

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту і маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**на тему: «Управління організаційним розвитком підприємства»**  
**(на прикладі ПП «ДЖИННАРО»)**

*Допущений до захисту*  
«\_\_» \_\_\_\_\_ року

*Завідувач кафедри*  
Смагін В.Л.  
(підпис) (ПІБ)

Студента групи М 01-18  
факультету економіки і права  
освітньо-професійної програми  
Управління та адміністрування  
бізнес-процесами  
Спеціальності 073 Менеджмент  
**Рагулі Дмитрія Сергійовича**

Науковий керівник:  
Доктор економічних наук,  
професор Смагін В.Л.

Національна шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів \_\_\_\_\_  
Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

# КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет **ЕКОНОМІКИ І ПРАВА**  
 Кафедра **менеджменту і маркетингу**  
 Ступінь вищої освіти **МАГІСТР**  
 Спеціальність **073 МЕНЕДЖМЕНТ**

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**менеджменту і маркетингу**  
 \_\_\_\_\_ **В.Л. Смагін**  
 « » \_\_\_\_\_ **20** року

## **ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ**

**Рагулі Дмитрія Сергійовича**  
 (прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Управління організаційним розвитком підприємства» (на прикладі ПП «ДЖИННАРО»), керівник роботи Смагін Володимир Леонтійович, доктор економічних наук, професор; затверджені наказом Київського національного лінгвістичного університету від 06.11.2018 № 1240-с
2. Строк подання студентом роботи 19.11.2019
3. Вихідні дані до роботи: мета дипломної роботи магістра – полягає в узагальненні та розвитку теоретичних і методичних основ, розробці практичних рекомендацій щодо управління організаційним розвитком підприємства на прикладі ПП «ДЖИННАРО».; об'єктом дослідження – є процес управління організаційним розвитком підприємства на прикладі ПП «ДЖИННАРО»; предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи, а також інструментарій управління організаційним розвитком підприємства на прикладі ПП «ДЖИННАРО».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): поглибити понятійний апарат теорії управління організаційним розвитком підприємства, уточнити зміст категорій «організаційний розвиток» та «управління організаційним розвитком»; дослідити підходи до визначення сутності організаційного розвитку підприємства, елементів організаційної структури підприємства в системі організаційного розвитку; систематизувати методи оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства; дослідити сутність управління організаційним розвитком підприємства та основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства; проаналізувати стан управління організаційним розвитком на прикладі організації – ПП «ДЖИННАРО»; надати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління організаційним розвитком на підприємстві.
5. Дата видачі завдання 30.11.2018

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

**Освітньо-професійна програма Управління та адміністрування бізнес-процесами спеціальності 073 Менеджмент**

Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів
Затвердження теми кваліфікаційної роботи	06.11.2018
Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу і плану кваліфікаційної роботи	до 30.11.2018
Підготовка і подання науковому керівнику вступу та I-го розділу кваліфікаційної роботи	до 28.05.2019
Підготовка і подання науковому керівнику II-го розділу кваліфікаційної роботи	до 21.10.2019
Підготовка і подання науковому керівнику III-го розділу кваліфікаційної роботи, висновків і резюме	до 06.11.2019
<b>Подання на кафедру остаточного тексту кваліфікаційної роботи в паперовому і електронному варіанті, заяви студента про допуск до захисту, висновку наукового керівника і відгуку від підприємства (організації) – бази дослідження</b>	<b>19.11.2019</b>
Попередній захист кваліфікаційних робіт на кафедрі та прийняття за результатами перевірки робіт рішення про допуск їх до захисту у екзаменаційній комісії з атестації здобувачів ступеня вищої освіти «магістр»	21.11.2019
Передавання кафедрою примірника кваліфікаційних робіт у паперовому і електронному варіанті у бібліотеку для внесення їх до репозитарію КНЛУ та подання примірника кваліфікаційних робіт разом із повним пакетом необхідних документів деканові факультету економіки і права	02.12.2019
Захист кваліфікаційних робіт в екзаменаційній комісії з атестації здобувачів ступеня вищої освіти «магістр»	16.12.2019– 28.12.2019

Студент \_\_\_\_\_ Рагуля Д.С.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Смагін В.Л.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	130
1.1 Економічна сутність організаційного розвитку підприємства.....	130
1.2 Методи оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства 230	
1.3 Сутність управління організаційним розвитком підприємства .....	28
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ В ПП «ДЖИННАРО» .....	38
2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «Джиннаро» .....	38
2.2 Фінансово-господарська характеристика діяльності ПП «Джиннаро» 52	
2.3 Оцінка системи управління організаційним розвитком ПП «Джиннаро» .....	631
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	68
3.1 Удосконалення організаційної системи управління як ключовий елемент організаційного розвитку .....	68
3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління організаційним розвитком.....	78
ВИСНОВКИ.....	86
РЕЗЮМЕ .....	88
RESUME.....	920
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	942
ДОДАТКИ.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 2

## ВСТУП

Суб'єкти господарської діяльності – підприємства, на сучасному етапі працюють у викликах регулярної динамічної зміни зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку, відповідно до цього, можливість вчасної та адекватної реакції на дані зміни та здатність підтримувати відповідність між внутрішньоорганізаційним потенціалом і зовнішнім середовищем визначають рівень адаптації підприємств (організацій) та економічну результативність та ефективність їх діяльності.

Ефективне та системне управління організаційним розвитком на сучасному етапі є головною передумовою дієвого функціонування усіх підсистем підприємства (організації) та основою досягнення їх стратегічних цілей. Вкрай важливої ролі набуває система управління організаційним розвитком підприємства, зокрема, рівень її сформованості, відповідності сучасним реаліям, наявності можливості удосконалення існуючої організаційної структури підприємства та організаційної структури управління підприємством як внутрішній фактор стійкого розвитку суб'єкта ведення бізнесу.

Реалії сьогодення доводять, що як теоретичні, так і практичні питання визначення та удосконалення системи організаційного розвитку не є першочерговими для менеджменту українських компаній, їм приділяється недостатня увага в процесі розробки та прийняття управлінських рішень. Це призводить до суттєвого зменшення адаптації традиційних типів організаційних структур до умов сьогодення і як наслідок знижує їх ефективність та результативність.

Забезпечення умов для розвитку підприємства є важливим завданням для керівників українських підприємств. Поглиблення міжнародної торгівлі та створення інтеграційних міждержавних об'єднань не лише дає можливість освоєння нових ринків збуту, але й висуває високі вимоги до якості, функціональності та безпечності продукції, що вимагає постійного

вдосконалювання внутрішніх процесів, організаційних структур, компетенцій персоналу, тобто тих ключових характеристик діяльності підприємства, що відображають процес його розвитку. Розуміючи розвиток як набуття нових кількісних та якісних властивостей, неможливо його здійснювати без проведення відповідних змін. Таким чином, забезпечення розвитку підприємства можливе за умови ефективного управління організаційними змінами, як складової організаційного розвитку, на підприємстві, що підтверджує актуальність вибраної теми магістерського дослідження, а також зумовлює необхідність змістовного дослідження теоретичної основи управління організаційним розвитком, удосконалення відповідних методичних підходів.

Питання загальноекономічного розвитку підприємств розглянуто в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених, а саме: Айзедіса І., Герасимчук В., Грейнера Л., Смагіна В., Гурова П., Мельника Л., Пригожина А., Автономова С., Стрийської Г. і інших вчених.

З наукової точки зору вивченням проблемних питань управління організаційним розвитком приділили увагу «класики» менеджменту, під впливом концепції теорії управління. Це зокрема: Аккоф Р., Ансофф І., Друкер П., Мескон А., а серед вітчизняних вчених: Фатхутдінов Р., Віханський О., Наумов А., Дорошук Г., Харічков С. та ін.

Методологія наукових досліджень, пов'язаних з питаннями вивчення проблем управління організаційним розвитком були сформовані в результаті розробки теорії управління

Наукова методологія дослідження проблем управління організаційним розвитком на базі використання дієвих сучасних засобів та технологій досліджувалася багатьма вітчизняними та закордонними вченими, зокрема такими, як: Субчинська О., Керрол Г., Агліцький І., Балацький О., Фішер І., Боумен С., А. Воронкова, Губко М., В. Єфремов, Катуніна І., Коверга С., Калюжна Н., Парсонс Т., Мільнер Б., Міроненко Ю., Назарова Г., Ковальов А., Роуландсон Р. та інші.

В той самий час залишаються невирішеними певні питання управління організаційним розвитком підприємств (організацій), зокрема методологія вибору методів дієвої оцінки результативності організаційної структури управління, її впливу на процес формування економічного/фінансового результату діяльності підприємства, різноманітних методів оцінки ефективності управління на підприємстві, вдосконалення системи управління організаційним розвитком з використанням одержаних результатів оцінки.

*Метою* магістерського дослідження є узагальнення та вдосконалення теоретико-методологічних основ, розробка практичних рекомендацій щодо управління організаційним розвитком підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- поглибити понятійний апарат теорії управління організаційним розвитком підприємства, уточнити зміст категорій «організаційний розвиток» та «управління організаційним розвитком»;
- проаналізувати існуючі підходи до визначення сутності організаційного розвитку підприємства, організаційні зміни, елементів організаційної структури підприємства;
- класифікувати та систематизувати існуючі методи оцінки ефективності системи організаційного розвитку підприємства;
- проаналізувати практичну сутність управління організаційним розвитком підприємства та основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства;
- провести аналіз стану управління організаційним розвитком на прикладі організації – ПП «ДЖИННАРО» (дочірня структура ТОВ «Компанія «Технології та виробництво»);
- надати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління організаційним розвитком на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процес управління організаційним розвитком підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні підходи, а також інструментарій управління організаційним розвитком підприємства.

**Емпірична база дослідження:** господарська діяльність ПП «ДЖИННАРО» (дочірня структура ТОВ «Компанія «Технології та виробництво»).

Для оцінки системи управління організаційним розвитком досліджуваного об'єкта було використано наступні **методи**:

- історичного та логічного аналізу;
- системно-структурний та аналітичний метод;
- аналізу та синтезу;
- формалізації, порівнянь та прогнозування.

**Елементи наукової новизни** полягають в систематизації та удосконаленні існуючих теоретичних та науково-методичних положень щодо системи управління організаційним розвитком суб'єкта господарювання.

**Практична значущість** полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи організаційного розвитку ПП «ДЖИННАРО» (дочірня структура ТОВ «Компанія «Технології та виробництво»).

**Апробація** досліджуваної проблеми була здійснена під час виробничої практики у 2019 році та на Міжнародній науковій конференції «Динаміка розвитку сучасної науки», яка була проведена 15 листопада 2019 р. у місті Чернігові з темою доповіді «Організаційні зміни як складова організаційного розвитку».

**Інформаційна база:** публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти України, матеріали досліджень науково-дослідних аналітичних центрів, а також фінансова звітність ПП «ДЖИННАРО» (дочірня структура ТОВ «Компанія «Технології та виробництво»).



*Структура магістерської роботи:* робота складається зі вступу, 3 розділів, висновку, резюме двома мовами, списку використаних джерел, що містить 86 одиниць інформації, та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічна сутність організаційного розвитку підприємства

Першочерговим при визначенні організаційного розвитку є визначення поняття організація, яке в економічній науковій літературі розглядається як сукупність елементів та взаємозв'язків між ними, яка має назву - система, а з іншої сторони як процес. Розглянемо нижче підходи до визначення поняття «організація».

На думку деяких вчених, організація розглядається як структура, кістяк, у рамках якого здійснюються певні цільові заходи.

Іноземний дослідник Рассел Акофф дає таке визначення: «Організацією є цілеспрямована система, яка є частиною однієї або багатьох інших цілеспрямованих систем та частини якої – люди – мають свої власні цілі» [2, с. 31].

На думку інших вчених: «організація – це складна багаторівнева, багатоконтурна та багатозв'язкова система» [1].

Ми поділяємо думку, що «організація є соціально-економічною системою, для якої характерна наявність набору взаємопов'язаних цілей, досягнення яких можливе при використанні наявних ресурсів з урахуванням специфічних організаційних характеристик» [83]. Узагальнюючи дослідження різних авторів, які аналізували сутність організації, можна виокремити певні організаційні характеристики:

- «ресурси (людські ресурси, капітал, матеріали, технології, інформація), залежність від зовнішнього середовища, вертикальний і горизонтальний розподіл праці, структура і підрозділи, управління» [37];

- «кваліфікація і кругозір провідних керівників, суспільний клімат (культура відносин), структура влади, методи роботи й організаційна структура, уміння загальноуправлінського персоналу вести організаційну

роботу» [5];

- «цілі, структура, завдання, технології, люди» [10];
- «загальна мета, підпорядкованість загальній меті, виконання компонентами системи своїх функцій, відносини субординації, координація дій, наявність зворотного зв'язку в управлінні системою» [1].

Використання системного підходу дає важливу можливість розглядати організацію як відкриту систему, яка містить взаємопов'язані елементи, і на їх функціонування впливає цілий ряд внутрішніх і зовнішніх чинників.

За визначенням дослідника: «Організаційна система – це об'єднання людей, які сукупно реалізують програму або мету та діють на основі визначених правил і процедур» [22].

Інший дослідник зазначає, що: «... як система організація базується на принципах інтеграції, цілісності, комплексності» [51, с.27].

Деякі вчені замість терміну «організаційна система» використовують поняття «організаційне середовище» [51], яке в свою чергу включає такі елементи: «формальну структуру, соціотехнічну, технологічну та інші складові» [83].

В умовах сучасності, коли відбуваються динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, організації необхідно постійно розвиватися. В науці про управління розроблено декілька підходів до розвитку організації.

Дослідник О. Хитра визначає, що на сьогодні відомі три основних підходи до трактування поняття «розвиток»: «як спрямована на закономірна зміна системи на основі реалізації її механізмів самоорганізації; як процес взаємопов'язаних кількісних та якісних перетворень; як процес взаємодії двох підпроцесів – стійкого стаціонарного та нестійкого (синергетичний підхід)» [70]. Відповідно до концепції життєвих циклів «розвиток описується як природний, універсальний і незворотний процес поетапного проходження організацією ряду фаз: від зародження через зрілість до

кризи» [21, 27].

Оснoву моделі природної орієнтації становить модель Айзедіса, у якій розглядається три укрупнені фази життєвого циклу – зростання, зрілість, старіння (наведено на рис. 1.1).



Рис. 1.1. Модель Айзедіса

Джерело: створено автором на основі [39].

Найважливішими факторами, що впливають на середню тривалість життєвого циклу підприємства, є: «розмір підприємства, певна галузева приналежність, тип товару, ступінь комбінування, ступінь диверсифікації, горизонтальної та вертикальної інтегрованості, технічний рівень виробництва, загальний економічний стан, особливості управління тощо» [21; 83].

Науковець Ларі Грейнер, у розробленій ним моделі розвитку, розглядає організаційний розвиток як певну послідовність кризових точок. Він представляє процес послідовно наступаючих стадій розвитку, якому властиво розмежовуватися п'ятьма моментами організаційних криз:

- «стадія створення бізнесу – криза лідерства» [28, 39];
- «стадія формалізація та побудова структури – криза автономії» [28, 39];
- «стадія делегування – криза контролю» [28, 39];

- «стадія координації – криза меж» [28, 39];
  - «стадія співробітництва – криза довіри (синергії)» [28, 39]
- (наведено на рис. 1.2).



Рис. 1.2. Модель Грейнера [28, 39]

Відповідно до моделі Ларі Грейнера, кожна організація як система у своєму розвитку проходить п'ять стадій:

по-перше, «стадія розвитку організації, яка заснована на творчості, – це стадія від моменту виникнення організації від появи ознак першої кризи – кризи лідерства, при цьому причина кризи полягає у виникненні потреби у контролі та спрямованості розвитку організації за окремими видами діяльності» [28, 39];

по-друге, «стадія розвитку організації, яка заснована на керівництві, – це стадія активного організаційного розвитку на основі використання бюрократичних організаційних структур до початку другої кризи – кризи лідерства, при цьому причина кризи полягає в необхідності формування різних рівнів управління» [28, 39];

по-третє, «стадія розвитку організації, заснована на делегуванні, – це стадія зростання економічного потенціалу організації в цілому до прояву

третьої кризи – кризи контролю, причина якої обумовлена втрачанням контролю вищого керівництва над розвитком організації» [28, 39];

в-четвертих, «стадія розвитку організації, заснована на координації, – це стадія змін в організаційній структурі та виокремлення відносно самостійних підрозділів, які наділені повноваженнями у використанні ресурсів, організації та відповідальністю за ефективністю цього процесу. Криза меж, що завершує четверту стадію, обумовлена межами, що виникають між діяльністю керівництва та структурними підрозділами організації» [28, 39];

в-п'ятих, «стадія розвитку організації, заснована на співробітництві, – це стадія, яка виступає основою подальшого розвитку організації та заснована на об'єднанні діяльності всіх ланок керівництва для досягнення загальної мети» [28, 39].

Науковий термін «розвиток організації» близько пов'язаний з іншим терміном - «організаційний розвиток». Проведене дослідження теорії організаційного розвитку дозволило нам виділити декілька різних підходів, розробники яких розглядають організаційний розвиток з різних точок зору.

Окремі автори розглядають організаційний розвиток «як стратегію втручання з метою здійснення планових змін із використанням групових процесів з орієнтацією на загальну культуру організації» [81], або «як довгострокову програму втручання в розвиток соціальних процесів, орієнтовану на зміну цінностей і поведінки людей з метою підвищення ефективності діяльності організації» [76].

На сьогодні організаційний розвиток розглядається як «прикладний вид наукової діяльності, націлений на підвищення ефективності роботи будь-якої організації за допомогою реструктуризації структури управління, розподілу і перерозподілу функціональних обов'язків і відповідальності, поліпшення психологічного клімату, ділової культури та інших організаційних параметрів» [58]. В той самий час науковець переконаний, що «організаційний розвиток – це довгострокова робота з удосконалення

процесів вирішення проблем та оновлення організації шляхом ефективного сумісного регулювання культурних основ організації» [58]. Тобто науковець розглядає організаційний розвиток «як довгостроковий процес», і це пояснює, по-перше, «різноманітністю і складністю організаційних проблем, що обумовлює відсутність можливості разової дії»; по-друге, «віднесенням організаційних змін до неформальної підсистеми організації (зокрема, культури організаційної системи), що взагалі призводить до низької ефективності втручанні короткострокового характеру» [58].

Деякі науковці розглядають організаційний розвиток як «заплановані зміни в організаційній соціальній системі, тобто організаційний розвиток – процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є впорядкування складової господарської діяльності організації та перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєздатності й адаптації до змін навколишнього середовища» [70]. На сьогодні в науці управління значна увага приділяється концепції «організацій, що саморозвиваються». Певні автори розглядають дану організацію як таку, «що безперервно розвивається, адаптується в динамічному зовнішньому середовищі, використовує нові знання та може самостійно створювати їх» [9, 54, 60].

Нами в табл. 1.1 зроблено спробу систематизації різних поглядів різних вчених на визначення сутності поняття організаційного розвитку.

