

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА
ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ»

Виконав: студент 2 курсу,
гр. ЕЖ-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»

_____ Олег ХАРЧЕНКО

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор
_____ Людмила КАЛІНІЧЕНКО

Рецензент: Т.В.О. Генерального
директора АТ «Новий Стиль»
_____ Надія РАДЕВИЧ

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Бізнес-менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

_____ (підпис)

(ім'я, прізвище)

«07» грудня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Харченко Олега Олеговича

1. Тема роботи «Управління процесами організаційних змін на підприємстві в умовах цифрової трансформації» керівник роботи Калініченко Людмила Леонідівна, доктор економічних наук, професор затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.10.2024 року №2101-5/3369.
2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні основи управління організаційними змінами; провести аналіз процесів управління організаційними змінами АТ «Новий Стиль»; розробити пропозиції щодо удосконалення процесів управління організаційними змінами АТ «Новий Стиль».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедрі

5. Дата видачі завдання «10» травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Олег ХАРЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Людмила КАЛІНІЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ.....	8
1.1. Організаційні зміни: поняття, сутність, класифікація.....	8
1.2. Управління організаційними змінами: підходи, моделі та стратегії.....	15
1.3. Вплив цифрової трансформації в управлінні організаційними змінами.....	24
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «НОВИЙ СТИЛЬ».....	30
2.1. Етапи розвитку та загальна характеристика досліджуваного підприємства.....	30
2.2. Аналіз стану процесів управління організаційними змінами.....	36
2.3. PEST та SWOT аналіз підприємства в управлінні організаційними змінами.....	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗА- ЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «НОВИЙ СТИЛЬ».....	55
3.1. Шляхи удосконалення управління процесами організаційних змін.....	55
3.2. Формалізація та цифровізації процесів управління організаційними змінами.....	59
3.3. Впровадження відділу стратегічного планування та організаційного розвитку.....	75
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

У сучасному динамічному світі, щоб вижити, організація повинна змінюватися. Інноваційні винаходи швидко витісняють стандартні способи роботи. Організації, які витрачають основну частину свого часу і ресурсів на підтримання статус-кво, навряд чи будуть процвітати в нинішній мінливій обстановці.

Успішна організація постійно перебуває в динаміці. Організація - живий організм, який постійно рухається в напрямку зростання або спаду. Усі організації спрямовані на розвиток, а отже, їхньою метою є рух тільки в позитивному напрямку, у напрямку зростання.

З розвитком організації відбувається й еволюція змін. Першопричина змін - дія сил, зовнішніх по відношенню до організації. Спочатку вони ледь помітні і не відчуються компанією, сприймаються як зовнішнє оточення. Поступово зміни в технологіях, методах і способах роботи проникають в організації конкурентів і партнерів. З'являються нові стандарти якості, часу і роботи. Не беручи до уваги зміни та відштовхуючи розгляд змін і подальшого розвитку, організація ставить під загрозу ефективність своєї роботи. Зміни, які були не так давно зовнішніми, стають внутрішніми. Необхідність змін стає неминучою в такій ситуації.

Менеджери шукають способи заохочення нововведень, які дозволили б організаціям відповідати мінливому зовнішньому середовищу, розвиватися і йти вперед до поставлених цілей. Адаптація до постійних змін у зовнішньому середовищі вже кілька десятиліть вважається однією з найважливіших проблем сучасного управління. Було розроблено безліч концепцій і практичних методів для реалізації організаційних змін, а також існує багато консалтингових фірм, які надають свої послуги в цій галузі. Однак успішних прикладів організаційних змін на практиці значно менше, ніж самих спроб.

Цифрова трансформація — це впровадження цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, що суттєво змінює способи його роботи і забезпечення цінності для клієнтів. Відсутність належного управління цими змінами може призвес-

ти до втрати конкурентних переваг, зниження ефективності та навіть до банкрутства. Тому дослідження управління організаційними змінами в умовах цифрової трансформації є актуальним і необхідним для сучасних підприємств.

У 60-70-ті роки керівники компаній насамперед зосереджувалися на технічних знаннях, умінні приймати рішення, дисципліні та наполегливості. У 80-ті роки важливішими стали рішучість, жорсткість і практичні навички в фінансах, маркетингу та продажах. Нині ж найбільш важливими факторами успіху є здатність до змін, нестандартне мислення, комунікативні навички та вміння мотивувати кваліфікованих співробітників.

Управління організаційними змінами — це досить складний процес, який вимагає концентрації та взаємодії одразу кількох підрозділів, колективів і груп. Не кожен керівник має чітке уявлення про те, як повинні відбуватися ті чи інші зміни та до яких наслідків вони можуть призвести.

Об'єктом дослідження є процеси управління організаційними змінами на підприємстві.

Предметом дослідження є методи та інструменти управління організаційними змінами. Це включає вивчення конкретних підходів до впровадження організаційних змін, аналіз їх впливу на ефективність бізнес-процесів, а також розробку рекомендацій щодо оптимізації процесів управління організаційними змінами.

Метою даної роботи є розробка і обґрунтування заходів, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління процесами організаційних змін на підприємстві в умовах цифрової трансформації на підставі узагальнення теоретичних положень і практичної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- провести аналіз теоретичних підходів до управління організаційними змінами;
- визначити особливості цифрової трансформації та її вплив на управління організаційними змінами;

- провести аналіз існуючої організаційної структури та системи управління організаційними змінами АТ «Новий Стиль»;
- розробити рекомендації що до удосконалення системи управління організаційних змін;
- розробити рекомендації щодо впровадження цифрових технологій у процеси управління змінами;
- обґрунтувати заходи з удосконалення управління процесами організаційних змін.

Теоретична база дослідження ґрунтується на наукових працях вітчизняних та закордонних фахівців у сфері управління змінами. У ході дослідження були застосовані як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи:

- узагальнення, систематизація, групування та класифікація для аналізу першого розділу "Теоретичні основи управління організаційними змінами";
- наукова дедукція й індукція, а також порівняльний аналіз для дослідження другого розділу "Дослідження процесів управління організаційними змінами на підприємстві".

Наукова новизна даного дослідження полягає у розробці напрямів удосконалення управління процесами організаційних змін на підприємстві АТ «Новий Стиль», що базуються на обґрунтуванні позитивного впливу змін в організаційній структурі та моделі бізнес-процесів. Зокрема, запропоновано формалізацію й автоматизацію бізнес-процесів, а також створення необхідних структурних підрозділів для підтримки цих змін.

Практична цінність отриманих результатів полягає у формуванні прикладних рекомендацій, які можуть бути використані керівництвом АТ «Новий Стиль» для підвищення ефективності управлінських рішень та адаптації підприємства до сучасних умов ринку.

Апробація результатів роботи: основні положення та результати проведених автором досліджень опубліковано у збірнику наукових праць VII всеукраїнська науково-практична конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

1.1. Організаційні зміни: поняття, сутність, класифікація

З початку повномасштабного вторгнення в Україну в 2022 році, зміни для вітчизняних організацій стали настільки поширеними, що їхній вплив вже не сприймається як щось виняткове. Організація – це складний механізм, де взаємодіють численні фактори: інтереси працівників, виробничі технології, корпоративна культура, традиції та репутація. Для досягнення успіху організація повинна мати чітку стратегію та ефективно використовувати ресурси. Якщо вона не відповідає поставленим цілям, це призводить до виникнення проблем. Несподівані події, такі як військові конфлікти, зміни в попиті чи конкуренції, можуть значно вплинути на діяльність. Щоб залишатися на плаву, організаціям важливо швидко реагувати на ці зміни. Організації, які не здатні адаптуватися, ризикують втратити конкурентоспроможність і зазнати збитків. [1, с. 36].

Термін "зміна" як концепт має давнє походження і використовувався в різних контекстах у філософії, науці та мистецтві. Давньогрецький філософ Аристотель, систематизував зміни, виділивши чотири їхні основні види: зміна місця, зміна якості, зміна кількості та зміна субстанції [2]. Платон, інший відомий мислитель тієї епохи, вважав, що реальний світ — це сфера постійних змін, яка, однак, має зв'язок із незмінними ідеями чи формами [3].

У сучасному сенсі, пов'язаному з управлінням та організаціями, термін став популярним у другій половині ХХ століття.

На початку 70-х років П. Вацлавик, Дж. Уікленд та Р. Фіш впровадили в теорію управління підприємствами категорію "зміни", яку поділили на зміни першого та другого порядку. Зміни першого порядку - це незначні коригування або вдосконалення, які не виходять за межі існуючих рамок і зазвичай зосереджені на оптимізації вже відомих процесів. Зміни другого порядку - це кардинальні трансформації, які радикально змінюють сутність організації. [4, с. 38].

У таблиці 1.1 наведено різні визначення терміну "зміна" як у загальному значенні, так і в контексті діяльності підприємства.

Таблиця 1.1 - Тлумачення терміну "зміни"

Автор, джерело	Тлумачення терміну «зміни»
Філософський енциклопедичний словник	Зміна – перетворення в інше, перехід з одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття. Зміна визначається обсягом і напрямом, тривалістю і швидкістю
Економічний Словник	Зміна – зміни, викликані нестабільністю загальних характеристик історичної еволюції умов діяльності організації. До цих характеристик відносяться: фактори виробничих і товарних ринків, географічні чинники, внутрішньофірмові умови, зовнішні суспільно-політичні умови
Новий тлумачний словник української мови	Перехід, перетворення чогось у щось якісно інше. Заміна когось, чогось кимось, чимось іншим.
Беланжер Л.	Зміни – це перехід від поточного стану до бажаного, коли поточний стан вважається неприйнятним, а бажаний – адекватним та очікуваним з боку зацікавлених сторін
Дж. Хубер.	Під змінами в організації розуміє зміни в тому, як організація функціонує, хто її члени та лідери, якої форми вона набуває і як розподіляє свої ресурси
Тарасюк Г. М.	Зміни – це найбільш загальна форма буття всіх об'єктів та явищ, що передбачає будь-який рух та взаємодію, перехід з одного стану в інший та включає усі процеси розвитку, а також виникнення нових явищ. Зміни охоплюють як кількісне збільшення або зменшення характеристик тіл, так і якісні їх трансформації
Верба В.А.	Зміни – це виникнення або знищення властивостей об'єкта, збільшення або зменшення його параметрів, його переміщення або перетворення, перехід в іншу форму
Ареф'єва О.В.	Зміни – це різні типи нововведень, що можуть уміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо
Щербіна В. В.	Зміна – що відбувається з плином часу перехід соціальних явищ, елементів, структур, зв'язків з одного стану в інший

Джерело: складено автором на основі [5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13]

Виходячи з наведених визначень, можна констатувати, що зміни охоплюють різноманітні трансформації, які впливають на індивідів, групи або системи. Зміни на підприємстві зазвичай спрямовані на забезпечення ефективності або стабільності. Організаційні зміни є одним з видів змін на підприємстві та є наслідком процесів прийняття рішень і вирішення проблем різного характеру.

Організаційні зміни можна розглядати як процес освоєння нових ідей, поведінки або як видозміни окремих елементів організації. Прикладами організа-

ційних змін є впровадження новітніх технологій, розробка нових продуктів, що відповідають потребам ринку, удосконалення організаційної структури, підвищення кваліфікації співробітників та формування корпоративної культури з новими цінностями, традиціями та стилем управління. [14, с. 93].

Гарафонова О.І. розглядає поняття організаційних змін як процес, який передбачає трансформацію структури, функцій, процесів та поведінки працівників у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі або внутрішніх вимогах підприємства [15].

Джон Коттер визначає організаційні зміни як процес переходу від одного стану організації до іншого [16].

Вільям Ньюмен описує організаційні зміни як перетворення структури, функцій, процесів і поведінки людей в організації [17].

Чарльз Ірвінг Бернард виділяв такі типи організаційних змін: зміни в цілях і завданнях (розширення масштабів діяльності, вхід на нові ринки), зміни в структурі (реструктуризація відділів), зміни в технологіях (відмова від застарілих технологій і впровадження нових), зміни в людях (навчання співробітників, оцінка їхньої ефективності) [18].

Деякі дослідники розглядають організаційні зміни як різницю між поточним і бажаним станом, що з'являється під впливом зростання зовнішньої та внутрішньої інформації, викликаючи організаційний стрес [19, с.568]. Організаційні зміни охоплюють різні види нововведень, що можуть гармонійно інтегруватися у такі напрями, як оновлення цілей організації, її структури, технічних процесів, технологій і конструкцій виробів [20, с.116].

Щоб глибше зрозуміти сутність організаційних змін, варто дослідити ключові причини, які їх викликають. Г. Маес (G. Maes) пропонує поділяти їх на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх причин належать: організаційні проблеми та конфлікти, пошук балансу між оперативним та стратегічним управлінням, відсутність алгоритмів управління, рутини, яка сприяє професійній стагнації. Серед зовнішніх причин – зміна потреб і доходів споживачів, конкуренція,

державне регулювання, економічна політика, соціальні, технологічні, політичні та екологічні фактори [21, с. 197].

У таблиці 1.2 наведено причини організаційних змін залежно від компоненту середовища підприємства, в якому вони виникають.

Таблиця 1.2 - Компоненти середовищ підприємства та причини змін [22]

Компоненти середовища	Зовнішні причини змін	Внутрішні причини змін
Економічні	Погіршення економічної ситуації; Зростання рівня конкуренції; Зниження купівельної спроможності населення;	Швидке перепрофілювання організації; Падіння показників ефективності організації; Зниження продуктивності організації;
Політико-правові	Жорстке державне регулювання; Зміни законів та інших регуляторів; Ускладнення міжнародних відносин;	Зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом;
Технологічні	Швидкість виникнення та впровадження нових технологій;	Застарілість продукту, технології;
Соціально-культурні	Погіршення соціально-культурних компонентів; Посилення міграційних процесів;	Усвідомлення необхідності змін; Зміна системи цінностей, норм поведінки персоналу;
Фізико-екологічні	Навантаження на екосистему Зміна клімату;	
Організаційні		Наявність організаційної кризи; Невдачі у проведенні попередніх Перетворень;

Джерело: [21]

Узагальнивши теоретичні підходи до трактування та опису, організаційні зміни можна визначити як будь-які зміни, в одному або кількох елементах організації, які впливають на її структуру, процеси або культуру. В даному контексті елементами організації можуть бути різні складові, які формують її організаційну модель функціонування на всіх рівнях управління. Це зумовлено тим, що під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, організаційна модель функціонування може перестати відповідати реальним потребам. У таких випадках організаційні невідповідності стають об'єктом управління організаційними змінами. Таким чином, під організаційними змінами розуміють керований процес, що відбувається усередині підприємства і являє собою трансформацію різних складових, таких як: цілі, завдання, функції, структура, трудові та матеріальні

ресурси, підрозділи, спрямований на підвищення основних показників діяльності компанії, формування нового організаційного устрою, який відповідає вимогам зовнішнього і внутрішнього середовища.

Після визначення організаційних змін, їх сутності та значення, виникає природна потреба у систематизації цих трансформацій. Зміни, які зазнає організація, можуть бути різноманітними за характером, масштабом та впливом на внутрішні процеси. Чітка класифікація організаційних змін допомагає зрозуміти їх природу, а також розробити ефективні стратегії управління ними.

Іцхак Адізес, видатний дослідник організаційних змін, запропонував класифікацію, що включає три категорії за спрямованістю: інноваційні зміни, реструктуризаційні зміни і культурні зміни. За масштабом змін він виділяє мінімалістичні зміни, середні зміни і радикальні зміни [23].

Для виділення типів організаційних змін М. Біром і Н. Норія запропоновано концепцією теорій Е та О. Теорія Е орієнтована на запрограмовані й заплановані зміни, які спрямовані на збільшення прибутку через управління «зверху-вниз» і мають вплив на структуру організації. Теорія О, на противагу, досліджує спонтанні зміни, спрямовані на розвиток потенціалу організації, з підходом «знизу-вгору», які торкаються організаційної культури та активно залучають працівників у процес прийняття рішень через різні стимули [24].

Р. Дафт (R. Daft) виділяє чотири основні типи внутрішніх змін у компанії: модифікації продуктів і послуг, зміни стратегії та структури, зміни культури й технологічні інновації [25, с. 72].

Дж. Джонсон (G. Johnson) і К. Скоулз (K. Scholes) класифікують зміни таким чином: спадкові зміни, ступеневі зміни, коливальні зміни, глобальні зміни, радикальні зміни, трансформаційні зміни [26, с. 82].

У 2007 році Д. Селф, (D. Self), А. Арменакіс (A. Armenakis), і М. Шрайдер (M. Schraeder) запропонували класифікацію змін за їхніми наслідками – чи призведуть вони до звільнення співробітників чи ні. [27, с. 213].

Однією з найпоширеніших класифікацій організаційних змін є розподіл на еволюційні та революційні. Основоположником цієї концепції був Л. Грей-

нер. Еволюційні зміни, за Грейнером, являють собою тривале зростання з незначними корективами в межах наявної управлінської системи. Проте, коли компанія стикається з нелінійним зростанням, між етапами еволюції виникають періоди значної нестабільності, що називаються революційними. [28].

Подібну класифікацію запропонували М. Ханан і Дж. Фрімен, які виділили корінні та периферійні структурні зміни. На їхню думку, периферійні зміни не є суттєво ризикованими для організації, тоді як корінні зміни, такі як перегляд місії, структури влади, технологій та маркетингової стратегії, можуть суттєво підвищити ризик невдачі підприємства [29].

На рисунку 1.1 представлено узагальнення існуючих підходів до класифікації організаційних змін на підприємствах.

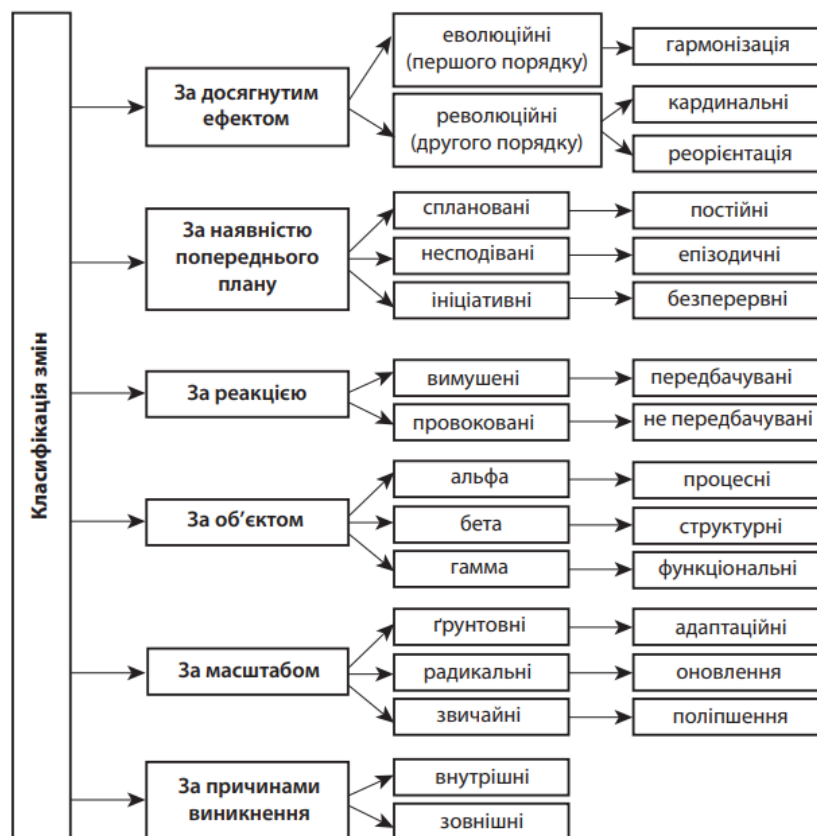


Рисунок 1.1 - Узагальнення існуючих підходів до класифікації організаційних змін на підприємствах

Джерело: [30]

Гринько Т. В. та Гвініашвілі Т. З. у своїх дослідженнях наукових робіт з питань типології змін удосконалили та розширили класифікацію організаційних змін на підприємстві (див. табл. 1.3), виокремивши певні класифікаційні ознаки та застосувавши різні підходи до визначення типології змін [30].

