МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”

Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»
Зав. кафедри
_____ к.е.н., доц. Зайцева Л.О.

«___»_____2024 р.

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи магістра на тему:
«Управління організаційними змінами на підприємстві»

Виконав: магістр 2-го курсу
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва галузі, спеціальності)
Колушкін О.Б.

Керівник: к.е.н., доцент,
Зайцева Л.О.

Рецензент: Рязанова Н.О.

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі магістра немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань
Здобувач освіти _____

Полтава 2025 р.

ДЗ «Луганський національний університет
імені Тараса Шевченка»

Навчально-науковий інститут бізнесу і менеджменту
Кафедра менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр

Галузь підготовки 07 «Управління та адміністрування»
(шифр і назва)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри
менеджменту
*Прізвище та ініціали*_____
«____» _____2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ
_____*Колушкіну О.Б.*_____ 1.
Тема роботи: Управління організаційними змінами на підприємстві
керівник роботи: __*к.е.н., доцент Зайцева Л.О.*_____
затверджені наказом вищого навчального закладу від
“___”_____20_____року №___.

2. Строк подання здобувачем освіти роботи_____
3. Вихідні дані до роботи: звіти підприємства, підручники, ресурси з Інтернету, наукові статті, монографії, навчальні посібники.
4. Зміст розрахунково–пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві; Сутність поняття «управління організаційними змінами»; Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві; Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку; Розділ 2. Дослідження передумов управління організаційними змінами в КП «Спецкомунтранс»; Загальна характеристика КП «Спецкомунтранс»; Аналіз основних показників діяльності КП «Спецкомунтранс»; Оцінка готовності персоналу до проведення організаційних змін в КП «Спецкомунтранс»; Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення управління організаційними

змінами в КП «Спецкомунтранс»; Формування механізму управління організаційними змінами в КП «Спецкомунтранс»; Кадрове забезпечення управління організаційними змінами. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: 19таблиця, 11 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та	Підпис, дата	
	посада консультанта	завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Зайцева Л.О.		
Розділ 2	Зайцева Л.О.		
Розділ 3	Зайцева Л.О.		

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Здобувач вищої освіти _____

Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
Вибір напрямку дослідження.	До 1 вересня 2024
Формування тематики дослідження.	10 вересня 2024
Вивчення наукової літератури, отримання консультації у керівника, затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника.	20 вересня 2024
Аналіз літературних джерел та нормативно-правової бази за вибраною темою дослідження.	1 жовтня 2024
Подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи з зазначенням стану вирішення питань за темою та визначення об’єкту, предмету, мети завдань та методів дослідження.	15 жовтня 2024
Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи на друге читання.	1 листопада 2024
Подання практичної частини кваліфікаційної роботи з зазначенням рекомендацій з досягнення мети та напрямків вирішення завдань кваліфікаційної роботи.	1 грудня 2024
Урахування рекомендацій наукового керівника, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту.	10 грудня 2024
Попередній захист роботи на кафедрі.	За місяць до державної атестації
Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням рекомендацій після попереднього захисту.	За три тижні до державної атестації
Подання кваліфікаційної роботи науковому керівникові та рецензентові на	За два тижні до державної атестації
підготовку відгуку та рецензії.	
Подання на кафедру остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, переплетеного та підписаного здобувачем освіти, науковим керівником і рецензентом.	За десять днів до державної атестації

Здобувач вищої освіти _____ _____ Колушкін О.Б.__

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи_____ _____ Зайцева Л.О.

(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена дослідженню удосконалення управління організаційними змінами на підприємстві.

У першому розділі досліджено теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві.

У другому розділі досліджуються передумови удосконалення управління організаційними змінами в КП «Спецкомунтранс».

У третьому розділі розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління організаційними змінами в КП «Спецкомунтранс», а саме запропоновано механізм управління організаційними змінами та обґрунтовано кадрове забезпечення управління організаційними змінами.

Ключові слова: підприємство, організаційні зміни, кадри, персонал, управління організаційними змінами.

ABSTRACT

The master's qualification work is devoted to the study of improving the management of organizational changes in the enterprise.

The first chapter examines the theoretical aspects of managing organizational changes in the enterprise.

The second chapter examines the prerequisites for improving the management of organizational changes in KP "Spetskommuntrans".

In the third chapter, recommendations for improving the organizational change management system in KP "Spetskommuntrans" are developed, namely, a mechanism for managing organizational changes is proposed and personnel support for Organizational Change Management is justified.

Keywords: enterprise, organizational changes, personnel, personnel, organizational change management.

РЕФЕРАТ

Робота містить: 87 сторінок; 19 таблиць; 11 рисунків, список використаної літератури (82 найменування).

Ключові слова: підприємство, організаційні зміни, кадри, персонал, управління організаційними змінами.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування та розробка науково-методичного забезпечення управління організаційними змінами на підприємстві.

Досягнення зазначеної мети передбачає необхідність постановки та вирішення таких завдань:

– розглянути сутність поняття «управління організаційними змінами»;

– дослідити етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві;

– розглянути управління змінами на підприємствах як необхідну умову забезпечення їх розвитку;

– надати загальну характеристику КП «Спецкомунтранс»;

– проаналізувати основні показники діяльності КП «Спецкомунтранс»;

– провести оцінку готовності персоналу до проведення організаційних змін;

– запропонувати механізм управління організаційними змінами; – обґрунтувати кадрове забезпечення управління змінами. Об'єкт дослідження – процес організаційних змін на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні положення, методи та інструменти управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства.

ЗМІСТ

Вступ 8

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві 10

1.1. Сутність поняття «управління організаційними змінами» 10

1.2. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві 15

1.3. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова 22

забезпечення їх розвитку
Розділ 2. Дослідження передумов управління організаційними змінами в КП «Спецкомунтранс» 30
2.1. Загальна характеристика КП «Спецкомунтранс» 39
2.2. Аналіз основних показників діяльності КП «Спецкомунтранс» 38
2.3. Оцінка готовності персоналу до проведення організаційних змін в КП «Спецкомунтранс» 48
Розділ 3. Рекомендації щодо вдосконалення управління організаційними змінами в КП «Спецкомунтранс» 55
3.1. Формування механізму управління організаційними змінами в КП «Спецкомунтранс» 55
3.2. Кадрове забезпечення управління організаційними змінами 64
Висновки 74
Список використаних джерел 79
Додатки

ВСТУП

За сучасних умов будь-який суб’єкт господарювання існує у постійно змінюваному динамічному середовищі. Безумовно, зміни відбуваються безперервно, незважаючи на бажання та потреби людей та організацій, що обумовлює необхідність постійних змін стратегій їх розвитку. Уміння управляти змінами на підприємствах з метою підвищення ефективності його розвитку є необхідною умовою сьогодення. А тому виживання та розвиток підприємств залежить від їх уміння своєчасно передбачити зміни на ринку та адаптувати свою діяльність під ці зміни.

Слід відмітити, що управління змінами на підприємствах необхідно не тільки тоді, коли виникають кризові ситуації, але й за умов стабільного їх стану. Для того, щоб вижити на ринку та бути конкурентоспроможним,

будь– якому підприємству необхідно постійно розвиватися, що означає необхідність запровадження змін. Зміни – це необхідний інструмент розвитку суб'єктів господарювання, а саме: управління змінами повинно забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на засадах адаптації до умов зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти теорії та практики управління організаційними змінами, в тому числі процеси планування й реалізації змін є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Левіна К., Грейнера Л.Е., Бергера Л., Осовської

Г.В., Брукінга Є., Віханського О., Дональдсона Дж., Друкера П., Єрмошенка М.М., Катела Р., Хміль Ф., Кондратьєва М.Д., Котлера Ф., Куліка В.А., Мазура І.І., Панченка Є.Г. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування та розробка науково-методичного забезпечення управління організаційними змінами на підприємстві.

Досягнення зазначеної мети передбачає необхідність постановки та вирішення таких завдань:

– розглянути сутність поняття «управління організаційними змінами»;

– дослідити етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві;

– розглянути управління змінами на підприємствах як необхідну умову забезпечення їх розвитку;

– надати загальну характеристику КП «Спецкомунтранс»;

– пранализувати основні показники діяльності КП «Спецкомунтранс»;

– надати оцінку готовності персоналу до проведення організаційних змін;

– запропонувати механізм управління організаційними змінами; – обґрунтувати кадрове забезпечення управління змінами.

Об'єкт дослідження – процес організаційних змін на підприємстві. Предмет дослідження – теоретико-методичні положення, методи та інструменти управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства.

Методи дослідження. Основними загальнонауковими та спеціальними методами, які використовувалися у дослідженні, є: метод наукової абстракції – для визначення економічної сутності понять «організаційні зміни» та «управління організаційними змінами»; діалектичний метод – для дослідження еволюції підходів до визначення категорії «управління», метод експертних оцінок – для розробки методичного забезпечення оцінювання готовності персоналу та підприємства до змін; метод порівняння – для аналізу та порівняння моделей управління організаційними змінами; ситуаційний підхід – для визначення основних методів прийняття управлінських рішень щодо реалізації організаційних змін.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність поняття «управління організаційними змінами»

На сьогоднішній день особливе місце займає питання управління процесами організаційних змін на підприємствах будь-якої галузі. Підприємствам вкрай важливо швидко адаптуватися до змін, які відбуваються у нашому суспільстві та впливають на їх функціонування. Застосування нових ефективних методик управління організаційними змінами в системі менеджменту, спрямованих на комплексний розвиток підприємства, є одним із головних засобів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення успішної діяльності.

Етимологія категорії «організаційні зміни» є складною та багатозначною. Для отримання ґрунтовної та всеохоплюючої дефініції даного поняття необхідно дослідити сутність категорії «зміни». Під змінами одночасно можна розуміти і налаштування, і адаптацію і трансформацію. П. Коллоретт, Г. Делисле, Р. Перро розглядають зміну як перехід з одного стану в інший, який спостерігається в навколишньому середовищі і має відносно постійний характер [69].

Л. Беланжер в свою чергу визначає зміни з точки зору дисбалансу як перехід від поточного стану до бажаного, коли поточний стан вважається неприйнятним, а бажаний – адекватним і очікуваним зі сторони зацікавлений сторін. Таким чином, зміни можна розглядати як джерело більш або менше комфортного, або чітко пропорційного пошуку нової точки рівноваги [59].

Б. Бумс розглядає зміни як сталу характеристику організаційного життя, спроможність управляти якою є ключовою компетенцією успішних організацій [62]. Т. Хафсі і Б. Фабі розглядають зміни як різницю між

реальним станом та бажаним, усвідомлення якої приходить від збільшення зовнішньої та внутрішньої інформації, що викликає організаційний стрес [78].

Як видно з наведених тверджень «зміни» є сталою характеристикою діяльності підприємства, відображають перехід з поточного стану до бажаного і можуть викликати організаційний стрес. Аналіз найпоширеніших визначень категорії «організаційні зімни» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Аналіз категорії «організаційні зміни»

№ п/п	Автор	Визначення організаційних змін	Ключові слова
1	С. Д. Лазар	ОЗ виступають відповідями на деякі зовнішні сили, такі як зміни на ринку, різні тиски з точки зору конкурентоспроможності і т.д., або можуть бути викликані деякими ендогенними змінними, такими, як прагнення менеджера застосовувати різні методи чи технології	Відповіді на зовнішні і внутрішні сили
2	Б. Гроард і Ф. Местон	Процес радикальної чи часткової трансформації структури і компетенцій, що забезпечує процес еволюції організації	Процес трансформації
3	П. Коллоретт, Г. Делисле, Р. Перро	Будь–які відносно тривалі зміни в підсистемі організації, за умови, що такі зміни можна спостерігати її членами або контактними аудиторіями цієї системи	Відносно тривалі зміни, які піддаються спостереженню
4	Г. Х'юбер, В. Глік, С. Мюллер, К. Саткліф	Зміни в організації – це зміни в тому як організаціє функціонує, хто її члени та лідери, яку форму вони приймає і як вона розподіляє свої ресурси	Функціонування організації
5	А. Ван де Вен, М. Пул	Емпіричне спостереження різниці у формі, якості чи стані якого-небудь організаційного елементу на протязі часу. Організаційними елементами можуть виступати: робота конкретного працівника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт чи вся організація в цілому.	Різниця у формі, якості чи стані організаційного елементу
6	В. Барнет, Г. Керрол	Перетворення організації між двома моментами часу	Відмінності у часі

7	І. Прокопенко	Відмінність від колишнього стану. Зміна – це заміна одне іншим, або так зване перетворення. При цьому процеси, які характеризують поняття «зміна», мають такі напрямки, як розвиток та адаптація	Заміна чи перетворення. Процеси розвитку та адаптації
8	М. Кубр	Певні відмінності між двома послідовними моментами часу в ситуації, людині, організації або в ін.	Відмінності у часі

Продовження табл. 1.1

9	І. Мазур і В. Шапіро	Заміщення одного рішення іншим внаслідок впливу різних зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема при розробленні та реалізації проекту	Заміщення
10	Л. Бергер	Формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища	Формування нового устрою

Узагальнюючи наведені твердження можна визначити, що ключовими складовими, які характеризують категорію «організаційні зміни» є такі: перехід з однієї форми, якості чи стану якого-небудь організаційного елементу (поточної) в іншу (бажану) на протязі часу, який піддається спостереженню як із середини організації, так і зовні, спричинений впливом ендогенних та екзогенних факторів; характеристика функціонування організації; процес радикальної чи часткової трансформації структури і компетенцій; процеси адаптації та розвитку [31].

В нашому дослідженні особливу увагу звернемо на такі ключові моменти організаційних змін як їх зміст та процес.

На основі зазначених складових пропонується визначати організаційні зміни як процес радикальної або часткової трансформації підприємства або його окремих складових, обумовлений впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, який стосується таких ключових характеристик підприємства, як структура, ієрархія, процеси, працівники, набір ресурсів, технології,

ключові компетенції та організаційна культура, що відображає перехід із поточного стану до бажаного протягом відповідного часу.

Як видно з наведеного визначення, особливу роль у проведенні організаційних змін відіграють зовнішні та внутрішні чинники (фактори).

До зовнішніх факторів традиційно відповідно підходу М. Портера відносять п’ять конкурентних сил: 1) існуючі конкуренти; 2) загроза виникнення нових конкурентів; 3) постачальники; 4) споживачі; 5) товари–замінники.

Б. Гроард і Ф. Местон виділили шість основних факторів, до яких відносяться ринок, конкуренція, інновації в області технологій, зміни в законодавчому полі, зміни власності та еволюція суспільства, способу життя та режиму мислення [77]. А. Рондо виділяє чотири сили: економічну, представлену глобалізацією, масовим споживанням, посиленням конкуренції та економікою знань; технологічну – інформаційними та комунікаційними технологіями, електронним обміном даними, інтегрованими системами менеджменту, управлінням знаннями; політичну – дерегулюванням, зміною нижчих керуючих структур держави; соціальну – диверсифікацією робочої сили; зменшенням впливу традицій та ієрархії, зростанням автономії і вільного соціального вибору.

Виокремлення внутрішніх факторів є більш складним завданням. Вони пов’язані безпосередньо з підприємством та обмовлені його поточним станом. З іншого боку внутрішні фактори залежать від впливу зовнішніх факторів. Найчастіше в екомічній літературі [59] серед внутрішніх факторів розглядають розмір, вік та стадію життєвого циклу підприємства. З іншого боку рушійною силою проведення організаційних змін можуть виступати невідповідності ключових характеристик підприємства, досліджених вище. Наприклад, зниження прибутковості діяльності може витупати результатом

багатьох процесів. Розглянемо на даному прикладі можливий вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, що проілюстровано «деревом» причинно– наслідкових зв'язків на рис. 1.1. Як видно з рис. 1.1 не всі існуючі причини було виділено, але на цьому прикладі можна відобразити взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх чинників.

Найскладніша ситуація виникає на підприємстві, коли кінцевий результат – зниження прибутку – обумовлюється відразу декількома причинами: і внутрішнього, і зовнішнього походження. Таким чином, можна зазначити, що внутрішніми факторами організаційних змін найчастіше відступають значення ключових характеристик підприємства (структура, ієрархія, персонал та ін.), що не відповідають бажаним або запланованим, які в свою чергу знаходяться під впливом багатьох зовнішніх факторів.

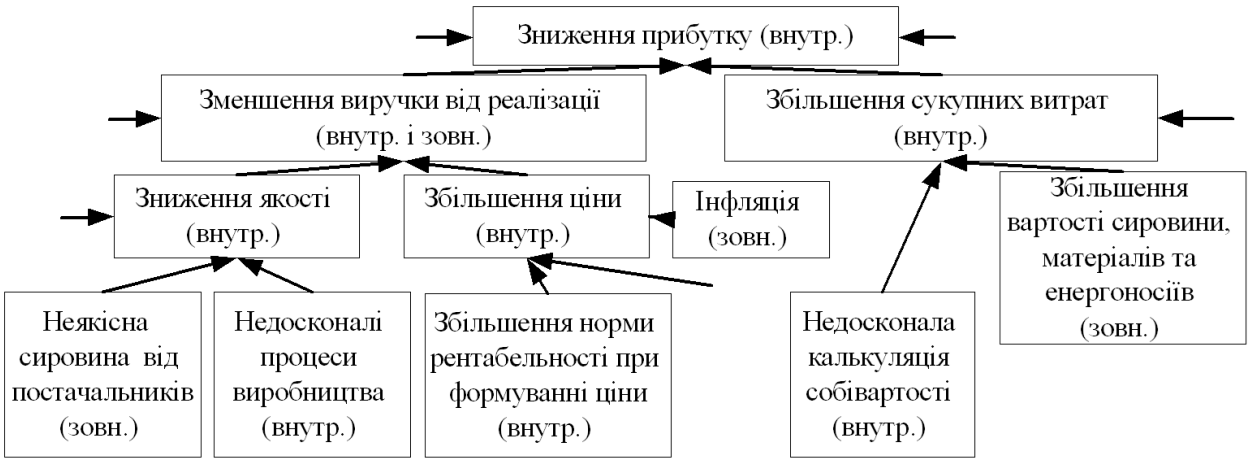

Рис. 1.1. Причино-наслідкові зв'язки внутрішніх та зовнішніх факторів організаційних змін

Під факторами зовнішнього середовища [14] розуміються вищезазначені чинники. Ринкові вимоги включають типи продукції або послуг, швидкість доставки, можливість налаштування, рівень якості та сервісного обслуговування та ін. Бізнес–імперативі відображають стратегічні напрями діяльності підприємства з метою досягнення успіху: переосмислення та

зміни місії, цілей, бізнес-моделей, принципів та брендінгу. Організаційні імперативів відображають, що необхідно змінити в структурі підприємства, системи, процесах, технологіях, ресурсах, знаннях, уміннях та навичках персоналу.