Таблиця 1.1

### Підходи до трактування сутності організаційного розвитку

Автор	Визначення поняття «організаційний розвиток»
В. Бородін, О. Бородіна	«Організаційний розвиток – глибокі перетворення на рівні фундаментальних рутин (менталітет, культурні цінності, інституційні особливості тощо)» [9]

## Продовження табл. 1.1

С. Боумен, Д. Єш	«Організаційний розвиток – довгострокова програма втручання у розвиток соціальних процесів, орієнтована на зміну цінностей і поведінки людей з метою підвищення ефективності організації» [76]
В. Галка	«Організаційний розвиток – підхід, заснований на широкій участі членів соціальної системи в заходах щодо її перетворення. Це не конкретна процедура змін, а стратегія, що базується на участі багатьох у прийнятті рішень усередині організації та визначенні цілей організації, цінностей і форм поведінки» [15]
Ю. Міроненко, А. Тереханов	«Модель розвитку організації має відображати рівень залежності розвитку підприємства від витрат на її організаційний розвиток» [39]
У. Френч, С. Белл	«Довгострокова робота з ефективного співрегулювання культурних постулатів організації» [78]
П. Роуландсон	«Організаційний розвиток – стратегія втручання з метою здійснення планових змін із використанням групових процесів з орієнтацією на загальну культуру організації» [81]
А. Столпов- ський	«Організаційний розвиток – прикладний вид наукової діяльності, націлений на підвищення ефективності роботи будь-якої організації за допомогою реструктуризації структури управління, розподілу і перерозподілу функціональних обов'язків і відповідальності, поліпшення психологічного клімату, ділової культури та інших організаційних параметрів» [58]
Р. Бекхард	«Цілеспрямована робота, що здійснюється вищим керівництвом; планові зміни, які охоплюють усю організацію» [74]
Й. Хентце, А. Каммель	«Організаційний розвиток – процес позитивних якісних змін в організації, що використовує методи, засоби діяльності та взаємодії людей, який відображається в трансформації організаційної структури» [69]

Джерело: узагальнено автором за матеріалами наукових джерел

Науковцями виокремлено такі загальні основні характеристики, які дають змогу відрізнити організаційний розвиток від інших форм розвитку:

- 1) «організаційний розвиток – це послідовний підхід, націлений на середньостроковий та/або довгостроковий періоди часу, тобто підкреслюється тактична і стратегічна орієнтація управлінських рішень, що приймаються» [15, 58];
- 2) «організаційний розвиток має бути заснований на використанні сучасних методів поведінкових наук» [15, 58];
- 3) «організаційний розвиток орієнтований, перш за все, на процес розвитку, а також вибір методів досягнення поставлених цілей» [15, 58];



4) «організаційний розвиток представляється процесом, який потребує наявності висококваліфікованих фахівців із планування та здійснення змін» [15, 58];

5) «організаційний розвиток потребує активної участі всього персоналу організації у процесі здійсненні організаційних перетворень» [15, 58].

Проведене магістерське дослідження трактувань дозволяє узагальнити досвід сучасної економічної науки та надати таке визначення: організаційний розвиток підприємства – це процес скоординованих послідовних перетворень довгострокового характеру з метою підвищення загальної ефективності функціонування підприємства, у результаті якого формується стратегія послідовних змін організаційної структури підприємства з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх умов.

У процесі формування організаційного розвитку в ролі об'єкта необхідно розглядати саме організаційну структуру підприємства як головний фактор підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання. На сьогодні серед фахівців, які досліджують проблеми організаційного розвитку, немає єдиної думки щодо визначення категорії «організаційна структура підприємства».

Детальний аналіз різноманітних поглядів з цього приводу дозволяє дійти висновку про те, що для багатьох науковців поняття «організаційна структура підприємства» та «організаційна структура управління підприємством» є тотожними.

Деякі дослідники при визначенні організаційної структури підприємства посилаються на ДСТУ ISO 9000-2001, згідно з яким «організаційна структура (organizational structure) – розподіл відповідальності, повноважень і взаємовідносин між працівниками» [83]. Варто зазначити, що при цьому вони не враховують, що стандарт ISO 9000-2001 стосується системи управління якістю та організаційна структура

розглядається в контексті управління.

Підсумовуючи викладене, можна впевнено стверджувати, що доведеним є той факт, що структура підприємства поєднує такі складові: виробничу, економічну, фінансову, інформаційну, кадрову, соціальну, управлінську тощо. Нами визначено, що склад структурних підрозділів (одиниць), а також впорядкована безліч ієрархічних відносин між ними, необхідна для функціонування підприємства, утворює його організаційну структуру.

Ми поділяємо думку, що: «організаційна структура підприємства складається з організаційної структури управління – суб'єкта управління та господарської структури – об'єкта управління, яка в свою чергу об'єднує виробничу та невиробничу структури» [17].

При цьому кадрова структура представляється елементом, який пов'язує об'єкт та суб'єкт в процесі їх взаємодії (рис. 1.3).

Організаційна структура підприємства включає такі елементи: «формальна схема розподілу управлінських функцій, що забезпечує ієрархію підлеглості персоналу та сферу його відповідальності за прийняті управлінські рішення; система управління (принципи та методи організації, планування, контролю, мотивації, стимулювання і механізми інформаційного забезпечення управлінських рішень)» [56].



Рис. 1.3. Склад основних елементів організаційної структури підприємства [83].

Можливі типи організаційних структур управління підприємством розглянуто в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів [6, 19, 26, 37, 41, 47, 67, 65]. Аналіз даних наукових праць дозволяє згрупувати типи організаційних структур управління з урахуванням їх переваг і недоліків, які відображені в табл. 1.2 Додатку А.

Сучасні типи організаційних структур управління підприємством об'єднуються у такі групи:

по-перше, «бюрократичні (ієрархічні) структури управління, до яких належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна структури, в яких функції чітко розділені між ланками управління» [83];

по-друге, «органічні або адаптивні структури управління, до яких відносяться проектна, матрична (програмно-цільова), бригадна (крос-функціональна)» [83].

Кожній із розглянутих структур управління підприємством в сучасних умовах властиві переваги та недоліки, співвідношення яких визначає

необхідність та можливості її використання в управлінні сучасним підприємством.

На сьогодні вважається, що органічні (адаптивні) структури управління мають певні переваги порівняно з бюрократичними структурами, вони найбільшою мірою відповідають актуальним завданням сучасного етапу розвитку економіки ( в т.ч. економіки України) і можуть бути рекомендовані для підприємств та організацій з метою забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості в процесі активного економічного розвитку.

## **1.2 Методи оцінки ефективності організаційного розвитку підприємства**

Враховуючи, що головним об'єктом організаційного розвитку нами встановлено організаційну структуру підприємства, необхідно розглянути фактори впливу на її формування.

Науковці О. Віханський та А. Наумов вважають, що «на вибір організаційної структури й організаційні перетворення впливають внутрішні та зовнішні фактори» [14].

Фактори впливу досліджувалися різними вченими з метою їх узагальнення та систематизації. Так, деякі науковці виділяють:

- «зовнішнє середовище непрямого впливу (економічні, науково-технічні, політичні, міжнародні, соціально-культурні фактори, відносини з місцевим населенням, стан природного середовища)» [36];
- «зовнішнє середовище прямого впливу (споживачі, конкуренти, постачальники, трудові ресурси, профспілки, органи державного регулювання)» [36];
- «внутрішнє середовище організації (організація управління, кадри, маркетинг, фінанси, організаційна культура)» [36].

Необхідність нагальних змін в організаційній структурі управління

підприємством обґрунтована, в першу чергу, виникненням несприятливих факторів впливу на функціонування підприємства у вигляді розбіжностей між елементами внутрішнього середовища та зовнішнього середовища підприємства. Можна впевнено стверджувати, що організаційна структура управління організації потребує перетворення, коли вона характеризується відсутністю адекватності її характеристик довгостроковим стратегічним цілям підприємства та його завданням в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Науковці виділяють такі види змін:

- «планові еволюційні зміни – планові зміни приросту, які передбачають послідовні зміни за кожним окремим елементом системи та в цілому не порушують нормального перебігу виробництва» [38];
- «планові радикальні зміни – комплексні зміни стратегії підприємства, характерні для періодів трансформації» [38];
- «незаплановані зміни – зміни, які ініційовані змінами зовнішнього та внутрішнього середовища незалежно від позицій керівництва» [38].

В сучасних умовах, на сучасному підприємстві вкрай необхідно на постійній основі слідкувати за основними компонентами зовнішнього та внутрішнього середовища, і відповідно, робити висновки щодо наявності потреб у змінах. Зазвичай серед цих компонентів виділяють політико-правові (тобто зміни в законодавстві та політичній ситуації), екологічні (тобто вплив діяльності підприємства на екологічне середовище), економічні (глобалізація або диференціація ринку), науково-технологічні (виникнення та розповсюдження нових технологій, нової техніки), соціально- культурні (можливі зміни в системі цінностей), корпоративні (взаємодія із стейкхолдерами, зокрема інвесторами).

Механізм змін системи – «це сукупність процедур і зв'язків, що забезпечують реалізацію та взаємодію факторів розвитку (мінливості, спадковості, добору)» [46, 70], при цьому розрізняють два класи механізмів:

1. «Адаптивні механізми – характеризують зміни, які дозволяють системі адаптуватися до динамічної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища без втрати системної цілісності» [46, 70].

2. «Біфуркаційні механізми – характеризують зміни, при яких організація як система не зберігає цілісності та набуває нової якості при збереженні зв'язку з попереднім станом» [46, 70].

Зміни в організаційній структурі, які проявляються як організаційні зміни полягають у коригуванні функціональних взаємозв'язків в управлінні (по таких функціях управління як планування, координація, мотивація, контроль), стимулюванні підвищення якості виконання наведених функцій відповідними робітниками, а також посиленні організаційної культури підприємства в цілому.

Як ми відзначали у попередньому розділі, організаційну структуру підприємства можна розглядати з позицій власників (інвесторів, акціонерів), керівництва (топ-менеджменту) та кадрів (персоналу). При цьому, у кожного суб'єкта управління підходи до визначення ефективності організаційної структури, ефективності організаційного розвитку та вибору оптимальних напрямів їх підвищення можуть суттєво відрізнятися. У структурі за капіталом виокремлюють частки фізичних та юридичних осіб – власників підприємства (акціонерів), для яких основний критерій ефективності розвитку – одержання прибутку. З позиції топ-менеджменту, ефективність організаційного розвитку може визначатися можливостями підприємства в розробці стратегічних цілей та їх досягненні.

Як зазначають вчені, дослідження організаційної структури підприємства (ОСП) – «це процес визначення її параметрів, закономірностей функціонування і розвитку з метою її вдосконалення». Визначення рівня ефективності ОСП є проблемою, що пов'язана з «істотними об'єктивними труднощами, характеризується значною кількістю методологічних підходів та викликає чи не найбільш активну дискусію серед дослідників і фахівців-практиків» [64].

Слід зазначити, що архітектоніка підприємства є складним об'єктом дослідження, який потребує, перш за все, комплексного підходу. Становить певну складність створення інтегрованої моделі аналізу організаційної структури підприємства, яка одночасно охоплювала б усі показники діяльності підприємства. Оскільки завдання формалізації функції ефективності ОСП надзвичайно складне, то методики її оцінки й аналізу мають значну розбіжність.

Діагностика організаційної структури підприємства є одним із найважливіших кроків процесу організаційного розвитку підприємств. При цьому необхідність розгляду даної проблеми в рамках роботи викликана відсутністю розроблених комплексних моделей, які б дозволяли адекватно оцінювати організаційної структури підприємства.

Як зазначають науковці: «Найбільшою перешкодою в даному аспекті є труднощі, пов'язані з виділенням організаційної структури підприємства як об'єкта аналізу із цілісної системи підприємства, оскільки організаційна структура традиційно вважається невід'ємною і відповідно не піддається самостійному аналізу» [63, 72]. Крім того, як зазначено вище, «невизначеність категорій «організаційна структура підприємства» і «організаційна структура управління підприємством» призводить до плутанини цих двох понять, а отже, і методики аналізу ОСП» [63, 72].

У даний час управління організаційною структурою досліджено недостатньо. Це пов'язано в першу чергу зі складністю проведення аналізу, «бо на ефективність організаційної структури підприємства впливає багато чинників, а саме: розмір підприємства, специфіка технології його функціонування, велика кількість зв'язків між елементами структури, обмеження щодо можливостей передачі й обробки інформації, законодавчі обмеження» [42].

Слід відзначити, що вітчизняні методики оцінки організаційних структур орієнтовані на визначення відповідності організаційної структури внутрішньому середовищу підприємства, не випускаючи з уваги

чинники зовнішнього середовища. Тим часом саме зовнішні чинники є найменш керованими для підприємства і накладають найбільш жорсткі обмеження на структурні рішення. Ось чому при аналізі організаційної структури, перш за все, «необхідно виявити невідповідності структурних параметрів вимогам зовнішнього середовища функціонування» [31, 62].

Результати дослідження свідчать, що головним при вимірюванні ефективності організаційної структури підприємства є формування її критеріїв. Питанням визначення показників для аналізу організаційних структур підприємств присвячено значну кількість робіт зарубіжних і вітчизняних науковців [24, 52, 59], що підкреслює неоднозначність підходів у підборі та формуванні підконтрольних показників.

Основними підходами до визначення ефективності ОСП є «цільовий, системний, часовий і багатопараметричний» [55]. Їх взаємозв'язок і критерії визначення ефективності зображено на рис. 1.4.

Цільовий підхід до ефективності є досить привабливим, але пов'язаний із певними проблемами, наприклад, досягнення мети не завжди легко виміряти; організації досить часто намагаються досягти декількох різних цілей, серед яких можуть бути суперечливі за змістом або такі, що гальмують виконання інших завдань.

Системний підхід передбачає необхідність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Доповнення системного підходу додатковим параметром – фактором часу – призводить до формування часової моделі, критерієм організаційної ефективності якої є здатність підприємства зберігати своє становище в межах середовища.

Багатопараметричний підхід «визначає ОСП ефективною тією мірою, якою вона задовольняє інтереси групи, що контролює найбільш важливий на даний момент ресурс» [83]. Цей підхід зазвичай поєднує цільовий і системний підходи з метою одержання більш достовірного визначення організаційної ефективності.





Рис. 1.4. Класифікація підходів до визначення ефективності організаційної структури підприємства [83].

Одним із недоліків підходів до оцінки організаційних структур є «орієнтація на констатацію факту про існуючу структуру і неможливість за наслідками аналізу визначити шляхи структурного вдосконалення» [83]. У зв'язку з цим при розробці методичних рекомендацій щодо проведення дослідження стану й оцінки організаційних структур необхідно враховувати принцип орієнтації на ухвалення рішень із структурного розвитку.

Як зазначає науковець: «Безумовно, використання розроблених методик дослідження функціонування архітекtonіки підприємства дозволяє заощадити час. Методики в основному розроблені досвідченими фахівцями і відрізняються високою якістю. Можливість скористатися готовою методикою не є найбільш переважним варіантом. Однак будь-яка методика

при використанні може бути адаптована до потреб підприємства» [83].

У процесі дослідження встановлено, що в теорії та практиці існує п'ять найбільш поширених підходів до оцінки ефективності управління підприємством, а саме: функціональний підхід, цільовий підхід, композиційний підхід, множинний підхід, поведінковий підхід.

Проблема оцінки ефективності організаційної структури управління до цих пір залишається однією з найскладніших як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці, що пов'язано, перш за все, з «відсутністю чітких критеріїв вимірювання і загальноприйнятої методики оцінки ефективності структури управління» [13].

Деякі науковці для проведення аналізу системи якості управлінських технологій запропонували проводити оцінку таких складових:

- «документованість і формалізованість управлінських технологій, їх доступність для розуміння й ефективного використання фахівцями підприємства» [30];
- «єдність управлінських технологій і моделей, що використовуються на всіх рівнях управління, а також підсистем управління» [30];
- «повноту, структурованість та інтегрованість системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень» [30];
- «обґрунтованість взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що забезпечують взаємодію окремих рівнів управління» [30];
- «оптимальність вертикального і горизонтального розподілу праці та її вплив на досягнення цілей підприємства» [30].

Можна виділити такі підходи до оцінки ефективності системи управління: «підхід, заснований на оцінці показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому; підхід, заснований на ранжуванні та оцінці окремих показників діяльності підприємства; підхід,

що базується на оцінці відношення економічності системи управління до ефективності діяльності підприємства в цілому; підхід, заснований на використанні експертних методів з оцінкою якісних показників ефективності управління; підхід, заснований на визначенні ресурсної ефективності; підхід, заснований на визначенні цільової ефективності; ресурсно-потенціальний підхід, заснований на положенні про ефективність використання потенціалу підприємства» [25].

В процесі проведення оцінки ефективності системи управління підприємством важливо встановити рівень відповідності системи управління та її організаційних структур об'єкта управління, тобто проаналізувати усі цілі управління, склад управлінських функцій, сутність і цілісність управлінських процесів, ефективність управлінських технологій, рівень відповідності чисельності та складу персоналу підприємства обсягу та складності робіт, що виконуються, рівень інформаційно-документаційного забезпечення прийняття управлінських рішень і т.д.

За результатами дослідженнями встановлено, що критеріями ефективності структури управління є:

- «ступінь досягнення кінцевої мети системи управління» [83];
- «ступінь раціональності структури відношень між елементами» [83];
- «ступінь оптимальності функціонування об'єкта управління» [83];
- «ступінь реагування на сигнали зовнішнього середовища» [83];
- «ступінь впливу на економічні результати діяльності підприємства» [83].

У багатьох наукових роботах ефективність ОСУП визначається на основі розрахунку ряду коефіцієнтів, а саме: «забезпеченості кваліфікованим управлінським персоналом» [52]; «оперативності праці апарату управління» [61]; «рівня прогресивності структури» [13]; «керованості» [34]; «якості виконання управлінських функцій» [24, 49];

«раціональності управлінської документації» [49]; «ефективності фінансово-економічних результатів підприємства» [8] тощо.

На наш погляд, жоден із представлених показників не дозволяє в повній мірі детально оцінити ефективність організаційної структури управління суб'єкта господарювання в цілому.

Одним із важливих недоліків існуючих методичних підходів є їх функціональна орієнтація, вкрай жорстка регламентація процесів управління, а не їх результатів. Тому цілі та взаємозв'язки різних ланок системи управління набувають більш важливого значення, ніж жорстке встановлення їх функціональної спеціалізації.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що існуючі методичні розробки аналізу й оцінки організаційної структури підприємства далеко неповною мірою задовольняють потреби аналітиків.

Ефективність оцінюється на основі системи показників, що характеризують лише певні підсистеми управління або тільки його кінцеві результати, є дуже однобічним і не може бути основою для розробки заходів щодо вдосконалення управління. Окрім того, майже всі існуючі методики або не пропонують механізму проведення такої оцінки, або їх практичне використання є вкрай складним у плані практичного застосування.

### **1.3 Сутність управління організаційним розвитком підприємства**

На даний час широко відомі наступні найважливіші підходи до управління організацією: «по-перше, з позицій різних шкіл управління (підхід наукового управління, адміністративний підхід, школа людських відносин, з точки зору науки про поведінку, школа кількісних методів); по-друге, процесний підхід, згідно з яким управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль); по-третє, системний підхід, згідно з яким організація розглядається як система взаємозалежних елементів (люди,

структура, завдання і технологія); в-четвертих, кількісний підхід, який базується на розробці та використанні економіко-математичних методів і моделей в управлінні); в-п'ятих, ситуаційний підхід, що заснований на виборі методів і прийомів управління з орієнтуванням на ситуацію, в якій приймається управлінське рішення» [33, 37].

На сьогодні, вітчизняні та зарубіжні вчені велику увагу приділяють проблемам управління розвитком підприємства, при цьому існують різні підходи до його визначення, серед яких ми виділили два основних:

1. «Розширений підхід. Передбачає включення в систему управління розвитком підсистеми інвестиційного, інноваційного, інтелектуального, кадрового розвитку, а також інші інструменти стратегії розвитку» [50, 58].

2. «Звужений підхід. Передбачає включення в систему управління розвитком тільки механізмів інноваційного розвитку, що забезпечують можливість впровадження результатів науково-технічного прогресу та використання новітніх технологій, нової техніки, випуску інноваційної продукції» [50, 58].

У загальному вигляді процес управління розвитком підприємства включає:

- «планування розвитку підприємства на основі державної економічної політики розвитку» [50];
- «довгострокові та короткострокові прогнози розвитку в рамках системи стратегічного планування діяльності підприємства» [50];
- «розробку інвестиційних програм і проектів підприємства, в тому числі проектів реінжинірингу» [50].

Необхідність управління організаційним розвитком, насамперед суттєвої оптимізації організаційної структури підприємства, обґрунтована необхідністю формування на підприємстві дієвого механізму, який спрямований на реалізацію стратегічних цілей його функціонування.

На думку вченого: «Підприємство має постійно здійснювати

моніторинг змін з метою їх відстеження, аналізувати можливості їх коригування та спрямування, впроваджувати заходи щодо реалізації можливих напрямів організаційних перетворень» [20] .

Якщо розглянути організаційний розвиток у вигляді послідовного процесу змін в організації, тоді можна визначити управління організаційним розвитком як управління певним переходом, сутність і зміст якого відображено в матриці дослідника - Дерека П'ю [15], що представлено в табл. 1.3 Додатку А.

У матриці Д. П'ю наведено аналітичний підхід до вибору найбільш доцільних заходів при здійсненні організаційних перетворень. При цьому, «заходи пропонується визначати залежно від рівня виникнення проблеми (організація, міжгруповий рівень, група, індивідуальний підхід), що дозволяє розробити стратегію змін у вигляді системи заходів організаційного розвитку відповідно до рівня проблемних місць» [83].

