

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
« МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Основи управління бізнесом»

на тему: « Необхідність змін у компанії »

Студента Фещенко
Лілії Русланівни
Курсу IV
групи: ТУбц-8-22-Б1М (4,6здс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В БІЗНЕСІ	5
1.1. Сутність та види організаційних змін	5
1.2. Моделі організаційних змін у бізнесі	10
1.3. Подолання опору організаційним змінам в процесі ведення бізнесу	13
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «АТЛАНТ-УКРГРУП»,	16
2.1. Загальна характеристика підприємства	16
2.2. Оцінка системи управління організаційними змінами ТОВ «Атлант-Укргруп»	19
2.3. Реалізація стратегії змін у досліджуваній організації	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ	29
ВИСНОВОК	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33
ДОДАТКИ	34

ВСТУП

Управління бізнесом спрямоване на дослідження впливів чинників макросередовища на діяльність організації з метою її адаптації до ринкових умов.

Зовнішнє середовище діяльності організації є мінливим та динамічним, тому пристовуючись до його впливів організація теж має бути динамічною.

Динамічний розвиток організації вимагає зміни її цілей, завдань, організаційної структури управління, ресурсів задля підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу.

Головне завдання вітчизняних організацій - трансформації в ефективні суб'єкти ринкової економіки, які здатні до самозбереження та саморозвитку.

Для того, щоб досягнути таких цілей, суб'єктам ринку необхідно змінювати підходи до проведення організаційних змін, задля того, щоб зробити їх керованими.

До дослідників необхідності управління організаційними змінами можемо віднести Ф. І. Хміля, Г. В. Осовську, О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника, В. В. Стадника, М. А. Йохну та інші.

Мета та завдання дослідження. Метою курсової роботи є обґрунтування теоретичних положень організаційних змін у бізнесі з метою пошуку шляхів для їх вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у курсовій роботі вирішуються наступні завдання:

- досліджується сутність, види організаційних змін;
- вивчаються характеристики основних організаційних змін у бізнесі;
- аналізуються можливості подолання опору організаційним змінам у процесі ведення бізнесу;
- оцінка організаційних змін на прикладі ТОВ «Атлант-Укргруп»;
- визначаються проблеми керування організаційними змінами та пропонуються шляхи покращення управління ними.

Об'єктом дослідження в курсовій роботі є процес управління організаційними змінами в організації.

Предметом дослідження курсової роботи є теоретичні та практичні основи управління змінами в бізнесі.

Під час дослідження організаційних змін у бізнесі застосовувалися загальнонаукові та специфічні методи: системний підхід, спостереження, синтез, методи індукції та дедукції; метод порівняння; графічний, табличний методи – для наочності результатів дослідження.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та види організаційних змін

Метою господарської діяльності в умовах ринкової економіки є отримання прибутку. Прибуток є джерелом зростання власного капіталу підприємства, який необхідний для розвитку підприємства.

Вирішення стратегічної мети суб'єкта господарювання – це підвищення рівня його конкурентоспроможності, пов'язане з організаційними змінами.

До розуміння сутності організаційних змін в економічній науці не має єдиного підходу. Окремі науковці трактують сутність цієї економічної категорії з точки зору, що організаційні зміни пов'язані із нововведеннями, інші пов'язують організаційні зміни із здатністю організації бути гнучкою, готовою пристосовуватися до змін умов зовнішнього середовища [3, 8, 9].

Науковці О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник вважають, що організаційні зміни є природними для організації, тому що вона представляє собою динамічну систему [2]. На думку дослідників, під організаційними змінами слід розуміти сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватися у таких напрямках:

- зміна цілей організації;
- зміна організаційної структури;
- зміна техніки, технологічних процесів;
- зміна конструкції виробів;
- зміна управління господарсько-виробничою діяльністю [2].

Організаційні зміни – будь-які зміни в одному або кількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в

перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності [6].

Причини організаційних змін в організації можуть бути внутрішніми та зовнішніми (рис. 1.1).

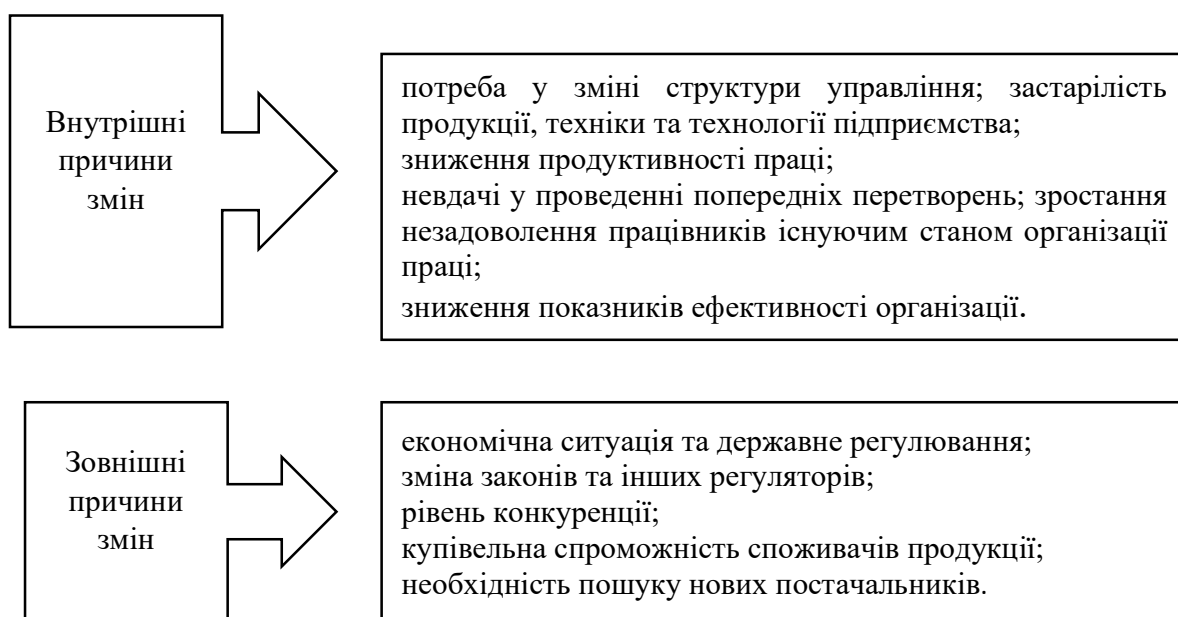


Рис. 1.1. Причини організаційних змін

Джерело: розроблено автором на основі [1].