Узагальнюючи існуючі підходи до виділення факторів організаційних змін пропонується їх класифікувати таким чином: внутрішні, зовнішні (мікросередовище і макросередовище).

Узагальнення існуючих класифікацій організаційних змін та їх взаємозв’язок надано на рис. 1.2.

Отже, ключовими складовими, які характеризують категорію «організаційні зміни» є такі: перехід з однієї форми, якості чи стану якого–небудь організаційного елементу (поточної) в іншу (бажану) на протязі часу, який піддається спостереженню як із середини організації, так і зовні,

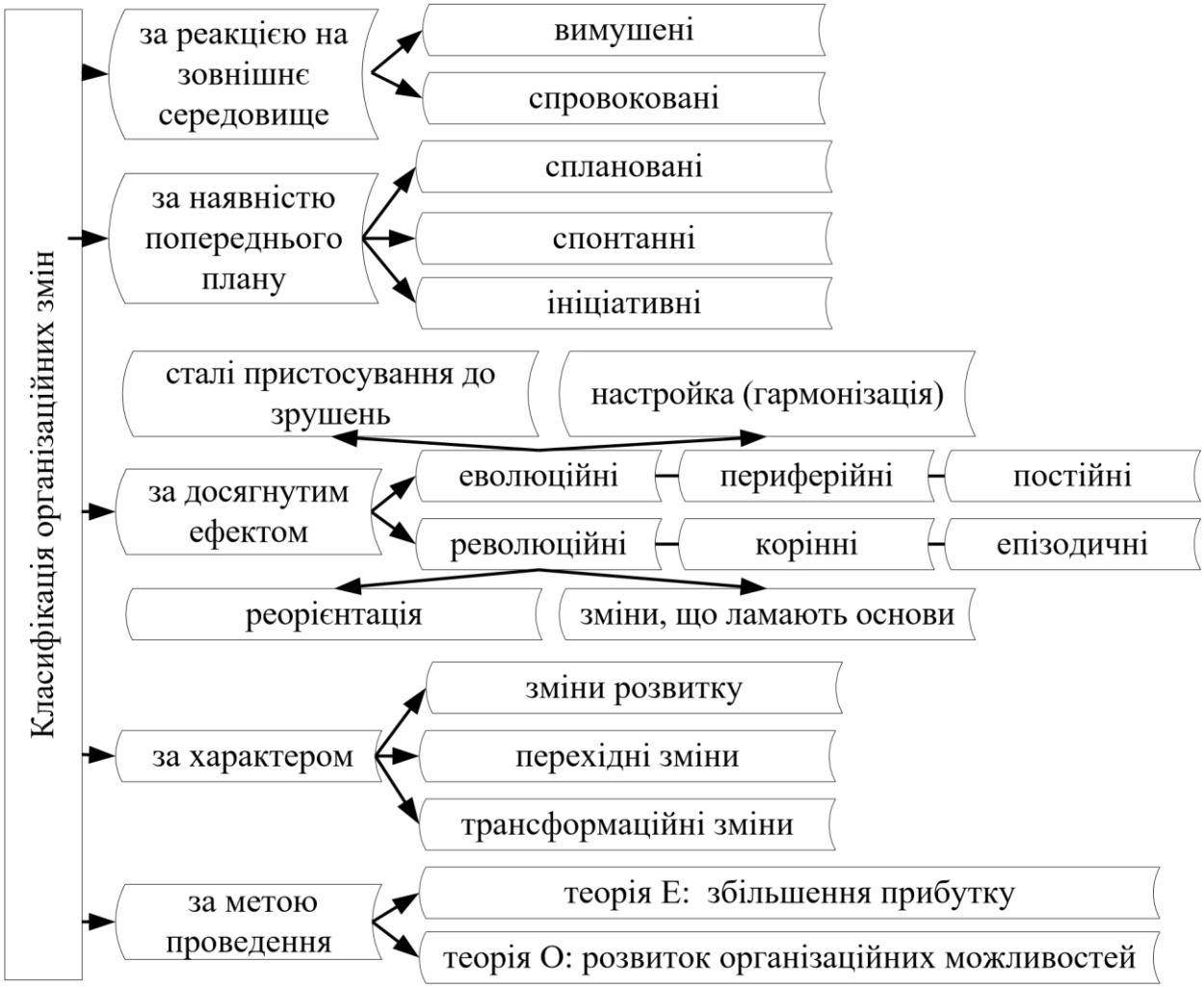

Рис. 1.2. Класифікація організаційних змін

спричинений впливом ендогенних та екзогенних факторів; характеристика функціонування організації; процес радикальної чи часткової трансформації структури і компетенцій; процеси адаптації та розвитку.

1.2. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві

Підприємство є динамічною системою, воно постійно та безперервно змінюється. Відповідно змінюються і всі його складові: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційні структури управління, цілі, продукція. Усі

зміни є постійними, взаємопов'язаними і, як правило, здійснюються з участю працівників організації. Зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше призводять до зміни цілей організації, організаційної структури управління, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю. Організаційні зміни – будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності [4].

Внутрішніми причинами виникнення змін є: потреба у зміні структури управління; застарілість продукції, техніки та технології підприємства; зниження продуктивності праці; невдачі у проведенні попередніх перетворень; зростання незадоволення працівників існуючим станом організації праці; зниження показників ефективності організації (рівня прибутковості, ліквідності, платоспроможності).
Зовнішніми причинами виникнення змін є: економічна ситуація та державне регулювання; зміна законів та інших регуляторів; рівень конкуренції; купівельна спроможність споживачів продукції; необхідність пошуку нових постачальників.

Очевидно, знаючи причини виникнення змін, можна розробити етапи для успішного впровадження та реалізації організаційних змін на підприємстві. Саме тому актуальними є питання підвищення ефективності управління змінами на підприємстві.

Управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними повинна реалізуватися через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи: 1) планування організаційних змін; 2) організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін; 3) мотивування працівників –

учасників організаційних змін; 4) контролювання результатів організаційних змін та регулювання відхилень і збоїв, виявлених у процесі реалізації організаційних змін. Розглянемо кожен із цих етапів.

І етап. Планування змін на підприємстві охоплює два рівні – стратегічний та оперативний. Стратегічне планування змін – довготермінове планування, що систематизує та більш–менш формалізує виконання перспективних завдань підприємства, охоплює всі сторони його діяльності й спрямоване на розроблення, організацію та реалізацію змін через систему стратегічних планів, проектів і програм. У зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства існують певні передумови, які спонукають підприємство до стратегічного планування змін [21]:

– необхідність реагування на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;

– потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Для управління змінами важливе значення має команда змін – спеціально підібрана група працівників, об'єднана у творчий колектив для забезпечення реалізації змін. У здійсненні організаційних змін можуть

брати участь: функціональна команда, яка створюється на основі чіткої системи організаційного керівництва й підпорядкування, складається з фахівців, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг); міжфункціональна команда об'єднує фахівців з ряду організаційних підрозділів, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найоптимальніше рішення складної і важкої проблеми; самокерована команда складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного [3]. Ефективність командної роботи оцінюється за трьома показниками: ступенем ефективності кожного з членів команди у виконанні закріплених за ним функцій та професійних обов' язків, ступенем ефективності діяльності команди в цілому, ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем [17].

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

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

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

до прийняття управлінських рішень, делегування повноважень у ході реалізації змін.

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

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

Основними показники для оцінювання ефективності контролю організаційних змін є:

1) ефективність діяльності управлінського персоналу, який здійснює контроль організаційних змін, визначається як відношення прибутку, отриманого в результаті проведення організаційних змін на підприємстві та

чисельності управлінського персоналу, який проводить контроль на різних рівнях управління (1.1):

$$К_{еф.\ контр} = \frac{П_{оз}}{Ч_{упр\ контр\ перс}}, \quad (1.1)$$

де $П_{оз}$ – річний прибуток, отриманий у результаті проведення

організаційних змін на підприємстві;

$Ч_{упр\ контр\ перо}$ – чисельність управлінського персоналу, який проводить контроль на різних рівнях управління;

2) коефіцієнт економічності (вигідності) контролю визначається як відношення прибутку, отриманого в результаті проведення організаційних змін на підприємстві, та витрат ресурсів на проведення контролю за результатами організаційних змін (1.2):

$$К_{вигідності\ контр} = \frac{П_{оз}}{В_{контр\ ОЗ}}, \quad (1.2)$$

де $П_{оз}$ — річний прибуток, отриманий у результаті проведення організаційних змін на підприємстві;

$В_{контр\ ОЗ}$ — річні витрати ресурсів на проведення контролю за результатами організаційних змін;

3) коефіцієнт ефективності витрат на утримання апарату управління, який здійснює контроль організаційних змін, визначається як одиниця мінус відношення витрат на оплату праці апарату управління, який здійснює контроль та загальних витрат на оплату праці (1.3):

$$К_{еф\ витр\ утр\ ап.\ управ} = 1 - \frac{ФОП_{ап\ управ}}{ФОП}, \quad (1.3)$$

де $ФОП_{ап\ упрв}$ — витрати на оплату праці апарату управління, який здійснює контроль;

ФОП — загальні витрати на оплату праці.

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

– встановлювати економічно обґрунтовані та досяжні показники, які мають забезпечити організаційні зміни, щоб вони сприймалися співробітниками;

– використовувати двостороннє спілкування між керівництвом та колективом працівників під час упровадження організаційних змін;

– уникати надмірного та жорсткого контролю під час упровадження організаційних змін;

– винагороджувати працівників за досягнуті показники, бо існує чіткий взаємозв'язок між результативністю і винагородою. Якщо ж працівники не відчувають такого зв'язку або відчувають, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці у реалізації змін знизитися [17].

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

1.3. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку

За сучасних умов будь-який суб'єкт господарювання існує у постійно змінюваному динамічному середовищі. Безумовно, зміни відбуваються безперервно, незважаючи на бажання та потреби людей та організацій, що обумовлює необхідність постійних змін стратегій їх розвитку. Уміння управляти змінами на підприємствах з метою підвищення ефективності їх розвитку є необхідною умовою сьогодення. А тому виживання та розвиток підприємств залежить від їх уміння своєчасно передбачити зміни на ринку та адаптувати свою діяльність під ці зміни.

Слід відмітити, що управління змінами на підприємствах необхідно не тільки тоді, коли виникають кризові ситуації, але й за умов стабільного їх стану. Для того, щоб вижити на ринку та бути конкурентоспроможним, будь– якому підприємству необхідно постійно розвиватися, що означає необхідність запровадження змін. Зміни – це необхідний інструмент розвитку суб'єктів господарювання, а саме: управління змінами повинно забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на засадах адаптації до умов зовнішнього середовища.

Концепція управління змінами охоплює всі заплановані, організовувані та контрольовані зміни в галузі стратегії, виробничих процесів, структури та культури будь-якої соціально-економічної системи [53].

Не вимагає особливих доказів те, що причини та характер змін, що відбуваються на підприємствах, визначаються зовнішніми та внутрішніми факторами. А це потребує належного вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємств, розробок для них адаптаційних механізмів і методів якісного управління змінами в них. Стійка позитивна динаміка розвитку організацій, на думку Стадник В. В. і

Йохни М. А., забезпечується їх здатністю своєчасно та гнучко реагувати на зміни в середовищі господарювання, нарощуючи свою присутність у тих сферах, де вони мають конкурентні переваги, і згортаючи бізнес у малоперспективних сферах діяльності.

У свою чергу, окремі науковці стверджують, що для відповідності вимогам сучасного середовища та запитам споживачів, більшість підприємств використовують нові методи та форми управління, здійснюючи організаційні зміни на підприємствах [53].

Зміни, головним чином, стосуються системи управління, структури цієї системи, зокрема структури інформаційних процесів і процесів регулювання, прийняття стратегічних і оперативних рішень, направлених на забезпечення ефективного функціонування або, у гіршому випадку, на забезпечення економічної стабільності підприємства.

Отже, перехід від функціонування до розвитку підприємства або, навпаки, від розвитку до функціонування, неминуче пов'язаний з багаточисельними змінами. Але подібний перехід не може бути нескінченним, а повинен мати певні часові рамки. Так, періоди часу переходу, залежно від ступеню змін, доцільно розділити на три рівні (рис.

1.3).

Враховуючи наявні визначення, доцільно зміни на підприємстві визначити як цілеспрямовану трансформацію просторового, часового, просторово-часового стану підприємства, його складу, структури, внутрішніх взаємозв'язків між елементами та зовнішніх – з навколишнім середовищем.

Гомеостатичний рівень	Інноваційний рівень	Біфуркаційний рівень

Рис. 1.3. Періоди часу переходу змін на підприємстві

Змістовний аспект змін полягає у виявленні відхилень стану, форми та якості організаційних елементів підприємства. Але процесний підхід передбачає розгляд змін з позицій певної послідовності подій, що спонукають до змістовних змін функціонування та розвитку підприємства, або сукупності причин, що визвали зміни та адекватну послідовність управлінських рішень про зміни.

Саме тому, у сучасних умовах бізнесу важко уявити підприємство, яке могло б бути успішним у довгостроковому періоді без проведення змін того чи іншого масштабу. Досвід багаточисельних підприємств показує, що найважче реалізувати організаційні зміни, складність яких полягає в тому, що ефект від 'їх запровадження розсіяний у корпоративному просторі та в часі, що має неоднакове вираження в різних підрозділах підприємства. Одночасно з цим, важливість організаційних змін полягає в тому, що саме такі зміни спрямовані на підвищення гнучкості та швидкості адаптації підприємства до змін навколишнього середовища, його здатності ухилитися від загроз і вчасно використовувати наявні потенційні можливості підприємства [14].

Найбільш поширеного вжитку визначення організаційних змін набуло їх розуміння як введення в організаційний механізм і систему управління підприємством нових організаційно–управлінських рішень, форм, моделей

поведінки, що змінюють вихідні характеристики організаційних процесів. При цьому необхідно відзначити, що рушійні сили організаційних змін існують у зовнішньому та у внутрішньому середовищі підприємства. Зовнішні сили (покупці, конкуренти тощо) і внутрішні сили (плани, цілі, потреби підприємства тощо) у результаті оцінки можливостей і проблем приводять до розуміння керівництвом необхідності проведення змін.

Сьогодні науковці виокремлюють дві групи підходів до сутності організаційних змін: функціонально–орієнтовані (раціональний, поведінковий) і системно-орієнтовані (системотехнічний, інтегративний) концептуальні підходи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика сутності організаційних змін з позицій різних підходів

Підходи		Сутність організаційних змін
Функціонально–орієнтовані	Раціональний	Організаційні зміни обумовлені чинниками внутрішнього середовища та розглядаються як спланований процес
	Поведінковий	Організаційні зміни розглядаються як адаптивно–селекційний процес, обумовлений факторами зовнішнього середовища (пасивна або активна адаптація) та як процес, зумовлений груповою динамікою
Системно–орієнтовані	Системотехнічний	Організаційні зміни поєднують в собі логіку природної еволюції та раціональну діяльність менеджера для досягнення внутрішньої та зовнішньої рівноваги організації
	Інтегративний	Організаційні зміни обумовлюються високим рівнем складності та нестійкості зовнішнього і внутрішнього середовища господарської організації

Згідно до наведеними підходами формується відповідна модель поведінки підприємства. Так, сучасну модель успішного підприємства доцільно визначити як інтегративну, що базується на балансі різних цілей

підприємства та враховує різнобічні інтереси та вигоди від їх задоволення з відповідними витратами ресурсів.

Враховуючи те, що управління змінами – це структурний підхід до переведення певних об'єктів і систем з поточного стану в бажаний майбутній стан, метою цього процесу є розширення прав і можливостей співробітників прийняти та підтримати зміни в їх поточному бізнес–оточенні.

При проведенні змін доцільно виділити три види ризиків, пов'язаних з трьома аспектами змін:

– ризик змістовного ефекту, що пов'язаний з правильним вибором бажаного кінцевого стану;

– ризик процесу переходу, що пов'язаний з процесом змін;

– ризик повернення до минулого стану системи, що пов'язаний з формуванням нових звичок [35].

Так, при формуванні системи управління змінами на підприємстві необхідно враховувати, що успіх залежатиме від якості розробленої стратегії, а мета організаційних змін полягає в досягненні стратегічних цілей та набутті конкурентних переваг, а тому за сучасних умов доцільним є використання стратегічного підходу до управління змінами на підприємстві.

У загальному вигляді визначають чотири класичні стратегії змін:

– стратегія сили (примусова стратегія) – передбачає використання керівником свого службового становища з метою примушування співробітників сприймати зміни;

– емпірична (раціональна) стратегія – передбачає використання аргументів з метою переконання співробітників у корисності змін, апелювання до їх здоровому глузду;

– нормативна (перевиховна) стратегія – передбачає використання понять про норми та цінності, властиві для співробітників; за умови її використання намагаються змінити існуючі цінності, норми та поведінкові тенденції з метою виникнення нових точок зору та поведінкових форм, що піддаються змінам;

– фасілітативна стратегія – передбачає створення умов з метою викликати та здійснити зміни за допомогою матеріальних та інших можливостей: співробітникам обіцяють винагороду, якщо вони підтримають зміни [15].

Кожна із зазначених стратегій має недоліки та переваги, при цьому управління змінами реалізується через зміну системних елементів підприємства, а тому, залежно від моделі підприємства, доцільно використовувати певний вид стратегії змін (рис. 1.4).