Таблиця 1.3 – Класифікація організаційних змін на підприємстві [30]

Класифікаційні ознаки	Види змін
За характером та метою змін	Антикризові; спрямовані на ефективне функціонування; спрямовані на розвиток
За досягнутим ефектом	Еволюційні; революційні
За реакцією на зовнішнє середовище	Вимушені; провоковані
Відповідно до виду та завдань управління	Поточні; стратегічні; тактичні; оперативні
Відповідно до причин виникнення	Внутрішні; зовнішні
За об'єктом змін	Процесні; структурні; функціональні
Залежно від засобів реалізації	Рефреймінг; реструктуризація; ревіталізація; реорганізація
За рівнем взаємодії керівництва та персоналу	Односторонні; двосторонні
За характером реалізації процесів впровадження змін	Активні; локальні; точкові
За готовністю до змін	Усвідомлені; неусвідомлені
За швидкістю реалізації	Швидкі; поступові
За часом реалізації	Короткострокові; довгострокові
За рівнем спланованості	Плановані; несподівані; ініціативні
За результатом діяльності підприємства	Підтримуючі; руйнівні; удосконалюючі

Джерело: [30]

Розглянуті класифікації організаційних змін, дозволяють глибше зрозуміти їх сутність і вплив на підприємства. Правильна класифікація та управління організаційними змінами є ключовими для забезпечення стійкості та успіху підприємств у сучасному світі.

1.2. Управління організаційними змінами: підходи, моделі та стратегії

Організаційні зміни передбачають трансформацію складових функціонування компанії, таких як культура, технології чи внутрішні процеси. Процес управління змінами спрямовує ці зміни до успішного завершення, зазвичай включаючи три ключові фази: підготовку, реалізацію та моніторинг. Лідери мають подбати, щоб команда активно долучалася до переходу в новий стан. Для цього важливо розвивати управлінські, психологічні та лідерські навички. Управління змінами — це структурований підхід, що використовує спеціальні інструменти, ресурси й знання для зниження ризиків і мінімізації негативних наслідків переходу [31].

Для досягнення успішної організаційної трансформації важливо раціонально впливати на працівників, та ефективно залучати їх до процесу змін. Це вимагає розробки чіткого плану та створення умов, що сприятимуть адаптації. Під час значних змін у процесах, технологіях чи команді компанія має забезпечити безперервність роботи та позитивне сприйняття змін серед працівників. Якщо компанія не готова до ймовірних труднощів і різких змін, поставлені цілі можуть залишитися недосягнутими. Наявні методи управління організаційними змінами підтримують компанії під час складних трансформацій. Наприклад, якщо працівники чинять опір, компанія може надати зрозумілі та послідовні інструкції для їхньої адаптації до нових умов. Управління змінами необхідне для збереження позитивної корпоративної культури. Якщо зміни впроваджуються без створення атмосфери довіри та підтримки, культура організації може зазнати втрат [31].

Управління організаційними змінами вимагає створення чіткої системи, що ґрунтується на сучасних підходах, моделях та стратегіях управління змінами. Підходи визначають загальні принципи та орієнтири для управління змінами, такі як системний або поведінковий підхід, що формують базу для подальших дій. На основі цих підходів розробляються конкретні моделі, які деталізу-

ють етапи та процедури реалізації змін. Стратегія управління змінами, у свою чергу, інтегрує ці підходи та моделі в цілісний план дій, що включає аналіз ситуації, вибір відповідних методів, розробку плану дій, управління ресурсами та моніторинг результатів, забезпечуючи ефективне впровадження змін та адаптацію до змінних умов.

Управління змінами розглядають крізь призму наступних відомих управлінських підходів:

1. Процесний підхід. Управління змінами тут розглядається як послідовність взаємозалежних етапів, об'єднаних у процес. Основними функціями є планування, організація, мотивація та контроль [32, с. 157].

2. Системний підхід. Організація сприймається як система з численними взаємопов'язаними частинами, де зміни в одній частині можуть вплинути на інші. Це вимагає координації управління всіма елементами для підтримання гармонії [32, с. 157].

3. Ситуаційний підхід. Увага приділяється прийняттю управлінських рішень залежно від конкретної ситуації. Управління змінами тут спрямоване на виділення ключових елементів на кожному етапі проекту і концентрацію зусиль на них [33, с. 378–379]. Кожен етап змін вимагає індивідуального управлінського підходу.

4. Поведінковий (біхевіористський) підхід. Управління змінами будується на об'єднанні колективу, що сприяє успішному впровадженню нових ініціатив. Результат змін залежить від того, як працівники ставляться до цілей та шляхів їх досягнення, а також від наявності позитивної робочої атмосфери, де кожен вірить у власні сили. Колектив діє узгоджено як єдина команда, де кожен виконує свою роль [34, с. 295], і якщо очікувані результати не досягнуто, аналізують поведінку співробітника для розробки відповідних стимулів та обмежень [35, с. 36–38].

5. Компетентнісний підхід. Цей підхід акцентує на важливості залучення працівників із відповідними професійними навичками та особистими якостями,

необхідними для реалізації змін [32, с. 157–158; 36, с. 157]. Управління змінами вимагає застосування ключових компетенцій персоналу на всіх етапах процесу.

6. Адаптивний підхід. У межах цього підходу управління змінами є процесом адаптації компанії до умов динамічного зовнішнього середовища [32, с. 157–158]. Підтримується баланс між потенційними ризиками і можливостями в зовнішньому середовищі та сильними і слабкими сторонами організації.

7. Гуманістичний підхід. Згідно з цим підходом, емоційне залучення працівників до змін є важливою умовою їх успішної реалізації [36, с. 157–158]. І.Б. Шевченко зазначає, що «основні характеристики підходу включають важливість освіченості та досвіду персоналу, можливість і готовність приймати відповідальність за свої дії; люди є частиною певного соціально-культурного середовища» [35, с. 36–38].

8. Контекстний підхід. Управління змінами враховує специфіку зовнішнього та внутрішнього середовища організації, що дозволяє визначити напрями розвитку та варіанти реалізації змін [36, с. 157–158; 37, с. 67].

9. Когнітивний підхід. Управління змінами розглядається крізь призму пізнавальних процесів. Зміна способу мислення може змінювати реакції людей, тому важливо розвивати позитивне мислення та виявляти обмежуючі переконання, що впливають на поведінку [36, с. 157–158]. Таким чином, когнітивний підхід підкреслює, що трансформація можлива через вплив на мислення співробітників, оскільки «мислення формує ставлення та поведінку щодо змін».

10. Психодинамічний підхід. У цьому підході особлива увага приділяється тому, що зміни викликають внутрішній психологічний процес, і менеджери повинні допомогти працівникам подолати можливі стреси [35, с. 36–38].

11. Синергетичний підхід. Даний підхід орієнтований на природні механізми саморозвитку систем. У системах, що самоорганізуються, значення суб'єкта управління знижується, а цілі стають менш актуальними. Синергетичні процеси дозволяють досягати нових станів без втручання ззовні, що є основою синергетики — пріоритет цілісності над деталями [38, с. 134].

12. Проектний підхід набуває ключової важливості для сучасного бізнесу, особливо в умовах економічної нестабільності, оскільки дозволяє ефективно управляти ресурсами, враховувати ризики і оптимізувати витрати. Досягнення успіху можливе завдяки чіткому визначенню цілей і кінцевих результатів із урахуванням ресурсних і часових обмежень [39, с. 206].

Серед усіх підходів до управління змінами варто виділити процесний підхід як найбільш актуальний у сучасних умовах. Він розглядає управління змінами як послідовний процес, що об'єднує етапи планування, організації, мотивації та контролю, й інтегрує внутрішні та зовнішні чинники, що можуть впливати на результат. Завдяки структурованій реалізації, процесний підхід забезпечує чіткість дій на кожному етапі, дозволяючи адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі та вчасно реагувати на нові виклики. Синергія проектного та процесного підходів робить впровадження змін більш керованим: проектний підхід сприяє ресурсному плануванню, а процесний підхід гарантує стабільність і контроль.

Після аналізу цих підходів стає очевидним, що для ефективною трансформації варто обрати відповідну модель змін, що дозволить реалізувати процес у повній відповідності до потреб організації та досягти успішного результату. Модель управління змінами — це концепції, теорії та методології, які забезпечують глибокий підхід до організаційних змін. Вони слугують орієнтирами для бізнесу під час трансформаційних процесів, сприяючи прийняттю, впровадженню та ефективному використанню нововведень.

Модель управління змінами дозволяють організаціям просувати проекти змін від ідеї до реалізації, надаючи перевірені структури, які наділяють лідерів стратегічним баченням для досягнення бажаних бізнес-результатів. Моделі управління змінами виконують роль компасів, які направляють організації через складні етапи переходу та допомагають співробітникам адаптуватися до нових процесів [40, 41].

Розглянемо декілька найефективніших моделей управління організаційними змінами:

1. Модель управління змінами Левіна. Трьохетапна модель змін Левіна, розроблена Куртом Левіном, якому також приписують теорію, що лежить в основі аналізу силового поля, популярна завдяки своїй трьохетапній моделі, яка розбиває великі зміни на більш керовані частини: розморозити, змінювати, повторно заморозити. Спочатку ви маєте «розморозити» поточний процес і проаналізувати, як його можна поліпшити, щоб усі, кого це торкнулося, розуміли необхідність змін. Потім ви вносите зміни і керуєте співробітниками протягом усього переходу. Після того, як зміни були розгорнуті та скориговані відповідно до відгуків співробітників, ви повинні закріпити або «заморозити» новий статус-кво [40, 41].

2. Модель McKinsey 7-S. Модель McKinsey 7-S є однією з найбільш комплексних моделей управління змінами, що передбачає аналіз семи взаємопов'язаних елементів: стратегії, структури, систем, загальних цінностей, стилю, персоналу та навичок. Жорсткі елементи — стратегія, структура і системи — легше піддаються ідентифікації та впливу з боку керівництва, тоді як м'які елементи, такі як культура компанії і навички співробітників, є більш динамічними і важчими для опису. Важливо підтримувати баланс між усіма елементами, оскільки вони впливають один на одного [40, 41].

3. Модель ADKAR. Модель управління змінами ADKAR, розроблена Джеффри Хайаттом, є підходом, який акцентує увагу на людях, залучених до процесу змін. Абревіатура ADKAR представляє п'ять ключових етапів: усвідомлення необхідності змін (awareness), бажання брати участь у них (desire), знання про те, як їх реалізувати (knowledge), здатність застосувати нові навички (ability) та підтримка змін (reinforcement). У застосуванні до організаційних змін ця модель дозволяє лідерам та командам з управління змінами зосередити свою діяльність на тому, що в сукупності сприятиме індивідуальним змінам та досягненню організаційних результатів. [40, 41].

4. Крива змін Кюблера-Росса. Крива змін Кюблера-Росса, розроблена психіатром Елізабет Кюблер-Росс, ілюструє п'ять стадій емоційних реакцій на зміни: заперечення, злість, торг, депресія та прийняття. Вона визнає, що співро-

бітники можуть проходити ці етапи в різному порядку та повторювати їх, тому важливо підтримувати відкриту комунікацію і співпереживати, щоб визнати їхні емоції на кожному етапі. Ця модель є особливо ефективною для малих груп, адже дозволяє налагоджувати індивідуальні зв'язки, хоча може бути менш придатною для великих змін [40, 41].

5. Модель переходу Бріджеса. Модель переходу Бріджеса зосереджується на емоційних реакціях людей під час змін і розділяє процес переходу на три етапи: завершення, нейтральна зона та новий початок. На відміну від моделей, які акцентують увагу на самих змінах, ця модель підкреслює, що зміни стосуються внутрішніх переживань людей. Прогнозуючи емоції, такі як заперечення, гнів і розчарування, керівники можуть ефективніше спрямовувати співробітників через нейтральну зону — міст між старим і новим [40, 41].

6. Модель змін Сатир акцентує увагу на емоційних стадіях, які проходять співробітники під час трансформацій, розділяючи процес на п'ять етапів: пізній статус-кво, опір, хаос, інтеграція та новий статус-кво. Хоча етап «хаос» може виглядати непростим, він допомагає прогнозувати негативні реакції на великі зміни та уникати проблем, пов'язаних з опором до нових процесів. Модель зосереджена на підготовці до змін, але не вказує, які саме зміни потрібно реалізувати, тому її краще використовувати в ситуаціях, коли вже є чітке уявлення про необхідні корективи [40, 41].

7. Теорія Коттера, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу Джоном П. Коттером, складається з восьми етапів управління змінами: створення відчуття терміновості, формування команди змін, розробка стратегічного бачення, його донесення, усунення перешкод, фокус на короткострокових перемогах, збереження імпульсу та закріплення змін. Ця модель є ефективним інструментом для формування ентузіазму та розуміння необхідності змін, але має ризик опору з боку співробітників через відсутність зворотного зв'язку. Вона добре підходить для великих компаній, але для малих організацій, де важливий зворотний зв'язок, може викликати невдоволення. Тому доцільно поєднувати

цю модель з іншими, які забезпечують активну участь співробітників у процесі змін [40, 41].

8. Цикл Демінга (PDCA), розроблений доктором Вільямом Едвардсом Демінгом, є структурою для покращення процесів та систем, яка складається з чотирьох фаз: планування (plan), виконання (do), перевірка (check), коригування (act). Цей циклічний підхід дозволяє виявляти проблеми, розробляти рішення та контролювати впроваджені зміни, забезпечуючи можливість коригувань у разі потреби. Планування включає визначення цілей та способів для їх досягнення, планування завдань для задоволення потреб споживача, розподіл і виділення ресурсів. Виконання охоплює реалізацію запланованих завдань. Перевірка передбачає збір інформації та контроль результатів на основі ключових показників ефективності (KPI), аналіз відхилень і їхніх причин. Вплив або коригування полягає у вжитті заходів для усунення причин відхилень, внесенні змін у планування та розподіл ресурсів. [41].

9. Agile Change Management переносить принципи Agile в управління змінами, наголошуючи на гнучкості, співпраці та швидкому вдосконаленні. Ключові аспекти включають ітеративне впровадження змін невеликими кроками для постійного розвитку, активну співпрацю з усіма зацікавленими сторонами, адаптацію процесу на основі оперативних відгуків, прозору комунікацію для побудови довіри та розширення можливостей команд для прийняття відповідальних рішень [41].

10. Kanban Change Management – це гнучкий метод, який використовує візуалізацію роботи та управління потоками для впровадження змін, акцентуючи на постійному вдосконаленні [41].

Аналіз приведених моделей свідчить про те, що для масштабних і структурних змін слід використовувати теорію Коттера, яка пропонує покрокову стратегію, зосереджену на створенні терміновості, досягненні короткострокових перемог та утриманні досягнених результатів. Вона підходить для великих компаній, що прагнуть забезпечити поступову, але впевнену трансформацію. Модель McKinsey 7-S також ефективна для масштабних змін, оскільки враховує

взаємозалежність різних елементів організації, таких як структура, стратегія, стиль керівництва, що дозволяє гармонізувати організаційні процеси.

Для змін, орієнтованих на персонал і трансформацію поведінки працівників, підходить модель ADKAR, що концентрується на індивідуальних аспектах змін та стимулює персонал до особистісного зростання. Якщо ж зміни мають значний емоційний вплив, наприклад при скороченнях або реорганізаціях, оптимальними є крива змін Кюблера-Росса або модель переходу Бріджеса. Вони допомагають керівникам супроводжувати співробітників через різні етапи емоційних реакцій, знижуючи стрес і підтримуючи командний дух.

Розглянуті моделі управління змінами, допомагають організаціям ефективно адаптуватися до нових умов. Кожна з моделей пропонує унікальні підходи до подолання опору та сприяння прийняттю змін. Обираючи модель, важливо враховувати культуру організації, рівень залученості співробітників і складність змін. Поєднання різних моделей може значно підвищити результативність змін. На основі цих моделей формується стратегія змін, яка забезпечує системний підхід для досягнення довготривалих цілей.

Стратегії для успішного проведення організаційних змін [42]:

1. Чітке бачення та цілі. Для успішного управління змінами важливо розуміти їхні причини, вплив на бізнес-результати та критерії успішності. Зрозуміле формулювання цілей і бачення сприяє усвідомленню працівниками та керівниками «чому» і «навіщо» цих змін, що є ключовим фактором успішного впровадження.

2. Встановлення пріоритетів. Оскільки змінити все одночасно неможливо, важливо визначити першочергові завдання. Наприклад, впроваджувати нові додатки поступово, один за одним, а не всі одразу, що дозволить зосередитися на кожному кроці.

3. Отримання підтримки всередині організації. Залучення ключових стейкхолдерів і співробітників допоможе зменшити опір змінам. Почуття причетності та взаєморозуміння дозволяють виявляти можливі конфлікти ще на ранніх стадіях. Для цього створіть комунікаційний план, що врахуватиме занепоко-

ення співробітників і дасть їм можливість висловити свої питання та побоювання.

4. Розробка плану впровадження змін. Для реалізації змін необхідний детальний план із позначенням ключових етапів і ресурсів: обсяг проєкту, інтеграція, комунікація, ризики тощо. Це сприяє оперативності впровадження, оскільки передбачає й усуває можливі бар'єри.

5. Навчання та підтримка. Підтримка і навчання працівників є критичними для успішного прийняття змін. Використання цифрових інструментів дозволяє створити базу знань, що допоможе працівникам легко адаптуватися до нових інструментів. Завдяки контекстним підказкам, інструкціям і відео вони можуть швидше оволодіти необхідними навичками.

Для успішного впровадження змін у компанії необхідна комплексна стратегія, яка об'єднує ключові елементи: чітке бачення й визначення цілей, розстановка пріоритетів, підтримка всіх рівнів організації, детальний план впровадження та орієнтація на навчання і підтримку. Стратегія змін базується на розумінні, чому саме ці зміни важливі, які результати очікуються, а також як вони вплинуть на організацію в цілому. Чітка комунікація та ефективне навчання допомагають знизити опір, забезпечують усвідомлене сприйняття і адаптацію до змін, створюючи основу для довготривалого успіху й розвитку організації.

Управління змінами — це комплексний, гнучкий процес, що передбачає перехід людей, команд та організації від поточного стану до бажаного, щоб досягти запланованих цілей. Сучасний підхід має бути адаптивним, орієнтованим на людей та цифровізованим, щоб відповідати викликам сьогодення. Вибір моделі управління змінами залежить від специфіки організації, рівня готовності персоналу, конкурентного середовища та позиції керівництва [43, с. 45]. Поєднання різних моделей, як-от теорія Коттера, з моделлю переходу Бріджеса або ADKAR, дозволяє використати сильні сторони кожної моделі, підвищуючи ефективність і адаптивність процесу змін.

Організаційні зміни - це необхідність для бізнесу. Співробітники звільняються, і наймаються нові співробітники, створюються нові команди і відділи

в міру зростання компанії, а підприємства впроваджують нові технології, щоб залишатися на крок попереду. Ключ до успішних, продуктивних організаційних змін - це те, як ними керують. Вкрай важливо тримати співробітників у курсі та переконатися, що вони розуміють, у чому полягають зміни і як вони вплинуть на співробітників. Завдяки ефективному управлінню організаційними змінами можна підтримувати безперебійну роботу бізнесу під час переходу.

1.3. Вплив цифрової трансформації в управлінні організаційними змінами

Цифрова трансформація поступово стає важливою частиною функціонування українського бізнесу, визначаючи пріоритети його стратегічного розвитку. Впровадження змін у діяльність підприємств – це завжди складний і довготривалий процес, який супроводжується різними непередбачуваними викликами та можливими ризиками. Чим швидше бізнес, працюючи в умовах воєнного стану, зможе ефективно вирішувати адміністративні та управлінські питання, тим швидше він зможе відновлюватися. З кожним днем використання цифрових технологій набирає обертів, що пояснюється необхідністю оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності роботи українських підприємств [44].

Цифрову трансформацію можна охарактеризувати як впровадження цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, що призводить до суттєвих змін у способах його функціонування та створення цінності для клієнтів. Хоча технології є основою цифрової трансформації, важливим є також людський аспект управління змінами, який розвивається паралельно з технологічними змінами. Тому управління змінами має займати ключове місце у стратегії цифрової трансформації.

Автоматизація бізнес-процесів перетворюється на ключову стратегію сучасного бізнесу, що спрямована на підвищення продуктивності, скорочення витрат та вдосконалення робочих операцій. Впровадження автоматизованих систем дозволяє оптимізувати рутинні завдання, замінюючи їх на автоматизовані

рішення за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, робототехнічних систем та штучного інтелекту.

