

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ПРАТ «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту і туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_

к.е.н., доцент М.О. Панкова

**БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Виконав  
ст. гр. МО-218  
Калугін \_\_\_\_\_ М.С.

Керівник  
к.е.н., доцент  
Панкова \_\_\_\_\_ М.О.

Запоріжжя

2023

ПрАТ « ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

к.е.н., доц. М.О.Панкова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Студен                      МО-                      спеціальност                      073 «Менеджмент»  
та гр.                      218                      і                      \_\_\_\_\_

Богмі Вікторії Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1.                      Формування ефективної системи управління  
Тема:                      змінами на підприємстві.

затверджена                      наказом                      по                      № \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_  
інституту                      \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

2. Термін здачі студентом закінченої                      «\_\_»  
роботи                      \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Перелік питань до виконання:

\_\_\_\_\_

---

---

---

Дата видачі завдання «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник дипломної роботи роботи \_\_\_\_\_ к.е.н., доц.  
М.О.Панкова \_\_\_\_\_  
ініціали) (підпис) (прізвище та

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ М.С.Калугін  
ініціали) (підпис ) (прізвище та

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	8
1.1. Сутність управління змінами на підприємстві.....	8
1.2. Формування системи управління змінами на підприємстві.....	14
1.3. Методичні аспекти ефективності управління змінами.....	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРАТ «ІСКРА»</b> .....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Іскра».....	31
2.2. Техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Іскра».....	37
2.3. Оцінка змін на підприємстві.....	44
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРАТ «ІСКРА»</b> .....	53
3.1. Формування перспективних напрямків розвитку ПрАТ «Іскра».....	53
3.2. Вдосконалення системи управління змінами на підприємстві.....	62
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	71
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	75
<b>ДОДАТКИ</b> .....	80

## ВСТУП

Сучасне економічне середовище вимагає надання швидкої реакції з боку підприємств на зміни, щоб успішно досягти конкурентоспроможності. Щоб забезпечити задоволення належного рівня цього, керівництво підприємств повинно приймати визначальні дії для адаптації структур, компетенцій, товарів та сервісів до постійно змінюючихся умов оточення. Це можна описати як управління змінами, до якого Г. Спенсер прийняв дуже точний приклад речення: «Живу істоту відрізняє від мертвої помітна різноманітність змін, котрі мають місце в ній часу кожену секунду».

Існує безліч причин важливості управління змінами. Технологічні зміни, зумовлені науково-технічним прогресом, зростаюча тенденція до глобалізації, що виявляється у швидкому доставленні товарів по всьому світу та транскордонному бізнесі, постійне зниження обсягу витрат компаній завдяки онлайн-бізнесу та управлінню операційними витратами, зростаючі темпи зміни ринку та право швидко реагувати на мінливі потреби споживачів, необхідність конкурувати з конкурентами, а також зростаюче значення інтелектуальної власності, підвищення котра надає змогу породжувати та розвивати креативні здібності у відношенні нового бізнесу, нової продукції, сервісів і ринків та збільшення глибини і обсягу змін.

Метою дипломної роботи стало обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління змінами приватного акціонерного товариства «Іскра», яке є лідером з виробництва світлопродукції.

Відповідно до мети поставлено ряд завдань:

- визначення сутності та змісту інвестиційної діяльності підприємства;
- систематизація методів оцінки інвестиційної діяльності підприємства;
- визначення підходів до збільшення результативності будь-яких видів інвестиційної діяльності підприємств, проблем їх реалізації в сучасних умовах;

- наведення загальної організаційно-економічної характеристики діяльності підприємства;
- оцінювання діяльності підприємства інвестиційного характеру;
- аналіз показників продуктивності та результативності інвестиційної діяльності компанії;
- виявлення напрямків підвищення продуктивності та результативності інвестиційної діяльності компанії;
- формування сучасних інструментів інвестування;
- визначення організаційних заходів удосконалення інвестиційної діяльності.

Роль об'єкта дипломної роботи відіграє система управління змінами підприємства – ПрАТ «Іскра».

Роль предмета дипломної роботи відіграють принципи, а також закономірності, теоретичні, методичні та практичні елементи управління змінами на підприємстві.

Методологічною основою дипломного дослідження є фундаментальні і прикладні науково-економічні положення, сформовані у працях українських та іноземних економістів щодо управління змінами на підприємстві.

Інформаційною базою при написанні дипломної роботи були статистична та фінансово-економічна звітність ПрАТ «Іскра», щодо фінансово-економічної діяльності підприємства, друкований матеріал в пресі та періодиці щодо управління змінами на підприємстві.

Практичну частину роботи виконано на матеріалах ПрАТ «Іскра» за 2020-2022 роки.