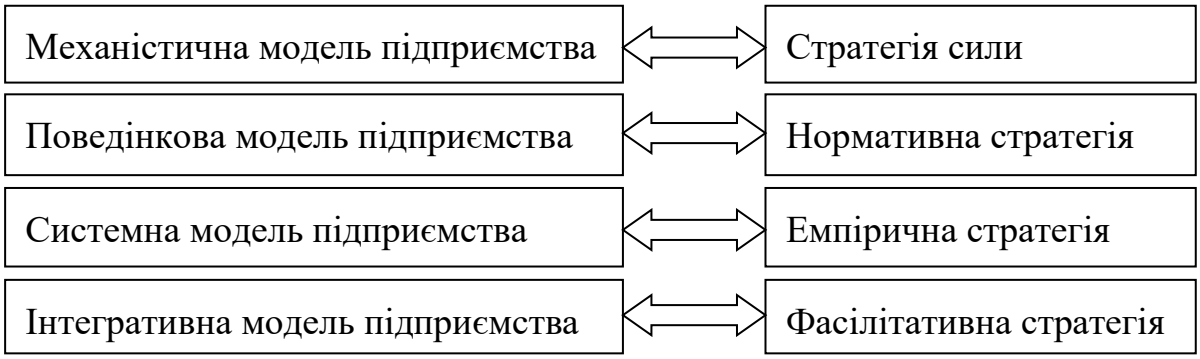

Рис. 1.4. Взаємозв'язок моделей підприємств і стратегій змін

Але, як свідчить практика, за сучасних умов турбулентності зовнішнього середовища не існує підприємств, характеристики яких би повністю відповідали тільки одній зі вказаних моделей. Тому доцільно, на нашу думку, використовувати комплексну стратегію, а саме: стратегію змін. При розробці стратегії змін важливо зосереджувати увагу не тільки на меті проведення змін, а і на тих наслідках, до яких вони можуть призвести.

Існують два підходи до управління змінами, що буди розроблені в 1993 р. американськими фахівцями з менеджменту М. Хаммером і Дж. Чампі в рамках «реінжинірингу господарської діяльності» – це революційні й еволюційні зміни всередині організації щодо спільної стратегії, виробничих процесів, структури та культури організації.

Мета управління змінами у цьому випадку полягає в тому, щоб правильно оцінити зміни процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства, сформувати та впровадити ту стратегію, що дозволить звести всі різноманіття зовнішніх і внутрішніх впливів до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності [11].

А тому процес управління змінами повинен починатися з усвідомлення існування проблеми втрати ефективності або загрози появи цієї проблеми в майбутньому [30].

Управління змінами, як система, має включати три елементи:

– сукупність методів, інструментів і процесів для управління змінами;

– компетентність менеджерів усіх рівнів у плані управління та

лідерства;

– стратегічний потенціал підприємства в плані чутливості до змін ринку та готовності до змін самого підприємства [3].

Деякі науковці розглядають стратегію змін як характеристику відхилень майбутньої стратегії від дійсної [4], але, на нашу думку, стратегія змін – це стратегія розвитку підприємства, оскільки зміни є формою розвитку, а їх накопичення забезпечує розвиток підприємства. Згідно з класичною схемою організаційні зміни здійснююся через три етапи: готовність до змін, перехід системи до нового стану та закріплення змін. Тому головною

метою стратегії розвитку підприємства є забезпечення балансу між змінами та стабільністю.

Враховуючи зазначене, основними елементами механізму управління змінами на підприємстві є організаційний потенціал підприємства, суперечності, стратегія та самі зміни. А фактори, що обумовлюють необхідність змін, поєднують як зовнішні, так і внутрішні фактори, що при взаємодії призводить до суперечностей всередині системи.

Таким чином, зміни на підприємствах обумовлені їх реакцією на розвиток зовнішнього середовища, а тому вони вимушені постійно адаптуватися до середовища свого існування, при цьому самі підприємства також генерують зміни в зовнішньому середовищі. Підприємства різним чином здійснюють зміни: деякі починають впроваджувати зміни тільки після того, як ці зміни почнуть впливати на них; деякі намагаються впровадити зміни ще до їх впливу. Дослідження дозволяють констатувати той факт, що існує три групи підприємств стосовно реагування на зміни: підприємства, що ігнорують зміни; підприємства, що реагують на зміни; підприємства, що передбачають зміни. Безумовно виграють за сучасних умов останні.

Управління змінами на підприємствах складається з декількох елементів: сукупність методів, інструментів і процесів для управління змінами; компетентність менеджерів усіх рівнів; стратегічний потенціал підприємства, але головним є формування стратегії змін. Управління змінами є важливим процесом щодо створення умов до формування успішної стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика КП «Спецкомунтранс»

Миргородська міська рада в 2002 році заснувала комунальне підприємство «Спецкомунтранс», яке розташоване за адресою: 37604, Полтавська обл., м.Миргород, вул. Шишацька, 86. Основним видом діяльності цього підприємства є збирання, транспортування, захоронення, утилізація та сортування побутових відходів.

До 9 лютого 2006 року система вивозу побутових відходів була організована за допомогою сміттєвозів, які приїжджали у визначені місця, в основному у вечірній час. Працівники підприємства шукали різні варіанти і

врешті-решт Миргородська міська рада заключила договір з німецькою фірмою «SSISCHAFER» на постановку до міста євроконтейнерів для роздільного збирання побутових відходів. Ці євроконтейнери виготовлені з металу та гарячеоцинковані, вони є чотирьох типів: для пластику – жовтого кольору, для скла – зеленого, для паперу та картону – синього, для загального – сірого кольору.

За 3 місяці до старту проєкту відбулася підготовка населення до впровадження роздільного збору. 9 лютого 2006 року стартував проект Миргородської міської ради по роздільному збиранню побутових відходів у багатоповерховій забудові м. Миргород.

З 2019 році КП «Спецкомунтранс» відноситься до найбільш крупних комунальних підприємств за обсягами збирання відходів і становить 8,91% від загального обсягу збирання в області.

Цілі діяльності комунального підприємства «Спецкомунтранс»:

– санітарна очистка фонду міської ради;

– санітарна очистка приватного сектору за заявками вуличних комітетів та приватних осіб за рахунок коштів населення;

– санітарна очистка об’єктів соцкультпобуту загального користування, навчальних закладів та інших;

– санітарна очистка багатоповерхових забудівель – житлового фонду міста;

– механізоване вуличне прибирання;

– збирання, транспортування, захоронення, утилізація та сортування побутових відходів;

–ліквідація несанкціонованих звалищ;

– утримання та експлуатація міського звалища;

– надання транспортних послуг спецтехнікою та виконання робіт по замовленню юридичних та фізичних осіб;

– передрейсовий щоденний медичний огляд водіїв;

– ямковий ремонт доріг, виправлення профілю основ щебеневих покриттів;

– надання послуг з перевезення пасажирів;

– заготівля, збирання, постачання та реалізації сільськогосподарської продукції та сільськогосподарської сировини, відходів сільського, лісового господарства та біопалива;

– зберігання та складування, надання складських послуг, експлуатація зерносховищ та складів;

– перевезення вантажів автомобільним транспортом, вантажно–розвантажувальні роботи, зважування та пакування;

– інші види діяльності не заборонені чинним законодавством.

Сортування, заготівля та здача на переробку вторинної сировини проводиться з такими видами: ПЕТ-пляшка, макулатура, склобій.

Підприємство характеризується на збиранні та пресуванні ТПВ та інших відходів, а саме таких як:

– макулатура – це старі, що прийшли в непридатність, журнали, газети, книги, використана картонна і паперова упаковка. Макулатура вважається одним з найбільш вигідних видів вторинної сировини для переробки;

– ПЕТ–пляшки – це будь–яка пластикова пляшка зроблена із поліетилентерефталату;

– склобій – це бій скляних виробів, який виникає в ході виробничих процесів.

Після привезення твердих побутових відходів на базу сортування, ТПВ проходять ручне сортування. Макулатура, склобій та ПЕТ-пляшка зберігаються на території «Спецкомунтранс». Макулатура має IV рівень небезпечності. Зібрана, посортована за сортами, спресована в кіпи понад 250 кілограм, макулатура відправляється на картоннотарний комбінат для переробки. Склобій має III рівень небезпечності, що відвантажується скловозами по 20 тон в одному. ПЕТ-пляшка має IV рівень небезпечності. Зібрана, посортована по кольорах, спресована в кіпи по 200 кг ПЕТ-пляшка відправляється на подальшу переробку.

Проблемними питаннями для КП «Спецкомунтранс», яке займається вивезенням ТПВ, є:

1) невідповідність тарифів фактичним витратам підприємства на послуги з перевезення та захоронення ТПВ, які надаються населенню міста (в тариф не включені витрати на сплату екологічного податку та земельного податку за землю під звалищем);

2) відсутність важелів впливу на суб’єктів господарювання державного, місцевого бюджетів і приватних підприємців міста, які відмовляються укладати договори на вивезення та захоронення твердих побутових відходів.

3) Транспортні засоби для збирання та перевезення побутових відходів

Для перевезення твердих побутових відходів використовують спеціально обладнані транспортні засоби, перелік та технічні характеристики яких наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і стан парку сміттєвозних та інших машин і механізмів з вивезення відходів КП «Спецкомунтранс»

№ п/п	Марка машини	Кількість, шт.	Конструкція завантаження (бокове, заднє)	Характеристика
1	Сміттєвоз ГАЗ–5319 КО–413	1	Бокове	Об’єм кузова – 9 м^3, ступінь стискування – 2, вантажопідйомність – 3,945 тон, рік випуску – 1989, зношеність – 100%
2	Сміттєвоз ГАЗ–5314 КО 413–4	1	Бокове	Об’єм кузова – 9 м^3, ступінь стискування – 2,5, вантажопідйомність – 2,970 тон, рік випуску – 1987, зношеність – 100%
3	Сміттєвоз МАЗ 437041281	1	Бокове	Об’єм кузова – 13 м^3, ступінь стискування – 1,2, вантажопідйомність – 3,280 тон, рік випуску – 2005, зношеність – 100%
4	Сміттєвоз ЗІЛ–43902 КО–432	1	Заднє	Об’єм кузова – 10 м^3, ступінь стискування – 1,5, вантажопідйомність – 5,030 тон, рік випуску – 2007, зношеність – 100%
5	Сміттєвоз ЗІЛ–4331 КО– 432	1	Заднє	Об’єм кузова – 13 м^3, ступінь стискування – 1,2, вантажопідйомність – 5,725 тон, рік випуску – 1989, зношеність – 100%
6	Сміттєвоз IVECO AT 5011	1	Заднє	Об’єм кузова – 18 м^3, ступінь стискування – 6, вантажопідйомність – 8,890 тон, рік випуску – 2020, зношеність – 4%
7	Сміттєвоз IVECO EUROCARGO MLI80E25	1	Заднє	Об’єм кузова – 18 м^3, ступінь стискування – 6, вантажопідйомність – 8,890 тон, рік випуску – 2018, зношеність – 28%
8	Сміттєвоз Mercedes–Benz 2628 L	1	Заднє	Об’єм кузова – 22 м^3, ступінь стискування – 5,4, вантажопідйомність – 10,970 тон, рік випуску – 2000, зношеність – 82%

9	Портальний сміттєвоз ЗІЛ–432902 КО–431	1	Заднє	Об’єм кузова – 8 м3, вантажопідйомність – 4,200 тон, рік випуску – 1998, зношеність – 100%
ВСЬОГО		9	–	Об’єм кузова – 120 м^3, вантажопідйомність – 53,9 тон, зношеність – 71,5%

Вивезення рідких побутових відходів Миргородської громади здійснюється на очисні споруди КП «Миргородводоканал» (місто Миргород) асенізаційними машинами, що належать КП «Спецкомунтранс», КП «Миргородводоканал» та приватним перевізникам (ПП та ФОП). Відомості про спеціалізований автотранспорт комунальних підприємств наведено в таблиці 2.2, відомості про спецавтотранспорт приватних перевізників для зазначених цілей відсутні.

Таблиця 2.2

Склад і стан парку спеціально обладнаних транспортних засобів для перевезення рідких побутових відходів

№ п/п	Марка машини	Кількість, шт.	Характеристика
1	ГАЗ–53 КО–503 Б (Власник машини КП «Спецкомунтранс»)	1	Об’єм цистерни – 3,6 м^3
2	ГАЗ–3307 (Власник машини КП «Спецкомунтранс»)	1	Об’єм цистерни – 3,6 м^3
3	ГАЗ–3309 (Власник машини КП «Миргородводоканал»)	1	Об’єм цистерни – 3,6 м^3, рік випуску – 2008
ВСЬОГО		3	Об’єм цистерни – 10,8 м^3

У будь-якому сучасному населеному пункті контейнер сміттєвий абсолютно необхідний елемент міської інфраструктури. Контейнер для сміття потрібен біля кожного житлового будинку і тому купити сміттєвий бак, замінити старі на нові, більш функціональні і зручні, повинен житловий комунальний сервіс або компанія вивозу сміття, яка обслуговує даний багатоквартирний будинок. Також бак для сміття необхідний біля

закладу громадського харчування, магазину, виробничого або торгового приміщення.

Сміттєвий контейнер може бути металевий або пластиковий. Металеві ємності виправдані, якщо передбачається вивантажувати важке, тверде сміття (наприклад, будівельні відходи), або особливо великі його обсяги. Але в міських умовах краще зарекомендували себе пластикові вироби: вони легко відмиваються від забруднень, мало важать, можуть бути різних форм і забарвлень.

За формою розрізняються:

– контейнери-урни без кришки. Вони виправдані в далеких від місць скупчення людей місцях, для викидання в них об'ємного сміття. Стандартний обсяг – 750 літрів;

– контейнер для сміття з кришкою. Найбільш затребувана модель, що підходить для викидання побутового сміття. Зазвичай такий сміттєвий бак остаткований колесами, для зручності його переміщення при необхідності.

Місткість може становити від 500 до 1100 літрів;

– маленький контейнер для сміття на колесах. Це ємність, яка може бути встановлена біля ганку будівлі або використовуватися в приміщенні. Об'єм контейнерів даного типу 120, 240 і 360 літрів;

– контейнери для роздільного збору не харчових відходів. Вони закриті, і мають отвори для викидання побутового нехарчової сміття: пластикових пляшок, упаковок, і т.д. На них бувають написи, для чого призначений контейнер. Їх обсяг великий 2500 або 3500 літрів, але це за рахунок того, що в одному контейнері кілька секцій.

Євроконтейнери об’ємом 60, 80, 120, 240, 360 літрів, вироблені з високоякісного пластику, обладнані кришкою, двома колесами та мають різні кольори для кожного компоненту відходів та вторинної сировини.

Встановлюються переважно в дворах приватного сектору під індивідуальну відповідальність (рис. 2.1).

Рисунок 2.1. Євроконтейнери об’ємом 60, 80, 120, 240 та 360 літрів

Євроконтейнери об’ємом 1100 літрів (рис. 2.2), вироблені з гарячеоцинкованої сталі, мають спеціальні ребра жорсткості, заокруглену кришку, колеса обладнані гальмівною системою, мають різні кольори кришки та отвори для кожного компоненту відходів та вторинної сировини, оснащені замком. Встановлюються здебільшого для багатоповерхової забудови.

Рисунок 2.2. Євроконтейнери об’ємом 1100 літрів

На контейнери для твердих, великогабаритних, ремонтних, небезпечних відходів у складі твердих побутових відходів та окремих компонентів твердих побутових відходів рекомендується наносити інформацію способом, що забезпечує її наочність, механічну стійкість, стійкість до різних погодних умов.

Рекомендований колір контейнерів:

– сірий – для збирання твердих побутових відходів;

– помаранчевий – для збирання великогабаритних відходів;

– білий – для збирання ремонтних відходів;

– жовтий – для збирання полімерних відходів;

– зелений – для збирання скла; – синій – для збирання паперу;

– червоний – для збирання небезпечних відходів, що є у складі побутових відходів;

– блакитний – у разі збирання окремих компонентів твердих відходів (паперу, скла, пластмаси) у одному контейнері.

Під час зберігання побутових відходів у контейнерах слід виключити можливість їх гниття, розкладання та розпилення.

Перевезення окремих компонентів побутових відходів, що не швидко псуються та не мають запаху, дозволяється рідше за графіком, погодженим із суб’єктом господарювання та власником або балансоутримувачем об’єктів благоустрою. Вивезення великогабаритних і ремонтних відходів необхідно проводити в установленому порядку, але не рідше одного разу на тиждень.

Очищення та дезінфекція тари та бункерів–накопичувачів проводиться відповідно до вимог санітарних правил та норм. Застосування хлорвмісних дезінфекційних засобів для дезінфекції резервуарів і каналізаційних мереж заборонено.

Основними принципами роботи КП «Спецкомунтранс» є високий професіоналізм, якісне надання послуг для досягнення гарантованого результату, сервісний супровід на кожному етапі співпраці, повний цикл послуг екологічного характеру, робота в рамках чинного законодавства в сфері екології.

З огляду на сучасне екологічне становище в Україні, з метою захисту навколишнього природного середовища в контексті сталого розвитку та задля покращення якості життя, КП «Спецкомунтранс» працює в інтересах збереження екології, в тому числі шляхом інформування та надання безкоштовної консультаційної допомоги утворювачам небезпечних відходів всіх форм власності, а також співпраці з міжнародними природоохоронними екологічними організаціями.

Підприємство КП «Спецкомунтранс» розташоване у районі з розвиненою інфраструктурою та зручним транспортним сполученням, виробничі об'єкти відповідають усім нормам екологічного законодавства, про що свідчать наявні дозвільні документи.

Організаційна структура управління КП «Спецкомунтранс» – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Головне призначення – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу.

Організаційна структура управління КП «Спецкомунтранс» уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою

(порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції. Організаційна структура КП «Спецкомунтранс» відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

Структура є своєрідним каркасом, навколо якого будуються всі складові підприємства. Керувати структурою, стежити за тим, щоб вона була адекватною до стратегії – дуже складно.

При побудові організаційної структури КП «Спецкомунтранс» дотримуване таких принципів:

– структура управління має передусім відображати цілі й завдання організації, тобто бути підпорядкованою виробництву та його потребам;

– слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, який забезпечує творчий характер роботи й нормальне навантаження, а також необхідний рівень спеціалізації;

– формування структури управління належить зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника та органа управління, з установленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

– структура управління має бути адекватною соціально–культурному середовищу організації, яке суттєво впливає на рішення щодо централізації і децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності й масштабів контролю керівників і менеджерів.

