

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.**

**\_\_\_\_\_ Наталія БОНДАРЧУК**

**« \_\_\_\_\_ » грудня 2022 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему: УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Владислав ТКАЧЕНКО**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Валерій ГАРКАВИЙ**

**Дніпро – 2022**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу

**Кафедра:** Менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ТКАЧЕНКО ВЛАДИСЛАВ СЕРГІЙОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи:** Управління змінами стратегічного розвитку підприємства

**Науковий керівник:** Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** 5 грудня 2022 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** звітність ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» за 2017-2021 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- охарактеризувати перспективи управління змінами;
- провести дослідження економічного потенціалу суб'єкта дослідження;
- вивчити можливості стратегічного розвитку як засобу підвищення ефективності роботи підприємства.

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

Рисунок 1. Етапи організаційних змін.

Рисунок 2. Причини, що викликають необхідність змін.

Рисунок 3. Цикл процесу організаційних змін.

Таблиця 1. Аналіз використання земельних угідь ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ», га.

Таблиця 2. Зміна площ посівів сільськогосподарських культур в господарстві, га.

Таблиця 3. Динаміка рівня урожайності культур ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ», ц/га.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2021	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2021 - квітень 2022	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-вересень 2022	
4	Розрахунок та написання третього розділу	Жовтень-листопад 2022	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2022	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2022	

Здобувач \_\_\_\_\_

Ткаченко В.С.

Науковий керівник \_\_\_\_\_

Гаркавий В.В.

## РЕФЕРАТ

Тема: «Управління змінами стратегічного розвитку підприємства»

**Кваліфікаційна робота містить:** 92 с., 11 рис., 15 табл., 4 додатки, 68 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження:** процес управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства.

**Предметом дослідження** є питання, пов'язані з необхідністю змін у сучасній організації, впровадження змін, опір змінам, можливі реакції опору.

**Метою роботи** обшрунтувати необхідність управління змінами в організації.

**Методи дослідження:** аналізу і синтезу; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, кореляційно-регресійний. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

Охарактеризовано перспективи управління змінами;  
Проведено дослідження економічного потенціалу суб'єкта дослідження;  
Вивчено можливості стратегічного розвитку як засобу підвищення ефективності роботи підприємства.

Результати впроваджені в діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» Нікопольського району Дніпропетровської області.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління змінами, зміни, особистість, організація, теорії та моделі управління змінами.

### KEYWORDS

Change management, change, personality, organization, theories and models of change management.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	9
1.1. Процес організаційних змін	9
1.2. Теорії та моделі управління змінами	18
1.3. Стратегії впровадження організаційних змін	28
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ»	36
2.1. Результати використання земельних ресурсів господарства	36
2.2. Стан використання інших виробничих ресурсів в ТОВ «АГРО- ДНІПРО-НІКОПОЛЬ»	42
2.3. Дослідження факторних зав'язків у формуванні результатів діяльності підприємства за допомогою ЕОМ	49
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. СТАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	58
3.1. Наукові основи та сутність організаційного розвитку	58
3.2. Застосування принципів організаційного розвитку	66
3.3. Інструменти організаційного розвитку	73
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	92

## ВСТУП

**Актуальність теми:** Зміна - це будь-яка зміна позиції або стану організації. Проблема змін в організаціях особливо актуальна в умовах сучасності, що динамічно розвивається, і водночас досить складна. Ця складність виникає внаслідок того факту, що основні зміни відбуваються у всіх процесах (соціальних, економічних, політичних, міжособистісних та особистих), які прямо чи опосередковано впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Будь-яка організація, щоб вижити, повинна мати можливість змінюватися, реагуючи на зміни в навколишньому середовищі. З цієї причини зміни є не лише одним із найважливіших процесів в організації, а й єдиною можливістю її виживання.

Як і всі інші системи в нашому світі, організації перебувають у стані постійних змін. Процвітаючі організації ніколи не «зупиняються», а знаходяться в безперервному процесі розвитку. Внесення змін – це неминучий процес. Тому необхідно шукати ефективні способи управління змінами в організаціях.

Є багато факторів, які викликають і змушують зміни в організаціях. Серед них: виклики зростання, особливо в глобальному аспекті; зміна економічної ситуації; стратегічні зміни; зміни в технології; конкурентний тиск, включаючи злиття та поглинання; тиск з боку клієнтів; впровадження нової організаційної поведінки та навичок; державні постанови, закони тощо.

Щоб бути успішними, зміни повинні залучати та змінювати уявлення та поведінку людей. Зміни повинні залучати людей. Відсутність повної відданості зупинить зміни в зародку. Управління змінами пов'язане зі створенням нової організації робочого середовища, проектуванням нових робочих процесів, впровадженням нових технологій і залученням персоналу до інновацій у всіх сферах діяльності організації.

Мета управління змінами полягає в тому, щоб уможливити та заохотити успішне завершення окремих переходів, оскільки організаційних

результатів можна досягти лише тоді, коли окремі працівники, на яких впливають зміни, приймуть їх і приймуть новий спосіб виконання своєї роботи. Управління змінами – це не лише комунікація, навчання чи управління опором змінам. Управління змінами також є процесом управління знаннями, досвідом і компетентністю, як з цієї гл. це відображає здатність менеджера успішно вести персонал і організацію шляхом змін.

Ефективне управління змінами є структурованим процесом і використовує комплексний набір інструментів для успішних індивідуальних та організаційних змін. Йдеться про застосування набору інструментів, процесів, навичок і принципів для управління людьми та залучення їх до змін для досягнення необхідних результатів певного проекту чи ініціативи.

Зміни можна класифікувати таким чином:

- радикальні зміни - тип остаточної трансформації, що представляє собою розрив з минулим.

- зміни, які відбуваються щодня на операційному рівні. Цей тип змін є локалізованим і еволюційним за своєю природою, зміни відбуваються повільніше, поетапно з часом, що призводить до покращення командної роботи та покращення командної роботи та покращення комунікацій. Зміни самі по собі не є розривом із традицією, але з часом вони приймаються та впроваджуються окремими особами та групами.

Маршак [1] додає так звану перехідну зміну: перехід від одного стану до іншого. Levitt [2] вважає, що організації можуть внести зміни в 4 сфери:

- завдання; цілі та стратегії
- організованість; структур, систем і процедур
- технології; нове обладнання, методи роботи, інформаційні системи
- Люди; заміна, скорочення, розширення, перекваліфікація

Міф: чудове рішення + ефективне управління проектом = успіх проекту чи ініціативи. Якщо ми уважно подивимося на це рівняння, то побачимо, що в ньому відсутня частина - це управління змінами, управління людською стороною змін є ключовим для досягнення цілей.

**Мета дипломної роботи:** обґрунтувати необхідність управління змінами в організації.

**Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні завдання:**

- охарактеризувати перспективи управління змінами;
- провести дослідження економічного потенціалу суб'єкта дослідження;
- вивчити можливості стратегічного розвитку як засобу підвищення ефективності роботи підприємства.

**Об'єкт дослідження:** процес управління змінами в процесі стратегічного розвитку підприємства.

**Предметом дослідження** теоретичні та практичні аспекти, пов'язані з необхідністю змін у сучасній організації, впровадження змін, опір змінам, можливі реакції опору.

**Наукова новизна дослідження** полягає у тому, що шляхом визначення умов, що проявляють позитивний вплив на стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств, запропоновано кроки щодо проведення організаційних змін в конкретному підприємстві для підвищення ефективності його господарської діяльності.

**Методи дослідження:** аналізу і синтезу; монографічний; статистичний; розрахунково-конструктивний, кореляційно-регресійний. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що було охарактеризовано перспективи управління змінами, проведено дослідження економічного потенціалу суб'єкта дослідження, вивчено можливості стратегічного розвитку як засобу підвищення ефективності роботи підприємства.

Результати дослідження будуть використовуватись в процесі подальшого планування роботи ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» Нікопольського району Дніпропетровської області.



**Структура роботи.** Дипломна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 68 найменувань. Обсяг дипломної роботи становить 92 сторінки тексту та включає 15 таблиць, 11 рисунків, 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1.

### ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

#### 1.1. Процес організаційних змін

Управління змінами можна розглядати як систематичний процес, у якому можна виявити окремі етапи. Якщо припустити, що зміна являє собою ситуацію, що виникає внаслідок дії факторів, зовнішніх і внутрішніх по відношенню до компанії, можна здійснити наступне структурування процесу змін:

1. Виявлення потреби в змінах і визнання сил, які зумовлюють зміни. Зміни в компаніях і організаціях є не результатом суб'єктивних рішень, а об'єктивною потребою. Це відбувається в певний момент життя компанії, і будь-яке просування або затримка може мати негативні наслідки. На цьому етапі необхідно простежити вплив різних факторів і побачити, як вони діють перетворилися на силу змін. Надзвичайно важливо встановити не тільки необхідність змін, але й точний момент, коли вони відбуваються.

Зміни викликані необхідністю розвивати здатність організацій конкурувати, рости та виживати в дедалі більш конкурентному середовищі, яке змінює саму природу бізнесу. Основний тиск для змін можна віднести до: політичних, економічних і соціальних сил: в т.ч. законодавство та глобалізація, екологічні процеси та законодавство, науково-технічний прогрес, інновації та творчість, розвиток інформаційних технологій та вдосконалення комунікацій, внутрішні сили організації та інші.

2. Діагностувати та аналізувати проблему. Щоб уникнути серйозних наслідків несвоєчасних змін, менеджери повинні діагностувати природу проблеми. Перш ніж вжити певних дій, необхідно діагностувати симптоми проблеми і таким чином визначити саму проблему. До цього можна не дійти, якщо лідери і всі спостерігачі мають єдину думку.

Постановка діагнозу – найважчий момент. Теорія виступає за пошук відповіді на три запитання: «У чому полягає проблема, як її окреслюють

симптоми?», «Що потрібно зробити, щоб вирішити проблему?» та «Які наслідки очікуються від дії та як ці наслідки будуть оцінені?». Відповіді на зазначені питання можна отримати у менеджерів або звернувшись до співробітників компанії. Подальше обговорення може відбуватися на різних рівнях, таким чином надаючи можливість прояснити суть проблеми.

На рисунку 1.1. показано основні етапи організаційних змін:

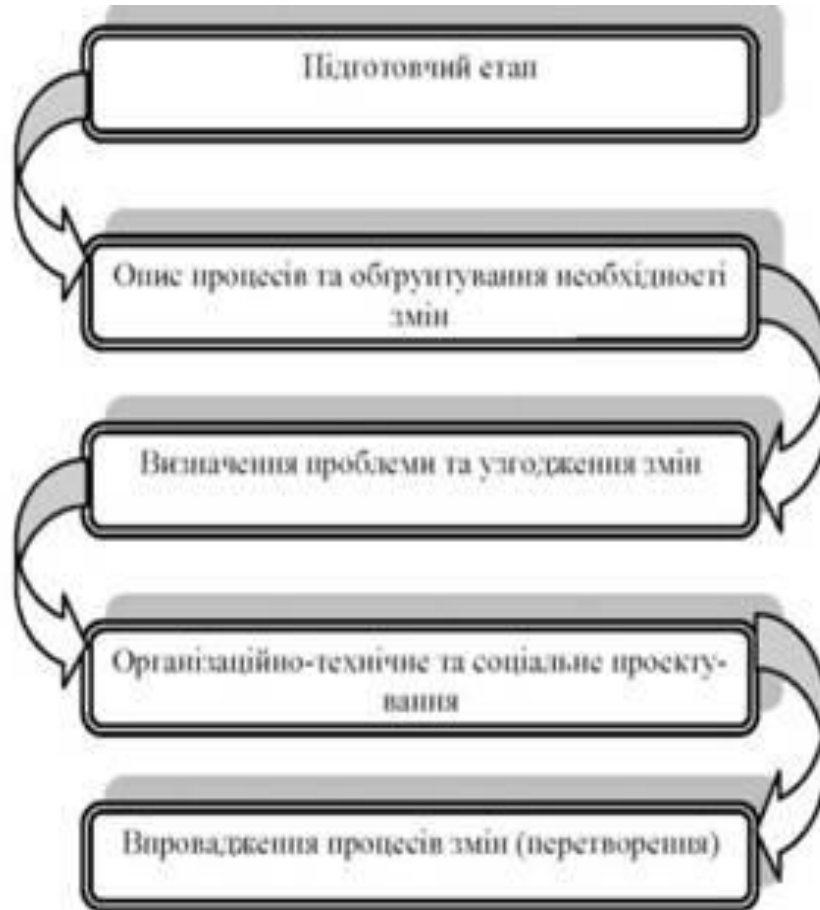


Рис. 1.1. - Етапи організаційних змін [3]

3. Розробка альтернативних методів змін. Після визначення та аналізу проблеми необхідно визначити альтернативи та методи, які можна використати. На цьому етапі важливо оцінити потенційні можливості організації і лише потім вибрати відповідну альтернативу.

Розробляючи альтернативні методи та підходи до змін, необхідно відповісти на такі запитання:

- чому потрібні зміни?

- кого стосуються зміни?
- коли має початися і закінчитися зміна?
- який тип зміни?
- у що обійдеться компанія зміна?
- які ефективні (позитивні сторони) зміни?
- який загальний ефект зміни?

На цьому етапі також визначається, чи можна здійснити зміну за конкретних умов в організації, тобто визначаються обмежувальні умови самого середовища, наприклад: форма власності, культура компанії, освітньо-кваліфікаційний рівень персонал, формальна організація, неформальні групи та лідери, мотивація персоналу.

Після того, як параметри середовища визначені, необхідно вибрати відповідний метод подолання опору змінам і реалізувати його.

Причини, що викликають необхідність змін наведено на наступному рисунку (рис. 1.2.):

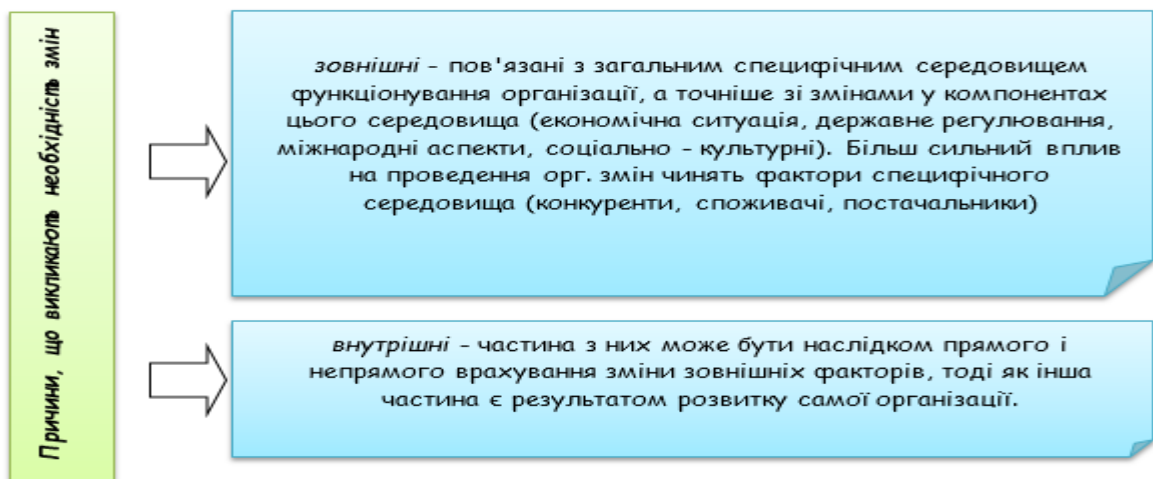


Рис. 1.2. – Причини, що викликають необхідність змін [4]

В моделі Л. Грейнера, характеризуються етапи (ступіні) життєвого циклу компанії [5].

4. Подолання опору змінам. Деякі люди сприймають зміни як виклик, який вносить різноманітність у їх життя. Зміни найчастіше пов'язані з невизначеністю і невизначеністю співробітників в компаніях і організаціях.

Через ці особливості часто виникає опір змінам. Щоб контролювати процес змін і запобігти силам опору змінам, необхідно дослідити корінні причини опору змінам.

Більш важливими можна виділити наступне:

- Перевага до стабільності, схильність до збереження звичок і конформності. Будь-яка зміна призводить до порушення положення рівноваги і прагнення встановити нову рівновагу. Зміна порушує вже сформовані звички, відчуття комфорту, відхилення від уже прийнятих норм поведінки. Це може призвести до опору.

- Особисті інтереси - деякі співробітники чинять опір змінам через страх втратити те, що вони цінують;

- Загроза економічним інтересам і репутації. Інтереси організації та окремих осіб не завжди збігаються. Люди прагнуть досягти власних інтересів і вважають, що зміни завадять їм це зробити.

- Відсутність довіри до позитивного результату змін – коли недостатньо довіри між ініціаторами змін і тими, на кого вони впливають;

- Нерозуміння. Часто воно базується на розумінні того, що зміни безглузді та не призведуть до позитивних змін для самих людей. Така ситуація досягається при відсутності довіри між ініціатором змін і персоналом організації.

- Відмінності у сприйнятті. Опір змінам також виникає, коли цілі, норми та цінності керівництва суперечать цілям, нормам і цінностям робітників і спеціалістів. У цьому випадку зміна сприймається як загроза безпеці, доходу, статусу. У цьому випадку люди сповнені страху, підозри і ворожості.

- Страх невідомого. Середовище, в якому відбуваються зміни, дуже часто характеризується високим ступенем динамізму. Тому зміни викликають відчуття невизначеності щодо: цілей; достовірність інформації; нові ролі; методи, використані для здійснення змін; критерії порівняння [6].

- Низька толерантність до змін - люди зазвичай опираються змінам, бо бояться, що вони не зможуть досягти необхідної кваліфікації на новій посаді. Низька толерантність до змін також спостерігається у людей, які чинять опір, щоб зберегти самооцінку. Вони сприймають внесення необхідних змін як незадовільну оцінку своєї попередньої роботи.

Опір змінам слід сприймати як нормальну реакцію людини. Керівництво компаній і організацій повинно зробити все необхідне, щоб мінімізувати опір. Щоб досягти цього, можна використовувати деякі з наступних методів [7]:

- навчання та комунікація – це метод, який часто застосовують до впровадження змін. Ознайомлення зі значенням змісту змін, а також інформування про це більшої кількості людей можуть значно полегшити зміну;

- сприяння та підтримка впровадження змін;

- переговори та домовленості - обговорення та аналіз можуть допомогти менеджеру визначити моменти, які можна обговорити та погодити. Коли така згода досягнута, це може стати внутрішнім переконанням і очікуванням, що так само буде зроблено в майбутньому;

- маніпуляція та кооптація – прикладами маніпуляції є збереження інформації, протиставлення особистостей та надання неправдивої інформації. Кооптація особи означає надання їй провідної ролі в плануванні чи здійсненні змін;

- категоричний і непрямий примус - керівник змушує постраждалих працівників змиритися з втратою роботи або зменшенням можливості просування по службі, або втратою привілеїв. Тактику примусу слід застосовувати лише в крайньому випадку, оскільки це негативно вплине на робочий процес, перспективу змін [7, 8].

5. Вибір методу та впровадження змін. Це завершальний етап загального процесу змін. Які найважливіші моменти слід мати на увазі [9]:

- зрозуміти й усвідомити необхідність змін;

- вести переговори із зацікавленими сторонами та виступати посередником між різними групами, залученими до процесу змін;
- співробітники повинні бути залучені з самого початку, навіть при плануванні змін;
- прояснити взаємні очікування;
- уточнити витрати, яких вимагає зміна;
- детально вказати, хто, що, де і коли закінчиться, т. з. зміна видів діяльності, термінів, контрагентів;
- уточнення стандартів, можливостей впровадження, надійності для проведення змін;
- оцінити вплив змін в одній сфері на інші сфери/підрозділи компанії;
- допомога людям справлятися зі змінами та залишатися мотивованими;
- визначити потреби в навчанні, нові посади, нові практики роботи;
- проведення тренінгів, майстер-класів, семінарів для згуртування команди з метою презентації та отримання змін;
- підтримка необхідності змін з боку вищого керівництва;
- проведення адекватної комунікації з нагоди зміни.

Економічну сутність та етапи управління змінами на підприємствах показано на рисунку 1.3.:



Рис. 1.3. - Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємствах [10]

Управління змінами вимагає як індивідуального, так і організаційного підходу. На рівні індивіда та групи необхідно сформувавши: усвідомлення необхідності змін, бажання брати участь та підтримку змін, знання того, як здійснити зміни, здатність застосовувати необхідні навички та поведінку, які сприяють досягненню бажаних змін, зберігаючи зміни до та після впровадження.