Зміни в організації як системі, яка об'єднує людей та ресурси для досягнення спільних бізнес-цілей, зокрема отримання прибутку потребує управління.

Управління змінами представляє собою процес, який дає змогу організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати в постійно мінливому середовищі [8].

Основними елементами системи управління змінами є:

- суб'єкти управління змінами – працівники, що належать до різних рівнів управління організацією та до об'єднані у робочі групи за сферами впровадження змін;

- об'єкти управління змінами –сфери діяльності суб'єкта бізнесу, що потребують змін;
- функції управління змінами – дії, які спрямовані на запровадження дій.
- методи управління змінами – способи впливу на об'єкти змін.

Управління організаційними змінами здійснюється через послідовне виконання загальних функцій менеджменту:

1. Планування організаційних змін.
2. Організування втілення в життя організації змін.
3. Мотивування працівників, які є учасниками організаційних змін на підприємстві.
4. Контролювання результатів організаційних змін.
5. Регулювання відхилень у процесі реалізації організаційних змін.

Технологія управління організаційними змінами включає етапи, які представлені на рисунку 1.2.

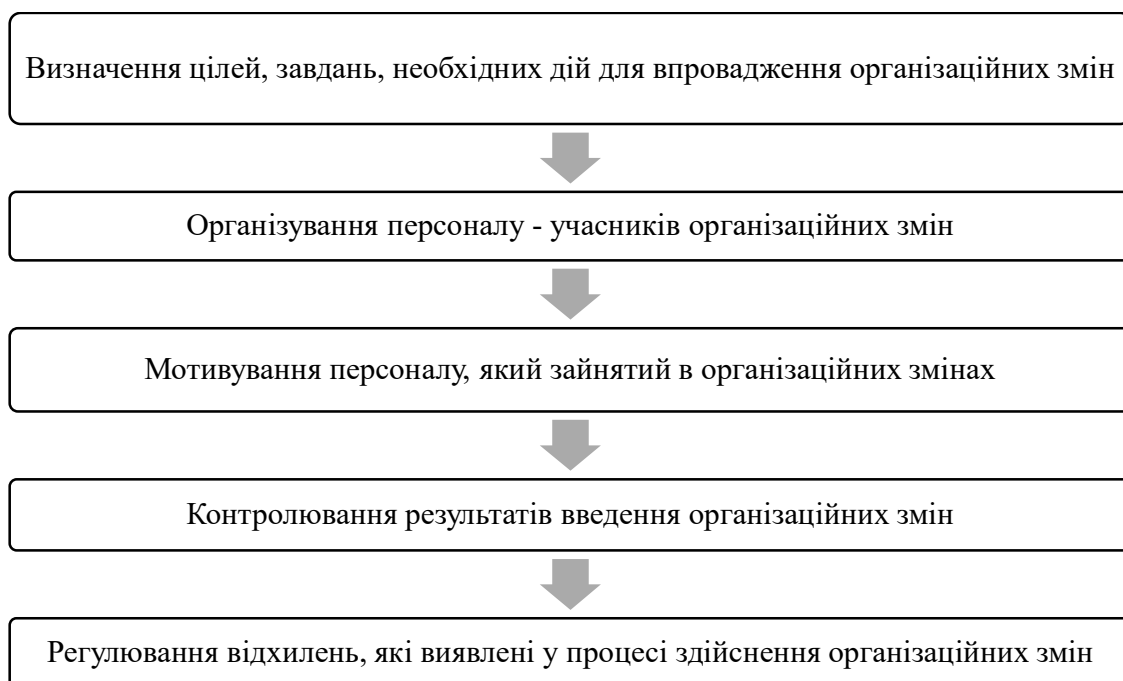


Рис. 1.2 Етапи процесу управління організаційними змінами на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2].

Дослідники класифікують організаційні зміни за різними ознаками:

1. За масштабами змін:
 - загальні, які стосуються всієї організації;
 - часткові – стосуються окремих процесів чи підрозділів.
2. За джерелами змін:
 - екзогенні – джерела змін знаходяться поза організацією;
 - ендогенні – джерела змін знаходяться всередині самої організації.
3. За якістю змін:
 - прогресивні – зміни, які спрямовані на зростання;
 - регресивні – зміни, які призводять до погіршення стану організації.
4. За видом кризової ситуації, що стала поштовхом до змін:
 - спричинені макроекономічною кризою;
 - спричинені кризою всередині організації.
5. За швидкістю змін:
 - еволюційні – трансформаційні, здійснюються на протязі тривалого періоду;
 - революційні – швидкі зміни.
6. За рівнем невизначеності змін:
 - планові – зміни, які здійснюються на основі складеного плану;
 - реактивні – швидка реакція на певні потреби.
7. За сутністю змін:
 - інтенсивні – якісні зміни;
 - екстенсивні – кількісні зміни.
8. За характером змін:
 - інкрементарні – комплекс тенденційних змін;
 - дискретні – одноразові зміни.
9. За функціональними сферами менеджменту:

- зміни в адміністративному менеджменті, що відбуваються в структурі організації, стратегії її розвитку, системах контролю, звітності й планування;
- зміни в кадровому менеджменті щодо критеріїв відбору та мотивації, перерозподілу функціональних обов'язків працівників;
- зміни у виробничому менеджменті – зміни в процесів виробництва товарів, надання послуг чи виконання робіт, режимах роботи устаткування, застосовуваних технологіях;
- зміни у логістичному менеджменті – зміни у процесі постачання сировини, матеріалів або збуту готової продукції [4].

На думку дослідників, основними видами організаційних змін є такі:

1. Зміни мети організації. Така організаційна зміна необхідна, оскільки мінливе зовнішнє середовище впливає на визначення орієнтирів організації, які залежать від попиту споживачів, дій конкурентів, політико-правових, економічних, технологічних чинників. Завданням управлінців на цьому етапі є постійний моніторинг чинників зовнішнього середовища.
2. Зміни стратегії організації – довгострокового бачення перспективи розвитку підприємства, яке відбувається під впливом зміни чинників мікро та макросередовища.
3. Зміни організаційної структури управління організацією, які проявляються у зміні типу організаційної структури: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична, проектна. Зміни в структурі організації впливають на розподіл повноважень, відповідальності, централізації, демократизації, побудову комунікацій.
4. Зміни завдань, які пов'язані із зміною цілей організації.
5. Зміни технологій відбуваються під впливом науково-технічного прогресу. Такі зміни впливатимуть на підбір персоналу, його мотивацію, підготовку менеджерів до управління підприємством на якому застосовуватимуться сучасні технології.

