МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Софії ВОРОЖБИТ

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
Директор ТОВ «Автошанс плюс»
Максим ГРЕЩАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ВОРОЖБИТ С. Управління змінами в діяльності підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження системи управління ризиками підприємства У другому розділі здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінку управління ризиками підприємства, запропоновано механізм підвищення конкурентоспроможності за рахунок змін на підприємстві. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності за рахунок змін на підприємстві.

Ключові слова: управління змінами, потенціал підприємства, стратегія змін, конкурентоспроможність, ефективність.

ANNOTATION

VOROZHBYT S. Management of changes in enterprise activity. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management". Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the enterprise's risk management system was carried out. In the second chapter, an analysis of the enterprise's internal and external environment, an assessment of the enterprise's risk management, and a mechanism for increasing competitiveness through changes in the enterprise were carried out. The result of the study was recommendations on increasing competitiveness through changes in the enterprise.

Keywords: change management, enterprise potential, change strategy, competitiveness, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……..…….. 7

1.1. Сучасні підходи до управління змінами на підприємстві……... 7

1.2. Сучасні методи управління змінами на підприємстві…. 10

1.3. Кадрові зміни на підприємстві…….. 15

Висновки до першого розділу..... 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТзОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»…… 20

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства……... 20

2.2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства…… 24

2.3. Оцінка стану управління змін на підприємстві…… 33

2.4. Пропозиції щодо удосконалення управління змінами в діяльності підприємства…… 38

Висновки до другого розділу…… 41

ВИСНОВКИ…… 42

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 44

ДОДАТКИ…….. 48

ВСТУП

Актуальність теми. Особливістю воєнного стану є те, що серед змін на підприємстві, як правило, переважають ситуаційні зміни, тому процес управління ними ускладняється через непередбачуваність та невизначеність. Зміни зовнішнього середовища обумовлюють необхідність змін в системі внутрішнього управління підприємством. Система менеджменту зобов'язана володіти необхідною інформацією, компетентністю та вмінням управляти змінами на підприємстві. Весь персонал підприємства повинен бути напоготові до змін, знати свої повноваження та відповідальність у біль-яких кризових ситуаціях.

Своєчасне передбачення менеджерами усіх рівнів управління можливих змін сприятиме прогнозуванню адаптивної поведінки підприємства. Впровадження різнорівневих змін у систему організаційного розвитку підприємства є стратегічним завданням, особливо в умовах воєнного стану, щодо виживання, розвитку та підвищення конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом, динаміки економічного розвитку підприємства обумовлюються періодичними кризовими явища, які порушують рівновагу системи підприємства та можуть призвести до системних проблем функціонування. У разі виникнення будь-яких нестандартних ситуацій постає проблема вибору та своєчасності використання ефективних методів управління змінами. Управління змінами на підприємстві набуває актуального значення вивчення особливостей та процесу проведення змін як вітчизняними, так і зарубіжними вченими: Беланжер Л., Дж. Хубер, Тарасюк Г. М., Верба В.А. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасних методів управління змінами, які відповідає адекватним ринковим умовам функціонування підприємства в умовах воєнного стану.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити сучасні підходи до управління змінами на підприємстві;

- визначити кадрові зміни на підприємстві;

- охарактеризувати сучасні моделі управління змінами на підприємстві;

- оцінити діяльність підприємства в конкурентному середовищі;

- дослідити стан управління змінами на підприємстві;

- запропонувати механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок змін на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління змінами на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів щодо управління змінами на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління змінами. У процесі вивчення теоретичних основ управління змінами на підприємстві використано загальнонаукові методи дослідження; аналіз стану управління змінами на підприємстві проведено шляхом дедукції та індукції, матричних методів, розрахунково-аналітичних та порівняльних методів дослідження.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 10 травня 2024 року).

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження системи управління ризиками підприємства У другому розділі здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінку управління ризиками підприємства. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності за рахунок змін на підприємстві.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінках. Робота містить 10 рисунків, 9 таблиць, список використаних джерел 43 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сучасні підходи до управління змінами на підприємстві

Будь-якому підприємству для виживання на ринку та збереження конкурентних позицій необхідною є така система управління, яка б відповідала особливостям внутрішнього і зовнішнього середовища, сприяла реалізації стратегічних цілей та найбільш повно була зорієнтована на максимізацію вартості підприємства. таким чином, управління змінами – одна з найбільш затребуваних технологій управління підприємством у контексті його успішного розвитку [1].

Якщо розглядати зміни у широкому розумінню, то це означає впровадження підприємством нових моделей поведінки під виливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Характеризуючи зовнішні чинники зміни можуть відбуватися у зміні політично-військових, соціально-економічних та інших чинників; споживчих смаків; умов конкуренції; технологічних процесів. Також термін «зміни» характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі. З огляду на важливість залучення керівного апарата, зміни перетворюються на програми трансформації чи реорганізації, ініційовані керівництвом [2]. Розглянемо теоретичні означення сутності категорії «управління змінами» у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теоретичні означення категорії «управління змінами» [3]

Джерело	Сутність терміну
Консультаційна фірма Prosci [3]	Управління змінами – це процес, інструменти та методи управління, пов’язаними з людьми, для досягнення потрібних бізнес-результатів.

продовження таблиці 1.1

М. Рейс [3]	Управління змінами розглядає як сукупність всіх дій, пов’язаних з довгостроковими змінами, сутність якого полягає у створенні контексту або ситуації, сприятливої для всіх процесів змін.
Т. Гринько, Т. Гвініашвілі [3]	Управління організаційними змінами розуміють як процес управління переходом організації як системи з одного стану до іншого.
А. М. Шеремет [3]	Управління змінами - це заходи, які мають забезпечувати досягнення якісно нових зв'язків між об'єктами управління для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.
Бенніс [3]	Управління змінами - це процес управління організаційними змінами як комплексну стратегію, призначену для зміни відношень, норм, цінностей організації, з можливістю адаптуватися та генерувати нову форму змін.

Таким чином, дослідники мають різноманітні погляди на управління змінами, які характеризуються як напрям удосконалення діяльності підприємства, впровадження організаційних змін структурі управління, забезпечення адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища та формування стратегічного розвитку, реалізації механізмів управління внутрішніми змінами.

Проведено дослідження в контексті удосконалення діяльності організації внаслідок організаційних змін характеризує управління організаційними змінами як процес реалізації відповідних організаційних та управлінських перетворень, який передбачає використання нових технологій, інструментів та

методів організації та системи управління, з метою забезпечення оптимізації діяльності організації [4].

Варто наголосити, що управління змінами в діяльності підприємства передбачає процес постійної адаптації напряму діяльності підприємства, зміни поведінки працівників, корегування стратегії розвитку. Необхідність управління змінами в організації пов'язана з невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування[5]. Проведемо характеристику сутності «управління змінами» діяльності підприємства з точки зору відомих підходів управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до управління змінами [6]

Отже, як бачимо є багато підходів сутності «управління змінами» діяльності підприємства, які спрямовані на підвищення ефективності управління, коригування стратегічного розвитку підприємства, впровадження продуктової конкурентної стратегії. В умовах воєнного стану підприємства працюють в невизначених ситуаціях, загрози можуть бути непередбачуваними, а тому підприємства повинні оперативно на них реагувати. Кожне підприємство має цілі, структуру, технології, людський та фінансовий капітал, проте під тиском зовнішнього середовища менеджери здійснюють цілеспрямовані дії на внутрішні процеси з метою стабільного та елективного розвитку підприємства.

Узагальнивши загальноприйнятні підходи до управління змінами, вважаємо за доцільне запропонувати стратегічний підхід до управління змінами. Згідно із цим підходом, управління змінами є інтегрованою у стратегічний менеджмент, але відносно автономною діяльністю, спрямованою на врахування чинників змін та інструментів провадження змін у ході досягнення цілей та стратегії підприємства на всіх етапах її реалізації [7].

Отже, в системі управлінні змінами діяльності підприємства виокремлюють такі складові:

1) управління діяльністю підприємства, яка спрямована на адаптацію до нових умов діяльності та ефективну стратегію подальшого розвитку;

2) управління персоналом, який передбачає створення умов для розвитку персоналу та подолання опору змінам. Тільки в умовах системного та комплексного підходу з одночасним врахування підприємством обох складових управління змінами в діяльності може сприяти успішному перетворенню.

1.2. Сучасні методи управління змінами на підприємстві

Процес управління змінами є важливим для стійкості та розвитку організації [8]. Метою управління змінами в діяльності підприємства є прогрес від існуючого стану до необхідного стану, тобто відбуваються зміни всередині підприємства за двома напрямами: бізнес-процесами та персоналом (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Напрями управління змінами [9]

Отже, напрями управління змінами передбачають реалізацію програми змін, яка може мати циклічний характер процесів змін; визначають етапи впровадження змін; компетентність управлінської команди. Характерною

складовою управління змінами діяльності підприємства є наявність цілей, функцій, методів управління змінами (рис. 1.3).