Проект або ініціатива вимагає від співробітників змінити те, як вони виконують свою роботу. Ефективне керування безліччю індивідуальних переходів і синхронізація індивідуальних змін, які відбуваються в окремих особах, перетворює зміни, що відбуваються індивідуально, на групові чи організаційні [11].

Зміна особистості. Багато вчених говорять про важливість вивчення внутрішнього світу особистості і на цій основі зміни її світогляду, установок і поведінки [12]. Зміни на індивідуальному рівні можна розділити на когнітивні, емоційні, поведінкові.

Когнітивних змін можна досягти шляхом: проведення тренінгів, спонукання учасників використовувати свої знання та досвід для створення нових знань і досвіду [13], заохочення створення «безпечного середовища», в якому можна експериментувати з новими способами мислення [14], що дозволяє вивчати точку зору індивіда та спроба отримати чужу думку, створюючи когнітивну структуру, в якій індивіди стикаються з інформацією, яка суперечить або суперечить їхнім висловленим ідеям, думкам, ставленням чи самооцінці та іншим.

Сильні емоції є невід'ємною частиною управління змінами. Тут можна вказати деякі підходи до управління емоційними змінами.

- Емоційний контроль: коли особисті емоції ефективно контролюються, сторони можуть більш раціонально оцінити ситуацію [15].

- Катарсис: досягнення змін шляхом відкритого вираження емоцій – негативних і позитивних, у формі каталізатора.



Вираження емоцій вивільняє застигли психологічні процеси, моделі мислення та поведінки [16].

- Емоційна грамотність: включає створення програм, які сприяють самосвідомості, допомагають учасникам інтерпретувати свої почуття, підвищують їхню емоційну грамотність [17].

- Емоційні протиріччя: створення емоційного протиріччя в учасників, щоб викликати зміни.

Нижче наведено деякі з моделей, які можна використовувати для керування зміною поведінки:

- Моделювання соціального життя: воно полягає в моделюванні та імітації виду діяльності, відмінного від того, що робилося досі, або нового для індивіда, з метою можливої зміни поведінки [18].

- Репетиція: ґрунтуючись на біхевіористських теоріях змін, учасникам створюються можливості для практики або репетиції нових навичок і поведінки. Конструктивний зворотний зв'язок щодо продуктивності, впровадження все більш складних навичок і позитивне підкріплення сприяють і підтримують зміну поведінки.

- Впровадження інновацій: Програми, розроблені спеціально для сприяння впровадженню інноваційних ідей, розв'язанню конфліктів і вказівкам щодо поведінки [19].

- Навчання на практиці: згідно з багатством соціально-психологічних досліджень, дія є ефективним способом сприйняття змін, заохочуючи учасників до спільної роботи [20].

Усі наведені вище моделі можна ефективно використовувати, коли мова йде про управління змінами на індивідуальному рівні. Але якщо зміна не повинна зупинятися тільки на цьому рівні, вона також повинна бути отримана на рівні організації.

Зміни в організаціях. Усі організації повинні постійно адаптувати та впроваджувати інноваційні практики не лише з точки зору виробництва

продукції та пропонуючи послуги, але в структурах управління та практиці роботи. Виходить, що вся організаційна діяльність потребує переосмислення.

Соціальні методи лежать в основі багатьох підходів до прийняття організаційних змін. Нижче наведено деякі з них.

- Емпірично-раціональний підхід: наголос на раціональному, власному інтересі та наданні відповідної інформації, освіти чи навчання, щоб дозволити людям прийняти зміни за власним бажанням [21]. Це включає метод «примирення та прощення», який полягає в визнанні неправомірних дій і взяття на себе моральної відповідальності за минулі події разом із гарантією, що подібні події не повторяться в майбутньому [22].

- Нормативно-переосвітні підходи: вони зосереджені на підтримці змін шляхом просування нових установок, цінностей, навичок і норм для спілкування між людьми, які утворюють систему, встановлення співпраці, рівного статусу та взаємодії між учасниками та групою [23], посилення важливості та колективу повага до інших [24].

- Примусові підходи: просування соціальної справедливості та розбудова миру за допомогою інституційних, законодавчих заходів [25].

- Ланцюгова реакція: поступове розширення кола впливу, обмін особистим досвідом або історіями [26]. Вчені припускають, що ці історії служать для покращення емпатії, інтеграції учасників у групу та подолання дискримінаційних поділів.

«Що може статися, якщо змінами не керувати?» і "Що може статися, якщо змінами управляти ефективно?" ми можемо знайти в наведених в додатках А і Б прикладах.

Зміни зазвичай стосуються прогресу. В історії були випадки, коли зміни не визнавали, а особи чи організації не пристосовувалися до них, що мало негативні наслідки. Мексиканські ацтеки, високорозвинена раса, знали про існування металу, але продовжували успішно боротися проти своїх сусідів за допомогою дерев'яних стріл. Але те, що працювало проти їхніх сусідів, мало впливало на зброю конкістадорів. Історія повна прикладів

організацій, які не визнають сил для змін. Оглядаючись назад, легко припустити, що слід було зробити за таких обставин. Сьогодні організації повинні не тільки передбачати, але й створювати власні зміни. Організації, які підкоряються стабільності, живуть у минулому і зрештою платять за це ціну.

## 1.2. Теорії та моделі управління змінами

Теорії змін [27] мають вказувати коротко-, середньо- та довгострокові цілі, окреслювати передбачувані ефекти, які безпосередньо стосуються учасників змін.

Дослідники стверджують, що хороші теорії змін мають принаймні три якості: 1) вони реалістичні - факти, аналіз і здоровий глузд показують, що 2) вони здійснимі - ініціатива має необхідні фінансові, технічні, політичні, інституційні та людські ресурси для реалізації стратегії, і 3) вони піддаються перевірці - достатньо повні вимірних показників і визначених передумов для відстеження прогресу надійним і корисним способом [28]. У цьому контексті ми пропонуємо вам кілька найбільш відомих і перевірених на практиці теорій реалізації та прийому організаційних змін.

Триступенева модель Левіна [29]. Наприкінці 19 століття теорія трансформувала принципи людського знання та проклала шлях для сучасних експериментальних наук. Це теорія Дарвіна про походження та розвиток біологічних видів, у тому числі людини. Що було головним мотивом експериментальних розробок Дарвіна, що індуктивно привело до його фундаментального сучасного мислення – теорії походження видів? Це ідея про те, що кожен біологічний вид (включаючи людину) взаємопов'язаний із середовищем, у якому він мешкає.

Курт Задек Левін [30], психолог єврейського походження, вивчав такі складні психічні сутності, як особистість, мотив, потреби, претензії, поведінка, групова динаміка. Всупереч Фрейду і більшості психологічних

шкіл він намагається довести тезу про те, що людську поведінку можна пояснити лише тими відносинами, які зберігаються в особистості під час її безпосереднього зв'язку з конкретним середовищем у точно визначеному мікроінтервалі часу. Це основна теза в теорії динамічного поля Левіна, теза, яка лежить в основі його концепції групової динаміки та розвитку особистості в соціально-психологічній групі [31].

Немає остаточної моделі управління змінами, яка гарантувала б, що її дотримання призведе до успішних змін для будь-якої організації. Плановий підхід до змін, тобто. Концепція навмисного спонукання до змін базується на роботі Курта Левіна. Підхід припускає, що зміни є короткочасними і через певний проміжок часу цілком ймовірно, що поведінка людей повернеться до того, як було до зміни. Щоб зміни були успішними, потрібно відкинути старі моделі поведінки, перш ніж прийняти нові. Модель Левіна складається з трьох етапів [32]:

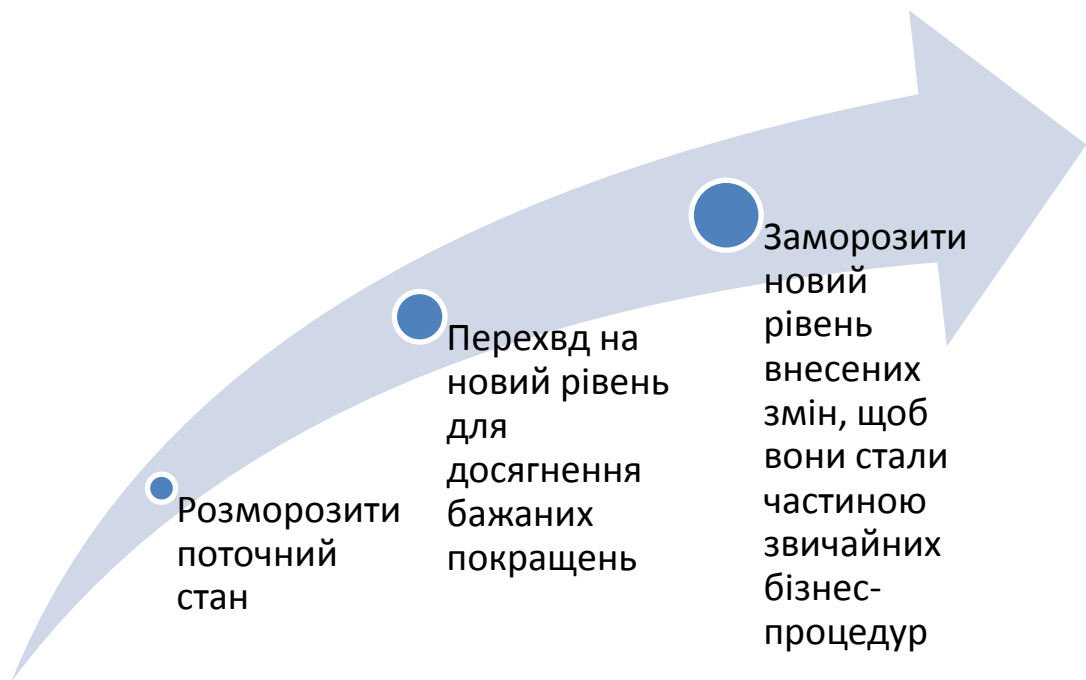


Рис. 1.4. Модель Курта Левіна [32]

крок 1

Розморозити поточний стан.

крок 2

Перехід на новий рівень для досягнення бажаних покращень.

### Крок 3

Заморозити новий рівень внесених змін, щоб вони стали частиною звичайних бізнес-процедур.

Згодом триетапну модель було доопрацьовано та доопрацьовано низкою вчених, у тому числі Філіпсом [33], який пропонує подібну модель з наголосом на:

- Створення відчуття тривоги в усій організації
- Розвиток прагнення до змін
- просувати зміни на кількох фронтах і використовувати важелі для змін.

Однак ці моделі зосереджені на змінах зверху вниз і викликали низку критики. Таким чином, Beer et al. [34] показують, що різні моделі управління змінами не працюють, оскільки основна увага зосереджена на зміні ставлення та знань особи. Вони припускають, що насправді люди формуються під впливом організації, а не навпаки. Зміни повинні починатися з реорганізації ролей і обов'язків співробітників.

Буллок і Баттен [35] проаналізували понад 30 моделей управління змінами та в результаті свого дослідження розробили модель управління змінами, яка включає 4 фази, а саме:

- Фаза розвідки. Організація повинна проаналізувати ситуацію і прийняти рішення про необхідність змін, визначити, які зміни потрібні і які ресурси необхідні для досягнення змін.

- Етап планування. Усвідомлення проблеми є необхідним, і це включає діагностику проблеми, роз'яснення цілей і завдань, визначення конкретних заходів, необхідних для здійснення змін, обговорення змін із зацікавленими сторонами, визначення підтримки змін.

- Фаза дії. Зміну нарешті погоджено, і вона триває.

- Фаза інтеграції. Це передбачає стабілізацію та впровадження змін у поведінку людей і в саму організацію.

Формула впровадження змін була створена Девідом Глетчером, уточнена Бекхардтом і Харрісом [36] і спрощена Кетлін Деннеміллер і служить моделлю для оцінки відносних сил, що впливають на ймовірність успіху організаційних змін.

$$D \times V \times F \times CL > R$$

Вважається, що для того, щоб організаційні зміни відбулися, мають бути присутні чотири важливі фактори:

$D$  = невдоволення тим, як зараз йдуть справи;  $V$  = бачення того, що можливо;

$F$  = конкретні дієві кроки на шляху до бачення;

$CL$  = креативне лідерство для просування організації до плану бачення.

Необхідно, щоб добуток цих факторів був більшим за опір проти змін. Тоді можливі зміни. Зміна також може відбутися, якщо  $R$  (опір) дорівнює добутку цих факторів, але якщо деякі з факторів відсутній або на низькому рівні, ймовірно, що опір змінам неможливо подолати, і вони не будуть реалізовані.

Оригінальна формула, створена Глетчером і вдосконалена Бекхардтом і Гаррісом, така:  $C = (ABD) > X$ , де  $C$  - зміна,  $A$  відображає незадоволення,  $B$  - бажаний стан,  $D$  - практичні кроки для досягнення бажаного стану, а  $X$  це вартість зміни. Кетлін Деннеміллер спрощує формулу та робить її більш доступною для консультантів і менеджерів. Даннеміллер і Джейкобс [37] вперше опублікували більш популярну версію формули в 1992 році.

Модель Prosci. Усі зміни спрямовані на те, щоб певним чином покращити організацію – зменшити витрати, збільшити дохід, вирішити проблеми, використати можливості, оптимізувати потік інформації та багато іншого. Модель управління змінами Prosci - це трикутна система, що складається з трьох важливих елементів, необхідних під час змін:

- Лідерство / Спонсорство - забезпечення управління, стратегії та напрямків. Цей куток відповідає за керівництво та управління проектом або ініціативою. Це включає: команду проекту, команду управління змінами, менеджерів, керівників і співробітників.

- Управління проектами – лівий кут моделі зосереджується на «технічній» стороні проекту чи ініціативи – проектуванні та розробці конкретних змін до процесів, систем, інструментів, організаційних структур і робочих ролей. Метою тут є розробка набору конкретних планів і дій для досягнення змін, часових обмежень, витрат і масштабів, ресурсів (управління «технічної» стороною змін).

- Управління змінами – спрямоване на управління людською стороною змін. Інструменти, процеси, техніки та принципи, які складають цей кут, спрямовані на те, щоб допомогти постраждалим працівникам перейти з поточного стану до майбутнього. Управління змінами фокусується на впровадженні системного підходу до підтримки тих, хто постраждав від змін, формування підтримки, стійкості та розвитку необхідних знань і навичок.

Модель надзвичайних змін Джона Коттера. Новий підхід до управління змінами, при якому акцент зміщується від «стабільної» до мінливої організації, пропонує Джон Коттер. Американець Джон Коттер – професор Гарвардської бізнес-школи, провідний мислитель і автор управління організаційними змінами [38]. Основою його підходу є можливість індивідуального та групового навчання. Воно повинно бути безперервним, керуватися обставинами та ситуацією організації та учасників конкретної зміни. Відповідно до цього підходу, зміни стають обов'язком усіх менеджерів, співробітників і зацікавлених сторін.

Kotter International – це компанія, яка допомагає організаціям розвивати потенціал управління трансформацією в своїх організаціях. Компанія Kotter International зі штаб-квартирою в Бостоні та офісами в Чикаго та Сіетлі працює з великими та складними організаціями, які прискореними темпами

вносять значні зміни. Cotter International була створена з метою вдосконалення здатності лідерів успішно досягати великих, важливих перетворень в організаціях.

Все навколо нас швидко змінюється, але вміння керувати змінами є надзвичайно важливим. Менеджерів, як правило, навчають вдосконалювати окремі програми та приймати окремі рішення. Вони не навчені керувати масштабними змінами. Мета компанії полягає в тому, щоб забезпечити організації та їх керівників основою для значущих і постійних змін, які відповідають баченню та цілям організації.

«Майбутнє належить тим, хто бачить можливості раніше, ніж вони починають ставати очевидними» Джон Скаллі.

Терміновість підходу має бути центральною для успішної оркестровки змін і має підтримуватися протягом тривалого часу. Важливо постійно ставити нові завдання, спрямовані в новому напрямку. Збереження терміновості стає дедалі важливішим, оскільки зміни мають переходити від епізодичних до стійких у довгостроковій перспективі.

Епізодичні зміни зосереджені на таких питаннях, як: інтеграція, запуск нових продуктів, придбання, інвестиції, інвестиції в ІТ. Почуття терміновості підтримується через епізодичні зміни. Вони орієнтовані на короткий термін. Безперервні зміни - це потік комбінації багатьох змін. Метою будь-якої організації має бути перетворення епізодичних змін у постійні.

Характерною рисою термінової поведінки є уявлення про те, що світ містить великі можливості, а також великі небезпеки. Це, природно, призводить до поведінки, за якої люди пильні й активні, за якої вони постійно досліджують навколишнє середовище, як всередині, так і за межами своєї організації, і шукають інформацію, яка має значення для їх успіху та виживання. Справжнє відчуття терміновості є потужною позитивною силою, орієнтованою на зміни. Його не слід плутати з хибним відчуттям терміновості, яке обумовлене тривогою та страхом перед певною ситуацією чи керівництвом [39].



Найгірше для організації – це коли успіх змін скочується до тихого самовдоволення. У швидкоплинному та мінливому світі самовдоволення статус-кво може призвести до катастрофи. Організації та люди, які самовдоволені, не шукають нових можливостей і не ризикують або не роблять кроків для змін. Вони майже завжди егоцентричні. Вони рідко починають нові дії і майже завжди роблять те, що робили в минулому. Недооцінка самовдоволення небезпечна. Коттер пропонує наступний тест для підтвердження чи є наша організація «вдоволеною» чи ні:

Ваша організація самовдоволена та зарозуміла? Ключові питання:

- Чи дискусії активно зосереджені на нових ринках, нових технологіях, конкурентах, інноваціях тощо?
- Чи є прозорість і відкритість? Чи сповільнює бюрократизм?
- Чи регулярно співробітники звинувачують інших у існуючих проблемах замість того, щоб брати на себе відповідальність?
- Чи вчимося ми на помилках минулого?
- Чи є завдання, які не виконуються вчасно або недостатньо якісно?
- Чи є дискусії?
- Чи існує делегування важливих питань без участі ключових учасників?
- Чи існує пасивна агресія?

30 років досліджень доктора Джона Коттера довели, що 70 % усіх серйозних змін в організаціях зазнають невдачі. Чому організації терплять крах? Оскільки вони часто не застосовують цілісного підходу, необхідного для того, щоб побачити зміни в цілому. Професор Коттер вважає, що якщо організація дотримується запропонованих ним 8 етапів, вона може уникнути провалу. Покращуючи свою здатність до змін, організації можуть збільшити свої шанси на успіх сьогодні та в майбутньому.

Крок 1: Створіть відчуття терміновості – допоможіть іншим зрозуміти необхідність змін і важливість негайних дій. Більшість компаній нехтують

цим кроком - майже 50% компаній, які не вносять необхідні зміни, роблять помилки на самому початку. Лідери недооцінюють, наскільки важко вивести людей із зони комфорту, або вони переоцінюють, наскільки успішно вони це зробили, або їм просто не вистачає терпіння. Лідери, які розуміють важливість відчуття терміновості, розрізняють самовдоволення, помилкову терміновість і терміновість. Тактика, яка використовується тут, включає: роботу з невідкладністю дня, пошук можливостей під час кризи, роботу з «не дуже», тобто. заперечення необхідності змін іншими та ін.

Крок 2: Створіть коаліцію, щоб керувати змінами. Цей крок вимагає створення групи з достатніми повноваженнями та повноваженнями для керування змінами. Не в силах однієї людини, незалежно від того, наскільки вона компетентна, здійснити повну зміну, побудувати бачення, спілкуватися з величезною кількістю людей, усунути всі основні перешкоди для змін, ініціювати короточасні перемоги, побудувати нові підходи до організації культури. Створення правильної коаліції (команди) для керівництва змінами вимагає:

- владна позиція: достатньо ключових гравців (залучення керівництва у склад);
- експертність: мають бути представлені всі точки зору, тому так приймаються правильні управлінські рішення;
- довіра: співробітники поважають команду, яка проводить зміни, тому зміни сприймаються серйозно;
- лідерство: група повинна мати достатньо перевірених лідерів для управління процесом змін.