6. Зміни персоналу відбуваються тоді, коли рівень підготовки, професійних можливостей цього ресурсу не відповідає цілям, завданням підприємства.

7. Ресурсні зміни необхідні при зміні цілей, організаційних структур, завдань, технологій, персоналу [2, 3].

Науковці стверджують, що людина може легко управляти лише сімома елементами, які за моделлю «7S Мак-Кінзі» є такими:

- структура (structure) – спосіб розподілу праці і рівнів управління;
- стратегії (strategy) – способи підтримки конкурентних переваг;
- системи (systems) – процедури, які щоденно виконують працівники організації;
- цінності (shared values) – сталі цінності, які лежать в основі корпоративної культури;
- навички (skills) – компетенції і фактичні здібності працівників;
- стиль (style) – стиль керівництва організацією;
- співробітники (staff) [4].

Таким чином, проведені нами дослідження показали, що організаційні зміни є необхідними для забезпечення розвитку організації. Організаційні зміни відбуваються під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Організаційні зміни бувають різних видів.

1.2. Моделі організаційних змін у бізнесі

При реалізації організаційних змін в практиці організацій застосовується моделі організаційних змін.

Однією з таких моделей є логіка моделі Курта Левіна, яка передбачає, що організаційні зміни відбуваються в три етапи (рис. 1.3).

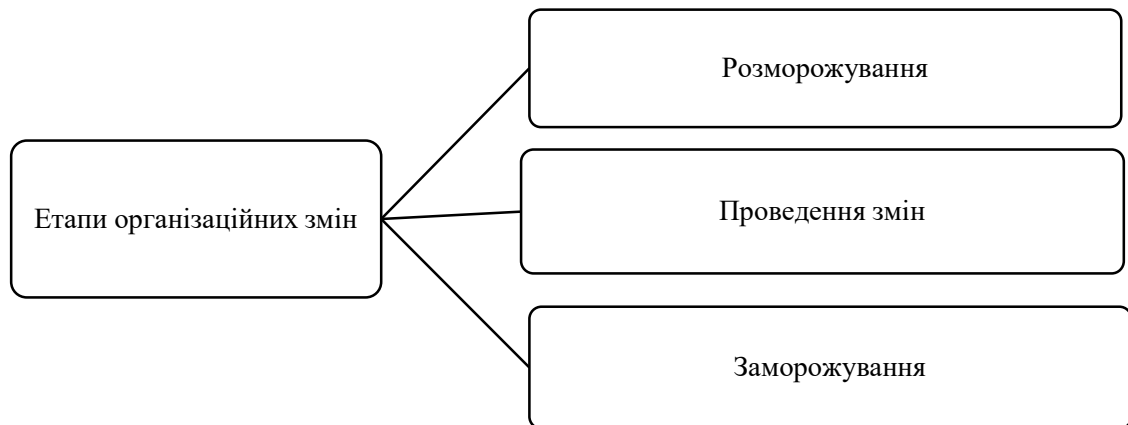


Рис. 1.3. Етапи організаційних змін

Джерело: Розроблено автором на основі [4].

Етап «розморожування» передбачає здійснення заходів, що створюють передумови для успішного проведення змін: інформування працівників, створення мотивації для змін.

Етап «проведення змін» передбачає перехід від поточного стану організації до бажаного, тому менеджери мають допомагати працівникам освоїти нові умови роботи організації.

Етап «заморожування» передбачає створення механізмів, які забезпечать ефективну діяльність організації після введення організаційних змін.

Модель «Айсберга» базується на елементах «жорстких» та «м'яких» сфер організаційної діяльності [6].

Жорсткі сфери діяльності організації – це ті сфери діяльності, які формуються у формальній організації і менеджер може ними управляти: ставити цілі, визначати завдання працівникам, мотивувати їх до покращення результатів праці, контролювати результати роботи.

М'які сфери – це ті сторони організації, на які менеджер не може контролювати – це неформальні стосунки, які виникають між працівниками організації.

Неформальні відносини мають вирішальне значення для успіху або провалу організації. Вони є важливим внутрішнім ресурсом змін, які можуть сприяти введенню змін в організації. Тому менеджеру необхідно знаходити контакти з колективом, намагатися дослідити неформальні стосунки в організації, щоб використати їх для успішного запровадження змін.

Модель 7 стратегій проведення змін Бернза Льюїса в основі яких рівень концентрації влади:

- стратегія наказу – рішення щодо змін приймають одноосібно на верхньому рівні управління і передають вниз у вигляді наказів та розпоряджень до виконання;
- стратегія заміни передбачає заміну ключових осіб організації іншими, які більш професійні та готові впроваджувати зміни;
- структурна стратегія передбачає зміну підпорядкування, повноважень, відповідальності, комунікацій між підрозділами та персоналом, який працює в одному підрозділі;
- стратегія рішень групи, яка передбачає, що члени групи отримують підтримку свого рішення від керівництва організації;
- стратегія обговорення даних базується на демократичному принципі управління, коли менеджер залучає працівників до аналізу результатів введення організаційних змін з метою отримання пропозицій для покращення ситуації;
- стратегія групового вирішення проблем – група працівників самостійно визначає проблему, збирає необхідну інформацію та приймає рішення щодо її усунення;
- стратегія проведення семінарів – передбачає проведення навчань, тренінгів, які дозволять змінювати моделі поведінки працівників, методи їх роботи та покращити між особисті відносини в колективі [4].

На думку дослідників, успіх організаційних змін в організації забезпечує наступне:

1. До роботи по запровадженню організаційних змін необхідно залучати людей, які здатні впливати на зміни в організації і тих, хто може постраждати від введення організаційних змін, тому що вони можуть бачити потенційні проблеми введення змін.
2. Узгодження змін з потребами організації. Підлеглі мають розуміти потенційний успіх організації від введення організаційних змін.
3. Управляти змінами повинен лідер.
4. Кожен лідер має створити команду однодумців, які здатні підтримати лідера на шляху запровадження організаційних змін.
5. Забезпечити навчання нових навичок, цінностей і поведінки, оскільки страх працівниками втрати компетенції зумовлює їх опір.
6. При потребі необхідно звертатися по зовнішню допомогу до консалтингових фірм, щоб зменшити ризики запровадження організаційних змін [4, 6].