Важливим показником готовності бізнес-процесів до впровадження діджиталізації виступає цифрова зрілість. Цифрова зрілість дозволяє бізнес-процесам підприємств адаптуватися до динамічних змін ринку, глобальних викликів і нових можливостей. Однак для досягнення такого рівня зрілості компаніям необхідно інвестувати в технологічні ініціативи та розвивати лідерські навички, що вимагає стратегічного підходу і організаційної трансформації [45].

Сучасні цифрові тенденції в економіці призвели до виділення категорій підприємств, таких як традиційні, що частково впроваджують елементи цифровізації, проте залишаються не повністю цифровими (рисунок 1.2). Для середніх і великих традиційних підприємств упровадження цифрових технологій є засобом подолання сучасних викликів, а здатність адаптуватися до цифрових змін виступає вагомою конкурентною перевагою. У той же час, для малих підприємств автоматизація та інформаційні рішення можуть виявитися дорогими і менш доцільними, оскільки процеси здебільшого управляються вручну [46].



Рисунок 1.2 - Сутність підприємств традиційного складу в умовах цифрової трансформації

Джерело: [47]

Проаналізувавши рисунок 1.2, можемо дійти висновку, що автоматизація бізнес-процесів підприємства має суттєве значення для управління організаційними змінами. Вона забезпечує більш прозорий процес збору та аналізу даних, які необхідні для прийняття управлінських рішень. Окрім того, автоматизація дозволяє моніторити процеси та оцінювати їхню ефективність і результативність, що робить цю інформацію легкодоступною для керівництва. Це дає змогу оперативно реагувати на відхилення та вносити необхідні корективи в організаційні процеси. Це стосується всіх рівнів управління, адже чим швидше ми отримуємо дані щодо об'єктів управління, тим оперативніше можемо аналізувати їхній поточний стан, порівнювати його з бажаним і ініціювати впровадження змін у випадку, якщо поточний стан не відповідає очікуванням. Швидка реакція на отриману інформацію дозволяє своєчасно коригувати стратегії та оптимізувати процеси в організації.

У свою чергу, процеси управління змінами також потребують автоматизації. Впровадження змін має проектний характер і вимагає належних інструментів для документообігу, комунікації, а також моніторингу й оцінки результатів реалізованих змін. Автоматизація цих процесів забезпечує більш ефективне управління проектами, спрощує комунікацію між учасниками та дозволяє оперативно відстежувати прогрес і результати впровадження змін.

Управління змінами — це процес, пов'язаний з управлінням ресурсами в умовах змін. Він включає впровадження нових технологій і норм, які підтримують нові способи роботи, а також досягнення консенсусу між споживачами і зацікавленими сторонами для задоволення їх потреб. Цей процес поєднує основні функції управління. Інформаційні технології в управлінні забезпечують організацію методів для збору, обробки, зберігання, передачі та захисту інформації, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

Зміни впливають на всі аспекти організаційної діяльності, а використання інформаційних технологій дозволяє автоматизувати і підвищити якість управлінської роботи [47].

Використання методів проектного управління до організації процесів управління змінами вимагає першочергового створення умов для ефективної комунікації команди проекту. Успіх проекту значною мірою залежить від того, як комунікує команда. Відкритий і прозорий обмін інформацією сприяє кращому розумінню завдань, підвищує рівень співпраці та дозволяє швидше реагувати на виклики, що виникають у процесі реалізації проекту. Це спонукає до пошуку та впровадження сучасних інструментів управління змінами.

Існує багато інструментів управління змінами, які розроблено для підтримки та сприяння організаційним перетворенням. Це програмне забезпечення, що допомагає планувати, впроваджувати, прискорювати та відстежувати зміни в компанії, забезпечуючи структурований і системний підхід до управління змінами.

Інструменти управління змінами надають різноманітні функції, які сприяють комунікації, співпраці, управлінню проектами, документуванню, навчанню та обміну знаннями. Вони слугують централізованою платформою для діяльності в рамках управління змінами та підвищують ефективність ініціатив з перетворень [48].

Наприклад, компанія Microsoft надає широкий спектр інструментів і сервісів, які сприяють ефективному плануванню, впровадженню та контролю змін. Основні аспекти включають планування та управління проектами, що забезпечує структурований підхід до виконання завдань; комунікацію та співпрацю, які покращують взаємодію в командах; управління документами та знаннями для організації інформації; аналітику та звітність для оцінки результатів; автоматизацію процесів, що підвищує ефективність; а також навчання та підтримку персоналу, що сприяє розвитку навичок співробітників [49].

У таблиці 1.4 представлено список програмного забезпечення Microsoft, яке можна використовувати для підтримки процесів управління змінами. Це програмне забезпечення є частиною лінійки продуктів Microsoft 365.

Таблиця 1.4 - Програмне забезпечення Microsoft, яке можна використовувати для підтримки процесів управління змінами

Призначення	Назва	Опис
Планування та управління проектами	Microsoft Project [50]	Допомагає планувати та відстежувати проекти, розподіляти ресурси та контролювати терміни виконання
	Planner [51]	Інструмент для управління завданнями, який дозволяє створювати плани, призначати завдання та відстежувати їх виконання
Комунікація та співпраця	Teams [52]	Платформа для спільної роботи, яка забезпечує чати, відеоконференції, обмін файлами та інтеграцію з іншими додатками Microsoft 365
Управління документами та знаннями	SharePoint [53]	Система для зберігання, організації та спільного використання документів і знань
Аналітика та звітність	Power BI [54]	Інструмент для аналізу даних та створення інтерактивних звітів і дашбордів
Автоматизація процесів	Power Automate [55]	Інструмент для автоматизації робочих процесів, який дозволяє створювати робочі потоки для автоматизації рутинних завдань

Джерело: складено автором

Взагалі впровадження інформаційних технологій не слід розглядати лише як спосіб швидкого зниження витрат або підвищення економічної ефективності підприємства. Основна вигода полягає в розробці технологій, які забезпечують ефективне управління, координацію управлінських процесів і сприяють досягненню стратегічних і оперативних цілей.

Ефективність використання інформаційних технологій залежить від вмілого застосування, впливу на продуктивність і якість роботи керівників, а також зменшення витрат на інформатизацію завдяки оптимізації проектування, створення та функціонування інформаційних систем і інфраструктури. Сучасні інформаційні технології та аналітичні системи, які впроваджуються в підприємствах, безпосередньо підвищують продуктивність, особливо в сферах розумової праці та управлінських функцій. Основний ефект буде досягнутий завдяки прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, що в свою чергу сприятиме економічному розвитку підприємства [56].

Отже у результаті організаційних змін об'єкт змін переходить з одного стану в інший, що є процесом, який вимагає ретельного управління. Для досягнення високої ефективності в цьому складному та багатогранному процесі необхідно формалізувати методологію, застосувати сучасні підходи до управління змінами, та впроваджувати сучасні інформаційні технології. Інформаційні технології виступають як інструмент автоматизації і підтримки управлінських процесів, що дозволяє створити спеціалізовану інформаційну систему для управління змінами. Подібна система упорядковує інформаційні потоки при впровадженні змін, сприяє покращенню комунікації між командами та зберігає накопичений досвід, щоб запобігти помилкам у майбутньому.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «НОВИЙ СТИЛЬ»

2.1. Етапи розвитку та загальна характеристика досліджуваного підприємства

В даній роботі ми будемо досліджувати процеси управління організаційними змінами на підприємстві, яке здійснює свою діяльність у місті Харків.

АТ «Новий Стиль» – український лідер у виробництві офісних меблів, крісел і стільців з 25-річним досвідом. Компанія здійснює повний цикл виробництва, від проектування до виготовлення продукції, що дозволяє контролювати кожен етап і гарантувати високу якість. Продукція компанії користується попитом у 20 країнах світу, а сам виробник займає провідні позиції в СНД та Східній Європі [57].

Приватне акціонерне товариство «Новий Стиль» (скорочено АТ) є акціонерним товариством, яке зареєстроване і діє в Україні відповідно до чинного законодавства.

Основні етапи розвитку підприємства, визначні події та цікаві проекти:

- 1992 рік – відкриття компанії Nowy Styl. У Польщі відкривається перше виробниче підприємство. На момент заснування асортимент продукції включав всього 3 крісла, а штат співробітників складався з 7 осіб;
- 1997 рік – заснування компанії "Новий Стиль" – офіційного представництва компанії Nowy Styl в Україні;
- 1999 рік – у Харкові створюється спільне підприємство "Новий Стиль", четверте підприємство компанії Nowy Styl. Відкривається виробництво стільців та крісел в Україні. Офісні стільці та крісла компанії "Новий Стиль" вперше представлені на міжнародних виставках;
- 2000 рік – "Новий Стиль" випускає революційну серію Nowy Styl Collection, куди входять крісла для персоналу та крісла для керівників;

- 2001 рік – нагородження підприємства "Новий Стиль" (Україна) медаллю від імені Президента України за великий внесок у розвиток економіки країни та у створенні позитивного іміджу держави на міжнародній арені;
- 2002 рік – "Новий Стиль" запускає найбільшу в СНД лінію нанесення декоративного хром-нікель покриття. Запускається автоматична лінія нанесення порошкових фарб електростатичним способом;
- 2003 рік – випускається дизайнерська колекція Ergonica, куди входять крісла для офісу та стільці для відвідувачів. Запускається виробництво тонкостінних зварних труб та профілів. Лінія порошкового покриття модернізується, її продуктивність збільшується в 2 рази. Компанія починає випускати свою оббивну мебельну тканину. Ткацьке виробництво стає членом групи "Новий Стиль";
- 2004 – 2005 роки – "Новий Стиль" розширює виробничі майданчики, нарощує виробничі потужності, долає рубіж виробництва 300 000 офісних стільців та крісел на місяць. Відкривається ще один виробничий майданчик у м. Харків. Починається виробництво корпусних та офісних меблів;
- 2006 рік – компанія "Новий Стиль" випускає 10-мільйонний стілець. Компанія стає членом Української асоціації меблярів. "Новий Стиль" виводить на ринок торгову марку BN Office System;
- 2007 – 2008 роки – компанія виводить на ринок торгову марку Forum Seating. Під цією маркою випускаються комфортні крісла для стадіонів, спортивних та розважальних комплексів, а також для кіноконцертних залів, театрів та аудиторій ВНЗ;
- 2009 рік – "Новий Стиль" випускає шкільні меблі та комп'ютерні столи. Перемагає у конкурсі "Кращі меблі України" Київського міжнародного меблевого форуму KIFF 2009. Відкриття власної роздрібної мережі "Новий Стиль" – "ЕкономТочки";
- 2012 – 2016 роки – повністю впроваджено систему "Бережливого виробництва". Прапор «Нового Стилю» встановлено на найвищій точці Європи. Зафіксовано максимальний обсяг виробництва за всю історію компанії "Новий Стиль" – 534 408 виробів. Розпочав роботу Департамент проектного продажу.

Завдяки якому було здійснено масштабний та гучний спільний проект з українським медіа-холдингом «1+1 media»;

- 2013 рік – філія "Новий Стиль" в Німеччині відсвяткувала свій 10-річний ювілей! Відкрито перший шоу-рум у Харкові. Відкрито другий салон "Новий Стиль" у Німеччині (п'ятнадцятий салон у світі). Відкриття шоу-руму у Празі. Запуск нової послуги Дропшипінг;

- 2017 – 2019 роки – на українському форумі інтернет-діячів #I FORUM2017 компанія презентувала свою продукцію та влаштувала незабутні перегони на унікальних та рухливих кріслах HIP-HOP, відкривши свою продукцію для IT-компаній.

- 2020 рік – активні проекти: м. Київ, ZOOLA TECH LLC, м. Харків, UKRSIB BANK, м. Київ, Айк'ювіа, м. Маріуполь, Кальміус Арена, м. Київ, Сільпо, Innovecs, Global Logic, EPAM, Metinvest, Епіцентр, Medilux, ТРК УКРАЇНА, ДЖУБЛ, 1+1 ПРОДАКШН.

- 2021 рік – ребрединг компанії "Nowy Styl Group" на "Новий Стиль". Запуск оновленого сайту NOWYSTYL.UA. Впровадження системи «Базис Мебельник». «Новий Стиль» виконав проект для Київської Школи Економіки, меблі для першого КІБЕРЦЕНТРУ УКРАЇНИ. Компанія стала генеральним спонсором на IT Arena у Львові;

- 2022 рік – тяжкий рік для компанії через війну. Проте компанія відновила свою діяльність. Під час війни відділ тендерних продажів виграв 19 тендерів, зокрема на поставку стільців для бомбосховищ та укриттів у Києві та області. "Новий Стиль" працює з благодійними та волонтерськими організаціями.

Основні види діяльності АТ «Новий Стиль» із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

- 31.01 виробництво меблів для офісів і підприємств;
- 13.20 ткацьке виробництво;
- 24.20 виробництво труб, порожніх профілів і фітінгів зі сталі;
- 31.02 виробництво кухонних меблів;
- 31.09 виробництво інших меблів;

- 46.47 оптова торгівля меблями, килимами і освітлювальним приладдям;
- 46.90 неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.59 роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям чи іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах.

Середня кількість працівників за 2023 та 2022 роки складала 881 та 1395 осіб відповідно.

Асортимент компанії (див. табл. 2.1) включає понад 250 моделей стільців та крісел, з безліччю модифікацій. Це дозволяє кожному клієнту обрати саме ті функціональні характеристики, кольорові рішення, дизайн та конструкцію, які відповідають його вимогам.

Таблиця 2.1 – Асортимент основних товарів АТ «Новий Стиль»

Група	Підгрупа
Дім	Геймерські Крісла Nexter; Геймерські крісла; Дитячі крісла; Дитячі столи; Ліжка; Столи і парти; Комп'ютерні столи; Обідні стільці; Обідні столи; Матраци.
Офіс	Офісні крісла; Офісні стільці; Ергономічні крісла; Стільці для відвідувачів; Офісні стільці ISO; Офісні меблі; Офісні м'які меблі; Вішалки офісні.
Школа	Парти; Стільці учнівські; Стільці/крісла для відвідувачів.
КаБаРе	Барні стільці; Ніжки для столів; Стільці і крісла для кафе; Столи для кафе і ресторанів; Стільниці; Сидіння кабаре; Крісла та дивани для КаБаРе.
Інше	Хрестовини для крісел; Підлокітники для крісел; Комплектуючі та механізми.

Джерело: складено автором на основі [57]

Компанія надає особливу увагу якості своєї продукції. Всі вироби акціонерного товариства «Новий Стиль» виготовляються із використанням сучасних матеріалів і новітніх технологій, що забезпечує їхню довговічність і зручність у використанні. Підприємство володіє власними лабораторіями, де проводиться тестування якості комплектуючих та готових виробів на відповідність світовим стандартам.

Процес виробництва на підприємстві складається з основних, допоміжних та обслуговуючих процесів. До основних належать металообробка (включно з

нанесенням порошкового та гальванічного покриття на метал), деревообробка, яка охоплює виробництво гнукоткесної фанери та виробів із ДСП, виробництво електрозварних труб, виробництво тканини, деталей із пластику методом лиття під тиском, пошив чохла для стільців та крісел, а також збирання виробів. Допоміжні процеси включають виробництво оснастки, інструментів, запчастин, а також ремонт та обслуговування обладнання. Обслуговуючі процеси охоплюють складську та транспортну логістику, а також контроль якості виробів.

Основним видом продукції (див. табл. 2.2), що забезпечив Товариству 97,35% чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 році, стало виробництво стільців, крісел і меблів. Додаткові доходи (приблизно 2,65% від загального обсягу) були отримані від таких видів діяльності, як виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі, виробництво та продаж тканини, виготовлення обладнання та механізмів, а також від реалізації покупних товарів і запасів [58].

Таблиця 2.2 - Обсяги виробництва АТ «Новий Стиль» за 2023 рік у натуральному та грошовому виразі

Продукція	Натуральний вираз	Грошовий вираз (без ПДВ)
Стільці, крісла та меблі	508 тис. шт.	960 050 тис. грн.
Труби, порожнисті профілі та фітинги зі сталі	25 495 кг	1 347 тис. грн.
Тканина	1927 м ²	204 тис. грн.
Обладнання	1 шт.	43 тис. грн.
Механізми	-	1 092 тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [58]

Загальна сума виручки за 2023 рік складає 986 210 тис. грн. Загальна сума експорту становить 275 556 тис. грн., що є 27.95% від загальної суми виручки.

Продаж продукції здійснюється як на внутрішньому ринку, так і на експорт до низки країн, серед яких: Азербайджан, Армения, Бельгія, Болгарія, Німеччина, Грузія, Казахстан, Молдова, Латвія, Литва, Нідерланди, Польща, Ру-

мунія, Таджикистан, Туреччина, Узбекистан, Франція, Чорногорія, Чехія, Швейцарія та інші.

Компанія застосовує багатоканальну стратегію продажів, орієнтуючись як на кінцевих споживачів, так і на дистриб'юторів та оптових покупців.

Основними постачальниками сировини, комплектуючих та готової продукції є українські компанії. Імпорт сировини та комплектуючих здійснюється з таких країн, як Польща, Італія, Китай, Чехія та інших [58].

У таблиці 2.3 розглянемо динаміку фінансових показників підприємства за період з 2020 по 2023 роки.

Таблиця 2.3 - Звіт про фінансові результати АТ «Новий Стиль» за 2020–2023 роки

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 219 271	1 365 503	681 371	986 210
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-937 702	-1 068 242	-509 332	-697 752
Валовий: прибуток	2090	281 569	297 261	172 039	288 458
збиток	2095	(--)	(--)	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	33 706	12 235	49 588	54 401
Адміністративні витрати	2130	-104 693	-126 869	-83 417	-105 943
Витрати на збут	2150	-60 357	-76 502	-74 644	-110 475
Інші операційні витрати	2180	-7 691	-21 653	-275 767	-33 453
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	142 534	84 472	--	92 988
збиток	2195	(--)	(--)	-212 201	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--	--	--
Інші фінансові доходи	2220	6 856	4 044	3 840	6 963
Інші доходи	2240	640	2 861	2 356	29
Фінансові витрати	2250	-27 497	-19 689	-10 091	-13 709
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(--)	(--)	(--)	(--)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	122 533	71 688	--	86 271
збиток	2295	(--)	(--)	-216 096	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-22 056	-12 904	-6 452	-19 361
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	100 477	58 784	--	66 910
збиток	2355	(--)	(--)	-222 548	(--)

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Аналіз останніх даних показує, що в 2022 році підприємство зазнало збитків, але в 2023 році діяльність підприємства стабілізувалась. Фінансовий результат в 2023 році виріс в порівнянні з 2021 роком.

Стратегія підприємства зосереджена на збереженні стабільності фінансових показників, підтримці існуючих клієнтів та розширенні ринків збуту продукції АТ "Новий Стиль". В умовах триваючої військової агресії з боку російської федерації, керівництво підприємства зазначає, що розвиток ситуації, її тривалість та наслідки залишаються непередбачуваними. Окрім безпосередніх бойових дій, на діяльність компанії можуть впливати й інші фактори, на які керівництво не має прямого контролю, і для пом'якшення яких доступні обмежені засоби. До таких факторів відносяться можливі банкрутства чи неплатоспроможність партнерів, коливання валютних курсів, зміни вартості товарів і послуг через інфляцію та інші ризики. Тому прогнози, зроблені керівництвом щодо впливу військової агресії на фінансовий стан і діяльність підприємства, можуть змінюватися в залежності від зміни обставин. Керівництво компанії продовжує вживати всіх необхідних заходів для зменшення негативних наслідків в поточних умовах [58].

2.2. Аналіз процесів управління організаційними змінами на підприємстві

В контексті управління організаційними змінами важливу роль відіграє система управління підприємством, оскільки вона забезпечує структуровану основу для адаптації до нових умов і ефективної реалізації змін. Від правильно організованої системи управління залежить здатність підприємства реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, підтримувати високий рівень ефективності та знижувати можливі негативні наслідки змін для персоналу та бізнесу в цілому. Завдяки ефективній системі управління можна забезпечити правильне визначення стратегічних пріоритетів, належне планування і координацію дій усіх

підрозділів, що бере участь у процесі змін. Це дозволяє не тільки знизити ризики, пов'язані з впровадженням нововведень, але й стимулювати організаційну культуру, орієнтовану на інновації та постійне вдосконалення.