Крок 3: Розробка бачення змін – пояснення того, чим майбутнє відрізнятиметься від минулого. Чіткість повинна забезпечувати загальне уявлення про управлінські рішення та мету організації, спонукати людей діяти в правильному напрямку, допомагати швидко та ефективно координувати дії різних людей. Бачення є частиною більшої системи, що включає стратегії, плани та бюджети. Це зпайка, що з'єднує розум і серце.

Щоб бути ефективним, він повинен відображати реальність на підприємстві, маючи на увазі досягнення організаційних цілей.

Ефективне бачення змін має такі характеристики: уява у представленні бажаної картини майбутнього, бажаність – відображати довгострокові інтереси робітників, службовців, роботодавців, власників, реальність – відображати реально досяжні цілі, цілеспрямованість у прийнятті рішень, цілеспрямованість – для відображення довгострокових інтересів працівників, найманих працівників, роботодавців, власників. гнучкість – дозволити індивідуальним ініціативам і альтернативним рішенням у процесі змін і комунікабельність – бути зрозумілими та сприйнятими легко.

Крок 4: Підтримуйте рівень спілкування, щоб отримати зміни. Переконайтеся, що якомога більше людей розуміють бачення змін і підтримують його.

Крок 5: Розширення можливостей людей і усунення перешкод, в т.ч. структурні, знання, навички, досвід, організаційні та бар'єри.

Крок 6. Згенеруйте короткострокові виграші. Звітування та привернення уваги до ранніх перемог допомагає забезпечити успіх загальної ініціативи. Щоб забезпечити успіх у короткостроковій перспективі, перемога має бути видимою та однозначною. Такі перемоги доводять, що «жертви», на які приносяться люди, окупаються. Це підвищує оптимізм колективу та служить для винагороди агентів змін шляхом надання позитивних відгуків про їхню роботу, підвищення морального духу та мотивації. Короткострокові перемоги мають можливість довести негативно налаштованим співробітникам, що зміни відбуваються та успішні. Нарешті, короткотермінові перемоги - це спосіб створити імпульс для продовження змін і залучення прихильників.

Крок 7: Наполегливість! Опір змінам завжди чекає свого шансу виникнути знову. Нові моделі поведінки та практики повинні бути інтегровані в організаційну культуру і таким чином забезпечити їх довгостроковий успіх.

Крок 8: закріпіть нові підходи в культурі. Нові практики повинні залишатися міцно вкоріненими в новостворену організаційну культуру, що складається з норм поведінки та спільних цінностей. Ці соціальні сили надзвичайно сильні. Кожна людина, яка приєднується до організації, також стикається з її культурою. У той же час організаційна культура характеризується властивим їй імпульсом, який підтримується працівниками роками. Традиція є потужною силою, яка може перешкодити сприйняттю сутності та особливостей нової культури.

Нижче наведено кілька можливих нападок персоналу на зміни та можливі відповіді на думку професора Коттера.

- «Атака»: «Наша організація була успішною протягом багатьох років, навіщо змінюватися?!» Ми ніколи не робили цього в минулому, і все завжди працювало добре.

Відповідь: Так, але ми, безумовно, мали можливість побачити, що всі, хто не в змозі адаптуватися до мінливих умов, зрештою зникають.

- «Атака»: «А проблема з грошима?»

Відповідь: гроші рідко є справжньою проблемою для організацій.

- «Атака»: «Ви перебільшуєте проблему». Це невелика проблема для нас і вона не є проблемою для всіх.

Відповідь: Для людей, у яких це проблема, вона, безумовно, неважлива.

- «Атака»: «Але так ми відмовляємося від своїх цінностей!»

Відповідь: Цей план необхідний для збереження традиційних цінностей.

- «Атака»: «Більше ніхто цього не робить!» Якщо це така хороша ідея, чому її ще не зробили?

Відповідь: У нас є унікальна можливість.

- «Атака»: «Ми пробували раніше – не вийшло».

Відповідь: Це було тоді. Умови незмінно змінюються, і те, що ми пропонуємо, швидше за все, не зовсім те, що було раніше.

- «Атака»: Гарна ідея, але це найгірший час.

Відповідь: Майже завжди найкращий час, коли є люди, які приймають ідею та прагнуть втілити зміни.

- «Атака»: «Це забагато роботи.» Це здається надто складним!

Відповідь: Будь-яка дійсно хороша нова ідея неминуче пов'язана з виникненням певних перешкод.

- «Атака»: «Ми не можемо собі цього дозволити фінансово».

Відповідь: Насправді найважливіші зміни були досягнуті без нових джерел грошей.

- «Атака»: «Ми ніколи не переконаємо достатньо людей». Ніколи не вдасться отримати одностайну згоду всіх на цей план.

Відповідь: Ви абсолютно праві. Це майже неможливо, але й не потрібно.

### **1.3. Стратегії впровадження організаційних змін**

Сучасні організації піддаються різноманітним змінам у результаті дії багатьох факторів: безперервних змін у бізнес-середовищі, у реалізованій організації стратегії, у її структурі, будівельних блоках, технологіях, людських ресурсах тощо. Організаційний розвиток можна визначити як зусилля щодо змін, які плануються та орієнтуються на повну зміну організації або будь-якої з її підсистем; процес, який керується вищим керівництвом і спрямований на оздоровлення організації, підвищення її ефективності та забезпечення її сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Середовище, в якому відбуваються організаційні зміни, є результатом дії різних факторів: так званих «м'яких» (культура, ставлення, комунікації) і «жорстких» факторів (стратегія, структура, організаційні правила) [40].

У зв'язку з цим актуальним є питання ефективного розподілу влади між різними рівнями управління в організації під час впровадження організаційних змін, тобто. за ступенем розширення участі в них співавторів.

З іншого боку, ефективні зміни передбачають постійний моніторинг можливого опору їм і консерватизм в результаті створеної невизначеності, невизначеності та відчуття втрати. При цьому центральне місце посідає аналіз поля сил, які впливають на процес змін: аналіз рушійних сил (чинників, які підтримують і схвалюють зміни) і сил, які борються проти змін (чинників, що заперечують необхідність змін). та перешкоджання їх реалізації).

Зміни в організаціях бувають двох типів:

- реактивні зміни: зміни, які відбуваються як відповідь на вимоги нових проблем, загроз або можливостей;
- запланована зміна: зміна, яка передбачає дії, засновані на ретельному аналізі необхідних дій і пов'язаних з ними труднощів, загроз і можливостей [41].

Цикл організаційних змін показано на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. - Цикл процесу організаційних змін [42]

Ефективність реалізованих організаційних змін значною мірою залежить від правильно обраної стратегії їх впровадження. Можна виділити три види стратегій проведення організаційних змін, які на практиці рідко зустрічаються в чистому вигляді: раціональну, силову («кидання бомби») та еволюційну стратегію. Найчастіше в залежності від особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища організації застосовуються комбінації цих трьох типів стратегій. Зазвичай діє правило: «Цілі встановлюються зверху вниз; шлях їх досягнення визначається знизу вгору».

У раціональних стратегіях проблема доручається спеціалістам (комітетам, радникам), які пропонують шляхи її вирішення. В основі цього типу стратегії лежить уявлення про те, що «співробітників організації можна перемогти за допомогою логічних дій». Ініціатива змін рухається «зверху вниз» [43].

1. У силових стратегіях («скидання бомби») ініціатором змін є вище керівництво організації, яке в більшості випадків зберігає їх у таємниці до моменту впровадження. На зміну консенсусу прийшли сила і влада. Щоб уникнути конфліктів, керівники середньої та нижчої ланки виключаються з процесу прийняття рішень щодо змін. Дуже часто результатом застосування владних стратегій є революційні зміни в розвитку організації.

2. У випадку еволюційних стратегій особи, на яких впливають зміни, беруть широку участь у визначенні їх змісту та практичної реалізації (самодіагностика та саморегуляція). Ініціатива змін рухається «знизу вгору». Іноді використовується методична допомога фахівців. Результатом застосування такого роду стратегій є еволюційні та диференціальні покращення.

Зазначені три типи стратегій проведення організаційних змін характеризуються низкою переваг і недоліків.

Можна відзначити наступні переваги раціональних стратегій для здійснення змін: Раціональні стратегії пропонують логічно завершені концепції та рішення в широкому діапазоні. Вони являють собою швидкі

рішення експертів, які не враховують місця в службовій ієрархії відповідних осіб. З іншого боку, раціональні стратегії також мають деякі недоліки: дуже часто, застосовуючи цей тип стратегії, постраждалі особи стикаються з труднощами в реалізації та інтеграції рішень у процесі адаптації до внесених змін. З іншого боку, таким чином недостатньо стимулюється нове мислення та формування внутрішнього переконання. Розробка раціональних стратегій змін доручається фахівцям, які часто змушені йти на компроміси в процесі роботи, оскільки часто відсутня ідентифікація з рішенням, реалізація якого супроводжується труднощами, що часто призводять до відмови від впровадження рекомендованих змін [44].

Силові стратегії («скидання бомби») характеризуються такими позитивними сторонами: вони є основою для здійснення радикальних змін, виграють час у кризових ситуаціях без пошуку консенсусу чи переконання людей у необхідності змін. Через владні стратегії чітко та недвозначно вказується напрямок змін і координуються зусилля персоналу для досягнення спільної мети. З іншого боку, цей тип стратегії також має деякі недоліки. Вони часто викликають опір і нерозуміння з боку тих, кого найбільше торкнуться зміни, що вимагає посилення санкцій і контролю. Таким чином вони створюють залежність замість автономії та створюють зростаючу невизначеність і нестабільність під час впровадження змін [45].

Переваги еволюційних стратегій виражаються у використанні спеціальних знань персоналу та активному залученні всіх зацікавлених осіб до процесу розробки стратегії, що сприяє посиленню мотивації та розуміння необхідності запланованих змін. Все це розвиває в співробітників навички прийняття рішень завдяки постійному процесу навчання для всіх учасників. Недоліком еволюційних стратегій є відсутність заздалегідь чітко зазначеного напрямку змін, і дуже часто можлива невідповідність стратегії організації. Вони породжують постійне занепокоєння через постійне експериментування, водночас призводячи до важкої відмови від застарілих структур і процесів. З



іншого боку, ці стратегії пов'язані з надто громіздким процесом у надзвичайно нестабільному бізнес-середовищі [46].

З метою підвищення ефективності застосовуваних стратегій управління змінами керівництво може використовувати різні методи. Одна з них – створення «псевдокризи».

Основні характеристики стратегії розвитку підприємства наведено на рисунку 1.6.

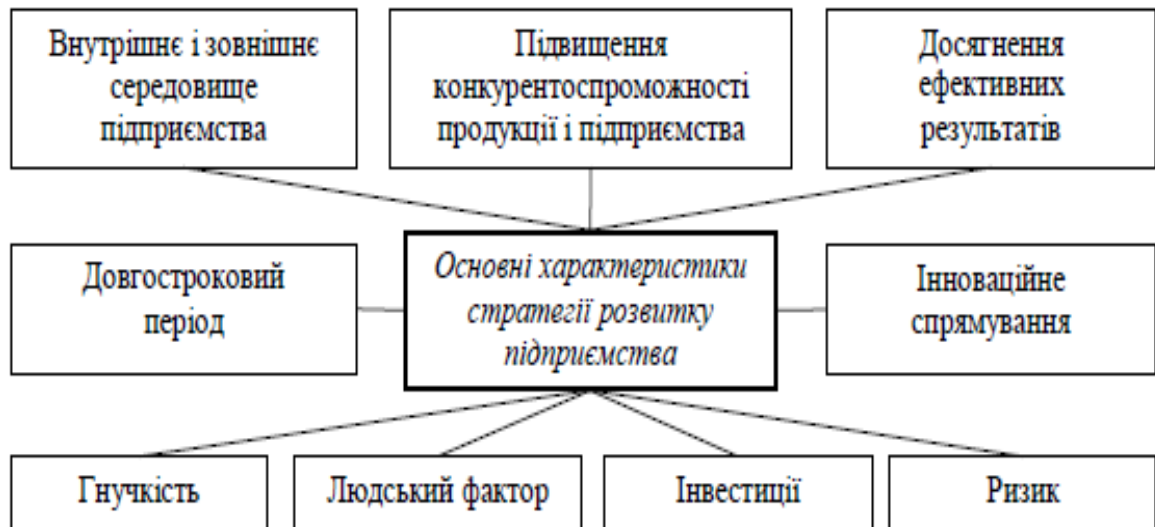


Рис. 1.6. - Основні характеристики стратегії розвитку підприємства [47]

Мова йде про штучно викликаній кризі (наприклад, поява серйозного конкурента, закриття структурного підрозділу, заміна керівної особи в організації, публікація в ЗМІ результатів опитування користувачів організації). продукти тощо). У цьому випадку топ-менеджмент має на меті перевірити готовність співробітників організації до боротьби з виниклою псевдокривою ситуацією, в тому числі вивчити їх можливий опір відповідним змінам, щоб оцінити їх здатність до швидкого реагування, психологічну стійкість. і гнучкість у кризових ситуаціях [48].

Іншим методом підвищення ефективності змін є розробка навчальних програм. Через них стимулюється ініціатива змін знизу. Вперше такі програми були підготовлені компанією General Electric у 1988 році під керівництвом Джека Уелча, оскільки практика в організації показала, що

зміни зверху вниз мають занадто обмежений вплив. Основними причинами впровадження цієї нової форми управління змінами є усталена бюрократична система управління та консервативне ставлення працівників до використовуваних методів роботи, у тому числі великий обсяг необхідної документації та тривалі терміни її обробки.

Розробляючи навчальні програми, досягаються такі цілі:

- створення довіри серед підлеглих щодо впроваджених змін;
- оволодіння новими знаннями та навичками як передумова для більшої відповідальності;
- усунення зайвої та неефективної діяльності;
- стратегічна переорієнтація організації [49].

Навчальні програми дозволяють залучати всіх співробітників організації до процесу змін, тим самим усуваючи бар'єри між прийняттям рішення та його реалізацією та мінімізуючи опір змінам.

Метод «Аналіз силового поля» використовується для оцінки потенційного опору змінам. Це гнучкий інструмент для визначення впливу факторів, що стимулюють і перешкоджають змінам (індивідів і груп, структури, підсистем і процесів в організації) [50].

Він шукає відповіді на такі питання:

- Які особи та групи виступають за зміни? Наскільки сильна їх позиція?
- Які особи та групи проти змін? Наскільки сильна їх позиція? Які стратегії вони використали б, щоб перешкодити змінам?
- Які особи та групи все ще вагаються щодо змін, але їх можна завоювати найближчим часом?
- Які основні чинники середовища позитивно та негативно впливають на зміни? Як можна максимізувати чи мінімізувати їхній вплив?

Результати аналізу силового поля можна відобразити у вигляді матриці, де одна вісь відображає положення відповідного фактора відносно зміни, а інша вісь відображає його важливість для ефективної зміни. Діаметр кола

відображає силу позиції людини. Розмір квадрата пропорційний часу, ресурсам і енергії, необхідним для зміни відповідного фактора (системи, структури, діяльності). Стрілки відображають взаємовідносини між співробітниками, причому суцільна лінія вказує на середню можливість впливу, а пунктирна – на сильну можливість впливу [51].

Аналіз організаційних мереж вивчає вплив формальних і неформальних мереж всередині організації на зміни. Вони, у свою чергу, можуть стимулювати або перешкоджати організаційним змінам. Найчастіше аналіз протікає в наступних напрямках:

- Інформаційні мережі:

- Хто з ким обмінюється інформацією? Хто в кого питає поради?

(Таким чином можна оцінити опір змінам через недостатню компетентність, невідповідну структуру, брак ресурсів, недостатню інноваційність, конфлікт між стратегічною та операційною діяльністю організації);

- Мережі впливу:

Хто на кого впливає? (Таким чином отримують інформацію про політичні бар'єри тощо);

- Мережі дружби:

Хто з ким дружить? Хто кому вірить? Хто з ким поділяє однакові цінності? (Таким чином аналізуються особи, які впливають на поточні норми в організації, і визначаються потенційні культурні бар'єри проти змін.);

На закінчення можна констатувати, що процес управління змінами в організації проходить різні етапи: тиск і підбурювання, посередництво і переорієнтація уваги, діагностика і усвідомлення проблеми, розробка рішення, експериментування, підтримка і згода, вплив. це цілий ряд факторів, які часто можуть призвести до несприятливих результатів для організації через внесені зміни та можливий опір їм. Це потребує ретельного аналізу та вибору відповідної стратегії впровадження необхідних змін [52].

## Висновки до розділу 1

1. У даній роботі представлено сутність управління організаційними змінами, необхідність впровадження та можливі наслідки некерованих змін. Основні типи змін, етапи процесу організаційних змін, теорії та моделі менеджменту.

2. Сучасне управління змінами зіткнулося з низкою труднощів і завдань, але, безсумнівно, також з багатьма перспективами – економічними, соціальними, освітніми.

3. Китайською мовою слово «криза» складається з двох компонентів. Один представляє небезпеку, а інший - можливість.

4. Зміни зазвичай стосуються прогресу. В історії були випадки, коли зміни не визнавали, а особи чи організації не пристосовувалися до них, що мало негативні наслідки. Мексиканські ацтеки, високорозвинена раса, знали про існування металу, але продовжували успішно боротися проти своїх сусідів за допомогою дерев'яних стріл. Але те, що працювало проти їхніх сусідів, мало впливало на зброю конкістадорів.

5. Історія повна прикладів організацій, які не визнають сил для змін. Оглядаючись назад, легко припустити, що слід було зробити за таких обставин. Сьогодні організації повинні не тільки передбачати, але й створювати власні зміни. Організації, які підкоряються стабільності, живуть у минулому і зрештою платять за це ціну.

6. Можна констатувати, що процес управління змінами в організації проходить різні етапи: тиск і підбурювання, посередництво і переорієнтація уваги, діагностика і усвідомлення проблеми, розробка рішення, експериментування, підтримка і згода, вплив. це цілий ряд факторів, які часто можуть призвести до несприятливих результатів для організації через внесені зміни та можливий опір їм. Це потребує ретельного аналізу та вибору відповідної стратегії впровадження необхідних змін.

**РОЗДІЛ 2.**  
**ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**  
**ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ»**

**2.1. Результати використання земельних ресурсів господарства**

Дослідження можливостей управління змінами у процесі стратегічного розвитку організації проводились на основі інформації про господарську діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ», яке розміщене за адресою с. Дмитрівка Нікопольського району Дніпропетровської області.

В таблиці 2.1 проаналізовано використання земельних угідь даним сільськогосподарським підприємством.

*Таблиця 2.1*

**Аналіз використання земельних угідь ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ», га**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % (+/-) до 2017
Загальна земельна площа	2947,9	2947,9	2947,9	3218,9	3218,9	109,2
З неї орні землі	2923,9	2923,9	2923,9	3195,3	3195,3	109,3
Коефіцієнт розораності угідь, %	99,2	99,2	99,2	99,3	99,3	+0,1 в.п.

З публікації «Який він, український агробізнес?» відомо, що «малі підприємства - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми і власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 млн євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України» [53]. Таким чином,

згідно з запропонованою класифікацією, безпосередній розмір земельних угідь господарства не є фактором, що визначає його розмір, але мова іде про результативність роботи господарства і про середньорічну чисельність його працівників.

Управління бізнесом, безсумнівно, є однією з найважливіших і актуальних проблем реальної економічної дійсності будь-якої сучасної економіки. Його можна вивчати та проектувати з точки зору чотирьох рівнів функціонування та взаємодії:

На міжнародному рівні, що охоплює взаємодію та відображення в підприємницькій діяльності різноманітних змін на міжнародних ринках і спеціалізованих наднаціональних органах регулювання окремих сфер розвитку, ринків і бізнесу.

На макрорівні, який охоплює відносини між державою в особі її керівних і регулюючих установ, з одного боку, і різними видами незалежних підприємств, з іншого.

На мезорівні, де управління розвитком охоплює всю сукупність матеріальних, фінансових, технологічних, інноваційних і трудових відносин і відносин різних бізнес-організацій, або взаємопов'язані сектори економіки.

В таблиці 2.2 проаналізовано динаміку площ посівів сільськогосподарських культур за останні п'ять років в ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ».