Отже, дослідження показують, що економічна наука має розроблені моделі запровадження організаційних змін, тому кожна організація має вибрати модель, яка має забезпечити ефективність організаційних змін, щоб покращити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання та підвищити результативність бізнесу.

1.3. Подолання опору організаційним змінам в процесі ведення бізнесу

Впровадження організаційних змін у бізнес- діяльності нашоюхується на опір персоналу організації, який не завжди розуміє доцільність цих змін.

Опір змінам – це протидія персоналу, спрямована на запровадження змін в організації

Опір змінам може набувати таких форм:

1. Пряма відмова брати участь у нововведенні.

2. Імітація активності з одночасною демонстрацією того, що нововведення не дає позитивних результатів.
3. Клаптикове впровадження означає, що працівники позитивно сприймають лише окремі елементи змін.
4. Вічний експеримент – коли стадія експериментальної апробації організаційних змін продовжується після встановленого терміну впровадження.
5. Звітне впровадження коли фактичні результати впровадження організаційних змін не відповідають запланованим показникам змін.
6. Паралельне впровадження, коли нові моделі впровадження організаційних змін використовуються паралельно із старими моделями.

Опір змінам виникає із-за таких причин:

- невизначеність майбутнього як наслідок недостатнього інформування;
- відчуття особистих потенційних втрат;
- переконання у негативних наслідках змін;
- нерозуміння і відсутність довіри між працівниками і керівництвом;
- неадекватні системи винагороди за нові моделі поведінки працівників [4].

Причини опору змінам можна розділити на три групи (рис. 1.4).

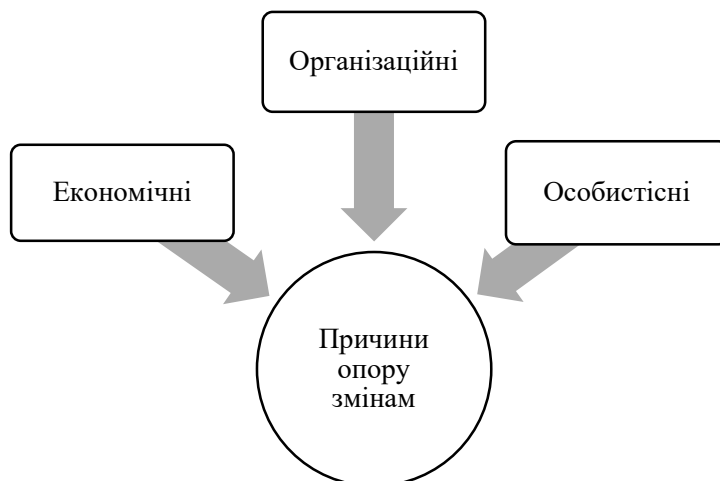


Рис. 1.4. Причини опору організаційним змінам у бізнесі

Економічні причини пов'язані із можливостями погіршення економічних показників господарської діяльності: доходу, прибутку, що призведе до зниження заробітної плати чи втрати робочого місця.

Організаційні причини пов'язані з небажанням працівника змінювати неформальні комунікації в організації.

Основа особистісних причин у психологічних особливостях працівника, які формують відчуття страху, невпевненості у майбутньому.

Під ефективністю запровадження організаційних змін розуміють співвідношення результатів і витрат.

Таким чином, ефективність впровадження організаційних змін забезпечується:

- здатністю організації швидко адаптовуватися до змін зовнішнього середовища та нестабільних ринкових умов.
- результативністю використання ресурсів та продуктивністю виробничого процесу.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «АТЛАНТ-УКРГРУП»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Атлант-Укргруп» зареєстроване як суб'єкт господарської діяльності 18 серпня 2016 року за юридичною адресою: Україна, 61093, Харківська обл., місто Харків, вулиця Ільїнська, будинок 67, квартира 59; реєстраційний номер –11191020000014342; код ЄДРПОУ – 40755021. Власником підприємства є Багін Сергій Валерійович, який володіє 100% часткою в статутному капіталі. Статутний капітал підприємства складає 1500грн (додаток А).

Основним видом діяльності ТОВ «Атлант-Укргруп» є ріелтерська діяльність – КВЕД 68.31 «Агентства нерухомості».

Додаткові види діяльності зареєстровані за такими КВЕД:

82.11 «Надання комбінованих офісних адміністративних послуг»;

82.19 «Фотокопіювання, підготування документів та інша спеціалізована допоміжна офісна діяльність»;

63.99 «Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.»;

68.20 «Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна»;

70.22 «Консультування з питань комерційної діяльності й керування».

ТОВ «Атлант-Укргруп» відноситься до групи малих підприємств. В 2019р. ТОВ «Атлант-Укргруп» складало фінансову звітність малого підприємства.

Підприємство є платником податку на прибуток, податку на додану вартість, єдиного соціального внеску.

Основним установчим документом ТОВ «Атлант-Укргруп» є Статут підприємства де визначена організаційно-правова форма господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Керівником ТОВ «Атлант-Укргруп» є директор, якому підпорядковуються заступник директора з комерційної роботи, який керує роботою ріелторів – 10 осіб та спеціалістів, які займаються фотокопіюванням документів, іншою роботою щодо підготовки угод – 2 особи; головний бухгалтер, якому підпорядковується бухгалтер; юрист-консульт; заступник директора з фінансової роботи, якому підпорядковуються спеціалісти, які надають консультаційні та інформаційні послуги – 3 особи; заступник директора з господарської роботи, якому підпорядковуються водії – 3 особи, технічний працівник. Чисельність працівників, які зайняті виконанням основних завдань підприємства – 25 осіб.

З метою оцінки господарської діяльності підприємства проведемо аналіз статей балансу ТОВ «Атлант-Укргруп» за 2022-2024 роки.

Фінансовий стан ТОВ «Атлант-Укргруп» характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів, своєчасне проведення розрахункових операцій, платоспроможність.

З даних таблиці 2.1 бачимо, що за період 2022-2024 роки валюта балансу ТОВ «Атлант-Укргруп» мало тенденцію до зниження: в 2023 році порівняно з 2022 роком. зниження становить 13,17 %, а в 2024 році порівняно з 2023 роком – 13,7 %, що є негативним та характеризує погіршення роботи підприємства.