Як зазначають науковці: «Керованість організації означає ступінь контролю, який управляюча підсистема здійснює по відношенню до керованої, а також ступінь автономії, яку керована підсистема зберігає по відношенню до управляючої підсистеми» [51, с. 31]. Автор дає уточнення, що це поняття динамічне та може змінюватися залежно від певного типу організації, якості та комплексності управлінських рішень, певних притаманних лише їй особливостей системи управління і т.д. Ми переконані, що зміни у структурі підприємства повинні мати постійний і системний характер, і при цьому, слід виокремлювати такі рівні управління: на рівні об'єднання, на рівні окремих підприємств, на рівні окремих виробництв, на рівні окремих лінійних керівників, на рівні діяльності працівників (робітників).

Важливо, в рамках даного магістерського дослідження, розглянути питання механізмів управління. За узагальненим визначенням науковців: «Механізм управління – це сукупність правил прийняття рішень учасниками організаційної системи при заданій її структурі, при цьому до

базових механізмів управління організацією належать механізми: стимулювання, комплексної оцінки, активної експертизи, формування складу та структури організаційної структури, розподілу, обміну» [22, с. 11-12]. Інший дослідник, Н. Р. Нижник, визначає механізм управління таким чином – «це категорія управління, що включає цілі управління, елементи об'єкта та її зв'язки, на які здійснюється вплив, дії в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління соціальним та організаційним потенціалами» [84, с.37].

Управління змінами має базуватися на таких положеннях:

- формування мети організаційних перетворень;
- своєчасність втручання у процес;
- обґрунтування відповідності запланованих заходів ситуації, що склалася у зовнішньому середовищі;
- аналіз забезпеченості ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими) запланованих заходів;
- аналіз ефективності заходів;
- можливість залучення зовнішніх консультантів та експертів у процес управління змінами.

Інший дослідник, Б. Мільнер, в процесі дослідженні сутності організаційних змін відзначає, «...що процес планових організаційних змін включає такі етапи: сканування середовища та внутрішніх умов; сприйняття й оцінка; визначення мети здійснення змін; оцінка плану змін; упровадження плану; визначення розриву між поточними та бажаними умовами; планування та аналіз; визначення тактики змін та програма; поліпшення або зміна плану; реалізація плану» [38, с. 29].

Деякі автори пропонують процес організаційного розвитку розглядати як складову наступних етапів: «уточнення місії організації; аналіз внутрішніх та зовнішніх умов розвитку, збір інформаційний даних; забезпечення залученості; постановка мети змін; здійснення змін і запропонованих заходів розвитку; оцінка змін та їх закріплення» [15].

Якщо виходити із тлумачення поняття «організаційний розвиток» та на основі аналізу існуючих наукових трактувань необхідно зазначити, що управління організаційним розвитком – це планомірний, поступовий процес управління змінами, які відбуваються з підприємством/організацією (системою) та окремими його функціональними елементами (підсистемами), що здійснюється з головною метою – суттєвого підвищення рівня ефективності функціонування організаційних, економічних, управлінських, структурних і кадрових складових діяльності суб'єкта господарювання.

Управління організаційним розвитком, на нашу думку, здійснюється у вигляді істотних змін організаційної структури підприємства.

У процесі організаційного розвитку підприємства необхідно виокремити цілі розвитку, визначення яких можливо через виокремлення напрямів їх формування:

1. «Економічні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям підвищення прибутковості підприємства, підвищення його конкурентних переваг, підвищення ділової активності, появі можливостей розширення та диверсифікації виробництва, що взагалі призводить до підвищення рівня адаптації підприємства до динамічних умов господарювання» [83].

2. «Інноваційні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям стимулювання використання сучасних методів організації управління підприємством як цілісною соціально-економічною системою» [83].

3. «Соціальні цілі – організаційний розвиток проявляється як напрям стимулювання та мотивації розвитку персоналу підприємства, підвищення рівня кадрового потенціалу, формування умов сприятливого психологічного клімату в колективі та зниження рівня конфліктності, а також формування організаційної культури підприємства» [83].

Відповідно, «метою управління організаційним розвитком є



підвищення ефективності функціонування організаційних, структурних і кадрових складових діяльності підприємства як факторів досягнення економічних, інноваційних та соціальних цілей розвитку. При цьому організаційний розвиток є важливим аспектом інноваційного розвитку підприємства» [18].

Основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства, які відображають функції управління цим процесом, зображено на рис. 1.5.

З урахуванням викладеного матеріалу, діагностика та комплексний аналіз організаційного розвитку підприємства повинна включати:

- діагностику функцій управління (функціональну діагностику);
- визначення та характеристику процесних складових з урахуванням цілей і завдань підприємства;
- виявлення та усунення дублювання функцій на підприємстві; дослідження процесів прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Проведення діагностики організаційного розвитку необхідне, перш за все, на стадії зростання підприємства, а також у випадках таких змін: «зниження фінансових результатів діяльності підприємства, погіршення показників плинності кадрів та продуктивності праці, погіршення позицій підприємства на ринку та зниження його конкурентоспроможності, необґрунтоване зростання витрат підприємства, за відсутності стратегічного планування на підприємстві тощо» [83].

Цілями проведення діагностики організаційного розвитку є виявлення і формалізація існуючих проблем в організаційній структурі підприємства, аналіз причин їх виникнення, а також розробка напрямів їх усунення.

Сучасна управлінська наука пропонує наступні інструменти виявлення цих причин:

- «дослідження організаційної структури управління, що передбачає аналіз раціональності схеми управління підприємством, штатного розкладу підприємства» [83];

- «дослідження організаційно-функціональної моделі підприємства, у процесі якого аналізується раціональність розподілу функцій за окремими підрозділами підприємства та співробітниками» [83];
- «дослідження якісних характеристик персоналу, у процесі якого здійснюється оцінка компетенцій працівників, їх відповідності вимогам підприємства згідно з посадою» [83].



Рис. 1.5. Основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства [83]

Ми переконані, що організаційна структура організації повинна відповідати таким умовам, які б задовольнили і забезпечили її найбільш ефективне функціонування та подальший розвиток. В умовах економічної кризи, що в останні роки часто спіткає Україну, саме зміни організаційної структури підприємства можуть бути тим інструментом, який здатен

подолати негативні явища і сприяти досягненню організацією стратегічних та тактичних цілей функціонування.

На думку Р. Фатхутдінова, «організаційна структура має будуватися при оптимальній взаємодії штабного і лінійного персоналу підприємства, відповідати стратегії організації, забезпечувати оперативну взаємодію із зовнішнім середовищем організації та якісне, своєчасне досягнення цілей організації» [66].

Проведений аналіз, дозволив зробити висновок, що оптимальна організаційна структура підприємства являє собою основу ефективного функціонування організації і передбачає, що оптимізація організаційної структури підприємства націлена на створення такої моделі, яка адекватна внутрішнім та зовнішнім постійно змінним умовам функціонування підприємства. Удосконалення організаційної структури як певний напрям управління організаційним розвитком підприємства спрямоване на вирішення організаційних проблем механізмом формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій і певної відповідальності.

Відомий американський дослідник Пітер Фердинанд Друкер пропонує при здійсненні організаційних змін орієнтуватися на такі положення [26]: «перш за все, організаційна структура має забезпечити ефективність функціонування організації; по-друге, ефективна організаційна структура має мінімальну кількість рівнів управління та найкоротший ланцюг ієрархічних зв'язків; по-третє, організація повинна мати резерв управлінських кадрів і забезпечити своєчасну їх підготовку» [26].

Окремі вчені зазначають, що для того, щоб процесні поліпшення були найбільш ефективними, вкрай необхідно вирішити такі завдання: «ідентифікація потреб у змінах окремих процесів; визначення стратегії змін; формування та перевірка рішень щодо змін; реалізація запланованих рішень, а також моніторинг реалізації» [60].

На нашу думку, управління організаційним розвитком включає до себе такі структурні елементи: визначення цілей управління організаційним розвитком, оцінку зовнішніх умов функціонування підприємства, аналіз діючої організаційної структури підприємства, а також оптимізацію ОСП.

В процесі формуванні стратегії організаційних перетворень на підприємстві вкрай важливим є врахування впливу таких чинників, які дозволять зробити висновки про ступінь радикальності необхідних змін:

1. Особливості ситуації, в тому числі кризової, що склалася на підприємстві, визначення її причини та можливі наслідки. Своєчасна ідентифікація певної кризової ситуації, варіанти пошуку причин її виникнення та інтегральна оцінка можливих наслідків, які можуть негативно вплинути, є основою для подальших етапів організаційного і загального розвитку підприємства.

2. Складання характеристики зовнішнього середовища, рівня його стабільності, злагодженості та можливостей складання прогнозу за наступними напрямками: ринкові, фінансові та економічні умови; політико-правові умови, демографічна ситуація, інноваційно-інвестиційна активність, рівень довіри інвесторів та інших стейкхолдерів, відношення держави/місцевої влади до проблем організаційного розвитку.

3. Комплексна характеристика внутрішнього середовища підприємства за наступними напрямками: технологічні фактори, ресурсні, у тому числі виробничі, фінансові фактори, організаційна та управлінська структура, кадровий потенціал підприємства, методи та прийоми управління та прийняття управлінських рішень т.ін.

Аналіз проблеми щодо вище перерахованих чинників, дає змогу вибрати стратегію змін, виходячи з варіантів, запропонованих сучасною управлінською наукою.

## **РОЗДІЛ 2**

### **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ В ПП «ДЖИННАРО»**

#### **2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «Джиннаро»**

Приватне підприємство «ДЖИННАРО» є дочірньою компанією ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» і представляє її інтереси у місті

Києві. Саме ж підприємство ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» поставляє та реалізує матраци, комплектуючі до них, постільну білизну і подушки виробництва компанії з Болгарії - «ЕКОН» на ринок України з 2005 року. Знаходиться за адресою м. Запоріжжя, бульвар Центральний 4/175 [85].

Система «взаємопов'язаних» підприємств представляє собою материнське підприємство у вигляді ТОВ «Технології та виробництво» та мережу підприємств (юридичних осіб) у великих містах України: Київ, Дніпро, Харків, Одеса, Херсон та Миколаїв. До функцій даних «взаємопов'язаних» підприємств належить підтримка відносин з великими місцевими торговельними мережами, контакти з контролюючими структурами регіонів та представлення інтересів товариства. Вони не проводять окремої господарської діяльності і мають обмежений штат співробітників (від 2 до 5 осіб).

В свою чергу, «материнська компанія пропонує товар європейської якості за українськими цінами, адже ціни на болгарські матраци – найнижчі в Україні у категорії безпружинних матраців з натурального латексу» [85]. Це можливо завдяки тому, що ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» працює безпосередньо з прямим виробником і є офіційним дистриб'ютором компанії «ЕКОН» на території України, хоча в останні роки основними ринками збуту є південний та центральний регіони України .

Більше 60 магазинів, переважно середнього цінового сегменту, – партнерів ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» успішно реалізують продукцію ТМ «ЕКОН» по всій Україні. ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» приймає участь у щорічних міжнародних меблевих виставках, дивуючи численними достоїнствами виробів з латексу та низькою ціною. «Конструкція матраців «ЕКОН» дозволяє не турбуватися про їх надійність, тому що ламатися нема чому: немає пружин, які можуть скрипіти або тиснути в бік, немає різних прошарків, здатних проломитися або розсипатися, будь то кокосова койра, кінський волос або водорості»

[85].

Тривала співпраця з заводом доводить, що підприємство працює з надійним і перевіреним торговельним партнером, який несе відповідальність за високий рівень своєї продукції. Сертифікати походження та сертифікати якості, оформляються заводом-виробником на кожну партію, гарантуючи високу якість товару, повністю виготовленого за суворим європейським стандартам.

До органів управління ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» належать:

- загальні збори учасників;
- генеральний директор.

Організаційна структура ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» представлена на рисунку 2.1.

Виконавчий орган є одноосібним органом товариства у особі генерального директора товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю та організовує виконання рішень загальних зборів учасників товариства.

У безпосередньому підпорядкуванні генеральному директору знаходяться: комерційний директор і головний бухгалтер.

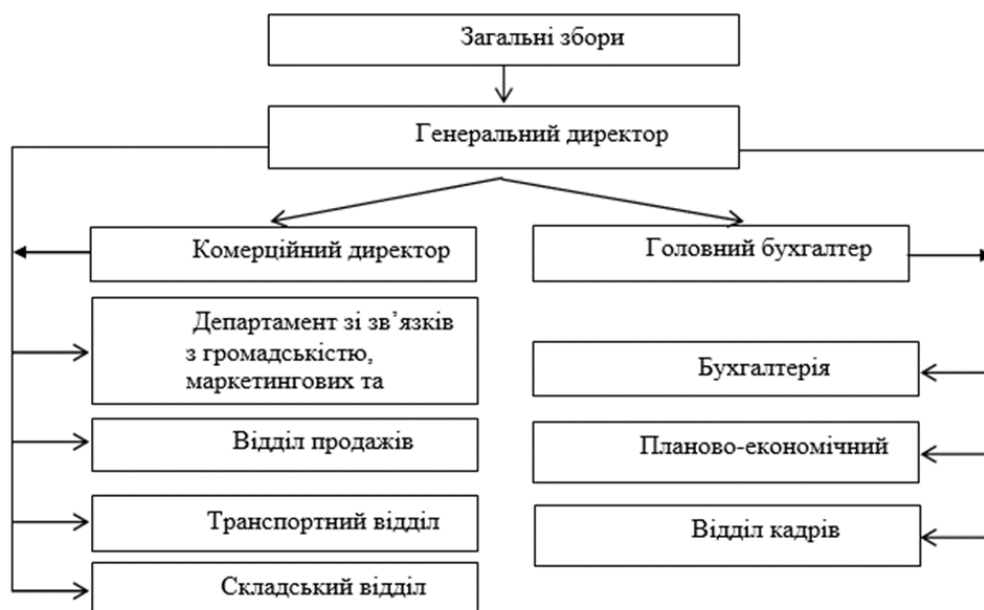


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Компанія «Технології та

виробництво» [85].

Основну відповідальність за здійснення реалізації роздрібної та оптової торгівлі несе комерційний директор, функціональні обов'язки якого визначено Посадовою інструкцією комерційного директора ТОВ «Компанія «Технології та виробництво». На нього покладено функції з проведення переговорів та укладення договорів поставки, контроль за оперативним та якісним виконанням забезпечують функцій і своєчасними доставками товару в магазин, розрахунок оптимальної суми коштів, яку суспільство може витратити на здійснення даного обов'язку, контролює цільове використання виділених коштів.

Головний бухгалтер відповідно до посадової інструкції відповідальний за:

- організацію бухгалтерського обліку діяльності підприємства;
- контроль за економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженням власності товариства;
- формування відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікової політики виходячи зі структури й особливостей діяльності суспільства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

У безпосередньому підпорядкуванні комерційного директора знаходяться: департамент зі зв'язків з громадськістю, маркетингових та корпоративних комунікацій, відділ продажів, транспортний відділ, складський підрозділ, діяльність яких регламентується відповідними положеннями ТОВ «Компанія «Технології та виробництво».

Головному бухгалтеру підпорядковуються бухгалтерія, планово-економічний відділ та відділ кадрів, діяльність яких регламентується відповідними положеннями ТОВ «Компанія «Технології та виробництво».

Вирішення питань зв'язків з громадськістю, маркетингових та корпоративних комунікацій покладено на Департамент зі зв'язків з громадськістю, маркетингових та корпоративних комунікацій.

Відповідно до Положення про Департамент зі зв'язків з



громадськістю, маркетингових та корпоративних комунікацій ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» метою департаменту є:

- «організація та проведення соціально-психологічних досліджень з метою вивчення ситуації на ринку, реальних та потенціальних споживачів, конкурентів та аналізу потреб ринку у продуктах що пропонує підприємство; розробка та реалізація стратегії позиціонування на ринку» [85];

- «всебічне, оперативне інформування громадськості про продукцію підприємства, а також формування та реалізація відповідної стратегії розвитку іміджу підприємства» [85].

Існуючі структура підприємства в цілому достатньо ефективна, окремі керівники мають можливість контролювати безпосередньо виконання доручених завдань, одночасно здійснюючи зворотній зв'язок. Цікавою є практика безпосереднього прямого підпорядкування служби охорони керівнику підприємства, що виключає злочинну змову керівників нижчих структурних підрозділів. Широкий спектр функцій, які виконують працівники організації, компенсується їх невеликою трудомісткістю. Тому можна стверджувати, що організаційна структура підприємства є оптимальною і достатньо ефективною в існуючих умовах господарювання.

Прийняття одноосібних управлінських рішень на підприємстві здійснюється в межах компетенції окремого працівника адміністративного персоналу, такі рішення не потребують узгодження з вищим керівництвом. Це зазвичай оперативні, з добре передбачуваними наслідками рішення.

Колегіальні рішення приймаються, відповідно, групою осіб на нарадах чи засіданнях і стосуються складних непередбачуваних ситуацій.

В ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» діє відкрита система комунікацій, суть якої полягає у тому що її окремі елементи взаємодіють між собою в процесі руху повідомлення.

На підприємстві одночасно здійснюються і горизонтальні комунікації, які в основному протікають неформальним чином,

безпосередньо через спілкування між співробітниками. Якщо одному відділу необхідна будь-яка інформація від іншого відділу, то даний запит і що надійшла у відповідь інформація найчастіше надходить напряду, минаючи директора, утворюючи наступну схему рис. 2.2.

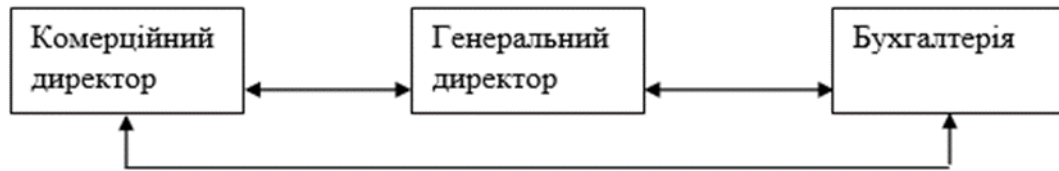


Рисунок 2.2. Горизонтальні комунікації в ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» [складено автором]

В цілому система комунікацій на підприємстві є багатоканальною та є ефективною для прийняття різнотипних оперативних та стратегічних рішень. Невеликий апарат управління дозволяє здійснювати безперешкодно як вертикальні та горизонтальні комунікації, так і формальні та неформальні, що допомагає оперативно приймати рішення маючи найповнішу і точну інформацію.

Будь-яка компанія для підтримки свого високого іміджу та покращення позицій на ринку присутності приймає ряд маркетингових та рекламних заходів. Так, ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» не є виключенням, як засіб підтримуючого маркетингу, компанія приймає ряд заходів наведених у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Аналіз рекламної політики

Вид заходу	Ціль
Компанія регулярно приймає участь у спеціалізованих вітчизняних та міжнародних виставках.	Компанія є постійним учасником виставки на якій вона демонструє свою продукцію. Завдяки чому, клієнти можуть більш детально ознайомитись з обладнанням та матеріали та мають безпосередній контакт з співробітниками компанії.
Співробітники компанії також приймають участь у міжнародних виставках своєю присутністю на стендах компаній партнерів.	На цю виставку всі виробники обладнання намагаються підготувати новітні розробки та досягнення. Таким чином компанія демонструє компанію та обладнання з яким вона працює, завдяки цьому можливе нове

	залучення постачальників/клієнтів. На таких виставках компанія більш детально ознайомлюється з продукцією світових конкурентів та може чітко визначити свої конкурентні переваги та недоліки.
Крім участі у національних та міжнародних виставках компанія регулярно проводить інформаційні семінари.	Ці семінари проводяться для своїх клієнтів та працівників торговельних партнерів з метою більш детального ознайомлення. Дана активність дозволяє компанії підтримувати свій високий імідж на ринку.
Постійна реклама та статті в журналах	Це допомагає бути постійно в контакті з клієнтами поширюючи новини, чи залучаючи нових клієнтів.