Практичне значення роботи виступає в наведенні рекомендацій щодо оцінки готовності персоналу до запровадження змін та подолання опору змінам на основі факторів впливу та їх важливості щодо управління змінами та їх доцільності запровадження на досліджуваному підприємстві.

Структурно дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Сутність управління змінами на підприємстві

Процес змін, з іншого боку, віддзеркалює зв'язність і поетапність подій, котрі ведуть до значущих змін в спостережуваній організації, себто сукупність причин змін і процес прийняття рішень, пов'язаних зі змінами, обробку та впровадження змін в організації [7, с.219]. Отже, ці основоположні компоненти можуть бути умовно поділені на ті, що відображують зміст змін, і ті, що характеризують сам процес змін.

Виходячи з цих аспектів, існує думка, що потрібно визначити зміну як фундаментальний або частковий процес трансформації організації або її окремих компонентів, що відображає перехід від поточного стану до бажаного протягом певного періоду часу, під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього характеру, стосовно ключових характеристик організації, таких як структура, ієрархія, процеси, співробітники, ресурси, технології, основоположні компетенції та корпоративна культура.

Наведені вище дані свідчать про те, що зовнішні та внутрішні чинники грають виняткову роль у здійсненні змін.

Традиційно, згідно з підходом М.Портера, зовнішні чинники включають такі конкурентні сили: 1) наявні конкуренти, 2) загроза появи нових конкурентів, 3) постачальники, 4) споживачі та 5) товаро-замінники.

Було визначено шість ключових чинників, включно з ринками, конкуренцією, технологічними інноваціями, змінами в законодавчій сфері, змінами у власності, соціальною еволюцією, способом життя і способом мислення [25, с.104]. Виділяються економічні сили, котрі представляють глобалізація, масове споживання, збільшення конкуренції та економіка знань; технологічні сили, котрі представляють інформаційно-комунікаційні

технології, електронний обмін даними, інтегровані системи управління та управління знаннями; політичні сили, котрі представляють дерегуляція та зміни у межах субнаціональної структури управління; диверсифікація робочої сили; зниження впливу традицій і класів; автономія і свобода. Виокремлено чотири типи соціальної влади [28, с.148], зумовлені розширенням соціального вибору. Наслідки глобалізації та збільшення конкуренції змушують компанії змінювати свої стратегії в бік гнучкості та адаптивності, що має прояв в раціоналізації, сплощенні організаційних структур та аутсорсингу. Деретулювання ринків, як повідомляється через наявність впливу політичних сил, вимагає перебудови підприємств (партнерства, стратегічні альянси або реорганізація, себто розподіл або поглинання). Технологічні перетворення змушують підприємства змінювати свої структури и розміщення роботи на ринку. [35, с.196]. Перехід до економіки знань зумовлює важливість інтелектуального ресурсу. У цьому контексті розширений доступ до знань унаслідок інформаційної революції змінить характер стосунків між компаніями та їхнім персоналом, що, врешті-решт, призведе до певних структурних і культурних змін. Освітня база, професійна підготовка та підтримка розвитку якостей та інноваційного мислення співробітників у відповідь на потреби ринку праці необхідні для успішної трансформації самої організації. Отже, це призводить до створення нових концепцій соціального управління, партнерства, участі в управлінні та управління персоналом на основі управлінських рішень.

Науковці класифікують рушійні сили змін за трьома категоріями. Перша група - це обмеження, пов'язані з організаційними умовами: випадкові фактори (розміри, технології, навколишнє середовище), брак ресурсів (людських, капітальних, обладнання), форми власності (приватна, державна, акціонерна) та інституційні фактори (нормативно-правова база, державна служба). У залежності від дещо відносної важливості їх ролі у житті організації, вплив цих факторів може мати прояв у ініціюванні змін або підтримці існуючих архетипів. Друга категорія тісно пов'язується з впливом



процесів прийняття стратегічних рішень, котрі можуть бути зосереджені на конкретних завданнях всередині підприємства в рамках «інтерпретації плану» або можуть стосуватися групових чи індивідуальних інтересів або ступеня задоволеності всередині самої організації. Згадані вище категорії мають безпосередній вплив на організаційні зміни та їхній напрямок, третя ж категорія містить чинники, вплив котрих може бути порівняний з каталізатором. З їх боку можуть чинитися і сприяння, і перешкоди змінам, але дещо опосередковано. Дані фактори включають будову й принципи розподілу влади в межах організації, себто ієрархію, і потенціал для виконання роботи, включаючи лідерство, знання і специфічні компетенції, які складають архетипи [36, с.75].