Позитивним є те, що ТОВ «Атлант-Укргруп» в 2022-2024 роках мало зростання нерозподіленого прибутку на 447,3 тис. грн., проте негативним є те, що темп приросту цього показника теж має спадну тенденцію, так в 2023 році порівняно з 2022 роком нерозподілений прибуток зріс на 4,24 %, а в 2024 році порівняно з 2023 роком темп приросту знизився та становив лише 2,34 %.

Зниження темпів приросту даного показника призвів до того, що підприємство зменшило вкладання коштів в необоротні активи, за 2022-2024 роках залишкова вартість необоротних активів знизилася на 1670,6 тис. грн., що є негативним та характеризує погіршення умов роботи працівників, оскільки не вкладаються кошти в оновлення програм, в покращення технічних засобів, які впливають на продуктивність праці персоналу.

Таблиця 2.1.

Активи та пасиви ТОВ «Атлант-Укргруп» за 2022-2024 роки.

№ з/п	Види активів (майно) та пасивів (капіталу)	2022р., тис. грн.	2023р., тис. грн.	2024р., тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн. 2024р від 2022р.	Відносний приріст, %	
						2023р./ 2022р.	2024р./ 2023р.
	Майно - усього	10245,1	8895,4	7676,9	-2568,2	-13,17	-13,70
1.	Необоротні активи	6815,3	6466,1	5144,7	-1670,6	-5,12	-20,44
1.1.	Нематеріальні активи	611,3	402,8	348,7	-262,2	-34,11	-13,43
1.2.	Основні засоби	6204	6063,3	4796,0	-1408,0	-2,27	-20,90
1.3.	Амортизація	639,5	848,0	952,2	+312,7	+32,6	+12,3
2.	Оборотні активи	3429,8	2429,3	2532,2	-897,6	-29,17	+4,24
2.1.	Запаси	1500,7	1200,5	1263,2	-237,5	-20,00	+5,22
2.2.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	738,2	230,2	206,8	-531,4	-68,82	-10,16
2.3.	Гроші та їх еквіваленти	1190,9	998,6	1062,2	-128,7	-16,15	+6,37
	Капітал- усього	10245,1	8895,4	7676,9	-2568,2	-13,17	-13,70
3.	Власний капітал	6697,3	6981,3	7144,6	+447,3	+4,24	+2,34
3.1.	Зареєстрований (пайовий) капітал	1,5	1,5	1,5	0,0	0,00	0
3.2.	Нерозподілений прибуток	6695,8	6979,8	7143,1	+447,3	+4,24	+2,34
4.	Зобов'язання і забезпечення	3547,8	1914,1	532,3	-3015,5	-46,05	-72,19
4.1.	Поточні зобов'язання за товари, послуги	1839,7	445,4	202,8	-1636,9	-75,79	-54,47
4.2.	Поточні зобов'язання перед бюджетом	305,4	261,1	162,6	-142,8	-14,51	-37,72
4.3.	Розрахунки зі страхування	22,1	23,1	16,5	-5,6	+4,52	-28,57

Продовження таблиці 2.1

4.4.	Розрахунки з оплати праці	80,6	84,5	60,4	-20,2	+4,84	-28,52
4.5.	Інші поточні зобов'язання	1300,0	1100,0	90,0	-1210,0	-15,38	-91,82

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства (додатки Б, В, Г)

Рівень запасів на підприємстві підтримується на певному рівні, який забезпечує функціонування підприємства: так в 2023 році порівняно з 2022 роком запаси знизилися на 20 %, проте в 2024 році порівняно з 2023 роком зросли на 5,22 %.

Позитивним є те, що за 2022-2024 роках зменшилися боргові зобов'язання підприємства перед контрагентами, державним бюджетом, працівниками щодо розрахунків по заробітній платі, але водночас зменшення дебіторської та кредиторської заборгованостей є наслідком зниження темпів діяльності підприємства, що є негативним.

Таким чином, з аналізу статей балансу бачимо, що фінансування підприємства в 2022-2024 роках базувалося на внутрішніх джерелах: так в 2024 році порівняно з 2022 роком прибуток зріс на 447,3 тис. грн., та з року в рік мав тенденцію зростання, що є позитивним та дало можливість підприємству здійснювати господарську діяльність. З інших джерел внутрішнього фінансування значення мала нарахована амортизація, в 2024 році порівняно з 2022 роком її розмір зріс на 312,7 тис. грн.

Для забезпечення потреби в фінансуванні діяльності, ТОВ «Атлант-Укргруп» користується короткостроковою поворотною безвідсотковою фінансовою допомогою, яку в 2022-2024 роках надавав власник підприємства.

Поповнення внутрішніх джерел фінансування діяльності ТОВ «Атлант-Укргруп» здійснюється за рахунок зростання доходів від реалізації послуг, які надає підприємство.

2.2. Оцінка системи управління організаційними змінами ТОВ «Атлант-Укргруп»

Досліджуваний період 2022 - 2024 років – це період, коли діяльність підприємства перебувала під впливом чинника, який зумовлений повномасштабною агресією росії стосовно України.

Харків – це місто, яке потрапило у зону бойових дій та піддалося руйнуванню.

У 2024 році керівництвом ТОВ «Атлант-Укргруп» було прийняте рішення про переїзд у місто Біла Церква Київської області.

Ця організаційна зміна була підтримана більшістю працівників, які не евакуювалися з міста Харків та залишалися працювати на підприємстві станом на 1 січня 2025 року.

Управлінське рішення про зміну місцезнаходження підприємства було прийняте під впливом зовнішнього чинника – агресія росії, наслідком якого стало втрата ринку послуг досліджуваним підприємством та погіршення його фінансових показників господарської діяльності.

Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Атлант-Укргруп» дає можливість зробити висновок про те, що за період 2022-2024 роках підприємство було прибутковим (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ «Атлант-Укргруп» за 2022-2024 роки тис. грн.