*Таблиця 2.2*

**Зміна площ посівів сільськогосподарських культур в господарстві, га**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 +/- до 2017
Озима пшениця	812,8	920,7	761,5	888,3	861,2	+48,4
Ячмінь	134,5	108,9	126,0	147,0	126,7	-7,8
Сорго	277,8	280,3	183,4	294,0	311,6	+33,8
Ріпак	529,2	611,6	758,8	587,9	699,8	+170,6
Соняшник	1169,6	1002,4	1094,2	1278,1	1196,0	+26,4

Можемо бачити, що господарство вирощує три зернові культури і дві олійні. Такий набір сільськогосподарських культур можна вважати типовим для даної місцевості. Також в даній місцевості стає звичною практика вирощування такої культури як сорго. Дана культура більш пристосована до високих температур в літній період, і вимагає меншої кількості води для формування урожаю ніж, наприклад, кукурудза.

На мікрорівні, де управління розвитком кожного підприємства охоплює ті конкретні умови та фактори, які включають процеси виробництва та реалізації продукції, товарів і послуг на різних типах ринків – конкурентних, висококонкурентних, регульованих або представницьких міжнародних ринків.

На рисунку 2.1. показано структуру посівів господарства у 2021 р. (%)

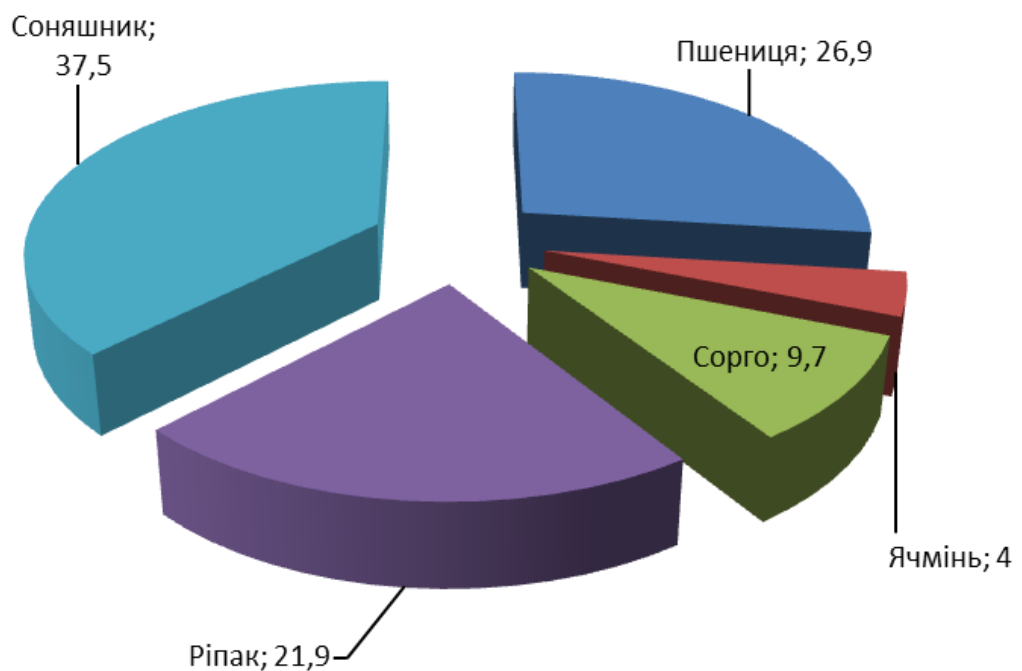


Рис. 2.1. Структура посівів, у відсотках, ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» у 2021 р.

Як бачимо, питома вага посівів олійних культур складає  $37,5 + 21,9 = 59,4\%$ , що, цілком очевидно, не є припустимо з точки зору агротехніки. При чому, якщо мова іде безпосередньо про ріпак, то дана культура іще не так

сильно виснажує ґрунт у порівнянні з такою олійною культурою як соняшник. Тому ріпак вважається відносно непоганим попередником для ряду культур, у тому числі і зернових. Позитивним є факт вирощування господарством сорго, яке є відносно гіршим попередником ніж кукурудза, але може давати високу врожайність в умовах високих літніх температур і недостатнього зволоження. До того ж сорго, у порівнянні з кукурудзою, не вимагає додаткових витрат на досушування зерна.

У центрі уваги даного дослідження – управління на мікрорівні, тобто на самих підприємствах, обґрунтовуючи те, що воно повинне мати стратегічний характер. Основою такої орієнтації є наше розуміння того, що стратегічний менеджмент лежить в основі успішного, ефективного та ефективного управління будь-якою сучасною бізнес-організацією. Це спроба визначити стратегічні компетенції лідерів для вдосконалення стратегій, особливо в тих фірмах у країнах з перехідною економікою, де часто відбуваються зміни внаслідок глобалізації та лібералізації ринку. У зв'язку з цим якісне стратегічне лідерство має бути ефективним як перцептивна здатність.

В таблиці 2.3 визначається динаміка рівня урожайності культур, що вирощуються в господарстві.

*Таблиця 2.3*

**Динаміка рівня урожайності культур ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ», ц\га**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2017
Пшениця озима	32,1	28,8	29,3	27,2	30,0	93,4
Ячмінь	18,6	21,3	18,0	18,2	21,0	112,9
Сорго	51,0	52,3	53,1	48,6	52,4	102,7
Ріпак	27,6	25,3	24,1	28,1	30,0	108,6
Соняшник	54,2	52,3	47,6	53,1	54,6	100,7



Можемо помітити відносно великі коливання рівня врожайності, в даному сільськогосподарському підприємстві, таких культур як озима пшениця, ячмінь та ріпак. Водночас такі культури як сорго і соняшник в господарстві відзначаються відносно стабільним рівнем урожайності.

Створення та впровадження будь-якої бізнес-стратегії є функцією людських ресурсів. Це вимагає належного планування та інвестицій у знання, обізнаності, самовідданості, постійного вдосконалення особистісних характеристик працівника, що сприяє ефективності та ефективності процесу впровадження в організації.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом від індустріального суспільства до економіки, що базується на знаннях і навичках (компетенціях). Сучасні бізнес-процеси дають імпульс розвитку в ідеях та інформації, а не в багатстві сировини чи дешевій робочій силі. У такому середовищі досягають успіху ті організації, які розвивають здатність швидко навчатися та використовують доступні ресурси для створення інноваційних продуктів і послуг.

На двох наступних рисунках (2.2. і 2.3.) графічно досліджується динаміка рівня врожайності таких культур як соняшник і озима пшениця, які приносять даному господарству найбільшу суму виручки.

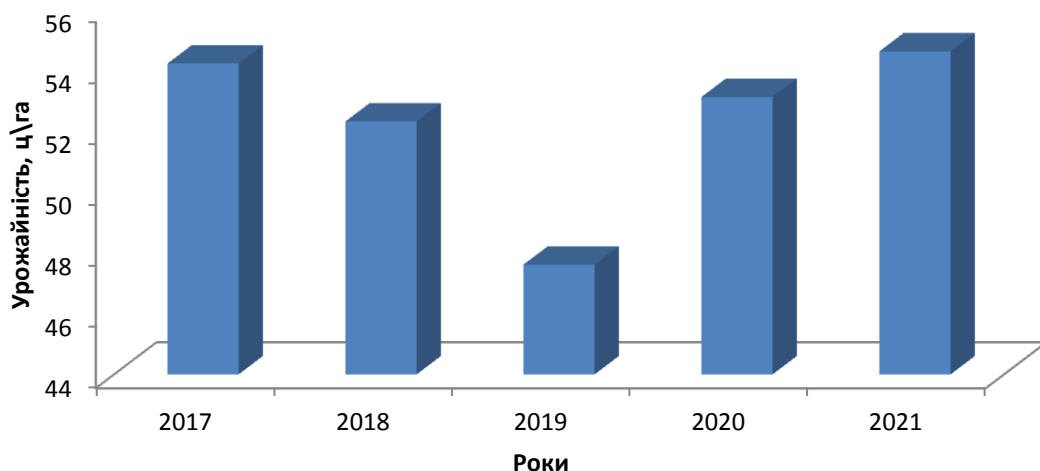


Рис. 2.2. Урожайність соняшника в ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ»

Можемо спостерігати відносно незначне падіння рівня урожайності даної культури в господарстві у 2018 і 2019 роках. Після чого рівень урожайності даної культури в ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» почав зростати.

Менеджери зобов'язані створити таке робоче середовище, в якому працівники організації можуть виконувати свою роботу якнайкраще та допомагати організації досягати її цілей. Сьогодні у світовій економіці домінують процеси інтенсивної глобалізації та лібералізації. Глобалізація та лібералізація є двома органічно пов'язаними вимірами процесу розвитку світової економіки. Глобалізація та лібералізація характеризуються постійним «звуженням світу» та розширенням міжнародної економічної діяльності. Крім того, сьогодні бізнес відкритий і може працювати в будь-якій точці світу. Інтенсивна глобалізація та лібералізація наприкінці двадцятого століття в основному зумовлена конвергенцією політичного розвитку, науково-технічного прогресу чи технологічних інновацій, а також підприємницьких зусиль компаній та окремих осіб. Тому компанії повинні мати персонал з професійними управлінськими навичками та здатністю навчатися та розвиватися.

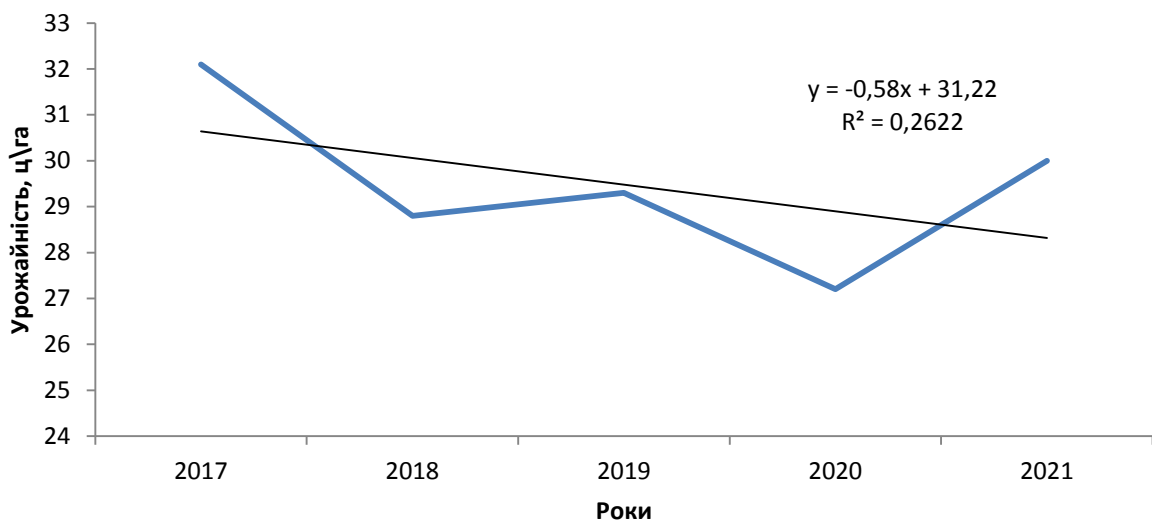


Рис. 2.3. Урожайність в господарстві озимої пшениці

Можна помітити відносно сильні щорічні коливання рівня урожайності озимої пшениці в господарстві, про що свідчить і низький рівень коефіцієнта апроксимації, - всього 0,2622.

Можна сказати, що виживання компанії залежить від певних факторів, які дозволяють їй бути впізнаваною на світовому ринку. Однак однією з детермінант успіху компанії є якісне стратегічне управління, представлене на ринку, що саме по собі свідчить про те, що розвиток компетенцій знаходиться в центрі управління людськими ресурсами як відповідь на бар'єри та виклики сучасного бізнесу.

## **2.2. Стан використання інших виробничих ресурсів в ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ»**

Підприємства в країнах, які переходять від централізованої до ринкової економіки, стикаються з рядом проблем. Однією з них є необхідність формування ключових компетенцій для стратегічного управління. У загальному розумінні компетенції представляють знання, навички, ставлення та здібності людини. Різний контекст і розвиток різних наукових дисциплін призвели до появи більшої кількості думок щодо визначення цього терміну. Одне з визначень компетентності – це «підхід до поведінки в рамках емоційного, соціального та когнітивного інтелекту» [54].

Стратегія компанії має заохочувати інвестиції в якісну освіту, дослідження, інновації та передачу знань для забезпечення ключових компетенцій, необхідних співробітникам. У цьому сенсі розгляд компетенцій передбачає визначення необхідних знань і навичок (ключових компетенцій) для робіт, які працівники виконують на даний момент або виконуватимуть у процесі реалізації прийнятої стратегії. Загалом, потреба передбачити необхідні компетенції є дуже очевидною під час економічної кризи та зростання безробіття.

В наступній таблиці (табл. 2.4), показано співвідношення розмірів земельних угідь ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» та середньорічної чисельності працівників господарства.

Таблиця 2.4

**Співвідношення розмірів земельних угідь ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» та середньорічної чисельності працівників господарства**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2017
Середньорічна чисельність працівників господарства, осіб	21	21	21	21	21	100,0
Припадає на одного працівника (га):						
- угідь всього	140,4	140,4	140,4	153,3	153,3	109,2
- ріллі	139,2	139,2	139,2	152,1	152,1	109,2

Можна зробити висновок, що дане сільськогосподарське підприємство відзначається як стабільністю чисельності працівників, так і відносною стабільністю розмірів земельних угідь, що знаходяться в його розпорядженні.

Нарешті, з точки зору стратегічного управління, основні компетенції – це ті, які організації визначають як найбільш необхідні для досягнення своїх стратегічних цілей.

Компетенції менеджерів з персоналу, лінійних керівників і всього персоналу є надзвичайно важливими факторами стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки вони впливають на ефективність стратегії та успішність її реалізації. Менеджери встановлюють до них довіру, зміцнюючи їхні компетенції, одночасно залучаючи компетенції всієї організації та тим самим виправдовуючи свою роль у стратегічному управлінні. Довідник Організації економічного співробітництва та розвитку 2014 року містить огляд ключових компетенцій, які були встановлені та сприятимуть успіху Організації. Розподіл ключових компетенцій здійснюється на три групи:

- Delivery-oriented - орієнтований на результат;
- Міжособистісні – побудова стосунків;
- Стратегічний – планування майбутнього.

До першої групи компетенцій, орієнтованих на досягнення результату, входять: аналітичне мислення, націленість на успіх, навички планування, гнучке мислення, управління ресурсами, командна робота та лідерство. Другий набір компетенцій, пов'язаних із побудовою стосунків, це: орієнтація на клієнта, дипломатична чуйність, вплив, навички ведення переговорів та організаційні знання. Стратегічні компетенції як третя група стосуються: відданості розвитку талантів, організаційного узгодження, стратегічної мережі та стратегічного мислення.

В таблиці 2.5 проаналізовано як ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» організовано використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.5

#### Використання трудових ресурсів в господарстві

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % (+-) до 2017
Відпрацьовано 1 працівником людино-днів, в середньому	276	279	277	281	283	102,5
Коефіцієнт використання робочого часу	0,905	0,915	0,908	0,921	0,928	+0,023
Середня тривалість робочого дня, годин	7,4	7,6	7,2	7,8	7,8	102,6

Можна помітити, що в останні два роки (2020 р. і 2021 р.) кількість відпрацьованих одним працівником господарства людино-днів зросла. Можливо, це пов'язано з тим, що чисельність працівників даного ТОВ залишилась тезмінною (21 особа), а площа його сільськогосподарських угідь зросла на 271,4 га. Також в господарстві зрози значення таких показників як

коефіцієнт використання робочого часу і середня тривалість робочого дня (годин).

Значна частина знань і компетенцій набувається шляхом неформального та інформального навчання. Дедалі більшого значення набуває неформальне навчання через навчання та тренінги. Навчання є засобом отримання знань і набуття навичок, які дозволяють виконувати поставлені перед працівниками та керівниками завдання. З іншого боку, розвиток співробітників і керівників спрямований на отримання знань і навичок, які повинні відповідати стратегічним вимогам організації з урахуванням майбутніх робіт і завдань.

В таблиці 2.6 проаналізовано результативність використання ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» трудових ресурсів.

Таблиця 2.6

**Продуктивність праці в ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ»**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % до 2017
Приходиться виручки на: - 1 працівника (тис. грн.)	1460,3	1559,4	1726,5	2099,8	2343,2	160,5
-1 людино-день (тис. грн.)	5,29	5,59	6,23	7,47	8,28	156,5
-1 людино-годину (грн.)	714,8	735,5	865,3	957,6	1061,5	148,5

Можна говорити про відносно високий рівень організації виробництва в даному господарстві, оскільки рівень продуктивності праці в ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» високий і з року в рік поступово продовжує зростати, так відношення виручки господарства до середньорічної чисельності його працівників, за останні п'ять років, зросло на 60,5%, до кількості відпрацьованих співробітниками за рік людино-днів, на 56,5%, а по відношенню до відпрацьованих людино-годин на 48,5%.

Організація навчання співробітників - це процес, який включає наступні етапи:

- аналіз потреб в організаційному навчанні;
- розробка навчальних програм;
- впровадження навчальних програм;
- оцінка результатів програми навчання.

Склад і структуру товарної продукції підприємства проаналізовано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Склад і структура товарної продукції підприємства, тис. грн.**

Продукція	2019	2020	2021	В середньому за три роки	Структура, %	Ранжований ряд
Зерно пшениці	11819,6	15433,2	13679,7	13644,2	31,6	2
Зерно ячменю	3226,8	2645,7	2263,5	2712,0	6,3	5
Зерно сорго	1957,8	3527,6	4527,1	3337,5	7,7	4
Насіння ріпаку	3661,9	5291,4	8906,6	5953,3	13,8	3
Насіння соняшника	15445,2	17108,9	19683,0	17412,4	40,3	1
Інша продукція	145,1	88,3	147,7	127,0	0,3	6
Разом по господарству	36256,4	44095,1	49207,6	43186,4	100,0	-

Можемо спостерігати явну перевагу у виручці господарства коштів від реалізації продукції отриманої при вирощуванні олійних культур (40,3% + 13,8% = 54,1%) у порівнянні з питомою вагою виручки, що господарство отримало від реалізації зернових культур, - 45,6%.

Загально визнано, що менеджмент – це безперервний процес здійснення господарської діяльності за допомогою функцій управління: планування, організація, керування та контроль організаційних ресурсів. Менеджмент – це ефективні знання, якими володіють менеджери і які застосовують до співробітників, щоб дізнатися, як найкраще застосувати наявні знання для

отримання результатів і досягнення цілей організації. У всіх функціях управління менеджери приймають і реалізують рішення через посередництво інших людей. Як видно з таблиці 2.7 менеджмент даного господарюючого суб'єкта працює ефективно, оскільки виручка з року в рік зростає.

На рисунку 2.4 проілюстровано структуру товарної продукції господарства в середньому за останні три роки.

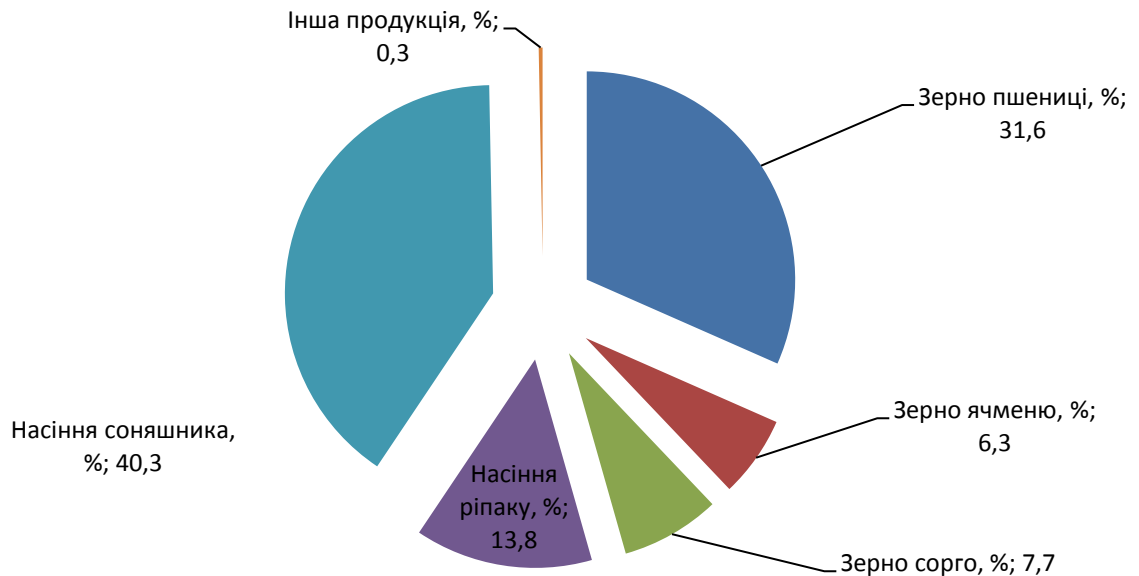


Рис. 2.4. - Структура товарної продукції господарства в середньому за останні три роки

Існує багато визначень менеджменту. Одним із найвідоміших визначень є визначення Мері Паркер Фоллетт, яке наголошує на тому, що менеджмент - це здатність (навички, спритність) виконувати роботу за допомогою інших людей. Це визначення пояснює управління з точки зору керівної функції (англ. ведення) і не розглядає управління з точки зору функцій всього процесу планування, організації, керівництва та контролю.