Завдяки цьому прикладу можна розглянути вірогідний вплив з боку внутрішніх і зовнішніх факторів, який і було проілюстровано у вигляді «дерева» причинно-наслідкових зв'язків на рис. 1.1

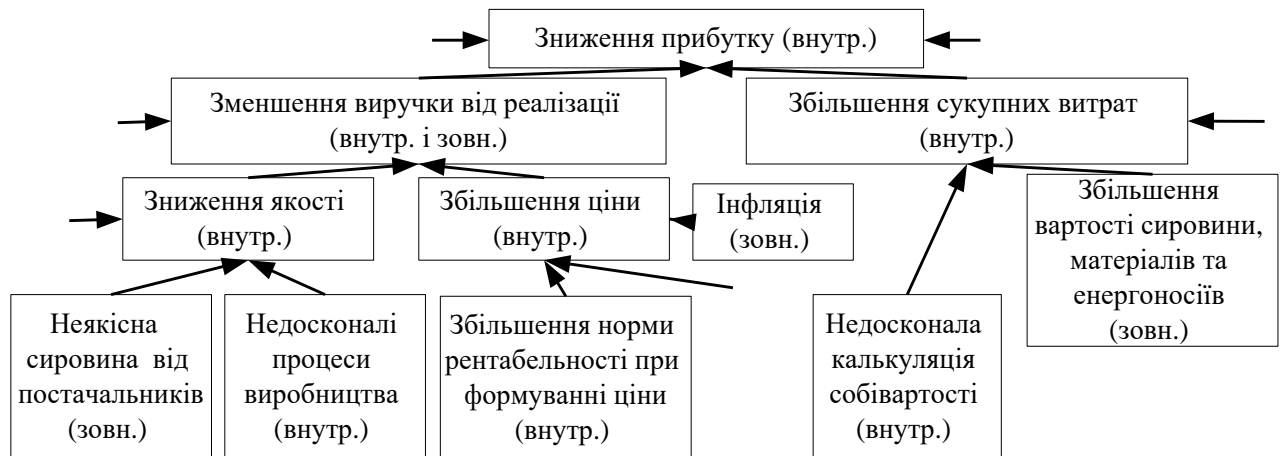


Рисунок 1.1 – Причино-наслідкові зв'язки внутрішніх та зовнішніх факторів управління змінами

Ми можемо помітити на рисунку 1.1 те, що цей приклад чудово ілюструє взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами, хоча не всі наявні причини ідентифіковані. Найскладніші ситуації в бізнесі виникають тоді, коли такий кінцевий результат, як зниження прибутку,

спричинений кількома внутрішніми та зовнішніми причинами одночасно. Так, зазначається, що внутрішні фактори змін здебільшого спричинені тим, що значення основних характеристик підприємства (структура, ієрархія, персонал) не відповідають бажаним або запланованим значенням, на які впливає низка зовнішніх факторів.

В контексті змін основоположними підсистемами є інфраструктура, завдання, технології та ресурси (людські та фінансові). Таким чином, зміни можуть впливати як на окремі підсистеми, так і на їх комбінації. Згідно з теорією організаційного розвитку, успішні зміни можливі тоді, коли індивідуальні цілі працівника та цілі компанії узгоджуються. Згідно з теорією складності, організація розглядається як система, що визначається нелінійною функцією, де зміни відбуваються в результаті взаємодії між окремими особами та системою, а також між системою та зовнішнім середовищем. Згідно з соціальною теорією, зміни пов'язані з діловими угодами та переговорами між представниками різних суспільств. Зазначені теорії відрізняються за такими параметрами:

- природа і характер організаційних змін.;
- ступінь реалізації змін (може бути міжорганізаційним, організаційним, індивідуальним і груповим);
- стимул для зроблення змін;
- процес змін;
- лідерство та протидія змінам.

Розглянемо строго зміни в сфері організації. Є різні методи визначення типів змін. Особливу увагу необхідно надавати даному типу класифікації, як у зв'язку з тим, щоб розробити достатні методи управління наслідками змін, які є відповідними до самих змін.

В роботі [26, с.89] розрізняються вимушені та індуковані зміни. Під вимушеними змінами розуміють ті, визнання яких відкладається, але які є вкрай необхідними для продовження функціонування суб'єкта господарювання. Індуковані зміни носять добровільний характер і

впроваджуються як спосіб покращення існуючої ситуації або як запобіжний захід для запобігання погіршенню діяльності компанії. Останній тип є більш ефективним, оскільки управління змінами дозволяє досягти бажаних результатів, на відміну від вимушених змін, де управління змінами має форму реакції. У рамках цього дослідження зміни слід поділяти на передбачувані та непередбачувані.

Розглядаються фундаментальні зміни і вказують на те, що їх впровадження часто змінює основоположні цінності компанії. З метою досягнення успіху, необхідно подолати інерцію, мінімізувати ризик виникнення будь-яких невідповідностей та знизити витрати, викликані процесом переходу з однієї конфігурації до іншої. Зазвичай, такі зміни є інноваційними і впроваджуються в кризові часи [5, с.372].