Показник	2022 р.	2023р.	2024р.	Абсолютне відхилення		
				2024/2022рр.	2023/2022рр.	2024/2023рр.
Чистий дохід від реалізації послуг	11166,8	10700,9	7600,8	-3566,0	-465,9	-3100,1
Собівартість реалізованих послуг	10074,2	10354,6	7401,6	-2672,6	+280,4	-2953,0

Продовження таблиці 2.2

Фінансовий результат	1092,6	346,3	199,2	-893,4	-746,3	-147,1
Податок на прибуток	197,0	62,3	35,9	-161,1	-134,7	-26,4
Чистий прибуток	895,6	284,0	163,3	-732,3	-611,6	-120,7

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства (додатки Б, В, Г)

Проте з аналізу фінансових показників ТОВ «Атлант-Укргруп», що зазначені в таблиці 2.2 бачимо, що в досліджуваному періоді для таких показників, як чистий дохід, прибуток, чистий прибуток характерна тенденція зниження, яка відображає труднощі розвитку даного підприємства. Собівартість реалізованих послуг в 2024 році порівняно з 2022 роком знизилася на 2672,6 тис. грн., що є позитивним, хоча в 2023 році порівняно з 2022 роком цей показник зріс на 280,4 тис. грн.

З аналізу відносних показників динаміки чистого доходу, собівартості, фінансового результату, чистого прибутку бачимо, що в 2022-2024 роках вони мали негативне значення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансові показники ТОВ «Атлант-Укргруп» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р., тис. грн.	2023р., тис. грн.	2024р., тис. грн.	Зміна (+,-),%		
				2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації послуг	11166,8	10700,9	7600,8	-31,93	-4,17	-28,97
Собівартість реалізованих послуг	10074,2	10354,6	7401,6	-26,53	+2,78	-28,52
Фінансовий результат	1092,6	346,3	199,2	-81,77	-68,30	-42,48
Податок на прибуток	197,0	62,3	35,9	-81,78	-68,37	-42,37
Чистий прибуток	895,6	284,0	163,3	-81,77	-68,29	-42,50

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства (додатки Б, В, Г)

Крім цього темпи зниження чистого доходу були вищі ніж темп зниження собівартості реалізованих послуг, що призвело до більш високих темпів зниження фінансового результату та чистого прибутку підприємства.

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «Атлант-Укргруп» дає можливість зробити висновок про те, що підприємство в 2022р., 2023р., 2024р. мало прибуток, який дав можливість підприємству підтримувати свою господарську діяльність, проте це внутрішнє джерело фінансування було слабким, щоб забезпечити нарощування обсягів доходу підприємства.

Таким чином, дослідження показали, що діяльність підприємства у 2024 році порівняно з 2022 роком погіршилася та характеризувалася зниженням доходів та прибутку, що потребувало від менеджменту прийняття управлінських рішень спрямованих на організаційні зміни, оскільки чинник, який провокував негативні процеси в досліджуваному середовищі був чинником макросередовища.

Проведемо розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Атлант-Укргруп» за 2022-2024 років. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Атлант-Укргруп» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023р.	2024р.	Зміна (+,-)		
				2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт автономії	0,65	0,78	0,93	+0,28	+0,13	+0,15
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,50	0,38	0,49	-0,01	-0,12	+0,11
Коефіцієнт маневрування	-0,02	0,07	0,28	+0,30	+0,09	+0,21

Джерело: розраховано автором за даними підприємства (додатки Б, В, Г)

Коефіцієнти фінансової стійкості характеризують структуру розподілу засобів підприємства та їх джерел. Коефіцієнт автономії визначається часткою власних джерел засобів у загальному підсумку балансу.

З аналізу коефіцієнта автономії ТОВ «Атлант-Укргруп» за період 2022-2024рр., бачимо, що підприємство мало високі показники даного коефіцієнта. Повна фінансова стійкість досягається при значенні коефіцієнта 0,5. Коефіцієнт автономії ТОВ «Атлант-Укргруп» в 2022р. перевищив норму на 0,15 пунктів, а в 2024р. на 0,43 пункти. ТОВ «Атлант-Укргруп» в 2022-2024рр. фінансувало свою діяльність в основному лише з внутрішніх джерел, не залучало зовнішні запозичення, що стало стримуючим чинником його розвитку.

Для детальнішого аналізу платоспроможності підприємства основний коефіцієнт необхідно доповнити показником співвідношення оборотних і необоротних активів. Аналіз цього показника не є однозначним. При перевазі оборотних активів (значення перевищує 1) підприємство характеризується великою платоспроможністю за рахунок зростання частки ліквідних активів. Але зайве зростання фінансової стабільності може завдати шкоди процесу роботи, оскільки додаткові кошти відволікаються на обслуговування реалізації. Оптимальне значення цього коефіцієнта залежить від стратегії підприємства. Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів по ТОВ «Атлант-Укргруп» визначається специфікою роботою, оскільки дане підприємство надає послуги, які потребують збільшення необоротних активів підприємства. Таким чином, коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів по ТОВ «Атлант-Укргруп» в 2023р. порівняно з 2022р. знизився на 0,12, в 2024р. порівняно з 2023р. показник зріс на 0,11 пунктів, за період 2022-2024рр. показник зменшився на 0,01.

Коефіцієнт маневрування обчислюється як відношення власних обігових коштів підприємства до загальної величини джерел власних коштів. Він показує частку мобільних власних коштів, якою можна розпоряджатися відносно вільно. Якихось орієнтирів в значеннях цього коефіцієнта немає, хоча з позиції фінансової стійкості високе його значення ($> 0,5$) може оцінюватися позитивно.

З аналізу значень коефіцієнта маневреності по ТОВ «Атлант-Укргруп» бачимо, що рівень показника низький, про те в 2024р. порівняно з 2022р. коефіцієнт

маневреності зріс на 0,26 пунктів, що є позитивним. Таким чином, значення коефіцієнта маневрування ТОВ «Атлант-Укргруп» свідчить про низький рівень фінансової стійкості підприємства, що є наслідком того, що ТОВ «Атлант-Укргруп» в 2022-2024рр. не нарощує обсяги діяльності, а намагається підтримувати господарську діяльність. ТОВ «Атлант-Укргруп» не може забезпечити належний рівень своєї діяльності лише із внутрішніх джерел фінансування, йому необхідні зовнішні запозичення.

Проведемо оцінку ліквідності активів підприємства ТОВ «Атлант-Укргруп» в 2022-2024рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Коефіцієнти ліквідності активів ТОВ «Атлант-Укргруп» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023р.	2024р.	Зміна (+,-)		
				2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,34	0,52	2,00	+1,66	+0,18	+1,48
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,54	0,64	2,38	+1,84	+0,10	+1,74
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,97	1,27	4,76	+3,79	+0,30	+3,49

Джерело: розраховано автором за даними підприємства (додатки Б, В, Г)

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує частку короткострокової заборгованості, яку підприємство здатне погасити найближчим часом. Показник визначається відношенням величини найбільш ліквідних активів до суми найбільш термінових зобов'язань і короткострокових пасивів. Оптимальне значення цього коефіцієнта перебуває в межах $0,2 \div 0,5$.