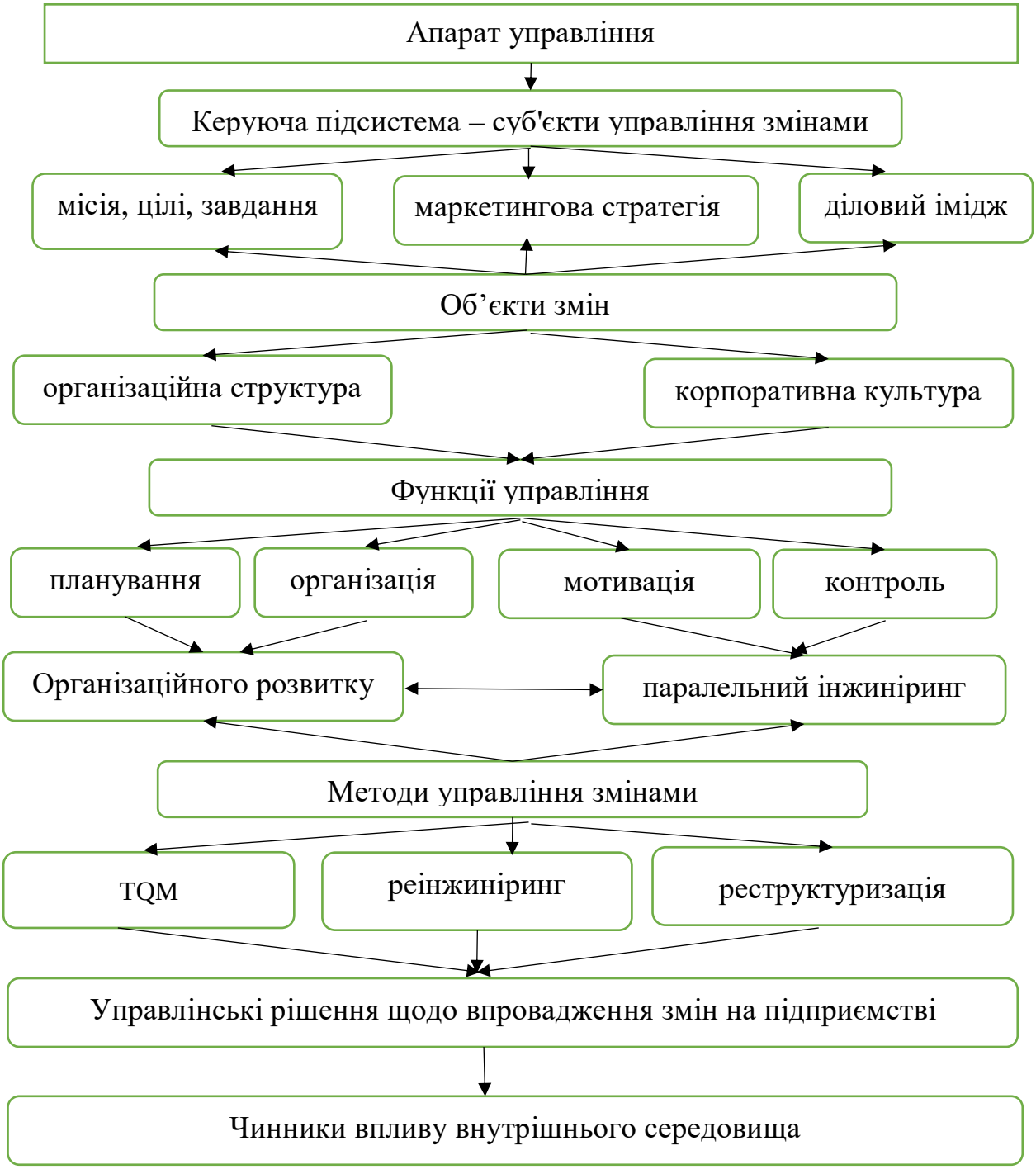


Рис. 1.3. Система управління змінами на підприємстві [10]

Управління змінами як система має включати три елементи:

– сукупність методів, інструментів і процесів для управління змінами;

– компетентність менеджерів усіх рівнів у плані управління та лідерства;

– стратегічний потенціал підприємства в плані чутливості до змін ринку та готовності до змін самого підприємства [11].

Система управління змінами діяльності підприємства характеризується цілісністю, адаптивністю, сумісністю та синергетичним розвитком. Ці властивості визначають характер поведінки системи, узгодження цілей змін із місією підприємства, модель управління змінами та механізми стратегічного розвитку.

Оптимальна модель управління змінами діяльності підприємстві складається з таких етапів:

1 етап. Усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі під впливом чинників зовнішнього середовища ускладняється ефективне функціонування підприємства, що вимагає змін у внутрішньому середовищі для подальшого функціонування.

2 етап. Формулювання мети управління змінами. На другому етапі здійснюється аналіз можливих наслідків трансформацій, менеджери оцінюють перспективи підприємства, визначають можливість працівників адаптуватися до нових умов роботи, забезпечити розвиток підприємства.

3 етап. Планування напрямів управління змінами. Менеджери узгоджують загальний проєкт змін, розробляють заходи з реалізації змін, налагоджують внутрішні комунікативні зв’язки з персоналом для запобігання опору змінам. Формують команду виконавців, обґрунтовують механізми управління змінами на підприємстві.

4 етап. Моделювання результатів здійснення зміни на підприємстві. Менеджери вивчають альтернативні варіанти вирішення проблемних ситуацій, здійснюють моделювання найкращого економічного ефекту, приймають управлінське рішення щодо впровадження змін на підприємстві. На цьому етапі здійснюється аналіз впливу наслідків від реалізації змін, визначаються напрями оптимізації плану змін між керованою і керуючою системами, підсумовуються результати вивчення причин опору змінам з боку персоналу.

5 етап. Реалізація заходів та контроль за виконання змін на підприємстві. На цьому етапі впроваджуються управлінські рішення щодо змін на підприємстві, заходи мотивації персоналу, здійснюється оперативний контроль повноти та оцінка ефективності виконання запланованих заходів щодо змін на підприємстві.

6 етап. Закріплення результатів реалізації змін на підприємстві. На цьому етапі діяльність підприємства переводиться на нові умови функціонування, забезпечується виконання планових завдань, дій та заходів.

Управління змінами в діяльності підприємства націлена на довгострокову перспективу, яка передбачає основні види бізнес-стратегій, орієнтованих на зміни (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні види бізнес-стратегій, які орієнтовані на зміни [12]

Види бізнес стратегій	Переваги (сильні сторони)	Недоліки (слабкі сторони)
1. Стратегія органічного зростання	використання власних ресурсів та залученого капіталу	обмежена здатність реагувати на погрози та можливості зовнішнього середовища
2. Стратегія розвитку за рахунок злиття та поглинання	забезпечує підприємству швидке зростання	складність об'єднання підприємств через різну структуру бізнес-процесів, корпоративну культур
3. Створення спільних підприємств і стратегічне партнерство	об'єднання ресурсів та можливостей, досягнення власних цілей, забезпечення довгострокового успіху	неможливість повного уникнення проблем, пов'язаних зі складністю об'єднання підприємств

Отже, результатами організаційних змін є бізнес-стратегії, які можуть бути орієнтовані на стратегію органічного зростання, метою якої є розширення відносної частки ринку за рахунок інвестицій у розвиток підприємства; стратегію розвитку за рахунок злиття та поглинання передбачає використання

зовнішніх можливостей для розширення бізнесу, а також захоплення нових ринків збуту; стратегія створення спільних підприємств і стратегічного партнерства забезпечує об'єднання ресурсів та можливостей для досягнення мети підприємства на довгострокову перспективу.

1.3. Кадрові зміни на підприємстві

В умовах воєнного стану функція організування персоналу має неабияке значення та полягає в адмініструванні через формування на підприємствах організаційних документів-регламентів (правила внутрішнього трудового розпорядку), розпорядчої (наказ про дистанційну роботу) та довідково інформаційної документації (протоколи проведення нарад з охорони праці й техніки безпеки, акти впровадження комплексних заходів з охорони праці та техніки безпеки). Згідно із чинним законодавством, нормальна тривалість робочого часу в період дії воєнного стану може бути збільшена до 60 год на тиждень (а для працівників, яким законодавство встановлює скорочену тривалість робочого часу, – не більше ніж 50 год на тиждень) [13]. Зважаючи на особливості трудового законодавства в умовах воєнного стану та виробничі потужності, доцільно визначитись із тривалістю робочого тижня, а також організуванням трудових відносин на підприємствах [14].

В сучасних умовах високого рівня невизначеності підприємства сприймають управління змінами з позицій поведінкового та адаптивного підходів. Поведінковий підхід передбачає формування відповідних моделей поведінки, стимулювання працівників до змін, єдності персоналу у процесі впровадження змін. Адаптивний підхід ґрунтується на компетентності менеджерів управляти змінами через адаптацію підприємства до реалій сучасності, загроз зовнішнього середовища, балансування внутрішнього потенціалу.

Кадрові зміни – складова і управлінських, і організаційних змін та становлять зміни організаційного механізму формування, відтворення, розвитку

та використання персоналу, які передбачають створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [15]. Кадрові зміни передбачають наявність елементів, які під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища створюють умови підвищення або зниження результативності підприємства (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Кадрові зміни в організації [16]

Реалізація змін на підприємстві доволі часто пов’язується з виникненням соціально-психологічного феномену опору. Цей феномен у своїй основні є наслідком консервативності людей, їхнього прагнення до стабільності, а також небажання щось змінювати у своєму життя із-за пасивності, лінощів, страху втрат або зневіри у можливості змін на краще. Саме опір змінам та необхідність

його долання є найскладнішим аспектом здійснення змін. Саме опір перетворив управління змінами в теорії і практиці ринкової економіки зі звичайної управлінської функції на важливу галузі знань [17].

Організаційний розвиток передбачає постійне вдосконалення та поглиблення знань та навичок персоналу, а також набуття нових та досконаліших компетенцій. Управління змінами в діяльності підприємства передбачає безперервний процес навчання персоналу. Все частіше підприємства використовують модель саморозвитку. Ця концепція є актуальною в сучасних мінливих умовах, коли персонал повинен володіти професійними навичками та знаннями в екстремальних ситуаціях, акумулювати знання та підвищувати продуктивність праці, швидко адаптуватися до реалій ринку та створювати умови для розвитку підприємства.

