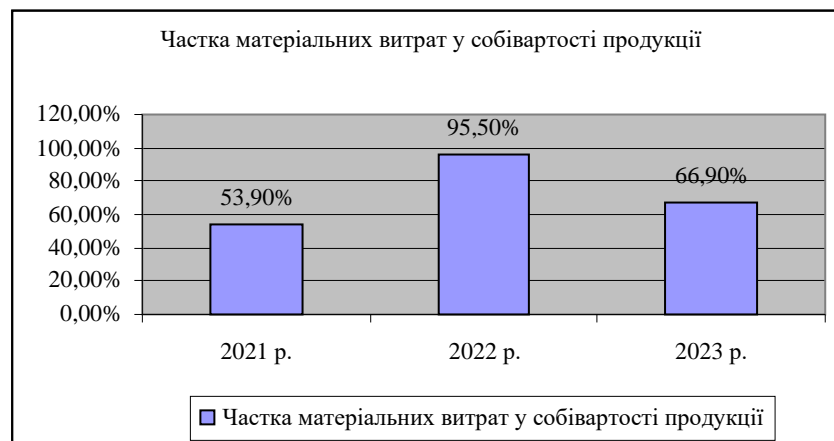


Рисунок Г.2. Частка матеріальних витрат у собівартості продукції

ТОВ «Ергопак»

*Джерело: складено автором*

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Г

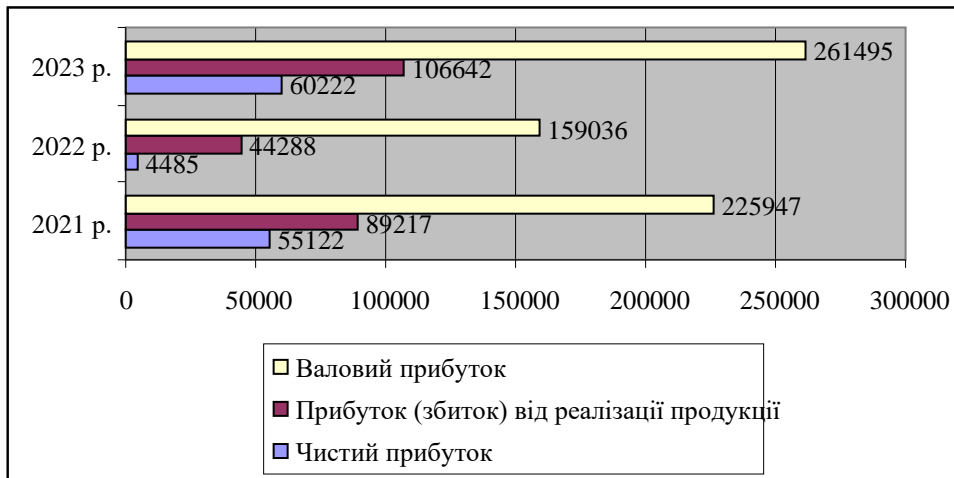


Рисунок Г.3 – Динаміка показників прибутку

Джерело: складено автором

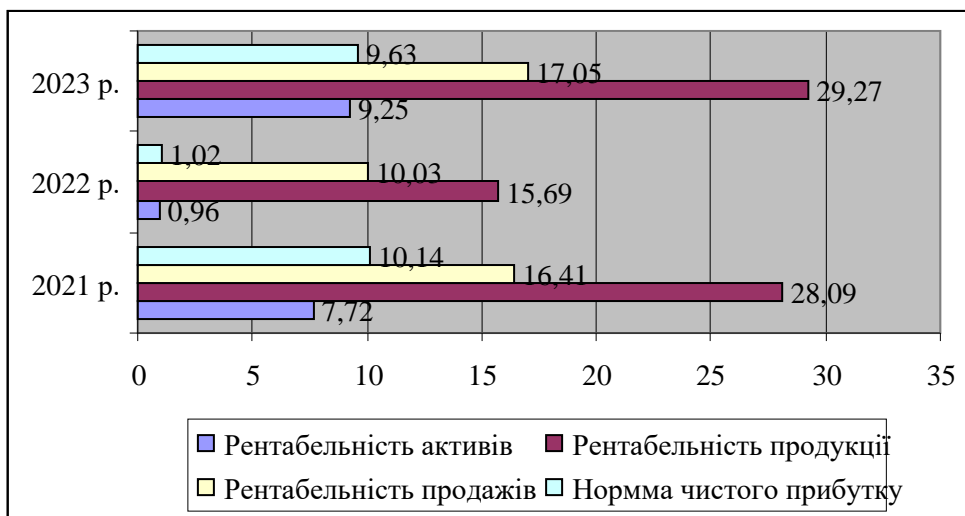


Рисунок Г.4 – Динаміка показників ефективності діяльності ТОВ «Ергопак»