З аналізу показників бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Атлант-Укргруп» в 2022-2023рр. знаходився в межах норми, в 2024р. значення показника перевищило нормативне значення.

Коефіцієнт критичної ліквідності, відомий також як проміжний коефіцієнт покриття, показує перспективну платоспроможність підприємства на період, що дорівнює середній тривалості одного обороту дебіторської заборгованості. Він відображає платоспроможність підприємства за умови своєчасних розрахунків із дебіторами. Рекомендоване значення коефіцієнта – не менше 1.

Коефіцієнт критичної ліквідності ТОВ «Атлант-Укргруп» в 2022-2023рр. був нижче норми, проте в 2024р. показник зріс та перевищив рекомендоване значення на 1,38 пункти.

Коефіцієнт поточної ліквідності, відомий також як коефіцієнт покриття, обчислюється як відношення всіх оборотних активів до величини короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт відображає платоспроможність підприємства не тільки за умови своєчасних розрахунків з дебіторами через реалізацію послуг, й за умови продажу (якщо це дуже потрібно) інших матеріальних оборотних засобів. Вважають, що коли цей коефіцієнт перевищує 2, то це добре.

З розрахованих показників поточної ліквідності за 2022-2024рр. бачимо, що показник з року в рік покращувався, а в 2024р. перевищив нормативний показник, що є позитивним.

Ділову активність характеризують показники, що відображають відношення обороту продукції до різних груп статей балансу. Ці показники можна записати у відсотках або у коефіцієнтах.

Розрахований показник фондівдачі в таблиці 2.6 свідчить про те, що ділова активність ТОВ «Атлант-Укргруп» за період 2022-2024рр. знизилася.

В 2024р. порівняно з 2022р. показник фондівдачі зменшився на 0,13, що є негативним.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти ділової активності ТОВ «Атлант-Укргруп» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023р.	2024р.	Зміна (+,-)		
				2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023
Фондовіддача	1,05	1,12	0,92	-0,13	+0,07	-0,20
Чистий прибуток на 1 грн. обороту, %	8,02	2,65	2,15	-5,87	-5,37	-0,50
Валовий прибуток на 1 грн. обороту	9,78	3,24	2,62	-7,16	-6,54	-0,62

Джерело: розраховано автором за даними підприємства (додатки Б, В, Г)

Важливими показниками, які дають оцінку ефективності управління є чистий прибуток на 1 грн. обороту та загальний прибуток на 1 грн. обороту.

Ці показники характеризують ефективність використання одержаного прибутку. З розрахованих показників рентабельності бачимо, що робота підприємства ТОВ «Атлант-Укргруп» в 2022-2024рр. була рентабельною, проте негативною є тенденція зниження показників рентабельності підприємства, що свідчить про зниження темпів його розвитку.

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Атлант-Укргруп» є суб'єктом господарювання малого підприємництва, позитивним є те, що за 2022-2024 рр. підприємство було прибутковим, проте аналіз фінансових показників показує тенденцію погіршення діяльності досліджуваного підприємства.

Стримуючим чинником розвитку ТОВ «Атлант-Укргруп» у 2022-2024 роках був маломісткий ринок збуту, тому що він перебував під впливом чинника військових дій, які мали місце на сході України.

Нестабільність зовнішнього середовища вплинула на те, що діяльність підприємства фінансувалася в основному за рахунок власного капіталу. Зовнішнім джерелом фінансування підприємства в 2022-2024рр. була поворотна короткострокова безвідсоткова фінансова допомога власника. Досліджуване підприємство не могло користуватися зовнішніми запозиченнями банків чи інвестиційними ресурсами.

Управлінське рішення щодо зміни місця розташування підприємства є позитивним, тому що ті умови в яких перебувало підприємство у 2022-2024 роках не створювало можливостей для його подальшого розвитку.

ТОВ «Атлант-Укргруп» у 2022-2024 роках було прибутковим, що поповнювало власний капітал підприємства, але цих коштів було не достатньо для розвитку підприємства.

Вважаємо, що управлінське рішення щодо організаційних змін – це переїзд до міста Біла Церква було правильним, тому що даний регіон знаходиться в тилу і розвивається та потребує тих послуг, які пропонує ТОВ «Атлант-Укргруп». Крім цього, досліджуване підприємство для розвитку своєї діяльності може залучити зовнішні джерела фінансування.

Цікавими для ТОВ «Атлант-Укргруп» можуть бути урядові програми, які спрямовані на підтримку розвитку малих підприємств, зокрема програма «Доступні кредити 5-7-9%».

2.3. Реалізація стратегії змін у досліджуваній організації

Важливим завданням ТОВ «Атлант-Укргруп» у нових умовах господарювання є вибір певної стратегії змін.

Робота щодо визначення стратегії змін для досліджуваного підприємства включає:

1. Аналіз співвідношень між ринковими умовами й внутрішніми характеристиками організації.
2. Гармонізація розвитку організації в результаті запроваджених організаційних змін.

Оскільки, ТОВ «Атлант-Укргруп» змінило місце розташування свого бізнесу, йому не вдасться зберегти без змін своє внутрішнє середовище, оскільки необхідно буде пристосуватися до нових економічних та соціальних умов зовнішнього середовища. Така трансформація передбачає:

- зміну стратегій, цілей, завдань;

- оптимізацію процесів управління;
- оптимізацію організаційної структури управління.

Стан ТОВ «Атлант-Укргруп» є вразливим, тому що ця організація опинилася у незнайомому мікросередовищі, що потребуватиме:

- дослідження потреб споживачів, особливостей попиту;
- вивчення конкурентного середовища;
- вивчення особливостей контактних аудиторій.

У цих умовах ТОВ «Атлант-Укргруп» не може не відчувати певних труднощів щодо забезпечення ефективної діяльності.

Послуга, яку надає досліджуване підприємство на новому ринку збуту може мати не конкурентну ціну, тому що умовно-постійні витрати досліджуваного підприємства можуть бути зависокими, тому що підприємству потрібно орендувати приміщення, витратити кошти на переміщення бізнесу, витратити кошти на підтримку персоналу в процесі пошуку житла, перевезення майна з міста Харків у місто Біла Церква.