А.А.Грушевою і Л.О.Вітренко було запропоновано класифікувати зміни за критерієм наявності чи відсутності попередніх планів реалізації: заплановані зміни здебільшого спрямовуються на досягнення конкретних цілей і здійснюють підтримку заявлених намірів, що надає змогу досягти бажаних результатів, на відміну від спонтанних змін, де ці аспекти взагалі відсутні [13, с.161]. Як заплановані, так і спонтанні зміни відбуваються «згори донизу», себто з ініціативи вищого керівництва, що схоже на індуковані зміни, тоді як спонтанні зміни схожі на вимушені. Окрім цих типів змін слід зазначити, що індуковані зміни, тобто зміни з вектором «від низу до верху», пропонуються співробітниками компанії.

Під управлінням змінами у більшості випадків розуміється планування й здійснення змін у межах підприємства заради зменшення спротиву у відношенні до змін та максимізації ефективності здійснення даних змін.

Полінкевич О. М. управління змінами визначає як «перманентний процес приведення компанії у відповідність з її власним становищем на ринку та підвищення її гнучкості й ефективності порівняно з конкурентами. Заради досягнення відповідності необхідно постійно синхронізувати ключові важелі управління, такі як стратегія, операції, культура та системи

винагороди. Оскільки зміни завжди є неминучими, ці важелі також мають постійно зазнавати змін. Управління змінами охоплює виявлення мінливих сприяючих дестабілізації сил, визначення відповідності ринку, вибір правильних методів, створення найефективнішої стратегії змін і найретельніше застосування цих елементів» [28, с.56].

Н. С. Приймак стверджує, що воно є «сукупністю принципів, методів і рекомендацій, котрі стосуються суто людського боку імовірних суттєвих змін, ініційованих в організації. Йдеться не про причини змін (інновації, реструктуризація, злиття і поглинання, глобалізація), а про підготовку людських ресурсів з погляду інфраструктури навколо критично важливих проєктів, щоб персонал краще розумів цілі своєї участі» [29, с.74].

Шарко М. В. управління змінами визначає як процес передбачення та планування змін у майбутньому, реєстрації та детального розгляду всіх потенційно реальних змін (у проєктах, специфікаціях, вартостях, планах і мережевих графіках), оцінювання результатів, їхнього затвердження або відхилення, а також виконавців, які впроваджують зміни в проєкт. Він визначається як організація моніторингу та координації [39, с.65].

За визначенням В. В. Прохорової «управління змінами є специфічним видом організаційної діяльності, котрий гарантує забезпечення процесу планування, контролю та реалізації трансформації організаційних, інформаційних, комунікаційних, інтелектуальних та інших ресурсів і складових підприємства при постійному моніторингу, оцінці та аналізі факторів, котрі носять внутрішній та зовнішній характер» [31, с.8].

Якщо брати до уваги наведене вище визначення поняття «зміни», теорію організаційної трансформації, процес впровадження та функції процесу управління, сутність категорії «управління змінами» як підсистеми управління бізнесом слід представляти у вигляді низки етапів, які виглядають наступним чином:

- планування змін у вигляді детермінації очікуваного майбутнього становища підприємства,

- планування реструктуризації підприємства завдяки обранню потрібної архітектури та ієрархії,
- стимулювання робітників до прийняття змін,
- контроль в вигляді дій, направлених на зниження існуючої протирічки.,
- регулювання – це постійний моніторинг, безперервне оцінювання та аналіз чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які викликають необхідність змін для підтримання та підвищення конкурентоспроможності компанії, водночас переводячи зміни в нові корпоративні стандарти та впроваджуючи їх у життєвий цикл компанії.

## **1.2. Формування системи управління змінами на підприємстві**

На сьогодні в управлінській та господарській діяльності підприємств одним з основних завдань є ідентифікація конфліктних ситуацій та знаходження найвигідніших підходів їх розв'язку. Неправильно прийняті рішення можуть негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства.

Процес управління змінами розглядається як частина системи менеджменту та виступає вихідною категорією системного аналізу, який передбачає вирішення певної ситуації на підприємстві.

На думку Шарко М. В. систематичне використання системного аналізу привело до розгляду діяльності сучасної організації з позиції сукупності бізнес-процесів [39, с.85]. Практичним проявом є процесний підхід і процесне управління. Під процесним підходом розуміють систематичну ідентифікацію та менеджмент вживаних організацією процесів. Процесне управління – це схема управління компанією, за якої, відштовхуючись від бізнес-цілей визначають поєднання процесів для їх досягнення, процесами визначаються необхідні структури і ресурси. Можна сказати, що процесне

управлінням займає місце між централізацією і децентралізацією в управлінні, оскільки при такому підході людським ресурсам делегуються повноваження для виконання конкретних функцій або процедур (децентралізація виконавчої влади), а інформація надається ресурсам централізовано (централізація управління).