Кваліфікований персонал завжди надасть консультацію щодо вибору товару і його технічними характеристиками.

На рисунку 2.3. наведено організаційну структуру КП «Спецкомунтранс».

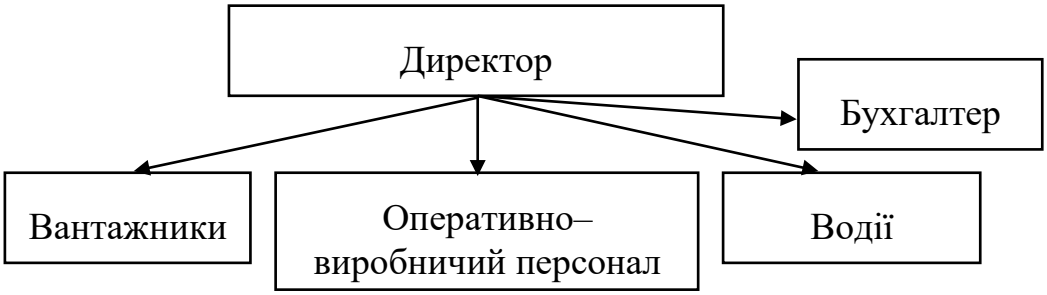

Рисунок 2.3. Організаційна структура КП «Спецкомунтранс»

На підприємстві КП «Спецкомунтранс» лінійна організаційна структура, яка являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

Основна ознака лінійної організаційної структури – наявність виключно лінійний зв'язків.

Переваги такого типу структури

це: – чіткість і простота взаємодії;

– надійний контроль та дисципліна;

– оперативність прийняття та виконання управлінських рішень; – економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки такого типу структури це:

– потреба у керівниках універсальної кваліфікації;

– обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;

– перевантаження вищого керівництва;

– можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

2.2. Аналіз основних показників діяльності КП «Спецкомунтранс»

У ринкових умовах господарювання особливо важливе значення посідає оцінювання фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану надає можливість зробити висновки щодо забезпеченості підприємства ресурсами, ефективності їх використання. Фінансовий стан підприємства відображає спроможність підприємства фінансувати свою діяльність. Здатність підприємства своєчасно здійснювати платежі та фінансувати власну діяльність на розширеній основі свідчить про його задовільний фінансовий стан. Саме тому першочерговою проблемою на сучасному етапі розвитку промислових підприємств є аналіз і моніторинг фінансового стану.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо–господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів.

Головною метою фінансової діяльності підприємства є отримання прибутків шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, нарощування власного капіталу й забезпечення стійкого фінансового стану. Для цього необхідно постійно підтримувати платоспроможність і рентабельність підприємства, а також оптимальну структуру активу та пасиву балансу.

Фінансова звітність КП «Спецкомунтранс» представлена в табл. 2.3. Таблиця 2.3 Фінансова звітність КП «Спецкомунтранс»

	2023	2022	2021	2020
Дохід	18 726 000	13 551 000	10 052 000	10 120 000
Чистий прибуток	5 000	7 000	–1 147 000	7 000
Активи	97 558 000	101 526 000	98 364 000	77 429 000
Зобов'язання	5 670 000	6 729 000	1 541 000	1 127 000
Кількість працівників	180	167	169	–

Розглянемо та охарактеризуємо майновий стан даного підприємства за допомогою розрахунку відповідних показників, що представлений в таблиці

2.4.

Таблиця 2.4

Показники оцінки майнового стану КП «Спецкомунтранс» за 2019– 2023 рр.

Показник	Рік					Відхилення (+,–)	
	2019	2020	2021	2022	2023	пункти	%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,21	0,19	0,18	0,32	0,42	0,21	200,00
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,08	0,03	0,04	0,09	0,00	–0,08	0
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,00	0,01	0,01	0,05	0,00	0,00	–

Коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості. Даний показник відповідає своєму нормативному значенню тільки в період 2019–2023 рр. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про гарну матеріально-технічну базу КП «Спецкомунтранс».

Але в період з 2021 року по 2023 рік даний показник зростає, що свідчить про погіршення матеріально–технічної бази аналізованого підприємства. У 2019 році коефіцієнт зносу основних засобів складав 0,21 пункт, а у 2023 році цей показник збільшився на 200,00 % і склав 0,42 пункти.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує, яку частину наявних на кінець звітного періоду основних засобів становлять нові основні засоби. Як бачимо, нові основні засоби складають дуже незначну частину, яка

навіть не досягає 0,1. А у 2023 році надходження основних засобів не відбувалося.

Коефіцієнт вибуття основних засобів показує, яка частина основних засобів, з котрими підприємство почало діяльність у звітному періоді, вибула з причини зносу та з інших причин. Як бачимо з вище приведених розрахунків, вибуття основних засобів також здійснюється в досить малих частках, що коливаються від 0,01 до 0,05. У 2019 році та в 2023 році вибуття основних засобів не відбувалося взагалі.

За розрахунками групи показників майнового стану можемо сказати, що дане підприємство не має проблем із недостатністю чи залишком основних засобів. Матеріально-технічна база підприємства є задовільною, оскільки підприємство постійно здійснює купівлю нових основних засобів, а наявні основні засоби підтримує в належному технічному стані. Як відомо, основні засоби виробничого підприємства мають досить тривалий строк експлуатації, що пояснює незначні показники вибуття основних засобів з урахуваннях молодого віку аналізованого підприємства.

Перейдемо до аналізу показників ліквідності та платоспроможності даного підприємства, що приведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники оцінки ліквідності та платоспроможності КП «Спецкомунтранс» за 2019-2023 рр.

Показник	Рік					Відхилення (+,–)	
	2019	2020	2021	2022	2023	пункти	%
Коефіцієнт покриття	1,49	0,81	0,98	1,73	1,66	0,17	111,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,99	0,61	0,62	0,95	0,63	–0,36	63,64

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,16	0,15	0,35	0,19	0,13	316,67
Чистий оборотний капітал	3248,40	–2902,50	–378,00	9376,00	14322,00	11073,60	440,89

Коефіцієнт покриття характеризує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Для нормального функціонування підприємства цей показник має бути більшим за одиницю. Зростання його – позитивна тенденція. Орієнтовне значення показника підприємство встановлює самостійно. Воно залежить від щоденної потреби підприємства у вільних грошових ресурсах. У період з 2019 по 2020 роки спостерігається зниження такого показника та невідповідність його нормативам. У 2019 році цей показник склав 1,49, у 2020 році знизився до 0,81, у 2021 році даний показник зріс до 0,98 та все ж значення його було незадовільним. Проте в період з 2021 по 2023 рік значення даного показника нормалізується та відповідає нормативу. Коефіцієнт покриття збільшився до 1,73 у 2022 році, у 2023 році дещо знизився і склав 1,66 (відбулося збільшення коефіцієнту на 111,41 % в порівнянні з базисним періодом). Це означає, що протягом даного періоду підприємству вдалося відновити свою платоспроможність і КП «Спецкомунтранс» може покрити свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт швидкої ліквідності аналогічний коефіцієнту покриття, але обчислюється за вужчим колом поточних активів (з розрахунку виключають найменш ліквідну їх частину – виробничі запаси). Коефіцієнт швидкої ліквідності на протязі всього аналізованого періоду знаходиться в межах нормативу (від 0,6 до 1). Це свідчить про нормальну ліквідність активів підприємства. Але варто відмітити, що абсолютне відхилення показника швидкої ліквідності склало – 0,36 пунктів. У 2019 році показник швидкої ліквідності складав 0,99, що свідчить про готовність підприємства

покрити свої поточні зобов'язання за рахунок готівки та очікуваних надходжень від дебіторів. Але у 2023 році даний показник склав 0,63. Відносне відхилення коефіцієнту швидкої ліквідності 2023 року від аналогічного показника в 2019 році складає 63,64 %. Не дивлячись на те, що коефіцієнт швидкої ліквідності все ще відповідає нормативному значенню, з'являється небезпека втратити спроможність розраховуватися за зобов'язаннями. Ситуацію, що склала потрібно контролювати, аби уникнути в майбутньому кризи

неплатоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) є найбільш жорстким критерієм ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокових зобов'язань можна за необхідності погасити негайно. Як бачимо з розрахунків, даний показник є більше нуля, що є дуже добрим. В 2019 році значення коефіцієнту абсолютної ліквідності становило 0,06, а в 2023 році 0,19. Відбулося зростання коефіцієнту абсолютної ліквідності на 0,13 пунктів або на 316,67 %. Це є позитивним, оскільки свідчить про те, що КП все більшу частку своїх короткострокових активів може погасити відразу ж після виникнення такої потреби.

Перейдемо до характеристики показників фінансової стійкості, що приведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансової стійкості КП «Спецкомунтранс» за 2019–2023 рр.

Показник	Рік					Відхилення (+,–)	
	2019	2020	2021	2022	2023	пункти	%
Коефіцієнт автономії	0,36	0,29	0,17	0,42	0,49	0,13	136,11
Коефіцієнт фінансування	1,81	2,48	4,88	1,40	0,33	–1,48	18,23
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,55	0,40	0,20	0,71	3,03	2,48	550,91

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,62	–0,42	–0,06	0,53	0,52	–0,10	83,87
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,33	–0,24	–0,06	0,42	0,40	0,07	121,21

Значення коефіцієнту автономії не відповідає нормативному, за період 2019–2021 рр. спостерігаємо навіть зниження даного показника від 0,36 до 0,17 (тобто зниження на 0,19 пунктів). За період 2021–2023 рр. цей показник починає поступово зростати від 0,17 у 2021 році до 0,49 у 2023 році (проте все ще не відповідає нормативу 0,5). Відносне відхилення коефіцієнту автономії 2023 року по відношенню до аналогічного показника у 2019 році склало 136,11 %. Це є негативним, бо свідчить про те, що підприємство не зможе погасити боргові зобов'язання.

Коефіцієнт фінансування протягом аналізованого періоду знизився з 1,81 у 2019 році до 0,33 у 2023 році, тобто на 1,48 пунктів (або на 18,23 %) і в
2023 році цей показник відповідав нормативному значенню. Це є сприятливим явищем, оскільки для підприємства зникає загроза неплатоспроможності, зникають перешкоди в отриманні, при необхідності, кредитів для розширення своєї виробничої діяльності.

Коефіцієнт фінансової стійкості за період 2019–2023 рр. збільшився з 0,55 у 2019 році до 3,03 у 2023 році (збільшився на 2,48 пункти або на 550,91 %). Значення цього коефіцієнту у 2023 році свідчить про те, що на кожну гривню залучених коштів припадає 3,03 грн. власних коштів.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами характеризує рівень забезпечення підприємства власними оборотними засобами. Як бачимо, в період 2020–2021 рр. цей показник становив – 0,42 та – 0,06 відповідно. Це є негативним оскільки свідчить про те, що підприємство на

протязі даного періоду не буде забезпечене в достатній мірі власними оборотними засобами. В 2022–2023 рр. ця ситуація змінилася показник становив 0,53 та 0,52 відповідно. Абсолютна зміна показника за 2019–2023 рр. склала – 0,10 пунктів (або 83,87 %). Підприємству вдалося отримати достатньою кількістю власних оборотних засобів для того, щоб нормально здійснювати свою роботу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності. В 2019 році частка у розмірі 0,33 власного капіталу використовувалася для фінансування поточної діяльності. В 2020–2021 рр. цей показник набув від'ємного значення, це свідчить про погіршення фінансового стану підприємства в результаті проблем, що виникли з браком власного капіталу. В 2022–2023 рр. ситуація змінюється: частка в розмірі 0,42 та 0,40 відповідно власного підприємства КП «Спецкомунтранс» використовує для фінансування своєї поточної діяльності.

Аналіз чисельності персоналу КП «Спецкомунтранс» та динаміки її зміни був проведений з метою попередньої оцінки загальної кількості працівників торговельного підприємства в цілому та за окремими категоріями персоналу, а також – зміни чисельності персоналу порівняно з попередніми періодами.

Для оцінки чисельності працівників використано показник середньооблікової чисельності персоналу із зазначенням середньої кількості прийнятих та звільнених працівників за рік.

Аналіз складу персоналу передбачає визначення питомої ваги окремих категорій персоналу КП «Спецкомунтранс» в його загальній кількості та тенденцій її зміни порівняно з попередніми періодами.

Для оцінки складу персоналу були використані також коефіцієнти співвідношення чисельності окремих категорій персоналу.

Аналіз руху персоналу передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників в КП «Спецкомунтранс».

З цією метою вивчено обсяг руху персоналу та причини їх звільнення. Для проведення аналізу руху персоналу було використано такі аналітичні показники, як:

– коефіцієнт прийому;

– коефіцієнт звільнення;

– коефіцієнт плинності;

– коефіцієнт загального обороту.

Для вивчення руху робочої сили на підприємстві розраховуються коефіцієнти обороту з приймання та зі звільнення, а також коефіцієнти плинності, стабільності, загального обороту.

Таблиця 2.7

Рух робочої сили на підприємстві

Таблиця 2.7

Рух робочої сили на підприємстві

Показник	Минулий період	Звітний період	Відхилення	
			абсолютне (□)	%
1.Середньоспискова чисельність працівників, осіб	167	180	13	7,78
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року	22	12	–10	–45,5
3. Вибуло працівників у т. ч. з	9	12	3	33,3
причин:				
а) призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин	8	11	3	37,5
б) з власного бажання	–	1	1	100

в) звільнення за порушення трудової дисципліни	1	–	–1	–
4. Коефіцієнт обороту:				
– з приймання, %	13,17	6,67	-6,5	-49,35
– зі звільнення, %	5,39	6,67	1,28	23,75
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,56	13,33	-5,23	-28,18
6. Коефіцієнт загального обороту, %	0,60	0,56	-0,04	-6,66

Коефіцієнт обороту з приймання ($КП_п$) – це відношення заново прийнятих працівників до середньоспискової чисельності ПОД:

$$КП_п = \frac{22}{167} 100 = 13{,}17\%; \quad КП_п = \frac{12}{180} 100 = 6{,}67\%$$

Коефіцієнт обороту зі звільнення ($КП_з$) – це відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності ПОД:

$$КП_п = \frac{9}{167} 100 = 5{,}39\%; \quad КП_п = \frac{12}{180} 100 = 6{,}67\%$$

Коефіцієнт загального обороту ($КП_{об}$) обчислюють як відношення кількості заново прийнятих на роботу і тих, що вибули, до середньоспискової чисельності:

$$КП_п = \frac{22+9}{167} 100 = 18{,}56\%; \quad КП_п = \frac{12+12}{180} 100 = 13{,}33\%$$

Коефіцієнт плинності кадрів ($КП_{пл}$) розраховують як відношення кількості звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності:

$$КП_п = \frac{1}{167} 100 = 0{,}60\%; \quad КП_п = \frac{1}{180} 100 = 0{,}56\%$$

Розрахунок показує, що на підприємстві коефіцієнт загального обороту знизився у звітному періоді на 6,66%, коефіцієнт плинності кадрів – на 28,18%, а коефіцієнт обороту з приймання знизився – на 49,35%.

Особливу увагу потрібно звертати на плинність кадрів, бо плинність, як було сказано, знижує продуктивність праці на підприємстві. Для того, щоб

розробити заходи, спрямовані на закріплення робочих кадрів, необхідно знати конкретні причини звільнень з власного бажання (складні умови праці, низька заробітна плата, незадовільні перспективи службового зростання, незадоволення професією, незадовільний моральний клімат у колективі тощо) і порушень трудової дисципліни. Важливим є встановлення динаміки показників обороту робочої сили, щоб визначити, в якому напрямку відбуваються зміни цих показників, який вплив на них справляють умови організації праці і виробництва на підприємстві в цілому і на окремих його дільницях.

2.3. Оцінка готовності персоналу до проведення організаційних змін в КП «Спецкомунтранс»

Організаційні зміни, які здійснюються на підприємстві торкаються діяльності як окремих підрозділів, так і працівників, адже саме вони безпосередньо реалізують нові функції в рамках організаційних змін. З позиції системного підходу підприємство варто розглядати як складну багаторівневу систему, яка в свою чергу складається з відповідних підсистем: виробничої, маркетингової, інноваційно–інвестиційної, персоналу та ін. Кожна зазначена підсистема поділяється на підсистеми нижчого рівня: відділи, департаменти, підрозділи в залежності від типу організаційної структури підприємства. Елементом, кінцевою ланкою аналізу, виступає індивід, окремий працівник. Організаційні зміни, які плануються на рівні підприємства, тобто на загальносистемному рівні, спускаються через департаменти та відділи до кожного працівника. Такай підхід вважається вертикальним «зверху-вниз».

При дослідженні індивідуальних організаційних змін виникає ряд взаємопов’язаних завдань, вирішення яких дозволяє підвищити

ефективність впровадження організаційних змін з метою забезпечення розвитку підприємства. Серед цих завдань варто виділити такі:

– визначити рівень готовності працівників до організаційних змін,
– розробити комплекс заходів з підвищення готовності,
– дослідити процес організаційних змін на індивідуальному рівні.

Ці завдання стосуються питань менеджменту персоналу в умовах організаційних змін.

В нашому дослідженні ми звернемо увагу не на особливості менеджменту персоналу в процесі організаційних змін, а на специфіку (особливості) проведення організаційних змін на індивідуальному рівні в контексті сучасного менеджменту персоналу.

Оцінка готовності персоналу на індивідуальному рівні пов’язана з особливостями проведення організаційних змін, які торкаються змін функцій, робіт, видів діяльності працівників. В даному контексті дослідження проводилися із різноманітних точок зору, що дозволяє виокремити такі напрямки:

– навчання: яким чином процес навчання дозволяє розуміти особливості організаційних змін на індивідуальному рівня та управляти ними;
– поведінковий підхід (теорії мотивації): як спонукати людей до демонстрації необхідної поведінки за рахунок реалізації системи стимулювання;
– когнітивний підхід: дослідження привабливості організаційних змін і спроможності досягати бажаних для персоналу результатів;
– психологічний підхід: ті відчуття, які переживає індивід та поведінка, яку він демонструє як реакцію на зміни;

– підхід гуманістичної психології: як працівники можуть максимізувати вигоди від змін.