Джерело: складено автором

**ДОДАТОК Д**  
**НАПРЯМИ ЗМІН, ЩО ВІДБУВАЛИСЯ В ТОВ «ЕРГОПАК»**



Рисунок Д.1 – Напрями змін, виділені в ТОВ «Ергопак»

Джерело: складено автором

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Д

Таблиця Д.1 – Оцінка ефективності змін в ТОВ «Ергопак»

Критерій \ Вид змін	Виробництво	Структура	Стратегія цін	Дилерська мережа	Скорочення чисельності
<b>Економічні</b>					
прибуток	+	+	+	+	+
обсяг збуту	+	+	+	+	–
рівень плинності кадрів (зворотна залежність)	+	–	X	X	–
розмір середньої заробітної плати	+	+	–	+	+
<b>Управлінські</b>					
швидкість прийняття рішення (зворотна залежність)	–	–	X	X	X
виведення нової продукції на ринок	+	+	X	+	–
зміни в системі роботи з споживачами	+	+	+	+	X
хороший морально-психологічний клімат у колективі	+	–	–	X	–

*Джерело: складено автором*



**ДОДАТОК Ж**  
**КОМПЛЕКС ЗАХОДІВ ПО ФОРМУВАННЮ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ**  
**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ЕРГОПАК»**

Таблиця Ж.1 – Організаційний план заходів впровадження системи управління організаційними змінами на ТОВ «Ергопак»

Захід	Терміни виконання	Відповідальний керівник
1 Розробка СТП «Управління організаційними змінами»	січень-березень 2025 р.	Генеральний директор
2 Впровадження системи діагностики змін	квітень-червень 2025 р.	Начальник УКіД
3 Розробка системи стратегій змін	липень-вересень 2025 р.	Генеральний директор, керівники господарських підрозділів
4 Розробка показників і контрольних заходів при спостереженні за процесом управління змінами	жовтень - грудень 2025 р.	Генеральний директор, начальник УКіД

*Джерело: складено автором*

Таблиця Ж.2 – Вибір організаційної форми для планованих змін в ТОВ «Ергопак»

Організаційна форма змін	Сутність організаційної форми	Планована зміна
1	2	3
Спеціальні проекти і завдання	популярна форма проведення змін. Особі або підрозділу в межах існуючої структури дається додаткове спеціальне завдання тимчасового характеру. Йому можуть виділити для цього якісь додаткові ресурси	Підвищення кадрового потенціалу за рахунок навчання та залучення кадрів. Впровадження CRM
Цільові робочі групи	використовують в якості тимчасових структур. Члени тимчасової групи повинні мати можливість і час для участі в роботі групи. Термін дії групи також повинен бути визначеним, як і очікуваний результат роботи групи. Він повинен бути вимірним і безпосередньо пов'язаний з проблемою	Впровадження процесного управління
Експеримент	дозволяє перевірити в обмеженому масштабі обґрунтованість заходів по перебудові і включає контроль до і після випробувань	Впровадження процесного управління
Показові (пілотні) проекти	використовують, щоб перевірити в обмеженому масштабі, ефективна нова	Диверсифікація на ринок перевалки палива

## Закінчення таблиці Ж.2

1	2	3
	схема, що включає значні технологічні, організаційні або соціальні зміни і, вимагає великих фінансових витрат або коригування для більшого масштабу	
Нові організаційні підрозділи	створюються, якщо необхідність у змінах добре документована, а їх важливість виправдовує неповне використання ресурсів у початковий період після організації підрозділу	Впровадження у виробництво ультразвукових приладів
Нові форми організації праці	включають людей, що беруть участь у реорганізації. Зовнішній консультант, менеджер або рядовий фахівець дає рекомендації, але лише сама група вирішує, яка їй потрібна схема організаційної структури. Цей підхід підкреслює велику важливість групової роботи перед індивідуальною і накладає велику відповідальність на групи, зменшуючи необхідність в традиційному активному нагляді	Підвищення мотивації персоналу