Джерело: складено автором

Важливою обставиною, яка визначає успішність функціонування фірми є також ринкова демографія, що безпосередньо впливає на чисельність споживачів і обсяги продажу, внаслідок чого не втрачає своєї актуальності своєчасне виявлення в ній яких-небудь змін. Хоча за сучасних умов активізувалися процеси соціального розшарування суспільства і переоцінка суспільних цінностей взагалі, відбувається поступове збільшення кількості середнього класу населення (основа для розвитку бізнесу) і зростання вимог споживачів з високими доходами до якості продукції, дизайнерських рішень, сервісного обслуговування і т. д. Саме така ситуація створює позитивні передумови для укріплення позицій ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» на ринку. Маркетингові дослідження, а також зусилля в освоєнні нових ринків збуту (через вихід на нові сегменти і розширення мережі) є важливою умовою зберігання і зміцнення ринкового статусу ТОВ «Компанія «Технології та виробництво».

Невміння реагувати на зміни в ринковій кон'юнктурі і своєчасно «переключатися» на продаж продукції, що користується попитом, є основною причиною того, що більшість тернопільських підприємств, які працюють на ринку потрапили в складне фінансове положення.

Детальний аналіз діяльності підприємства дозволив нам виокремити сильні та слабкі сторони потенціалу ТОВ «Компанія «Технології та виробництво», представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Сильні й слабкі позиції функціональних складових потенціалу ТОВ  
«Компанія «Технології та виробництво»**

<b>Склад потенціалу</b>	<b>Сильні позиції</b>	<b>Слабкі позиції</b>
<b>Організаційна</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Організація тренінгів по ефективності продаж для продавців-консультантів, вправ з ділового мовлення, рольові ігри, атестації – для менеджерів і керівників відділів;</li> <li>2. Швидкий кар'єрний ріст;</li> <li>3. Демократичний тип управління.</li> <li>4. Розуміння важливості управління змінами з боку керівництва підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька швидкість проходу керуючих впливів.</li> <li>2. Відсутність дієвої системи організаційного розвитку.</li> </ol>
<b>Кадрова</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Здатність працівників до генерування ідей;</li> <li>2. Висока кваліфікація і компетентність вищого керівництва фірми;</li> <li>3. Наявність командного духу (спільної мети);</li> <li>4. Хороша система стимулювання до праці продавців-консультантів, менеджерів у торгових залах і керівників відділів (розіграш путівки за кордон на двох (1 раз в рік), доплата і премії за стаж; нагородження грошовими преміями консультантів, які найкраще просуvalи ту чи іншу ТМ, при прийомі на роботу у склад управлінського персоналу надається в користування мобільний телефон і щомісячне поповнення рахунку на суму 300 грн.).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Потреба в постійному навчанні персоналу через швидкі зміни на ринку, плинність персоналу (зростає влітку), молодий вік;</li> <li>2. Збільшення накладних витрат (на з/п) через розширення мережі;</li> <li>3. Необхідність в постійному пошуку великої кількості персоналу через розширення мережі.</li> </ol>

*Продовження табл. 2.2*

<b>Маркетингова</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий асортимент;</li> <li>2. Високий рівень сервісу (напр., нова послуга – доставка товару прямо в квартиру замовника);</li> <li>3. Низька собівартість продукції порівняно з конкурентами за рахунок отримання знижок від постачальників;</li> <li>4. Високий рівень лояльності споживачів до фірми;</li> <li>5. Наявність стратегічного і тактичного планування;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження рівня фондоддачі;</li> <li>2. Ріст зносу основних фондів (через недостатню кількість амортизаційних відрахувань);</li> <li>3. Зменшення частки ринку високорентабельної продукції через появу у цій сфері великої кількості конкурентів;</li> <li>4. Постійне зниження рентабельності усіх видів продукції;</li> </ol>
<b>Фінансова</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока ділова активність;</li> <li>2. Стійке фінансове становище;</li> <li>3. Незалежність від позикових джерел фінансування;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання операційних витрат (на з/п персоналу, рекламу, стимулювання збуту, на розвиток мережі).</li> </ol>
<b>Інноваційна</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження інноваційних технологій у торговельний і управлінський процес;</li> <li>2. Відвідання виставок і фестивалів {зарубіжних і вітчизняних), тісна робота з</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усі нововведення потребують значної кількості вільних коштів на їх пошук, купівлю і</li> </ol>

	пропозиціями постачальників і пошук інформації в мережі Інтернет для оновлення товарного асортименту підприємства.	впровадження.
--	--	---------------

Джерело: складено автором

Як видно із табл. 2.2 підприємство має значні сильні позиції, в той самий час активний розвиток стримує потреба у великій кількості фінансових ресурсів та посилення акценту на соціальну політику в компанії.

Окремо розглянемо систему управління людськими ресурсами на підприємстві. Система кадрового потенціалу ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» має ряд «проблемних» місць, що вказують на «середню» ефективність діючої системи управління кадрами на підприємстві.

Планування в персоналі здійснюється в основному на оперативному рівні, в деяких випадках у зв'язку з розширенням діяльності, рішення про додатковий набір кадрів ухвалювалося вищим керівником за декілька місяців. Таким чином, ні планування персоналу на перспективу, ні концепції структури персоналу на підприємстві немає, що негативно впливає на функціонування підприємства в цілому. Фактично основна робота в цьому плані зосереджена на оперативному заповненні вакансій, що з'являються. Підбір персоналу підприємство здійснює самостійно, у разі звільнень працівників з певних причин. Система підбору персоналу підприємства має цілий ряд слабких місць, оскільки немає однозначних критеріїв прийому кандидата на роботу, не проводиться його тестування на предмет психологічних характеристик тощо. Внаслідок цього, існує велика вірогідність попадання на підприємство людей, які є «випадковими».

В ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» підрозділом, що відповідає за здійснення діяльності з управління персоналом є відділ кадрів.

Відповідно до Положення про відділ кадрів ТОВ «Компанія «Технології та виробництво», «відділ кадрів – це самостійний структурний підрозділ, підпорядкований генеральному директору підприємства. Положення також визначає завдання та функції відділу кадрів ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» [85].

Головна стратегічна мета кадрової політики ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» полягає в забезпеченні кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації. ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» використовує відкриту кадрову політику, яка характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Товариство готове прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Товариство орієнтоване на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

Нижче розглянуто схему підбору необхідного персоналу, яку застосовує досліджуване підприємство (рис. 2.3).

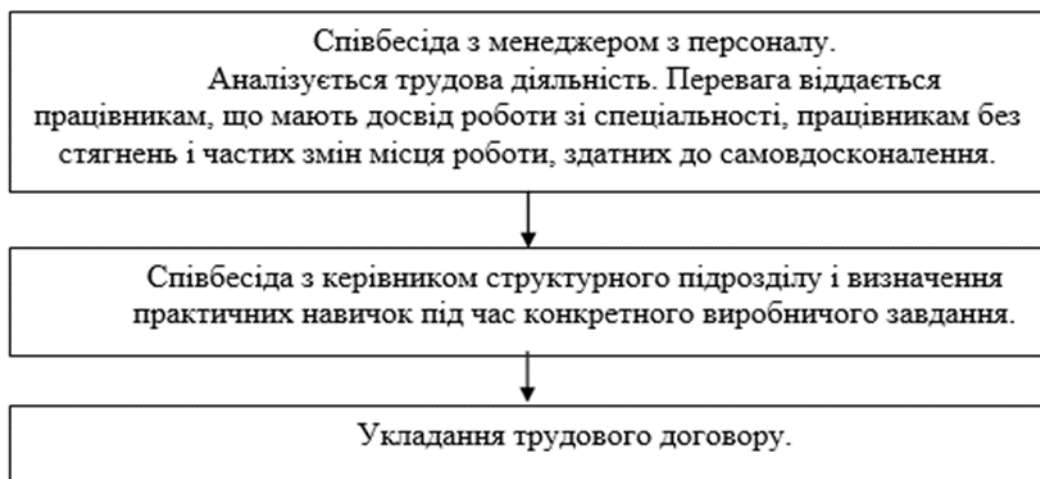


Рис. 2.3 Система підбору претендента на вакантне місце ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» [складено автором]

З даних рисунку видно, що система підбору персоналу ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» має ряд слабких місць, оскільки немає точних критеріїв найму, не виконується його тестування на предмет психологічних характеристик тощо. Внаслідок цього, велика вірогідність, що на підприємство потраплять люди, які не мають достатньої професійної кваліфікації та не володіють відповідними компетенціями. Окрім того, стратегія роботи кадрової служби підприємства передбачає тільки підбір кваліфікованого персоналу, проте не «вирощування кадрів» усередині

товариства. Нижче представлено розподіл завдань між відділом кадрів і іншими структурними підрозділами ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» що складено на основі проведеного польового дослідження (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Розподіл завдань між відділом кадрів і іншими структурними підрозділами ТОВ «Компанія «Технології та виробництво»**

<b>Ключові завдання</b>	<b>Топ-менеджмент підприємства, керівники лінійних і функціональних одиниць</b>	<b>Відділ кадрів</b>
1. Реалізація плану прогнозування, планування та вивільнення чисельності персоналу		+

*Продовження табл. 2.3*

2. Професійний підбір кваліфікованих кадрів		+
3. Виробнича і соціальна адаптація		+
4. Навчання і підвищення кваліфікації кадрів	+	
5. Проектування трудових процесів	+	
6. Нормування праці	+	
7. Організація та обслуговування робочих місць (ергономіка праці)	+	
8. Система оплати праці та матеріального стимулювання	+	
9. Охорона праці на виробництві	+	
10. Контроль за використанням робочого часу	+	
11. Формування і підготовка кадрового резерву		+
12. Планування ділової кар'єри		+
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
14. Облік наявності та руху персоналу		+
15. Розгляд заяв, скарг, зауважень і пропозицій працівників	+	
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
17. Ведення особових справ, комп'ютерний облік		+

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності

підприємства

Аналіз показав, що на підприємстві виникає важлива проблема, з якою зіштовхується відділ кадрів і полягає вона у недостатці професійних кадрів. Нажаль, не зважаючи на фінансову кризу, на цей час спостерігається дефіцит спеціалістів, що дуже гостро відображається на роботі компанії в цілому. Відносно пошуку необхідних кадрів, то відділ кадрів намагається використовувати для цього всі можливі внутрішні і зовнішні джерела, які в свою чергу не потребують значних фінансових витрат. Слід підкреслити те, що відділ кадрів вміло комбінує ці два підходи, здійснюючи як просування власних працівників, так і залучаючи працівників зі сторони, що представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз джерел залучення персоналу ТОВ «Компанія «Технології та виробництво»**

<b>Внутрішні</b>	<b>Зовнішні</b>
Оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації (розсилка корпоративної пошти)	Подання оголошень у електронні ЗМІ (сайти з пошуку роботи, професійні форуми)
Внутрішнє суміщення посад	Самостійний пошук через ЗМІ (друковані видання, дошки оголошень)
Рекомендації родичів, друзів, знайомих власних працівників	Власна база даних зовнішніх кандидатів
	Internet – джерела

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Серед основних методів залучення кандидатів на вакантну посаду в організації, вирізняють:

- «звернення до власної бази даних зовнішніх кандидатів» [85].
- «розміщення інформації про вакансії на інтернет-порталах з пошуку персоналу: [rabota.ua](http://rabota.ua), [JOB.ukr.net](http://JOB.ukr.net) і інші» [85].
- «послугами рекрутингових агентств практично не користується» [85].

Розглянемо основні зовнішні джерела залучення персоналу підприємства у таблиці 2.5.



**Результати дослідження джерел прийому персоналу підприємства за  
2018 р.**

Найменування джерела найму	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	20
Співробітники підприємства	30
Засоби масової інформації	35
Випадкові зацікавлені особи, які самі звернулися	6
Колишні співробітники підприємства	5
Державна служба зайнятості	4
Рекрутингові агентства	–
Всього	100

Джерело: складено автором на основі аналізу підприємства

Отже, якщо розглянути основні зовнішні джерела прийнятих у 2018 році працівників (табл.2.11), то основна частка прийнятих людей належить саме засобам масової інформації (35 %), тобто тим людям, що виявили бажання працювати в компанії не за направленням, а з власної ініціативи. Також значну частку (30%) мають співробітники підприємства і товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства (20 %).

Трудова адаптація нових працівників у ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» є прямим продовженням процесу найму.

До цілей трудової адаптації нових працівників ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» належать:

1. «Зменшення стартових витрат. Так, новий працівник не завжди знає роботу і вимоги підприємства. Поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співпрацівники, його робота потребує від підприємства більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати і дає можливість новому працівникові скоріше досягти встановлених стандартів виконання роботи» [86].

2. «Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника. Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим» [86].

3. «Скорочення плинності кадрів. Якщо працівники не змогли

вчасно освоїтися у підприємстві, вони можуть відреагувати на це звільненням» [86].

4. «Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників. Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи у підприємстві, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків» [86].

5. «Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в очікуваннях» [86].

На підприємстві виокремлюють два головні напрямки адаптації працівників:

- «первинна, тобто пристосування молодих працівників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів)» [86].;

- «вторинна, тобто пристосування працівників, які мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль)» [86].

Слід зазначити, що в сучасних реаліях формування і функціонування ринку праці, зростає роль адаптації нових працівників. З іншого боку, відповідальним кадровим службам, зокрема кадровій службі досліджуваного підприємства, необхідно звертатися до досвіду закордонних фірм, що приділяють традиційно підвищену увагу первинній адаптації молодих працівників. Ця категорія працівників має потребу в особливій турботі з боку адміністрації підприємства.

Отже, виділимо основні кадрові проблеми ТОВ «Компанія «Технології та виробництво»:

- «Складності з підбором професіоналів з гарною освітою і високою кваліфікацією, здатних освоїти найсучасніші технології й здатних швидко застосовувати все нове в бізнесі. З іншого боку, спостерігається дефіцит некваліфікованих кадрів, що виконують «чорнову» роботу» [86].

- «На підприємстві недостатньо приділяється увага плануванню

чисельності працюючих на підприємстві і не розглядаються причини відхилень від запланованих показників. Важливо не тільки розраховувати основні показники, а й здійснювати аналіз і прогноз зміни значення даних показників» [86].

- Незадоволеність персоналу соціальним пакетом і умовами праці, оскільки соціальний пакет вимагає значних фінансових вкладень. На ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» надають перевагу вкладенню коштів в розвиток торговельної мережі й у нові проекти, ніж у соціальні програми» [86].

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» представляє собою торговельне підприємство, яке реалізує продукцію на території України, відноситься до категорії «середніх» за розмірами і знаходиться на стадії активного розвитку.

## **2.2 Фінансово-господарська характеристика діяльності ПП «Джиннаро»**

Спроможність підприємства залучати фінансові ресурси (кредити, інвестиції, торгові кредити та ін.) й ефективно та раціонально їх розміщувати (вкладати) характеризує його ділова активність. Ділова активність будь-якого підприємства може бути визначена як за допомогою аналізу окремих показників, так і через оцінювання відповідних співвідношень між окремими статтями активів, пасивів та кількісним узгодженням змін в активах та пасивах.

На основі даних фінансової звітності нами проведено аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» за 2016-2018 рр., який представлено в табл. 2.6 Додатку А.

За даними таблиці 2.6 ми бачимо, що коефіцієнт оборотності оборотних активів в 2017 році зменшився порівняно з 2016 роком на 0,29 або на 10,1 %. В 2018 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з

2016 роком на 1,78, що у відсотковому співвідношенні складає (-62,4 %). Порівняно з 2017 роком зменшилось в 2018 році на 1,49 або на 57,8 %, і це свідчить про негативні тенденції на підприємстві і потребують негайних втручань для уникнення їх повторення в майбутньому.

Тривалість обороту оборотних активів в 2017 році збільшилась порівняно з 2016 роком на 14,3 або на +11,5%. В 2018 році значення тривалості обороту збільшилось порівняно з 2016 роком на 208,0, що у відсотковому співвідношенні складає +163,5 %. Порівняно з 2017 роком збільшилось в 2018 році на 193,7 або на 136,9 %. За аналізований період динаміка показника є позитивною і є негативним для підприємства.

Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках в 2017 році зменшився порівняно з 2016 роком на 0,756 або на 16,2%. В 2018 році значення коефіцієнта збільшилось на 3,322, що у відсотковому співвідношенні складає +71,3 %. Порівняно з 2017 роком значення коефіцієнта зменшилось в 2018 роком на 2,566 або на 65,7%.

Тривалість обороту коштів у розрахунках в 2017 році збільшилась порівняно з 2016 роком на 15,2 або на 19,4%. В 2018 році значення показника збільшилось порівняно з 2016 роком на 194,5, що у відсотковому співвідношенні складає +248,4 %. Порівняно з 2017 роком значення збільшилось в 2018 році на 179,3 або на + 191,8%.

Такий показник, як коефіцієнт оборотності запасів в 2017 році зменшився порівняно з 2016 роком на 0,15 або на +2,0 %. В 2018 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2016 роком на 3,088, що у відсотковому співвідношенні складає (-41,5%). У порівнянні з 2017 роком зменшилось в 2018 році на 3,238 або на (-42,7%). За аналізований період динаміка показника є загалом негативною і свідчить про те, що темпи росту чистого прибутку є нижчими ніж темпи росту запасів.

Інший показник, тривалість обороту запасів, в 2017 році зменшилась порівняно з 2016 роком на 1 або на (-2,0 %). В 2018 році значення показника збільшилось на 34,8, що у відсотковому співвідношенні складає +70,9 %.

Значення показника збільшилось в 2018 році порівняно з 2017 роком на 35,8 або на 74,4%.

Коефіцієнт оборотності виробничих запасів в 2017 році зменшився порівняно з 2016 роком на 0,573 або на 4,1 %. В 2018 році значення коефіцієнта зменшилось на 5,67, що у відсотковому співвідношенні складає + 40,1%. Порівняно з 2017 роком значення коефіцієнта збільшилось в 2018 роком на 5,097 або на 37,6%.

Тривалість обороту виробничих запасів в 2017 році збільшилась порівняно з 2016 роком на 1,1 або на 4,3%. В 2018 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2016 роком на 17,3, що у відсотковому співвідношенні складає +67,1 %. Порівняно з 2017 роком значення збільшилось в 2018 році на 16,2 або на +60,2 %.

Коефіцієнт оборотності активів в 2017 році зменшився порівняно з 2016 роком на 0,185 або на (- 14,6%). В 2018 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2016 роком на 0,768, що у відсотковому співвідношенні складає (-60,5%). Порівняно з 2017 роком зменшилось в 2018 році на 1,084 або на (-53,8%). За аналізований період динаміка показника є негативною і свідчить про те, що темпи росту чистого прибутку є нижчими ніж темпи росту загальних активів підприємства.

Тривалість обороту активів в 2017 році збільшилась порівняно з 2016 роком на 49,1 або на +17,1 %. В 2018 році значення показника збільшилось на 440,9, що у відсотковому співвідношенні складає +153,3%. Значення показника збільшилось в 2018 році порівняно з 2017 роком на 391,8 або на 116,3%.

Показник - тривалість операційного циклу, в 2017 році зросла порівняно з 2016 роком на 14,2 або на 11,1%. В 2018 році значення коефіцієнта зросло порівняно з 2016 роком на 229,3, що у відсотковому співвідношенні складає плюс 179,9%. Порівняно з 2017 роком значення зросло в 2018 році на 215,1 або на +151,9%.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2017 році знизилась

порівняно з 2016 роком на 0,266 або на -17,7%. В 2018 році значення показника знизилось на 0,963, що у відсотковому співвідношенні складає -64,2%. Значення показника зменшилось в 2018 році порівняно з 2017 роком на 0,697 або на 56,4%.

Тривалість обороту власного капіталу в 2017 році зросла у порівнянні з 2016 роком на 52,3 або на 21,5%. В 2018 році значення коефіцієнта зросло на 435,2, що у відсотковому співвідношенні відповідає +178,9 %. У порівнянні з 2017 роком значення даного показника зросло в 2018 роком на 382,9 або на 129,6 %.

На основі даних представленої фінансової звітності проведемо аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» за 2016-2018 рр., який представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз зміни коефіцієнтів платоспроможності та ліквідності підприємства за 2016-2018 рр.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	2,308	24,913	34,822	+32,514	+9,909	+1408,8	+39,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,761	35,396	44,188	+40,427	+8,792	+1074,9	+24,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,611	4,169	5,292	+4,681	+1,123	+766,1	+26,9

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності під-ва

Коефіцієнт миттєвої ліквідності в 2017 році збільшився порівняно з 2016 роком на 22,605, що у відсотковому співвідношенні складає + 979,4 %. В 2018 році значення коефіцієнта збільшилось порівняно з 2016 роком на 32,514 або на 1408,8%. Порівняно з 2017 роком значення коефіцієнта миттєвої ліквідності збільшилось в 2018 році на 9,909, що у відсотковому співвідношенні складає + 39,8 %. Значення коефіцієнта в 2017-2018 рр. вище

нормативного (не менше 20%) і свідчить про достатній рівень високоліквідних активів підприємства необхідний для забезпечення виконання поточних зобов'язань протягом одного операційного дня.