Узагальнюючи зазначені наукові напрямки можна сказати, що фактично метою менеджменту персоналу при здійснення організаційних змін є отримання необхідної від працівників поведінки, яка аналізується з різних сторін.

Когнітивний підхід на відміну від поведінкового зорієнтований на аналізі здатності індивіду до вирішення проблем, на процесах мислення, які відбуваються у свідомості індивіда при проведенні організаційних змін. В основу теорії покладено припущення про обумовленість дій працівників їх образом та стилем мислення. Шляхом зміни когнітивних процесів, працівники можуть змінити своє відношення до ситуації.

Першоджерелом досліджень психологічного підходу витупили роботи Е. Кублер–Росс щодо психодинамічних станів невиліковно хворих пацієнтів.

Пізніше дослідники у сфері управління Дж. Адамс, Дж. Наейр і Б. Хопсон [58] розширили запропонований перелік, який можна представити таким процесом:

стрес (шок) → відмова від сприйняття → злість → «торги» (ведення переговорів з наміром відмови від сприйняття організаційних змін) → депресія → прийняття → досвід → відкриття (визнання доцільності проведення змін) → інтеграція.

В рамках остатнього підходу – гуманістичної психології – акумулюванні результати досліджень попередніх наукових напрямів. глибинною метою яких є встановлення гармонії людини із собою, своїм внутрішнім світом. Ключовими положеннями даного підходу є такі: встановлення персональної компетентності; визнання відповідальності за виконані дії; розуміння працівника як цілісного індивіду в тому сенсі, що людина не є

тим, що вона відчуває, думає або як поводиться, – індивід все це у поєднанні; необхідність взаємодії із працівником на емоційному рівні відповідно дослідженням Д. Гоулмана про емоційний інтелект.

Узагальненням розглянутих наукових підходів до управління організаційними змінами на індивідуальному рівні є модель ADKAR, розроблена в 1998 році компанією Prosci Research. Сутність даної моделі визначається її назвою ADKAR, яка є абревіатурою таких елементів: A (awareness) – розуміння: для чого потрібні зміни, що буде результатом їх проведення; D (desire) – бажання: чи вмотивовані співробітники до здійснення змін; K (knowledge) – знання: чи знають працівники як здійснити необхідні зміни; A (ability) – здатність: чи забезпеченні ви та ваші співробітники необхідною інформацією та ресурсом для навчання; R (reinforcement) – підкріплення: чи існує система підтримки та стимулювання до здійснення змін.

Узагальнюючи вище наведені підходи запропонуємо сукупність критеріїв оцінки готовності працівників до організаційних змін, надані в табл. 2.8.

Визначення рівня готовності працівників до впровадження організаційних змін на індивідуальному рівні за переліченими критеріями здійснювалося з використанням анкети, наданої в Додатку А.
Значення відповіді а) відповідаю 5 балам, б) – 4, в) – 3, г) – 2, д) – 1, е) – 0. Враховуючи що оцінювання проводилося серед груп працівників різних підрозділів, для отримання несуперечливих середніх оцінок за запропонованими критеріями було проведено ранжування критеріїв від «1» до «10» за рівнем впливу на готовність працівників до змін, результати якого надано в табл. Додатку Б.

Таблиця 2.8

Обґрунтування критеріїв оцінки готовності персоналу до

організаційних змін на індивідуальному рівні

Наукові підходи	Об’єкт дослідження	Ключові категорії	Критерії оцінки готовності персоналу
Теорія навчання	Навчання розглядається як процес отримання знань через, досвід, який призводить до зміни поведінки	Свідомі та несвідомі компетентності	Інформованість і навчання
Поведінковий підхід	Особливості мотивації та стимулювання персоналу в підтримці організаційних змін	Матеріальна, нематеріальна (соціальна) і організаційна винагорода	Бажання і незадоволення своїм становищем
Когнітивний підхід	Аналіз процесів мислення, які відбуваються у свідомості індивіда при проведенні організаційних змін	Самоусвідомлення людини та її глибинні цінності, сподівання, позиції, почуття, поведінка індивідів	Знання і узгодженість цілей
Психологічний підхід	Психодинамічні стани індивіда при здійсненні	Стрес (шок), відмова від сприйняття, злість,	Розуміння і наявність
	організаційних змін	«торги», депресія, прийняття, досвід, відкриття, інтеграція	персонального досвіду
Підхід гуманістичної психології	Працівник як цілісний індивід	Відповідальність, персональна компетентність, холістичний підхід	Можливість самореалізації
Модель ADKAR	Управління організаційними змінами на індивідуальному рівні	Розуміння, бажання, знання, здатність, підкріплення	Підкріплення, знання, бажання, розуміння

Узгодженість думок експертів проводилася з використанням коефіцієнту конкордації Кендалла, який розраховується таким чином [37]:

12*S*

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2.1)$$

де, m – кількість експертів; n – кількість показників;

S – сума квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення, яка розраховується за такою формулою [55]:

$$S = \sum_{j=1}^{m}\left(\sum_{i=1}^{n} a_{ij} - \frac{m(n+1)}{2}\right)^2, \quad (2.2)$$

де, a_{ij}-ранг і-го показника в j-го експерта.

На основі отриманих результатів можна визначити які із розроблених критеріїв мають найнижче значення, які – найбільше. Відповідно вагомості критеріїв, оціненій на основі ранжування, приймаються рішення щодо реалізації інструментів управління організаційними змінами. Найбільшої уваги вимагають критерії, які мають низьку оцінку та високу значущість. Результати аналізу готовності працівників досліджуваного підприємства надані на рис. 2.4.

На основі отриманих результатів можна зазначити, що найважливішими критеріями готовності працівників, які потребують підвищеної уваги є бажання, досвід, знання та інформованість. Оцінка цих критеріїв на досліджуваному підприємстві є ненабагато вище середнього рівня, що вимагає вдосконалення. Саме тому підприємству було запропоновано

програму заходів, яка включає впровадження методу зворотного зв'язку «на 360 градусів», розширення існуючої програми навчання з акцентуванням на формування досвіду проведення організаційних змін, що включає розгляд кейсів з успішними практичними прикладами та розробки власної процедури впровадження змін.

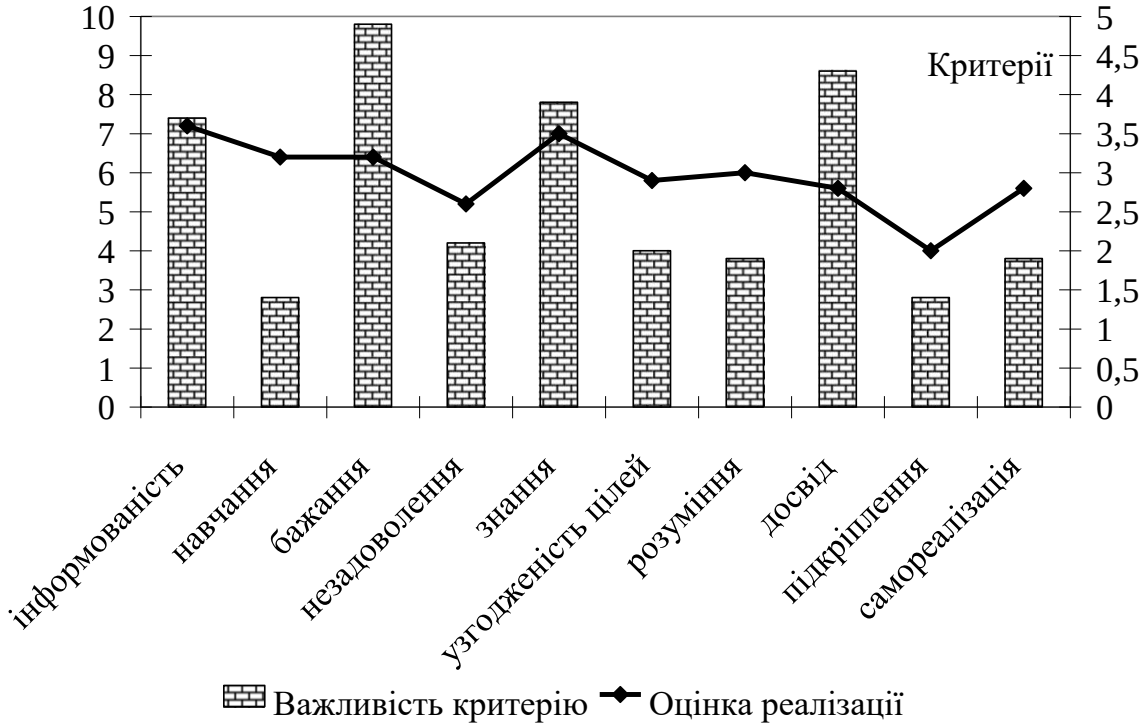

Рис. 2.4. Результати аналізу готовності персоналу до організаційних змін на індивідуальному рівні на досліджуваному підприємстві

Стимулювання в рамках даної програми варто реалізувати як прийняття кращої процедури, розробленої працівниками, та надання повноважень для прийняття участі в управління проведенням змін.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В КП «СПЕЦКОМУНТРАНС»

3.1. Формування механізму управління організаційними змінами в КП «Спецкомунтранс»

Поняття «механізм» є одним із найважливіших та найбільш складних в економічній науці. Складність спровоковано запозиченням даного терміну з технічних наук, де воно є розповсюдженим та розробленим, але для суспільних наук – це питання не є однозначним через відсутність однозначних причино–наслідкових зв'язків, що викликано наявністю людського чинника. Важливість обумовлена тим, що саме механізм має забезпечувати перетворення відповідних витрачених ресурсів в заданий необхідний результат шляхом реалізації управлінського пливу. Цілком зрозуміло, що його складові, а особливо причинно–наслідкові зв'язки між ними є визначальними щодо забезпечення необхідного характеру його функціонування. Враховуючи гостру необхідність вдосконалюватися та розвиватися вітчизняні підприємства стикаються з нагальною потребою здійснювати організаційні зміни на підприємстві, які часто стають серйозним випробовуванням його стійкості. Адже в момент змін підприємство проходить точку біфуркації як це відомо з системного аналізу, що в свою чергу можу як забезпечити поставлену мету, так і спричинити сильні коливання та втрати. Таким чином, впровадження механізму здійснення організаційних змін на підприємстві повинно саме забезпечувати необхідний результат, що і обумовлює актуальність дослідження.

Враховуючи велику кількість досліджень у сферах управління організаційними змінами та механізмах ґрунтовних досліджень щодо

реалізації та впровадження механізму реалізації організаційних змін фактично немає, що і обумовило мету та завдання. Отже мету дослідження варто визнати: розробка структури механізму реалізації організаційних змін на підприємстві.

Проведене дослідження сутності управління організаційними змінами та морфологічний аналіз понять «механізм» та «економічний механізм», господарський механізм» та «організаційно-економічний механізм», а також – «механізм управління», дозволило визначити, що в цілому механізм варто вважати системою, яка включає ряд процесів, що представлені як послідовність. Він створюється та функціонує на мікроекономічному рівні в контексті управління організаційними змінам (економічний механізм, механізм управління та організаційно-економічний механізм), який фактично можна відобразити як сукупність із трьох складових: безпосередньо механізм, суб'єкт управління ним та управлінський вплив. Сам механізм характеризується наявністю важелів і регуляторів, цільових, функціональних підсистем і підсистем забезпечення, які знаходяться у постійній взаємодій та взаємообумовленості як ряд процесів, що представляють послідовність, яка забезпечує перетворення входу на вихід відповідно до мети створення цього механізму. Управлінський вплив представлений функціями, методами, структурою, інструментами та формами управління [44].

Так як механізм управління організаційними змінами є економічним і має бути створений на мікроекономічному рівні, то його варто вважати організаційно-економічним. Так як він передбачає управління організаційними змінами, то відповідно він повинен відповідати вимогам механізму управління.

В структурі механізму варто виділять суб'єкт управління, управлінський вплив та безпосередньо процес здійснення змін на підприємстві.

Суб'єктом управління традиційно варто вважати керівництво підприємства. Враховуючи специфіку здійснення організаційних змін як процесу, варто виокремлювати команду здійснення змін як особливий суб'єкт управління, властивий виключно цьому процесу. Головною функцією суб'єкта управління є прийняття управлінський рішень та їх реалізація, що має базуватися на відповідному підґрунті. В нашому дослідження таким підґрунтям варто вважати сукупність цілей і критеріїв ефективності проведення ОЗ. Так як жоден найсучасніший механізм не здатен працювати або виконувати функції без втручання людського фактору, то необхідність розгляду цілепокладання як провідної функції керуючої системи є необхідним у досліджуваному механізмі. Цілі є необхідною складовою, адже, як було зазначено у попередніх розділах одним із найголовніших призначень механізму є перетворення входу на вихід. Досягнення поставлених цілей здійснення ОЗ є саме тим виходом, забезпечення якого і є призначенням механізму. На основі виділення цілей управління організаційними змінами в рамках морфологічного аналізу [13], було проведено узагальнення, яке дозволило виділити найголовніші.

Прийняття управлінських рішень постійно пов'язано з необхідність здійснення вибору. В рамках управління організаційним змінами вибір переважно полягає у визначення альтернативи проведення змін та їх масштабу. Якщо формулювання альтернатив залежить від особливостей підприємства, яке здійснює ОЗ, то сукупність критеріїв, які повинні відображати ефективність проведення ОЗ, має бути включена до механізму.

«Ефективність» є складною категорією, і її часто ототожнюють з «результативністю» або «продуктивністю», так як всі ці поняття в тій, чи іншій формі, відображають відношення отриманих результатів до понесених витрат. Для уточнення сукупності необхідних критеріїв звернемося до досліджень С. Сінка. Автор вважав «результативність» родовим поняттям, яке характеризується різними властивостями, такими

як: дієвість – ступінь досягнення системою поставлених цілей здійснення організаційних змін (якість, кількість, своєчасність), економічність – ступінь використання системою ресурсів на проведення ОЗ (відношення обсягу ресурсів належних до використання до обсягу фактично використаних) на досягнення

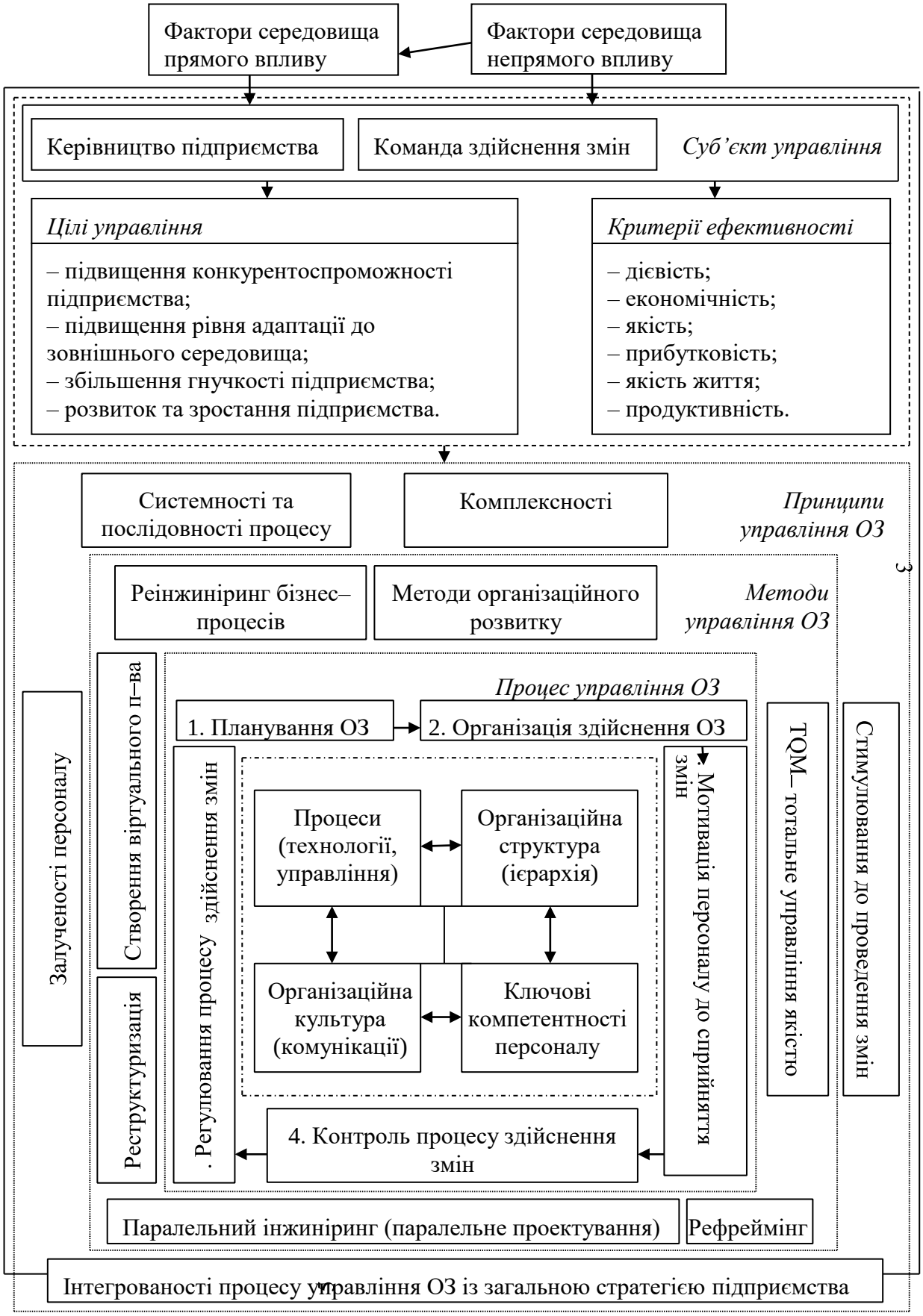

Рис. 3.1. Механізм управління організаційними змінами поставлених цілей, якість – ступінь відповідності системи після проведення ОЗ

вимогам, специфікаціям та очікуванням зі сторони зацікавлених сторін, прибутковість – відношення між валовими доходами та сукупними витратами після імплементації ОЗ, якість життя – то, яким чином персонал підприємства, залучений до планування та імплементації ОЗ, спричиняє супротив або навпаки – сприяє ОЗ, приріст продуктивності – відображає різницю між відношенням кількості продукції, виробленої підприємством, після імплементації ОЗ, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період, та аналогічним показником до проведення ОЗ [44]. Отже, використання зазначених критеріїв при прийнятті управлінських рішень щодо проведення ОЗ має забезпечити їх економічну обґрунтованість.