*Джерело: складено автором*

### ДОДАТОК 3

## МОДЕЛЬ АВТОМАТИЗОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

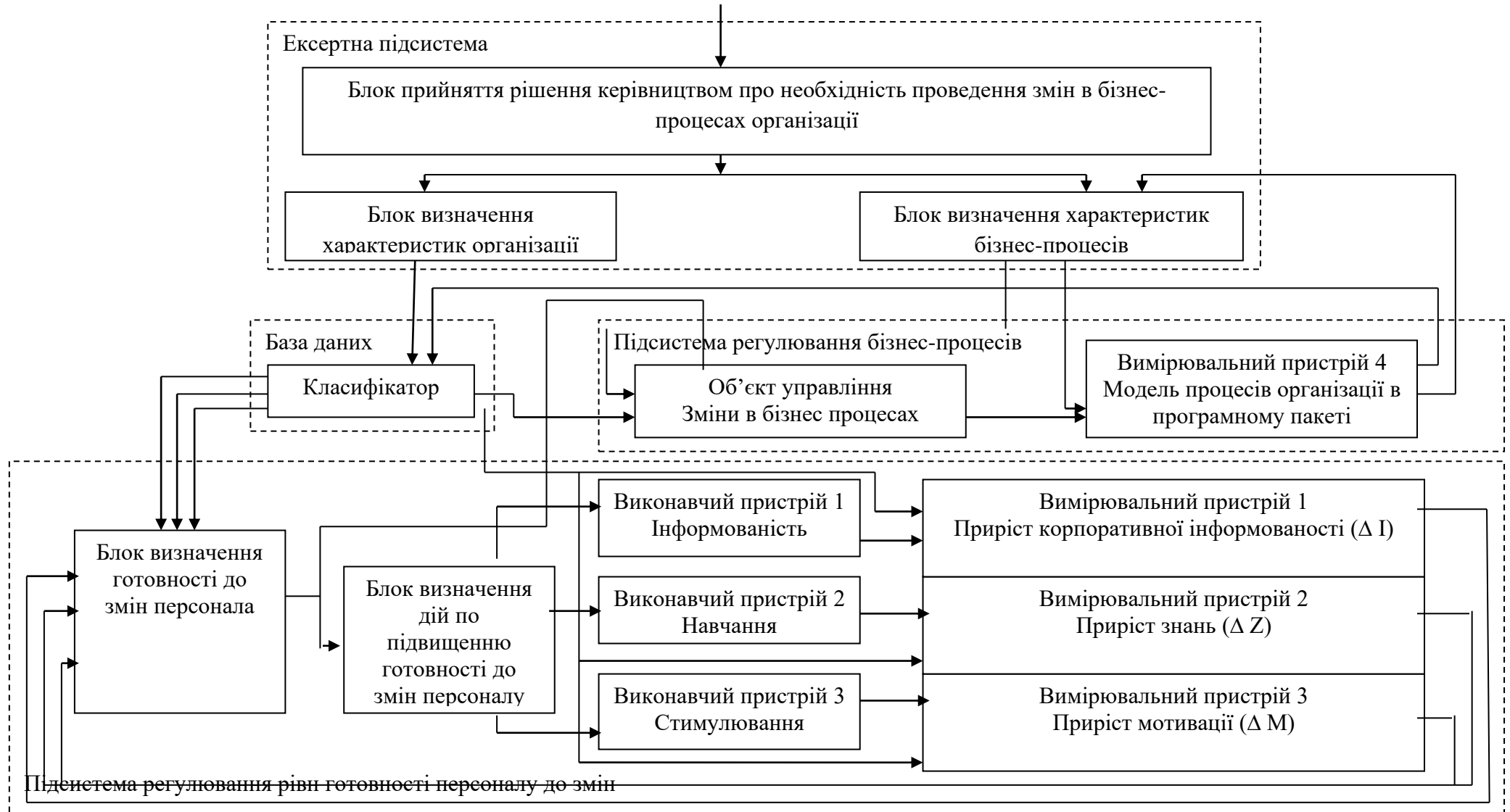


Рис. 3.3. Модель автоматизованої системи управління організаційними змінами на підприємстві

## ДОДАТОК К

### РОЗШИРЕНА МОДЕЛЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ «ДІЯЛЬНІСТЬ В ОБЛАСТІ ВИРОБНИЦТВА ТА ПРОДАЖУ ТОВАРІВ»