А інші автори дають різні визначення менеджменту:

Управління означає: планування, організацію, організацію, координацію, контроль (Г. Файоль, 1916 р.), при цьому слід зазначити, що



Файоль поділив усі організаційні операції на такі функції: технічну, комерційну, фінансову, охоронну, облік і управління;

Менеджмент – це процес планування, організації, спрямування та контролю зусиль усіх членів організації та використання всіх організаційних ресурсів для досягнення цілей організації (Дж. Стоунер, Е. Фріман, Д. Гілберт, 1997);

Управління означає координацію діяльності, пов'язаної з роботою, таким чином, щоб її можна було ефективно й результативно виконувати з людьми та за допомогою інших людей (С. Роббінс, М. Култер);

Менеджмент - це процес досягнення організаційних цілей шляхом планування, організації, спрямування та контролю людських, фізичних, фінансових та інформаційних ресурсів організації ефективним та ефективним способом (Bovee CL, Thil JV, Wood MB, Dovel GD, 1993);

Менеджмент - це нова технологія перед будь-якою наукою чи відкриттям (Пітер Ф. Друкер);

Менеджмент - це надання знань для виявлення того, як наявні знання найкращим чином можна застосувати для досягнення результатів (Пітер Ф. Друкер);

Управління – це процес прийняття та реалізації рішень (І. Адізес);

Менеджмент – це ефективні знання, які застосовуються в безперервному процесі: планування, організації, управління та контролю з метою досягнення організаційних цілей для того, щоб організація була ефективною та результативною.

Не лише на рівні окремо взятого господарства, але і на рівні сільського господарства всієї країни відбуваються зміни. Так Роман Лещенко зазначав, що «Мінагрополітики реалізовує стратегію розвитку агросектора до 2030 року, яка передбачає забезпечення продовольством 1 млрд населення світу. За результатами 2021 року сільське господарство дало найвищий відсоток до ВВП серед усіх економіки – більше 10 %. На агропродовольчу продукцію також припадає найбільший відсоток у загальному експорті України –

близько 41 % за рік. Ми дедалі впевненіше претендуємо на статус одного з найбільших гарантів світової продовольчої безпеки» [55], – зазначив він.

### 2.3. Дослідження факторних зав'язків у формуванні результатів діяльності підприємства за допомогою ЕОМ

Діяльність підприємства повинна відбуватись в умовах виробництва продукції, що має попит. Але ця діяльність обов'язково повинна бути корисною для самого підприємства (для підтримання його довготривалого існування), оскільки воно може існувати, в довготривалій перспективі, за рахунок виробництва і реалізації конкурентоздатної продукції.

Тому в наступній таблиці (2.8) проаналізовано фінансові результати діяльності ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» за період обраний для дослідження (2017-2021 роки).

Таблиця 2.8

#### Основні економічні результати діяльності ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ», тис. грн.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % (+-) до 2017
Виручка від реалізації продукції і послуг	29531,4	32747,7	36256,4	44095,1	49207,6	166,7
Всього витрат на виробництво і реалізацію продукції	23625,1	26452,1	28237,1	32687,2	37081,8	156,9
Фінансовий результат діяльності господарства	5906,3	6295,6	8019,3	11407,8	12125,8	205,3
Рівень рентабельності, %	25,1	23,8	28,4	34,9	32,7	+7,6 в.п.

Можемо бачити, що за період досліджень господарство наростило обсяг виручки від реалізації продукції і послуг на 66,7 %. З одного боку, це

може говорити про ефективність роботи даного підприємства і про ефективність його менеджменту.

За цей же період витрати на виробництво і реалізацію продукції ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» зросли з 23625,1 тис. грн. у 2017 р. до 37081,8 тис. грн. у 2021 р. Що складає 56,9 % приросту даного показника. Тобто темп приросту виручки господарства перевищує темп приросту затрачених на її отримання витрат.

Тому, не дивним є і той факт, що сума фінансового результату за рік роботи даного сільськогосподарського підприємства зріс, за останні п'ять років, одразу на 105,3 %. За цей же період значення такого показника як рівень рентабельності зріс на 7,6 відсоткових пункти. При цьому слід зазначити, що найвищим рівень даного показника в господарстві було досягнуто у 2020 р.

Доцільно проаналізувати стан і ефективність використання в господарстві такого ключового елемента його виробничих ресурсів як основні засоби виробництва, таблиця 2.9.

Таблиця 2.9

**Ефективність використання господарством основних засобів**

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у % (+-) до 2017
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	11535,7	15091,1	17948,7	21199,6	21677,3	187,9
Фондоозброєність, тис. грн.\чол.	549,3	718,6	854,7	1009,5	1032,2	187,9
Фондооснащеність, тис. грн.\100 га сільськогосподарських угідь	391,3	511,9	608,9	658,6	673,4	172,1
Фондовіддача грн.\грн.	2,56	2,17	3,02	2,08	2,27	-0,29

Динаміка показника фондозброєність повністю співпадає з динамікою показника середньорічної вартості основних засобів господарства.

Пояснюється дана залежність незмінною чисельністю його працівників, - 21 особа.

За досліджуваний період розмір одержаної даним сільськогосподарським підприємством виручки зріс на 66,7 % (табл. 2.8), а середньорічна вартість його основних засобів зросла на 87,9 %. Все це вплинуло на рівень такого показника як фондвіддача (тобто відношення суми виручки підприємства до вартості його основних засобів). Таким чином рівень показника фондвіддачі в ТОВ «АГРО-ДНПРО-НІКОПОЛЬ» за період з 2017 по 2021 роки знизився на 0,29. Висновок: можна говорити про відносно неефективне використання господарством такого виробничого ресурсу як основні засоби. Про це ж говорить переважаюче зростання такого показника як фондооснащеність у порівнянні зі зростанням суми одержаної господарством за рік виручки.

Спробуємо визначити, чи існує взагалі залежність між сумою річної виручки даного сільськогосподарського підприємства і вартістю його основних засобів та розміром підприємства, таблиця 2.10.

*Таблиця 2.10*

#### **Вихідні данні для розрахунку**

Роки	Виручка від реалізації продукції, тис. грн. <b>Y</b>	Вартість основних засобів, тис. грн. <b>X1</b>	Розміри господарства, га <b>X2</b>
2017	29531,4	11535,7	2947,9
2018	32747,7	15091,1	2947,9
2019	36256,4	17948,7	2947,9
2020	44095,1	21199,6	3218,9
2021	49207,6	21677,3	3218,9

«Кореляція може бути позитивною або негативною. Коли обидві змінні рухаються в одному напрямку, тобто збільшення однієї змінної призведе до відповідного збільшення іншої змінної і навпаки, тоді змінні вважаються позитивно корельованими. Наприклад : прибуток та інвестиції. Навпаки,

коли дві змінні рухаються в різних напрямках, таким чином, що збільшення однієї змінної призведе до зменшення іншої змінної і навпаки, ця ситуація відома як негативна кореляція. Наприклад : ціна і попит на продукт» [56].

Завдання виявити характер і ступінь впливу аргументів на функцію. Рішення даної задачі дозволяє розкрити механізм перевірки значення досліджуваного показника. Спочатку сористаємося можливостями описової статистики (див. додатки В і Д). Результати будуть продубльовані в таблицях 2.11 і 2.12.

Таблиця 2.11

### Статистичні показники для функції у та перемінних x1 і x2

Показник	Y	X1	X2
Среднее	38367,64	17490,48	3056,3
Стандартная ошибка	3636,129	1906,744	66,38117
Медиана	36256,4	17948,7	2947,9
Мода	#Н/Д	#Н/Д	2947,9
Стандартное отклонение	8130,632	4263,608	148,4328
Дисперсия выборки	66107182	18178357	22032,3
Эксцесс	-1,70812	-1,23992	-3,33333
Асимметричность	0,453334	-0,54001	0,608581
Интервал	19676,2	10141,6	271
Минимум	29531,4	11535,7	2947,9
Максимум	49207,6	21677,3	3218,9
Сумма	191838,2	87452,4	15281,5
Счет	5	5	5
Уровень надежности (95,0%)	10095,51	5293,969	184,3037

Таблиця 2.12

### Оцінка достовірності

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,97944
R-квадрат	0,959303
Нормированный R-квадрат	0,918605
Стандартная ошибка	2319,651
Наблюдения	5

Форма зв'язку між виручкою і двома іншими показниками буде

виражена аналітичним рівнянням, на основі якого за відповідними аргументами факторів розраховуються значення фактичного показника функції.

Коефіцієнт детермінації для лінійної моделі показує, що варіація суми річної виручки від реалізації продукції послуг господарства (Y) на 95,93 % визначається варіацією середньорічною вартістю його основних засобів (X1) та розмірами даного товариства з обмеженою відповідальністю (X2).

Коефіцієнт кореляції 0,97944, який дуже близький до одиниці, свідчить про те, що між сумою коштів, отриманих ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» від реалізації продукції і послуг, з одного боку, та середньорічною вартістю його основних засобів і розмірами даного сільськогосподарського підприємств, з іншого, існує дуже тісний зв'язок.

Для того, щоб оцінити достовірність отриманої моделі в цілому, обчислюють критерій Фішера (F - критерій). Оцінка достовірності моделі за критерієм Фішера наведена в табл. 2.13. Табличне значення F-критерію в разі  $m = 2$  і  $n - m = 1$  ступенів свободи.

Гіпотеза про значущість зв'язку приймається і модель виручки від реалізації продукції є статистично значуща.

*Таблиця 2.13*

### Оцінка достовірності моделі за критерієм Фішера

Дисперсионный анализ					
	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	2	253667163,6	126833581,8	23,57158776	0,040697411
Остаток	2	10761564,57	5380782,283		
Итого	4	264428728,1			

Зауважимо, що достовірність отриманої моделі може бути досягнута лише за рахунок окремих параметрів, а інші можуть бути не достовірними, тому доцільно оцінити значущість кожного параметра моделі. Для цього обчислимо t - критерій або критерій Стьюдента (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Оцінка достовірності моделі за критерієм Стьюдента**

	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Стандартна я помилка</i>	<i>t- статистика</i>	<i>P-Значення</i>
Y-пересечение	-55175,9	37486,38	-1,47189	0,278906
Переменная X 1	1,095974	0,509125	2,152663	0,164224
Переменная X 2	24,33478	14,62419	1,664009	0,238017

Табличне значення t -критерію  $\alpha = 0,01$  і  $n-m=1$ . Оскільки в лінійній моделі для всіх параметрів  $t_{\text{факт}} > t_{\text{табл}}$ , то ці параметри моделі виручки від реалізації продукції є значущими.

Рівняння багатфакторної регресії –  $Y(X_1, X_2)$

$$Y_p = -55175,9 + 1,778035x_1 + 24,04771x_2$$

Коефіцієнти регресії показують, наскільки зміниться сума отриманих підприємством коштів при зміні певного показника на одиницю, при фіксованих значеннях інших невідомих, що входять у рівняння.

Можемо бачити, що нарощування господарством середньорічної вартості своїх основних засобів виробництва, при незмінності його розмірів, дозволить наростити суму коштів від реалізації продукції і послуг на 1778,035 грн. Азрстання розмірів підприємства на 1 га дає приріст його виручки на 24047,71 гривень.

Для ув'язки даних про господарство з другого розділу з проектними даними третього розділу необхідно провести графічний аналіз суми одержаних господарством коштів від реалізації продукції і послуг і суми витрат, які дане сільськогосподарське підприємство при цьому зробити, прошу звернути увагу на рис. 2.5.

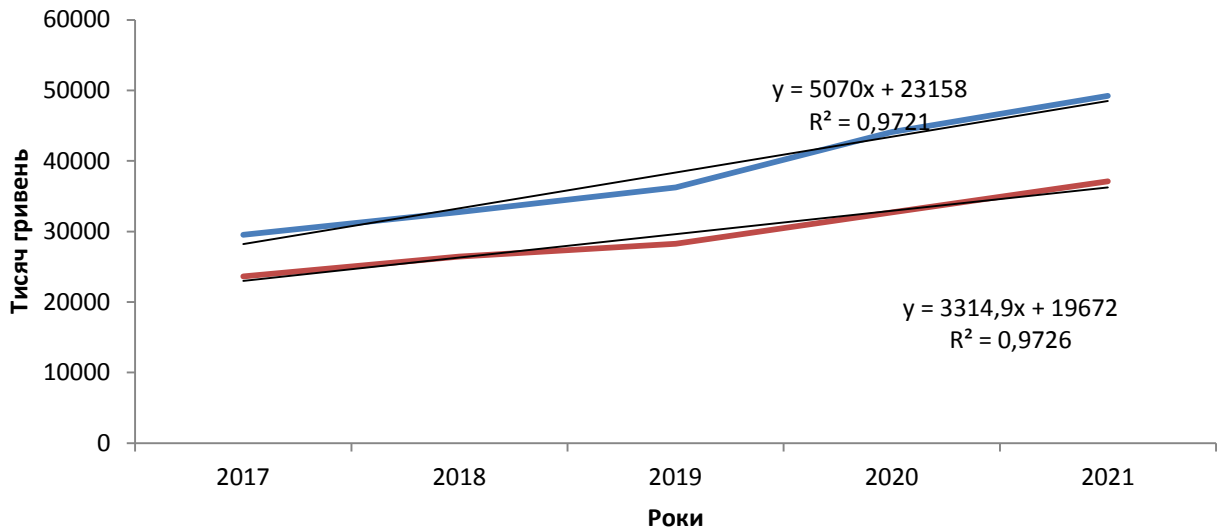


Рис. 2.5. – Динаміка виручки і витрат на виробництво і собівартість продукції ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ», тис. грн.

При проведенні даного аналізу на ПЕОМ було отримано наступне лінійні рівняння:

$$y = 23158 + 5070x \text{ (виручка);}$$

$$y = 19672 + 3314,9x \text{ (витрати).}$$

Тобто щорічний приріст виручки в господарстві складає 5070,0 тис. грн., витрат – 3314,9 тис. грн.

За допомогою даних рівнянь розрахуємо прогнозні значення цих показників на період до 2023 р.:

Виручка від реалізації продукції і послуг

$$Y_{2022} = 23158 + 5070 \cdot 6 = 53578,0 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 23158 + 5070 \cdot 7 = 58648,0 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на виробництво і реалізацію

$$Y_{2022} = 19672 + 3314,9 \cdot 6 = 39561,4 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2023} = 19672 + 3314,9 \cdot 7 = 42876,3 \text{ тис. грн.}$$



Можна помітити, що і виручка від реалізації продукції і послуг господарства, і витрати, які воно при цьому нестиме зростатимуть.

## **Висновки до розділу 2**

1. Дослідження можливостей управління змінами у процесі стратегічного розвитку організації проводились на основі інформації про господарську діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ», яке розміщене за адресою с. Дмитрівка Нікопольського району Дніпропетровської області.

2. Господарство вирощує три зернові культури і дві олійні. Такий набір сільськогосподарських культур можна вважати типовим для даної місцевості. Також в даній місцевості стає звичною практика вирощування такої культури як сорго. Дана культура більш пристосована до високих температур в літній період, і вимагає меншої кількості води для формування урожаю ніж, наприклад, кукурудза.

3. Питома вага посівів олійних культур складає  $37,5 + 21,9 = 59,4$  %, що, цілком очевидно, не є припустимо з точки зору агротехніки. При чому, якщо мова іде безпосередньо про ріпак, то дана культура іще не так сильно виснажує ґрунт у порівнянні з такою олійною культурою як соняшник. Тому ріпак вважається відносно непоганим попередником для ряду культур, у тому числі і зернових. Позитивним є факт вирощування господарством сорго, яке є відносно гіршим попередником ніж кукурудза, але може давати високу врожайність в умовах високих літніх температур і недостатнього зволоження. До того ж сорго, у порівнянні з кукурудзою, не вимагає додаткових витрат на досушування зерна.

4. Помітні відносно великі коливання рівня врожайності, в даному сільськогосподарському підприємстві, таких культур як озима пшениця, ячмінь та ріпак. Водночас такі культури як сорго і соняшник в господарстві відзначаються відносно стабільним рівнем урожайності.

5. Дане сільськогосподарське підприємство відзначається як стабільністю чисельності працівників, так і відносною стабільністю розмірів земельних угідь, що знаходяться в його розпорядженні.

6. В останні два роки (2020 р. і 2021 р.) кількість відпрацьованих одним працівником господарства людино-днів зросла. Можливо, це пов'язано з тим, що чисельність працівників даного ТОВ залишилась незмінною (21 особа), а площа його сільськогосподарських угідь зросла на 271,4 га. Також в господарстві зрости значення таких показників як коефіцієнт використання робочого часу і середня тривалість робочого дня (годин).

7. Відносно високий рівень організації виробництва в даному господарстві, оскільки рівень продуктивності праці в ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» високий і з року в рік поступово продовжує зростати, так відношення виручки господарства до середньорічної чисельності його працівників, за останні п'ять років, зросло на 60,5%, до кількості відпрацьованих співробітниками за рік людино-днів, на 56,5%, а по відношенню до відпрацьованих людино-годин на 48,5%.

8. Можемо спостерігати явну перевагу у виручці господарства коштів від реалізації продукції отриманої при вирощуванні олійних культур (40,3% + 13,8% = 54,1%) у порівнянні з питомою вагою виручки, що господарство отримало від реалізації зернових культур, - 45,6%. Як видно з таблиці 2.7 менеджмент даного господарюючого суб'єкта працює ефективно, оскільки виручка з року в рік зростає.

9. Можемо бачити, що за період досліджень господарство наростило обсяг виручки від реалізації продукції і послуг на 66,7 %. З одного боку, це може говорити про ефективність роботи даного підприємства і про ефективність його менеджменту. За цей же період витрати на виробництво і реалізацію продукції ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» зросли з 23625,1 тис. грн. у 2017 р. до 37081,8 тис. грн. у 2021 р. Що складає 56,9 % приросту даного показника. Тобто темп приросту виручки господарства перевищує темп приросту затрачених на її отримання витрат.

### РОЗДІЛ 3.

## СТАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Наукові основи та сутність організаційного розвитку

Кожна бізнес-організація створена, щоб служити суспільству та задовольняти його потреби, одночасно забезпечуючи його добробут, конкурентоспроможність та оптимальну тривалість життєвого циклу. Це буде неможливо, якщо управління нею не буде спрямоване на досягнення балансу між цілями організації та характеристиками складових її зовнішнього і внутрішнього середовища. Для виконання цих умов організації необхідно мати:

- відповідні системи контролю та аналізу змін ключових факторів стратегічних напрямів діяльності;
- гнучкі організаційні структури, що дозволяють швидко адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища;
- надійні системи збору та обробки інформації, необхідної для прийняття швидких і якісних управлінських рішень;
- компетентне керівництво, яке вміє вміло застосовувати наукові підходи до управління.

Зазначені вимоги забезпечать основні можливості для розвитку організацій лише і тільки за умови їх об'єднання в систему та застосування до них правил і принципів системного підходу.

Управління організаційним розвитком насамперед орієнтоване на організаційну поведінку, тобто використовує інструменти соціології та психології у вирішенні випадків, що виникають із взаємодії людини та організації [57].