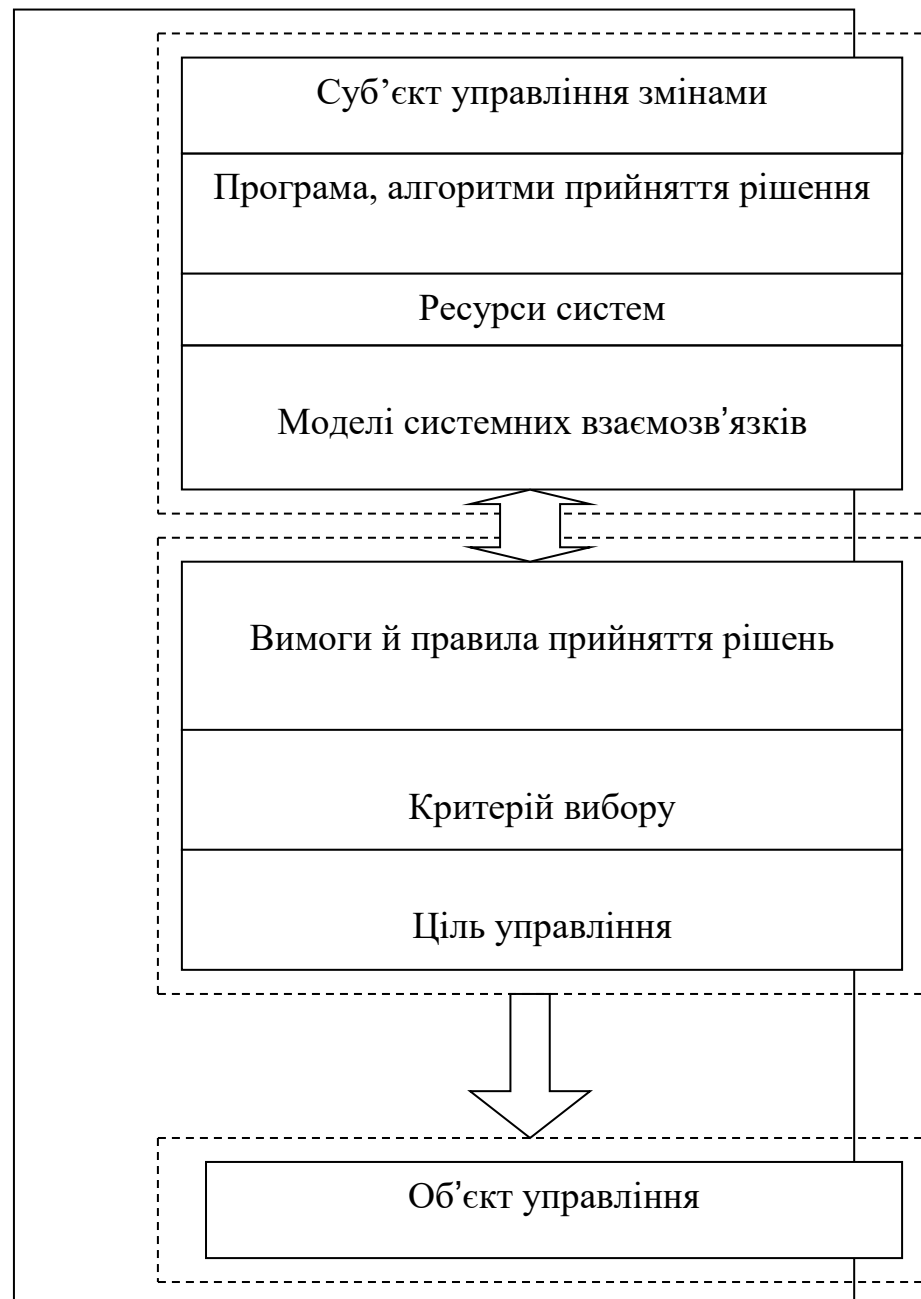


Рисунок 1.2 – Наслідувана цепочка головних компонентів механізму управління змінами

На рис. 1.2 [41, с.135] представлено основні елементи системного аналізу при розробці управлінського рішення, до яких відносяться: суб'єкт управління, програма прийняття рішення, ресурси системи, **Модель**, що описує системних взаємовідносин, вимоги та правила щодо прийняття рішень, критерії вибору, ціль управління та його об'єкт, середовище.