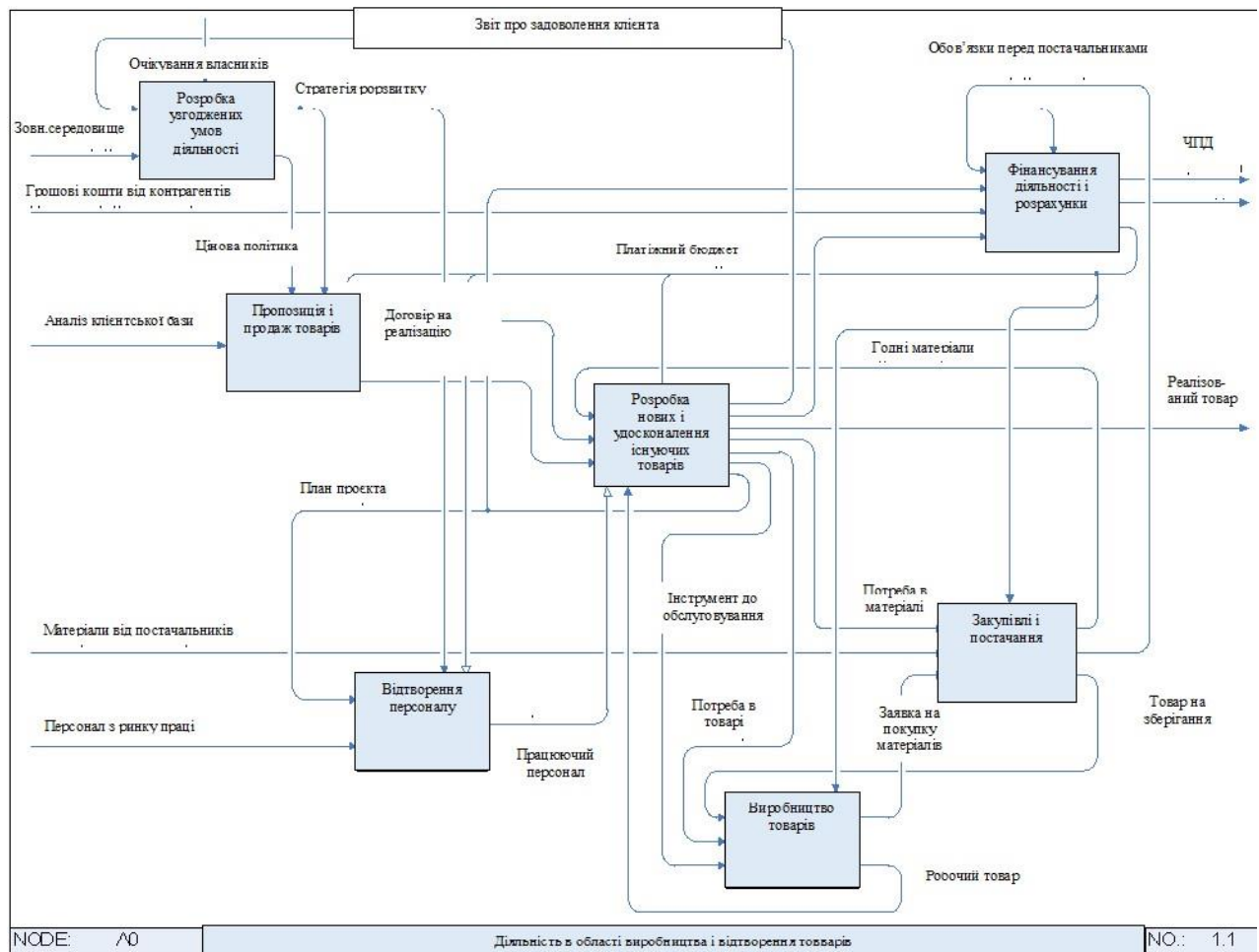


Рисунок К.1 – Розширена модель бізнес-процесу «діяльність в області виробництва та продажу товарів» в графічному вигляді