Як об'єкт управління бізнесом організаційний розвиток є предметом дослідження багатьох вчених. Німецький вчений Курт Задек Левін

(09.09.1890 - 12.02.1947) вважається основоположником і батьком організаційного розвитку, хоча його концепція організаційного розвитку стала відомою і загально визнаною в наукових колах лише в середині 50-х років ХХ століття. 20 століття [58]. Від нього походять ідеї групової динаміки та вивчення поведінки (дій) в організаціях, які, за його словами, є основою процесів організаційного розвитку. Він розвивав свої концепції в цих областях як викладач у Франкфуртській школі та Інституті соціальних досліджень у Німеччині. З приходом Гітлера до влади в 1933 році інститут було розформовано, а його співробітники виїхали до Англії та Америки. Того ж року Левін познайомився з Еріком Трістом, лікарем клініки Тавісток у Лондоні, який був знайомий з теоріями Курта Левіна, повністю їх поділяв і застосовував на практиці до солдатів Другої світової війни. В Америці Левін працює професором Массачусетського технологічного інституту. Там він заснував дослідницький центр групової динаміки (Research Centre for Group Dynamics), який після його смерті був переведений до Мічигану, де його учні та послідовники далі розвивали наукові теорії в цій області. Курт Задек Левін був першим вченим, який використав термін «дослідження дії». Це він зробив у своїй книзі «Дослідження дії та проблеми меншин», опублікованій у 1946 році. У ній він розглядав процес дослідження дії як «всебічне дослідження умов і наслідків різних форм соціального впливу та впливу застосованого підходу до управління». до мети».

Цей процес представлений у вигляді спіралі, утвореної багатьма послідовними кроками (діями), кожен з яких створюється на основі процесу планування, виконуваних дій та їх наслідків.

Дослідження в цій галузі використовуються не лише для опису поведінки людських ресурсів та організацій у всьому світі, але й для визначення механізмів підтримки процесу адаптації, коли відбуваються організаційні зміни. На цій основі через шість десятиліть вже існують численні методології дослідження розглянутого явища. Вони відповідають

змінам у світовому економічному порядку, відповідно. в організаційний розвиток і на цій основі в якості додаткових об'єктів дослідження включені:

- можливості розподілу відповідальності за управління;
- мотиваційні механізми та їх роль у покращенні результатів діяльності персоналу;
- поведінка індивідів у групах, а також груп (формальних і неформальних) в організаціях загалом [59].

Іншим піонером організаційного розвитку є Річард Бечард. З 1963 по 1984 рік працював професором Массачусетського технологічного інституту. У своїй роботі викладає свої погляди на процеси розвитку організацій «Організаційний розвиток: стратегії та моделі» (Organization Development: Strategies and Models), опублікований у 1969 р. Разом з Девідом Глейчером вони розробили Формулу змін в організаціях, згідно з якою для досягнення цілей змін необхідно забезпечити баланс між невдоволенням в організації, баченням її довгострокового розвитку, поточними цілями та тактикою їх досягнення. Адам Сміт використовував постулати Бешара і на цій основі визначив процес організаційного розвитку як: зусилля, які плануються та підпорядковуються кожному в організації, керуються вищим керівництвом і спрямовані на підвищення ефективності організації шляхом втручання в організаційні процеси з використанням принципів і характеристик підходу науки про поведінку.

За словами Воррена Гамеліла Бенніса (народився в Нью-Йорку 08.03.1925), професора Університету Південної Каліфорнії та члена ради директорів Гарвардського університету, організаційний розвиток - це: комплекс стратегій для внесення змін у переконання, способи мислення, цінності та структури в організаціях з метою їх оптимальної адаптації до нових технологій, ринків і загроз із зовнішнього середовища.

Таким чином, Бенніс розглядає організаційний розвиток як набір елементів, за допомогою яких має бути досягнуто кращий організаційний добробут. За його словами, процес організаційного розвитку повинен

включати: можливості адаптації організації, альтернативи для покращення взаємодії між її системними елементами, процеси планування та внутрішньобізнес-аналіз [60].

Теорія і практика організаційної поведінки базуються на припущеннях, що:

- персонал бажає розвиватися;
- кожен із співробітників має бути сприйнятий іншими в організації;

Досі вважається, що спосіб, яким побудована організація, є основою формування міжособистісних і групових відносин. Для досягнення кращих результатів у цих сферах і в цілому від діяльності організацій необхідно:

- звертати увагу на навички та здібності персоналу;
- виявити і звести до мінімуму обставини, що перешкоджають розвитку персоналу, його зростанню та об'єднанню.

Для реалізації зазначених вимог багато великих компаній залучають консультантів у сфері організаційного розвитку, які розробляють програми, сумісні з характеристиками цілей і характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища організацій.

Проблеми організаційного розвитку в даний час є предметом дослідження багатьох наукових інститутів світу. Провідними з них є Університет Джона Гопкінса, Тавістокський інститут людських відносин, Американський університет, Південно-Каліфорнійський університет (University of Southern California), Університет Монтеррея (University of Monterrey) та ін. [60].

Вчені Вендел Л. Френч і Сесіл Х. Белл мл. розробили різні методи втручання або впливу, які зазвичай вважаються частиною організаційного розвитку. Вони можуть використовуватися як окремо, так і в поєднанні один з одним в залежності від конкретних умов. Найбільш використовувані техніки організаційного розвитку:

- діагностика поведінки (вчинків);
- формування команди;

- побудова зворотного зв'язку;
- освіта;
- групові стосунки;
- технологічне структурування поведінки (дій);
- консультування процесів;
- планування життя та кар'єри; - тренер та юрист;
- планування та цілепокладання.

Методика «діагностика поведінки» базується на аналітичному підході. Він використовує принципи аналізу та синтезу для вирішення проблем, з якими стикається організація. Дуже часто це порівнюють з роботою лікаря, який для встановлення діагнозу проводить численні дослідження і, досліджуючи їх у систематичному взаємозв'язку, приймає остаточне рішення про причини, що призвели до захворювання, і про впровадження необхідного лікування. Суттєвими для процесу є якість, своєчасність і точність аналітичної інформації. Для цілей організаційного розвитку її можна отримати шляхом проведення бесід, розробки анкет, організації тематичних дискусій і зустрічей, використання архівної інформації тощо [61].

Обробка отриманої інформації повинна здійснюватися на основі наукових методів за призначенням, вміло адаптованих до цілей конкретного процесу. Отримані результати аналізу дозволяють визначити профіль організації, набір дій і підходів для її розвитку в контексті виявлених проблем та альтернативи їх вирішення. Використовуючи техніку «побудови команд» або досягнення командності в роботі організації, її керівництво прагне досягти вищої ефективності діяльності кожного з персоналу, який працює в певній групі чи колективі, і таким чином реалізувати - добро кінцеві результати діяльності всієї організації. Щоб досягти цих цілей, необхідно звернути увагу на процес найму та критерії цілі. Важливе значення в цьому випадку має сформована організаційна культура та принципи організаційної поведінки. З цією метою зазвичай використовуються різні форми опитування кандидатів, спрямовані на попередню оцінку їх

соціальних навичок, технічних і професійних можливостей відповідно до характеристик посад, на які вони претендують, і особливостей групової культури. При реалізації цього процесу дуже важливо переконатися, що вимоги та обсяг інформації не перевищуються, оскільки таким чином подальший процес оцінювання ускладнюється, а з іншого боку, існує ризик порушення положень закони про дискримінацію та секретну інформацію.

Як правило, ці інтерв'ю мають форму бесіди тривалістю не більше п'ятнадцяти хвилин, або вони можуть бути організовані в модулі, які проводяться за заздалегідь визначеним розкладом в той самий день або кілька днів поспіль. Кожне інтерв'ю як підхід і структура має бути строго пристосоване до специфіки його теми. У певних випадках доцільно застосувати принцип багаторазових міні-співбесід, згідно з яким кандидатам ставиться низка практичних завдань, які вони повинні виконати за певний проміжок часу. За досягнутими результатами проводиться оцінка та приймаються рішення щодо кандидатів, які будуть прийняті в організацію та призначені на відповідні посади. Іноді необхідно оцінити психічну стійкість кандидатів методом співбесіди. Це обов'язкова вимога для посад і професій, які супроводжуються великим ризиком і де командна робота важлива для виживання персоналу під час виконання своїх обов'язків (поліцейські, пожежники, шахтарі тощо).

З іншого боку, необхідно звернути увагу на очікування кандидата щодо його подальшого розвитку в організації. Тому під час співбесіди необхідно акцентувати увагу на сформованій системі цінностей в організації та правилах організаційної поведінки. Таким чином, методика, що розглядається, повністю базується на очікуваннях сторін у процесі та підпорядкована психологічним і соціальним елементам, закладеним у підхід поведінкового управління. У сучасних динамічних умовах середовища, в якому функціонують бізнес-організації, досягнення цілей їх організаційного розвитку нерозривно пов'язане із впровадженням повсюдного контролю за діяльністю та побудовою швидкодіючих систем зворотного зв'язку. Тому для



досягнення оптимальних результатів їх діяльності необхідне застосування методики «побудова зворотного зв'язку». Застосовуючи принципи зворотного зв'язку, можна забезпечити постійний контроль за відповідністю запланованих і фактичних результатів в організації [62].

Об'єктами зворотного зв'язку є дії, які виконує кожен з персоналу, окрема група, окремі підрозділи або організація в цілому. В результаті у персоналу формуються почуття самоконтролю та самодисципліни, завдяки чому покращуються якісні та кількісні показники їх діяльності та відпадає необхідність призначення осіб, які виконують функції контролю.

Зворотний зв'язок є обов'язковим елементом функції управління контролем. Він відіграє важливу роль у розвитку та процвітанні організацій, особливо коли вони стикаються або зазнають змін (структурних, організаційних, технологічних тощо). Його застосування дозволяє відстежувати та аналізувати установки та ставлення персоналу до цілей змін та інструментів, за допомогою яких вони досягаються.

Зі сказаного випливає, що техніка зворотного зв'язку є ключовим фактором організаційного розвитку будь-якої компанії. Для його успішної реалізації необхідно побудувати організацію відповідного управління інформацією, що надходить.

«Освіта» як техніка організаційного розвитку використовується для підвищення чутливості персоналу до процесів, що відбуваються в організації. Для цього підприємства розробляють і впроваджують програми навчання не стільки практичного, скільки психологічного та соціального характеру. Через них співробітники повинні зрозуміти і змінити своє ставлення до новинок і стати послами ідей серед решти персоналу організації. В результаті очікується значне зниження опору запланованим і поточним змінам і досягненню стратегічних цілей організацій.

«Мережевий підхід», який використовується для цілей організаційного розвитку, є похідним від мережевого методу, розробленого Робертом Блейком і Джейн Мутон. Він в основному використовується для оцінки

стилю керівництва, що застосовується в організації, і для досягнення ідеального підходу до управління.

Згідно з Блейком і Мутоном, для його реалізації ідеального управлінського підходу необхідно організувати виконання наступних заходів:

- навчання персоналу;
- забезпечення умов для впровадження командного принципу;
- раціональне втручання вищого керівництва в міжгрупові відносини;
- постановка цілей;
- досягнення цілей і
- стабілізація організації.

Розглянутий підхід з великим успіхом застосовували такі всесвітньо відомі компанії, як A.G. Edwards, Westinghouse, FAA та багато інших. Однак на сьогоднішній день існує дуже мало наукових публікацій, що підтверджують його справжню ефективність.

Зазвичай звіти керівництва про стан процесів організаційного розвитку мають загальний характер. Вони базуються на даних про результати проведеної діяльності в організаційних підрозділах і в організації в цілому.

Серед відомих компаній, які активно застосовують принципи та методики організаційного розвитку, є American Airlines, Texas Instruments, Federated Department Stores, Procter&Gamble, ІТТ, Polaroid та ін. У них є спеціально підготовлений персонал, який досконало володіє інструментами організаційного розвитку. Враховуючи статус згаданих компаній, ці співробітники сертифіковані як міжнародні експерти (консультанти) з організаційного розвитку та в багатьох випадках допомагають керівництву інших організацій, які здійснюють діяльність з організаційного розвитку.

Враховуючи вищесказане, організаційний розвиток став і зарекомендував себе як важливий інструмент для досягнення організаційних цілей і забезпечення довгострокового процвітання організацій. Це також

основні аргументи, чому вона сформувалася як наукова дисципліна і стала предметом наукових досліджень у найбільших університетах світу.

### **3.2. Застосування принципів організаційного розвитку**

Практичне застосування принципів організаційного розвитку пов'язане зі значними труднощами. Виявляється, єдиного підходу до кожної окремої ситуації не існує, і він має базуватися на креативності менеджерів щодо вмілого узгодження наукових постулатів із актуальними характеристиками зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому дуже часто виникає необхідність впроваджувати зміни в організаційну структуру, технології, структуру асортименту та інші компоненти, що визначають конкурентоспроможність організацій і можливості досягнення цілей їх життєвого циклу. Залежно від обставин організації можуть вирішити використовувати допомогу із зовнішніх джерел для досягнення балансу між характеристиками зовнішнього та внутрішнього середовища. Таке рішення зазвичай приймається, коли організація потрапляє в стан ентропії, коли вона дуже швидко вичерпує наявні ресурси та переходить у зону занепаду свого життєвого циклу. Незважаючи на всю серйозність і небезпеки для розвитку організації, які приховує така ситуація, її можна опанувати і нейтралізувати, а для цього необхідно, щоб керівники мали необхідну теоретичну підготовку і вміло застосовували її на практиці. Це є запорукою того, що підприємство зможе вижити і продовжувати свою діяльність відповідно до цілей свого довгострокового розвитку. У світовій практиці є багато прикладів з цього приводу, адже практично всі всесвітньо відомі компанії потрапляли в подібні ситуації. Найбільш відомі з них: Caterpillar, IBM, Disney та ін. Ключовим фактором успіху в таких ситуаціях є своєчасне визначення моменту, коли організація прямує до зони занепаду, і вжиття швидких і адекватних дій для досягнення позитивного повороту в її організаційному розвитку. Цей процес відомий як «відродження організаційного розвитку».

Перший етап процесу називається «скороченням», тому що протягом періоду, протягом якого він реалізується, скорочується обсяг усіх видів діяльності в організації, пропонований асортимент, скорочується персонал і частки ринку, вихід з певних стратегічних напрямів дій тощо. Головна мета полягає в оптимізації ресурсів і витрат до рівнів, які дозволяють існувати організації на потужностях, що забезпечують її життєвий мінімум.

Після успішної реалізації зазначених заходів розпочинається другий етап процесу – «організаційне зміцнення/зміцнення». Він передбачає навчання персоналу способам і підходам до ефективного та результативного досягнення цілей організації, зосереджуючись на змінах стилю управління, інноваціях у психології управління та досягненні переваг у витратах над іншими конкурентами в галузі.

Третій етап процесу - «розширення» є справжнім, найважливішим для майбутнього розвитку організації. Тут запускаються нові виробництва, проводяться масштабні маркетингові заходи, збільшуються асортименти продукції та послуг, розширюються стратегічні напрямки діяльності, проектується та будується нова організаційна структура, наймається новий персонал, що має необхідну кваліфікацію та навички відповідно до змін, що відбулися та впроваджених нових технологій тощо.

Вся відповідальність за управління розглянутими видами діяльності та етапами лежить на вищому керівництві організацій. Тому в сучасних умовах господарювання вони повинні відповідати всім вимогам, які висуваються науковою теорією менеджменту для цієї мети. Це гарантія того, що організації зможуть справлятися з викликами зовнішнього середовища і при цьому оптимально задовольняти потреби своїх споживачів.

Сучасне динамічне, агресивне та складне зовнішнє середовище вимагає внесення численних змін у цілі та стратегії їх досягнення. Це вимагає серйозного перегляду тактики і програм, а в деяких випадках навіть реорганізації та нав'язування нових норм поведінки, властивих організаційній культурі.

З огляду на вищевикладене впливає, що зміни в сучасному бізнесі мають комплексний характер і для їх успішної реалізації необхідно знати та застосовувати наукові постулати управління змінами в організаційному розвитку підприємств. У науковій теорії управління змінами рекомендовано системний метод. Для її реалізації керівництво організацій має розділити загальний процес змін на етапи (періоди), розташовані в технологічній і логічній послідовності [63].

Методи організаційного розвитку повинні бути спрямовані на зниження соціальної напруги та мінімізацію опору цілям дій реструктуризації.

Феномен «організаційних змін» є предметом дослідження багатьох учених. Саме тому на даний момент існує багато методів і підходів для його реалізації. Однак першим і досі широко використовуваним підходом до мети є модель Левіна. Він є теоретиком і у своїй роботі стверджує, що будь-яка зміна повинна відбуватися на основі наступних трьох кроків (див. рис. 1.4):

Перший крок – це широка роз'яснювальна кампанія про необхідність змін, їх цілі та масштаби, інструменти та підходи, за допомогою яких будуть досягнуті очікувані результати для персоналу та організації. Основна мета пов'язана з наданням підтримки персоналу та розумінням стратегій і планів для досягнення цілей змін.

Крок другий: впровадження змін.

Третій крок: Побудова нової організаційної системи, що базується на нових характеристиках елементів системи та сумісна з ними, враховуючи специфіку змін, зроблених в організації.

Для здійснення зазначених заходів необхідно створити:

- сприятливі умови для спілкування підрозділів; - розробляти плани реалізації заходів;

- конкретизувати види діяльності.

Іншою широко застосовуваною моделлю впровадження змін в організаціях є «розширений підхід до впровадження змін». Структурно він

складається із семи основних фаз, кожна з яких має відношення до розглянутих методів організаційного розвитку.

І тут керівники відповідають за успішне застосування методів і досягнення кінцевих цілей змін. Іноді, незважаючи на те, що вони відповідають усім вимогам згідно з науковими постулатами для зайняття керівної посади, може виявитися, що вони не в змозі адекватно впоратися з ситуацією і вдаються до допомоги персоналу або зовнішніх по відношенню до організації ресурсів. У цих випадках залучення персоналу до впровадження та управління процесами змін в організації здійснюється за допомогою відповідних підходів, за яких відповідальність щодо кінцевих результатів розподіляється між керівництвом і персоналом. Тому управління має базуватися на принципах спільної відповідальності.

Організаційний розвиток на основі спільної відповідальності. Такий підхід не слід розглядати як інструмент підвищення продуктивності персоналу. Для його практичного застосування необхідно, щоб працівники були оптимально пов'язані з цілями та пріоритетами організації через застосування принципів і правил психології управління.

Спільна відповідальність управління - це плановий підхід, спрямований на залучення (включення) персоналу з одного або більше сфер організації та з різних рівнів управління в управлінні організацією.

Такий підхід має багато спільних рис із процесом децентралізації, але на відміну від нього тут, окрім кадрового потенціалу другого рівня управління, до процесів управління залучено перший рівень. Для цього організуються та проводяться обговорення, забезпечується повна прозорість щодо виниклих проблем, використовується соціальний підхід, що дозволяє досягти належного організаційного комфорту.

Сфери участі. Персонал може брати участь у багатьох сферах життя організації. Він може займати позицію щодо обговорення проблем, що виникли, та альтернатив їх вирішення, а також питань, що стосуються його професійного розвитку та реалізації. Основною метою політики керівництва

в цьому напрямку є досягнення більш високого рівня самоуправління і самоконтролю, що дозволить кожному з працівників самостійно приймати правильні рішення щодо виконуваної ним діяльності. Ця форма передбачає підвищення в ієрархії тих з них, які на основі розширення можливостей участі в житті організації покращують результати своєї праці. У зв'язку з цим їм надаються додаткові можливості для самовираження шляхом делегування додаткових прав і обов'язків, що є елементом організаційної культури. В окремих випадках представникам персоналу першого рівня управління може бути надано право приймати управлінські рішення щодо розробки режимів праці та відпочинку, розподілу робочого часу тощо. Вибудована система організаційної поведінки повинна дозволити повноцінну участь персоналу в процесах планування та реалізації показників якості. Цей підхід підтримується в програмах організаційного розвитку багатьох американських і японських компаній.

Розподіл управлінських обов'язків шляхом залучення персоналу до управління організацією не завжди відбувається, як очікувалося. У багатьох випадках підхід не сприймається персоналом позитивно, тому необхідно, щоб він був ретельно спланований заздалегідь і базувався на спеціально розроблених для цієї мети програмах. Основна відповідальність за успішну роботу цих процесів лежить на вищому керівництві. При їх реалізації він зіткнувся з низкою труднощів. Одна з найпоширеніших пов'язана з формулюванням цілей і підходів до їх реалізації, оскільки тут вони спрямовані не на підвищення кваліфікації, а на досягнення нових психологічних установок і зміну системи цінностей персоналу.