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2017 році збільшився порівняно з 2016 роком на 31,635, що у відсотковому співвідношенні складає +43,5%. В 2018 році значення коефіцієнта збільшилось порівняно з 2016 роком на 40,427 або на + 1074,9 %. Порівняно з 2018 роком збільшився на 8,792, що у відсотковому співвідношенні складає +24,8 %.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2017 році збільшився порівняно з 2016 роком на 3,558, що у відсотковому співвідношенні +582,3 %. В 2018 році значення показника збільшилось порівняно з 2016 роком на 4,681 або на 766,1 %. Порівняно з 2017 роком коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2018 році збільшився на 1,123, що у відсотковому співвідношенні складає + 26,9%.

На основі даних фінансової звітності проведемо аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» за 2016-2018 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТОВ «Компанія  
«Технології та виробництво» за 2016-2018 рр.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,828	0,927	0,935	+0,107	+0,008	+12,9	+0,9
Маневреність робочого капіталу	0,299	0,165	0,103	-0,196	-0,062	-65,6	-37,6

Коефіцієнт фінансової залежності	1,208	1,079	1,069	-0,139	-0,01	-11,5	-0,9
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,359	0,457	0,497	+0,138	+0,04	+38,4	+8,8
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,160	0,058	0,065	-0,095	+0,007	-59,4	+12,1
Коефіцієнт фінансової стабільності	5,157	16,022	15,503	+10,346	-0,519	+200,6	-3,2
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,064	0,049	0,045	-0,019	-0,004	-29,7	-8,2

Джерело: складено автором

Маневреність робочого капіталу в 2017 році його значення зменшилось порівняно з 2016 роком на 0,134, що у відсотковому співвідношенні складає (-44,8 %). В 2018 році коефіцієнт складав 0,103. Порівняно з 2016 роком зменшився на 0,196, що у відсотковому співвідношенні складає (-65,6%). Зменшився порівняно з 2017 роком на 0,062, або на 37,6%. За даними фінансової звітності визначимо тип фінансової стійкості ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» в 2016-2018 рр. Дані розрахунків наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Визначення типу фінансової стійкості підприємства ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» в 2016-2018 рр.**

Показники	Роки		
	2016	2017	2018
Наявність власних коштів	134289	215924	261430
Наявність власних та довгострокових позикових фінансових ресурсів	163312	244073	289705
Наявність загальних коштів	163312	244073	289705
Наявні запаси	86651	74386	62824
Надлишок (+) або дефіцит (-) власних коштів	47638	141538	198606



Надлишок (+) чи дефіцит (-) власних та довгострокових позикових коштів	76661	169687	226881
Надлишок (+) чи дефіцит (-) загальних коштів	76661	169687	226881
Тип фінансової стійкості	I тип – абсолютна фінансова стійкість	I тип – абсолютна фінансова стійкість	I тип – абсолютна фінансова стійкість

Джерело: складено автором

За даними табл. 2.9 бачимо, що протягом 2016-2018 рр. в ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» був найкращий тип фінансової стійкості підприємства – абсолютна фінансова стійкість.

Відповідно, фінансова стійкість ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» забезпечена його капіталом і останній може захищати підприємство від можливих ризикованих втрат в короткостроковій перспективі.

За даними фінансової звітності проведемо аналіз динаміки показників операційної діяльності ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» протягом 2016-2018 рр., який представлено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників операційної діяльності підприємства в 2016-2018 рр., тис. грн.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	619537	610827	298264	-321273	-312563	-51,9	-51,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	396417	365061	201054	-195363	-164007	-49,3	-44,9
Валовий: прибуток	223120	245766	97210	-125910	-148556	-56,4	-60,4

Інші операційні доходи	-	1565	8593	+8593	+7028	+100	+449,1
Адміністративні витрати	27080	32345	31852	+4772	-493	+17,6	-1,5
Витрати на збут	13975	12806	10935	-3040	-1871	-21,8	-14,6
Інші операційні витрати	100583	94010	14389	-86194	-79621	-85,7	-84,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	81482	108170	48627	-32855	-59543	-40,3	-55,1

Джерело: складено автором

Результати таблиці 2.10 свідчать, що чистий дохід (виручка) від збуту продукції, товарів, робіт, послуг за проаналізований період має негативну динаміку. В 2018 році зменшилась порівняно з 2016 р. на 321273 тис. грн. або на 51,9 %. Порівняно з 2017 роком в 2018 році знизився на 312563 тис. грн. або на 51,2 %.

Проведемо аналіз динаміки чистого прибутку ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» в 2016- 2018 рр., представлений у табл. 2.12.

Результати табл. 2.12 показують, що чистий прибуток за період, що аналізувався має від'ємну динаміку. В 2018 році знизився порівняно з 2016 роком на 14726 тис. грн. або на 26,1 %. Відповідно, у порівнянні з 2017 роком в 2018 році знизився на 40558 тис. грн. або на 49,3 %. Дана ситуація, що склалася, потребує негайного пошуку варіантів збільшення прибутку, з метою попередження можливих збитків в майбутньому.

Таблиця 2.12

**Динаміка чистого прибутку ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» в 2016-2018 рр., тис. грн.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Чистий прибуток	56464	82296	41738	-14726	-40558	-26,1	-49,3

Джерело: складено автором

За результатами таблиці зобразимо динаміку чистого прибутку на Рис. 2.4

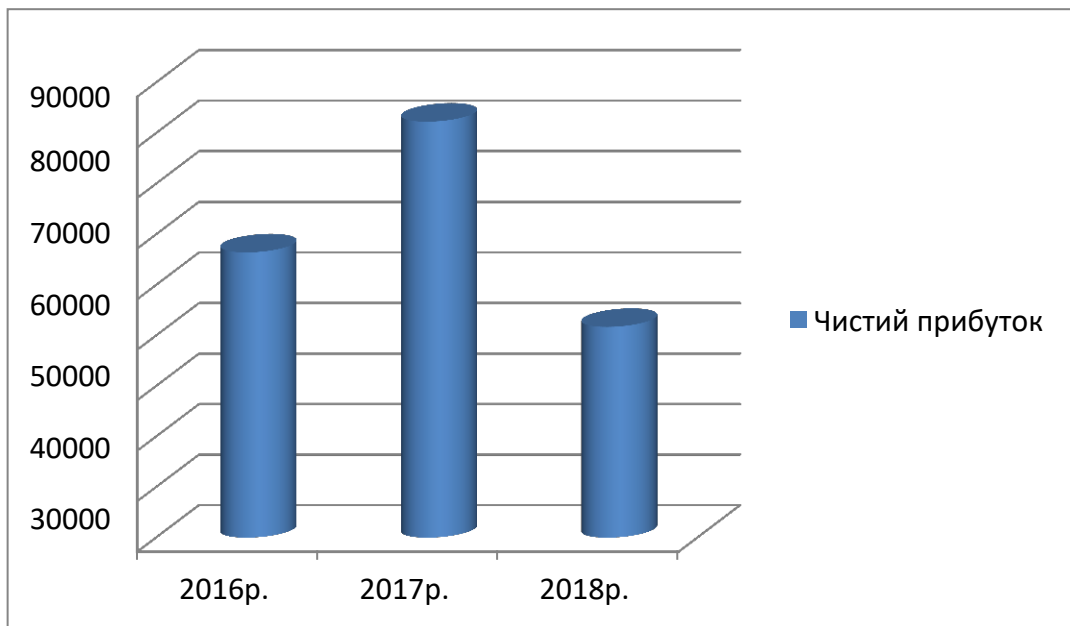


Рисунок 2.4. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» в 2016-2018 рр., тис. грн.

Отже, рисунок 2.4 демонструє суттєве зниження чистого прибутку у 2018 році, результати такої негативної динаміки є несприятлива економічна та політична ситуація в Україні, нестабільний курс іноземних валют (долар, євро) на зростання інфляційних процесів. Окрім того, компанія втратила суттєву частку ринку, в наслідок бойових дій на сході країни.

Проведемо аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» в 2016-2018 рр., представлений в табл. 2.13 Додатку А.

За даними табл. 2.13 бачимо, що валова рентабельність (прибутковість) виробничих витрат в 2018 році зменшилась порівняно з 2016 роком на 7,9 відсоткових пункти, що у відсотковому співвідношенні складає (-14,0 %). В 2018 році значення коефіцієнта зменшилось порівняно з 2017 роком на 18,9 відсоткових пункти або на 28,1 %. Негативна динаміка валової рентабельності виробничих витрат свідчить про те, що темпи росту валового прибутку нижчі за темпи росту собівартості продукції. Рентабельність (прибутковість) основної діяльності в 2018 році збільшилась порівняно з 2016 роком на 1,3 відсоткових пункти, що у відсотковому співвідношенні складає + 6,9 %. В 2018 році значення коефіцієнта

зменшилось порівняно з 2017 роком на 6,5 відсоткових пункти або на 24,6 %. Негативна динаміка рентабельності основної діяльності в 2018 році порівняно з 2017 р. свідчить про те, що темпи росту фінансових результатів від операційної діяльності нижчі за темпи росту виробничих витрат.

Таким чином, на основі проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» за 2016-2018 рр. можемо зробити висновок, що за аналізований період фінансовий стан підприємства є загалом стабільним, хоча і спостерігається суттєва динаміка до зменшення прибутковості господарської діяльності, і в нього є достатньо ресурсів для забезпечення стабільної та безперебійної роботи на ринку в короткостроковій перспективі.

### **2.3 Оцінка системи управління організаційним розвитком ПП «Джиннаро»**

Враховуючи, що організаційний розвиток є багатофакторним поняттям, для оцінки його системи управління на досліджуваному підприємстві проведено аналіз кадрової та фінансової складової, а також комплексну оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів.

Згідно з результатами дослідження організаційна структура управління підприємством (далі – ОСУП) є «провідною складовою організаційної системи підприємства, тому що поєднує технічну, економічну, виробничу та соціальну сторони діяльності підприємства, регламентує внутрішні виробничі зв'язки, а також за її допомогою досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними одиницями та працівниками апарату управління» [86]. Від результативності її діяльності залежать стан і розвиток усіх інших складових, тобто організаційний розвиток підприємства в цілому.

Першим етапом визначення ефективності ОСУП є аналіз організаційної структури і штатного розкладу, у процесі якого досліджується раціональність існуючої схеми управління за показниками.

Для цього ми узагальнили кількісні та якісні параметри кадрового потенціалу ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» протягом 2016-2018 рр. Узагальнені дані представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Кількісні та якісні параметри кадрового потенціалу ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» в 2016-2016 рр.**

Показники	Станом на кінець 2016 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2017 р.	Питома вага, %	Станом на кінець 2018 р.	Питома вага, %
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього осіб	143	100	152	100	129	100

*Продовження Табл. 2.14*

Розподіл працівників за характером виконуваних функцій						
Керівники	6	4,2	7	4,6	5	3,9
Спеціалісти	15	10,5	19	12,5	17	13,2
Службовці	24	16,8	26	17,1	16	12,4
Робітники	98	68,5	100	65,8	91	70,5
Розподіл працівників за рівнем їх кваліфікації						
Висококваліфіковані	109	76,2	119	78,3	104	80,6
Кваліфіковані	26	18,2	23	15,1	20	15,5
Малокваліфіковані	5	3,5	7	4,6	3	2,3
Некваліфіковані	3	2,1	3	2,0	2	1,6
Розподіл працівників за рівнем освітнього рівня						
З вищою освітою	118	82,5	132	86,8	116	89,9
З середньо-спеціальною	17	11,9	10	6,6	8	6,2
З незакінченою вищою	5	3,5	7	4,6	3	2,3
З середньою освітою	3	2,1	3	2,0	2	1,6
Розподіл працівників за досвідом трудової діяльності						
до 1 року	18	12,6	19	12,5	15	11,6
1-3 роки	42	29,4	45	29,6	38	29,5
4-5 років	53	37,1	58	38,2	49	37,9
6-9 років	26	18,2	23	15,1	21	16,3
10-15 років	3	2,1	6	3,9	5	3,9
15-20 років	1	0,6	1	0,7	1	0,8

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

За даними таблиці 3.1 бачимо що в структурі персоналу питома вага робітників складає близько 70%. Переважна більшість персоналу підприємства є висококваліфікованими (близько 80%). Близько 90% працівників з вищою освітою. Стаж роботи більшості працівників підприємства складає від 1 до 9 років.

За даними табл. 2.14 бачимо, що в цілому облікова кількість штатних працівників загалом має негативну динаміку. В 2018 році облікова кількість штатних працівників зменшилась порівняно з 2016 роком на 14 осіб або на - 9,8%. Порівняно з 2017 роком в 2018 році зменшилась на 23 особи, що у відсотковому співвідношенні складає (-15,1%).

Негативна динаміка облікової кількості штатних працівників ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» обумовлена збільшенням звільнених працівників. Зокрема, в 2018 році на підприємство було прийнято 1 працівника. Порівняно з 2016 роком чисельність прийнятих працівників в 2018 році зменшилась на 11 осіб або на 91,7%. Порівняно з 2017 роком чисельність прийнятих працівників зменшилась в 2018 році на 83,3%.

Чисельність звільнених працівників за аналізований період має тенденцію до збільшення. В 2018 році було звільнено 24 працівника. Порівняно з 2016 роком кількість звільнених працівників збільшилась на 21 особу або на +700,0%. Порівняно з 2017 роком в 2018 році чисельність звільнених збільшилась на 7 осіб або на 41,2%.

Для вивчення руху робочої сили на будь-якому підприємстві розраховуються певні коефіцієнти. Зокрема, «коефіцієнти обороту з приймання та зі звільнення, а також коефіцієнти плинності, загального обороту. Коефіцієнт обороту з прийому працівників розраховується як відношення чисельності прийнятих працівників за певний період до середньоспискової чисельності працівників за даний період. В свою чергу коефіцієнт зі звільнення розраховується як відношення вибулих працівників до середньоспискової чисельності працівників» [12].

Дані динаміки коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» протягом 2016-2018 рр. наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Динаміка коефіцієнтів руху персоналу ТОВ «Компанія  
«Технології та виробництво» за 2016-2018 рр.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Коефіцієнт обороту по прийому	0,084	0,039	0,008	-0,076	-0,031	-90,5	-79,5
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,021	0,112	0,186	+0,165	+0,074	+785,7	+66,1
Коефіцієнт загального обороту	0,105	0,151	0,194	+0,089	+0,043	+84,8	+28,5
Коефіцієнт плинності	0,021	0,112	0,186	+0,165	+0,074	+785,7	+66,1

Джерело: Розраховано автором за матеріалами підприємства

Розрахунок показує, що загалом на підприємстві коефіцієнт обороту по прийому загалом має негативну динаміку. В 2018 році значення коефіцієнта зменшилась порівняно з 2016 роком на 0,076 або на -90,5%. Порівняно з 2017 роком в 2018 році значення коефіцієнта зменшилось на 0,031, що у відсотковому співвідношенні складає (-79,5%). Зменшення даного коефіцієнта пов'язане зі зменшенням кількості прийнятих на підприємство працівників.

Коефіцієнт обороту зі звільнення порівняно з 2016 роком збільшився в 2018 році на 0,165 або на 785,7%. Порівняно з 2017 роком в 2018 році значення коефіцієнта збільшилось на 0,074, що у відсотковому співвідношенні складає + 66,1%. Збільшення коефіцієнта пов'язане з тим, що темпи росту кількості звільнених працівників є вищими ніж темпи росту облікової кількості працівників.

Коефіцієнт загального обороту в 2018 році збільшився порівняно з 2016 роком на 0,089 або на 84,8%. Порівняно з 2017 роком в 2018 році

значення коефіцієнта збільшилось на 0,043, що у відсотковому співвідношенні складає + 28, %.

Коефіцієнт плинності кадрів порівняно з 2016 роком збільшився в 2018 році на 0,165 або на 785,7%. Порівняно з 2017 роком в 2018 році значення коефіцієнта збільшилось на 0,074, що у відсотковому співвідношенні складає + 66,1%. Позитивна динаміка даного коефіцієнта пов'язана зі збільшенням кількості звільнених працівників на підприємстві.

Таким чином, підсумовуючи аналіз системи управління персоналом на підприємстві можемо зробити висновок, що існує негативна динаміка кількісного складу персоналу, в той самий час, наявний персонал є висококваліфікованим. Однак значним недоліком є скорочення прибутку підприємства, що в короткостроковій перспективі призведе до подальшого зменшення кількісного складу персоналу підприємства.

Проведений аналіз системи управління персоналом ПП «Джиннаро» (дочірня компанія ТОВ «Компанія «Технології та виробництво») засвідчує, що підприємство потребує проведення організаційних змін у даній сфері господарювання.

З метою оцінки потреби в запровадженні змін у сфері фінансово-господарської діяльності було проведено ретельний аналіз даної складової у підрозділі 2.2. Проведений аналіз показав, що підприємство має значні негативні відхилення у величині щорічних надходжень фінансових ресурсів від господарської діяльності, що наводить нас на думку у необхідності проведення організаційних змін.

В процесі аналізу системи управління організаційного розвитку ПП «Джиннаро» доцільно провести комплексну оцінку організаційних та ситуативних (зовнішніх) факторів. Без детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, підприємство буде постійно перебувати в умовах ризику. Відповідно, ми для оцінки сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз будемо виконувати за допомогою методу SWOT-аналізу.



Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності підприємства ПП «Джиннaro» представлено в табл. 2.16.

SWOT-аналізу діяльності підприємства приватного підприємства «Джиннaro» показав, що підприємство стоїть перед суттєвими викликами в середньостроковій перспективі. У великій мірі це пов'язано з тим, що традиційні ринки збуту (торгові фірми-посередники, невеликі торговельні мережі, ринки тощо) втрачають свою популярність і купівельний попит переорієнтований на великі торговельні мережі (по типу мережі «Епіцентр») та Інтернет (маркетплейси), де продукція підприємства майже не представлена. В результаті це призводить до зменшення фінансових активів, що в свою чергу призводить до впливу висококваліфікованих кадрів. Проведений аналіз також показав, що підприємство потребує проведення організаційних змін у сфері управління персоналом та мотивації працівників.

Таблиця 2.16

### SWOT-аналіз середовища підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока якість продукції; Висока кваліфікація персоналу, лівові частка працівників з вищою освітою та досвідом роботи; Достатня популярність продукції, широкий асортимент; Діяльність на перспективному ринку збуту.</p>	<p>Комунікаційні бар'єри. Відсутність системи психологічної атестації; Відсутність стратегічного бачення розвитку з боку топ-менеджменту підприємства; Низька мотивація співробітників; Стрімке падіння продажів в наслідок помилкової стратегії просування продукції; Низька представленість у великих торговельних мережах; Слабка присутність на ринках міст Західної України та центрального регіону.</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення ринків збуту; Охоплення лівові частки ринку в категорії представлених товарів; Вихід на ринки сусідніх країн; Створення мережі бізнес-одиниць; Впровадження сучасних ІТ-систем управління продажами.</p>	<p>Зменшення кількості потенційних клієнтів в наслідок подій на сході України; Вивільнення висококваліфікованого персоналу; Посилення конкуренції; Зменшення фінансової ліквідності.</p>

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

SWOT-аналізу діяльності підприємства приватного підприємства «Джиннаро» показав, що підприємство стоїть перед суттєвими викликами в середньостроковій перспективі. У великій мірі це пов'язано з тим, що традиційні ринки збуту (торгові фірми-посередники, невеликі торговельні мережі, ринки тощо) втрачають свою популярність і купівельний попит переорієнтований на великі торговельні мережі (по типу мережі «Епіцентр») та Інтернет (маркетплейси), де продукція підприємства майже не представлена. В результаті це призводить до зменшення фінансових активів, що в свою чергу призводить до відпливу висококваліфікованих кадрів. Проведений аналіз також показав, що підприємство потребує проведення організаційних змін у сфері управління персоналом та мотивації працівників.

Для визначення специфіки організаційних змін, що були б актуальними для досліджуваного підприємства, варто також враховувати стадію життєвого циклу ПП «Джиннаро» і врахувавши її, можна більш чітко надати рекомендації щодо покращення системи організаційного розвитку.