Механізм управління організаційними змінами є організаційно–економічним і повинен відображати прийоми формування і регулювання відносин об'єктів з внутрішнім і зовнішнім середовищем, а також розподіл і забезпечення ресурсами, що відображено на рис. 3.1. Виокремлення двох груп факторів зовнішнього середовища обумовлено специфікою їх впливу на підприємство, що і найчастіше вимагає проведення ОЗ.

Зупинимося детальніше на складових механізму. Слід зазначити, що в основі процесу управління організаційними змінами лежать принципи, які відображають суттєві положення правильного функціонування системи. На основі узагальненян праць О. Виханского і А. Наумова та М. Фуллан та М. Майлза до принципів управління організаційними змінами було віднесено такі: принцип системності та послідовності процесу управління організаційними змінами, який полягає в системній реалізації процесу з урахуванням фактору часу; принцип комплексності, який дозволяє реалізувати всі етапи проведення організаційних змін та врахувати існуючі фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ; принцип

інтегрованості процесу управління організаційними змінами із загальною стратегією підприємства; принцип стимулювання до проведення змін – створення системи морально–матеріальних стимулів, безпечних умов праці та гарантування персоналу можливості професійного зростання; принцип ефективності проведення організаційних змін – забезпечується завдяки реалізації функцій контролю та регулювання; принцип залученості персоналу – дозволить забезпечити розуміння сутності організаційних перетворень та необхідність реалізації цих змін. Запропоновані принципи є теоретичним підґрунтям управління організаційними змінами, комплексне дотримання яких дозволить забезпечити в довгостроковій перспективі результативне впровадження заходів організаційного розвитку.

Важливим елементом проведення організаційних змін є використання відповідних методів управління, які представляють собою конкретні способи досягнення мети, вирішення конкретного завдання стосовно організаційних змін. Аналіз науково–теоретичної літератури дозволив виокремити та систематизувати методи, надані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз існуючих методів управління організаційними змінами

Методи	Сутність
Методи організаційного розвитку	Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і працюючих у ній людей. Процес ґрунтується на навчанні всіх співробітників шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду.
Реінжиніринг бізнес–процесів	Реінжиніринг бізнес–процесів визначається як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес–процесів для досягнення істотних покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.
TQM– тотальне управління якістю	Концепція, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування при участі керівництва всіх рівнів і при раціональному використанні можливостей підприємства.

Паралельний інжиніринг (паралельне проектування)	Паралельне проектування забезпечує інформаційну взаємодію багатьох віддалених учасників проектування складних технічних систем, при цьому обмін інформацією йде на всіх етапах проектування.
Рефреймінг	Використовується для опису процедур переосмислення механізмів сприйняття, мислення, поведінки з метою позбавлення від невдалих шаблонів.

Продовження табл. 3.1

Реструктуризація	Представляє собою комплекс заходів по оздоровленню підприємств, що пов'язані також із зміною його організаційної структури.
Створення віртуального підприємства	Включає наступну послідовність етапів: проектування процесів; прив'язка процесів до ресурсів, необхідних для їх підтримки; залучення ресурсів інших підприємств, коли це доцільно; експлуатація віртуального підприємства; моніторинг процесів; збереження контролю над діяльністю таких складних підприємств.

Ефективність проведення організаційних змін залежить прямо пропорційно від дотримання поетапності реалізації процесу управління змінами (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Процес управління організаційними змінами на підприємстві

Окрім цього, для ефективного управління організаційними змінами розроблені певні правила, що регламентують діяльність керівників [44]: керівництво повинне визначити, в яких конкретних заходах, в якій мірі і в якій формі воно має брати пряму участь, при цьому основний критерій – складність виконуваних дій та їх важливість для організації; необхідність узгодження методів і процесів змін в управлінні звичайною діяльністю та управлінськими процесами в організації; необхідність узгодження процесів перебудови підприємства в різних відділах. Отже, аналіз існуючих у науковій літературі підходів стосовно управління організаційними змінами на вітчизняних підприємствах дозволив встановити, що процес проведення

організаційних змін можна представити у вигляді трьох складових: 1) прийняття управлінського рішення про необхідність проведення організаційних змін (планування організаційних змін); 2) підготовка до впровадження організаційних змін (організація здійснення змін); 3) безпосередня реалізація організаційних змін (мотивація персоналу до сприйняття змін, контроль та регулювання процесу здійснення організаційних змін).

На основі отриманих результатів на досліджуваному підприємстві доцільно реалізовувати конкретні інструменти або комплекс заходів для підвищення готовності працівників до організаційних змін на індивідуальному рівні, перелік яких відповідно значенням запропонованих критеріїв надано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендовані заходи із підвищення готовності працівників до організаційних змін на індивідуальному рівні

Критерії	Інструменти
Інформо–ваність	Вдосконалення системи комунікацій на підприємстві; впровадження комп’ютерних програми інформування всіх працівників; перебудова ієрархії управління на підприємстві в напрямку її спрощення; формування більш «плоскої» структури управління
Навчання	Збільшення асигнувань на навчання працівників: підвищення питомої ваги витрат на навчання в загальних витратах підприємства до 1%; розширення структури програми навчання: введення нових форм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; створення передумов для формування організації, що навчається

Продовження табл. 3.2

Бажання	Впровадження управління на основі методу зворотного зв’язку «на 360° градусів»; вдосконалення системи винагороди на підприємстві; впровадження винагороди за компетентність у поєднанні із розширеною програмою розвитку персоналу
Незадово–лення	Аналіз змісту роботи: рівень складності завдань, обсяг відповідальності, обов’язків, прав і повноважень; оцінка результатів роботи та рівня компетентності

Знання	Проведення поетапних переговорів, які передбачають поступове обговорення із керівниками різних рівнів ієрархії та безпосередніми виконавцями, щодо процедури здійснення організаційних змін: строків, форми, точок контролю
Узгодже–ність цілей	Введення управління по цілям, бізнес–планування; уточнення індивідуальних цілей персоналу; формулювання стратегічних цілей «знизу–вверх»
Розуміння	Організація зворотного зв'язку: налагодження отримання інформації щодо ключових аспектів планованих організаційних змін від лінійних керівників та виконавців після проведення інформаційної компанії
Досвід	Проведення навчальних тренінгів–модерацій та симуляцій, які передбачають повну імітацію здійснення організаційних змін на підприємстві з метою формування уявлення про особливості їх проведення
Підкріп–лення	Вдосконалення винагороди персоналу на основі аналізу сильних та слабких сторін в поточній системі винагороди, що передбачає збільшення матеріальної, соціальної чи організаційної винагороди в залежності від їх впливу на показники роботи; розробка заходів із покарання в разі виявлення опору змінам
Самореалі–зація	Залучення працівників до творчої діяльності, поручення складних та відповідальних завдань в рамках організаційних змін, введення кружків з якості

Таким чином, узагальнюючи проведене дослідження управління організаційними змінами та виокремлення складових його механізму, було запропоновано його структуру, яка включає: принципи управління організаційними змінами, методи, етапи процесу, сфери здійснення, критерії ефективності та цілі управління. Управління через всі ці складові команди впровадження змін разом з керівництвом має забезпечити досягнення поставлених цілей та необхідних результатів. З метою забезпечення стабільності функціонування підприємства та його збалансованого розвитку важливим процесом є ініціювання та проведення організаційних змін, що дозволить нівелювати можливі ризики та сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Кадрове забезпечення управління змінами

Говорячи про кадрове забезпечення управління змінами слід відразу зупиниться на тому, хто ініціює ці зміни. Це може бути менеджер самої компанії, який самостійно розпочинає діяльність з поліпшення і змін, і може бути запрошений зовнішній консультант, що пропонує свою концепцію розвитку. Зміни це особливий об'єкт менеджменту, оскільки вони зачіпають робочі та особисті інтереси кожного члена організації, і отже неможливі без наявності команди однодумців, перетворюючих їх у життя.

В кадровому забезпеченні змін можна виділити три основні групи – лідер змін, агент змін (зовнішній консультант) і команда змін. Тільки успішна взаємодія цих груп може дати очікуваний управлінський ефект синергії (рис. 3.3).

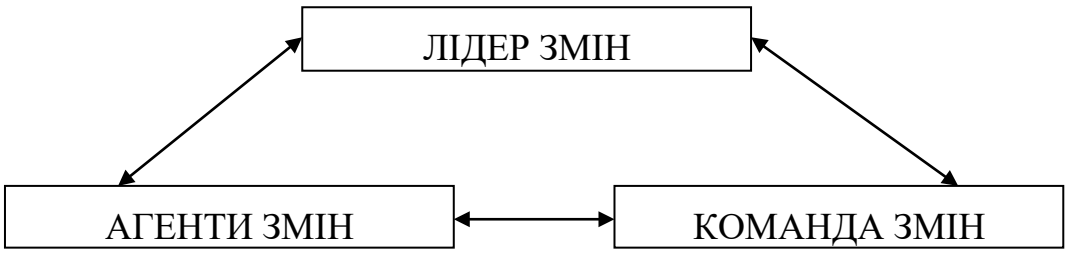

Рис. 3.3. Модель взаємозв'язку лідера, команди і агентів змін

Управлінська синергія взаємодії в представленій моделі може бути виражена:

$$С > Л + А + К \quad (3.1)$$

де С – управлінська синергія взаємодії в моделі взаємозв'язку лідера, команди і агентів змін;

Л – діяльність лідера, спрямована на реалізацію змін;

А – діяльність агента, спрямована на реалізацію змін;

К – діяльність команди, спрямована на реалізацію змін.

Спільні зусилля входять у модель елементів та дозволяють досягати синергії, яка виражається в

– якості проведених змін;

– терміні змін;

– зростанні кадрового потенціалу [33].

Розглянемо спочатку всі характеристики змінних Л, А і К таких як види, завдання, якості, навички, використовувані технології, реалізовані функції менеджменту (табл. 3.3.), а потім і взаємозв'язки між ними.

Таблиця 3.3

Характеристика складових кадрового забезпечення управління змінами

Характеристика	Лідер змін	Команда змін	Агент змін
Види	Лідери–аналітики, лідери– практики, лідери, що володіють баченням картини майбутнього ідеального стану організації	Команди, спрямовані на вирішення нечітко визначених, складних проблем, творчі або дослідницькі, спрямовані на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив	Керівники всіх рівнів управління, ключові фахівці компанії, внутрішні тренери
Технологія роботи	Цикл Демпінга–Шухарта	Реалізація вимог завдань керівництва щодо змін	Модель життєвого циклу організації І. Адізеса
Задачі	Інтеграція суспільства, об'єднання мас, вироблення політичного курсу, соціальний арбітраж, комунікація влади і народу, ініціювання оновлень, легітимація ладу	Підтримку життєдіяльності команди, розвиток нового виду продукту або послуг, оптимальне виконання поставлених завдань з впровадження змін	Трансляція головних стратегічних завдань і цінностей компанії, інформування співробітників про зміни, що відбуваються, роз'яснення їх причин та особливостей, залучення персоналу в зміни і в реалізацію поставлених завдань, передача необхідних

			знань, навчання відповідним навичкам
Функції менеджменту	Постановка цілей, контроль, планування, регулювання	Координування, організація	Мотивація, постановка цілей

Продовження табл. 3.3

Навички	Вербальна комунікація, вміння керувати часом і стресом, виявлення, визначення та вирішення проблем, самоаналіз, делегування повноважень, створення команди, управління конфліктами, постановка цілей, формування бачення майбутнього організації, стимулювання і мотивація інших осіб	Ступінь ефективності кожного з членів команди у виконанні прикріплених за ним функцій і соціальних ролей, ступінь ефективності команди як сукупності індивідів, удосконалення організаційної та командної систематизації досягнень та комунікацій	Навички міжособистісного спілкування, навички вирішення проблем, навички роботи в групах, політичні навички

Якість	Схема Іцхака Адізеса: ідеальний менеджер і лідер повинен виконувати чотири функції: бути виробником, адміністратором, підприємцем і інтегратором	Високий ступінь довіри між членами команди, чітка самоідентифікація індивідів з командою, спільне бачення місії команди і цілей, професійна компетентність, висока мотивація членів команди, взаємозалежність і взаємодоповнюваність членів в команді	Продовжують стабільно працювати в стресових ситуаціях, вміють спілкуватися з людьми, наділені даром переконання, креативні, здатні самостійно мислити і приймати рішення, спокійно ставляться до ризику, швидко думають і приймають рішення і т.д.

Охарактеризуємо кожен з елементів.

Лідер чи менеджер змін відіграє ключову роль у проведених змінах, так як є їх ініціатором. При цьому доцільно говорити про лідера змін, коли він їх ініціює і направляє, і про менеджера, коли він їх ініціює, а потім діє з допомогою агента змін.

Лідер змін на момент початку змін може займати одну з ключових керівних посад, а може бути неформальним лідером або ж займати посаду управлінця на низовому рівні.

Лідерів змін можна поділити на такі види (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Види лідерів змін

Вид лідера змін	Сильні сторони
Лідер–аналітик	Логічне мислення, розум
Лідер–практик	Досвід роботи, досвід змін, управління персоналом, знання психології
Лідер, володіючий баченням картини майбутнього ідеального стану організації	Стратегічне мислення, цілепокладання

Лідер змін звичайно є більш сильною особистістю, ніж звичайний лідер, так як він не просто веде за собою колектив, а, виходячи з назви, веде колектив до нового бажаного стану, змінюючи при цьому основні цінності, орієнтири, норми поведінки в організації [14].

Лідеру змін повинні бути притаманні впевненість в собі, сильна воля, знання психології людей і групової динаміки, організаторські здібності, компетентність, досвід роботи, гострий і гнучкий розум.

Основними завданнями лідера змін є:

– формування команди змін;

– подолання індивідуального і групового опору; – служіння особистим прикладом бажаних змін;

– готовими демонструвати нові моделі поведінки;

– навчання та отримання нових навичок;

– формулювання нових постулатів організаційної культури .

У своїй діяльності лідер керується методологією PDCA, яка являє собою найпростіший алгоритм дій з управління процесом і досягнення його цілей.

1) Планування встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт по досягненню цілей процесу та задоволення споживача, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів.

2) Виконання запланованих робіт.

3) Перевірка, збір інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності (KPI), отриманого в ході виконання процесу, виявлення та аналіз відхилень, встановлення причин відхилень.

4) Вплив (управління, коригування), вживання заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни у плануванні та розподілі ресурсів.

Іцхак Адізес запропонував свою методологію управління змінами через управління життєвим циклом компанії. З його точки зору, кожен лідер повинен забезпечувати ефективне виконання чотирьох функцій.

І. Адізес стверджує, що максимально ефективний менеджер – той, хто здатний на вищому рівні виконувати одночасно всі 4 функції. Але в реальності це недосяжно і можна лише говорити про гармонійне поєднання всіх чотирьох функцій і відповідно переважання однієї із них, яка і визначає стиль менеджменту (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5 Функції лідера [33]

Назва функції		Стилі менеджменту	Зміст функції
P	Виробництво результатів (Provide needs)	Виробник (Producer)	Виробництво результатів в компанії можливо тільки за рахунок задоволення потреб клієнтів, як зовнішніх, так і внутрішніх
A	Адміністрування (Administration)	Адміністратор (Administrator)	Адмінінстрування – зниження затрат, завдяки систематизації, повторенню і організації
E	Підприємництво (Entrepreneur)	Підприємець (Entrepreneur)	Підприємництво – позиціонування компанії на майбутніх ринках, генерування амбційних завдань і готовність ризикувати заради їх досягнення
I	Інтеграція (Integrate)	Інтегратор (Integrator)	Інтеграція – переведення механічної свідомості компанії в органічну. Т. об'єднання людей для досягнення спільних цілей, створення взаємозалежності і виключення незамінності

Він розділяє поняття ефективності та результативності системи управління організацією:

– система результативна, якщо виробляє той продукт, для виробництва якого і була створена;

– система ефективна, якщо вона робить це з найменшими можливими витратами.

Успішна організація результативна і ефективна як в короткочасній, так і в довготривалій перспективах (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6

Роль функції лідера в досягненні ефективності організації

Сфера докладання зусиль	Функція лідера	Орієнтованість	Перспектива
Функції	P	Результативність	Короткочасна перспектива
Системи	A	Еффективність	
Проактивність	E	Результативність	Довготривала перспектива
Органічність	I	Еффективність	

Якщо говорити про стадії життєвого циклу компанії, то на кожній з них домінує одна з функцій лідера (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7

Функції лідера на етапах життєвого циклу

Назва етапу	Функції лідера			
	P	A	E	I
Доглядання (Courtship)	+	+	*	+
Дитинство (Infancy)	*	+	*	+
Активна діяльність (Go–go)	*	+	*	+
Юність (Adolescence)	*	*	+	+
Розквіт (Prime)	*	*	*	+
Стабільність (Stable)	*	*	+	*
Аристократизм (Aristocracy)	+	*	+	*
«Взаємне обвинувачення» (Recrimination)	+	*	–	+
Бюрократизм (Bureaucracy)	–	*	–	–
Смерть (Death)	–	–	–	–

* функція домінує;

\+ функція реалізується в незначному обсязі; – функція відсутня.

Тобто можна зробити висновок, що для максимально ефективного функціонування організації необхідно створювати взаємодоповнюючі

управлінські команди і уточнювати, які навички керівників потребують подальшого розвитку.

Команда змін – це група людей, яка має високу кваліфікацію в певній галузі і максимально відданих загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу.

Можна виділити такі етапи формування команди змін:

1) Визначення призначення команди – вектора змін, що проводяться

2) Формування цілей команди

3) Постановка завдань команди

4) Визначення ролей в команді (табл. 3.8.)