Об'єктом управління може бути різностороння активність з боку фірми абсолютно незалежно від її форми власності. Приміром, у якості об'єкта прийняття рішення можуть виступати такі типи діяльності: розвиток; організація головного та побічного виробництва; маркетингова діяльність; управління. Об'єктами управління також можуть виступати підрозділи підприємства. Ресурси системи є елементами, котрі знаходяться у повному розпорядженні системи, тим, на що менеджмент системи здатен чинити активний вплив для його більш ефективного використання.

Взаємозв'язки цілей, засобів їх досягнення, навколишнього середовища та ресурсів, необхідних під час процесу прийняття рішення, є моделі системних взаємозв'язків. Вони є необхідними, оскільки менеджер не в змозі пам'ятати всі взаємозв'язки системи, які є основою вирішення множини проблемних питань. Прийняття управлінських рішень у відношенні до виконання змін потрібно розглядати не з позиції окремого етапу процесу у циклі управління, а з позиції важливого сполучного процесу, котрий охоплює усі галузі діяльності компанії й весь її функціонал.

Однією з головних рис теорії прийняття управлінського рішення є присутність в цій теорії методів, котрі надають змогу здійснювати обробку якісної і кількісної інформації, обирати найнеобхідніші дані з-поміж масиву наявних.

Проблемна ситуація є результатом дії протиріч, конфліктів, загроз, котрі утворюються як результат впливу чинників зовнішнього та внутрішнього характеру різних ступенів інтенсивності [44, с.219]. Вони діляться на категорії за складністю, та способами для досягнення результату.

Елементи механізму управління змінами наведено на рис. 1.3.

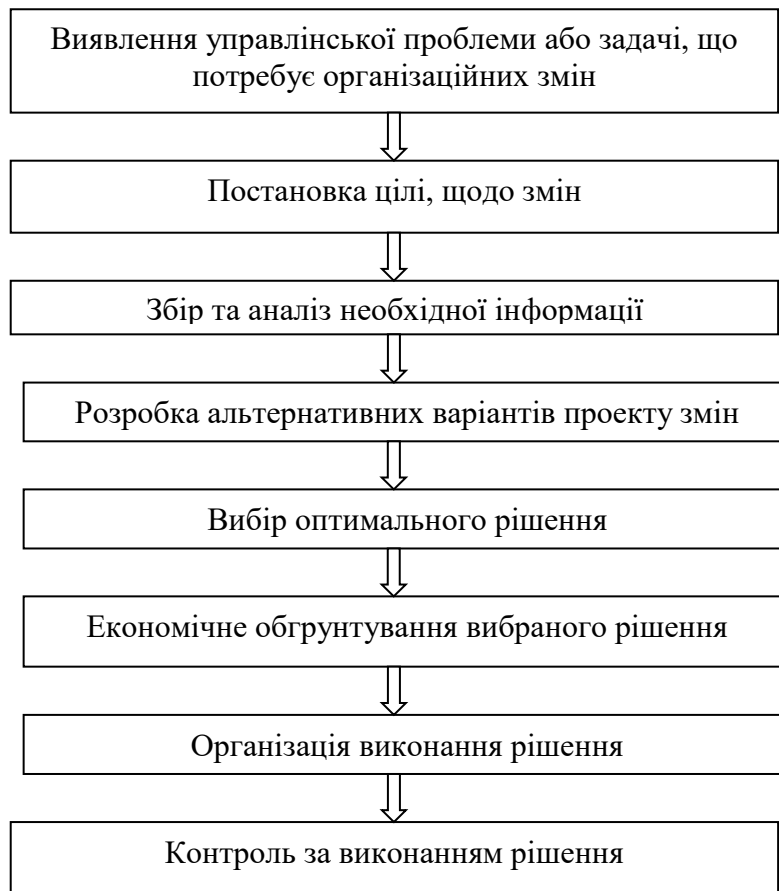


Рисунок 1.3 – Механізм управління змінами на підприємстві

Для структури підрозділу є невиконаний потенціал, важливим питанням є те, що вони постійно шукають способи його втілити в життя. Вони вважають, що потенціал для збільшення продажів і прибутковості є внутрішнім. Також, управління змінами ґрунтується на консенсусних рішеннях, яким бракує аргументованості. Їх приймають враховуючи (або ж ні) рекомендації керівництва з приводу корегування систем виробничих відносин і бюджету підрозділів чи проектів. В рамках даної організації було декілька модернізаційних перетворень, трансформацій, які присвячено змінам між персоналом. При такому стані перебігів, які важко оцінити, була розлягати вага руйнування і оновлення неформальних стосунків.

За допомогою певних правил, розроблених для досягнення



ефективного керування змінами, врегульований діалог між керівниками та організацією. [34, с.46]:

- необхідно узгодити методи і процеси змін регулярно діяльністю та керуючими процесами в установі;

- керівництвом має бути визначено те, у яких конкретно діях, у якому обсязі і у якій саме формі воно братиме безпосередню участь; основним критерієм є ускладненість виконуваних дій, їх вагомість для організації;

- необхідно узгодити процеси перебудови організації в різних відділах.