*Джерело: складено автором*

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ К

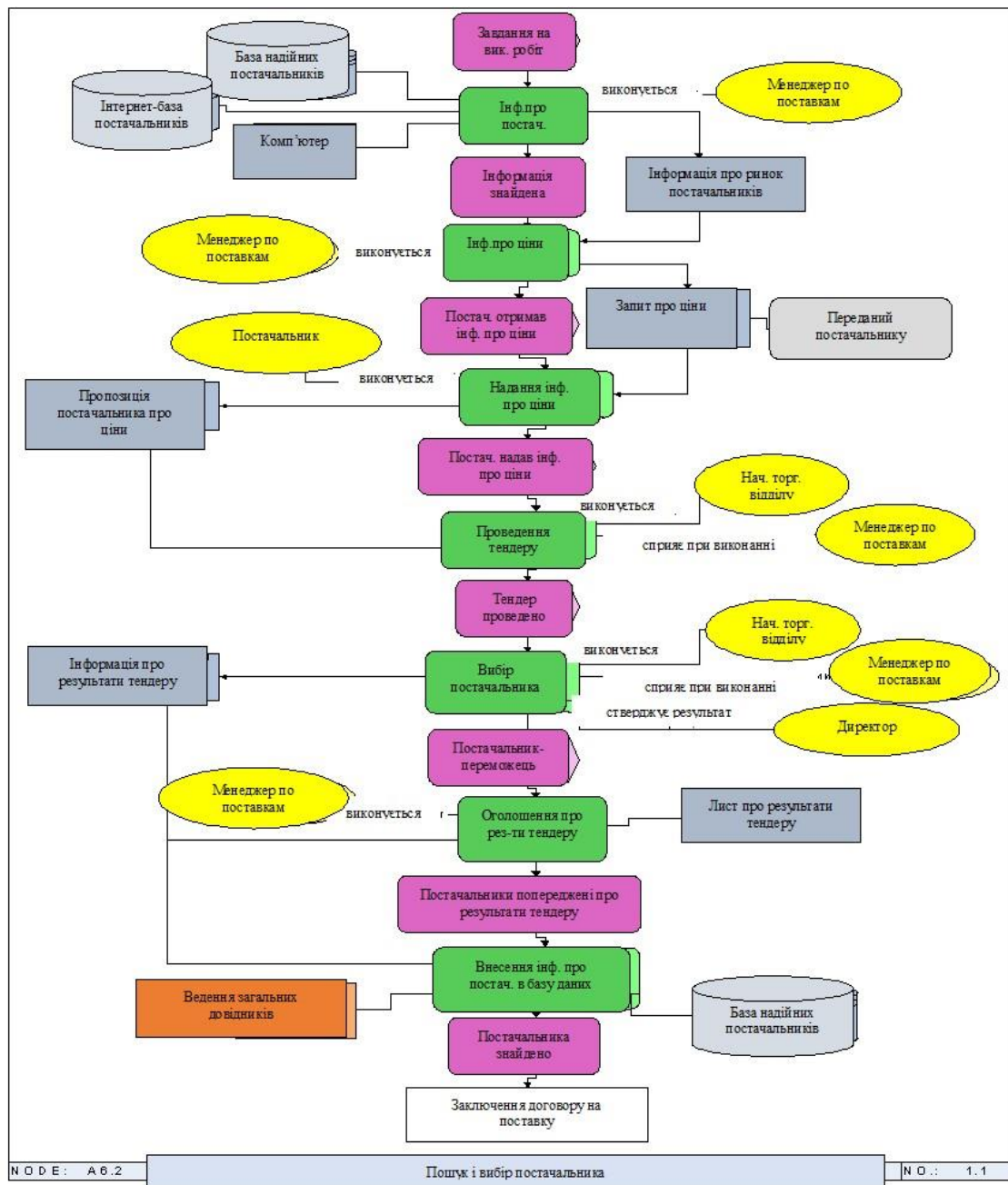


Рисунок К.2 – Розширена модель бізнес-процесу «вибір постачальника» в графічному вигляді