З іншого боку, проблемою є і підвищена складність системи, а також порушені принципи єдиноначальності та централізованого підходу. І в техніці, і тут збільшена кількість елементів, задіяних у конструкції, створює передумови для виникнення більшої кількості проблем у процесах її функціонування. Ця обставина зумовлює необхідність використання відповідної системи зворотного зв'язку та саморегуляційних і

самовідновлювальних можливостей системи. Тому при прийнятті підходу розподілу управлінської відповідальності, паралельно з його позитивними рисами, необхідно провести аналіз і визначити ті складові, які можуть мати негативний вплив на його впровадження. Наприклад, можливо, що більшість персоналу має певні застереження по відношенню до керівництва і не поділяє нав'язаний ним підхід до управління та систему цінностей, і, незважаючи на можливості, що відкриваються для них, брати участь у деяких сферах управління організацією, вони недостатньо мотивовані для виконання делегованих функцій. Тому керівництво має побудувати систему управління персоналом, яка є чітким індикатором настрою персоналу та оцінкою ефективності реалізованої політики мотивації, соціалізації та інституціалізації персоналу. Це дозволить оперативно виявляти генератори невдоволення і, як наслідок, вживати адекватних заходів щодо зниження соціальної напруги та опору організаційним змінам.

У багатьох компаніях на практиці застосовується підхід спільної відповідальності, хоча він офіційно не розголошується. З одного боку, це форма делегування прав управління, а з іншого - форма запобігання виникненню непередбачуваних обставин, які перешкоджали б своєчасній адаптації організації до поточних умов зовнішнього середовища. Використані підходи до реалізації методу «розподіленої управлінської відповідальності».

Тоді, коли необхідно адаптувати застосовуваний стиль управління в організації до змін, що відбулися в характеристиках компонентів її зовнішнього середовища, вище керівництво має дотримуватися наукових постулатів і змістовних характеристик:

- структурний підхід;
- модель «груп якості» та - інтегративний підхід.

Структурний підхід використовується для доповнення організаційної структури елементами, що мають специфічні характеристики, які підтримують розподіл управлінської відповідальності між організаційними підрозділами та персоналом. Найбільш часто використовуваними для цього



структурними елементами є трудові групи та трудові колективи. Вони мають добре налагоджені функціональні системи для виконання завдань, на яких вони спеціалізувалися.

Між робочими групами і трудовими колективами, крім зазначених спільних рис, існують і деякі відмінності, які необхідно враховувати в процесі прийняття рішень. Найважливіші з них:

- робочі колективи мають краще побудовану та функціонуючу структуру;

- у робочих колективах всебічно обговорюються завдання, які необхідно виконати. На підставі представлених характеристик і аргументів, внесених і прийнятих пропозицій приймаються рішення та розробляються плани і програми реалізації поставлених завдань;

- члени робочих груп мають більшу гнучкість у виконанні поставлених завдань, оскільки кожен з них має відповідну освіту та досвід роботи у відповідній галузі, що в цілому дозволяє команді вирішувати різнопланові завдання;

- в автономних робочих групах більша свобода щодо процесів визначення та визначення підходів до виконання завдань.

Модель груп якості. Вперше модель набула популярності в США в кінці 1980-х років. Незважаючи на його потенційну ефективність, американським підприємцям не вдається оптимально адаптувати його до умов компаній, якими вони керують, і досягти необхідної сумісності між застосовуваними ними стилями управління та політикою щодо якості виробництва. Навпаки, застосування моделі на японських підприємствах виявилось придатним інструментом для їх організаційного розвитку. Групи якості - це добровільні асоціації, що складаються з невеликої кількості спеціалістів, які в рамках своїх регулярних зустрічей визначають, аналізують і приймають рішення щодо проблем якості в організації.

Основні види діяльності, якими займаються групи якості:

- залучення на громадських засадах спеціалістів для виготовлення та розповсюдження інформаційних бюлетенів, газет та інших інформаційних матеріалів;
- формування груп спеціалістів з відповідними навичками та досвідом для вирішення проблем, що виникли, або розподілу управлінської відповідальності;
- проведення регулярних зборів членів з метою визначення характеру проблем, що виникли, та прийняття рішень щодо їх вирішення;
- підготовка пропозицій керівництву організації щодо можливих превентивних дій та альтернатив вирішення проблем;
- навчання персоналу методам і підходам до вдосконалення управління якістю та ролі спільної відповідальності керівництва в досягненні цілей організаційного розвитку.

### **3.3. Інструменти організаційного розвитку**

Публікуючи інформаційні матеріали відповідного формату та змісту, посібники прагнуть досягти максимальної сумісності між інтересами організації та особистими інтересами кожного з персоналу. В результаті очікується підвищення відповідальності працівників за процеси в організації та покращення показників їх діяльності, відповідно. кінцеві результати роботи організації. У більшості випадків включення груп якості в організаційну структуру пов'язане з негативною, а не позитивною реакцією персоналу. Тому для забезпечення оптимальних умов їх об'єднання в колектив необхідно розробити спеціальні програми для цього. Як форми об'єднання в цих програмах можна передбачити різноманітні форми групового спілкування (зустрічі, семінари тощо), за допомогою яких можна надати необхідного розголосу причинам використання даного підходу, формам його реалізації. та очікувані результати, розподілені за організаційними сферами та агреговані для організації в цілому [64].

Команди з якості зазвичай складаються з восьми/дев'яти людей різних спеціальностей, які працюють у різних сферах економічного життя та пов'язані спільними рамками відповідальності. Члени можуть бути звільнені та прийняті нові на їх місце, що визначає його структуру як дуже гнучку та майже завжди оптимально сумісну з проблемами в організації.

Основними завданнями груп якості є:

- виявлення проблем;
- аналіз можливих генераторів проблем;
- розробка альтернатив вирішення проблем або обмеження їх впливу на діяльність організації.

Дані з описаних дій повинні бути представлені в узагальненому вигляді керівництву, яке, в свою чергу, приймає рішення про прийняття або відхилення зроблених пропозицій. Ступінь ефективності груп якості також залежить від рівня схвалення зроблених пропозицій. З цієї позиції кожен член групи прагне бути максимально об'єктивним і точним у своїй роботі. Загалом результати роботи цих груп прив'язані до кінцевих показників діяльності організації. Саме тому вони прагнуть максимально підтримувати організації в їхньому розвитку, забезпечуючи тим самим власне процвітання та імідж.

Розглянутий підхід застосовують такі всесвітньо відомі компанії, як Westinghouse, Hewlett-Packard, Texas Instruments, Eastman Kodak, Procter&Gamble, які досягли завидних результатів у своєму організаційному розвитку.

Інтегративний підхід. Інтегративний підхід базується на принципах і ознаках системного підходу. Він спрямований на впровадження змін у сфері організаційної культури та організаційної поведінки для підтримки процесів розподілу управлінської відповідальності. Для його реалізації використовуються групи якості, цілі і завдання яких строго пристосовані до особливостей організацій. Вони є основним інструментом інституціоналізації персоналу та покращення його ставлення до діяльності на підприємствах.

Цей підхід використовує інструменти, які досягають сердець працівників. За допомогою правильно підібраних прийомів зміни психологічної установки досягається зміна поглядів і очікувань людей, а отже, досягнення більш повної сумісності між їхніми особистими інтересами та цілями організації. Для реалізації цього підходу компанія Westinghouse перейшла від централізованої до децентралізованої форми управління, де надала можливість широкому колу працівників своєї структури брати участь в процесах управління (прийняття рішень, управління виробничими процесами, тощо). Ford також застосовує цю тактику і в результаті підвищує якість своєї продукції та збільшує ринки збуту продукції.

Креативність та інновації є взаємопов'язаними компонентами організаційного розвитку, але принципово різними за своєю природою та характеристиками. Інновація – це процес, що складається з кількох управлінських підходів, спрямованих на створення нових продуктів та/або послуг, а також нових пропозицій щодо покращення пропонованих [65].

Креативність – це сукупність властивих людині якостей, завдяки яким вона генерує нові ідеї або пропонує нові альтернативи для подальшого розвитку та вдосконалення існуючих.

Істотна відмінність між цими двома процесами полягає в тому, що творчість має індивідуальний характер, а інноваційний – організаційний. Спільним є те, що вони надзвичайно важливі для виживання та розвитку організацій в умовах динамічного та агресивного зовнішнього середовища. На цій основі компанії ведуть постійну конкурентну боротьбу, шукаючи можливості для досягнення переваг у сфері якості, функціональних можливостей і ціни вироблених товарів і послуг. З цією метою вони прагнуть впроваджувати нові технології, вдосконалювати існуючі та змінювати організаційну культуру та організаційну поведінку. Основними очікуваннями від цих заходів є досягнення оптимальних умов для розвитку творчого та інноваційного підходу у кожного з персоналу.

Повне використання переваг обох процесів і вміле управління ними дозволили Volkswagen вийти на автомобільний ринок США і за короткий проміжок часу стати одним з головних конкурентів в галузі.

Слід мати на увазі, що інновації виконують різні функції. З одного боку, це привертає увагу та зацікавленість найвідоміших людей організації, а з іншого – посилює вплив творчого підходу в кожному з персоналу. Це дозволяє досягти більш високої конкурентоспроможності організації.

З огляду на вищесказане випливає, що креативний підхід є важливим елементом процесу управління в організаціях і тому повинен розглядатися як інструмент для досягнення цілей і реалізації планів компанії. Для реалізації на практиці керівництво повинно знайти правильні відповіді на такі питання:

- Як людям стати творчими?;

- Що потрібно зробити і зробити, щоб створити умови для застосування творчого підходу на кожному робочому місці?

Відповіді для різних типів організацій будуть різними, оскільки вони є функцією їхніх конкретних обставин. Але в цілому процес складається з чотирьох основних етапів:

- Етап перший: Підготовка:

Елементами цього етапу є виховання та навчання. Персоналу необхідно надати можливість отримати додаткову освіту та знання, необхідні для покращення ставлення до діяльності, якою вони займаються, та досягнення кращих результатів своєї праці.

- Етап другий: Інкубаційний період (період роздумів)

Предметом цього етапу є інформація, яку потрібно осмислити та проаналізувати. Це робиться протягом певного періоду часу.

- Третій етап: зміна поглядів:

Виходячи з того, що було досягнуто на попередніх етапах, очікується, що кожна особа стане більш активною та почне генерувати нові ідеї чи рішення. Це має призвести до покращення реалізації процесів в організаціях та досягнення кращих кінцевих результатів діяльності.

- Четвертий етап: Перевірка

Після виконання ряду дій, що притаманні вищезазначеним етапам, необхідно оцінити їх ефективність і доцільність. Наприклад, якщо внесені пропозиції призведуть до зростання витрат виробництва, а отже, і до подорожчання пропонованих товарів і послуг, може бути прийнято рішення про їх непридатність і слід шукати інші альтернативи розвитку [65].

Для досягнення організаційних цілей у сфері творчого підходу необхідна гнучка система відбору та навчання персоналу, заснована на чітких критеріях і принципах. Вони повинні бути повністю узгоджені та сумісні з цілями організації та підходами до їх досягнення.

Виконуючи зазначені умови, керівництво має дотримуватись таких основних характеристик індивідуального творчого процесу:

- креативність притаманна людям розумним і тим, хто живе проблемами та особливостями роботи, яку виконує;
- найбільшу креативність виявляють люди у віці від 30 до 40 років;
- творчі люди менш за інших схильні до впливу соціальних факторів;
- творчість залежить від середовища, в якому виросла особистість, і від культури навчальних закладів, де вона здобула освіту.

З іншого боку, менеджери повинні визначитися з підходом, який вони використовуватимуть для впровадження креативності в організації. Загалом відомі три широко застосовувані підходи до мети, а саме: система оплати праці, колективне обговорення невирішених проблем і синтез.

Підхід «Система оплати/винагороди» має механістичний характер, тобто. він має низьку гнучкість і адаптивність до змін в організаційному розвитку, але тим не менш вважається ефективним прийомом. Він побудований на парадигмі, що кожен, хто генерує ідеї, має бути винагороджений. Це стимулюватиме його проявляти більшу ініціативу та інноваційність у своєму робочому процесі. Звичайно, підхід також передбачає компенсацію за ідеї, що походять від колективу чи групи. Для

найвидатнішого персоналу організації надають можливості для розвитку та зростання в ієрархії [66].

«Колективне обговорення» - прийом досягнення цілей інноваційної організаційної політики та побудови творчого підходу. Він спрямований на генерацію ідей щодо нових видів діяльності, продуктів, технологій тощо для організації. Як правило, у процесі беруть участь шість-дванадцять людей із різних галузей, які обговорюють, аналізують і вносять пропозиції щодо вирішення певної проблеми. Під час обговорення необхідно дотримуватися таких правил:

- учасникам слід дозволити робити будь-які пропозиції;
- кожен зобов'язаний поважати думку та пропозицію іншого;
- ніхто не має права критикувати думку чи пропозицію іншого;
- ведення протоколів зустрічей має дозволяти продовжувати обговорення ідей, висловлених на попередніх зустрічах;
- тривалість зустрічей повинна бути від сорока хвилин до однієї години;
- обговоренням слід керувати [67].

Методика «Синтез» має комплексний характер, що значно ускладнює її реалізацію, ніж методика «Колективне обговорення». Тому слід залучати сторонніх для організації експертів, які мають досвід її впровадження. Для реалізації підходу необхідно сформувати групу спеціалістів, які володіють необхідними навичками вирішення проблемних ситуацій. Вони видають лідера, який пояснює суть проблеми та причини формування групи, а також керує процесом обговорення. На відміну від підходу «Колективне обговорення», тут генеруються ідеї дуже вузької спрямованості. Для отримання найбільш ефективного рішення використовується кілька інструментів: особиста аналогія - за допомогою неї члени групи намагаються ідентифікувати себе з проблемою; пряма аналогія - проводяться порівняння між зробленими пропозиціями; символічна аналогія - опис проблеми за її похідними ознаками; аналогія, заснована на нереальному - в ній учасники

групи намагаються усунути ті ідеї, які не призвели б до вирішення проблеми і прийняття якісних рішень.

На даний момент організації застосовують більш передові методи для стимулювання розвитку інновацій в організаціях, а отже, і для досягнення цілей свого організаційного розвитку. Найважливіші з них: організаційна культура; внутрішні підрозділи з підприємницькою спрямованістю.

Організаційна культура впливає на інноваційні та творчі процеси в організаціях. Це є визначальним для ефективності управління. Завдяки цьому кожен в організації може усвідомити, що інновації є цінним інструментом для підвищення винагороди [68].

Внутрішні підрозділи з підприємницькою орієнтацією набувають все більшої популярності як інструмент впровадження принципів креативності та інноваційної політики в організаціях. Це підрозділи організаційної структури, які виконують роль підприємця. У зв'язку з цим відмінність підприємця від цих підрозділів полягає в об'єкті підприємництва. Підприємець приймає рішення та ризикує у власній фірмі, тоді як внутрішні підрозділи приймають рішення та генерують ідеї щодо процвітання організації, яка їх створила. Існує три види таких агрегатів: Творець - ці підрозділи генерують ідеї для виробництва нових продуктів або послуг; Чемпіон - зазвичай це керівник середньої ланки менеджменту, який добре знає суть проектів. Він створює команду для створення ідей для нових продуктів і послуг; Спонсор - це керівник вищого рівня, який вирішує питання реалізації проекту та його фінансування. Для оптимізації бюджету він може залучити спеціалістів, щоб представити свої погляди та аргументи для цієї мети. Зазвичай це три людини, які володіють необхідними якостями і яким керівник може довіряти.

Щодо конкретних пропозицій по розробці і впровадженню в ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» заходів щодо організаційного розвитку, то можна одразу помітити явний недолік в роботі даного підприємства, - так би



мовити його однобоку спрямованість. Мова іде про те, що дане господарство займається виробництвом виключно рослинницької продукції.

Тож мною був розроблений проект створення в господарстві тваринницької ферми. А саме невеликої свиноферми на 25 голів свиноматок з відгодівлею на м'ясо і реалізацією у живій вазі всього отриманого молодняка.

Переваги для господарства: отримання виручки і у періоди, коли надходжень від реалізації продукції рослинницьких галузей не буде; можливість використання всередині господарства рослинницької продукції, у тому числі зерновідходів; отримання додаткової виручки; отримання безкоштовних органічних добрив.

Переваги для місцевої громади і суспільства: додаткова кількість якісних продуктів харчування і сировини для переробних галузей; створення додаткових робочих місць. В наступній таблиці (3.1) коротко проаналізовано можливий вплив від реалізації даного проекту господарством на результати його роботи.

*Таблиця 3.1*

**Підвищення ефективності діяльності ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ», тис. грн.**

Показник	2023	2023 + проект	+/- до 2023
Виручка від реалізації продукції і послуг	58648,0	64192,0	+ 5544,0
Всього витрат на виробництво і реалізацію	42876,3	46692,3	+3816,0
Фінансовий результат (прибуток або збитки)	15771,7	17499,7	+1728,0
Рієнь рентабельності, %	36,8	37,5	+0,7 в.п.

Отже, проект створення в складі даного господарства невеликої свиноферми можна вважати доцільним, оскільки це позитивно відобразиться на ефективності його роботи. А саме: прогнозне зростання виручки складає 5544,0 тисячі гривень, у той час як витрати на виробництво і реалізацію зростуть лише на 3816,0 тисячі гривень. Це дасть загальне зростання

прибутку для ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» НА 1728,0 тис. грн., що в свою чергу вплине на зростання рівня рентабельності господарства на 0,7 в.п.

### **Висновки до розділу 3**

При розробці конкретних пропозицій по розробці і впровадженню в ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» заходів щодо організаційного розвитку, було помічено явний недолік в роботі даного підприємства, - так би мовити його однобоку спрямованість. Мова іде про те, що дане господарство займається виробництвом виключно рослинницької продукції.

Тож мною був розроблений проект створення в господарстві тваринницької ферми. А саме невеликої свиноферми на 25 голів свиноматок з відгодівлею на м'ясо і реалізацією у живій вазі всього отриманого молодняка.

Переваги для господарства: отримання виручки і у періоди, коли надходжень від реалізації продукції рослинницьких галузей не буде; можливість використання всередині господарства рослинницької продукції, у тому числі зерновідходів; отримання додаткової виручки; отримання безкоштовних органічних добрив.

Переваги для місцевої громади і суспільства: додаткова кількість якісних продуктів харчування і сировини для переробних галузей; створення додаткових робочих місць.

Отже, проект створення в складі даного господарства невеликої свиноферми можна вважати доцільним, оскільки це позитивно відобразиться на ефективності його роботи. А саме: прогнозне зростання виручки складає 5544,0 тисячі гривень, у той час як витрати на виробництво і реалізацію зростуть лише на 3816,0 тисячі гривень. Це дасть загальне зростання прибутку для ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» НА 1728,0 тис. грн., що в свою чергу вплине на зростання рівня рентабельності господарства на 0,7 в.п.

## ВИСНОВКИ

Вивчаючи перспективи управління змінами, мною зроблено наступні висновки:

1. У даній роботі представлено сутність управління організаційними змінами, необхідність впровадження та можливі наслідки некерованих змін. Основні типи змін, етапи процесу організаційних змін, теорії та моделі менеджменту.

2. Сучасне управління змінами зіткнулося з низкою труднощів і завдань, але, безсумнівно, також з багатьма перспективами – економічними, соціальними, освітніми.

3. Китайською мовою слово «криза» складається з двох компонентів. Один представляє небезпеку, а інший - можливість.

4. Зміни зазвичай стосуються прогресу. В історії були випадки, коли зміни не визнавали, а особи чи організації не пристосовувалися до них, що мало негативні наслідки. Мексиканські ацтеки, високорозвинена раса, знали про існування металу, але продовжували успішно боротися проти своїх сусідів за допомогою дерев'яних стріл. Але те, що працювало проти їхніх сусідів, мало впливало на зброю конкістадорів.

5. Історія повна прикладів організацій, які не визнають сил для змін. Оглядаючись назад, легко припустити, що слід було зробити за таких обставин. Сьогодні організації повинні не тільки передбачати, але й створювати власні зміни. Організації, які підкоряються стабільності, живуть у минулому і зрештою платять за це ціну.