Аналіз показав, що на даний момент, підприємство знаходиться на стадії занепаду, що доводить факт зменшення фінансових надходжень за останні три роки, втрата позицій на ринку, вивільнення персоналу. Дослідивши історію підприємства, ми прийшли до висновку, що більша невідповідність між розміром організації та розвитком її операційних систем, призвели до того, що підприємство зіткнулося з жорсткими нападами хвороби зростання. В свою чергу, при «розумному» подальшому управлінні, можна очікувати на перехід від підприємницького управління до професійного менеджменту.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 3.1 Удосконалення організаційної системи управління як ключовий елемент організаційного розвитку

В умовах жорсткої конкуренції на ринку перед підприємством ПП «Джинноро» встає вкрай важливе завдання пошуку результативних шляхів підвищення ефективності основних напрямів торговельно-економічної діяльності.

Досліджуване підприємство є складною, зі своїми особливостями, неоднорідною внутрішньою системою, яка об'єднує підсистеми різного спрямування, що в свою чергу обумовлює множинність цілей її діяльності та певне їх поєднання. Враховуючи, що будь-яка мета має свій оптимум організаційно-управлінської та технологічної будови організації, така множинність вносить невизначеність до процедури стратегічного вибору і додає йому невизначеного характеру. Тобто виникає ситуація, коли єдине правильне рішення, що однаковою мірою відповідає всім значущим цілям організації, відсутнє. У цих умовах встановити неадекватність здійсненого вибору дуже складно.

Наше дослідження показало, що підприємство потребує проведення організаційних змін, які є складовою організаційного розвитку, для можливості подальшого ведення бізнесу. При цьому зміни в одних умовах можуть призвести до позитивного результату та сприятимуть фінансовому оздоровленню, в інших - успішного розвитку та зміцненню позицій на ринку, а може бути і третій варіант – зростання витрат та поглиблення кризи на підприємстві. Слід пам'ятати, що не всі зміни та інновації призводять до успіху. Тому виникає закономірне питання про те, які саме підходи до управління інноваціями призводять до успішного вирішення проблем підприємства. З огляду на вищезазначене, виникає необхідність у вивченні

та узагальненні інноваційного досвіду провідних організацій, практики управління організаційними змінами та інноваціями. Слід зазначити, що основна умова виживання за рахунок реалізації організаційної інновації полягає не у прийнятті організацією рішення про доцільність змін, а у тому, коли і як слід здійснити реформи. Вирішення цих завдань, на наш погляд, лежить на топ-менеджменті компанії.

Іншою важливою проблемою функціонування ПП «Джиннaro» є: «здібність гнучко, з високим ступенем маневреності та мінімальними витратами ресурсів швидко пристосовуватися до зміни зовнішнього середовища з урахуванням технологічних, економічних, соціальних критеріїв і обмежень» [85; 86]. Вирішення даного завдання можливе з використанням адаптивних методів управління організаційними структурами підприємства, про які ми детально розповіли у попередніх розділах. ОСУП має постійно аналізуватися на предмет відповідності завданням зміни зовнішності підприємства, включаючи зміну чисельності працюючих, напрями діяльності, ситуацію на ринку тощо.

У результаті проведення магістерського дослідження виявлено загальні недоліки організаційної структури управління підприємством, які представлено в табл. 3.1. Також нами надані рекомендації щодо можливих шляхів їх усунення для потреб конкретного підприємства.

Таблиця 3.1

### Загальні недоліки організаційної структури управління ПП «Джиннaro»

Недоліки	Причини	Шляхи усунення
Дублювання функцій керівника і функціональних фахівців у процесі управлінської діяльності	Розподіл функцій лінійних і функціональних фахівців ніколи не може бути здійснений на 100%	Чітке розмежування повноважень і відповідальності між лінійними і функціональними керівниками
Повільне ухвалення рішень	Недостатнє розмежування повноважень і відповідальності між лінійними і функціональними керівниками	

## Продовження табл. 3.1

Виникнення внутрішньовиробничих бар'єрів, що обмежують рамки зацікавленості функціональних підрозділів в ефективному розвитку виробництва	Слабкий топ-менеджмент. Відсутність процесуального підходу. Відсутність системи бюджетування. Слабка система мотивації працівників та її спрямованість на кінцеві результати діяльності підприємства	Посилення топ-менеджменту. Використання процесного підходу. Упровадження системи бюджетування і мотивації
Розбіжності між лінійними і функціональними службами	Слабкий топ-менеджмент. Відсутність процесного підходу. Слабка система мотивації та її спрямованість на кінцеві результати діяльності підприємства	Посилення топ-менеджменту. Використання процесного підходу. Упровадження системи бюджетування і мотивації. Упровадження системи управління організаційним розвитком
Протидія лінійних менеджерів роботі функціональних фахівців	Слабкий топ-менеджмент. Відсутність процесного підходу. Відсутність системи бюджетування. Слабка система мотивації та її спрямованість на кінцеві результати діяльності підприємства	Посилення топ-менеджменту. Використання процесного підходу. Упровадження системи бюджетування і мотивації
Неправильне тлумачення інформації яка передається лінійним виконавцям функціональними менеджерами	Відсутність чітких регламентів у персоналу.	Підвищення кваліфікації, чітка регламентація

Джерело: розроблено автором

Наступник кроком, що допоміг нам визначити причини, що перешкоджають розвитку ОСУП було проведення опитування серед менеджерів вищої та середньої ланки ПП «Джиннаро». В опитуванні взяло участь 11 працівників підприємства. Для узагальнення результатів опитування була складена анкета (Додаток Б). Результати опитування узагальнено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Причини, що стоять на перешкоді розвитку ОСУП ПП «Джиннаро»**

Причини	Рейтингова оцінка (max = 5)
<i>Організаційні</i>	
Неможливість оцінити ефект від впровадження проекту	4
Брак часу для виконання проекту/завдання	4
Відсутність необхідних фахівців і досвіду в проведенні даної роботи	4
Певна проблема вважається другорядною	4
Брак коштів	3
Колишній негативний досвід, пов'язаний із проектами змін	2
Відсутність уявлення про напрям розвитку	2
<i>Особисті</i>	
Страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному	5
Заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат	4
Потреба в гарантіях, коли під загрозою виявляється власне робоче місце	4
Ігнорування залучення до перетворення осіб, яких зачіпають зміни	3

Джерело: розроблено автором

Узагальнюючі дані табл. 3.2., ми прийшли до висновку, що однією із головних проблем в питанні розвитку ОСУП ПП «Джиннаро» є відсутність, або місцями, і слабка підтримка з боку топ-менеджменту підприємства, що виражається у небажанні змін, відсутності підтримки ініціатив тощо.

Ми не можемо погодитися з позицією керівництва підприємства, заснованою на твердженні, згідно з яким проблема ОСП вважається другорядною, і якщо необхідно розвивати якусь систему підприємства, то перш за все – виробничу. Традиційність мислення керівництва, яке схильне концентрувати увагу передусім на вирішенні проблем виробництва та недостатня увага до проблеми розвитку ОСП згубно впливають на процес розвитку підприємства в цілому як системи.

Наступним нашим кроком стало те, що ми підійшли до визначення відповідності організаційної структури підприємства, в тому числі ОСУП,

вимогам чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що є достатньо складною проблемою, до вирішення якої необхідно підходити з використанням різних методів.

Як відомо, схема організаційної структури управління підприємством відображає статичне становище підрозділів, посад і характер зв'язків між ними (формальна організація). Кількість вертикальних рядів підрозділів структури вказує на кількість лінійних рівнів управління підприємством, а горизонтальних – на кількість функціональних рівнів. Виходячи зі схеми організаційної структури досліджуваного підприємства, можна дійти до висновку про те, що вона належить до ієрархічного типу структур із лінійно-функціональною структурою управління.

При даній організації системи управління, підприємство може успішно функціонувати лише в тому випадку, коли зміни по всіх структурних підрозділах відбуваються рівномірно і своєчасно. Нажаль, в реальних умовах це не відбувається, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища, що доводиться слабкими позиціями ПП «Джиннаро» на ринку.

Існуюче становище погіршується втратою гнучкості у взаємовідносинах робітників апарату управління (середній і топ-менеджмент) через застосування існуючих формальних правил, норм та процедур, і як результат, істотно ускладнюється та уповільнюється передача важливої інформації, що не може не відобразитися на швидкості та своєчасності прийняття важливих управлінських рішень. Необхідність узгодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи, що виконує керівник підприємства і його заступників, тобто топ-менеджменту.

Варто зазначити, що на досліджуваному підприємстві вертикаль документів з оргструктури включає загальний стандарт щодо розподілу сфер діяльності між керівниками. Аналіз наявності та змісту внутрішніх нормативних документів, таких як положення про підрозділи і посадові

інструкції, дозволив дійти таких висновків: на аналізованому підприємстві існує близько «20 взаємно суперечливих документів, що описують відносини керівників, рангом не нижче за заступника начальника підрозділу» [86].

Інше джерело помилок полягає у нерозумінні сенсу створення документів такого класу. Зазвичай, дані документи створюють працівники управлінського апарату різного рівня, і, природно, що вони акцентують увагу на апаратну діяльність. Тобто існуючі положення практично не охоплюють тієї сфери, в якій безпосередньо формується додана вартість і можливість реалізації головної мети підприємства – отримання прибутку і задоволення потреб споживачів.

У даний час оцінка ефективності систем управління проводиться, як правило, в кінці року за підсумками виконання програми робіт. Такий порядок затягує вживання заходів щодо їх удосконалення, негативно впливає на ефективність виробництва і призводить до значних економічних і фінансових втрат.

Іншою важливою проблемою є те, що весь апарат управління сконцентровано в головному офісі у місті Запоріжжя. В той час, як найбільші потенційно можливі покупці продукції знаходяться у великих містах України.

В результаті збільшення кількості осіб апарату управління, збільшується інерція підприємницької діяльності, «підприємницького духу», суттєво знижується реакція підприємства на зміни в зовнішньому середовищі. Стратегія підприємства при цьому опиняється більшою мірою схильною до впливу приватних мотивів та стимулів, що веде до зниження вірогідності прийняття адекватних і правильних рішень і надає руйнуючий вплив. Реалізація послідовної, чітко сформованої стратегії, яка націлена на оптимальне пристосування підприємства до невизначеності зовнішнього середовища в довгостроковому плані, стає менш вірогідною. В свою чергу, як відомо, гнучка структура на підприємстві дозволяє максимально



ефективно адаптуватися до зовнішніх змін і здійснювати внутрішні організаційні трансформації.

Кількість рівнів управління має бути мінімальною, тобто ОСУП має бути якомога «горизонтальнішою», оскільки кожна додаткова ланка знижує цінність повідомлення, збільшує перешкоди, а отже, зменшує ефективність усієї діяльності підприємства.

Координація поведінки власників ресурсів, прийняття адекватних обставинам рішень у міру зниження ступеня централізації ускладнюються. Зокрема, зростає вірогідність інформаційних викривлень і посилюється асиметричність розподілу інформації. Це знижує можливості основних управлінців правильно оцінювати обстановку і приймати оптимальні рішення для функціональних підсистем підприємства. Стає важче доводити ухвалені рішення у невикривленому вигляді до виконавців.

У процесі аналізу результатів обстеження структурних змін досліджуваного підприємства за 20016-2018 рр. виявлено, що з метою забезпечення вирішення нових завдань на підприємстві внесено зміни в «Положення про відділи» і «Посадові інструкції». У той же час таким актуальним у сучасних умовах проблемам, як підвищення гнучкості структури та інформаційної забезпеченості управлінських рішень, приділяється недостатня увага.

В рамках вирішення поставленого в магістерській роботі завдання ми зробили спробу провести об'єктивну комплексну оцінку ефективності функціонування організаційної структури управління підприємства, хоча це і досить складно, тому що необхідно врахувати велику кількість різних аспектів, що мають свою особливу специфіку. Але, проте, можна нами виділено два підходи до рішення даної проблеми:

1. Фінансово-економічний підхід до оцінки ефективності функціонування організаційної структури управління ПП «Джиннаро» - тобто інтегральна оцінка того, наскільки ефективні витрати на функціонування оргструктури підприємства (управлінські витрати).

Дослідження показало, що консолідованих даних щодо витрат на функціонування організаційної структури підприємства немає, адже підприємство перебуває у стадії «постійної» трансформації, що виражається у відкритті нових офісів, вивільненню працівників головного офісу тощо. Поверхневий аналіз дозволив дійти до висновку, що сукупні витрати на функціонування організаційної структури становлять близько 20%, що є доволі високою цифрою і говорить про слабку систему бюджетування.

2. Системний підхід до оцінки ефективності діяльності ПП «Джиннаро» передбачає оцінку якості функціонування підприємства, як системи або їхніх сукупностей, що важко чітко визначити, але можна виділити наступні найбільш важливі аспекти:

- оцінка функціонування інформаційних потоків, що характеризуються за наступними позиціями: загальний час реагування; інтенсивність; надмірність; дублювання; нестабільність; погрішність; форма подання;

В даному контексті дослідження показало, що існують суттєві недоліки в розподілі повноважень між працівниками управлінського рівня, що в свою чергу призводить до «бюрократизованості» та надмірній витраті часу при прийнятті управлінських рішень. Окрім того, прийняття рішень зав'язано на керівнику підприємства, а керівники структурних одиниць не мають повноти повноважень, що знову таки призводить до надмірних витрат часу на узгодження та прийняття рішень і окрім того, в більшості випадків не враховується їх думка. Дані висновки нами були зроблені в результаті аналізу строків підписання документів: тобто проаналізовано часовий діапазон від моменту подання проекту документу до моменту його затвердження керівником підприємства. В середньому на узгодження рішення витрачається 8 днів.

- детальна оцінка якості рішення поставлених завдань, яку можна реалізувати через аналіз наступних позицій: дотримання, встановлених для виконання різних завдань і досягнення певних цілей, часових і кількісних

характеристик; наявність «вузьких місць» і ефективність їхньої нейтралізації; відповідність функцій, що виконують співробітники їхнім посадовим інструкціям.

Аналіз показав, що для деяких позицій взагалі відсутні посадові інструкції, а завдання які виконують дані співробітники носять несистемний характер і залежать від волі керівництва підприємства. Щодо досягнення конкретних цілей, то в нашому випадку, коли відсутня стратегія розвитку підприємства на середньостроковий та довгостроковий період, цілі носять перманентний характер. Це свідчить про відсутність системності та цілісності організаційного розвитку приватного підприємства «Джиннaro».

Досліджуючи систему організаційного розвитку підприємства, нами виділені показники за блоками, яким необхідно приділити посилену увагу керівництву підприємства. Вони представлені на рис. 3.1.

З метою оцінки ефективності організаційного розвитку нами проведено розрахунок елементів. Зокрема, у зв'язку з тим, що рівні організаційного розвитку підприємства досить складно оцінити з використанням кількісних показників, нами запропоновано такі їх характеристики (табл. 3.3).

До кожного рівня організаційного розвитку запропоновано відповідний рівень рентабельності підприємства, визначений на підставі опитування управлінського персоналу.



Рис. 3.1. Елементи системи ефективності організаційного розвитку ПП «Джиннаро»

Таблиця 3.3

**Базова характеристика рівнів організаційного розвитку підприємства**

<b>Рівень організаційного розвитку</b>	<b>Позначення</b>	<b>Рівень рентабельності</b>	<b>Коротка характеристика</b>
Високий	А	Більше 5%	Показує стан підприємства, якому притаманна абсолютна рівновага по всіх складових організаційного розвитку відповідно до встановлених критеріїв оцінки
Середній	В	2-5%	Показує стан підприємства, якому притаманна у цілому наявність механізмів адаптації та стабільний стан, але мають місце певні труднощі за окремими складовими
Низький	С	Менше 2%	Показує стан підприємства, якому притаманна наявність проблем по більшості складових організаційного розвитку

Джерело: розроблено автором

Аналіз даних опитування відповідно до табл. 3.3 дозволяє дійти висновку про те, що перехід системи зі стану В (середній рівень ефективності організаційного розвитку підприємства) у стан А (високий рівень) дасть можливість збільшити рівень рентабельності від 1 до 3% за рахунок оптимізації структури системи управління підприємством, підвищення ефективності організаційного механізму управління, оптимізації витрат на управління підприємством.

У результаті дослідження виявлено загальні недоліки ОСУП досліджуваного підприємства, до яких нами віднесено на основі аналізу вивчення внутрішньоорганізаційних документів: «дублювання функцій керівника і функціональних фахівців у процесі управлінської діяльності, повільне ухвалення рішень, виникнення внутрішньовиробничих бар'єрів, що обмежують рамки зацікавленості виробничих підрозділів в ефективному розвитку, розбіжності між лінійними і функціональними службами, протидія лінійних менеджерів роботі функціональних фахівців, неправильне тлумачення інформації, яка передається лінійним виконавцям функціональними менеджерами» [86]. Встановлено причини, що перешкоджають розвитку ОСУП, а також ефективні напрями усунення даних недоліків.

### **3.2 Пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління організаційним розвитком**

На сьогоднішній день, систему управління організаційним розвитком досліджуваного підприємства можна представити як системне формування певних процесів розвитку, при цьому розглянутих в їх інституціолізованих формах. Важливими елементами такої системи є компоненти різного типу, функціонування яких здійснюється як особливий процес у рамках певних законів, правил, процедур формального та неформального характеру, але при цьому всі ці елементи

взаємопов'язані між собою в єдину системну цілісність. Існуюча система організаційного розвитку є багатоаспектною, складною та неоднорідною, з розвинутою структурою і поєднує різноманітні різночасові процеси, інституціалізовані на підприємстві.

Оскільки проведено дослідження процесу управління організаційним розвитком на підприємстві ПП «Джиннаро» та його оцінка показали, що основним орієнтиром організаційних змін, як складової організаційного розвитку, для підприємства має стати сфера стратегічного планування, управління персоналом та система прийняття управлінських рішень, нами запропоновано напрямки їх вдосконалення.

Для вирішення питань стратегічного планування організаційного розвитку, ми пропонуємо розглядати його як процес, який базується на трьох станах:

- майбутній (де підприємство бажає знаходитися);
- сучасний (де підприємство знаходиться зараз);
- перехідний (від сучасного до майбутнього).

Відповідно до вищезазначеного, процес організаційного розвитку ми пропонуємо здійснювати у наступній послідовності (рис. 3.2).

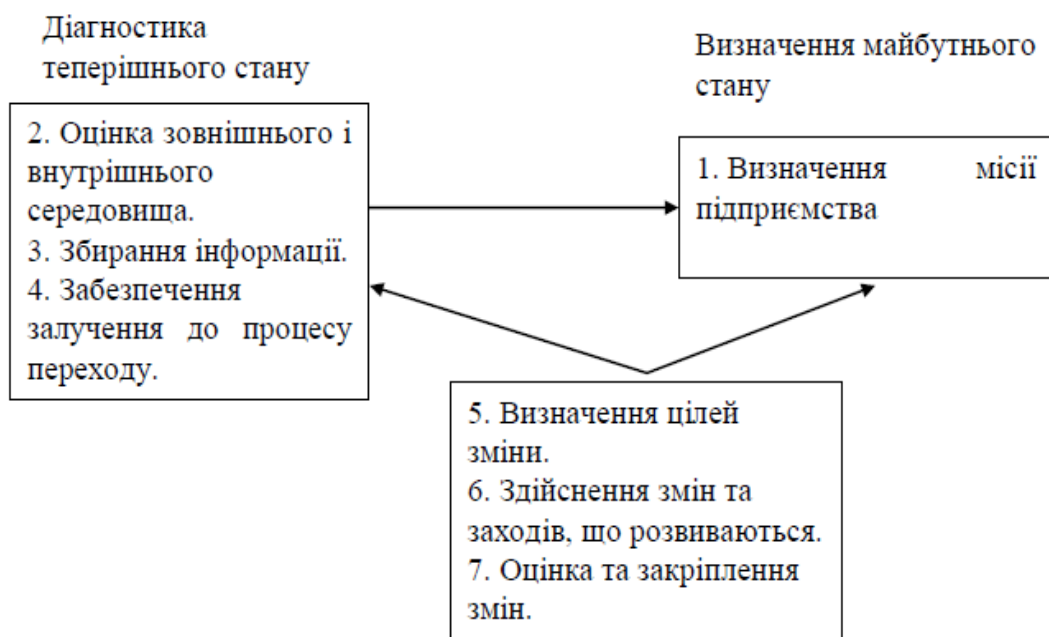


Рис. 3.2. Рекомендований процес організаційного розвитку ПП «Джиннаро» [розроблено автором]

Розглянемо детально етапи процесу організаційного розвитку ПП «Джиннaro», які ми пропонуємо впровадити управлінському персоналу і внести до стратегічного плану розвитку підприємства.