Джерело: складено автором

## ДОДАТОК Л

## МЕТОДИКА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА БАЗІ АСУЗ

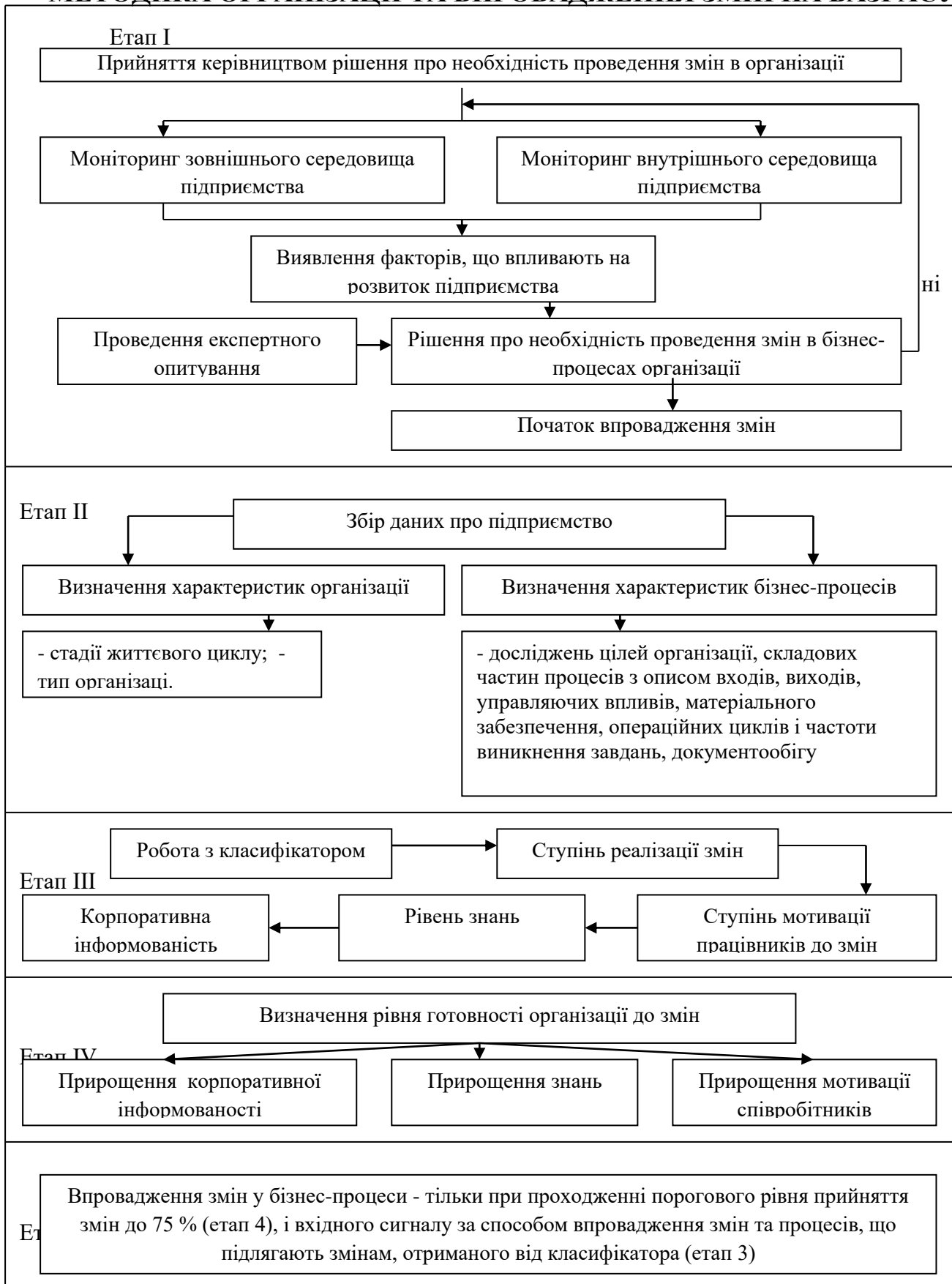


Рисунок Л.1 – Методика організації та впровадження змін на базі АСУЗ

**ДОДАТОК М**  
**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ЕРГОПАК»**

Таблиця М.1 – Оцінка DICE планових змін на ТОВ «Ергопак»

Найменування змін	Оцінка показника				
	Тривалість	Відповідальність	Прихильність С1/С2	Зусилля	DICE
Диверсифікація виробництва на ринок перевалки палива	4	4	1/1	4	9
Підвищення кадрового потенціалу	4	4	1/2	4	0
Підвищення мотивації персоналу	3	3	1/1	4	6
Освоєння ультразвукових приладів	3	4	1/2	3	8
Впровадження процесного управління	4	4	1/3	4	1
Впровадження CRM	2	3	1/2	2	4