Стимулювання персоналу під час війни може бути складним завданням, оскільки війна може викликати багато стресів, тривоги та неспокою серед працівників. Однак, стимулювання персоналу може бути важливим для забезпечення ефективної роботи важливих служб та організацій під час війни [18].

Методами стимулювання персоналу до організаційних змін в період воєнного стану може бути:

1. Підтримка та співчуття. Працівники повинні відчували підтримку та приналежність до команди.

2. Матеріальне стимулювання. Це може включати забезпечення безпеки, захисту від небезпек, а також виплата заробітної плати.

3. Навчання та розвиток. Забезпечити навчання та розвиток працівників, щоб вони були готові до різних викликів та виконання своїх обов'язків.

4. Співпраця та комунікація. Забезпечити ефективну координацію та розв'язання проблем в реальному часі.

Управління змінами діяльності підприємства передбачає кадрові зміни розвитку та використання персоналу, які передбачають створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання. Процес управління кадровими

змінами спрямований на подолання опору персоналу та підвищенню ефективності підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Кадрова стратегія підприємства управління змінами [19]

Отже, в процесі управління змінами діяльності підприємства важливо забезпечити оптимальний баланс укомплектування, збереження та розвитку персоналу відповідно до потреб підприємства, дотримуватися вимог чинного трудового законодавства та досліджувати стан ринку праці. Непередбачуваність поведінки працівників в умовах невизначеності потребує наявності альтернативних рішень щодо управління кадровими змінами.

Висновки до першого розділу

1. Досліджено теоретичні означення категорії «управління змінами». Встановлено, що дослідники мають різноманітні погляди на управління змінами, які характеризуються як напрям удосконалення діяльності підприємства, впровадження організаційних змін структурі управління, забезпечення адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища та формування стратегічного розвитку, реалізації механізмів управління внутрішніми змінами.

2. Узагальнено загальноприйняті підходи управління змінами діяльності підприємства, які спрямовані на підвищення ефективності управління, коригування стратегічного розвитку підприємства, впровадження продуктової конкурентної стратегії.

3. Охарактеризовано складові управління змінами, які ґрунтуються на управлінні бізнес-процесами та управління персоналом. Врахування підприємством обох складових управління змінами в діяльності може розраховувати на успішне перетворення.

4. Розглянуто напрями управління змінами. Вказано, що метою управління змінами в діяльності підприємства є прогрес від існуючого стану до необхідного стану, тобто відбуваються зміни всередині підприємства за двома напрямами: бізнес-процесами та персоналом.

5. Розглянуто етапи оптимальної моделі управління змінами діяльності підприємства, які спрямовані на довгострокову перспективу.

6. Узагальнено види бізнес-стратегій, які орієнтовані на стратегію органічного зростання, стратегію розвитку за рахунок злиття та поглинання; стратегія створення спільних підприємств і стратегічного партнерства.

7. Розглянуто сутність кадрових змін на підприємстві, причини виникнення опору змінам з боку персоналу, методами стимулювання персоналу до організаційних змін в період воєнного стану.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТзОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Автомобільні станції технічного обслуговування (СТО), сервісні станції та автомайстерні різної спеціалізації складають ринок обслуговування та ремонту автомобілів, до якого загалом належать будь-які бізнеси, що надають послуги з утримання автомобілю у належному стані, починаючи від шиномонтажів та завершуючи великими цехами з кузовного ремонту [20]. Ринок автосервісних послуг суттєво відрізняється від інших галузей економіки, а тому має багато специфічних характеристик.

Під час війни ринок автосервісного обслуговування та ремонт автомобілів зростає через велику кількість вживаних іномарок, які були завезені через скасування державного мита. Більше 90% продажів на ринку автомобілів складають вживані автомобілі, які створюють додатковий попит на автозапчастини, обслуговування та ремонт, а тому попит на послуги СТО та автомайстерень зростає. Так, у 2021 році за КВЕД 45.20 «Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів» було зареєстровано 30 тис. суб'єктів підприємницької діяльності. За 2022-2023 рр., у зв’язку з попитом цього виду діяльності, кількість СТО та автомайстерні зросло на 3,0 тис. у формі ФОП.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс» функціонує на ринку автосервісних послуг з 2010 року. Предметом діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» є:

- гуртова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

Організаційними цінності ТзОВ «Автошанс-плюс» є надійність, мобільність, гнучкість, своєчасність та толерантність. Місією товариства є

задоволення потреб ринку з автосервісних послуг та одержання прибутку. На ринку автосервісних послуг ТзОВ «Автошанс-плюс» позиціонується надійністю, великою клієнтською базою та стабільною часткою ринку. ТзОВ «Автошанс-плюс» за рахунок новітніх технологій зміцнює ринкової позиції, підвищує конкурентні переваги та розробляє нові види послуг.

ТзОВ «Автошанс-плюс» використовує дивізіональну структуру управління (рис. 2.1).

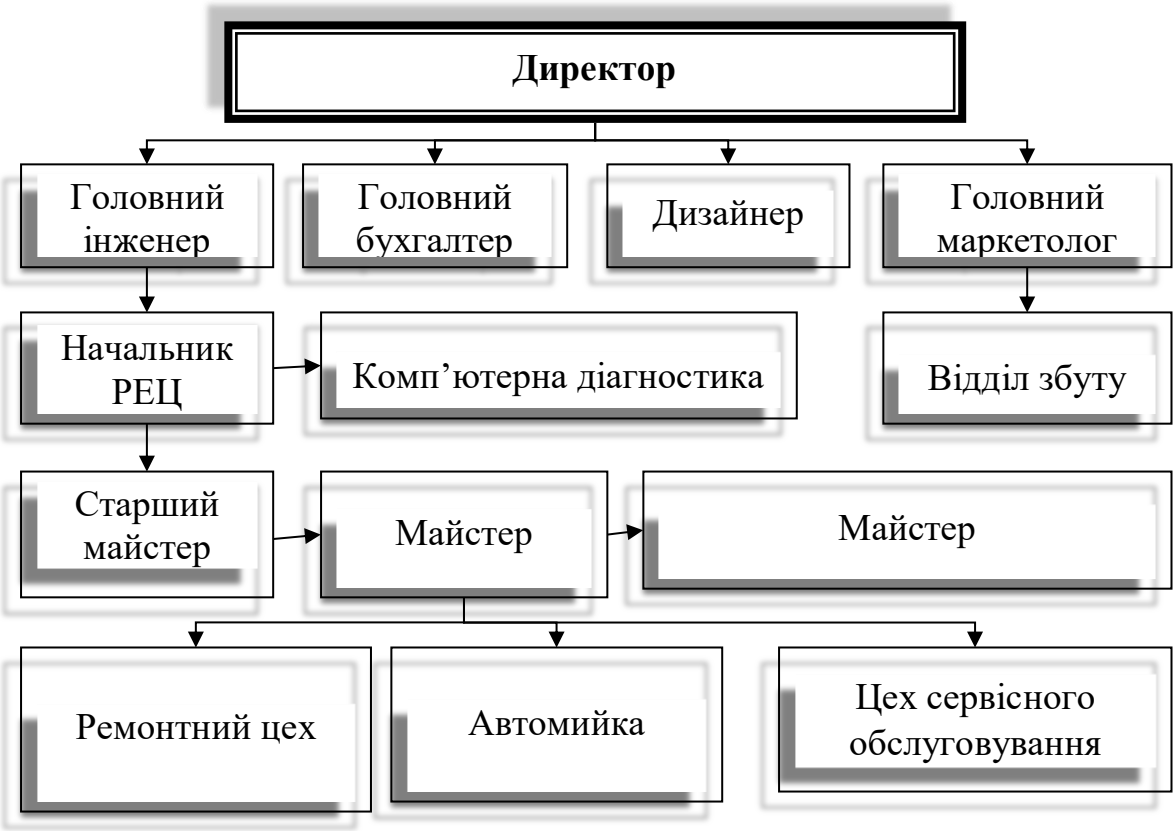


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТзОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: розроблено на підставі установчих документів

Дивізіональна структура заснована на формуванні автономних виробничо-господарських підрозділів (дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності та з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку [21]. Використовуючи дивізіональну організаційну структуру ТзОВ «Автошанс-плюс» забезпечує більш тісний зв'язок з клієнтами, а також швидко реагує на

виклики на зміни зовнішнього середовища. Існують три типи дивізіональних структур: продуктова, споживча та територіальна.

Варто відзначити, що в організаційній структурі ТзОВ «Автошанс-плюс» повноваження розподілена таким чином, що управління сервісним обслуговуванням автомобілей передаються одному керівнику, який є відповідальним за конкретний вид автомарки.