Мета дослідження полягає в виявленні основних недоліків у системі управління підприємством та управління організаційними змінами, які можуть негативно впливати на ефективність реалізації процесів змін. Це включає в себе аналіз чинників, які можуть гальмувати або ускладнювати впровадження змін, таких як неефективне планування, проблеми в комунікації, опір з боку персоналу чи недостатнє управлінське лідерство. Результатом дослідження має стати розробка рекомендацій щодо усунення виявлених недоліків та покращення управління змінами для досягнення максимального результату в адаптації підприємства до нових умов.

Основні завдання дослідження включають:

- Оцінку поточної системи управління — аналіз організаційно-функціональної структури, системи стратегічного управління, визначення відповідності завдань на операційному рівні стратегічним цілям підприємства;
- Оцінку стану формалізації бізнес-процесів — визначення рівня стандартизації, наявності регламентів і процедур, що забезпечують контроль і послідовність дій;
- Визначення, які саме системи автоматизації використовуються для управління бізнес-процесами (наприклад, ERP, CRM, MRP).
- Визначення наявності інструментів моніторингу та оцінки ефективності, а саме показників ефективності (KPI) та інструментів бізнес-аналітики (BI) для відстеження результатів діяльності підрозділів і всього підприємства;
- Оцінку поточних методів управління змінами на підприємстві — визначення, чи існують стандартизовані підходи до ініціації та впровадження змін, які регламенти чи процеси використовуються для цього, як зміни інтегруються в операційну діяльність підприємства, чи накопичується та аналізується досвід впровадження змін;

- Визначення рівня цифровізації процесів управління організаційними змінами, оцінка ступеня автоматизації та впровадження цифрових технологій, що сприяють підвищенню ефективності та швидкості реалізації змін у організації.

На підприємстві впроваджено процесний підхід до управління. Процесний підхід в управлінні розглядає діяльність організації як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, які спрямовані на досягнення цілей та реалізацію місії компанії. Це особливий погляд на управління бізнесом, при якому діяльність організації представлена як система взаємопов'язаних процесів. Цей підхід виділяє, описує та приводить до стандарту всі бізнес-процеси підприємства та їх взаємозв'язки, що є фундаментом для управління його діяльністю. Управління процесами дозволяє не лише уникати потенційних помилок, але й ефективно оцінювати діяльність за допомогою визначених показників результативності кожного процесу. Окрім цього, процесний підхід акцентує увагу на бізнес-процесах, що призводять до створення продуктів і послуг, які мають високу цінність для різних категорій споживачів [59].

Основою для організації діяльності та розподілу відповідальності в компанії є ієрархічна модель бізнес-процесів. За кожним бізнес-процесом закріплено власника — посадову особу, яка несе відповідальність за його ефективність і результативність. Власник процесу відповідає за управління процесом від початку до кінця. В його обов'язки входить впровадження, підтримка та вдосконалення цього процесу. Він забезпечує ефективне функціонування процесу, гарантує його належне управління та взаємодію з іншими процесами організації. Крім того, власники процесів розробляють ключові показники ефективності (KPI), що дозволяють вимірювати успіх процесу на різних етапах його виконання.

Модель бізнес-процесів деталізована до четвертого рівня, що дозволяє більш глибоко розглядати окремі етапи та завдання в межах кожного процесу. На першому рівні бізнес-процеси поділяються на основні та допоміжні (див. рис. 2.1). Основні процеси — це діяльність, яка безпосередньо забезпечує ство-

рення цінності для клієнтів та генерує основний потік доходу для організації. Вони включають виробництво, маркетинг і продажі, які формують конкурентні переваги і визначають успіх компанії на ринку.

Допоміжні процеси підтримують основні та забезпечують їх ефективне виконання. Це процеси, пов'язані з адміністративною діяльністю, забезпеченням ресурсами, навчанням персоналу, бухгалтерським обліком та іншими функціями, які не є безпосередньо орієнтованими на виробництво кінцевого продукту, але необхідні для нормальної роботи організації.

На першому рівні бізнес-процесами керують топ-менеджери компанії. Вони визначають функціональні стратегії та організують діяльність у процесах відповідно до цих стратегій, забезпечуючи ефективне виконання завдань та досягнення встановлених цілей. Топ-менеджери координують роботу підрозділів, налаштовують взаємодію між різними процесами і контролюють їх ефективність для забезпечення сталого розвитку компанії.

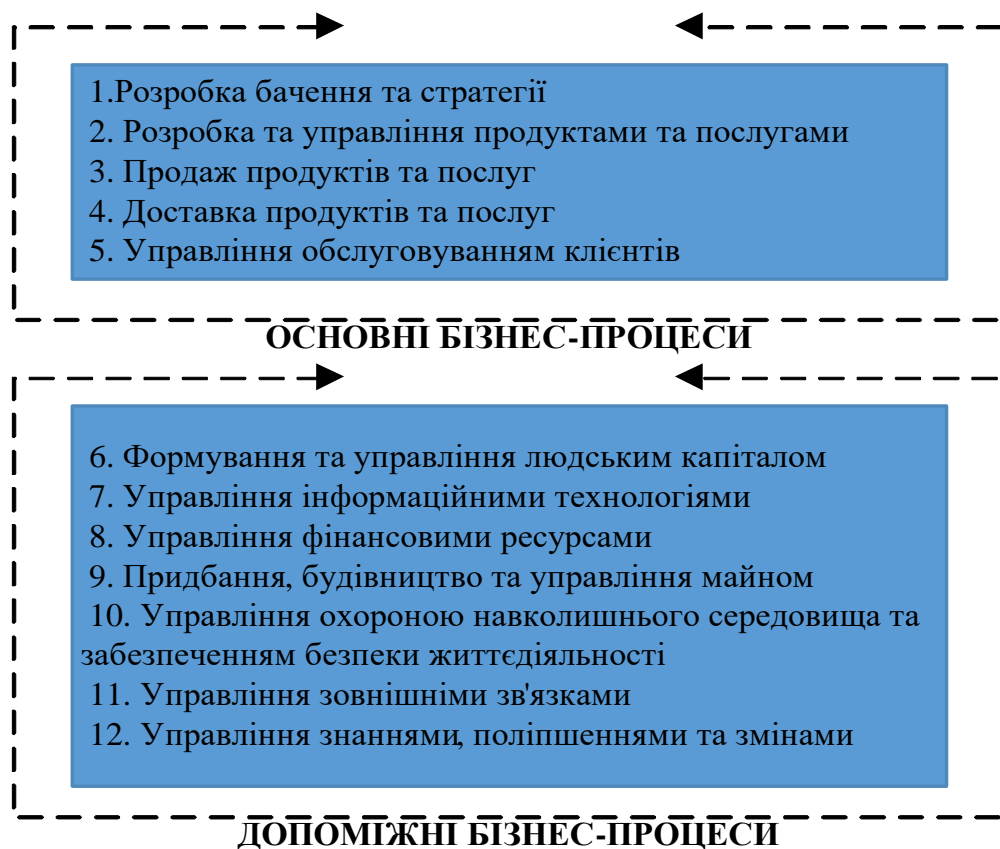


Рисунок 2.1 - Основні та допоміжні бізнес-процеси підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Бізнес-процеси на підприємстві формалізовані частково. Для більшості процесів відсутні задокументовані регламенти та процедури виконання, що ускладнює забезпечення їх уніфікацію та стабільність. Це може призводити до варіативності в виконанні завдань, знижувати ефективність і збільшувати ймовірність помилок. Без чітко визначених і зафіксованих процедур працівники можуть діяти за власними оцінками, що впливає на узгодженість і якість результатів. Відсутність регламентів та процедур також ускладнює процеси навчання нових співробітників і контролю за виконанням завдань, оскільки немає чітких орієнтирів для оцінки правильності дій.

Відповідальність за опис та регламентацію процесів покладається на їх власників, що є основною причиною часткової формалізації бізнес-процесів. Власники бізнес-процесів зосереджені на операційній діяльності, та не мають достатніх навичок та ресурсів для опису та регламентації бізнес-процесів. Це ускладнює роботу, оскільки без формалізованих процесів власники процесів можуть не повністю розуміти межі процесу, а отже, і свою відповідальність. Недостатня чіткість у визначенні меж та обов'язків може призвести до неефективного управління, невизначеності в ролях та зниження результативності роботи компанії.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною (ієрархічною), де найвищий рівень управління складається з топ-менеджерів, які як зазначалось вище, очолюють основні функціональні напрямки (виробництво, маркетинг, фінанси, логістика тощо). Другий рівень управління включає керівників підрозділів, які здійснюють контроль за операційною діяльністю в межах своїх функціональних сфер.

Ієрархія підпорядкованості в організаційній структурі відповідає ієрархії підпорядкованості власників процесів власникам вищих процесів. Така відповідність забезпечує чітку систему контролю та звітності, коли кожен власник процесу підпорядковується керівнику, відповідальному за вищий рівень проце-

су. Кожен керівник має чітко визначеного безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та відповідає за виконання своїх обов'язків (див. рис 2.2).



Рисунок 2.2 – Відповідність ієрархії підпорядкованості в організаційній структурі ієрархії підпорядкованості власників процесів

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

На підприємстві відсутній відділ стратегічного розвитку. Відсутність окремої структурної одиниці, яка б фокусувалася на розробці та впровадженні стратегії розвитку, може призвести до недооцінки важливих аспектів зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства. Відсутність спеціалізованої команди для стратегічного аналізу і прогнозування обмежує здатність компанії оперативно реагувати на зміни на ринку та впроваджувати інновації.

Оцінка ефективності та результативності діяльності на підприємстві здійснюється за допомогою впроваджених систем КРІ (ключові показники ефективності) та ВІ (система бізнес-аналітики). Однак, існуюча практика має певні недоліки: кожен керівник підрозділу або власник бізнес процесу самостійно генерує завдання на створення необхідних аналітичних звітів та описує методики збору даних для розрахунку КРІ або формування аналітичних звітів.

Існуюча практика збору та обробки даних на підприємстві має кілька недоліків. Керівники витрачають значний час на створення та аналіз звітів, що відволікає від основних обов'язків. Різні методики збору даних призводять до

суперечностей і ускладнюють порівняння результатів між підрозділами, а відсутність єдиних стандартів може спричинити некоректні або неповні дані. Крім того, керівники змушені витратити час на узгодження даних, що знижує ефективність, а ймовірність помилок впливає на точність рішень. Відсутність єдиного підходу ускладнює взаємодію між підрозділами, що може призвести до дублювання зусиль. Для підвищення ефективності необхідно впровадити стандартизацію та централізацію процесів збору та аналізу даних.

Для підтримки та автоматизації бізнес-процесів на підприємстві використовуються системи класу MRP (Material Requirements Planning) та CRM (Customer Relationship Management), що допомагають оптимізувати управління виробничими процесами та взаємодією з клієнтами. MRP-система дозволяє автоматизувати планування та управління матеріальними ресурсами, забезпечуючи ефективне планування закупівель, контроль запасів та виробничих процесів. CRM-система допомагає управляти взаємовідносинами з клієнтами, автоматизуючи процеси продажів, обслуговування та маркетингу.

Для електронного документообігу на підприємстві використовується програмне забезпечення SharePoint 2010, яке є застарілим і вже не підтримується в повному обсязі. Незважаючи на те, що підприємство придбало ліцензії Microsoft 365, сервіси цієї платформи досі не використовуються. Це вимагає впровадження нових інструментів і сервісів Microsoft 365 для покращення ефективності документообігу, автоматизації процесів і забезпечення безпеки даних.

Суттєвим недоліком у автоматизації та координації покращення бізнес-процесів є відсутність аналітика бізнес-процесів, який би здійснював аналіз змін у процесах та перевіряв, як ці зміни інтегруються з іншими процесами. Без такого фахівця важко забезпечити ефективну взаємодію між процесами, що може призвести до неузгодженостей, дублювання зусиль та зниження загальної ефективності роботи підприємства.

Кожен співробітник підприємства може внести свою пропозицію щодо покращення виробничого процесу та умов праці, що впливають на продуктив-

ність, якість продукції, що випускається, економію матеріальних та енергетичних ресурсів, поліпшення екологічної ситуації, оптимізацію бізнес-процесів у підрозділах свого підприємства та отримати винагороду. Для цього на підприємстві створено систему управління раціоналізаторськими пропозиціями.

Згідно зі статистикою, кількість поданих раціоналізаторських пропозицій за період з 2013 до 2024 років різко знизилася, починаючи з 2022 року (див. рис 2.3). Основною причиною цього є нестабільна воєнно-політична ситуація в Україні. Аналіз даних за 2023 рік показує, що кількість співробітників, яким було подано раціоналізаторські пропозиції, становила 59 осіб, що складає 4% від середньої кількості працівників за цей рік. Це свідчить про недостатню залученість працівників у процес вдосконалення та розвитку, що може вказувати на потребу в додаткових мотиваційних інструментах та активнішому залученні персоналу до ініціатив із покращення.

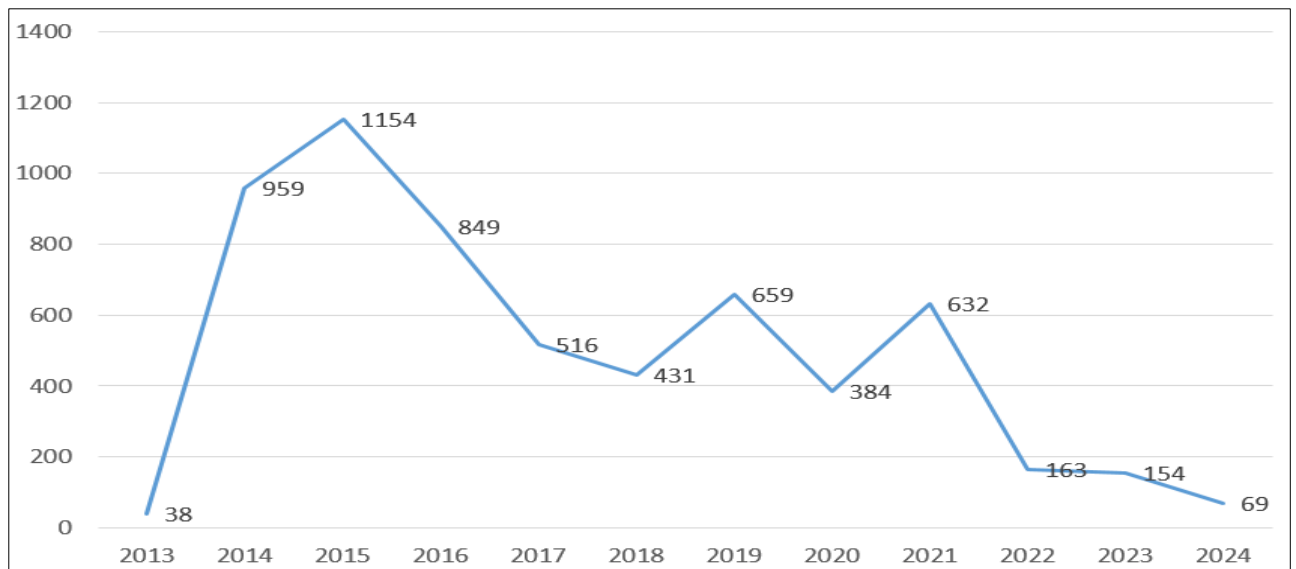


Рисунок 2.3 – Кількість поданих раціоналізаторських пропозицій у 2013-2024 рр.

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

На наступному етапі аналізу дослідимо поточний стан процесів управління організаційними змінами на підприємстві та встановимо, як недоліки в системі управління пов'язані з проблемами управління змінами. Для цього була

розроблена анкета з питаннями про стан цих процесів. Відповіді, наведені в таблиці 2.4, дозволяють оцінити наявні недоліки та визначити можливі напрями для покращення управління змінами.

Таблиця 2.4 – Визначення поточного стану процесів управління організаційними змінами

Питання	Відповідь
Чи існує на підприємстві механізм ініціації та впровадження змін?	Так. Застосовуються елементи проектного управління.
Чи існує внутрішня класифікація змін, та чи виділено організаційні зміни в окрему категорію?	Ні
Чи здійснюється на підприємстві аналіз зовнішнього середовища за допомогою PEST-аналізу (оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів), та чи використовуються результати PEST-аналізу для визначення потреби у змінах або коригування стратегії підприємства?	Ні На підприємстві відсутній окремий відділ, відповідальний за стратегічне управління.
Чи використовується SWOT-аналіз та чи враховуються результати SWOT-аналізу при розробці та реалізації планів змін?	Ні На підприємстві відсутній окремий відділ, відповідальний за стратегічне управління.
Чи існують формалізовані процедури управління змінами на підприємстві, чи документовані етапи процесу управління змінами (ініціація, планування, впровадження, закріплення)?	Ні
Чи призначено на підприємстві відповідальну особу за управління процесами організаційних змін?	Так, Директор з організаційного розвитку.
Які інструменти використовуються на підприємстві для документування процесів змін, моніторингу та аналізу ефективності змін, зокрема для збору даних про прогрес змін, оцінки ключових показників ефективності (KPI), збереження та обміну інформацією, а також для візуалізації результатів та отримання зворотного зв'язку від співробітників?	Система KPI та BI, SharePoint 2010.

Продовження табл. 2.4

Хто ініціює зміни в компанії? (Вищий менеджмент/Керівники підрозділів/Співробітники)	Ініціювати зміни може кожен співробітник, оскільки на підприємстві функціонує система управління раціональними пропозиціями.
Чи оцінюється вплив змін на бізнес та співробітників?	Частково
Чи є критерії для оцінки доцільності змін?	Існують критерії для оцінки змін, але методики їх формалізації ще не розроблені.
Хто ухвалює рішення щодо впровадження змін на підприємстві?	Вищий менеджмент
Як визначаються пріоритети для змін? (Вищим керівництвом/За критеріями важливості)	Вищим керівництвом Чітка система пріоритезації змін на підприємстві відсутня
Чи є можливість для співробітників висловлювати свої думки та пропозиції щодо змін?	Так, але тільки безпосередньому керівнику
Чи розробляються чіткі плани змін з етапами, термінами та відповідальними особами?	Чіткі плани змін розробляються частково, але вони не завжди включають всі необхідні етапи, терміни та відповідальних осіб. Крім того, часто не враховується завантаженість співробітників на інших проєктах, що може призводити до неповного виконання планів та затримок у впровадженні змін.
Чи визначаються ризики, пов'язані зі змінами, і як з ними боротися?	Ризики визначаються, але система управління ризиками відсутня
Чи є система моніторингу прогресу впровадження змін?	На підприємстві відсутня ефективна система моніторингу прогресу впровадження змін. Контроль за реалізацією змін часто здійснюється на рівні окремих підрозділів, без централізованої системи відстеження, що ускладнює координацію та забезпечення своєчасного виконання планів змін.
Чи впроваджуються зміни згідно з планом (встановленими термінами та етапами)?	Зміни впроваджуються не завжди згідно з планом. Існують відхилення від встановлених термінів та етапів, що часто зумовлено непередбачуваними обставинами, завантаженістю співробітників іншими завданнями або відсутністю чіткої координації між різними підрозділами.
Як співробітники отримують інформацію про зміни?	Наради, або листи. Більшість співробітників не інформуються про зміни.
Чи проводяться навчання або тренінги для адаптації до змін?	Частково здійснюється навчання співробітників під час впровадження нового програмного продукту
Чи є виявлені труднощі або опір з боку співробітників під час впровадження змін?	Так. Основні причини опору. Невизначеність і страх перед невідомим, недостатня комунікація та інформація, боязнь втратити контроль, відсутність підтримки з боку керівництва, недостатнє навчання та підготовка, перевантаження існуючими завданнями
Чи надається підтримка співробітникам у процесі впровадження змін?	Відсутня систематична підтримка у вигляді навчання та коучингу, що ускладнює адаптацію персоналу до нових умов.