На початковим етапах облаштування на новому місці ТОВ «Атлант-Укргруп», може бути збитковим, тому що основні зусилля витрататиме не на адаптацію до ринкових умов а на вирішення проблем внутрішнього середовища.

В цих умовах, досліджуваному підприємстві варто застосовувати стратегію оптимізації, яка буде передбачати підвищення економічної та соціальної ефективності через контроль витрат, що в майбутньому призведе до зростання прибутку організації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

Основними проблемами впровадження організаційних змін є опір персоналу. Співробітники можуть чинити опір змінам через страх втрати роботи, зміну звичного робочого процесу, нерозуміння мети або страх, що нові методи будуть складнішими.

Проблемою впровадження організаційних змін є недостатня комунікація: нечітке, нерегулярне або неповне інформування про причини, цілі та наслідки змін може викликати невпевненість і негативне ставлення у колективі.

Нечіткі цілі та плани можуть перешкоджати введенню організаційних змін. Коли цілі змін не визначені чітко, а план впровадження хаотичний, складно досягти бажаних результатів.

Також серед поширених труднощів є впровадження організаційних змін є неврахування організаційної культури та неготовність керівництва. Ігнорування організаційної культури передбачає зміни, які суперечать цінностям, нормам та культурі компанії, що перешкоджає запровадженню змін..

Якщо керівники не демонструють чітку підтримку змін, не беруть на себе відповідальність за них, це послаблює їхній вплив і призводить до низької мотивації співробітників.

Для того, щоб організаційні зміни в бізнесі були ефективними необхідно здійснювати підготовку персоналу, який буде задіяний у процесі впровадження організаційних змін.

Персонал має бути проінформований про мету проведення організаційних змін, про їх вплив на кожного члена колективу та колектив у цілому. Має бути оприлюднена інформація про те, кого з членів колективу стосуватимуться нововведення.

Процес впровадження організаційних змін буде ефективним при умові детального планування, що дасть змогу уникнути непорозумінь з персоналом. Важливим є забезпечення прозорості та відкритості процесу впровадження організаційних змін. При формуванні планів необхідно враховувати досвід впровадження попередніх організаційних змін.

При плануванні організаційних змін важливо визначати забезпечення їх ресурсами. Без фінансових ресурсів організаційні зміни не можливі.

Для ефективного впровадження організаційних змін необхідно розробити дієву систему контролю та оцінювання результатів їх впровадження.

Шляхи покращення впровадження організаційних змін включають:

- структурований підхід до змін;
- відкриту комунікацію з працівниками;
- залучення співробітників до процесу змін;
- ефективне лідерство та подолання опору за допомогою навчання, переговорів та, в крайніх випадках, примусу.

Ефективність організаційних змін характеризується такими властивостями:

1. Дієвість – ступінь досягнення системою поставлених цілей здійснення організаційних змін (якість, кількість, своєчасність);
2. Економічність – ступінь використання системою ресурсів на проведення організаційних змін (відношення обсягу ресурсів належних до використання до обсягу фактично використаних) на досягнення поставлених цілей;
3. Якість – ступінь відповідності системи після проведення організаційних змін вимогам, специфікаціям та очікуванням зі сторони зацікавлених сторін;
4. Прибутковість – відношення валових доходів до сукупних витрат після введення організаційних змін.
5. Якість життя – то, яким чином персонал підприємства, залучений до планування та імплементації організаційних змін, спричиняє супротив або навпаки – сприяє організаційним змінам.

6. Приріст продуктивності – відображає різницю між відношенням кількості продукції, виробленої підприємством, після імплементації організаційних змін, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період, та аналогічним показником до проведення організаційних змін [10].

Важливим напрямком організаційних змін в організації є зміни корпоративної культури.

Для підвищення ефективності корпоративної культури важливо, щоб вона підтримувала місію, цілі та конкретну стратегію розвитку організації. При цьому мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що веде до досягнення максимальних результатів, при цьому зміни, вироблені в корпоративній культурі, потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Чим більше організація, чим значущі нові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку місії і культури.

Таким чином, впровадженні організаційних змін на підприємстві є складним та тривалим процесом, який потребує виваженого планування, підготовки та поінформованості персоналу, належного рівня прозорості та відкритості.

ВИСНОВОК

Організація є динамічною системою, її розвиток відбувається в результаті впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реакцією організації на вплив цих чинників є організаційні зміни, які можуть стосуватися зміни цілей, стратегій, завдань організації, її ресурсного забезпечення, впровадження нових технологій, виведення нових товарів на ринок.

Організаційні зміни потрібні для адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, щоб компанія залишалася життєздатною, ефективною та конкурентоспроможною. Вони допомагають уникнути кризових явищ, впровадити нові методи роботи, оптимізувати структури, технології, стратегії та покращити досягнення цілей.

Ефективність організаційних змін забезпечується плануванням кроків впровадження змін, підготовки персоналу до цих змін..

Основними типами змін є:

1. Стратегічні - розробляються та впроваджуються з певною метою для досягнення стратегічних завдань.
2. Ситуаційні - відбуваються як реакція на несподівані події або зовнішні виклики.

Загалом, організаційні зміни є інструментом для постійного розвитку та підвищення життєздатності організації в умовах, що постійно змінюються.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві // Галицький економічний вісник. – 2013. – №2(41). – с.66-72. [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://files.core.ac.uk/download/pdf/60849798.pdf>
2. Кузьмін О. Є, Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. – Київ : «Академвидав», 2003. – 416 с.
3. Мельник О. Г. Організаційні зміни: сутність та види // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Випуск 19.3. – С. 231-235. [Електронний ресурс]. Режим доступу:
https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf
4. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посіб. – Тернопіль: ЗУНУ, 2023. – 148 с
5. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. - Київ: Кондор, 2005. – 860 с.
6. Петрова І. Управління змінами: навч. посіб. / І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький. – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 66 с.
7. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Економіка та суспільство. – 2020. - № 22. [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<file:///C:/Users/Maup37/Downloads/16096-154-1-10-20210311.pdf>.
8. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах // Мукачівський державний університет. – 3018. - Випуск 19. – С. 568-572. [Електронний ресурс]. Режим доступу:
https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf.
9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. – Київ : «Академвидав», 2005. – 608 с.

10. Шевченко І.Б. Управління змінами : навч. посіб. – Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231с.

ДОДАТКИ