Керівники ремонтної, технічної, маркетингової служб звітуються безпосередньо перед керівником товариства, який організовує координацію робіт та приймає управлінське рішення для вирішення проблемних питань. Розглянемо переваги, недоліки та умови використання дивізіональної структури (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки дивізіональної структури [5]

Переваги	Недоліки
Дозволяє компанії приділяти конкретному продукту, споживачеві чи географічному регіону стільки ж уваги, скільки приділяє невеличка спеціалізована компанія, в результаті чого можливо швидше реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, адаптуватися до мінливих умов.	Призводять до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління, потреби формування проміжних рівнів менеджменту для координації роботи відділень, групи.
Орієнтує на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства (виробництво конкретних видів продукції, задоволення потреб певного споживача, насичення товарами конкретного регіонального ринку)	Можливість виникнення конфліктів між підрозділами, зокрема, у разі дефіциту централізовано розподіляються ключових ресурсів

продовження таблиці 2.1

Розвиток широти мислення, гнучкості сприйняття і заповзятливості керівників відділень (дивізіонів).	Утруднення здійснення контролю згори донизу; багаторівнева ієрархія
Зменшення складності управління, з якою стикаються керівники вищої ланки	Протиставлення цілей відділень загальним цілям розвитку компанії
Відділення оперативного управління від стратегічного, у результаті чого вище керівництво компанії концентрується на стратегічному плануванні та управлінні	Невисока координація діяльності відділень (дивізіонів), штабні служби роз'єднані, горизонтальні зв'язки ослаблені
Перенесення відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів	Неефективне використання ресурсів, неможливість їх використовувати повною мірою у зв'язку з закріпленням ресурсів за конкретними підрозділами
Поліпшення комунікацій	Збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок дублювання одних і тих самих функцій у підрозділах і відповідного збільшення чисельності персоналу

Джерело: розроблено на підставі [22]

Розглянувши організаційну структуру управління проведемо дослідження стосовно ефективності її використання, яка визначається відношення ефекту, отриманого в результаті її вдосконалення до виробничих витрат. Ефект визначається рівнем організаційної структури управління, який сприяє досягненню місії товариства. Оптимальність організаційної структури управління сприяє економії ресурсів, ефективному використанню людського капіталу, підвищенню якості надання послуг, зростанню культури праці соціальній відповідальності.

Результати проведених досліджень показали, що організаційна структура, зокрема розробка та впровадження організаційної структури управління дають віддачу у вигляді збільшення обсягів виробництва та якості готової продукції за рахунок підвищення якості організаційної структури управління, застосування

нових підходів до управління, виробничої культури, привабливості для співробітників, зменшення бізнес-ризиків [23].

Під ефективністю організаційної структури управління підприємством результати її функціонування, що забезпечують підприємству в умовах конкуренції досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах на управління [24]. Проведемо оцінку економічної ефективності організаційної структури управління ТзОВ «Автошанс-плюс» за такими показниками:

- оцінки досягнення місії, цілей та завдань управління організаційної структури;
- оцінки витрат на формування організаційної структури управління.

Дослідження організаційної структури управління з позиції досягнення місії ТзОВ «Автошанс-плюс» показало, що організаційної структури управління дає можливість визначати майбутні перспективи, приймати оптимальні управлінські рішення та отримувати економічну вигоду.

2.2. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Специфікою діяльності є те, що ТзОВ «Автошанс-плюс» не створює продукт, а надають певні послуги в сфері технічного обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. Проведемо аналіз асортиментних послуг ТзОВ «Автошанс-плюс» за даними таблиці 2.1.

Таблиця 2.2

Аналіз асортиментних послуг ТзОВ «Автошанс-плюс»

Асортимент	2022	2023	Відхилення	Структура
Ремонт ходової	74	85	11	7
Ремонт гальмівної системи	32	45	13	4
Ремонт кузова	69	75	6	6
Заміна зчеплення	20	30	10	3
Комп’ютерна діагностика	80	160	80	15

продовження таблиці 2.2

Встановлення і ремонт додаткового обладнання	29	45	16	4
Заміна масла і технічних рідин	95	121	26	10
Планове ТО	130	150	20	13
Фарбування	20	40	20	3
Заправка і ремонт кондиціонерів	30	45	15	4
Підбір автозапчастин	119	221	102	18
Заміна свічок та колодок	69	120	51	10
Інші види послуг	39	62	23	5
Всього	806	1199	393	100

Джерело: журнал обліку ТзОВ «Автошанс-плюс»

За даними таблиці видно, що наявний асортимент автосервісних послуг дає можливість задовільнити потреби клієнтів у ремонті та технічному обслуговуванні автомобіля. Проведений аналіз свідчить про те, що кількість наданих послуг у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. зріс на 393 одиниці.

За даними таблиці 2.2 розглянемо структуру затребуваних видів послуг за 2023 р. за даними рис. 2.2.

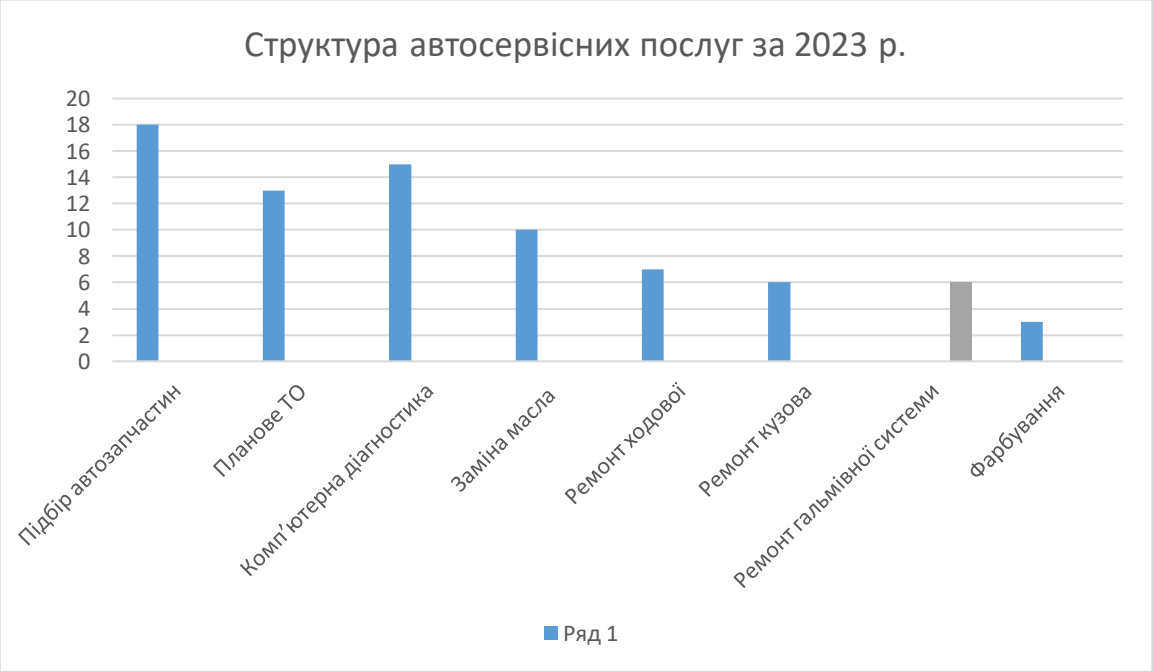


Рис. 2.2. Структура автосервісних послуг за 2023 р.

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.2

З рисунку видно, що найбільш популярними є послуги комп'ютерної діагностики, підбору автозапчастин, заміна масла, проведення планового технічного обслуговування автомобіля. Зростання у 2023 р. асортиментно-структурних зрушень у порівнянні з 2022 р. вказує на підвищення темпів зростання обсягу наданих послуг.

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» за допомогою показників, які характеризують внутрішній потенціал товариства табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз внутрішнього середовища ТзОВ «Автошанс-плюс» за основними фінансово-господарськими показниками за 2021-2023рр.

Назва показника	Од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення «+», «-»	
		2021	2022	2023	від 2021 р.	від 2022 р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	4630	4880	6370	1740	1490
2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	2300	2500	3300	1000	800
3. Валовий прибуток	тис. грн.	2330	2020	3070	740	1050
4. Адміністративні витрати	тис. грн.	200	250	220	50	-30
5. Витрати на збут	тис. грн.	40	30	20	-20	-10
6. Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)	тис. грн.	2090	1740	2830	740	1090
7. Середньооблікова чисельність	чол.	8	10	12	4	2
8. Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	580	950	1480	900	530
9. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	грн.	8000	9900	12300	4300	2400

Продовження таблиці 2.3

10. Продуктивність праці,	тис. грн.	572	610	637	65	27
11. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	2400	2500	2500	100	-
12. Знос основних фондів на кінець року	%	40	40	40	-	-
13. Фондовіддача	грн / грн	192	196	250	58	54
14. Затрати на 1 грн., реалізованої продукції	коп.	0,49	0,51	0,52	0,03	0,01
15. Чистий прибуток	тис. грн.	1238	1426	1993	755	567
16. Рентабельність послуг	%	37	39	42	5	3

Джерело: баланс та фінансова звітність ТзОВ «Автошанс-плюс»

За даними таблиці видно, що розраховані показники в цілому позитивно характеризують внутрішнє середовище ТзОВ «Автошанс-плюс». Так, за даними аналізу одержано чистої виручки у 2023 р. 6370 тис. грн, а у 2022 р. 4880 тис.грн., отже більше на 1490 тис. грн. або на 31%. Шляхами зростання чистого доходу є збільшення обсягу наданих автосервісних послуг та ціна. За 2022 р. надано 806 послуг, а у 2023 р. 1199 послуг, тобто на 49% більше. Враховуючи рівень інфляції за 2023 р., ціни на автосервісних послуги зросли на 10%, тому можна зробити висновок, що зростання чистого доходу відбулося за рахунок збільшення клієнтської бази.

Щодо собівартості реалізованих послуг, то у 2023 р. вона становить 3300 тис. грн, а у 2022 р. 2500 тис. грн, тобто підвищилася на 800 тис.грн, або на 32% Собівартість зросла, в основному, за рахунок збільшення клієнтів. В результаті, одержано валового прибутку у 2022 р. 2020 тис.грн, а у 2023 - 3070 тис.грн, тобто на 1050 тис. більше, або на 50%. Зростання валового прибутку пояснюється зростанням попиту на послуги технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів у зв’язку з напливом вживаних іномарок.