Продовження табл. 2.4

Чи інтегровані зміни в повсякденну діяльність компанії?	Зміни не повністю інтегровані в повсякденну діяльність компанії. Існує проблема з адаптацією нових процесів та практик до регулярних операційних процедур. Оскільки зміни не закріплені на рівні стандартних операційних процедур і політик, вони часто не стають частиною звичайної роботи, що ускладнює їх сталість і ефективність у довгостроковій перспективі.
Як відбувається моніторинг ефективності змін?	Моніторинг ефективності змін на підприємстві здійснюється частково. Оцінка результатів змін відбувається на рівні окремих підрозділів, але не має єдиної централізованої системи для збору та аналізу даних. В основному, для моніторингу використовуються інструменти KPI та звітність, але відсутня чітка методологія та регулярний аналіз результатів змін з точки зору їх відповідності поставленим цілям.
Чи проводиться оцінка успіху змін після їх впровадження?	Оцінка успіху змін після їх впровадження здебільшого зосереджена на досягненні короткострокових результатів, таких як виконання плану або досягнення встановлених KPI. Однак відсутня систематизована процедура для комплексної оцінки впливу змін на довгострокові цілі підприємства, таких як покращення продуктивності, зміни в корпоративній культурі або стійкість змін у часі.
Чи здійснюється коригування змін, якщо це необхідно?	Коригування змін здійснюється лише в окремих випадках, коли виникають очевидні відхилення від плану або проблеми з впровадженням. Проте систематичний процес моніторингу та регулярних коригувань на основі оцінки результатів змін відсутній. Це призводить до того, що деякі зміни можуть залишатися незавершеними або не досягати бажаних результатів через відсутність своєчасної корекції.
Чи забезпечена підтримка для підтримання змін у довгостроковій перспективі?	Підтримання змін у довгостроковій перспективі залежить від конкретних змін і відсутня централізована система для забезпечення сталості змін у майбутньому. Зазвичай зміни підтримуються на початкових етапах, але відсутність стратегічного планування для забезпечення їх стійкості в довгостроковій перспективі призводить до того, що деякі з них можуть втратити свою ефективність або бути забутими через відсутність належної підтримки.
Чи проводиться аналіз помилок та успіхів у впровадженні змін, і чи приймаються на основі цього рішення для подальшого покращення процесів?	Аналіз помилок та успіхів у впровадженні змін проводиться частково. Існує певний моніторинг результатів змін, але систематичний аналіз та прийняття рішень на основі цього для подальшого покращення процесів здійснюється не завжди.

Продовження табл. 2.4

Чи існує на підприємстві база знань, що містить практики та рекомендації для ефективного впровадження змін і покращення бізнес-процесів?	Ні
Чи існують показники оцінки ефективності та результативності змін?	Ні

Джерело: складено автором

З проведеного аналізу системи управління підприємством та процесів управління організаційними змінами можемо зробити висновок, що ключовою проблемою є відсутність системного, комплексного підходу до управління підприємством у цілому.

Організаційно-функціональна структура та система управління компанії мають низку недоліків, що знижують ефективність управління:

- стратегічний контур управління компанією не сформовано, бракує формалізованої стратегії розвитку та функціональних стратегій;
- відсутня система та механізм формування функціональних цілей для структурних підрозділів, що створює труднощі у розробці ефективної системи мотивації;
- відсутні ключові внутрішні нормативні документи: положення про систему управління компанії, яке визначає загальні принципи управління, розподіл сфер відповідальності та повноважень ключових керівників; положення про організаційно-функціональну структуру компанії, яке визначає склад і призначення структурних підрозділів, а також їх основні функції;
- частково відсутні документи, що регламентують діяльність, зокрема політики, регламенти бізнес-процесів, методики тощо.
- відсутній механізм підтримання бази нормативних документів компанії в актуальному стані;
- через недостатню регламентацію взаємодії підрозділів неорганізовані внутрішні інформаційні потоки, що негативно впливає на управлінський процес;

- зміни в організаційній структурі не супроводжуються розробкою регламентуючих документів для нових служб, що ускладнює визначення кола посадових обов'язків у новостворених підрозділах;

- топ-менеджмент надмірно залучений до оперативного управління, що суперечить принципу розподілу стратегічних та операційних функцій, що може призводити до зниження якості управлінських рішень та обмежувати розвиток компанії;

- адміністративно-управлінський персонал, включаючи власників бізнес-процесів, не має достатньої кваліфікації для ефективної регламентації бізнес-процесів та розробки методик збору даних для створення аналітичних звітів. Це створює труднощі у формуванні чітких стандартів для оцінки та моніторингу процесів, що у свою чергу ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- керівництво не достатньо забезпечене оперативною інформацією (звіти, показники) для прийняття ефективних управлінських рішень. Відсутність актуальних та точних даних ускладнює процес прийняття рішень і може призвести до неефективного управління та упущених можливостей для покращення діяльності компанії;

- бізнес-процеси автоматизовані лише частково, що призводить до нерівномірного навантаження на співробітників та знижує загальну ефективність роботи. Відсутність повної автоматизації ускладнює контроль та моніторинг процесів, а також обмежує можливості для оптимізації та швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі;

- недостатня залученість працівників у процес вдосконалення та розвитку;

- не всім співробітникам призначені KPI, що ускладнює оцінку їх ефективності та впливає на мотивацію. Відсутність чітких показників результативності для кожного співробітника може призвести до невизначеності в цілях і завданнях, що в свою чергу впливає на загальну продуктивність та досягнення корпоративних цілей;

Висновки щодо стану процесів управління організаційними змінами на підприємстві:

- на підприємстві є механізм ініціації змін, і кожен співробітник може пропонувати зміни через систему раціональних пропозицій. Однак, відсутність формалізованої системи пріоритезації та критеріїв доцільності обмежує ефективність впровадження ініціатив;

- зміни не класифіковані, а організаційні зміни не виділені в окрему категорію, що створює перешкоди для систематичного управління. Відсутність відділу стратегічного управління обмежує довгострокове планування і інтеграцію змін у загальну стратегію підприємства;

- на підприємстві не використовуються інструменти PEST- або SWOT-аналізу, що знижує здатність ефективно реагувати на зовнішні фактори та враховувати їх при розробці стратегії;

- формалізовані процедури управління змінами та централізована система моніторингу відсутні, що ускладнює оцінку результатів і своєчасне коригування змін. Існує лише частковий моніторинг через KPI та BI, однак бракує єдиної методології аналізу ефективності;

- інформування співробітників про зміни недостатнє, а підтримка у вигляді навчання відбувається лише частково. Відсутність регулярної підтримки та коучингу ускладнює адаптацію працівників до нових умов;

- багато змін не закріплюються у повсякденних процесах і не стають частиною стандартних процедур. Відсутність бази знань, що містить практики та рекомендації, знижує сталість і ефективність змін у довгостроковій перспективі;

- аналіз помилок і успіхів у впровадженні змін здійснюється нерегулярно, що обмежує можливості для постійного вдосконалення процесів.

Ефективна система управління компанією є необхідною умовою для побудови результативного управління організаційними змінами. Відсутність стратегічного контуру управління, формалізованих бізнес-процесів і централізованої бізнес-аналітики може перешкоджати ініціації, вибору та впровадженню

необхідних організаційних змін. Відсутність впровадження сучасних сервісів для автоматизації бізнес-процесів і покращення внутрішньої комунікації також негативно впливає на ефективність управління змінами. Такі інструменти могли б значно полегшити процеси документування, моніторингу, підтримки змін та підвищення залученості співробітників.

2.3. PEST та SWOT аналіз підприємства в управлінні організаційними змінами

Управління організаційними змінами є важливим аспектом стратегічного розвитку підприємства, особливо в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища. Для ефективного управління змінами необхідно вчасно оцінювати, чи є ці зміни необхідними, якою є їх доцільність, та як правильно їх пріоритетизувати. У цьому процесі важливими інструментами стають стратегічні аналізи, такі як PEST та SWOT, які дозволяють здійснювати комплексну оцінку факторів, що впливають на діяльність організації. Використання PEST та SWOT аналізу у комплексі дає організації можливість обґрунтовано оцінити потребу в змінах, їх доцільність та пріоритетність, що є ключовим для успішного управління трансформаціями та підтримки конкурентоспроможності на ринку.

PEST-аналіз фокусується на зовнішніх чинниках, які можуть змінюватися, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Оцінка цих факторів дозволяє виявити нові виклики та можливості, які організація повинна враховувати при прийнятті рішень про зміни. Це дозволяє точно визначити необхідність змін і їх доцільність у конкретному контексті.

Розшифровка абрєвіатури PEST має наступний вигляд [60]:

- P (political) політичні фактори: оцінюється вплив законодавства, податків, регулювання, стабільності політичної ситуації на діяльність бізнесу;
- E (economic) економічні фактори: оцінюється вплив інфляції, безробіття, рівня доходів, валютних курсів і економічної стабільності на діяльність бізнесу;

- S (social) соціальні фактори: оцінюється вплив демографії, культури, громадської думки, тенденцій та звичок споживачів на діяльність бізнесу;
- T (technological) технологічні фактори: оцінюється вплив нових технологій, рівня інновацій, доступності технологій та інфраструктури на діяльність бізнесу.

PEST-аналіз використовується для дослідження макросередовища підприємства, що допомагає сформуванню фінансової стратегії, яка відповідає зовнішнім умовам. Цей інструмент є важливим елементом SWOT-аналізу, адже спрямований на виявлення чинників непрямого впливу зовнішнього середовища, які визначають потенційні можливості та ризики для організації [61]. В таблиці 2.3 подано PEST-аналіз для АТ «Новий Стиль».

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз АТ «Новий Стиль»

<p>Політичні фактори (P)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення бойових дій на території України 2. Зміни в законодавстві 3. Співпраця України з країнами ЄС 4. Значний рівень корупції 5. Державні програми та субсидії 	<p>Економічні фактори (E)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни в купівельній спроможності 2. Скорочення промислового виробництва та виготовлення товарів широкого вжитку 3. Руйнування інфраструктури 4. Інфляція та зміни валютних курсів
<p>Соціальні фактори (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання рівня безробіття 2. Зменшення чисельності населення 3. Зростання рівня міграції, в т. ч. трудових ресурсів 4. Зміна споживчих переваг споживачів 5. Збільшення уваги до здоров'я та комфорту 6. Зміни в способі роботи 	<p>Технологічні фактори (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Інновації в матеріалах 2. Зростання рівня цифровізації суспільства 3. Збільшення фінансування наукових та науково-технічних робіт 4. Зменшення кількості спеціалістів, які виконують наукові та науково-технічні роботи

Джерело: складено автором

PEST-аналіз для АТ «Новий Стиль» вказує на те, що компанія повинна бути готовою до швидких змін у зовнішньому середовищі, зокрема в умовах політичної нестабільності, економічної кризи та соціальних трансформацій. Вплив бойових дій, коливання валютного курсу, зміни споживчих переваг і

зменшення купівельної спроможності населення є важливими факторами, які потребують адаптації стратегії компанії.

Технологічні інновації, зокрема зростання цифровізації та наукові розробки, можуть стати значними перевагами для АТ «Новий Стиль», дозволяючи зберігати конкурентоспроможність і підвищувати ефективність бізнес-процесів. Разом з тим, зменшення кількості висококваліфікованих спеціалістів у науково-технічній сфері може ускладнити впровадження нових технологій.

Таким чином, для ефективного розвитку компанії важливо не лише моніторити зовнішні чинники, але й активно адаптувати свою діяльність до змін, орієнтуючись на інновації та впровадження сталих практик, що дозволяє мінімізувати негативні впливи зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

SWOT-аналіз дає можливість глибше зрозуміти внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози, які можуть вплинути на її майбутнє. Оцінка цих аспектів дає змогу пріоритезувати необхідні зміни, визначити, які з них є найбільш критичними для організації, та сприяє більш ефективному плануванню подальших кроків. В таблиці 2.3 подано SWOT-аналіз для АТ «Новий Стиль», який сформовано з урахуванням характеристики та аналізу системи управління підприємством.

SWOT-аналіз розшифровується наступним чином [60]:

- S (Strengths) – сильні сторони. Це можуть бути унікальні переваги компанії, що відрізняють її від конкурентів, або високий рівень досвіду та компетенцій у персоналу. Сильні сторони – це те, що дозволяє компанії відрізнитися від конкурентів, а також робити більш ефективну та конкурентоспроможну діяльність;

- W (Weaknesses) – слабкі сторони. Слабкі сторони – це недоліки, які знижують конкурентну спроможність компанії. Наприклад, це можуть бути недостатня реклама, обмежений бюджет, відсутність кваліфікованих працівників або неефективна організація бізнес-процесів;

- (Opportunities) – можливості. Можливості – це фактори, які дозволяють компанії зростати та розвиватися. Це можуть бути нові ринки, технології або додаткові послуги, які компанія може запропонувати своїм клієнтам;

- Т (Threats) – загрози. Загрози – це небезпеки, які можуть поставити під загрозу діяльність компанії. Це можуть бути зміни в законодавстві, економічні кризи, конкуренція на ринку, висока вартість сировини або негативний імідж компанії.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз для АТ «Новий Стиль»

<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Займає велику частку на ринку крісел України та Східної Європи 2. Наявність повного циклу виробництва продукції 3. Глибокий та широкий асортимент 4. Можливість замовлення кастомного дизайну продукту 5. Визнана якість продукції серед споживачів 	<p>Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від іноземних постачальників спеціальних деталей 2. Негнучкість товариства, неможливість швидко адаптуватися до непередбачуваних змін через масштабність підприємства 3. Залежність від політики материнської компанії 4. Підвищений рівень зносу обладнання
<p>Можливості (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові ринки збуту 2. Розширення асортименту 3. Придбання або виготовлення нового обладнання на виробництві 4. Впровадження сучасних інформаційних технологій 	<p>Загрози (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна воєнно-політична ситуація в Україні 2. Значна конкуренція на ринку 3. Зміна споживчих переваг на користь інших видів крісел чи стільців 4. Зміна доходів внаслідок коливання валютного курсу й знецінення національної валюти

Джерело: складено автором

Аналіз наведений в табл. 2.6 дозволяє зробити наступні висновки: сильними сторонами підприємства є лідерство підприємства на ринку крісел та стільців на ринку України та велика частка на ринку Східної Європи; широкий та глибокий асортимент товарів дозволяє підібрати продукцію на власний смак та запланований бюджет; так як компанія співпрацює з бізнесом (B2B), для замовників великих партій продукції передбачено спеціальний конфігуратор, де замовник може на власний розсуд вибрати матеріали, з яких буде виготовлено бажану продукцію, і обговорити дизайн товару з представниками підприємства;

АТ «Новий Стиль» позиціонує себе як виробник якісної продукції, яка є визначальною серед споживачів. Водночас є слабкі сторони: залежність від іноземних постачальників деталей, підвищений рівень зносу обладнання, негнучке положення через масштабні розміри й велику чисельність персоналу та залежність від материнської компанії.

Можливості підприємства: подальші спроби виходу на нові ринки збуту; модернізація наявних основних засобів для зниження собівартості продукції та зменшення праце-годин на виробництво товарної одиниці (підвищення ефективності); розширення наявного асортименту та виведення нових флагманів крісел та стільців на ринок.

Загрози підприємства: воєнно-політична ситуація в Україні спричинила значні зрушення серед усіх суб'єктів бізнесу, особливо досліджуваного підприємства АТ «Новий Стиль», оскільки підприємство розташоване в м. Харкові, та протягом перших місяців військових дій не мала змоги відносно безпечно функціонувати й вести підприємницьку діяльність. Іншою загрозою може стати поява нових, «великих» конкурентів, які можуть зайти на український споживчий ринок меблів та витіснити товариство з першого місця в загальній частці даного ринку. Також варто зазначити, що коливання валютного курсу та фінансова залежність від іноземних валютних фондів та партнерів дуже негативно впливають на доходи підприємства.

Отже, результати проведених PEST та SWOT-аналізів свідчать, що ці інструменти повинні бути інтегровані в процеси управління організаційними змінами. Невідповідність організаційної моделі зовнішнім умовам може призвести до зниження конкурентоспроможності та втрати прибутку. Використання цих інструментів дозволяє своєчасно виявляти фактори зовнішнього середовища, які вимагають змін всередині компанії.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «НОВИЙ СТИЛЬ»

3.1. Шляхи удосконалення управління процесами організаційних змін

Кожен керівник має усвідомлювати, що стабільне і результативне функціонування підприємства неможливе без регулярного впровадження організаційних змін. Процес впровадження змін має бути добре організованим і структурованим, щоб забезпечити його ефективність та мінімізувати ризики.

Регулярний аналіз та оцінка зовнішнього середовища повинні стати одним із пріоритетних завдань, оскільки вони дозволяють своєчасно реагувати на зміни на ринку, виявляти нові можливості та загрози, а також оперативно коригувати стратегію компанії. Оцінка невідповідності між організаційно-функціональною моделлю підприємства і вимогами зовнішнього середовища допомагає вчасно виявити слабкі місця і адаптувати внутрішні процеси. Це дозволяє формувати стратегію розвитку, яка відповідає актуальним умовам, і впроваджувати необхідні внутрішні зміни для забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності організації.

На підприємстві має бути сформований стратегічний контур управління, що охоплює всі ключові аспекти діяльності. Стратегія підприємства повинна бути інтегрована з функціональними стратегіями, створюючи єдину узгоджену систему управління, де кожен елемент підтримує загальні цілі компанії.

Дерево цілей повинно бути каскадовано на всі бізнес-процеси та функціональні підрозділи, забезпечуючи чітке розуміння того, як кожен підрозділ і кожен співробітник може вплинути на досягнення загальних стратегічних цілей. Для кожної цілі необхідно розробити конкретні показники оцінки результатів і призначити відповідальних осіб за їх досягнення. Механізм формування цілей для структурних підрозділів, дозволить зберігати чітку орієнтацію на загальні стратегії підприємства та забезпечити ефективну систему мотивації. Така

система мотивації повинна враховувати індивідуальні та командні досягнення, а також сприяти стимулюванню продуктивності на всіх рівнях організації.

Крім того, при впровадженні змін необхідно регулярно переглядати стратегію, коригувати цілі та оновлювати показники, щоб вони залишалися актуальними в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємству залишатися гнучким, адаптуючись до нових викликів і можливостей.

Структура підприємства повинна бути чітко формалізована та регламентована, що забезпечить прозорість у розподілі обов'язків і відповідальності. Це дозволяє оцінити поточний стан організації роботи та спланувати необхідні зміни для підвищення ефективності. Усі зміни повинні супроводжуватися оновленням регламентуючої документації, що забезпечить узгодженість і відповідність новим вимогам.

Найважливішим аспектом успішного впровадження змін є залучення працівників на всіх етапах цього процесу, їх навчання та надання підтримки в адаптації до нових умов. Це дозволяє не лише мінімізувати опір змінам, але й забезпечити активну участь співробітників у процесі, що сприяє більш ефективному та швидкому їх впровадженню.

Регламентація бізнес-процесів та формування методик збору даних для створення аналітичних звітів повинні виконуватись бізнес-аналітиками, які мають необхідну кваліфікацію та знання. Це забезпечує чіткий та ефективний опис усіх етапів процесів, а також розробку стандартів збору і обробки даних. Вони повинні визначати критерії для оцінки ефективності процесів, розробляти методики для збору точних і актуальних даних, а також створювати звіти, які надають власникам процесів необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень.

За результатами дослідження процесів управління організаційними змінами на підприємстві АТ «Новий Стиль» було виявлено ряд проблем в організаційно-функціональній структурі управління, які можуть негативно вплинути на ефективність та можливість реалізації організаційних змін. На рисунку 3.1

представлені проблеми, їх наслідки та рекомендації щодо шляхів удосконалення.



Рисунок 3.1 – Шляхи удосконалення процесів управління організаційними змінами

Джерело: складено автором

Створення відділу стратегічного планування та організаційного розвитку на підприємстві є важливим кроком до забезпечення успішного управління організаційними змінами та підвищення ефективності діяльності компанії. Цей відділ планується сформувати з метою розробки та впровадження методик

управління змінами, що дозволить чітко і структуровано підходити до впровадження інновацій та покращень. Окрім того, відділ буде формувати альтернативні варіанти рішень, допомагаючи вибрати найбільш оптимальний підхід для підприємства, враховуючи всі фактори та ризики.

Крім методичних завдань, відділ стратегічного планування та організаційного розвитку здійснюватиме важливу комунікаційну функцію, проводячи роз'яснювальну роботу з персоналом. Це дасть змогу пояснити працівникам цілі, завдання та суть організаційних змін, а також очікувані результати. Такий підхід знизить напруженість серед співробітників та підвищить їх залученість до процесу змін, що є ключовим для досягнення успіху в трансформації організації.

Один із основних напрямків роботи відділу – це методична підтримка в процесах бюджетування, планування та управління змінами. Відділ буде розробляти і впроваджувати стратегії, які допоможуть підприємству ефективно реагувати на виклики ринку та здійснювати внутрішні зміни. Він також буде здійснювати аналіз відхилень і допомагати виявляти причини, які можуть стати підставою для проведення змін або коригування стратегії.