6. Можна констатувати, що процес управління змінами в організації проходить різні етапи: тиск і підбурювання, посередництво і переорієнтація уваги, діагностика і усвідомлення проблеми, розробка рішення, експериментування, підтримка і згода, вплив. це цілий ряд факторів, які часто можуть призвести до несприятливих результатів для організації через внесені зміни та можливий опір їм. Це потребує ретельного аналізу та вибору відповідної стратегії впровадження необхідних змін.

Під час дослідження економічного потенціалу ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» мною зроблено наступні висновки:

1. Господарство вирощує три зернові культури і дві олійні. Такий набір сільськогосподарських культур можна вважати типовим для даної місцевості. Також в даній місцевості стає звичною практика вирощування такої культури як сорго. Дана культура більш пристосована до високих температур в літній період, і вимагає меншої кількості води для формування урожаю ніж, наприклад, кукурудза.

2. Питома вага посівів олійних культур складає  $37,5 + 21,9 = 59,4 \%$ , що, цілком очевидно, не є припустимо з точки зору агротехніки. При чому, якщо мова іде безпосередньо про ріпак, то дана культура іще не так сильно виснажує ґрунт у порівнянні з такою олійною культурою як соняшник. Тому ріпак вважається відносно непоганим попередником для ряду культур, у тому числі і зернових. Позитивним є факт вирощування господарством сорго, яке є відносно гіршим попередником ніж кукурудза, але може давати високу врожайність в умовах високих літніх температур і недостатнього зволоження. До того ж сорго, у порівнянні з кукурудзою, не вимагає додаткових витрат на досушування зерна.

3. Помітні відносно великі коливання рівня врожайності, в даному сільськогосподарському підприємстві, таких культур як озима пшениця, ячмінь та ріпак. Водночас такі культури як сорго і соняшник в господарстві відзначаються відносно стабільним рівнем урожайності.

4. Дане сільськогосподарське підприємство відзначається як стабільністю чисельності працівників, так і відносною стабільністю розмірів земельних угідь, що знаходяться в його розпорядженні.

5. В останні два роки (2020 р. і 2021 р.) кількість відпрацьованих одним працівником господарства людино-днів зросла. Можливо, це пов'язано з тим, що чисельність працівників даного ТОВ залишилась тезмінною (21 особа), а площа його сільськогосподарських угідь зросла на

271,4 га. Також в господарстві зроли значення таких показників як коефіцієнт використання робочого часу і середня тривалість робочого дня (годин).

6. Відносно високий рівень організації виробництва в даному господарстві, оскільки рівень продуктивності праці в ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» високий і з року в рік поступово продовжує зростати, так відношення виручки господарства до середньорічної чисельності його працівників, за останні п'ять років, зросло на 60,5%, до кількості відпрацьованих співробітниками за рік людино-днів, на 56,5%, а по відношенню до відпрацьованих людино-годин на 48,5%.

7. Можемо спостерігати явну перевагу у виручці господарства коштів від реалізації продукції отриманої при вирощуванні олійних культур (40,3% + 13,8% = 54,1%) у порівнянні з питомою вагою виручки, що господарство отримало від реалізації зернових культур, - 45,6%. Як видно з таблиці 2.7 менеджмент даного господарюючого суб'єкта працює ефективно, оскільки виручка з року в рік зростає.

8. Можемо бачити, що за період досліджень господарство наростило обсяг виручки від реалізації продукції і послуг на 66,7 %. З одного боку, це може говорити про ефективність роботи даного підприємства і про ефективність його менеджменту. За цей же період витрати на виробництво і реалізацію продукції ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» зросли з 23625,1 тис. грн. у 2017 р. до 37081,8 тис. грн. у 2021 р. Що складає 56,9 % приросту даного показника. Тобто темп приросту виручки господарства перевищує темп приросту затратених на її отримання витрат.

При розробці конкретних пропозицій по розробці і впровадженню в ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» заходів щодо організаційного розвитку, було помічено явний недолік в роботі даного підприємства, - так би мовити його односторонню спрямованість. Мова іде про те, що дане господарство займається виробництвом виключно рослинницької продукції.

Тож мною був розроблений проект створення в господарстві тваринницької ферми. А саме невеликої свиноферми на 25 голів свиноматок з відгодівлею на м'ясо і реалізацією у живій вазі всього отриманого молодняка.

Переваги для господарства: отримання виручки і у періоди, коли надходжень від реалізації продукції рослинницьких галузей не буде; можливість використання всередині господарства рослинницької продукції, у тому числі зерновідходів; отримання додаткової виручки; отримання безкоштовних органічних добрив.

Переваги для місцевої громади і суспільства: додаткова кількість якісних продуктів харчування і сировини для переробних галузей; створення додаткових робочих місць.

Отже, проект створення в складі даного господарства невеликої свиноферми можна вважати доцільним, оскільки це позитивно відобразиться на ефективності його роботи. А саме: прогнозне зростання виручки складає 5544,0 тисячі гривень, у той час як витрати на виробництво і реалізацію зростуть лише на 3816,0 тисячі гривень. Це дасть загальне зростання прибутку для ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» НА 1728,0 тис. грн., що в свою чергу вплине на зростання рівня рентабельності господарства на 0,7 в.п. При розробці конкретних пропозицій по розробці і впровадженню в ТОВ «АГРО-ДНІПРО-НІКОПОЛЬ» заходів щодо організаційного розвитку, було помічено явний недолік в роботі даного підприємства, - так би мовити його однобоку спрямованість. Мова іде про те, що дане господарство займається виробництвом виключно рослинницької продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Marshak, R. J. (1993) "Managing the metaphors of change", *Organizational Dynamics*, Summer Vol. 22 (1), p. 44
2. Leavitt, H. J. (1964) "Applied organizational change in industry", in Cooper, W. et al *New Perspectives in Organizational Research*, Wiley
3. Рівні та етапи організаційних змін. URL: [https://pidru4niki.com/67926/menedzhment/rivni\\_etapi\\_organizatsiynih\\_zmin](https://pidru4niki.com/67926/menedzhment/rivni_etapi_organizatsiynih_zmin). (дата звернення 23.10.2021).
4. Причини, що викликають необхідність змін. URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=6670>. (дата звернення 23.10.2021).
5. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування / навч. пос. / Електронні посібники ВНТУ. URL: [http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat\\_1/index.htm](http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm). (дата звернення 23.10.2021).
6. Духнич Ю. Практически ориентированные модели управления изменениями // статті [Проект «Smart education». URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/change/change\\_models.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/change_models.shtml)]. (дата звернення 27.10.2021).
7. Норберт Т. Управление изменениями // статті [Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» / Библиотека управления / Менеджмент / Стратегии управления. URL: [http://www.cfin.ru/management/change\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/change_management.shtml)]. (дата звернення 27.10.2021).
8. Кузьмін О.Є. Управління змінами: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, В.В. Яцура та ін. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 356 с.
9. Шошина Ю.Ю. Сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації. URL: [http://xn--e1aaifpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2011/sb\\_7\\_04.pdf](http://xn--e1aaifpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2011/sb_7_04.pdf). (дата звернення 27.10.2021).

10. Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємствах. URL: [https://confcontact.com/2014\\_04\\_25\\_ekonomika\\_i\\_menedgment/monography/17\\_Grynko.htm](https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_Grynko.htm). (дата звернення 27.10.2021).
11. Асаул А.Н. Організація підприємницької діяльності. URL: <http://elbib.in.ua/innovatsionnaya-korporativnaya-kultura.html>. (дата звернення 03.11.2021).
12. Davis, T. (2001). Revising Psychoanalytic Interpretations of the Past, *International Journal of Psychoanalysis*, 82.
13. Driscoll, M. (2000). *Psychology of learning for instruction* (2nd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
14. Fitzduff, M. (1989). *From ritual to consciousness -- a study of change in progress in Northern Ireland*. New University of Ulster. Doctoral dissertation (48-2995).
15. Adler, R. S., B. Rosen, and E.M. Silverstein. (1998). "Emotions in Negotiation. How to Manage Fear and Anger." *Negotiation Journal* 14, 161-179.
16. Nichols, M. & Zax, M. (1977). *Catharsis and Psychotherapy*. New York: Gardener Press.
17. Steiner, C. (2000). *Emotional literacy*. New York: Avon Books.
18. Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
19. Rogers, E. (1995) *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
20. Staub, E. (1989). *The roots of evil*. New York: Cambridge University Press.
21. Chin, R. & Benne, K. (1976). *General Strategies for Effecting Changes in Human Systems*. In Bennis, W., Benne, K., Chin, R. & Corey, K. *The Planning of Change* 3rd Ed. New York: Holt, Rinehart, & Winston. 22-45.
22. Montville, J.V. (1993). *The healing function of political conflict resolution*. In D. Sandole & H. van der Merwe (eds.), *Conflict Resolution Theory and Practice* (pp. 112-128). New York: Manchester University Press.



23. Allport, Gordon (1954). *The Nature of Prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
24. Vanbeselaere, N. (1991). The different effects of simple and crossed categorizations: A result of the category differentiation process or differential category salience. In W. Stroebe & M. Hewstone (Eds.) *European review of social psychology*, Vol. 2, (pp. 247-278). Chichester: Wiley.
25. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Sciences*. New York: Harper and Brothers.
26. Carstarphen, B. (2002). *Shift happens*. Institute for Conflict Analysis and Resolution, George Mason University. Doctoral dissertation.
27. Шевченко І.Б. *Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів*. К.: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
28. Connell, J. & Kubisch, A. (1998). *Applying a Theory of Change Approach to Evaluating Comprehensive Community Initiatives*. In Fulbright-Anderson, Kubisch, & Connell (Eds.) *New Approaches to Evaluating Community Initiatives*, Vol 2. Washington, D.C: Aspen Institute. Available online.
29. Lewin, K. (1958) "Group decisions and social change", in Swanson, G. et al. *Readings in Social Psychology*, Holt, Rhinehart & Winston
30. In an empirical study by Haggbloom et al. using six criteria such as citations and recognition, Lewin was found to be the 18th most eminent psychologist of the 20th Century. Haggbloom, S.J. et al. (2002). *The 100 Most Eminent Psychologists of the 20th Century*. *Review of General Psychology*. Vol. 6, No. 2, 139–15.
31. Smith, MK. "Kurt Lewin, groups, experiential learning and action research". *The Encyclopedia of Informal Education*. <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>. Retrieved 16 August 2010.
32. *Проведення організаційних змін*. URL: [https://stud.com.ua/50607/menedzhment/provedennya\\_organizatsiynih\\_zmin](https://stud.com.ua/50607/menedzhment/provedennya_organizatsiynih_zmin). (дата звернення 08.11.2021).

33. Phillips, J. R. (1983) "Enhancing the effectiveness of organizational change management", *Human Resource Management*, Vol. 22, p. 183-189.
34. Beer, M. et al (1990) "Why change management programmes don't produce change", *Harvard Business Review* November-December Vol 68 (6), p. 158-166.
35. Bullock, R. J. & Batten, D. (1985) "It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis", *Group and Organization Studies*, December Vol. 10 (4), p. 383-412.
36. Beckhard, R 1969 *Organization Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley, Reading, MA.
37. Dannemiller, K. D., and Jacobs, R. W. (1992). Changing the way organizations change: A revolution of common sense. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 28(4), 480-498.
38. Kotter, J. P. (1995) "Leading change: Why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, March-April Vol. 73 (2), p. 59-67.
39. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями. URL: <http://imhoc.org/литература/эстер-кемерон-майк-грин-управление-из.html>. (дата звернення 22.11.2021).
40. Міщенко А.П. Стратегічне управління. URL: [http://mobile.pidruchniki.com/17280924/marketing/formuvannya\\_upravlinskoyi\\_komandi](http://mobile.pidruchniki.com/17280924/marketing/formuvannya_upravlinskoyi_komandi). (дата звернення 26.11.2021).
41. Кобушко І.М., Скляр І.Д. Стратегічне управління. URL: [http://polka-knig.com.ua/безкоштовна\\_бібліотека\\_для\\_студента](http://polka-knig.com.ua/безкоштовна_бібліотека_для_студента). (дата звернення 26.11.2021).
42. Управління стратегічними змінами в організації. URL: <https://buklib.net/books/28993/>. (дата звернення 26.11.2021).
43. Василенко В.А. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
44. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Тернопіль.: ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.

45. Тищенко О.М. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
46. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2009. 440 с.
47. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ - 2000», 2020. 356 с.
48. Порожня В.М. Стратегічне управління: Навч. посібником К.: ЦУЛ, 2012. 224 с.
49. Шершиньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 384 с.
50. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
51. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
52. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 346-350.
53. Який він, український агробізнес? URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichni-hektar/item/7942-suchasnyi-vymir-ahrosektoru.html>. (дата звернення 08.05.2022).
54. Richard E. Boyatzis, Competencies in the 21st century Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio, USA. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228612518\\_Competencies\\_in\\_the\\_21st\\_century](https://www.researchgate.net/publication/228612518_Competencies_in_the_21st_century) (дата звернення 19.06.2022).
55. За 2021 рік Україна збільшила зовнішньоторговельний обіг с/г продукції та продовольчих товарів. URL: <https://minagro.gov.ua/news/za-2021-rik-ukrayina-zbilshila-zovnishnotorgovelnij-obig-sg-produkciyi-ta-prodovolchih-tovariv-roman-leshchenko>. (дата звернення 21.06.2022).
56. Різниця між кореляцією та регресією. URL: <https://uk.gadget-info.com/difference-between-correlation>. (дата звернення 14.08.2022).

57. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. 5.6. Модели организационных изменений. URL: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/49.htm>. (дата звернення 23.09.2022).
58. Духнич Ю. Модель организационных изменений Курта Левина // статті [Проект «Smart education». URL: <http://www.smart-edu.com/model-organizatsionnyh-izmeneniy-kurta-levina.html>]. (дата звернення 23.09.2022).
59. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с
60. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2007. 536 с.
61. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: підручник К.: ЦУЛ, 2015. 400 с.
62. Жуков Ю.М., Журавльов А.В., Павлова О.М. Технології командостворення. URL: <http://www.irbis.vegu.ru/repos/11899/HTML/77.htm>. (дата звернення 24.09.2022).
63. Дак Дж. Монстр змін. URL: <http://www.management.com.ua/ct/index.php>]. (дата звернення 24.09.2022).
64. Череп А.В. Інноваційний менеджмент: підр. К.: Кондор, 2014. 452 с.
65. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2015. 334 с.
66. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ - 2000», 2020. 356 с.
67. Філатова С.О., Шаповал В.М. Управління потенціалом підприємства. URL: [kdu.edu.ua/new/lekcii/3-170.doc/](http://kdu.edu.ua/new/lekcii/3-170.doc/). (дата звернення 11.10.2022).
68. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Управління людськими ресурсами. Особливості механізму формування позитивної корпоративної культури організації. URL: [http://pidruchniki.com/10290228/menedzhment/osoblivosti\\_mehanizmu\\_formuvannya\\_pozitivnoyi\\_korporativnoyi\\_kulturi\\_organizatsiyi](http://pidruchniki.com/10290228/menedzhment/osoblivosti_mehanizmu_formuvannya_pozitivnoyi_korporativnoyi_kulturi_organizatsiyi). (дата звернення 02.11.2022).

## **ДОДАТКИ**

### Управління змінами проти бездіяльності

Що може статися, якщо не керувати змінами?	Що може статися, якщо ефективно керувати змінами?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- працівники стають незацікавленими поточним і майбутнім станом організації</li> <li>- знижується ініціатива та бажання працювати</li> <li>- знижується продуктивність праці</li> <li>- люди намагаються втекти від впровадження нового способу виконання трудової діяльності</li> <li>- люди можуть повернутися до старого способу виконання трудової діяльності</li> <li>- цінні працівники залишають організацію демотивовані тим, що в ній немає динаміки розвитку та змін</li> <li>- зміни затримуються через відсутність підтримки</li> <li>- з'являється поділ між членами організації та виникнення конфліктів з приводу і проти змін і потреби в них</li> <li>- поява пасивного, активного опору змінам і навіть саботажу змін</li> <li>- ризик невпровадження та провалу загальних проєктів, пов'язаних з діяльністю організації, наприклад щодо інвестицій, інновацій, зміни технологій, відновлення робочих місць тощо</li> <li>- організація залишається без розвитку, стоїть на місці або навіть втрачає позиції на ринку внаслідок своєї бездіяльності</li> <li>- організація неадекватна змінам внутрішнього та зовнішнього середовища</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- співробітники добре знають причини, чому відбуваються зміни, і активно беруть участь у їх реалізації</li> <li>- тренінги проводяться для того, щоб прийняти потребу в змінах, а також прийняти та реалізувати зміни</li> <li>- лінійні керівники та вище керівництво демонструють власну прихильність до змін.</li> <li>- ефективна комунікація здійснюється з приводу впровадження зміни</li> <li>- співробітники мотивовані працювати в організації, оскільки бачать її розвиток</li> <li>- підвищується продуктивність праці людей</li> <li>- є інвестиції в матеріальні та людські ресурси, інновації, зміна технологій, поновлення на роботі та інше</li> <li>- організація успішно розвивається, може збільшувати позиції на ринку</li> <li>- організація адекватно реагує на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища</li> <li>- підвищується ймовірність досягнення цілей відповідних проєктів</li> </ul>

## Додаток Б

## Наслідки некерованих змін... або «Який корабель ви виберете?»

<b>Ми думали, що можемо просто розповідати людям, як це робити</b>	<b>Ми пояснили, чому потрібні зміни</b>
<p>Ми створили ідеальне рішення (процес, технологію тощо), але... ми просто очікували, що зміни відбудуться самі собою.</p> <p>Ми очікували, що менеджери будуть з нами "на борту", і вони скажуть нам, що робити</p> <p>Ми розповідали людям, що з ними буде, якщо вони не приєднаються до змін</p> <p>Ми ігнорували людську сторону змін</p>	<p>Ми знаємо, що людям потрібен «перехід», тобто. час на адаптацію</p> <p>Ми знаємо, що бажання змінитися – це справа особистого вибору</p> <p>Наші топ-менеджери активно працюють над змінами та подають особистий приклад</p> <p>Ми очікували опору і активно працювали над міркуваннями "проти"</p> <p>Ми запровадили ефективне управління змінами</p>

## Додаток В

## Результати розрахунку статистичних показників

Y		X1		X2	
Среднее	38367,64	Среднее	17490,48	Среднее	3056,3
Стандартная ошибка	3636,129	Стандартная ошибка	1906,744	Стандартная ошибка	66,38117
Медиана	36256,4	Медиана	17948,7	Медиана	2947,9
Мода	#Н/Д	Мода	#Н/Д	Мода	2947,9
Стандартное отклонение	8130,632	Стандартное отклонение	4263,608	Стандартное отклонение	148,4328
Дисперсия выборки	66107182	Дисперсия выборки	18178357	Дисперсия выборки	22032,3
Эксцесс	-1,70812	Эксцесс	-1,23992	Эксцесс	-3,33333
Асимметричность	0,453334	Асимметричность	-0,54001	Асимметричность	0,608581
Интервал	19676,2	Интервал	10141,6	Интервал	271
Минимум	29531,4	Минимум	11535,7	Минимум	2947,9
Максимум	49207,6	Максимум	21677,3	Максимум	3218,9
Сумма	191838,2	Сумма	87452,4	Сумма	15281,5
Счет	5	Счет	5	Счет	5
Уровень надежности(95,0%)	10095,51	Уровень надежности(95,0%)	5293,969	Уровень надежности(95,0%)	184,3037



## Додаток Д

## Результаты розрахунку статистичних показників регресії

## ВЫВОД ИТОГОВ

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный	
R	0,97944
R-квадрат	0,959303
Нормированный	
R-квадрат	0,918605
Стандартная	
ошибка	2319,651
Наблюдения	5

## Дисперсионный анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость</i> <i>F</i>
Регрессия	2	2,54E+08	1,27E+08	23,57159	0,040697
Остаток	2	10761565	5380782		
Итого	4	2,64E+08			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная</i> <i>ошибка</i>	<i>t-</i> <i>статистика</i>	<i>P-</i> <i>Значение</i>	<i>Нижние</i> <i>95%</i>	<i>Верхние</i> <i>95%</i>
Y-пересечение	-55175,9	37486,38	-1,47189	0,278906	-216467	106115
Переменная X 1	1,095974	0,509125	2,152663	0,164224	-1,09461	3,286562
Переменная X 2	24,33478	14,62419	1,664009	0,238017	-38,588	87,25758