Щодо адміністративних витрат, то у структурі персоналу товариство дотримується оптимального співвідношення між керівниками, службовцями, спеціалістами та робітниками, відповідно 18% та 82%. За рахунок оптимізації організаційної структури управління вдалося у 2023 р. стабілізувати

адміністративні витрати та зменшити у порівнянні з 2022 р на 30 тис.грн, або 12%. Варто сказати, що витрати пов'язані зі збутом у 2023 р. також вдалося оптимізувати та зменшити на 10 тис.грн у порівнянні з 2022 р.

Скорочення витрат та зростання чистого доходу позитивно вплинуло на величину одержаного прибутку від операційної діяльності. Так, у 2023 р. одержано прибутку від операційної діяльності в сумі 2830 тис.грн, або на 1090 тис грн більше у порівнянні 2022 р., що становить 60%. Позитивним є зростання фінансових результатів від операційної діяльності, що характеризує товариство як конкурентоспроможне.

Проведений аналіз людського капіталу свідчить про те, що у товаристві спостерігається тенденція до зростання середньооблікової чисельності працівників. У 2023 р. працювало 12 осіб, на 2 особи більше у порівнянні з 2022 р та 4 особи більшу у порівнянні з 2021. Варто сказати, що аналізуючи розмір заробітної плати також спостерігаємо тенденцію до зростання. Середньомісячна заробітна плата у 2023 р. становила 12300 грн, в порівнянні з 2022 р на 2400 грн більша, а в порівнянні з 2021 р. – на 4300 грн. Варто наголосити, що на підприємстві немає плинності кадрів, працівники задоволені умовами праці.

Проведемо аналіз продуктивності праці, показника, який характеризує ефективність діяльності персоналу. У 2022 р. цей показник становив 610 тис. грн, а у 2023 р зріс до 637 тис. грн, тобто на 27 тис. грн. Варто наголосити, що темпи зростання продуктивності праці у 2023 р. становлять 14%, ріст заробітної праці 24%, тобто є випереджуючий ріст заробітної плати на темпами росту продуктивності праці на 10%.

Чистий прибуток – це абсолютна величина, яка характеризує ту частину виручка, яка залишиться підприємству після сплати податку. За 2021-2023 рр. бачимо зростання чистого прибутку. Так, у 2022 р. одержано чистого прибутку на суму 1426 тис. грн., а у 2023 р 1993 тис. грн, тобто на 567 тис. грн. більше. Шляхами зростання чистого прибутку є ріст виручки та зменшення собівартості. ТзОВ «Автошанс-плюс» за рахунок збільшення асортименту послуг та кількості клієнтів, а також завдяки оптимізації витрат, досяг позитивних фінансових

результатів. Показник рентабельності характеризує відносну ефективність роботи підприємства. За 2021-2023 рр. спостерігаємо зростання цього показника. Так, у 2023 р. рентабельність послуг становила 42%, що на 5% більше у порівнянні 2021 р та на 3 % більша у порівнянні з 2022 р.

Проведемо аналіз ефективності використання основних фондів за допомогою показників фондовіддачі, фондомісткості та фондоозброєності праці. Фондовіддача характеризує кількість одержаної виручки на 1 грн використаних основних фондів. За даними таблиці бачимо, що фондовіддача за 2021-2023 рр. має тенденцію до зростання, що позитивно характеризує діяльність товариства. У 2023 р. цей показник становив 250 грн, що на 28% більше у порівнянні з 2022 р.

Визначимо показник фондомісткості, який є оберненим до показника фондовіддача і характеризує економічну віддачу основних фондів на 1 грн чистої виручки. Проведемо аналіз фондомісткості за 2021-2023 рр.:

$Фм_{2021}$ = 2400 / 4630 = 0,52 тис. грн.;

$Фм_{2022}$ = 2500 / 4880 = 0,51 тис. грн.;

$Фм_{2023}$ = 2500 / 6370 = 0,39 тис. грн.

Фондоозброєність праці показує наскільки працівники забезпечені основними засобами:

$Фоз_{2021}$ = 2400 / 8 = 300 тис. грн.;

$Фоз_{2022}$ = 2500 / 10 = 250 тис. грн.;

$Фоз_{2023}$ = 2500 / 12 = 208 тис. грн.

Проведені розрахунки свідчать про те, що персонал товариства ефективно використовує основні фонди, адже розраховані показники значно перевищують нормативні значення.

Аналіз фінансової господарської діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» показав, що внутрішній потенціал є достатньо високий. Результати аналізу дають підстави говорити, що фінансовий стан товариства задовільний та дає можливість розвивати свою матеріально-технічну базу, впроваджувати

інновації, підвищувати якість та асортимент наданих автосервірних послуг та захоплювати нові ринки надання послуг розвиваючи свою мережу.

Проаналізуємо стан внутрішнього потенціалу ТзОВ «Автошанс-плюс» графічно рис. 2.3

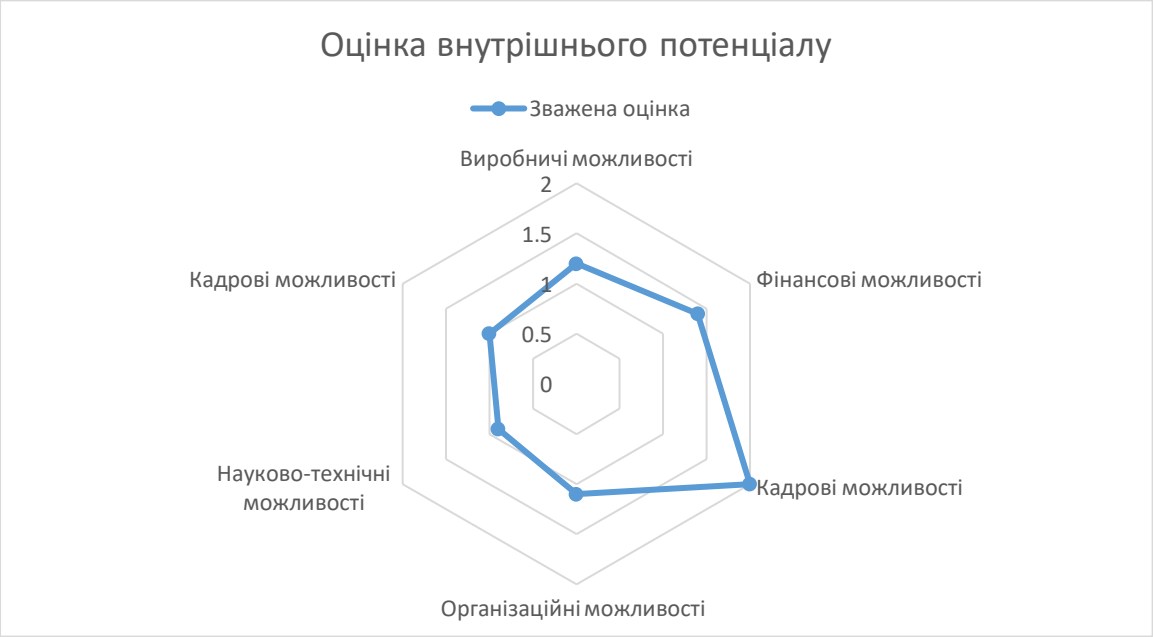


Рис. 2.3. Оцінка внутрішнього потенціалу ТзОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: власні дослідження

За допомогою проведеного аналізу внутрішнього середовище визначимо сильні та слабкі сторони ТзОВ «Автошанс-плюс» таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз сильних та слабких сторін ТзОВ «Автошанс-плюс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Лідируюче становище на ринку автосервісних послуг	1. Випереджуючий ріст зар плати над ростом продуктивності праці
2. Позитивна репутація	2. Відсутність реклами
3. Зростання оборотності оборотних коштів	3. Стандартна техніко-технологічна база
4. Висока якість наданих послуг	4. Відсутність інноваційних послуг
5. Висока рентабельність	5. Децентралізація прийняття управлінських рішень
6. Попит клієнтів	
7. Стабільна цінова політика	

Джерело: власні дослідження

Отже, за даними таблиці видно, що сильні сторони переважають слабкі, отже ТзОВ «Автошанс-плюс» завдяки своїм фінансовим можливостям може зменшити вплив або нівелювати слабкі сторони товариства.

Для обґрунтування проведення змін ТзОВ «Автошанс-плюс» проведемо SWOT – аналіз. Розглянувши сильні та слабкі сторони проаналізуємо можливості та загрози товариства табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка можливостей та загроз ТзОВ «Автошанс-плюс»

Можливості			Загрози		
Зовнішні чинники	Ймовірність реалізації можливостей	Вплив можливостей	Зовнішні чинники	Ймовірність настання загроз	Наслідки загроз
1. Високий попит	2	2	1. Збільшення податків	4	4
2. Технологічні інновації та цифровізація	7	4	2. Зростання інфляції	3	3
3. Невелика конкуренція	5	5	3. Зміна законодавчих актів	4	2
4. Стабілізація цін на автозапчастини	3	3	4. Зменшення доходів населення	4	3
5. Грантові програми для малих підприємств	4	4	5. Збільшення конкурентів	2	2
6. Привабливість ринку автосервісних послуг	6	6	6. Економічна нестабільність	3	4
7. Стабільність ринку	5	2	7. Продовження військових дій	8	8
8. Розширення ринку автотранспортних послуг	6	3	8. Зростання курсу валют	3	3
			9. Ноу-хау	4	3
			10. Конкурентний тиск	2	2
			11. Стагнація ринку	5	1

Джерело: власні дослідження

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 2.4) вказує на те, що ТзОВ «Автошанс-плюс» у матриці SWOT-аналізу потрапило в поле «СіЗ».