Крім того, відділ стратегічного планування та організаційного розвитку координуватиме виробничі процеси, а також надаватиме інформаційно-аналітичну підтримку інноваційним і інвестиційним проектам. Він забезпечуватиме ефективний моніторинг і оцінку результатів змін, своєчасно надаючи аналітичну інформацію керівництву для прийняття важливих управлінських рішень. Завдяки цьому підприємство зможе швидко адаптуватися до змінюваних умов, забезпечуючи своє стабільне зростання та конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, планується, що відділ стратегічного планування та організаційного розвитку стане важливим елементом у системі управління змінами, забезпечуючи не тільки методичну підтримку та координацію, а й сприятиме загальному розвитку підприємства в умовах швидких змін на ринку.

Впровадження методології та сучасних інформаційних технологій для управління організаційними змінами є ключовим для забезпечення ефективної адаптації компанії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це дозволяє систематизувати підходи до управління змінами, знижуючи ризики, пов'язані з їх впровадженням, і забезпечити швидке реагування на зміни. Використання чітко визначених методів та інструментів дозволяє:

- створити єдиний підхід до управління змінами на всіх рівнях організації;
- підвищити ефективність комунікації під час процесу змін;
- забезпечити узгодженість дій між різними підрозділами компанії;
- мінімізувати опір змінам завдяки чітким і прозорим процесам;
- підвищити можливість успішного впровадження нововведень та інновацій;
- забезпечити контроль за виконанням змін і оцінку їх результативності;
- автоматизувати рутинні операції, зменшуючи витрати та людські помилки;
- забезпечити доступність інформації, аналітику в реальному часі та моніторинг процесів.

Без чіткої методології управління змінами існує ризик втратити конкурентоспроможність через неефективність процесів, опір персоналу та неадекватну адаптацію до нових умов.

3.2. Формалізація та цифровізації процесів управління організаційними змінами

Отже, ми з'ясували, що на підприємстві не визначено поняття «організаційні зміни» та не формалізовані процеси управління організаційними змінами, що може призвести до хаотичного впровадження змін, відсутності ефективного управління та труднощів у досягненні поставлених цілей. У цьому випадку необхідно розробити чітку методологію управління змінами, визначити відповідальних осіб і стандартизувати процеси для забезпечення стабільності та успішності трансформацій.

У цьому розділі ми запропонуємо визначення та класифікацію організаційних змін, розробимо модель управління організаційними змінами, яка визначатиме етапи процесу, відповідальних осіб і механізми контролю та адаптації, а також розглянемо використання інформаційних технологій для підвищення продуктивності, включаючи інструменти автоматизації, аналітики в реальному часі, комунікаційні платформи та системи моніторингу процесів для оптимізації управління змінами та забезпечення їх успішного впровадження.

На підприємстві існує стандарт видів внутрішньої регламентуючої документації, на рис. 3.2 показано етапи, які слід виконати для формалізації процесів управління організаційними змінами.



Рисунок 3.2 Етапи формалізації процесів управління організаційними змінами

Джерело: складено автором

Політика повинна містити ключову інформацію щодо визначення та класифікації організаційних змін, пріоритезації змін, моделей управління, а також

принципів оцінки та періодичності оцінки ефективності існуючої організаційно-функціональної моделі. Бізнес-процеси повинні бути організовані з урахуванням вимог політики. Далі розглянемо рекомендації автора стосовно змісту політики.

Визначення: організаційна зміна — це дія, яку здійснює бізнес для зміни будь-якого з його базових компонентів, таких як процеси, культура, люди, продукт, інфраструктура або технологія. Головна мета організаційних змін — адаптація до змінюваного зовнішнього середовища (ринкових умов, законодавства), підвищення ефективності та скорочення витрат.

У табл. 3.1 наведено принципи та цілі управління організаційними змінами, які слід враховувати під час організації процесів управління організаційними змінами.

Таблиця 3.1 Принципи та цілі управління організаційними змінами

Принцип	Ціль	Опис
Стратегічне вирівнювання	Організаційні зміни спрямовані на забезпечення відповідності організаційних змін загальним стратегічним цілям і баченню.	Організаційні зміни мають бути стратегічно спрямовані, щоб підвищити конкурентоспроможність організації та її довгострокову стійкість. Узгодження ініціатив зі змін зі стратегічними цілями забезпечує згуртовану і цілеспрямовану трансформацію.
Підвищення ефективності роботи	Поліпшити й оптимізувати організаційні процеси для підвищення ефективності	Організаційні зміни часто націлені на операційні аспекти, щоб усунути надмірність, оптимізувати робочі процеси і підвищити загальну ефективність. Мета полягає в тому, щоб створити більш гнучку і продуктивну організаційну структуру.
Культурна трансформація	Розвиток позитивної та адаптивної організаційної культури	Зміни повинні зачіпати культурні елементи, сприяючи створенню робочого середовища, яке цінує інновації, співпрацю та постійне вдосконалення. Позитивна культура підтримує успішну реалізацію та стійкість ініціатив зі змін.
Розвиток талантів	Розвивати і наділяти повноваженнями співробітників для відповідності вимогам змін.	Організаційні зміни повинні включати ініціативи з розвитку навичок, навчання і створення культури навчання.

Продовження табл. 3.1

Взаємодія із зацікавленими сторонами	Активно залучати і взаємодіяти із зацікавленими сторонами протягом усього процесу змін	Залучення зацікавлених сторін, включно зі співробітниками, клієнтами та партнерами, забезпечує їхню підтримку та участь. Чітка і послідовна комунікація сприяє загальному розумінню і прихильності цілям змін
Зниження ризику	Виявити та мінімізувати потенційні ризики, пов'язані зі зміною	Ініціативи зі змін несуть у собі невід'ємні ризики. Мета полягає в тому, щоб заздалегідь виявляти й усувати ці ризики, щоб мінімізувати збої та забезпечити більш плавний перехід. Стратегії управління ризиками сприяють загальному успіху змін.
Інтеграція технологій	Інтеграція нових технологій для розширення організаційних можливостей	В епоху цифрової трансформації зміни в організаціях часто передбачають впровадження нових технологій. Мета полягає в тому, щоб використовувати технологічні досягнення для поліпшення процесів, комунікації та загальної організаційної ефективності
Клієнтоорієнтованість	Підвищити зосередженість організації на задоволенні потреб і очікувань клієнтів	Зміни мають бути орієнтовані на клієнта, спрямовані на поліпшення продуктів, послуг і загального клієнтського досвіду. Підхід, орієнтований на клієнта, забезпечує постійну релевантність і конкурентоспроможність.
Фінансова оптимізація	Досягнення економічної ефективності та фінансової стійкості	Ініціативи зі змін повинні бути спрямовані на оптимізацію витрат, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів із метою досягнення фінансової стійкості та підвищення продуктивності.
Стійке прийняття змін	Сприяти формуванню культури постійного вдосконалення та адаптивності	Крім окремих ініціатив, основна мета організаційних змін — сформувати спосіб мислення, орієнтований на постійне вдосконалення та адаптивність, що забезпечить інтеграцію здатності до змін у структуру організації та сприятиме її довгостроковому успіху.

Джерело: складено автором на основі [62]

Політика управління організаційними змінами має включати класифікацію змін, оскільки це дозволяє чітко визначати їхню цінність, доцільність та пріоритетність для організації. Така структура допоможе впорядкувати процес планування, реалізації та оцінки змін. У таблиці 3.2 наведено рекомендовані критерії для класифікації організаційних змін.

Таблиця 3.2 Критерії класифікації організаційних змін

Критерій класифікації	Значення критерію	Опис значення
За необхідністю	Обов'язкові	Це зміни, без яких організація не зможе продовжувати свою діяльність. Вони є життєво необхідними для виживання компанії.
	Необов'язкові	Це зміни, які не є критично важливими для функціонування організації, але їх впровадження може покращити ефективність або адаптацію до змінюваних умов.
За джерелом ініціативи	Внутрішні	Запропоновані керівництвом, співробітниками або спеціальними командами (наприклад, оптимізація процесів)
	Зовнішні	Вимушені зміни через ринкові, законодавчі чи інші зовнішні чинники.
За рівнем управління	Стратегічні	Це зміни, що стосуються глобальних аспектів діяльності компанії та визначають її довгострокову перспективу.
	Тактичні	Зміни на цьому рівні спрямовані на реалізацію стратегічних цілей через вдосконалення окремих напрямів або процесів.
	Операційні	Це зміни, які відбуваються на рівні виконавців та стосуються щоденної операційної діяльності.
	Крос-рівневі	Такі зміни охоплюють кілька рівнів управління одночасно.
За масштабом змін	Локальні	Охоплюють окремі підрозділи, процеси або функції організації (наприклад, автоматизація роботи певного відділу).
	Системні (глобальні)	Змінюють всю організацію, її стратегію, структуру, корпоративну культуру (наприклад, впровадження нової бізнес-моделі).
За характером впливу	Еволюційні	Зміни поступові, поступово впроваджуються в організації (наприклад, навчання персоналу новим методам роботи).
	Революційні	Різкі та кардинальні зміни, що часто супроводжуються серйозними трансформаціями (наприклад, реорганізація компанії).
За тривалістю	Короткострокові	Реалізація триває до року
	Середньострокові	Реалізація триває від року до п'яти
	Довгострокові	Реалізація триває більше п'яти років
За очікуваним ефектом	Позитивні	Збільшення ефективності
	Нейтральні	Без змін ефективності
	Негативні	Зниження ефективності
За ризиком впровадження	Високі	Оцінка ризиків, що можуть виникнути під час впровадження змін: проблеми з реалізацією, опір персоналу, фінансові чи технологічні труднощі.
	Середні	
	Низькі	

Джерело: складено автором

Необов'язкові зміни вимагають пріоритезації, щоб визначити, які з них слід впроваджувати першочергово. Для пріоритезації рекомендується використовувати матрицю "впливу та зусиль" (Impact-Effort Matrix). Тобто на основі наведеної класифікації можна створити матрицю "зусиль та ефекту". Зміни, які потребують мінімальних зусиль, але забезпечують максимальний ефект, слід впроваджувати першочергово. Решта змін розглядаються за зменшенням ефективності та збільшенням необхідних зусиль. Принципи пріоритезації змін мають бути чітко визначені та описані в політиці організаційних змін, щоб забезпечити системний і прозорий підхід до вибору пріоритетів.

Політика в області організаційних змін має включати допустимі методи подолання опору змінам. Рекомендації по методам подолання опору змінам наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Методи подолання опору змінам

Метод	Опис
Комунікація та інформування	Забезпечення співробітників детальною інформацією про цілі, етапи, вигоди та вплив змін. Використання різних каналів комунікації: зустрічі, інформаційні бюлетені, тренінги
Залучення співробітників	Залучення до процесу змін через обговорення, робочі групи або консультації. Надання можливості висловити свої ідеї та занепокоєння.
Підтримка та навчання	Організація тренінгів, воркшопів або навчання, щоб забезпечити персонал необхідними знаннями та навичками. Підтримка з боку керівництва або коучинг для адаптації до нових умов.
Стимулювання та мотивація	Використання матеріальних та нематеріальних заохочень, щоб підкреслити вигоду від змін. Демонстрація особистої вигоди для співробітників у результаті впровадження змін.
Покрокове впровадження змін	Реалізація змін у кілька етапів, щоб зменшити шок і дати співробітникам можливість адаптуватися. Пілотні проекти як тестовий етап перед масштабним впровадженням.
Робота з лідерами думок	Залучення впливових осіб у колективі, які можуть підтримати зміни та мотивувати інших.
Управління конфліктами	Швидке виявлення та вирішення конфліктів, пов'язаних із впровадженням змін. Використання медіаторів або зовнішніх експертів у складних ситуаціях.

Продовження табл. 3.3

Контроль та корекція процесу	Постійне оцінювання впровадження змін і коригування підходів на основі отриманого зворотного зв'язку.
Прямий примус (в крайніх випадках)	Використання адміністративних методів для подолання опору, якщо інші методи виявилися неефективними. Може включати дисциплінарні заходи, але застосовувати лише як останній варіант.

Джерело: складено автором

Ключовим аспектом політики управління змінами є модель, яку організація обирає для визначення ієрархії процесів управління змінами. Ця модель повинна забезпечувати структурований підхід до планування, реалізації, моніторингу та оцінки змін, а також визначати пріоритети на основі стратегічних цілей, ресурсів та очікуваних результатів.

Для забезпечення ефективного планування та реалізації змін рекомендується використовувати теорію Джона Коттера, яка пропонує восьмиетапну модель управління трансформаціями. Ця модель дозволяє впорядкувати процес змін, забезпечуючи залученість персоналу, зниження опору та досягнення стійких результатів. В табл. 3.4 зазначено принципи побудови процесів управління організаційними змінами на основі моделі Джона Коттера.

Таблиця 3.4 - Основні принципи побудови процесів на основі моделі Джона Коттера

Принцип	Опис
Створення відчуття нагальної необхідності змін	Для успішного старту змін організація має чітко визначити і донести до співробітників причини змін. Комунікація повинна підкреслювати можливі ризики через відсутність дій, а також вигоди від впровадження змін.
Формування потужної команди лідерів змін	Призначення команди з ключових осіб, які мають вплив у колективі та володіють компетенціями для управління змінами. Забезпечення підтримки цієї команди з боку керівництва.
Розробка чіткої візії та стратегії змін	Визначення ясної картини майбутнього стану організації після змін. Розробка стратегічного плану для досягнення цілей.

Продовження табл. 3.4

Комунікація візії змін	Постійна і зрозуміла комунікація змін для залучення співробітників і розв'язання можливих побоювань. Використання різних каналів для поширення інформації (зустрічі, внутрішні бюлетені, електронна пошта).
Розширення повноважень співробітників	Усунення бар'єрів, які можуть перешкоджати реалізації змін, наприклад: неефективних процесів, обмежень ресурсів або недостатньої підтримки. Забезпечення доступу до необхідних інструментів і навчання.
Досягнення короткострокових успіхів	Розподіл змін на етапи з досяжними проміжними цілями. Визнання та винагородження успіхів, щоб мотивувати команду продовжувати роботу.
Закріплення змін та посилення їхньої підтримки	Аналіз результатів і внесення коригувань для підвищення ефективності змін. Використання успішних прикладів для формування довіри до подальших трансформацій.
Інтеграція змін у корпоративну культуру	Включення змін у повсякденну практику організації через оновлення політик, процедур і стандартів. Підтримка змін на всіх рівнях управління для забезпечення їхньої довгострокової стійкості.

Джерело: складено автором на основі [60]

Для ефективного управління організаційними змінами слід використовувати процесний та проектний підходи, які дозволяють охопити різні типи змін та ефективно керувати їх впровадженням.

Процесний підхід фокусується на безперервному вдосконаленні внутрішніх процесів організації, забезпечуючи ефективне управління життєвим циклом змін. Він особливо підходить для змін, що не потребують значних фінансових або часових витрат, таких як оптимізація процедур або вдосконалення комунікацій. Цей підхід гарантує сталий розвиток і інтеграцію змін у повсякденну діяльність організації.

Проектний підхід застосовується для великих, складних змін, які потребують детального планування, бюджетування та управління ризиками. Це включає значні трансформації, такі як впровадження нових технологій або реорганізація структури. Використовуючи інструменти проектного менеджменту,

організація може забезпечити ефективне досягнення цілей у визначений термін з мінімізацією ризиків.

Часто застосовується поєднання цих підходів. Проектний підхід використовується для великих змін, що потребують точного управління, а процесний — для регулярних змін, що інтегруються у звичні операції. Така комбінація дозволяє організації гнучко адаптуватися до нових викликів і підтримувати стабільність у поточних процесах.

Рекомендується, щоб зміни, які не потребують значних інвестицій, впроваджувалися за допомогою процесного підходу, оскільки вони можуть бути інтегровані в поточні операції організації без необхідності масштабного планування або додаткових ресурсів. Такий підхід дозволяє здійснювати зміни на етапах вдосконалення внутрішніх процесів, оптимізації або адаптації до нових умов без великих витрат.

Натомість зміни, що потребують інвестицій, доцільно впроваджувати за допомогою комбінації процесного та проектного підходів. Для таких змін необхідне детальне планування, управління ресурсами та ризиками, що забезпечує проектний підхід.

Водночас інтеграція цих змін у щоденну діяльність організації потребує використання процесного підходу для забезпечення стійкості і безперервності змін. Така комбінація підходів дозволяє ефективно керувати як великими проектами, так і поточними операціями.

Таблиця 3.5 містить рекомендовану модель процесів управління організаційними змінами, сформовану на основі структури класифікації процесів APQC (American Productivity & Quality Center). Ця модель забезпечує цілісну та впорядковану основу для управління змінами, спираючись на найкращі практики та стандарти, розроблені APQC. Вона дозволяє ефективно впроваджувати процеси вдосконалення, оптимізувати ресурси та забезпечувати стійкі результати. Завдяки використанню перевірених підходів модель сприяє підвищенню організаційної ефективності та адаптивності в умовах постійних змін.

Таблиця 3.5 - Модель процесів управління організаційними змінами

№ п/п	Назва процесу	Опис процесу
1	Управління змінами	Планування, розробка та впровадження змін. Забезпечення вдосконалення процесу змін.
1.1	Планування змін	Розробка плану реалізації змін у різних структурах, системах і функціональних напрямках організації. Створіть схематичний план, який стане базою для організації та спрямування зусиль у процесі впровадження змін.
1.1.1	Вибір методології покращення процесів	Аналіз і вибір методології для визначення, дослідження та оптимізації існуючих процесів організації з метою досягнення нових цілей і завдань. Розгляньте доступні підходи, зокрема картування процесів, статистичне управління процесами та моделювання, та оберіть найбільш відповідну й ефективну методологію.
1.1.2	Визначення кола зацікавлених осіб	Визначте зацікавлені сторони, яких торкнуться зміни, та поспілкуйтеся з ними. Розгляньте внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони, на яких вплине зміна. Визначте ступінь впливу змін на них. Забезпечте залучення цих зацікавлених сторін до процесу змін шляхом ефективної комунікації з ними.
1.1.3	Оцінка готовності до змін	Оцінка рівня готовності організації до змін, включаючи умови, ресурси та ставлення співробітників на всіх рівнях. Визначення масштабу запропонованих змін. Підбір інструментів для аналізу готовності до впровадження змін.
1.1.4	Визначення лідерів змін	Визначте людей, які виявляють надзвичайну зацікавленість у прийнятті, впровадженні та успіху змін. Залучіть лідерів у кожному підрозділі чи команді. Визначте ролі та обов'язки лідерів змін. Визначте критерії відбору лідерів змін. Проведіть тренінги для лідерів. Винагороджуйте та визнавайте чемпіонів.
1.1.5	Створення проектної групи	Підготовка проектної команди для впровадження змін в організації.
1.1.6	Визначення меж зміни	Визначення обсягу сфери або предмету, якого стосується процес змін або до якого він має відношення. Створення набору інструментів, процесів, навичок і принципів для управління людським аспектом змін з метою досягнення необхідних результатів процесу змін.
1.1.7	Оцінка поточного стану	Використання графічних і статистичних інструментів, таких як діаграми Парето, діаграми технологічних процесів, причинно-наслідкові діаграми, контрольні таблиці, гістограми, графіки виконання та діаграми розсіювання.
1.1.8	Планування майбутнього стану	Формування бачення цільового стану організації після впровадження змін. Збір даних про поточні процеси, структури та корпоративну культуру. Оцінка потреб у ресурсах для досягнення визначеного стану.