*Джерело: складено автором*

Таблиця 3.11 – Аналіз впровадження CRM моделі Надлера і Ташмена

Основні елементи	Стан	
	Поточний	Бажане майбутнє
Задачі		
Планування продажів і товарних запасів	планування вручну	планування за допомогою системи, за даними про реальні залишки продукції
Контроль руху ТМЦ у сфері збуту	ведення обліку в декількох інформаційних базах	внесення документів виробничими та складськими працівниками в єдину інформаційну систему.
Контроль матеріальних і грошових потоків	облік грошей «котловим» методом	облік оплати кожної реалізованої партії кожного виду продукції
Системи і структури		
Взаємодія між підрозділами	всі алгоритми взаємодій у виробництві мають неформальний характер	визначення нового порядку взаємодії підрозділів
Звітність	немає стандартів звітності витратних підрозділів перед бухгалтерією	регламентована звітність перед бухгалтерією
Система закупівель	немає регламентів роботи відділу закупівель	регулярне планування закупівель
Люди		
Відповідальність кожного співробітника	вужко власницький інтерес	працівники здатні використовувати всі можливості системи CRM
Комп'ютерна грамотність	страх перед сучасною обчислювальною технікою	-
Культура		
Горизонтальні зв'язки між підрозділами	поточний момент, якщо і є, то має неформальний характер	регламентовані горизонтальні взаємодії

*Джерело: складено автором*

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ М

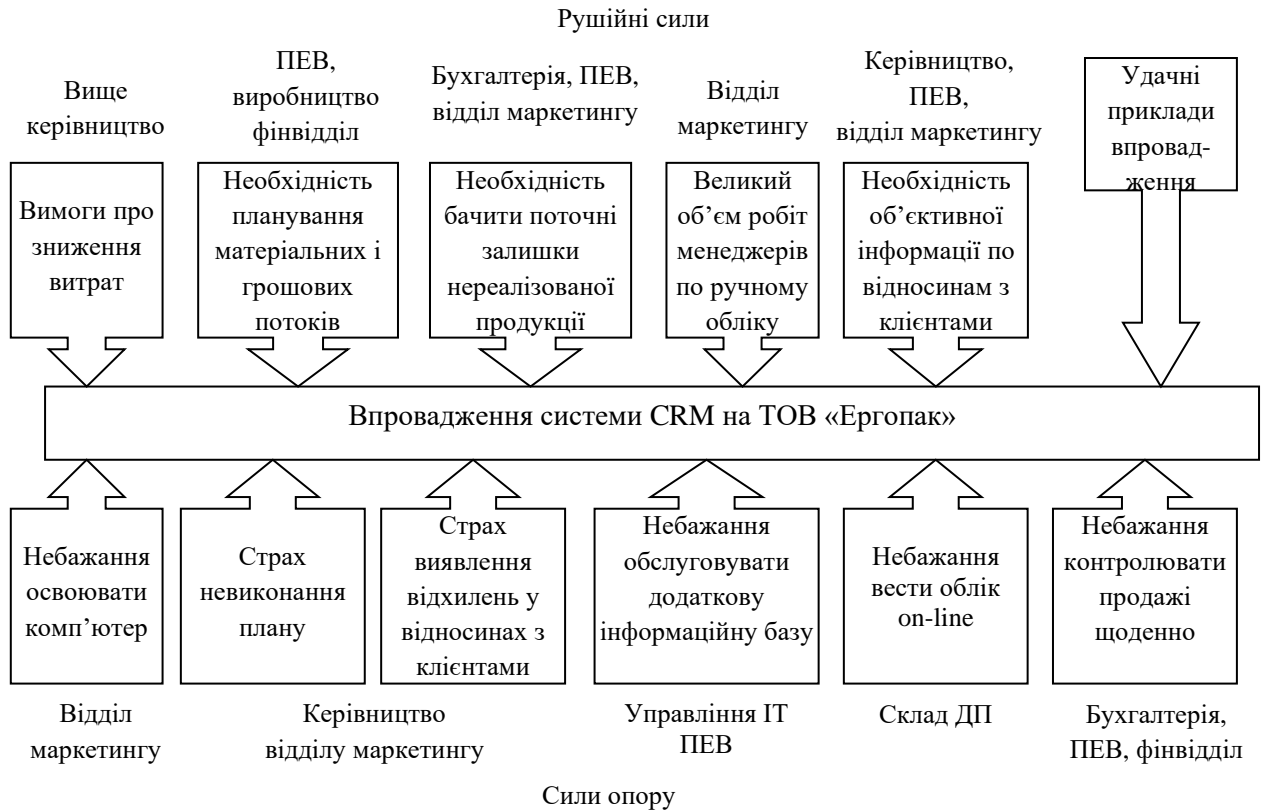


Рисунок М.1 – Діаграма «поля сил» К. Левіна для ТОВ «Ергопак»