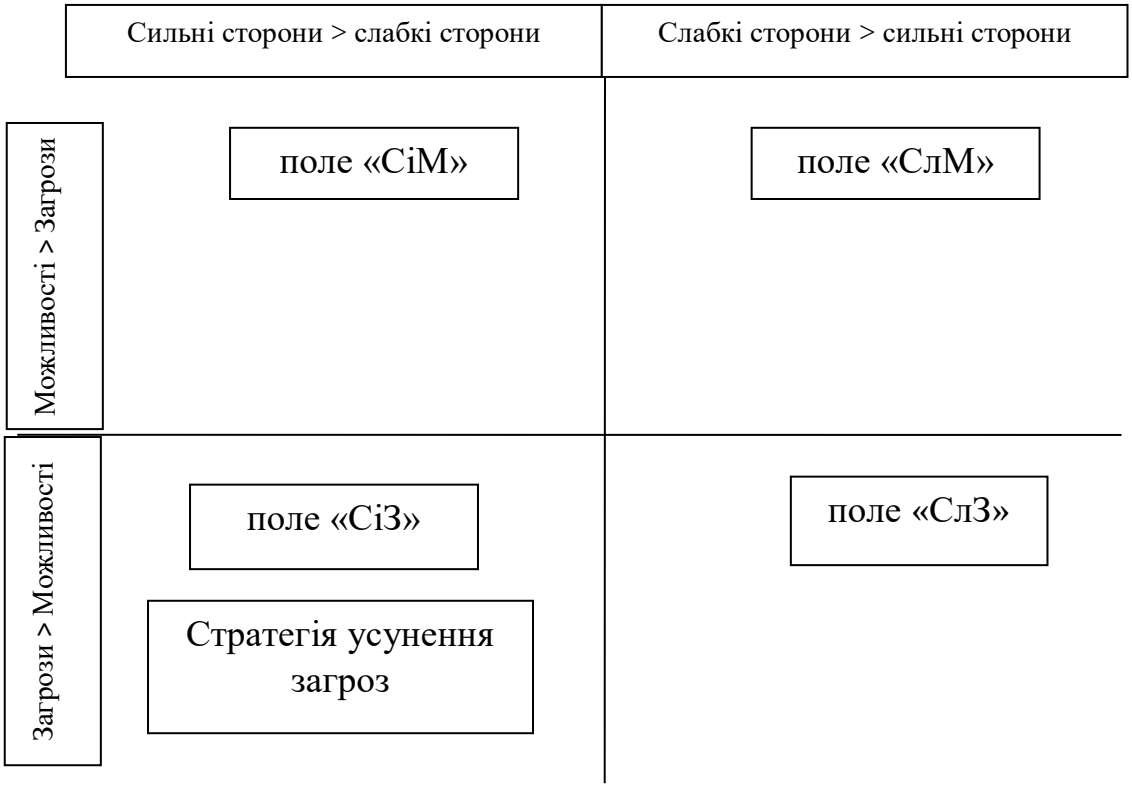


Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу ТзОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: розроблено на підставі табл. 2.4 та табл. 2.5

Отже, сильні сторони переважають над слабкими, а загрози над можливостями. В такому випадку ТзОВ «Автошанс-плюс» рекомендовано впроваджувати стратегію усунення загроз. Ця стратегія передбачає використання сильних сторін діяльності для подолання ризиків та загроз ззовні. ТзОВ «Автошанс-плюс» функціонує на привабливому та стабільному ринку автосервісних послуг, має сильну конкурентну позицію, фінансові можливості, а тому повинно управляти змінами на випередження очікуваних негативних зовнішніх впливів, використовуючи власні сильні сторони.

2.3. Оцінка стану управління змін на підприємстві

Система управління персоналом у воєнних умовах має відповідати таким основним вимогам:

– зберігати чи підвищувати продуктивність праці персоналу;

– бути гнучкою;

– бути економічною;

– вміло та юридично бездоганно проводити організаційно-штатні заходи [25].

В сучасних умовах, безперечно, є велика загроза військових атак, але навіть в таких умовах створюються можливості побудувати ефективну систему управління змінами в діяльності підприємства. Наявність на підприємстві налагодженого й усвідомленого процесу управління змінами забезпечує системі менеджменту не тільки отримання позитивного результату від переходу з одного стану до іншого, а й формує додаткові конкурентні переваги у вигляді швидкої реакції на дії конкурентів та зовнішніх агентів діяльності підприємства [26].

Зміни в системі менеджменту, це перш за все, командні зміни, які потребують використання спеціальних інструментів управління [27].

По-перше, повинен бути «ідейний натхненник» змін, який має набір відповідних компетентностей, мотивацію, досвід, готовий брати усю відповідальність за впровадження змін.

По-друге, управління змінами передбачає формування команди. Команду очолює лідер із управління змінами, у якого є досвід проведення стратегічних змін на підприємстві. Усі члени команди повинні брати участь у розробленні концепціями управління змінами та включатися в процес трансформаційних перетворень.

По-третє, персонал підприємства повинен бути активним учасником процесу змін на підприємстві, а для цього працівники повинні бути мотивовані, розуміти та сприймати необхідність змін.

Не дотримання процесу управління змінами призводить до опору персоналу. Важливо визначити рівень опору змінам. Як правило, опір змінам може проявлятися на особистісному, груповому та системному рівнях з врахуванням психологічних, управлінських та поведінкових причин опору змінам в діяльності підприємства.

Оцінку психологічних причин виникнення опору особистості можна визначити за характером опору змінам за допомогою анкетування. Оцінка здійснюється за 10-ти бальною шкалою, визначається середнє значення ключових показників в межах кожного рівня опору, дані підсумовуються і визначають результати за такою шкалою:

- 0 – повна відсутність опору;
- 1-4 – часткова наявність опору;
- 5-7 – стан опору є вираженим і займає середнє значення;
- 8-10 – стан опору проявляється в переважній більшості або повністю.

Проведемо оцінку психологічних причин виникнення опору особистості змінам в діяльності підприємства за даними таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка психологічних причин виникнення опору індивідуума

ТзОВ «Автошанс-плюс»

№ п/п	Причини опору	Вага	Оцінка, балів
1.	Особиста безпека та стабільність доходу	0,6	9
2.	Збільшення навантаження робочого часу, розширення функціональних обов’язків, зростання повноважень та відповідальності	0,1	5
3.	Відсутність необхідних знань та навичок щодо функціональних обов’язків	0,3	7
4.	Негативний досвід працівника щодо участі у змінах	0,1	3
	Середній бал	1,0	6

Джерело: власні розрахунки

Проведений аналіз психологічних причин виникнення опору змінам особистості в діяльності показав, найбільше застереження у персоналу ТзОВ «Автошанс-плюс» викликає особиста безпека та стабільність доходу, середній бал цього показника становить 9 при вагомості 0,6.

Турбує працівників питання рівня кваліфікації, оскільки додаткові знання, вдосконалення компетенцій потребує багато часу і в якийсь момент працівники можуть бути неконкурентоспроможними. Середній бал цього показника становить 7 балів при вагомості 0,3.

Щодо збільшення навантаження робочого часу, розширення функціональних обов'язків, зростання повноважень та відповідальності, то працівники з розумінням ставляться до вимог часу та готові працювати продуктивніше та ефективніше. Середній бал цього показника 5 при вагомості 0,1. Негативний досвід працівника щодо участі у змінах має невисокий середній бал – 3 при вагомості 0,1.

Отже, середня оцінка психологічних причин виникнення опору індивідуума ТзОВ «Автошанс-плюс» становить 6 балів.

Проведемо аналіз причин виникнення групового опору змінам в діяльності товариства та узагальнимо результати в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка причин виникнення групового опору змінам діяльності

№ п/п	Причини опору	Вага	Оцінка, балів
1.	Ефективність групової комунікації, які пов'язані із реалізацією змін	0,4	8
2.	Позиція формального та неформального лідера групи щодо змін та їх провадження	0,3	5
3.	Негативні наслідки змін для групи колективу	0,2	2
4.	Конфлікти та зовнішній вплив на групу колективу у процесі реалізації змін	0,1	1
		1,0	4

Джерело: власні розрахунки

Отже, враховуючи результати анкетування можна зробити висновок, що ефективність групової комунікації, які пов'язані із реалізацією змін займають найбільшу питому вагу в оцінка причин виникнення групового опору змінам – 0,4 з середньою оцінкою 8 балів. Важлива також і позиція формального та неформального лідера групи щодо змін та їх провадження, вагомість такого показника 0,3, середня оцінка 5 балів.

Проведемо оцінку системного опору змінам діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс», дані анкетування узагальнимо в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Оцінка системного опору змінам діяльності

№ п/п	Причини опору	Вага	Оцінка, балів
1.	Наявність оптимальної організаційної структури та її динаміка в процесі змін	0,1	3
2.	Позиція влади та лідера щодо провадження змін на підприємстві	0,2	5
3.	Кількість змін та час на їх впровадження на підприємстві	0,2	2
4.	Мотивація колективу до змін	0,5	6
		1,0	4

Джерело: власні розрахунки

За результатами анкетування щодо системного опору змінам діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» можна зробити висновок, що мотивація колективу щодо змін має найбільшу вагу 0,5 та середній бал – 6. Варто менеджерам звернути увагу на показник позиція влади та лідера щодо провадження змін на підприємстві, який оцінено персоналом у 5 балів при вагомості 0,2.