Тому, як ми бачимо процес прийняття управлінських рішень має тісний зв'язок з процесом реалізації організаційних змін. Надважливим питанням є те, як компанія може опиратися змінам зовнішнього середовища (котрі відбуваються частенько, але не постійно і майже завжди непередбачувано), крім того за допомогою яких прелімінарних дій у якості відповіді, підтримувати власну життєздатність і досягати поставлених цілей. Компанія має перманентно відстежувати основоположні елементи навколишнього середовища і проаналізувати потреби для початку процесу змін. Зазвичай [29, с.78] серед них виділяються економічні (у вигляді глобалізації ринку, його регіональної диференціації), технологічні (у вигляді швидкого розповсюдження іноваційних технологій), політико-правові (у вигляді змін у межах законодавства), соціокультурні (у вигляді демографічних зрушень, змін у межах системи цінностей) і екологічні (у вигляді кліматичних умов, навантаження на екосистему).

Процес прийняття рішень є циклічною послідовністю дій суб'єкта менеджменту, які спрямовані на розв'язання проблем у межах організації й полягають в процесі аналізу ситуацій, генерації альтернативних рішень, селекції з них найкращої її реалізації.

На підставі дослідження підходів до процесу прийняття управлінських рішень щодо реалізації змін пропонується наступний алгоритм прийняття таких рішень (рис. 1.4).

Керівники, котрими приймаються управлінські рішення, зобов'язані бути обізнаними та знайомими з ключовими сучасними аспектами корпоративного управління, котрі можуть посприяти підвищенню якості прийняття рішень і, таким чином, чинити вплив на ефективність управління змінами загалом.