*Джерело: складено автором*



## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ М

Таблиця М.3 – Стратегії подолання опору впровадження CRM-системи на ТОВ «Ергопак»

Основні групи	Форма прояву	Як може вплинути	Причини	Доцільна стратегія
1	2	3	4	5
1. Небажання робітників освоювати комп'ютер	Відмовляються працювати з системою, апелюючи, що вони не програмісти; намагаються довести, що на папері їм простіше і швидше вести облік.	Без освоєння комп'ютера неможливо використання системи	1. Завантаженість поточною роботою. 2. Вік робітників і стереотипи. 3. Рівень освіти.	Навчання. 1. Організація курсів по навчанню роботи за комп'ютером 2. Разом з директором по маркетингу тимчасово виділити робочий час на навчання.
2. Страх невиконання плану і виявлення відхилень у відносинах з клієнтами	Намагаються довести, що схеми обліку, розроблені в стандарті CRM, докорінно не підходять до приладобудування, а жорсткий облік за нормативами часу, строків оплати і т. д. не дозволить їм домагатися високих продажів	Саботаж, спроби не коректно вносити інформацію в комп'ютеризовану систему	1. Введення системи наскрізних замовлень, і вимога відображати час на обслуговування кожного клієнта, вводити дані про переговори, аж до телефонних дзвінків. 2. Не ідеальна робота зв'язку. 3. Занадто жорсткі завідомо нездійсненні нормативи. 4. Існують «особливі клієнти». 5. Недовіра до комп'ютера - «машина може помилитися»	Залучення. Навчання. Переговори. 1. Посилити контроль за процесом продажу, розробити систему мотивації менеджерів. 2. Переглянути бізнес-процес «Взаємодія з клієнтами» і ввести здійсненні нормативи на їх обслуговування. 3. Навчання співробітників. 4. Дозволити протягом невеликого періоду часу вести паралельно ручний облік.
3. Небажання співробітників ПЕВ і УІТ здійснювати контроль інформаційної бази	Спроби перекласти дану роботу один на одного і на інші підрозділи	Відсутність контролю за веденням єдиного класифікатора продукції, реєстру клієнтів та їх аналізу і оцінки вигідності для підприємства	1. Брак співробітників у відділах. 2. Невисока заробітна плата на думку співробітників з урахуванням додаткової відповідальності.	Переговори. Допомога та підтримка 1. Найм додаткового співробітника. 2. Перегляд системи мотивації співробітників ПЕВ і УІТ.

Закінчення таблиці М.3

1	2	3	4	5
<p>4. Небажання складських працівників вести роботу в системі в режимі on-line</p>	<p>Спроби знайти причини, по яких вони не можуть вносити відразу всю інформацію</p>	<p>Неможливість оперативного ведення обліку продажів.</p>	<p>1. Відсутність жорстких регламентів щодо передачі ДП. 2. Страх перед тим, що доведеться затримуватися на роботі для оформлення документів. 3. Страх конфлікту з директором виробництва (на поточний момент робота з цехами ведеться без формальностей, часто ДП передається «під чесне слово»).</p>	<p>Навчання. Переговори 1. Розробка регламентів. 2. Навчання складських працівників, введення в систему «гарячих» клавіш, які дозволять прискорити роботу.</p>
<p>6. Небажання бухгалтерії, ПЕВ і фінвідділу контролювати продажі щодня</p>	<p>Відмова від даної функції</p>	<p>Безконтрольне внесення первинної інформації не дозволить мати реальні дані</p>	<p>1. Загальна завантаженість відділу, нераціональне використання робочого часу. 2. Плинність персоналу 3. Недовірливе ставлення до ІТ підрозділу</p>	<p>Переконання, Переговори 1. Організація більш якісного кадрового підбору. 2. Об'єднання банківського і касового обліку - тим самим вивільняється в бухгалтерії 1 співробітник. 3. Порівняння системи впровадженої в інших організаціях, опис функціоналу бухгалтерії на даному підприємстві.</p>