Визначаємо загальний рівень опору змінам в діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» за формулою 2.1.

$$ОЗі = {}^{1}/_{n} (ІО + ГО + СО), \qquad (2.1.)$$

де, $О_{Зі}$ – загальний рівень опору змінам діяльності;

$О_І$ – рівень індивідуального опору змінам діяльності;

$О_Г$ – рівень групового опору змінам діяльності;

$О_С$ – рівень системного опору змінам діяльності;

n – кількість характеристик причин опору змінам діяльності .

Загальний рівень опору змінами діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» дорівнює:

$$О_{Зі} = {}^1\!/_4 (4 + 4 + 6) = 3,5$$

Проведемо узагальнення результатів анкетування рівня опору змінам діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Загальний рівень опору змінам діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс»

Характеристика	Межі опору змінам			
	0-3	3-5	5-8	8-10
1. Індивідуальний опір змінам ($О_І$)			6	
2. Груповий опір змінами ($О_Г$)		4		
3. Системний опір змінам ($О_С$)		4		
Загальний рівень опору змінам ($О_З$)		3,5		

Джерело: власні розрахунки

З метою оцінки управління змінам використовуємо шкалу:

$0 < О_{Зі} \geq 3$ – опір змінам є низьким;

$3 < О_{Зі} \geq 5$ – опір змінам є прийнятним;

$5 < О_{Зі} \geq 8$ – опір змінам виражено негативний;

$8 < О_{Зі} \geq 10$ – опір змінам значний.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що загальний опір змінам в діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» становить 3,5 балів. Загрози в діяльність автосервісу, в основному, виникають через зовнішні чинники, що дає підстави рекомендувати товариству впроваджувати зміни, розширювати ринки послуг, підвищувати конкурентоспроможність.

2.4. Пропозиції щодо удосконалення управління змінами в діяльності підприємства

Основними умовами успішної реалізації змін є забезпечення оптимального темпу перетворень, утворення різновекторного типу зв'язку, попереднє моделювання результатів, побудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів, контроль, формування ефективної команди, виявлення та подолання опору змінам [28] (рис. 2.5).

Управління змінами в діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» досягне успішного результату за умови:

- формування чіткої стратегії змін на довготривалу перспективу;
- наявності внутрішніх ресурсів;
- залучення персоналу та його навчання;
- активною підтримкою менеджерів вищого рівня до процесу змін на кожному етапі;
- розуміння необхідності змін усіма учасники товариства;
- готовністю команди, на яку покладено реалізацію змін діяльності товариства, до співпраці;
- використання ефективних інструментів комунікаційної політики;
- наполегливості, відданості та співпраці топ-менеджерів товариства.

Варто в процесі управління змінами підвищити рівень мотивації та стимулювання персоналу та врахувати такі вимоги:

- комплексність мотивів та стимулів;
- інформованість про діючу систему стимулювання;
- справедливість компенсаційних та заохочувальних виплат;
- диференційованість та гарантованість стимулюючих виплат;
- суспільна гласність; гнучкість, оперативність та періодичність використання;
- залучення працівників до розробки методів стимулювання праці; рівність можливостей; поступовість змін, відчутність застосування [29].



Рис. 2.5. Процес управління змінами в системі менеджменту [30]

Процес впровадження змін в діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» хоча і важливий етап розвитку товариства, проте може зіткнутись з різними викликами та перешкодами, а саме:

- не сприйняття процесу змін працівниками, в результати виникає опір будь-яким трансформаційним перетворенням. Пропонуємо залучати персонал до процесу змін, сприяти підвищенню інтересу працівників до нових ідей, технологій, процесів;

- відсутність або недостатність внутрішнього потенціалу для реалізації змін, недостатня професійна підготовка персоналу до змін діяльності товариства. Пропонуємо сприяти підвищенню кваліфікації працівників, розширенню компетенцій займаних посад, забезпечити відповідне навчання персоналу, гарантувати підтримку кожного працівника на різних етапах процесу змін діяльності товариства;

- представлення необґрунтованої стратегії змін в діяльності товариства. Пропонуємо визначити чіткі пріоритети розвитку товариства, сформувати цілі, вибрати стратегію, планувати реалізацію запропонованих змін, призначити відповідальних осіб, наділити їх відповідними повноваженнями та забезпечити контроль за процесом впровадження змін в діяльності товариства;

- недостатня підтримка впровадження змін діяльності товариства топ-менеджерами. Пропонуємо забезпечити безпосередню участь та підтримку впровадження змін в діяльності товариства менеджерами вищого та середнього рівнів.

- неготовність організаційної культури товариства до реалізації змін діяльності. Пропонуємо розпочинати будь-які зміни в товаристві з чіткого розуміння норм поведінки, параметрів відокремлення персоналу відповідального за впровадження змін від персоналу, який не бере участі в реалізації змін діяльності товариства.

Отже, управління змінами в діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» є важливим аргументом стійкого розвитку; інструментом адаптації до чинників зовнішнього середовища: умов ринкових відносин, поведінки конкурентів, військово-політичної ситуації, законодавчих ініціативах та інші; впровадженням ефективної стратегії, які стануть ключовими чинниками успіху товариства.

Висновки до другого розділу

1. Проведено дослідження фінансово-господарської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс», яке функціонує на ринку автосервісних послуг з 2010 року. Предметом діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» є гуртова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

2. Встановлено, що ТзОВ «Автошанс-плюс» використовує дівізіональну структуру управління, яка забезпечує більш тісний зв'язок з клієнтами, а також швидко реагує на виклики на зміни зовнішнього середовища. Дослідження організаційної структури управління з позиції досягнення місії ТзОВ «Автошанс-плюс» показало, що організаційної структури управління дає можливість визначати майбутні перспективи, приймати оптимальні управлінські рішення та отримувати економічну вигоду.

3. Визначено, що специфікою діяльності є те, що ТзОВ «Автошанс-плюс» не створює продукт, а надають певні послуги в сфері технічного обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. Відзначено, що наявний асортимент автосервісних послуг дає можливість задовільнити потреби клієнтів у ремонті та технічному обслуговуванні автомобіля.

4. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» який показав, що внутрішній потенціал є достатньо високий. Результати аналізу дають підстави говорити, що фінансовий стан товариства задовільний та дає можливість розвивати свою матеріально-технічну базу, впроваджувати інновації, підвищувати якість та асортимент наданих автосервірних послуг.

5. За результатами проведеного аналізу щодо загального опору змінам діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» встановлено, що персонал товариства мотиваційно та психологічно налаштований на зміни, а загрози, в основному, виникають через зовнішні чинники, що дає підстави рекомендувати товариству впроваджувати зміни.

ВИСНОВКИ

1. Проведено дослідження на тему: «Управління змінами в діяльності підприємства». Визначено, що особливістю воєнного стану є те, що серед змін на підприємстві, як правило, переважають ситуаційні зміни, тому процес управління ними ускладняється через непередбачуваність та невизначеність.

2. Встановлено, що зміни зовнішнього середовища обумовлюють необхідність змін в системі внутрішнього управління підприємством.. Весь персонал підприємства повинен бути напоготові до змін, знати свої повноваження та відповідальність у біль-яких кризових ситуаціях.

3. Розглянуто теоретичні означення категорії «управління змінами» та досліджено, що науковці мають різноманітні погляди на управління змінами, які характеризуються як напрям удосконалення діяльності підприємства, впровадження організаційних змін структурі управління, забезпечення адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища та формування стратегічного розвитку, реалізації механізмів управління внутрішніми змінами.

4. Проаналізовано підходи до управління змінами, які спрямовані на підвищення ефективності управління, коригування стратегічного розвитку підприємства, впровадження продуктової конкурентної стратегії. Узагальнивши загальноприйнятні підходи до управління змінами, вважаємо за доцільне запропонувати стратегічний підхід до управління змінами, який спрямований на врахування чинників та інструментів провадження змін для досягнення місії підприємства.

5. Розглянуто напрями управління змінами, які передбачають реалізацію програми змін, яка може мати циклічний характер процесів змін; визначають етапи впровадження змін; компетентність управлінської команди. Характерною складовою управління змінами діяльності підприємства є наявність цілей, функцій, методів управління.

6. Встановлено, що результатами організаційних змін є бізнес-стратегії, які можуть бути зорієнтовані на стратегію органічного зростання, стратегію

розвитку, стратегію створення спільних підприємств і стратегічного партнерства.

7. Наголошено, що в умовах воєнного стану функція організування персоналу має неабияке значення та полягає в адмініструванні через формування на підприємствах організаційних документів-регламентів, розпорядчої та довідково інформаційної документації.

8. Досліджено, що в сучасних умовах високого рівня невизначеності підприємства сприймають управління змінами з позицій поведінкового та адаптивного підходів.

9. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс» предметом діяльності якого, є технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, а також торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

10. Для обґрунтування проведення змін ТзОВ «Автошанс-плюс» проведемо SWOT – аналіз, за результатами якого рекомендовано впроваджувати стратегію усунення загроз. Ця стратегія передбачає використання сильних сторін діяльності для подолання ризиків та загроз ззовні.

11. Наголошено, що ТзОВ «Автошанс-плюс» функціонує на привабливому та стабільному ринку автосервісних послуг, має сильну конкурентну позицію, фінансові можливості, а тому повинно управляти змінами на випередження очікуваних негативних зовнішніх впливів, використовуючи власні сильні сторони.