Продовження табл. 3.5

1.1.9	Оцінка ризиків організації	Вийти за рамки оцінки лише прямих наслідків загрози для критично важливих активів і розглянути її у ширшому контексті пріоритетів організації. Провести аналіз впливу загроз на ці активи, розробити критерії для оцінки ризиків, враховуючи як їхній вплив, так і ймовірність реалізації.
1.1.10	Оцінка культурних аспектів	Оцінювання культури в організації. Прийняти кількісний, багатовимірний підхід до вимірювання культури організації та прагнень до неї. Діагностувати культурну діяльність, посилювати лідерські секції. Інтегрувати культури.
1.1.11	Визначення груп, яких це стосується	Визнати вплив загроз на критичні активи. Визначити, на які групи впливає цей вплив.
1.1.12	Визначення ступеня та широти впливу	Оцінка впливу загроз на критичні активи. Визначте, на які активи вплинуть зміни.
1.1.13	Розподіл зон відповідальності за зміни	Призначення відповідальних осіб для ефективного управління процесом змін. Делегування менеджерам обов'язків щодо системного і послідовного впровадження змін. Забезпечення стимулювання бажаної поведінки та застосування дисциплінарних заходів у разі невиконання вимог.
1.1.14	Визначення перешкод для змін	Визнати обставини або перешкоди, які заважають організації розвиватися. Визначити, хто і які ресурси чинять опір змінам. Визначити невдачі в інтеграції, загрози з боку конкурентних сил і невдачі, пов'язані зі складністю.
1.1.15	Визначення необхідних умов для змін	Визначення особи (осіб) або предмета (предметів), відповідальних за те, щоб зміни стали можливими. Враховуйте такі фактори, як взаємозалежність зусиль, винагорода інтеграторам, розподіл влади та відповідальності, а також розуміння працівниками того, чому зміни є необхідними.
1.1.16	Визначення ресурсів та розробка заходів	Визнання потреб у ресурсах та розробка заходів для впровадження змін. Визначити фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси, необхідні для успішного впровадження змін. Розробка програм, кампаній тощо для впровадження змін в організації.
1.2	Проектування змін	Розробка планів управління змінами, навчання, комунікації та винагород/заохочень. Встановити метрики для вимірювання прийняття змін. Роз'яснення нових ролей для працівників. Визначте бюджети.
1.2.1	Оцінка взаємозв'язку з іншими ініціативами	Узгодження ініціативи змін із іншими стратегічними проектами. Забезпечення відповідності цілей і завдань процесу змін з пріоритетами та напрямками інших ініціатив організації.
1.2.2	Розробка планів з управління змінами	Розробка детального опису структури для ефективного управління змінами. Обґрунтуйте необхідність змін, визначивши їхні причини. Окресліть тип і масштаб майбутніх змін.

Продовження табл. 3.5

1.2.3	Розробка навчального плану	Розробіть детальний план усіх етапів навчання людини конкретній навичці або типу поведінки. Визначте осіб, відповідальних за проведення тренінгу. Окресліть час і місце, де учасники повинні з'явитися для проходження структурованої частини навчання.
1.2.4	Розробка плану комунікацій	Розробіть план для передачі або обміну інформацією, що стосується змін. Визначте основні цілі та завдання комунікацій, а також аудиторію, на яку вони спрямовані. Підготуйте необхідні інструменти для забезпечення ефективної комунікації, включаючи презентації, електронні листи, зустрічі, вебінари або платформи для обміну інформацією. Забезпечте регулярне та прозоре інформування всіх зацікавлених сторін для підтримки процесу змін.
1.2.5	Призначення лідера змін	Використовувати лідерів, які пройшли навчання для здійснення необхідних змін. Залучати лідерів до комунікації ролей та відповідальності за зміни.
1.2.6	Розробка плану заохочень та винагород	Розробка плану винагороди для працівників, які демонструють бажану поведінку під час впровадження змін. Визначте види винагороди за службу, зусилля або досягнення, пов'язані із змінами, такі як бонуси, компенсації, опціони на акції, участь у прибутках, додаткові відпустки та гнучкий графік роботи. Цей план має стимулювати працівників до активної участі в процесах змін та сприяти їх ефективному впровадженню.
1.2.7	Визначення показників реалізації зміни	Створення системи або стандарту вимірювання для оцінки прийняття змін. Використовуйте такі показники, як кількість людей, які прийняли зміни, швидкість їх прийняття, кількість унікальних адаптантів, а також кількість адаптантів за командами та підрозділами. Ці метрики дозволяють оцінити рівень готовності організації до змін і ефективність впровадження змін.
1.2.8	Створення/уточнення нових ролей	Визначення та пояснення нових ролей працівникам. Чітко розподіліть ролі та відповідальність серед працівників, уточнюючи їх обов'язки та очікувані результати. Забезпечте розуміння кожним працівником своєї ролі в контексті змін та їхнього внеску в загальний процес.
1.2.9	Визначення бюджету/ролей	Складіть план фінансових витрат для нових ролей, які були визначені в процесі змін. Оцініть суму капіталу, яку організація готова інвестувати в реалізацію цих ролей, визначте джерела фінансування та розрахуйте очікувану рентабельність інвестицій, що виникнуть від цих потоків.
1.3	Здійснення зміни	Впровадження змін у визначених сферах впливу організації. Забезпечте підтримку змін на всіх рівнях організації. Створіть структури підтримки для реалізації змін. Реорганізуйте процеси, які є необхідними для досягнення цілей. Активно спостерігайте за прогресом і коригуйте дії за потреби.

Продовження табл. 3.5

1.3.1	Створення комітету для впровадження покращень/змін	Сформууйте підтримку серед усієї організації для успішного впровадження змін. Забезпечте ефективну комунікацію переваг змін, акцентуючи на їхній користі. Персоналізуйте пропозиції змін, враховуючи потреби та інтереси співробітників.
1.3.2	Реінжиніринг бізнес-процесів і систем	Реструктуризація, редизайн, перепрофілювання та/або модернізація існуючих бізнес-процесів, діяльності та організаційних структур для реалізації бажаних змін. Перегляньте відповідні процеси з нуля, починаючи з бажаного результату. Спираючись на методологію "Вибір методології вдосконалення процесів", створіть бізнес-процеси, які максимально відповідають дорожній карті змін.
1.3.3	Підтримка переходу до нових ролей або стратегії виходу зі старих	Оцінка потреби в додаткових працівниках для досягнення бажаних змін. Розробка процесу адаптації для безперешкодного переходу персоналу до нових ролей. Запропонуйте програми орієнтації та навчання. Вирішуйте будь-які питання, які можуть викликати занепокоєння.
1.3.4	Відстеження змін	Моніторинг діяльності під час змін для оцінки ефективності роботи окремих учасників і процесу в цілому. Нагляд за виконанням заходів, необхідних для впровадження змін. Відстежуйте прогрес, вплив, ентузіазм, реакцію та зворотний зв'язок протягом процесу змін.
1.3.5	Підготовка звіту про хід впровадження зміни	Звітність щодо результатів впроваджених змін. Здокументуйте зміни та їхній вплив на ключові активи. Поділіться результатами з усіма зацікавленими сторонами: тими, кого зміни торкнулися, лідерами змін, та іншими зацікавленими особами.
1.4	Постійне вдосконалення	Моніторинг ефективності покращених бізнес-процесів. Відстежуйте основні показники продуктивності оновлених процесів, щоб оцінити їхній внесок у досягнення бажаних змін. Прискорення процесів завдяки застосуванню програмного забезпечення для управління бізнес-процесами.
1.4.1	Моніторинг продуктивності покращеного процесу	Моніторинг ефективності вдосконалених бізнес-процесів. Відстежуйте ключові показники ефективності модернізованих процесів, щоб оцінити їхній внесок у досягнення бажаних змін.
1.4.2	Документування та використання знань, набутих у процесі змін	Документування та стандартизація отриманих інсайтів та знань, набутих у процесі вивчення вже впроваджених змін. Створіть кейси/посібники з найкращих практик з процесу впровадження змін. Залучайте досвідчений персонал.
1.4.3	Здійснення необхідних коригувальних заходів	Застосуйте коригувальні заходи для адаптації реінжинірингових процесів, аби досягти оптимальних результатів. Налаштуйте бізнес-процеси та системи для ефективного впровадження необхідних змін.

Джерело: складено автором на основі [63]

Пропоновану модель процесів доцільно використовувати як основу для розробки регламентів. Регламенти для кожного процесу повинні містити детальний опис інструкцій щодо виконання всіх етапів процесу, включаючи входи, виходи та інші критичні елементи, які впливають на виконання процесу. Крім того, вони повинні визначати ключові показники для оцінки ефективності та результативності кожного етапу змін, дозволяючи організації вимірювати успіх впровадження змін, моніторити прогрес та вчасно коригувати дії за потреби. В табл. 3.6 приведено проказники управління змінами, які рекомендовано відстежувати, методики розрахунку необхідно розробити з урахуванням специфіки організації.

Таблиця 3.6 - Проказники процесів управління організаційними змінами

Метрика	Опис
Коефіцієнт відповідності бізне-процесів	Ця метрика дозволяє перевірити, чи відповідають зміни, що впроваджуються у вашій організації, чинним законодавчим та нормативним вимогам. Стандарти відповідності можуть змінюватися в залежності від специфіки компанії, її галузі та географічного розташування.
Рівень мотивації та настрою персоналу	Зміни в складі персоналу, як великі, так і малі, неминуче позначатимуться на рівні залученості та моральному стані працівників. Важливо моніторити ці показники до, під час і після змін, щоб отримати корисну інформацію про те, як ефективно організація управляє впливом змін на своїх співробітників.
Результативність та ефективність праці працівників	Оцінка змін у продуктивності та ефективності дозволяє визначити, як ініціативи зі змін впливають на роботу співробітників. Це дає змогу з'ясувати, чи сприяють ці зміни покращенню продуктивності праці, чи ж обмежують її, або не мають жодного значного впливу.
Частота порушень вимог і стандартів	Ключовим є проактивний підхід до виявлення "червоних прапорців" або випадків невідповідності вимогам на початкових етапах. Це дозволить оперативно усунути недоліки та вдосконалити процеси забезпечення відповідності.
Фінансова ефективність та віддача від інвестицій	Оцінка впливу змін на кінцеві результати компанії дозволяє обґрунтувати витрати на інвестиції та показати чіткі вимірювані переваги цих ініціатив.
Процент працівників, які завершили навчання	Цей показник визначає відсоток працівників, які пройшли необхідне навчання, пов'язане з ініціативами змін. Він демонструє готовність співробітників до адаптації до нових процесів або систем. Крім того, цей показник дозволяє оцінити ефективність отриманих знань та виявити області, що потребують подальших коригувань.

Продовження табл. 3.6

Ступінь сприйняття змін співробітниками	Моніторинг частки працівників, які активно використовують нові системи або процеси, впроваджені в межах ініціатив змін, дозволяє оцінити, як співробітники адаптувалися до цих змін. Це також дає можливість з'ясувати, наскільки ефективно вони застосовують набуті навички в практичній діяльності.
Прогрес у виконанні ключових етапів проекту	Оцінка рівня досягнення основних етапів ініціатив зі змін дозволяє визначити ефективність управлінських процесів та оцінити загальний прогрес проекту.
Рівень задоволення клієнтів та зацікавлених сторін	Зміни можуть мати вплив на зовнішніх клієнтів і зацікавлені сторони. Важливо моніторити їхню залученість, зокрема через участь у ключових зустрічах або фокус-групах до і після впровадження змін. Також можна використовувати опитування задоволеності та зворотний зв'язок для збору важливої інформації.
Відповідність внутрішнім стандартам і регламентам	Оцінка того, наскільки ініціативи зі зміни відповідають організаційним цілям, забезпечує впевненість у тому, що реалізація цих змін не зашкодить стратегічним напрямкам компанії. Це також дозволяє уникнути витрат часу та ресурсів на усунення значних розбіжностей між ініціативами та цілями організації.
Адаптивність до змін у процесах і середовищі	Оцінка готовності організації до змін дозволяє коригувати стратегії, спрямовані на підвищення цієї готовності. SHRM рекомендує спочатку визначити ключові ролі, необхідні для успішного впровадження змін, наприклад, посадові особи, які керуватимуть новими підрозділами чи організаційною структурою. Потім слід оцінити їхню компетентність відповідно до специфіки їхніх посад.
Темп впровадження змін	Моніторинг темпів впровадження змін та адаптації організації дозволяє оцінити ефективність і гнучкість управлінських процесів під час змін.
Результативність керівників у управлінні змінами	Оцінка ролі керівництва в управлінні процесами змін та підтримці їх прийняття співробітниками є критично важливою для успішного впровадження змін.
Оцінка ефективності комунікації та задоволення працівників	Збирайте відгуки співробітників через опитування щодо їхнього рівня задоволеності процесом змін та оперативно вирішуйте виявлені проблеми. Це сприятиме збереженню або підвищенню морального духу та мінімізації опору змінам.
Вплив навчальних програм на розвиток навичок і знань	Переконайтеся, що співробітники мають необхідні навички та знання для зменшення кількості помилок. Для цього можна використовувати оцінку знань до та після навчання. Крім того, варто проаналізувати більш широкий вплив навчання на бізнес-результати, такі як ефективність роботи або фінансові показники, щоб гарантувати відповідність цілям організації.

Джерело: складено автором на основі [64]

Окрім оцінки процесів управління організаційними змінами, для кожного проєкту змін необхідно встановлювати чіткі цілі та показники їх досягнення. Після завершення проєкту частина цих показників має інтегруватися в систему моніторингу змінених процесів, щоб забезпечити контроль за дотриманням і збереженням досягнутих результатів. Такий підхід дозволить не лише оцінювати ефективність окремих змін, але й підтримувати стабільність та відповідність нових процесів встановленим стандартам.

На підприємстві впроваджено проєктний підхід, який забезпечує гнучкість і системність у виконанні завдань. Водночас для комунікації, обміну документами, автоматизації бізнес-процесів та відстеження завдань використовуються застарілі сервіси, зокрема SharePoint 2010. Через обмежені функціональні можливості цієї платформи структура інформації залишається недостатньо упорядкованою, що ускладнює доступ до необхідних даних, затягує робочі процеси та знижує загальну ефективність комунікації й управління проєктами.

За даними журналу обліку робочого часу, 10% робочого часу співробітників, які виконують роль керівників або учасників проєктів, витрачається на рутинні завдання, зокрема обмін інформацією, пошук документів, відстеження виконання завдань та підготовку звітів. Це вказує на значний потенціал для оптимізації робочих процесів шляхом впровадження сучасних інструментів автоматизації, що дозволить підвищити ефективність і зменшити втрати часу.

На підприємстві наявні ліцензії на Microsoft 365, проте сервіси цього пакету не використовуються повною мірою. Це обмежує можливості оптимізації робочих процесів, автоматизації рутинних завдань, покращення комунікації та підвищення продуктивності командної роботи. Впровадження таких сервісів Microsoft 365 як: Planner, Teams, SharePoint, Power BI та Power Automate в процеси управління змінами сприятиме підвищенню продуктивності керівників та учасників проєктів на 10%. Кожен із сервісів Microsoft 365 виконує свою унікальну функцію, що сприяє комплексному вирішенню цих завдань:

- Planner: для ефективного планування, розподілу та відстеження завдань у командах;

- Teams: для централізованої комунікації, організації зустрічей та інтеграції з іншими сервісами;
- SharePoint: для зручного зберігання, спільного доступу та роботи з документами;
- Power BI: для швидкої візуалізації даних, створення звітів та аналітики;
- Power Automate: для автоматизації рутинних процесів, таких як нагадування, оновлення статусів і збору даних.

Умовно, впровадження сервісів Microsoft 365 дозволить оптимізувати роботу за рахунок економії робочого часу:

- Planner: автоматизація управління проєктами, економія 10% часу;
- Teams: скорочення часу на зустрічі й обмін інформацією (до 15% часу);
- SharePoint: централізація документообігу, зменшення часу на пошук файлів (8% часу);
- Power BI: автоматизація звітності, скорочення витрат на аналітику (7% часу);
- Power Automate: автоматизація рутинних процесів (10% часу).

Впровадження сервісів Microsoft 365 не потребує додаткових інвестицій, оскільки в компанії вже є фахівці для налаштування сервісів та навчання персоналу, а також наявні необхідні ліцензії. Очікуваний ефект від реалізації цього рішення — підвищення продуктивності співробітників, залучених до проєктів впровадження змін, на 10%. У грошовому еквіваленті це складає 200 000 грн. на місяць, розрахованих на основі фонду оплати праці цих працівників.

3.3. Впровадження відділу стратегічного планування та організаційного розвитку

Метою створення відділу стратегічного планування та організаційного розвитку є забезпечення централізованого управління стратегією підприємства, формування місії, бачення та стратегічних цілей, а також створення ефективної

моделі бізнес-процесів і організаційної структури. Відділ буде відповідати за регламентацію діяльності, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, розробку показників ефективності, моніторинг виконання стратегічних планів та впровадження організаційних змін, спрямованих на підвищення результативності та конкурентоспроможності підприємства.

В контексті управління організаційними змінами відділ стратегічного планування та організаційного розвитку повинен забезпечувати:

1. Розробку методики проведення організаційних змін, що гарантує системність, послідовність та узгодженість усіх етапів впровадження змін у діяльності підприємства;
2. Пропонування кількох альтернативних рішень, які дозволяють обрати найбільш оптимальний і ефективний варіант для досягнення стратегічних цілей підприємства;
3. Проведення роз'яснювальної роботи з персоналом, яка включає пояснення цілей, завдань, сутності запланованих змін та очікуваних результатів, що сприятиме зниженню напруженості у колективі та формуванню позитивного ставлення до змін.

Отже основними напрямками діяльності підрозділу є стратегічне управління (див. табл. 3.7), менеджмент бізнес-процесів (див. табл. 3.8), контролінг (див. табл. 3.9), та управління організаційними змінами.

Таблиця 3.7 – Модель процесів підрозділу у сфері стратегічного управління підприємством

№ з/п	Назва процесу	Опис процесу
1.0	Розробка бачення і стратегії	Визначення напрямку та бачення організації. Це передбачає визначення бізнес-концепції та довгострокового бачення, а також розробку бізнес-стратегії та управління стратегічними ініціативами.
1.1	Визначення концепції та довгострокових перспектив бізнесу	Створення концептуальної основи бізнес-діяльності організації та стратегічного бачення, розрахованого на довгострокову перспективу. Вивчення внутрішніх можливостей організації, а також потреб і побажань замовника, щоб виявити відповідність, яка може бути використана для розвитку концептуальної структури бізнес-діяльності організації.

Продовження табл. 3.7

1.1.1	Оцінка зовнішнього середовища	Оцінка всіх сил, суб'єктів і систем, які є зовнішніми по відношенню до організації, але можуть впливати на її діяльність. Аналіз тенденцій в макроекономічній ситуації, оцінка конкуренції, оцінка технологічних змін та визначення соціальних та екологічних проблем, що викликають занепокоєння.
1.1.2	Дослідження ринку та виявлення потреб і побажань клієнтів	Вивчення ринку для визначення необхідних рішень для клієнтів. Оцініть відповідний ринок(и), щоб визначити продукти/послуги, які потрібні або бажані клієнтам. Проведення кількісного та якісного аналізу для фіксації та дослідження продуктів/послуг. Використовуйте креативні методи, які дозволяють краще зрозуміти клієнта, і розробляйте відповідні рішення.
1.1.3	Оцінка внутрішнього оточення	Проведення аналізу власних навичок та ресурсів організації, щоб створити загальне розуміння внутрішнього потенціалу. Оцініть можливості організації, щоб розвинути позитивні та відсіяти негативні аспекти. Визначити синергетичні зв'язки на тлі сил та гравців, що діють на ринку, та врахувати всі зовнішні фактори.
1.1.4	Визначення стратегічного бачення	Визначення довгострокового бачення організації як стратегічного позиціонування та залучення зацікавлених сторін. Впровадження бачення шляхом створення стратегічних орієнтирів для всіх зацікавлених сторін. Розуміння рамок розробки стратегії в цьому контексті.
1.1.5	Проведення можливої реструктуризації організації	Вивчення обсягу та непередбачуваних обставин для реструктуризації, виходячи з ринкової ситуації та внутрішніх реалій. Скласти карту ринкових сил, за допомогою якої можна дослідити всі ймовірності на предмет корисності та життєздатності. Після того, як варіанти реструктуризації проаналізовані та проведена юридична перевірка, укладіть угоду. Подумайте про те, щоб звернутися за допомогою до професійних послуг для формалізації цих можливостей.
1.2	Розробка стратегії бізнесу	Розробка формулювання місії, стратегії та бізнес-плану організації.
1.2.1	Розробка місії організації	Створення всеохоплюючої, компактної заяви, яка лаконічно підкреслює місію організації.
1.2.2	Визначення та оцінка стратегічних варіантів досягнення цілей	Оцінка наборів стратегічних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації. Визначення різних стратегій, що стосуються основних функціональних сфер.
1.2.3	Вибір довгострокової стратегії	Прийняття стратегії для досягнення бізнес-цілей у віддаленому майбутньому. Прийняття одного із стратегічних варіантів реалізації місії в довгостроковій перспективі.