#### Етап 1. Визначення місії підприємства.

Місія підприємства – це основне соціально-важливе функціональне значення підприємства в довгостроковому періоді (крім отримання прибутку).

Керівникам підприємства ПП «Джиннaro» слід пам'ятати, що місія може бути ефективною лише тоді, коли:

- вона дійсно допомагає стати кращими;
- у ній сконцентровано справжнє бачення менеджерів майбутнього підприємства;
- її поділяє більшість співробітників підприємства.

#### Етап 2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище оцінюється за факторами макросередовища й мікросередовища. Проте у першу чергу аналіз спрямовується на оцінку конкуренції та стану в галузі.

Внутрішнє середовище оцінюється за такими напрямками:

- наскільки ефективна поточна стратегія підприємства;
- які сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози;
- яким є конкурентний статус підприємства;
- які стратегічні питання стоять перед підприємством.

#### Етап 3. Збирання інформації.

Підприємству потрібна інформація про сигнали й дані про майбутні тенденції та можливості, що визначаються в ході вивчення зовнішнього середовища, прогнозування та аналізу його стану. Дані, що надходять до підприємства, проходять через фільтри, у ролі яких виступає процес вивчення зовнішнього середовища, а характеристики цих фільтрів

визначаються тим, які методи прогнозування та аналізу використовує підприємство. Дані, що надходять до підприємства, стають інформацією, на основі якої приймаються рішення, але тільки після того, як вони пройдуть через такі фільтри: психологічний фільтр, в основі якого є уявна модель успішності дій, що використовуються керівниками для виявлення тієї частини даних, яка в їх розумінні є актуальною; тип мислення, який дозволяє реагувати керівникам на майбутню мінливість середовища; ієрархія в середині підприємства, яка керує діяльністю підприємства.

Етап 4. Забезпечення залучення до процесу переходу.

Основна ідея цього етапу – ефективні зміни можливі тоді, коли до процесу активно залучаються його безпосередні учасники.

Етап 5. Визначення цілей зміни.

На цьому етапі здійснюється вибір потрібного рівня втручання.

Етап 6. Здійснення змін та заходів, що розвиваються.

На цьому етапі можливе використання різних процедур залежно від рівня, зокрема: наставництво та індивідуальні консультації, що здійснюються фахівцем або членами команди, які допомагають співробітникам визначити цілі навчання, усвідомити, яким чином оцінюють їх поведінку інші, вивчити нові моделі поведінки; використання процесного консультування, яке базується на справедливій передумові, що люди схильні реалізувати швидше свої власні ідеї, ніж ідеї, що надходять із зовні; заходи з побудови ефективної команди; дослідження за зворотним зв'язком тощо.

Етап 7. Оцінка та закріплення змін.

На цьому етапі ми пропонуємо застосовувати такі методи: аудит культури на базі анонімного анкетування; звіти зовнішніх експертів про те, як насправді змінилася поведінка та сприймаються розпорядження на низовому рівні підприємства, необхідні для підвищення достовірності результатів аналізу змін, що відбуваються.

Іншим важливим завданням, яке стоїть перед керівництвом



підприємства є перезавантаження кадрової політики ПП «Джиннaro».

Ефективне функціонування будь-якого підприємства визначається якістю його персоналу. На сьогодні, співробітники підприємства є висококваліфікованими фахівцями, більше 80% мають вищу освіту і досвід роботи. В той самий час, в останні 3 роки спостерігається тенденція до вивільнення висококваліфікованих працівників, внаслідок скорочення прибутку підприємства. В 2018 році облікова кількість штатних працівників зменшилась порівняно з 2016 роком на 14 осіб або на - 9,8%. Порівняно з 2017 роком в 2018 році зменшилась на 23 особи, що у відсотковому співвідношенні складає (-15,1 %).

Дану тенденцію ми прогнозуємо і на майбутнє, адже підприємство веде слабку політику в напрямку мотивації персоналу, недостатня увага приділяється професійному навчання і спостерігається слабкий кар'єрний ріст. Останнє пов'язано з тим, що більшість ключових управлінських посад займають люди з найближчого оточення генерального директора.

В питаннях «збереження» кваліфікованих кадрів, важливу роль відіграє їх професійне навчання, яке багато в чому визначає більш високий ступінь задоволення своєю працею. Підготовка персоналу в ПП «Джиннaro» повинна являти собою процес придбання працівниками теоретичних знань і практичних навичок, які сприятимуть більш якісному виконанню посадових обов'язків. Саме тому, ми вбачаємо за необхідне, передбачити фінансування такого навчання для найбільш перспективних співробітників.

Проведений у другому розділі дипломної роботи аналіз виручки від реалізації продукції, продуктивності праці та інших фінансових показників дав нам можливість визначити наступне: темпи росту виручки від реалізації продукції нижчі за темпи росту фонду оплати праці та чисельності працівників. Це дає підстави зробити висновок, що на даний час керівництву підприємства необхідно переглянути існуючу систему

оплати праці.

В першу чергу, перетворення в системі організації оплати праці необхідно провести, щоб вона відповідала сучасним ринковим умовам господарювання, зокрема, перш за все, необхідно остаточно відмовитися від використання гарантованих квартальних премій. Саме вони виступають головним обмежувачем зацікавленості персоналу в розвитку і реалізації наявних здібностей.

Існуючий на досліджуваному підприємстві порядок нарахування квартальних премій, при якому міра оплати випереджає міру праці (спочатку встановлюється гарантований розмір премії, а вже потім “під нього” очікується адекватний трудовий внесок), допускає можливість їх виплати без досягнення працівниками відповідних результатів. Існуючий механізм організації і виплати премії, розслабляє і не зацікавлює працівників у високопродуктивній праці.

Ми вбачаємо, що саме у цьому полягає одна з основних причин свідомого недовикористання співробітниками своїх фізичних та інтелектуальних можливостей. Значна кількість працівників не впевнена, що якщо вони працюватимуть краще та більше, то відповідно збільшиться їх додатковий заробіток у вигляді премії, як елемента матеріальної мотивації.

Виплата щоквартальних премій в значній мірі відповідає не економічним, а застарілим командно-адміністративним методам, де кошти, призначені на оплату праці, централізовано видаються “зверху”, і часто без урахування зв'язку їх розмірів з кінцевими результатами роботи підприємств і внеском конкретних працівників. Дана тенденція не сприяє поглибленню демократизації в розподільному відношенні, розширенню самостійності трудових колективів у вирішенні економічних проблем, їх впевненості у завтрашньому майбутньому і т.ін.

Таким чином, з метою вдосконалення системи преміювання працівників нами пропонується замінити виплату квартальних премій на

бонусну систему преміювання із щомісячною виплатою.

В таблиці 3.4 наведено коефіцієнти розрахунку премії (від посадового окладу) працівникам залежно від виконання плану продажів.

Таблиця 3.4

**Коефіцієнти розрахунку премії працівникам в залежності від виконання плану продажів**

<b>% виконання плану продажів</b>	<b>Коефіцієнт розрахунку премії (від посадового окладу)</b>
100	1,0
95-99	0,6
90-94	0,5
85-89	0,4

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Таким чином, така система преміювання стане сильним поштовхом для працівників підвищити показники, адже дає зацікавлення працювати на досягнення виконання планових показників та отримання хорошої винагороди у вигляді матеріальних бонусів.

Для підвищення ефективності матеріальної складової мотивації промислово-виробничого персоналу ПП «Джиннаро» (дочірня структура ТОВ «Компанія «Технології та виробництво») пропонується змінити існуючу систему оплати праці на нову систему «Хелсі». Суть її полягає в тому, що: «заробіток працівника основного виробництва складається із двох частин: першу визначає фіксована погодинна ставка і фактично визначений час, другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні» [38]. Її величина визначається тарифною ставкою, з економічним часом і є коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7). Внаслідок знижуються витрати на робочу силу.

Таким чином, впровадження запропонованих дій щодо покращення організаційного розвитку на підприємстві дозволить топ-менеджменту обґрунтовано, на основі новітніх наукових розробок, підійти до вирішення завдання підвищення потенціалу підприємства, і всіх його складових, та

ефективності діяльності в цілому з урахуванням специфіки сучасних ринкових відносин.

## ВИСНОВКИ

В магістерській роботі на підставі результатів дослідження вдосконалено теоретичні основи управління організаційним розвитком, проведено детальний аналіз діяльності об'єкта дослідження – приватного підприємства «Джиннaro» (дочірня структура ТОВ «Компанія «Технології та виробництво»), надано рекомендації щодо формування та управління його системою організаційного розвитку.

Результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

- Висока конкуренція та стрімкі зміни бізнес-клімату вимагають від підприємства гнучкості, творчого підходу та адаптивності в процесі виконання організаційно-виробничих функцій. Саме тому, організаційний розвиток, спрямований на покращення функціонування системи підприємства в цілому має стати невід'ємною складовою ефективного розвитку підприємства.

- В процесі змін, на шляху до побудови ефективної системи управління організаційним розвитком важливу роль відіграють наступні складові: стратегічне планування; якість системи прийняття управлінських рішень; кадрова політика підприємства. Саме цим трьом складовим необхідно приділяти посилену увагу і максимально оперативно реагувати на будь-які зміни в них.

- Узагальнення та ґрунтовна систематизація підходів до оцінки ефективності управління й ефективності організаційної структури управління дозволила нам встановити, що в сучасних існуючих умовах відсутній комплексний підхід із використанням інтегрального показника оцінки.

- В рамках дослідження підходів до визначення сутності поняття «управління організаційним розвитком підприємства» визначено, що управління організаційним розвитком – це поступовий процес управління змінами, що відбуваються з підприємством та окремими його

функціональними підрозділами, який здійснюється з метою підвищення ефективності функціонування управлінських, організаційних, технологічних, структурних та кадрових складових діяльності підприємства.

- Узагальнено та систематизовано чинники внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що певною мірою визначають організаційний розвиток.

- В результаті аналізу літературних наукових джерел надано рекомендації щодо формування ефективної системи управління організаційним розвитком ПП «Джиннаро».

- Доведено, що оскільки кінцевою метою організаційних змін є забезпечення стійкого економічного зростання і розвитку, то сучасні підприємства для реалізації відповідних цілей повинні володіти дієздатним механізмом впровадження своєчасних перетворень у виробничих процесах, структурі, організаційній культурі та управлінні. Проте не всі зміни можуть виявитися вдалимими – вони можуть спричинити як розвиток, так і занепад підприємства.

На основі зроблених висновків нами рекомендовано певні кроки в питанні підвищення ефективності системи управління організаційним розвитком.

## РЕЗЮМЕ

На сьогоднішній момент потреба у змінах та організаційному розвитку стала виникати настільки часто, що їх вплив на функціонування підприємства вже не розглядається як виняткове явище. У практиці і наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється «менеджменту змін» та «організаційному розвитку». Необхідність перетворень викликана існуючою соціально-економічною ситуацією як в Україні так і в світі, яка пред'являє високі вимоги до прискорення адаптації сучасних підприємств до швидко мінливих умов зовнішнього середовища і до підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції порівняно з вітчизняними та виробниками світового рівня. Головне завдання сучасних промислових підприємств - перетворення в ефективні суб'єкти ринкової економіки, здатні до самозбереження та саморозвитку.

Для виконання даного завдання підприємствам необхідно змінити підходи до проведення змін та організаційного розвитку, зробивши їх керованими. Організаційні зміни та розвиток будуть ефективні, за умови, якщо вони будуть проводитися системно в усіх основних напрямках життєдіяльності підприємства. Таким чином, управління організаційним розвитком можна вважати одним з ключових напрямків забезпечення розвитку підприємства, а теоретичне, методологічне та методичне забезпечення управління організаційним розвитком можна розглядати в якості актуальної наукової проблеми. В першому розділі узагальнено теоретичні основи організаційного розвитку та управління змінами як нової реальності менеджменту. Існуючі моделі управління змінами розглянуто за трьома групами: процесні (ті, що досліджують послідовність дій щодо змін в організації; ті, що досліджують зміни в організації з точки зору можливості переходу на новий етап розвитку організації (моделі організаційного росту)); змістовні та комбіновані. Виявлено, що більшість теорій роблять акцент на поведінкових і соціальних аспектах проведення

змін, «залишаючи за кадром» саме практичні інструменти здійснення змін та питання перебудови системи управління і використання передових технологій в менеджменті, що формує напрямок подальших досліджень.

У процесі дослідження було поставлено такі завдання:

- поглибити понятійний апарат теорії управління організаційним розвитком підприємства, уточнити зміст категорій «організаційний розвиток» та «управління організаційним розвитком»;
- проаналізувати існуючі підходи до визначення сутності організаційного розвитку підприємства, організаційні зміни, елементів організаційної структури підприємства;
- класифікувати та систематизувати існуючі методи оцінки ефективності системи організаційного розвитку підприємства;
- проаналізувати практичну сутність управління організаційним розвитком підприємства та основні елементи системи управління організаційним розвитком підприємства;
- провести аналіз стану управління організаційним розвитком на прикладі організації – ПП «ДЖИННАРО» (дочірня структура ТОВ «Компанія «Технології та виробництво»);
- надати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління організаційним розвитком на підприємстві.



## RESUME

To date, the need for change and organizational development has emerged so often that their impact on the functioning of the enterprise is no longer considered an exceptional phenomenon. In practice and research, more and more attention is being paid to “change management” and “organizational development”. The need for transformation is caused by the current socio-economic situation both in Ukraine and in the world, which places high demands on accelerating the adaptation of modern enterprises to rapidly changing environmental conditions and increasing the competitiveness of manufactured products compared to domestic and world-class producers. The main task of modern industrial enterprises is to transform themselves into efficient market economy entities capable of self-preservation and self-development.

To accomplish this, businesses need to change approaches to change and organizational development by making them manageable. Organizational change and development will be effective, provided that they are implemented systematically in all major areas of the enterprise. Thus, organizational development management can be considered as one of the key areas of enterprise development, and theoretical, methodological and methodological support for organizational development management can be considered as a pressing scientific problem. The first section summarizes the theoretical foundations of organizational development and change management as the new reality of management. Existing change management models are considered in three groups: process (those that examine the sequence of actions for changes in the organization; those that examine changes in the organization in terms of the possibility of transition to a new stage of organizational development (models of organizational growth)); meaningful and combined. It is revealed that most theories focus on the behavioral and social aspects of change, leaving behind the scenes the practical tools of change and the question of restructuring the

management system and the use of advanced technologies in management, which forms the direction of further research.

During the research the following tasks were set:

- to deepen the conceptual apparatus of the theory of management of organizational development of the enterprise, to clarify the content of the categories "organizational development" and "management of organizational development";

- to explore approaches to determining the essence of organizational development of the enterprise, elements of the organizational structure of the enterprise in the system of organizational development;

- systematize methods of evaluating the effectiveness of organizational development of the enterprise;

- to investigate the essence of organizational development management of the enterprise and the basic elements of the organizational development management system of the enterprise;

- to analyze the state of organizational development management on the example of the organization - PE "GINNARO" (a subsidiary of LLC "Company" Technologies and production ");

- Provide practical recommendations for improving the effectiveness of the organizational development management system at the enterprise.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аглицкий И. Многоконтурное управление в социально-экономических системах / И.Аглицкий // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 6. – С. 27-35.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. / Р.Акофф; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
3. Андрушків, Б. М.. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів. : Світ. – 2005. – 296 с.
4. Анискин Ю.П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография / Ю. П. Анискин, П. А. Бульканов. – М.:  
М.:  
М.:  
М.:
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И.Ансофф. – СПб.: ПитерПресс, 2009. – 344 с.
6. Бармаков Б. Эволюция оргструктур [Электронный ресурс] / Б. Бармаков // Управление компанией. – 2006. – № 5.– Режим доступа: <http://cfin.ru/press/zhuk/2006-5/4.shtml/>
7. Бовин А. А. Управление инновациями в организации: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2009. – 415 с.
8. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу / Л.В. Бондарчук // Вісник Хмельницького національного університету.. Економічні науки. – 2009. – №1. – С. 101-103.
9. Бородин В. Стратегия развития предприятия и инновационные приоритеты / В.Бородин, О.Бородина // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 6. – С.107-111.
10. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент / А.В.Бусыгин. – М.: Финпресс, 2000. – 1056 с.
11. Бучинська Т.В. Особливості реалізації мотиваційного фактору

у розвитку професійної компетентності персоналу / Т.В. Бучинська, В.В. Довбаш // Збірник тез доповідей «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід». – Тернопіль , ТНЕУ, 2015, С. 83– 84. Бучинська Т.В. Особливості реалізації мотиваційного фактору у розвитку професійної компетентності персоналу / Т.В. Бучинська, В.В. Довбаш // Збірник тез доповідей «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід». – Тернопіль , ТНЕУ, 2015, С. 83– 84.

12. Визначення чисельності персоналу [Електронний ресурс] // Навчальні матеріали онлайн. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: [http://pidruchniki.com/11510513/ekonomika/viznachennya\\_chiselnosti\\_personalu](http://pidruchniki.com/11510513/ekonomika/viznachennya_chiselnosti_personalu).

13. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема ; пер. с англ. – М.: ИНФА - М, 1996. – 288 с.

14. Виханский О.С. Менеджмент: изд. 3-е, доп. и перераб. / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – М.: Гардарики, 2002. – 526 с.

15. Галка В. Метод организационного развития: [Електронний ресурс] / В.Галка [Из материалов конференции "Менеджмент сегодня"]. – Издательский дом Гребенникова. – Режим доступу: <http://www.grebennikov.ru>

16. Гвініашвілі Т. З. Механізм управління змінами на підприємстві в умовах забезпечення його інноваційного розвитку : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 – екон / Гвініашвілі Тетяна Зурабівна – Дніпро, 2017. – 340 с.

17. Герасименко І.М. Оцінка ефективності системи управління підприємства в контексті організаційного розвитку / І.М.Герасименко, Н.В.Горбатовська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2011 . – № 4 Режим доступу до журналу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_4/Gerasimenko\\_411.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Gerasimenko_411.htm)

18. Горбатовская Н.В. Организационные аспекты инновационного развития промышленных предприятий / Н.В.Горбатовская // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 6, т. 2. – С. 129-131.

19. Горбатовская Н.В. Особенности использования адаптивных структур управления предприятием / Н.В.Горбатовская // Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку: матер. І міжнар. наук.-практ. конф. (22-24 квіт. 2009 р.): [тези] : у 3 т. / ред.рада : В.І. Веретенников [голова та ін.]. Секція 3. Економічні проблеми сталого розвитку підприємств. – Мажіівка: МЕРІ, 2009. – т. 2. – С. 86-89.

20. Горбатовська Н.В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві / Н.В.Горбатовська, О.О.Удалих // Бизнес–Информ. – 2011. – № 3. – С. 135-137.

21. Грузинов В.П. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.П.Грузинов, В.Д.Грибов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 208 с.

22. Губко М.В. Управление организационными системами с коалиционным взаимодействием участников / М.В.Губко. – М.: ИПУ РАН. – 2003. – 140 с.

23. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О. Я. Гугул // Інновація економіка : Всеукр. наук.-виробн. журн. – Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. – № 6 (44). – С. 194–198.

24. Дежкина И.П. Комплексная оценка организационного потенциала промышленного предприятия / И.П. Дежкина, Г.А. Поташева // ИнВестРегион. – 2008. – № 2. – С. 43-47.

25. Дежкина И.П. Оценка эффективности организационных структур управления / И.П.Дежкина, Г.А.Поташева // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 8. – С. 80-85.

26. Друкер П. Задачи менеджера в XXI веке / П.Друкер; пер. с англ. учеб. Пособие. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.