12. Проведено аналіз стану управління змінами діяльності товариства та встановлено, що персонал морально та мотиваційно підтримує зміни, загальний рівень виникнення опору змінам є прийнятним, тому рекомендовано ТзОВ «Автошанс-плюс» впроваджувати процес змін шляхом залучення персоналу, підвищенню інтересу працівників до нових ідей та технологій, процесів; безпосередньої участі та підтримку впровадження змін в діяльності товариства менеджерами вищого та середнього рівнів впровадженням ефективної стратегії, які стануть ключовими чинниками успіху товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Турчіна С.Г. Система управління змінами к складник успішного розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 3 (08) 2017. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/37.pdf

2. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка,* № 10. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf

3. Лісун Я.В., Міх О.М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/23.pdf

4. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI* № 2 ‘2014. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014_2/13.pdf

5. Малевський Е. З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/38.pdf

6. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *БІЗНЕСІНФОРМ* № 10 ’2020. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-370_376.pdf

7. Коба Н. В., Тарасов С. А. Управління змінами як інструмент впровадження управління знаннями в організації. *Ефективна економіка* № 4, 2015. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3981

8. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск 23. 2018. URL: http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf

9. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник.* 2015. № 1(8). С. 93–99.

10. Михаліцька Н. Я. Заходи з випереджуючого розвитку реального сектору економіки. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу (*м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. [Електронний ресурс] Львів: ЛьвДУВС, 2023. С. С. 149-152.

11. Гобела В. В., Мельник С. І. Offshoring as a Threat to the National Economic Security: Causes and Ways to Counteract. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка».* 2021. Том 8, № 2. С. 9-16. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4025

12. Рябцев В. А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник,* 2023, №1. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/1/EV20231_122-132.pdf

13. Приймак Н. С. (2018) Сучасні підходи до управління змінами. *Причорноморські економічні студії* (38 (1)). с. 72-76.

14. Романуша Ю.В. Теоретико-методичні засади управління змінами на промислових підприємствах. *Класичний приватний університет.* Випуск 2(25) 2021. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/9.pdf

15. Миколайчук І. П., Кандагура К. С. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. *Проблеми економіки та управління.* Вип. 4, 2019. https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19816/semi22019-114-122.pdf

16. Корецька Наталія. Порівняльний аналіз моделей управління змінами. *Економічний форум,* 4/2022. http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/355/341

17. Ступіна Ю.Ю., Ус Ю.В. Використання сучасних методів управління змінами на підприємствах машинобудування. *Науковий вісник Херсонського*

державного університету. Випуск 15. Частина 3. 2015. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/3/32.pdf

18. Томчук О. В. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство.* Випуск № 53 / 2023. file:///C:/Users/admin/Downloads/2697-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2603-1-10-20230906.pdf

19. Михаліцька Н. Я., Войтович Л., Зубачик К. Вплив організаційної культури на ефективність праці персоналу. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави*: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. [Електронний ресурс] Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.19-21.

20. Городецький Микола. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації.* 2019. Випуск 3-4. С. 54-67.

21. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство.* Випуск № 48 / 2023. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/2214-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2131-1-10-20230322.pdf

22. Куклінова Т. Функціонування малих підприємств під час воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету 2023*, № 2. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/05/2023-316-27.pdf

23. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* № 2 (8), 2022. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf

24. Ляхович Л. (2022). Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір, (*180), 139-143.

25. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Економічні процеси відбудови економіки держави після безславного закінчення російської агресії. *Безпековий сектор держави: вітчизняний досвід та кращі міжнародні практики: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 5 грудня – 15 січня 2023 року*. Одеса: Видавничий дім «Гельветика». 2023. С. 76-79.

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

27. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2023, № 6-7, ст.18. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text

28. Азарова А. О. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Випуск 18, частина 1, 2018. С. 6-9.

29. Антощишина Н. І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства *Ефективна економіка № 9, 2014* URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10870/1/%D0%86%D0%A1%D0%A3%D0%9F%D0%95%D0%9F-2.pdf

30. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / В. Бліхар та інші. Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4846

31. Величко Я.І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*: *збірник наукових праць,* 2018. Вип. 32, с. 123-136. URL: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.32.0.123.

32. Писаревська Г. І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 37.*

С. 56-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_12.

33. Верескля М.Р., Копитко М.І., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії.* 2021. Випуск 2 (12). С. 151-159. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3938

34. Яременко, О.Ф. (2017). Процес управління і управлінські рішення. Методи прийняття управлінських рішень. URL: https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=110977&lang=uk.

35. Hobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons, 23(12),* 109-120. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167

36. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом// *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук праць(ISSN2313-4569); за ред.: М. І. Звєрякова (голов. ред.) та ін. Одеса:* Одеський національний економічний університет. 2018. № 4(68). С. 53-63.

37. Верхоглядова Н. І. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск № 39 / 2022. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/1395-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1343-1-10-20220704.pdf

38. Акімова Л.М. Механізм державного управління забезпечення економічної безпеки в Україні: монографія. К. Центр учбової літератури. 323 с.

39. Кобко Р. В. Особливості здійснення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Юридичний бюлетень.* Випуск 30. 2023. URL: https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b197c799-4188-4849-84d6-34fd4b03aeee/content

40. Власенко Т. А., Матюшенко Ю. В. Формування механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. *Економіка розвитку,* № 3 (83), 2017. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17852/1/%D0%94%D0%BE%D0

%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20Microsoft%20Word%20%285%29.pdf

41. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Формування заходів управління екологізацією у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ.* 2021. Том 31. № 5. С. 79-83.

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

43. Хаврук В.О. Загальна характеристика факторів, що впливають на функціонування станцій технічного обслуговування автомобілів. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті,* 2022, №2 (19). URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/919-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3279-2-10-20221114.pdf

Додаток А

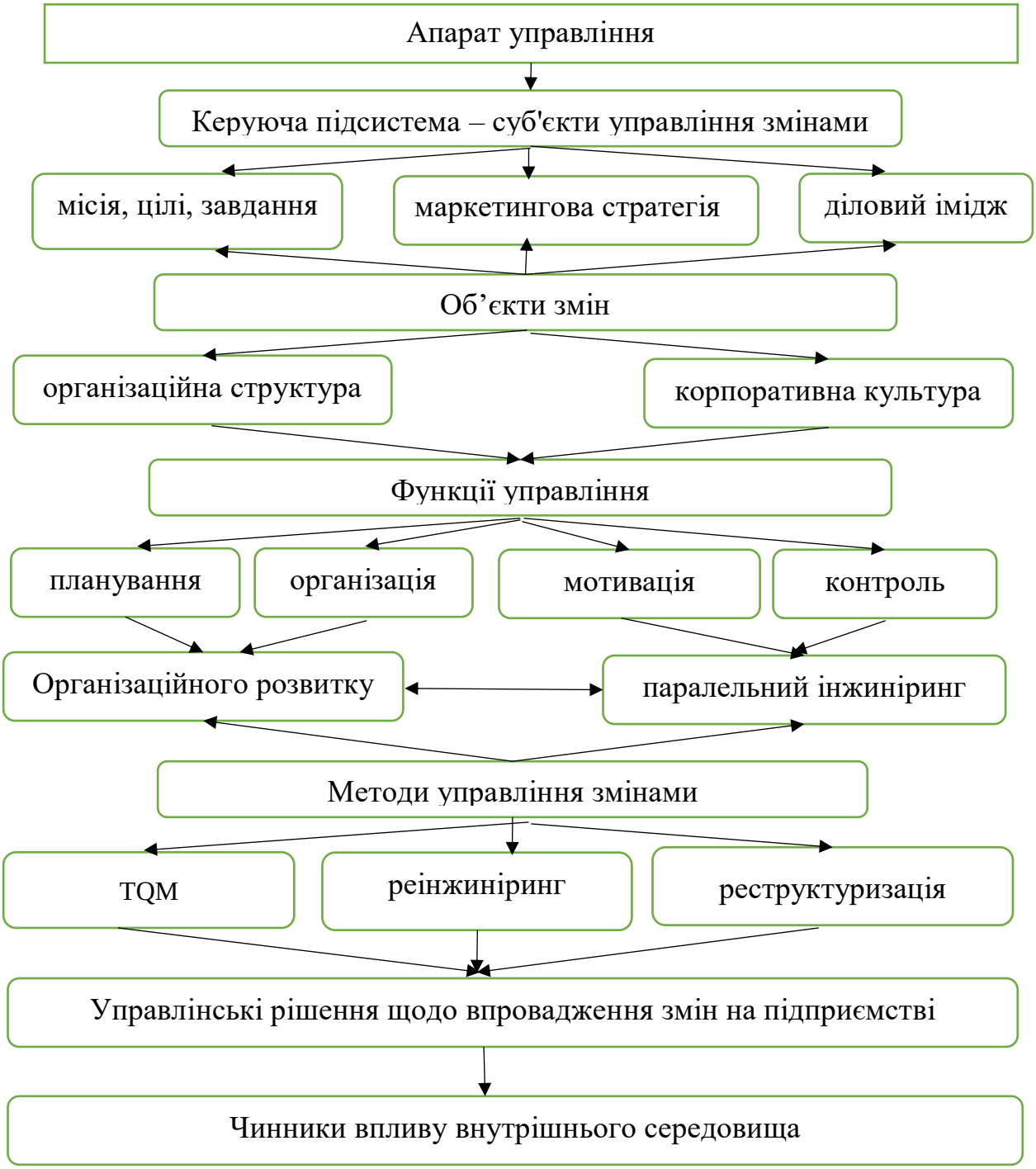


Рис. 1. Система управління змінами на підприємстві

Додаток Б



Рис. 2. Кадрові зміни в організації

Додаток В



Рис. 3. Кадрова стратегія підприємства управління змінами

Додаток Д



Рис. 4. Процес управління змінами в системі менеджменту