Продовження табл. 3.7

1.2.4	Узгодження та гармонізація функціональної і процесної стратегій організації	Забезпечення єдності підходів і методів роботи окремих підрозділів, відділів, систем і операцій відповідно до визначеного стратегічного курсу. Використання затвердженого стратегічного напрямку як основи для управління функціями, діяльністю підрозділів і операційними процесами.
1.2.5	Створення організаційної структури	Розробка організаційної структури для досягнення поставлених цілей.
1.2.6	Розробка та постановка цілей організації	Розробка цілей організації, спрямованих на реалізацію її місії. Визначення загальноорганізаційних цілей на короткострокову та середньострокову перспективу, які узгоджуються між собою та сприяють досягненню стратегічних довгострокових завдань.
1.2.7	Формулювання стратегій підрозділів	Визначення стратегічного курсу для бізнес-підрозділів з акцентом на використання їхніх можливостей, подолання викликів та створення синергії у взаємодії між ними.
1.2.8	Розробка стратегії задоволення потреб клієнтів	Визначення плану дій для задоволення очікувань клієнтів з урахуванням того, як це вплине на бізнес-процеси, ефективність і довгострокову стратегію організації.
1.2.9	Доведення стратегій всередині та поза організацією	Донесення запланованих процедур і методів як до внутрішніх підрозділів, так і до зовнішніх зацікавлених сторін, таких як клієнти, постачальники тощо, в ефективний спосіб, виходячи з цілей організації.
1.3	Реалізація та моніторинг ходу реалізації стратегічних ініціатив	Управління стратегічними ініціативами, від розробки до відбору, виконання та оцінки. Проведення та нагляд за стратегічними проектами, що підтримують довгострокові цілі.
1.3.1	Розробка стратегічних ініціатив	Розробка стратегічних проектів, що сприяють досягненню довгострокових цілей. Розробка проектів з обмеженим терміном реалізації, які є дискреційними за своєю природою і виходять за рамки поточної діяльності організації.
1.3.2	Оцінка стратегічних ініціатив	Вивчення проектів стратегічного значення, які виходять за рамки поточної діяльності організації. Ретельний аналіз стратегічних ініціатив на предмет їх застосовності та здійсненності з огляду на бачення організації.
1.3.3	Вибір стратегічних ініціатив	Відбір відповідних проектів, що мають стратегічне значення і створюють можливості для реалізації довгострокових цілей організації, на основі їх відповідності обмеженням і реальності організації.
1.3.4	Реалізація стратегічних ініціатив	Виконання стратегії передбачає здійснення організацією логічного набору взаємопов'язаних заходів, спрямованих на те, щоб стратегія запрацювала

Джерело: складено автором на основі [63]

Таблиця 3.7 – Модель процесів підрозділу у сфері управління бізнес-процесами підприємства

Номер та назва процесу
1 Управління бізнес-процесами
1.1 Організація та підтримка управління бізнес-процесами
1.1.1 Визначення та підтримка підходів до управління
1.1.2 Вибір та підтримка інструментів і шаблонів процесів
1.1.3 Призначення та підтримка власників процесів
1.1.4 Здійснення діяльності з управління процесами
1.2 Вибір і управління методиками управління процесами
1.2.1 Створення та підтримка методики управління процесами
1.2.2 Виявлення крос-функціональних процесів
1.3 Опис процесів
1.3.1 Визначення меж процесів
1.3.2 Аналіз процесів
1.3.2.1 Визначення найкращих опублікованих практик
1.3.3 Моделювання та документування процесів
1.3.4 Публікація процесів
1.4 Управління продуктивністю процесу
1.4.1 Навчання процесу
1.4.2 Підтримка виконання процесу
1.4.3 Вимірювання та підготовка звіту про продуктивність процесу
1.4.3.1 Визначення необхідних додаткових показників продуктивності
1.5 Поліпшення процесів
1.5.1 Виявлення та вибір можливостей для поліпшення
1.5.2 Управління проектами щодо поліпшення
1.5.3 Здійснення діяльності з безперервного поліпшення

Джерело: складено автором на основі [63]

Таблиця 3.7 – Модель процесів підрозділу у сфері контролінгу

Номер та назва процесу
1 Вимірювання та оцінка
1.1 Розробка та управління стратегією управління продуктивністю підприємства
1.1.1 Розробка моделі корпоративної системи вимірювання
1.1.2 Вимірювання продуктивності процесу
1.1.3 Вимірювання економічної ефективності
1.1.4 Вимірювання продуктивності персоналу
1.1.5 Вимірювання тривалості циклу
1.2 Оцінка продуктивності
1.2.1 Проведення оцінки якості роботи
1.2.2 Розвиток компетенцій у сфері оцінки та аналізу
1.2.3 Порівняльний конкурентний аналіз продуктивності
1.2.4 Визначення невідповідностей
1.2.5 Визначення необхідності змін
1.3 Оцінка продуктивності процесу
1.3.1 Розробка належних показників ефективності (метрик)

Продовження табл. 3.7

1.3.2	Визначення частоти проведення вимірювань
1.3.3	Збір даних
1.3.4	Розрахунок показників ефективності
1.3.5	Виявлення тенденцій змін продуктивності
1.3.6	Порівняння отриманих результатів із еталонними
1.3.7	Підготовка звітів
1.3.8	Розробка плану підвищення продуктивності

Джерело: складено автором на основі [63]

Запропоновані моделі процесів у поєднанні створюють ефективну синергію, що забезпечує комплексне та централізоване управління організацією, орієнтоване на її розвиток і фінансову стабільність. Співробітники адміністративно-управлінського персоналу зможуть зосередитися на виконанні своїх функціональних обов'язків, не відволікаючись на опис процесів, розробку моделей оцінки їх результативності й ефективності, та координацію процесів управління організаційними змінами.

Згідно з журналом обліку робочого часу співробітників підприємства, 50% адміністративно-управлінського персоналу підприємства виконують завдання, пов'язані з регламентацією процесів, розробкою ключових показників ефективності та результативності, підготовкою звітів про поточний стан і результати процесів, а також координацією впровадження змін. При цьому на ці види робіт витрачається близько 10% їхнього робочого часу.

Створення відділу стратегічного планування та організаційного розвитку не потребуватиме додаткових інвестицій, оскільки його штат буде укомплектовано за рахунок переведення ключових спеціалістів із поточних відділів. Заплановано також розформування відділу управління проєктами, що сприятиме оптимізації наявних ресурсів і уникненню витрат на найм нових співробітників. Очікується, що новий відділ підвищить продуктивність адміністративно-управлінського персоналу, задіяного у відповідних завданнях, на 10%. У грошовому еквіваленті це складає 300 000 грн. на місяць, розрахованих на основі фонду оплати праці цих працівників.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота була присвячена дослідженню теоретичних основ та ключових понять, пов'язаних з управлінням процесами організаційних змін. На прикладі підприємства АТ «Новий Стиль», що займається виробництвом офісних меблів, крісел і стільців, проведено аналіз поточного стану управління організаційними змінами. У рамках роботи розроблено шляхи удосконалення управління цими процесами, спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства та його адаптації до змінюваних умов зовнішнього середовища.

З аналізу різних підходів науковців, які пропонували своє визначення поняття «організаційні зміни», було сформовано власне визначення: організаційна зміна — це дія, яку здійснює бізнес для зміни будь-якого з його базових компонентів, таких як цілі, процеси, структура, культура, люди, продукт, інфраструктура або технологія. В даному контексті базові компоненти, це різні складові, які формують організаційну модель функціонування бізнесу. Головна мета організаційних змін — формування нового організаційного устрою, який відповідає вимогам зовнішнього (ринкові умови, законодавства) і внутрішнього середовища, підвищення ефективності та скорочення витрат. Це зумовлено тим, що під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, організаційна модель функціонування може перестати відповідати реальним потребам. У таких випадках організаційні невідповідності стають об'єктом управління організаційними змінами.

Було досліджено та проаналізовано діяльність підприємства АТ «Новий Стиль», що займається виробництвом офісних меблів, крісел і стільців. АТ «Новий Стиль» – український лідер у виробництві офісних меблів, крісел і стільців з 25-річним досвідом. Компанія здійснює повний цикл виробництва, від проектування до виготовлення продукції, що дозволяє контролювати кожен етап і гарантувати високу якість. Продукція компанії користується попитом у 20 країнах світу, а сам виробник займає провідні позиції в СНД та Східній Єв-

ропі. В даній роботі було проаналізовано фінансовий стан, систему управління, та процеси управління організаційними змінами на підприємстві.

Діяльність підприємства є досить успішною. Аналіз фінансових показників за період 2020-2023 років свідчить про те, що в 2022 році підприємство зазнало збитків, однак у 2023 році ситуація стабілізувалася. Фінансовий результат у 2023 році виріс на 10% порівняно з 2021 роком. Стратегія підприємства зосереджена на збереженні стабільності фінансових показників, підтримці існуючих клієнтів та розширенні ринків збуту продукції АТ "Новий Стиль".

Однією із головних задач було проаналізувати стан процесів управління організаційними змінами на підприємстві. Це включало дослідження системи управління підприємством, існуючих методів і підходів до управління змінами, а також виявлення проблем та недоліків у поточних процесах, які негативно впливають на ефективність управління організаційними змінами.

В результаті проведеного аналізу було виявлено, що на підприємстві відсутній стратегічний контур управління. Це призводить до відсутності систематичного аналізу зовнішнього середовища, що, у свою чергу, створює перешкоди для своєчасного впровадження організаційних змін, необхідних для адаптації до динамічних умов ринку. Також на підприємстві не сформовано дерево цілей, яке б дозволяло транслювати високорівневі стратегічні цілі на цілі підрозділів та окремих співробітників. Це свідчить про відсутність чіткого розуміння того, як результати роботи на рівні підрозділів і працівників впливають на загальний успіх та ефективність діяльності компанії.

У ході дослідження було проведено PEST- та SWOT-аналіз, що дозволило визначити можливі шляхи для організаційного розвитку підприємства. Результати аналізу підкреслили критичну важливість застосування інструментів стратегічного планування для визначення напрямів і характеру організаційних змін, необхідних для ефективної адаптації підприємства до динамічних умов ринку.

Організаційна структура та бізнес-процеси на підприємстві регламентовані лише частково, що призводить до нечіткого розуміння зон відповідальності та ускладнює аналіз діяльності за принципом "як є" для планування необхід-

них організаційних змін. Зміни в процесах та організаційній структурі не документуються, що знижує ефективність їх впровадження, а також ускладнює навчання та адаптацію персоналу до нових умов.

На підприємстві організаційні зміни не виділено в окрему категорію, термін "організаційні зміни" не визначено, а їх класифікація відсутня. Це призводить до відсутності моделі процесів управління організаційними змінами, а також правил і принципів, які регулюють ці процеси. Показники оцінки ефективності та результативності змін не розроблені, що свідчить про відсутність цілісного механізму управління процесами організаційних змін. Хоча на підприємстві застосовується проєктний підхід до управління змінами, існуючі інформаційні технології, що використовуються в цьому контексті, знижують продуктивність учасників і керівників проєктів, що негативно впливає на ефективність реалізації змін.

Виходячи з висновків, отриманих у результаті дослідження, було запропоновано шляхи підвищення керованості організаційними змінами. Зокрема, рекомендовано формалізувати та цифровізувати процеси управління організаційними змінами, а також створити в організаційній структурі відділ стратегічного планування та організаційного розвитку. Реалізація цих заходів сприятиме створенню на підприємстві необхідних умов для ефективного управління процесами організаційних змін, що забезпечить їх системність і результативність.

Запропонована модель процесів управління організаційними змінами забезпечить підвищення керованості процесів завдяки чіткій структуризації етапів, прозорості розподілу відповідальності та використанню сучасних інструментів автоматизації. Очікуваний ефект від реалізації рішення щодо цифровізації процесів управління змінами полягає в підвищенні продуктивності співробітників, залучених до проєктів впровадження змін, на 10%. Це досягатиметься за рахунок автоматизації процесів, оптимізації комунікацій, зменшення часу на виконання рутинних завдань та підвищення точності моніторингу та оцінки ефективності змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маковоз О., Буряк М. Концептуальні основи теорії управління змінами. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2024. № 1. С. 36–40. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/0ad78c90-0cac-4909-ba3a-832491895322/download> (дата звернення: 20.10.2024).
2. Аристотель. Твори. Київ : Наук. думка, 1975. 287 с.
3. Платон. Збір творів. Київ : Наук. думка, 1944. Т. 2. 675 с.
4. Watzlawick P., Weakland J., Fish R. *Change: principles of problem formation and problem resolution*. New York : Norton, 1974. 172 p.
5. Філософський енциклопедичний словник / уклад.: В. Шинкарук, О. Горлач, В. Горленко. Київ : Ін-т філософії НАН України, 2002. 632 с.
6. Юшкевич О., Осовська Т., Завадський Й. *Економічний словник*. Київ : Вид-во «Кондор», 2006. 351 с.
7. Яременко В., Сліпушко О. *Новий тлумачний словник української мови*. Київ : Вид-во «Аконіт», 2000. Т. 2. 912 с.
8. Люльов О., Моргуненко Р. Теоретичні підходи до визначення економічної категорії «зміни підприємства». *Mechanism of an economic regulation*. 2015. № 1 (67). С. 38–46. URL: <http://merjournal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/447> (дата звернення: 16.10.2024).
9. Рульєв В. *Менеджмент : навч. посіб.* Київ : Центр учб. літ., 2011. 312 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/3028> (дата звернення: 15.10.2024).
10. Тарасюк Г. М. *Управління змінами в системі управління підприємством*. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2010. № 2 (52). С. 287–291. URL: <https://ideas.repec.org/a/scn/000ven/68489.html> (дата звернення: 16.10.2024).
11. Верба В. *Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток* : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.

12. Ареф'єва О. Процес реагування організаційної структури управління на зміни у зовнішньому середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 4. С. 114–122.
13. Щербіна В. В. Соціальні теорії організації. Київ : Акад., 2000. 304 с.
14. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна поведінка : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 202 с.
URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/19289> (дата звернення: 17.10.2024).
15. Гарафонова О. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ : КНУТД, 2014. 364 с.
16. Коттер Дж. Суть змін. Київ : Олімп-Бізнес, 2014. 312 с.
17. Tushman M. L., Newman W. H., Romanelli E. Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution. *California management review*. 1986. Т. 29, № 1. С. 29–44. URL: <https://doi.org/10.2307/41165225> (дата звернення: 03.11.2024).
18. Барнард Ч. Організація та управління : вибр. пр. Київ : Основ, 2019. 352 с.
19. Порудєєва Т., Кишковська О., Скрипник К. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 568–572. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-19-2018.pdf> (дата звернення: 09.10.2024).
20. Ареф'єва О. Процес реагування організаційної структури управління на зміни у зовнішньому середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 4. С. 114–122.
21. Maes D. R. Toward a dynamic description of the attributes of organizational change. *Research in Organizational Change and Development*. 2011. No. 19. P. 191–231
22. Матусевич О. О., Чаркіна Т. Ю., Колінько К. Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транс-

порті. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.85> (дата звернення: 03.11.2024).

23. Адізес І. Управління змінами. Як ефективно керувати змінами в організації. Київ : Манн, Іванов і Фербер, 2019. 288 с.

24. Beer M., Nohria N. Cracking the code of change. Harvard business review. 2000. Vol. 78, no. 3. P. 133–144.

25. Daft R. Foundations of the theory and design of the organization. South-Western College Pub, 2001. 672 p.

26. Johnson G. Exploring corporate strategy. 8th ed. Cambridge, Edinburgh Gate, 2008. 672 p.

27. Self D. R., Armenakis A. A., Schraeder M. Organizational change content, process, and context: a simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of change management*. 2007. Vol. 7, no. 2. P. 211–229.

28. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. 1972. Vol. 50, No. 4. P. 37–46.

29. Hannan M.T. Structural Inertia and Organizational Change. *Structural Inertia and Organizational Change*. 1984. Vol. 49, No. 2. P. 149–164.

30. Гринько Т. В. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі // Бізнес Інформ. - 2015. - № 11. - С. 39-44. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_11_7.

31. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. URL: <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/> (дата звернення: 31.10.2024).

32. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 155–161.

33. Глущенко А.Н. Концепція управління змінами на металургійному підприємстві. Бізнес Інформ. 2014. № 6. С. 378–385.

34. Степаненко С.В., Лукашев С.В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 291–297.

35. Шевченко І.Б. Управління змінами : навчальний посібник. Київ : НТУ «КПІ», 2015. 231 с.
36. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 155–163.
37. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2 (41). С. 66–72.
38. Гусева О.Ю. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 4. С. 130–139.
39. Онишкевич О. В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 203–207.
40. Change Management: Proven Change Management Models in 2024. The Whatfix Blog. URL: <https://whatfix.com/blog/10-change-management-models/> (дата звернення: 01.11.2024).
41. Field guide to change management frameworks. URL: <https://umbrex.com/resources/change-management-frameworks/> (дата звернення: 02.11.2024).
42. Change Management: 6 Types of Organizational Change, Explained. URL: <https://whatfix.com/blog/types-of-organizational-change/> (дата звернення: 01.11.2024).
43. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 39–46. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46) (дата звернення: 01.11.2024).
44. Терлецька Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2> (дата звернення: 19.10.2024)

45. Гойчук В., Любомудрова Н. Вплив цифрової трансформації на стратегічне управління людським капіталом. *Via Económica*. 2024. № 5. С. 28–35. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-5-4> (дата звернення: 19.10.2024).

46. Кулинич М. Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С. 8–15. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-8-15](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-8-15) (дата звернення: 29.10.2024).

47. Серант А. Й. Інформаційна технологія та формула управління змінами / А. Й. Серант, І. В. Огірко, О. І. Огірко // *Ефективність державного управління*. - 2017. - Вип. 2. - С. 63-71. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2017_2_9.

48. 20 Best Change Management Tools & Software (2024). URL: <https://whatfix.com/blog/change-management-tools/> (дата звернення: 31.10.2024).

49. Успішна реалізація бізнес-ідей. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/microsoft-365-business#Solutions> (дата звернення: 29.10.2024).

50. Microsoft project. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/project/project-management-software> (дата звернення: 29.10.2024).

51. Microsoft planner. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/planner/microsoft-planner> (дата звернення: 29.10.2024).

52. Приготуйтеся до роботи за стандартами майбутнього з Microsoft Teams. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-teams/group-chat-software> (дата звернення: 29.10.2024).

53. SharePoint. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/sharepoint/collaboration> (дата звернення: 29.10.2024).

54. Power BI. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/en/power-platform/products/power-bi?market=af> (дата звернення: 29.10.2024).

55. Power automate. Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/en/power-platform/products/power-automate/?culture=uk-ua&country=ua?culture=uk-ua&country=ua&market=af> (дата звернення: 29.10.2024).

56. Янчук Т. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. Економіка і організація управління. 2016. № 4(24). С. 275. URL: <https://jpvvs.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/2948> (дата звернення: 29.10.2024).

57. Офіційний сайт NOWYSTYL.UA. URL: <https://nowystyl.ua/> (дата звернення: 01.11.2024).

58. Інформація для акціонерів та стейкхолдерів АТ "НОВИЙ СТИЛЬ". Режим доступу: URL: <http://nowystyl.emitents.net.ua> (дата звернення: 01.11.2024).

59. Андрушкевич Н., Чен Н., Подібка В. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством. Таврійський науковий вісник. серія: економіка. 2024. № 20. С. 215–220.

60. Бленда Н. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища – основа визначення стратегічного напрямку розвитку підприємницьких структур / Бленда Н. О., Коротєєв М. А., Соковкіна Д. М., Соколюк С. Ю., Жарун О. В. // Уманський національний університет садівництва. - Економіка, випуск 99 ч. 2. - 2021 р. - С.124-131. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://journal.udau.edu.ua/arxiv-nomerv/2021/vipusk-99-chastina-2/strategichnij-analiz-zovnishnogo-seredovishha-osnova-viznachennya-strategichnogo-napryamu-rozvitku-pidpriemnickih-struktur.html>

61. Калініченко А.Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій SWOT-та PEST-аналізу / А.Ю. Калініченко // Управління розвитком. - 2013. - №18. - С. 14-18.

62. The 10 Objectives of Organizational Change in Business. Режим доступу: URL: <https://tyonote.org/objectives-of-organizational-change/> (дата звернення: 01.11.2024).

63. Process Frameworks.APQC. Режим доступу: URL: <https://www.apqc.org/process-frameworks> (дата звернення: 01.11.2024).

64. Change management metrics. Режим доступу: URL: <https://whatfix.com/blog/change-management-kpis/> (дата звернення: 01.11.2024).