5) Вироблення групових норм

Таблиця 3.8

Ролі учасників команди змін [5]

Назва ролі	Зміст ролі
Керівник	Здатний без упередження вислуховувати, розглядати й оцінювати переваги всіх пропозицій
«Робоча бджілка»	Багато працює, недоліком є негнучкість, несприйнятливість до неперевірених ідей
Мотиватор	Береться за справу з великою імпульсивністю, готовністю боротися з бездіяльністю, самозаспокоєння
Генератор ідей	Багато винахідливості та інтелекту, але недооцінює практичні деталі
Постачальник	Втрачає інтерес до роботи, коли проходить її первісна привабливість
Розсудливий аналітик	Хороші аналітичні здібності, але без натхнення і здатності мотивувати інших
Натхненник	Здатний створювати і підтримувати командний дух, але може бути нерішучим у вирішальні моменти
Контролер	Прагне домагатися досконалості в усьому, але турбується з приводу дрібниць

Агенти змін – це співробітники організацій різного рівня і спеціалізації, які стають провідниками місії, цінностей, стратегій, цілей і принципів роботи компанії.

Основними завданнями агентів змін стають:

– трансляція головних стратегічних завдань і цінностей компанії;

– інформування співробітників про зміни, що відбуваються, роз'яснення їх причин та особливостей;

– залучення персоналу в зміни і в реалізацію поставлених завдань;

– передача необхідних знань;

– навчання відповідним навичкам.

У ролі агентів змін найчастіше виступають зовнішні консультанти – внутрішні і зовнішні тренери, коучери, але це можуть бути і співробітники підприємства, керівники всіх рівнів управління, ключові фахівці компанії, співробітники служби HR і корпоративного університету. Внутрішніх агентів можна поділити на два типи:

– фахівці, вони генерують чудові ідеї, але не можуть їх

зтрансформувати в комерційну область;

– підприємці, вони розробляють зміни, які вимагають інідвідуальної і групової участі.

Навичками агентів змін є:

– навички міжособистісного спілкування: здатність встановлювати чіткі комунікації між людьми в ситуаціях, які часто являються напруженими і емоційно перевантаженими, вміння сформувати механізм зворотного зв'язку, здатність стабільно працювати в стресових ситуаціях (не плутати із зовнішніми проявами

спокою в стресовій ситуації), здатність провокувати стрес для виходу з ситуації застою;

– навички вирішення проблем: вміння класифікувати інформацію, що надходить, вміння дотримуватися цілей програми змін, вміння бачити проблемні і ризикові ситуації, вміння контролювати ситуацію, здатність самостійно мислити і приймати рішення, креативність, творчі нахили, почуття гумору;

– навички роботи в групах: вміння обговорювати в малих групах і направляти зусилля їх членів у конструктивне русло, вміння протиставляти думки співробітників в ході дискусії, навички неформального лідера, поділ особистого та службового, професіоналізм;

– політичні та етичні навички: вміння викликати довіру, вміння зберігати і грамотно використовувати конфіденційну інформацію.

Технологія роботи агента змін з організацією включає наступні етапи:

– контрактінг: зустріч з керівником організації, визначення цілей змін, укладення контракту;

– організаційна діагностика;

– аналіз діяльності організації;

– розробка варіантів проекту, затвердження проекту;

– впровадження та реалізація проекту змін;

– формування нової якості та рівня розвитку організації [22]

У систему супроводу проекту змін входять: коучинг, інструментарій тайм–менеджменту, семінари, майстер–класи, наради, впровадження технологій, передача технологій, навчання, ноу–хау, інфомаційна система, бази даних, консультації [33].

Взаємодія пар вхідних елементів може бути описана за допомогою методів управління в системі, інструментів взаємодії, домінуючих властивостей системи, причин опору, факторів опору, методів подолання опору (табл. 3.9.).

Таблиця 3.9

Характеристика систем відносин в моделі взаємодії лідерів, команди і агентів змін

Характеристика	Лідер–команда змін (Л+К)	Лідер–агенти змін (Л+А)	Агенти змін–команда (А+К)
Методи управління в системі	Соціально–психологічний метод, самоврядування	Економічний, соціально–психологічний	Науковий, соціально–психологічний
Домінуючі властивості в системі	Принцип синхронності, принцип невизначеності, саморегуляція	Інтегративність, емерджентність	Інтегративність, зворотній зв'язок

Продовження табл. 3.9

Інструменти взаємодії	Особистий приклад, формування команди	Контрактинг, організаційна діагностика	Майстер-класи, тренінги, подолання опору
Причини опору	Відсутність взаємодії, відчуття загрози соціальним відносинам, невіра в інших людей	Нерозуміння і неприйняття процесу зміни	Небажання змінювати трудові навички, потреба в безпеці, бажання зберегти статус-кво
Методи подолання опору	Максимально залучати до управління змінами всю лояльно налаштовану частину персоналу, незначний підкуп або м'які санкції за опір	Змінами не повинні керувати особи, матеріально зацікавлені в них, повна інформованість	Слід відкрито обговорювати ідеї і напрями змін, слід складати і оприлюднювати жорсткі графіки дій, формуючи агентами у команди установку на неминучість організаційних змін
Фактори опору	Час, необхідний для адаптації	Економічні витрати в результаті змін	Сумнів в технічній реалізації змін

Отже, сфера управління змінами тісно пов'язана з інтересами людей, тому що завдяки їм і для них ці зміни проводяться. Дослідження кадрового забезпечення управління змінами дозволило виділити основні групи, що приймають участь у них, визначити характеристики цих груп і сфери взаємодії, що в цілому дозволяє досягти управлінської синергії.

ВИСНОВКИ

За сучасних умов будь-який суб’єкт господарювання існує у постійно змінюваному динамічному середовищі. Безумовно, зміни відбуваються безперервно, незважаючи на бажання та потреби людей та організацій, що обумовлює необхідність постійних змін стратегій їх розвитку. Уміння управляти змінами на підприємствах з метою підвищення ефективності їх розвитку є необхідною умовою сьогодення.

Управління змінами на підприємствах необхідно не тільки тоді, коли виникають кризові ситуації, але й за умов стабільного їх стану. Для того, щоб вижити на ринку та бути конкурентоспроможним, будь–якому

підприємству необхідно постійно розвиватися, що означає необхідність запровадження змін. «Зміни» є сталою характеристикою діяльності підприємства, відображають перехід з поточного стану до бажаного і можуть викликати організаційний стрес.

Ключовими складовими, які характеризують категорію «організаційні зміни» є такі: перехід з однієї форми, якості чи стану якого–небудь організаційного елементу (поточної) в іншу (бажану) на протязі часу, який піддається спостереженню як із середини організації, так і зовні, спричинений впливом ендогенних та екзогенних факторів; характеристика функціонування організації; процес радикальної чи часткової трансформації структури і компетенцій; процеси адаптації та розвитку.

Під управлінням організаційними змінами зазвичай розумують планування та здійснення змін на підприємстві з метою мінімізації супротиву змінам та максимізації ефективності здійснення даних змін.

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

У загальному вигляді визначають чотири класичні стратегії змін: стратегія сили (примусова стратегія) – передбачає використання керівником свого

службового становища з метою примушування співробітників сприймати зміни; емпірична (раціональна) стратегія – передбачає використання аргументів з метою переконання співробітників у корисності змін, апелювання до їх здоровому глузду; нормативна (перевиховна) стратегія – передбачає використання понять про норми та цінності, властиві для співробітників; за умови її використання намагаються змінити існуючі цінності, норми та поведінкові тенденції з метою виникнення нових точок зору та поведінкових форм, що піддаються змінам; фасілітативна стратегія – передбачає створення умов з метою викликати та здійснити зміни за допомогою матеріальних та інших можливостей: співробітникам обіцяють винагороду, якщо вони підтримають зміни.

Узагальненням розглянутих наукових підходів до управління організаційними змінами на індивідуальному рівні є модель ADKAR, розроблена в 1998 році компанією Prosci Research. Сутність даної моделі визначається її назвою ADKAR, яка є абревіатурою таких елементів: A (awareness) – розуміння: для чого потрібні зміни, що буде результатом їх проведення; D (desire) – бажання: чи вмотивовані співробітники до здійснення змін; K (knowledge) – знання: чи знають працівники як здійснити необхідні зміни; A (ability) – здатність: чи забезпеченні ви та ваші співробітники необхідною інформацією та ресурсом для навчання; R (reinforcement) – підкріплення: чи існує система підтримки та стимулювання до здійснення змін.

Миргородська міська рада в 2002 році заснувала комунальне підприємство «Спецкомунтранс», яке розташоване за адресою: 37604, Полтавська обл., м.Миргород, вул. Шишацька, 86. Основним видом діяльності цього підприємства є збирання, транспортування, захоронення, утилізація та сортування побутових відходів.

За проведеним аналізом фінансово–господарського стану підприємства, що здійснювався на основі розрахунку показників оцінки майнового стану, ліквідності активів та платоспроможності, фінансової стійкості, показники оцінки ділової активності, показники оцінки рентабельності підприємства можна підвести загальний підсумок: підприємство має гарну матеріально-технічну базу; показники ліквідності свідчать про ліквідний баланс підприємства; показники фінансової стійкості свідчать про платоспроможність та забезпеченість підприємства власними оборотними засобами для здійснення своєї діяльності.

Проведене дослідження сутності управління організаційними змінами та морфологічний аналіз понять «механізм» та «економічний механізм», а також – «механізм управління», дозволило визначити, що в цілому механізм варто вважати системою, яка включає ряд процесів, що представлені як послідовність. Він створюється та функціонує на мікроекономічному рівні в контексті управління організаційними змінам (економічний механізм, механізм управління та організаційно–економічний механізм), який фактично можна відобразити як сукупність із трьох складових: безпосередньо механізм, суб'єкт управління ним та управлінський вплив. Сам механізм характеризується наявністю важелів і регуляторів, цільових, функціональних підсистем і підсистем забезпечення, які знаходяться у постійній взаємодій та взаємообумовленості як ряд процесів, що представляють послідовність, яка забезпечує перетворення входу на вихід відповідно до мети створення цього механізму.

Так як механізм управління організаційними змінами є економічним і має бути створений на мікроекономічному рівні, то його варто вважати організаційно-економічним. Так як він передбачає управління організаційними змінами, то відповідно він повинен відповідати вимогам механізму управління.

Враховуючи незадовільні умови функціонування більшості підприємств, найбільш прийнятним інструментом управління організаційними змінами є організаційний розвиток. Існуючі переваги даного методу, а саме: висока соціальна адаптованість змін, низький рівень опору змінам, орієнтація на «людський фактор», можливість підвищення кваліфікації персоналу, постійне навчання та розвиток, підвищення рівня мотивації і ініціативності співробітників, нівелюють наявні недоліки та дозволяють підприємствам послідовно та поступово реалізувати процес управління організаційними змінами.

Аналіз існуючих у науковій літературі підходів стосовно управління організаційними змінами на вітчизняних підприємствах дозволив встановити, що процес проведення організаційних змін можна представити у вигляді трьох складових: 1) прийняття управлінського рішення про необхідність проведення організаційних змін (планування організаційних змін); 2) підготовка до впровадження організаційних змін (організація здійснення змін); 3) безпосередня реалізація організаційних змін (мотивація персоналу до сприйняття змін, контроль та регулювання процесу здійснення організаційних змін).

Говорячи про кадрове забезпечення управління змінами слід відразу зупиниться на тому, хто ініціює ці зміни. Це може бути менеджер самої компанії, який самостійно розпочинає діяльність з поліпшення і змін, і може бути запрошений зовнішній консультант, що пропонує свою концепцію розвитку.

Для максимально ефективного функціонування організації необхідно створювати взаємодоповнюючі управлінські команди і уточнювати, які навички керівників потребують подальшого розвитку.

Команда змін – це група людей, яка має високу кваліфікацію в певній галузі і максимально відданих загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу. Агенти змін – це співробітники організацій різного рівня і спеціалізації, які стають провідниками місії, цінностей, стратегій, цілей і принципів роботи компанії.

Сфера управління змінами тісно пов'язана з інтересами людей, тому що завдяки їм і для них ці зміни проводяться.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошина С.О. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 23. 2018. URL: http://global–national.in.ua/archive/23–2018/41.pdf

2. Анде Т.Е. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. Економічний вісник, 2023, №1. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/1/EV20231_122–132.pdf

3. Бандура Р.О. Управління змінами як інструмент впровадження управління знаннями в організації. Ефективна економіка № 4, 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3981

4. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 – «Економіка, організація та управління підприємствами» / Т. В. Бауліна; Міжнародний науково–технічний університет. – Київ, 2020. – 20 с.

5. Бєляєва Н.Є. Управління організаційними змінами підприємства :
автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. Є. Бєляєва ; Харк. нац. екон. ун–т. – Х., 2019. – 20 с.

6. Буднік М.М. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві.
БІЗНЕСІНФОРМ № 10 ’2020. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business–inform–2020–10_0–pages–370_376.pdf

7. Гордієнко Л.Ю. Управління організаційними трансформаціями як фактор економічного розвитку підприємства в умовах економіки знань / Л. Ю. Гордієнко // Управління розвитком: зб. наук. статей. – Харків, ХНЕУ, 2020. – № 20 (96). – С. 164–166.

8. Гриньова В.М. Організаційно–економічні основи формування корпоративного управління в Україні : монографія / В.М. Гриньова, О.Є. Попов. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. – 324 с.

9. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика

: монографія. Київ : КНУТД, 2014. 364 с

10. Дак Д.Д. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. URL:

http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/38.pdf

11. Дак Д.Д. Формування системи управління змінами на підприємстві.

Інтелект XXI № 2 2014. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014_2/13.pdf

12. Кальніченко Л.Ф. Реструктуризація підприємств та шляхи підвищення її ефективності (на матеріалах підприємств трубної промисловості України) : автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – «Економіка, організація і управління підприємствами» / Л.Ф. Кальніченко; Київський національний економічний університет. – Київ, 2019. – 22 с.

13. Кизим Н.А. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. Науковий вісник

Міжнародного гуманітарного університету. URL:

http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2015/12–2015/23.pdf

14. Клебанова Т.С. Математичні методи і моделі ринкової економіки:

навчальний посібник / Т.С. Клебанова, М.О. Кизим, О.І. Черняк та ін. – Х.:

ВД «ІНЖЕК», 2018. – 456 с.

15. Козаченко С.В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища

Технологический аудит и резервы производства — № 1/5(21), 2015/ – с. 34–40.

16. Копитова І.В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. Ефективна економіка № 5, 2014. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056

17. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. – 2018. – № 2. – С. 66–71. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j–pdf/gev_2018_2_12.pdf.

18. Круглов М.И. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 18, частина 1, 2018. С. 6–9

19. Крупа К. Методи організаційних змін у регулюванні економічних процесів: автореф. дис... докт. екон. наук: спец. 08.02.03 – «Організація управління, планування і регулювання економікою» / К.Крупа; Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2005. – 36 с.

20. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. – 2021. – № 2. – С. 66–71

21. Лепейко Т.І. Підхід до визначення готовності організації до організаційних змін / Т.І. Лепейко, Д.В. Найпак // Матеріали V міжнародної науково–практичної конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі 21 століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти», (Полтава, 13 –14 травня 2010 р.) // РВВ ПУЕТ. – 2010. – С. 76–78.

22. Лепейко Т.І. Забезпечення розвитку підприємства шляхом управління організаційними змінами / Т.І. Лепейко, Д.В. Найпак // Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ, 2012. – № 4, Том 2. – С. 20–24.

23. Лузин А.Е. Система управління змінами к складник успішного розвитку підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 3 (08) 2017. URL: http://www.easterneurope–ebm.in.ua/journal/8_2017/37.pdf

24. Матюшенко Ю.В. Формування механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. Економіка розвитку, № 3 (83), 2017. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17852/1/%D0%94%D0%BE%
D0 48
%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20Microsoft%20Word%
20 %285%29.pd

25. Міхеева О.О. Концепція управління організаційними змінами підприємства. Ефективна економіка, № 10. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf

26. Медынский В.Г. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. Науковий вісник
Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип.
37. С. 56–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_12.

27. Мельник Л.Г. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць, 2018. Вип. 32, с. 123–136. URL: https://doi.org/10.30977/ETK.2225–2304.2018.32.0.123.

28. Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp–content/uploads/mmi/volume–9–issue1/mmi2018_1_218_234.pdf

29. Мірошник Н.О. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. URL: http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2015/12–2015/23.pdf

30. Наумова О.В. Управління змінами в системі управління підприємством / Г.М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки. 2020. № 2 (52). С. 287– 291.

31. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: наукове видання / Г.В. Назарова. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с.

32. Надимов С.П. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. Проблеми економіки та управління. Вип. 4, 2019. https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2019/nov/19816/semi22019–114–122.pdf

33. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д.В. Найпак // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид. ХарРІНАДУ «Магістр», 2018. – Випуск № 2 (33). – С. 267–277

34. Петрова І. Л. Управління персоналом в процесі організаційних перетворень / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки: зб. наук.

праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: т. 1, ч. ІІ. – К: КНЕУ, 2017. – С. 646–655.

35. Погорєлов Ю.С. Вибір способів розвитку підприємства / Ю.С. Погорєлов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 4., Т. 2. – С. 79–85.

36. Пономаренко В.С. Сучасні проблеми моделювання соціально–економічних систем: монографія / Харків: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 440 с.

37. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 328 с.

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

39. Пул М. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві / Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі // Бізнес Інформ. – 2015. – № 11. – С. 39–44.

40. Регіональний план управління відходами у Полтавській області до 2030 року. https://www.adm–pl.gov.ua/advert/oprilvudnennva–dlva–obgovorennva–proektu–regionalniv–plan–

41. Рындин А.Г. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості / О.О. Гайдей; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2017. – 19 с.

42. Овсянюк–Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

43. Степаненко С.В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами» / С.В. Степаненко, С.В. Лукашев // БізнесІнформ. – 2019. – №4. – С. 291−297.

44. Степаненко С.В. Науково–теоретичне дослідження сутності поняття «механізм» в контексті управління організаційними змінами / С.В. Степаненко // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2015. –№ 13. – 275–287.

45. Серебровський К. Управління змінами данина моді чи нагальна потреба? URL: https://www.cfin.ru/ management/strategy/change/priority.shtml (Дата звернення: 10 вересня 2024 р.).

46. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г.М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2020. – № 2(52). – С. 287 – 291.

47. Томчук О.В. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. Економіка та суспільство. Випуск № 53 / 2023. file:///C:/Users/admin/Downloads/2697–%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B
0 %D1%82%D1%82%D1%96–2603–1–10–20230906.pdf

48. Чернявська І.М. Управління організаційними змінами на машинобудівному підприємстві: автореф. … канд. екон. наук: 08.00.04. Дніпропетровськ, 2013. 22 с.

49. Шведчиков О.А. Принципи розвитку промислового підприємства в умовах швидких змін / О.А. Шведчиков // Часопис економічних реформ. – 2017. – № 1. – С. 104–108.

50. Шапій А.С. Теоретико–методичні засади управління змінами на промислових підприємствах. Класичний приватний університет. Випуск 2(25) 2021. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/9.pdf

51. Шамрай О.В. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С.Р. Стеців // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О.Є. Кузьмін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 155–161. (Вісник / Національний університет «Львівська політехніка»; № 714

52. Шаненко О.О. Управління змінами на підприємстві / О.О. Гайдей //
Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 3 (19) 2019. С. 71–75.

53. Яненко В.О. Сучасні підходи до управління змінами.
Причорноморські економічні студії (38 (1)). с. 72–76.

54. Ackerman L. Development, transition or transformation: the question of change in organizations / D.F. Van Eynde, J.C. Hoy, D.C. Van Eynde. – San Francisco: Organization Development Classics, Jossey Bass, 1997. – 248 p.

55. Adams J. Transition: Understanding and Managing Personal Change /
J. Adams, J. Hayes, B. Hopson. – London: Martin Robinson, 1976. – pp 3–25.

56. Barnett W. Modeling internal organizational change / W. Barnett, G. Carroll // Annual Review of Sociology. – 1995. – Vol. 21, № 1. – P. 217–236.

57. Becker T. Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance / T. Becker, R. Billings, D. Eveleth, N. Gilbert // Academy of Management Journal. – 1996. – Vol. 39, No. 2. – P. 464–482.

58. Beckhard R. Organizational transitions: managing complex change / R. Beckhard, T. H. Reuben. – New York: Addison–Wesley Pub. Co., 1987. – 117 p.

59. Belanger L. Le changement organisationnel et le developpement / L. Belanger,
J. Jacques // La dimension humaine des organisations. – 1994 – № 2 – p. 357–386.

60. Bennis W. G. An invented life: reflections on leadership and change / W. G. Bennis. – Massachusetts : Addison–Wesley Pub. Co., 1994 – 256 p.

61. Buchanan D. Organizational behavior: an introductory text / D. Buchanan, A. Huczynski; 5th ed. – Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2004. – 434 p.

62. Bumes B. Kurt Lewin and the planned approach to change: a re–appraisal / B. Bumes // Journal of Management Studies, 2007.– Vol. 41. – No. 6. – p. 972–1002.

63. Burke W. A causal model of organizational performance and change. / W. Burke, G. Litwin // Journal of Management. – 1992. – Vol. 18, № 3 – P. 523–545.

64. Burke W. Organization change: theory and practice / W. Burke; 3–rd edition. – Thousand Oaks: SAGE, 2010. – 384 p.

65. Burke W. Reinventing organization development: new approaches to change in organizations / W. Burke, D. Bradford. – US : John Wiley & Sons, Inc, 2005. – 256 p.

66. Caluwé de Léon Learning to change: a guide for organization change agents / Léon de Caluwé, Hans Vermaak. – Thousand Oaks: SAGE, 2003. – 330 p.

67. Cameron E. Making Sense of Change Management / E. Cameron, M. Green – New York: Kogan Page, 2004 – 282 p.

68. Clarke J. Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research universities / J. Clarke, C. Ellett, J. Bateman, J. Rugutt // Paper presented at the Twenty–first Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education. – Memphis, TN – 1996. – October 31–November 3. – P. 45–67.

69. Collerette P. Le changement organisationnel: theorie et pratique. / P. Collerette, G. Delisle, R. Perro. – Quebec : Presse de l'Universite du Quebec, 1997. – 174 p.

70. Cummings T.G. Organization development & change / T.G. Cummings, Ch. G. Worley. – Canada : Nelson Education Ltd, 2008. – 772 p.

71. Demers C. De la gestion du changement a la capacite de changer : L'evolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 a aujourd'hui
/ C. Demers // Gestion – 1999. – Vol. 24, № 3, septembre. – P. 131 – 139.

72. Dupuis J.–P. Sociologie de l'economie, du travail et de l'entreprise / J.–
P. Dupuis, A. Kuzminski– Boucherville: Gaëtan. Morin, 1998. – 500 p.

73. Egan T. M. Organization development: An examination of definitions and dependent variables / T. M. Egan // Organization Development Journal. – 2002. – № 20(2). – P. 59–70.

74. French Wendell L. Organization development and transformation: managing effective change / Wendell L. French, Cecil Bell, Robert A. Zawacki. – Osborne: McGraw–Hill/Irwin, 2004 – 506 p.

75. Gale Encyclopedia of Small Business: Managing Organizational Change
/ Режим доступу: http://www.answers.com/topic/managing–organizational–change

76. Green M. Change management master class: a step by step to successful change management / M. Green. – India: Replika Press Pvt Ltd – 278 p.

77. Grouard B. L'Entreprise en mouvement: conduire et reussir le changement / B. Grouard, F. Meston. – Paris: Dunod, 1998. – 336 p.

78. Hafsi T. Les fondements du changement strategiques / T. Hafsi, B. Fabi. – Montreal: Editions Transcontinental, 1997. – 372 p.

79. Hinings C. R. The dynamics of strategic change (Corporate Strategy, Organization, and Change) / C.R. Hinings – London: Blackwell Publishers, 1989. – 223 p.

80. Huber G. Understanding and Predicting Organizational Change / G. Huber, W. Glick, C. Miller, K. Sutcliffe // Organizational Change and Redesign
N. Y. – 1993. – P. 215–265.

81. Huff J. Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia / J. Huff, A. Huff, H. Thomas // Strategic Management Journal. – 1992. – Vol. 13 (Special Summer Issue). – P. 55–75.

82. Kübler–Ross E. Living with Death and Dying / E. Kübler–Ross – New York: Simon & Schuster, Inc., 1997. – 192 p.

Додаток А

Анкета для оцінки рівня готовності персоналу до організаційних змін на індивідуальному та груповому рівнях

Шановні респонденти! На Вашому підприємстві передбачаються організаційні зміни (удосконалення технології, яке обумовлює зміну виробничого процесу; зменшення кількості рівнів ієрархії управління; введення нового підрозділу або укрупнення існуючих; запровадження нового програмного забезпечення тощо), які виступають причиною зміни Ваших безпосередніх обов’язків, завдань, функцій, переведення в інший підрозділ або на нову посаду.

Відповідаючи на запитання анкети, намагайтеся бути максимально уважними та щирими. Анкета анонімна, зібрані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Будь ласка, повністю прочитайте кожний варіант запитання і обведіть ту відповідь, яка найбільше відповідає стану справ на

Вашому підприємстві. Заздалегідь вдячні Вам за допомогу!

І. ОЦІНКА КРИТЕРІЇВ.

1. Інформованість. Чи надається Вам вся необхідна інформація про майбутні функції, роботи, завдання:

а) так, завжди, у повному обсязі;

б) у повному обсязі інформація надається майже постійно;

в) в більшості випадків;

г) рідко;

д) дуже рідко;

е) ніколи;

2. Навчання. В разі необхідного переведення на більш високу посаду або отримання більш складаних завдань, чи здійснюється процес навчання зі сторони підприємства (тренінги, семінари)?

а) навчання специфіковано – повністю відповідає майбутнім завданням

та функціям;

б) навчання проводиться на загальних умовах, без специфікації;

в) здійснюється нетривалий курс навчання;

г) проводиться короткотривалий семінар;

д) розповсюджується допоміжний та методичний матеріал із необхідною інформацією;

е) навчання не проводиться.

3. Бажання. Чи відчуваєте Ви бажання до змін: виконання нових функцій, розширення повноважень, від повільності?

а) завжди;

б) часто;

в) в більшості випадків;

г) рідко;

д) не сприймаю зміни;

е) здійсню все можливе щоб не допустити зміни.

4. Незадоволення. Чи задоволені Ви своєю посадою, винагородою, змістом роботи та ін.?

а) абсолютно не задоволений;

б) ні, людина постійна повинна вдосконалюватися;

в) не задоволений (на), вважаю, що можу виконувати складніші завдання;

г) майже задоволений (на);

д) повністю задоволений, за виключенням деяких аспектів;

е) повністю задоволений.

5. Знання. При проведенні організаційних змін керівництво надає чіткі рекомендацій щодо безпосереднього процесу проведення передбачених організаційних змін?

а) завжди;

б) часто;

в) переважно;

г) рідко;

д) дуже рідко;

е) ніколи.

6. Узгодженість цілей. Чи співпадають Ваші персональні цілі з цілями Вашої організації?

а) завжди;

б) часто;

в) переважно;

г) рідко;

д) дуже рідко;

е) ніколи.

7. Розуміння цілей. Чи розумієте Ви необхідність впровадження організаційних змін?

а) завжди;

б) часто;

в) переважно;

г) рідко;

д) дуже рідко;

е) ніколи.

8. Досвід. Чи маєте Ви досвід участі у організаційних змінах (робота у проектній команді, отримання нової посади, зміни функціональних обов'язків, тощо)?

а) так, маю великий досвід;

б) так, в мене є досвід участі в організаційних змінах;

Продовження додатку З

в) так, я маю невеликий досвід участі в організаційних змінах;

г) так, я маю малий досвід участі в організаційних змінах;

д) я маю дуже малий досвід участі в організаційних змінах;

е) ні, я не маю досвіду в організаційних змінах.

9. Підкріплення. Чи працює на Вашому підприємстві система стимулювання впровадження організаційних змін?

а) так, працює дуже ефективно;

б) так, працює достатньо ефективно;

в) так, працює досить ефективно;

г) працює, але неефективно;

д) майже не працює;

е) ні, не працює.

10. Самореалізація. Чи є на Вашому підприємстві можливість самореалізації в процесі впровадження організаційних змін?

а) так, завжди, дуже велика;

б) так, є досить висока можливість;

в) в більшості випадків;

г) рідко;

д) дуже рідко;

е) ніколи;

ІІ. Визначте, будь ласка, який із зазначених критеріїв, що Ви оцінили, давши відповідь на попередні запитання, найбільш впливає на Вашу готовність до сприйняття організаційних змін. Проранжуйте критерії за рівнем впливу від «1» до «10», де «10» відповідає найбільшому впливу, а «1» найменшому, використавши всі цифри діапазону. Цифри не повинні повторюватися.

Критерії	інформованість	навчання	бажання	незадоволення	знання	узгодженість цілей	розуміння	досвід	підкріплення.	самореалізація
Ранг										

І. ОЦІНКА КРИТЕРІЇВ.

1. Довіра колегам. Ви довіряєте своїм колегам?

а) завжди;

б) часто;

в) переважно;

г) рідко;

д) дуже рідко;

е) ніколи.

2. Організаційна культура. Чи підтримують організаційні зміни на Вашому підприємстві правила, норми, моделі поведінки, ритуали, традиції?

а) всі зазначені елементи;

б) майже всі;

в) переважно всі;

г) деякі;

д) декілька;

е) ніякі.

3. Лідерство. Як часто Ваш безпосередній керівник при необхідності вирішення комплексного складного завдання, що стоїть перед Вашим підрозділом, проявляє себе як лідер?

а) завжди;

б) часто;

в) переважно;

г) рідко;

д) дуже рідко;

е) ніколи.

4. Чіткість завдань. Як чітко Ваш керівник ставить цілі та завдання підрозділу?

а) абсолютно зрозуміло;

б) ясно, але інколи виникають незначні питання;

в) в більшості випадків зрозуміло;

г) іноді виникає багато питань;

д) часто виникає багато питань;

е) абсолютно нічного не зрозуміло.

5. Справедливість. Наскільки справедливо розподіляються обов'язки та відповідальність між співробітниками у Вашому підрозділі?

а) абсолютно справедливо;

б) переважно справедливо;

в) справедливо щодо переважної кількості завдань ;

г) справедливо щодо окремих завдань;

д) є «улюбленці» та «цапи–відбувайли»;

е) абсолютно несправедливо.

6. Залучення. Наскільки часто Вас залучають до прийняття рішень?

а) завжди;

б) часто;

в) іноді;

г) рідко;

д) дуже рідко;

е) ніколи.

7. Комунікації. Як Ви можете оцінити рівень комунікацій (спілкування один з одним) всередині Вашого підрозділу?

Продовження додатку З

а) високий: відкрите та доброзичливе спілкування;

б) досить високий: відкрите спілкування майже на всі теми;

в) переважно високий: відкрите спілкування на окремі теми;

г) середній: повноцінне формальне спілкування;

д) досить низький: рідке формальне спілкування;

е) низький: відсутність нормального спілкування взагалі.

8. Соціально–психологічний клімат. Як Ви можете охарактеризувати соціально–психологічний клімат у Вашому підрозділі?

а) сприятливий;

б) досить сприятливий;

в) переважно сприятливий;

г) переважно несприятливий;

д) досить несприятливий;

е) несприятливий.

9. Навчання. Наскільки часто на Вашому підприємстві проводиться навчальні тренінги з формування команди, з групової динаміки, лідерства, вирішення конфліктів?

а) завжди;

б) часто;

в) переважно;

г) рідко;

д) дуже рідко;

е) ніколи.

ІІ. Визначте, будь ласка, який із зазначених критеріїв, що Ви оцінили, давши відповідь на попередні запитання, найбільш впливає на Вашу готовність до сприйняття організаційних змін. Проранжуйте критерії за рівнем впливу від «1» до «10», де «10» відповідає найбільшому впливу, а «1» найменшому, використавши всі цифри діапазону. Цифри не повинні повторюватися.

Критерії	довіра колегам	організаційна культура	лідерство	чіткість завдань	справедливість	залучення.	комунікації	соціально–психологічний клімат	навчання
Ранг									

ДЯКУЄМО ЗА СПІВПРАЦЮ!!!!!!!!!!!!

Додаток Б

Визначення вагомості критеріїв оцінки готовності персоналу до організаційних змін та узгодженості думок експертів

Таблиця 1

Оцінка вагомості критеріїв за результатами анкети на індивідуальному рівні на прикладі підприємства

Експерти	Критерії										Сума відхилення	Коефіцієнт конкордації
	Інформованість	Навчання	Бажання	Незадоволення своїм поточним становищем	Ясність процедури здійснен–ня організаційних змін	Узгодженість персональних та організаційних цілей	Розуміння цілей впровадь–ження організаційних змін	Досвід участі в проведенні організаційних змін	Підкріплення.	Можливість самореалізації		
1	8	2	10	6	7	4	3	9	1	5		
2	9	3	10	4	8	5	2	7	1	6		
3	6	1	10	4	9	3	7	8	2	5		
4	6	4	10	3	8	7	2	9	5	1		
5	10	2	9	4	7	5	3	8	1	6		
6	8	1	10	3	7	6	2	9	4	5		
7	7	4	10	3	9	5	1	8	6	2		
8	8	1	10	3	7	6	2	9	4	5		
9	9	3	10	4	8	5	2	7	1	6		
10	7	4	10	3	9	5	1	8	6	2		
11	8	2	10	6	7	4	3	9	1	5		

12	9	3	10	6	8	5	4	7	1	2		
13	6	1	10	4	9	3	7	8	2	5		
14	7	3	10	5	9	6	4	8	2	1		
15	8	4	9	2	7	1	3	10	5	6		
16	8	4	9	2	7	1	3	10	5	6		
17	9	3	10	6	8	5	4	7	1	2		
18	7	3	10	5	9	6	4	8	2	1		
19	10	2	9	4	7	5	3	8	1	6		
20	6	4	10	3	8	7	2	9	5	1		
Сума рангів	156	54	196	80	158	94	62	166	56	78		
Середнє значення	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110		
Відхилення суми рангів від середнього значення	46	–56	86	–30	48	–16	–48	56	–54	–32		
Квадрат відхилення суми рангів від середнього значення	2116	3136	7396	900	2304	256	2304	3136	2916	1024	25488	0,7724

Таблиця 2

Оцінка вагомості критеріїв за результатами анкети на груповому рівні на прикладі підприємства

Експерти	Критерії									Сума відхилення	Коефіцієнт конкордації
	рівень довіри колегам	сприйняття організаційної культури	визнання керівника лідером	чіткість цілей і завдань роботи підрозділу	справедливість розподілу обов'язків та відповідальності між співробітниками	участь у прийнятті рішень	рівень розвитку комунікацій всередині групи	сприятливий соціально–психологічний клімат	проведення тренінгів		
1	4	5	6	2	3	1	9	8	7		
2	6	5	4	3	1	2	9	8	7		
3	5	6	4	3	1	2	9	7	8		
4	8	6	4	2	1	3	9	5	7		
5	5	6	4	3	1	2	9	7	8		
6	7	4	5	1	2	3	6	8	9		
7	5	4	6	3	1	2	9	8	7		
8	5	6	4	1	2	3	8	9	7		

9	5	4	6	1	3	2	9	8	7		
10	5	4	6	3	2	1	8	9	7		
11	4	5	6	2	3	1	9	8	7		
12	6	5	4	3	1	2	9	8	7		
13	5	4	6	3	2	1	8	9	7		
14	7	6	5	3	2	1	9	8	4		
15	5	6	4	1	2	3	8	9	7		
16	7	4	5	1	2	3	6	8	9		
17	5	4	6	3	1	2	9	8	7		
18	7	6	5	3	2	1	9	8	4		
19	5	4	6	1	3	2	9	8	7		
20	8	6	4	2	1	3	9	5	7		
Сума рангів	114	100	100	44	36	40	170	156	140		
Середнє значення	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
Відхилення суми рангів від середнього значення	14	0	0	–56	–64	–60	70	56	40	20664	2,960444
Квадрат відхилення суми рангів від середнього значення	196	0	0	3136	4096	3600	4900	3136	1600		