27. Ефимова М.Р. Общая теория статистики / М.Р.Ефимова, Е.В.Петрова, В.Н.Румянцев. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 478с.
28. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С.Ефремов. –М.: Финпресс, 2001. – 238 с.
29. Забродська Г. І. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції [Електронний ресурс] / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська // «Young Scientist» • № 4.4 (44.4). – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/13.pdf>.
30. Заложнев А. Методы оценки качества технологии внутрифирменного управления / А.Заложнев, Е.Шуремов, А.Бородулин // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 9. – С.58-62.
31. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С Роберт. Каплан, П. Дейвид Нортон; пер.англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
32. Король А. С. Сутність змін в організації та основні підходи до визначення даного феномену / А.С. Король // Психологічні науки. – 2010. – № 56. – С. 169-173.
33. Коротков Э. Генезис менеджмента / Э .Коротков, Е.Кузьмина // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1. – С. 40-47.
34. Кравченко В.М. Побудова схеми організаційної структури підприємства у MS Visio [Електронний ресурс] / В.М.Кравченко / Веб-сайт: Моделирование экономических систем. – Режим доступу: <http://modeling.at.ua/publ/10-1-0-54>. – Заголовок з екрану.
35. Лепейко Т. Оцінювання готовності персоналу до проведення організаційних змін / Т. Лепейко, Д. Найпак // Управлінські інновації. – 2012. – №1. – С. 156-166.
36. Менеджмент на промышленном предприятии / Л.И. Кошкин, А.Е. Хачатуров, И.С. Булатов, 2000. Электронная версия, "Эколайн", 2000.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cci.glasnet.ru/mc/7>.

37. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х.Мескон, Хедоури; пер.англ. – М.: Дело, 2005. – 720 с.

38. Мильнер Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б.З.Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1. – С.27-29.

39. Мироненко Ю.Д. Организационное развитие компании [Електронний ресурс] // Корпоративный менеджмент. – 2008 / Мироненко Ю.Д., Тереханов А.К. – Режим доступу до журн.: [http://cfin.ru/managment/strategy/change/for\\_org\\_dev.shtml/](http://cfin.ru/managment/strategy/change/for_org_dev.shtml/)

40. Муха Р. А. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р. А. Муха // Галицький економічний вісник. – 2015. – №1(48). – С. 82– 93.

41. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія / Г.В.Назарова. – Харків: Інжек, 2004. – 420 с.

42. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами / Д.А. Новиков. – М. : МПСИ, 2005. – 584 с.

43. Омега-Л, 2009. – 404 с.

44. онков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві / Д.К. Воронков // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – С. 152–198.

45. Організаційний розвиток [Електронний ресурс] // Навчальні матеріали онлайн. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: [http://pidruchniki.com/75009/menedzhment/organizatsiyuiy\\_rozvitok](http://pidruchniki.com/75009/menedzhment/organizatsiyuiy_rozvitok)

46. Основи стійкого розвитку: навч. посібник / за заг ред. Л.Г. Мельника. – Суми: Університетська книга, 2005. – 654 с.

47. Панок Д.Г. Сравнительный анализ классических организационных структур управления промышленных предприятий [Електронний ресурс] / Д.Г. Панок. – Режим доступу: <http://>

[cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/14.shtml](http://cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/14.shtml)

48. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців / Т. Петрова // Україна: аспекти праці – 2010. – №2. – С. 26-34.

49. Пилипенко А.А. Менеджмент: навч. посіб. / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, В.І. Отенко. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 208 с.

50. Попова Е.П. Проблемы структурной инерции и ориентиры развития организации / Е.П.Попова // Весник Московского университета. Серия 18. Социология і політологія. – 1995. – № 2.

51. Пригожин А.И. Методы развития организаций / А.И.Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

52. Проноза П.В. Оценка эффективности организационной структуры управления / П.В. Проноза, Ю.В. Вергелес // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. – К.: Техніка, 2007. – С. 94-100. (Сер.: Экономические науки, вып. 71).

53. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ : Економічні науки . – 2010. – Вип.17. – С. 210–218.

54. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П.Сенге., пер.с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.

55. Соболев М.С. Менеджмент: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / М.С. Соболев, В.М. Багацький. – К.: КНЕУ, 2002. – 251 с.

56. Соколенко Т. Організаційна структура менеджменту як інструмент подолання економічної кризи / Т.Соколенко // Схід. – 2008. – № 4. – С.60-63.

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

58. Столповский А.И. Управление организационным развитием



на кризисных предприятиях химической промышленности [Электронный ресурс] / А.И. Столповский. – Режим доступа: [http://www.cis2000.ru/publish/books/book\\_54/intro.shtml?no](http://www.cis2000.ru/publish/books/book_54/intro.shtml?no)

59. Сумили́н В.А. Методика оценки эффективности функционирования организационной структуры управления по составляющим ее элементам. / В.А. Сумили́н // Научные труды Донецкого национального технического ун-та. Серия : экономическая. – Донецк: ДонНТУ, 2004. – Вып. 69. – С. 78-85.

60. Тельнов Ю. Разработка обучающейся организации с применением интеллектуальных технологий / Ю.Тельнов // Проблемы теории и практики управления.. – 2005. – № 6. – С.85-88.

61. Теоретичні основи дослідження організаційних структур підприємства [Електронний ресурс] // Веб.сайт: [studentam.in.ua](http://studentam.in.ua). – Режим доступа: <http://www.studentam.in.ua/> – Заголовок з екрану.

62. Теория и методология эффективного развития промышленных предприятий в конкурентных условиях: монография / В.В. Жариков, С.Е. Белова, В.Г. Туркин и др. – М.: Машиностроение-1, 2002. – 94 с.

63. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посібник / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.

64. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посіб. / В.І. Тоцький, В.В. Лаврененко. – К: КНЕУ, 2004. – 311 с.

65. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2002. – 467 с.

66. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2005. – 504 с.

67. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Р.А.Фатхутдинов. – М.: Дело, 2005. – Режим доступа:

<http://ageofbook.com/study-materials/management/2972-strategicheskij-menedzhment-fathutdinov-r-a.html>

68. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харрингтон / [пер. с англ. В.Н. Загребельного; под науч. ред. В.В. Брагина]. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 192 с.

69. Хентце Й. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям [Электронный ресурс] / Й.Хентце, А.Каммель // Проблемы теории и практики управления. – № 3. – 1997. – Режим доступа: <http://management.com.ua/ct/ct022.html>

70. Хитра О.В. Проблеми організаційного розвитку кризь призму синергетики / О.В.Хитра // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2008. – Т. 2. – С. 188-195.

71. Червінська Л. П. До питання мотивації персоналу / Л. П. Червінська // Соціально-трудова відносина: теорія та практика: зб. наук. пр. Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2014. – №1/7. – С. 108-114.

72. Щербина О. Еволюція організаційних структур [Електронний ресурс] / О.Щербина // Веб-сайт: Проект для інноваційних менеджерів. – Режим доступу: <http://www.innovations.com.ua/uk/articles/4/20/244>. – Заголовок з екрану.

73. Юланер Р. Т. Джонн Коттер: управління змінами. Відкрита школа бізнесу [Електронний ресурс] / Р. Т. Юланер, Е. С. Уест. – 2012 р. – Вип. № 10. – Режим доступу : <http://vkurse.obs.ru/node/134>

74. Beckhard, R. A model for the executive management of transformational change: Developing Human Resources, university Associates, 1989.

75. Beer M. High commitment, high performance: how to build a resilient organization for sustained advantage / M. Beer, N. Foote. – United States: John Wiley & Sons, Inc., 2009. – 392 p.

76. Bowman C., Asch, D. Strategic Management, Macmillan, 1987.

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

78. French, W.L., Bell, C.H. Organizational Development (4th edition), New Jersey, Prentice Hall, Inc. Hammer, M. and Champney, J. “Re-engineering the Corporation”, Nicholas, Brealey Publishing, 1993.

79. Judson A. Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change / A. Judson. – USA Mass: Cambridge: Basil Blackwell, 1991. – 222 p.

80. Mehta A. Organization development: principles, process and performance / A. Mehta. – New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd, 2009. – 316 p.

81. Rowlandson P. The oddity of OD / I.P. Rowlandson // Management Today. –1984. – November. – P.91 –93.

82. Van de Ven A. Explaining development and change in organization / A. Van de Ven, M.S. Poole // Academy of Management Review. 1995. – Vol. 20, № 3. – P. 510-540.

83. Управління організаційним розвитком [Електронний ресурс] / Режим доступу: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29561/1/Ypravlinnya\\_diss.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29561/1/Ypravlinnya_diss.pdf)

84. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608с.

85. Інформаційний буклет для гуртових покупців компанії ТОВ «Компанія «Технології та виробництво», 2018 р. – 34 с.

86. Внутрішня звітність ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» за 2016-2018 рр.

# ДОДАТКИ

### Типи організаційних структур управління підприємством

Тип організаційної структури управління	Переваги	Недоліки
Лінійна	Чітка система зв'язків управління і відповідних підрозділів; система єдиноначальності; чітко виражена відповідальність управлінців; швидка реакція виконавчих підрозділів підприємства на прямі вказівки вищих ланок управління.	Відсутність на підприємстві ланок, що займаються питаннями стратегічного планування; тенденція до перекладання відповідальності при вирішенні проблем, що потребують участі разом декількох підрозділів; мала гнучкість і пристосовність структури до змін ситуації; велика кількість рівнів управління між працівниками, що випускають продукцію, і особою, яка приймає рішення; перевантаження управлінців верхнього рівня і підвищена залежність результатів роботи організації від кваліфікації, особистих і ділових якостей цих фахівців [83].
Функціональна	Структура є ефективною при наявності інтенсивних потоків робіт; сприяє дрібненню функцій, а також перерозподілу їх між великою кількістю виконавців; підвищує вимоги до координації дій співробітників.	У кінцевих виконавців з'являється декілька керівників, що взагалі може призвести до протиріч і низької узгодженості рішень та вимог; можливість зниження швидкості просування інформації у виробничому процесі.
Лінійно-функціональна	Характерно більш глибоке опрацювання стратегічних питань і деяке розвантаження вищих керівників; можливість залучення зовнішніх консультантів і експертів до вирішення важливих питань.	Недостатньо чіткий розподіл відповідальності (оскільки особи, що приймають управлінські рішення, не беруть участі в його виконанні); тенденції до надмірної централізації управління; а також загальні недоліки, що аналогічні лінійній структурі.

## Продовження Табл.1.2

Дивізіонна	Забезпечує управління багатопрофільними підприємствами, для яких характерна диверсифікація діяльності з виокремленням територіально віддалених підрозділів; забезпечує велику гнучкість і швидшу реакцію на зміни порівняно з лінійною і лінійно-штабною структурами;	Велика кількість «поверхів» управлінської вертикалі; роз'єднаність відділень і центральної компанії; дублювання функцій на різних рівнях, при цьому у відділеннях, як правило, зберігається лінійна або лінійно-штабна структура зі властивими їй недоліками [47; 83].
Проектна	Висока гнучкість та адаптаційні можливості структури; скорочення чисельності управлінського персоналу порівняно з ієрархічними структурами.	Принцип подвійного підпорядкування і можливість дублювання управлінських функцій; руйнування функціональних підрозділів; тимчасовість створення проектних команд.
Матрична (програмно-цільова)	Можливість оперативної орієнтації на потреби клієнтів; зниження фінансових витрат на розробку і апробацію нововведень; значне скорочення часу на впровадження нововведень різного характеру; підвищення професійних якостей управлінських кадрів.	Відсутність принципу єдиноначальності та, як наслідок, необхідність постійного відстеження балансу в управлінні з метою усунення дублювання функцій керівником проекту та функціональними керівниками; можливість виникнення конфліктів між керівниками проектів і функціональними керівниками; складність в управлінні та координації діяльності організації в цілому.
Бригадна (крос-функціональна)	Автономна робота робочих груп (бригад); самостійне ухвалення рішень робочими групами і координація діяльності по горизонталі управління; заміна жорстких управлінських зв'язків	Складність в організації загального управління підприємством; необхідність наявності високого рівня професійних управлінських якостей у фахівців середньої ланки управління.

	бюрократичного типу гнучкими зв'язками адаптивного типу; можливість залучення для розробки рішень та вирішення завдань співробітників.	
--	--	--

Джерело: складено автором на основі [6, 19, 26, 37, 41, 47, 67, 65, 83]

## Управління переходом (багатопараметричний підхід Д. П'ю)

	Поведінка (що відбувається?)	Структура (яка потрібна система?)	Контекст (яке середовище?)
Організація	«Низький моральний клімат, напруженість, неспокій, підозра, недостатність інформації, слабка реакція на зміну в зовнішньому оточенні. <i>Обстеження із зворотним зв'язком.</i> <i>Організаційне дзеркало» [83]</i>	Некоректно визначені цілі системи, стратегія неадекватно розуміється, зайва централізація, дрібнення процесів стандартизація, недостатність аналізу зовнішнього оточення. <i>Зміна процесів і структури</i>	Географічне розташування, вимоги ринку, ринок робочої сили, фізичні умови, основні технології. <i>Зміна стратегії, географічного розташування, фізичних умов, культури</i>
Міжгруповий рівень	«Неефективна взаємодія між підрозділами, конфлікти, зайва конкуренція, неприйняття різниці в становищі, негативна емоційна атмосфера. <i>Міжгрупові конфронтаційні зміни. Народи, зміна ролей» [83]</i>	Недостатнє розуміння загальних завдань, вузькі інтереси, труднощі в досягненні необхідної взаємодії. <i>Перерозподіл обов'язків, зміна механізмів звітності, поліпшення координації</i>	Відмінність групових цінностей, стилю життя, фізична віддаленість. <i>Зменшення психологічної та фізичної дистанції, обмін ролями і представниками груп, створення міжфункціональних груп</i>
Група	Невідповідні виробничі відносини, атмосфера, рівень участі, нерозуміння цілей і незгода з ними, ухилення від роботи, невідповідний стиль керівництва, конфлікти. <i>Процесне консультування.</i> <i>Побудова команд</i>	Невідповідні виробничі відносини, атмосфера, рівень участі, нерозуміння цілей і незгода з ними, ухилення від роботи, невідповідний стиль керівництва, конфлікти. <i>Процесне консультування.</i> <i>Побудова команд</i>	Невідповідні виробничі відносини, атмосфера, рівень нерозуміння цілей і незгода з ними, ухилення від роботи, невідповідний стиль керівництва, конфлікти. <i>Процесне консультування.</i> <i>Побудова команд</i>



## Продовження табл. 1.3

Індивідуальний рівень	<p>Незадоволення особистих цілей, негативні реакції, неготовність до змін, немає можливості для навчання і розвитку.</p> <p><i>Індивідуальне консультування, аналіз ролей, планування кар'єри</i></p>	<p>Незадоволення особистих цілей, негативні реакції, неготовність до змін, немає можливості для навчання і розвитку.</p> <p><i>Індивідуальне консультування, аналіз ролей, планування кар'єри</i></p>	<p>Незадоволення особистих цілей, негативні реакції, неготовність до змін, немає можливості для навчання і розвитку.</p> <p><i>Індивідуальне консультування, аналіз ролей, планування кар'єри</i></p>
-----------------------	---	---	---

Джерело: складено автором за матеріалами [15; 83].

**Аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «Компанія  
«Технології та виробництво» за 2016-2018 рр.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,869	2,579	1,089	-1,78	-1,49	-62,0	-57,8
Тривалість обороту оборотних активів	127,2	141,5	335,2	+208,0	+193,7	+163,5	+136,9
Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках	4,660	3,904	1,338	-3,322	-2,566	-71,3	-65,7
Тривалість обороту коштів у розрахунках	78,3	93,5	272,8	+194,5	+179,3	+248,4	+191,8
Коефіцієнт оборотності запасів	7,436	7,586	4,348	-3,088	-3,238	-41,5	-42,7
Тривалість обороту запасів	49,1	48,1	83,9	+34,8	+35,8	+70,9	+74,4
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	14,145	13,572	8,475	-5,67	-5,097	-40,1	-37,6
Тривалість обороту виробничих запасів	25,8	26,9	43,1	+17,3	+16,2	+67,1	+60,2
Коефіцієнт оборотності активів	1,269	1,084	0,501	-0,768	-0,583	-60,5	-53,8
Тривалість обороту активів	287,6	336,7	728,5	+440,9	+391,8	+153,3	+53,8
Тривалість операційного циклу	127,4	141,6	356,7	+229,3	+215,1	+179,9	+151,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,501	1,235	0,538	-0,963	-0,697	-64,2	-56,4

Тривалість обороту власного капіталу	243,2	295,5	678,4	+435,2	+382,9	+178,9	+147,3
---	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансових даних підприємства

Таблиця 2.13

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «Компанія «Технології та виробництво» в 2016-2018 рр., %**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.	2018 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.
Валова рентабельність виробничих витрат	56,3	67,3	48,4	-7,9	-18,9	-14,0	-28,1
Рентабельність основної діяльності	18,6	26,4	19,9	+1,3	-6,5	+6,9	-24,6
Рентабельність операційної діяльності	15,1	21,5	18,8	+3,7	-2,7	+24,5	-12,6
Рентабельність звичайної діяльності	13,7	21,1	19,9	+6,2	-1,2	+45,3	-5,7
Рентабельність підприємства	10,5	16,3	16,2	+5,7	-0,1	+54,3	-0,6
Валова рентабельність виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36,0	40,2	32,6	-3,4	-7,6	-9,4	-18,9
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9,1	13,5	13,9	+4,8	+0,4	+52,7	+2,9
Рентабельність активів	10,6	14,6	7,0	-3,6	-7,6	-33,9	-52,1
Рентабельність статутного капіталу	2144,9	3078,8	1561,5	-583,4	-1517,3	-27,2	-49,3
Рентабельність виручки від операційної діяльності	13,2	17,7	16,3	+3,1	-1,4	+23,5	-7,9

Джерело: складено автором

**Кількісні та якісні параметри кадрового потенціалу ПП «Джинноро»  
(ТОВ «Компанія «Технології та виробництво») в 2016-2018 рр.**

<b>Показники</b>	<b>Станом на кінець 2016 р.</b>	<b>Питома вага, %</b>	<b>Станом на кінець 2017 р.</b>	<b>Питома вага, %</b>	<b>Станом на кінець 2018 р.</b>	<b>Питома вага, %</b>
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього осіб	143	100	152	100	129	100
<b>Розподіл працівників за характером функцій</b>						
Керівники	6	4,2	7	4,6	5	3,9
Спеціалісти	15	10,5	19	12,5	17	13,2
Службовці	24	16,8	26	17,1	16	12,4
Робітники	98	68,5	100	65,8	91	70,5
<b>Розподіл працівників за статтю</b>						
Чоловіки	82	57,3	85	55,9	70	54,3
Жінки	61	42,7	67	44,1	59	45,7
<b>Розподіл працівників за рівнем кваліфікації</b>						
Висококваліфіковані	109	76,2	119	78,3	104	80,6
Кваліфіковані	26	18,2	23	15,1	20	15,5
Малокваліфіковані	5	3,5	7	4,6	3	2,3
Некваліфіковані	3	2,1	3	2,0	2	1,6
<b>Розподіл працівників за рівнем освіти</b>						
З вищою освітою	118	82,5	132	86,8	116	89,9
З середньо-спеціальною	17	11,9	10	6,6	8	6,2
З незакінченою вищою	5	3,5	7	4,6	3	2,3
З середньою освітою	3	2,1	3	2,0	2	1,6
<b>Розподіл працівників за стажем роботи</b>						
до 1 року	18	12,6	19	12,5	15	11,6
1-3 роки	42	29,4	45	29,6	38	29,5
4-5 років	53	37,1	58	38,2	49	37,9
6-9 років	26	18,2	23	15,1	21	16,3
10-15 років	3	2,1	6	3,9	5	3,9
15-20 років	1	0,6	1	0,7	1	0,8

Джерело: складено автором на основі даних компанії

### Анкета-опитувальник

Шановні колеги! Дайте відповідь на поставлені питання з питань організаційного розвитку і ранжуйте їх від 1 до 5 (5-максимальний бал)

Причини	Рейтингова оцінка (max = 5)	Чи актуальне питання для Вас?
<i>Організаційні</i>		
Неможливість оцінити ефект від впровадження проекту		
Брак часу для виконання проекту/завдання		
Відсутність необхідних фахівців і досвіду в проведенні даної роботи		
Певна проблема вважається другорядною		
Брак коштів		
Колишній негативний досвід, пов'язаний із проектами змін		
Відсутність уявлення про напрям розвитку		
<i>Особисті</i>		
Страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному		
Заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат		
Потреба в гарантіях, коли під загрозою виявляється власне робоче місце		
Ігнорування залучення до перетворення осіб, яких зачіпають зміни		

Джерело: складено автором