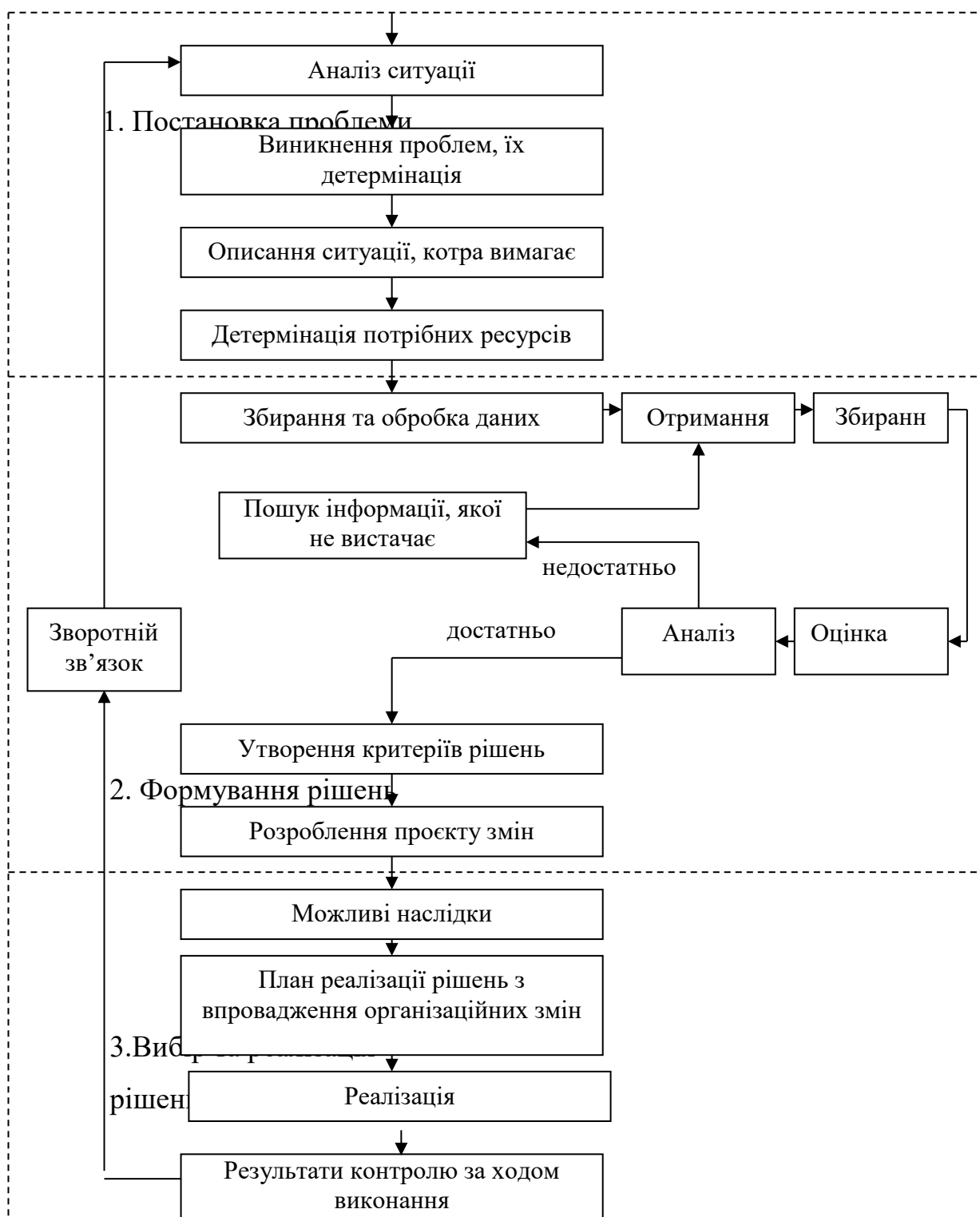


Рисунок 1.4 – Алгоритм прийняття управлінського рішення з управління змінами на підприємстві

Організація являє собою динамічну змінну систему, для якої зупинка практично завжди означає витіснення конкурентами. Сьогодні ні для кого не секретом, що для ефективної діяльності організації необхідні виявлення, розуміння і адміністративне управління системою взаємозв'язаних процесів з метою досягнення її стратегічних цілей [37, с.89]. Тому мета управління організаційними змінами полягає в застосуванні кращих наукових та практичних методів, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Один з показників правильного управління змінами – це повторювані процеси. В роботах з управління бізнес-процесами [38, с.107] зазначено, що якщо підхід є контрольованим, його можна повторити з тими ж результатами і з більшою упевненістю в результатах проекту.

Ідея управління змінами на основі впровадження бізнес-процесів та управлінських технологій повинна охоплювати всі змінення, котрі можливо запланувати, організувати і контролювати у сфері стратегії, виробничого процесу, будови та культури кожної соціально-економічної системи, включаючи і державні підприємства.

Вживані більшістю компаній підходи до управління змінами носять характер загальних рекомендацій з області кадрового і проектного менеджменту, виконання яких допомагає у вирішенні насущних завдань, але не дає можливості збудувати ефективний процес управління ними. Щоб знайти оптимальний варіант такого управління, необхідно визначити основні об'єкти змін: люди, технології або процеси, їх цілі та процедури.

Підсумовуючи проведені дослідження щодо особливостей здійснення змін для забезпечення розвитку підприємства надано узагальнюючу таблицю з виокремленням безпосередніх інструментів реалізації змін. Сутність

інструментів реалізації змін, наведених в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Розробка інструментарію управління змінами

Етапи процесу управління змінами	Сутність управління	Інструменти
1. Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища	прогнозування імовірних сценаріїв практики компанії залежно від досліджуваних чинників	PESTEL – аналіз, SWOT – аналіз, бенчмаркінг, залучення працівників, менеджмент знаннями
2. Введення керівника – «агента змін»	детермінація зобов'язань, повноважень, прав	тім-білдінг, коучінг
3. Визнання потреби у змінах, підсистем локалізації підприємства та глибини реалізації	аналіз рушійної сили організаційних змін	менеджмент відповідно до цілей, оцінювання орієнтоване на результат, прийняття рішень
4. Формування та поширення уявлення про бажаний стан. Оцінювання імовірного спротиву змінам з боку залучених сторін	планування організаційних змін, розробка плану-графіку їх реалізації, мотивація до прийняття участі в їх реалізації	метод зворотних карт, збалансована система показників, залучення співробітників, конфронтаційні збори
5. Перевірка рівня готовності, здатності та прихильності до реалізації організаційних змін	аналіз нинішньої ситуації та втілення попереджувальних заходів заради подолання опору змінам	детермінація рівня схвалення змін, збагачення та розширення роботи, кар'єрний розвиток
6. Детермінація типу, масштабу і характеру змін. Реалізація змін	зادання напряму втілення організаційних змін та їх особливостей їх втілення; зміна структур, ієрархії менеджменту, систем винагородження та оцінки роботи працівників	реінжиніринг бізнес-процесів, культурні зміни, загальне управління якістю (TQM), організаційний дизайн, перманентне покращення, покращення якості життя робітників, вдосконалення систем винагородження (винагорода за результатами)
7. Моніторинг. Співставлення отриманих результатів та бажаного стану	контроль отримуваних результатів і детермінація відхилень.	менеджмент знаннями, бенчмаркінг, аудит
8. Інституалізація. Переведення здійснених оргзмін до нинішньої	організація введення змін до поточної діяльності підприємства	навчання організації, безперервне вдосконалення,

Таким чином, на базі комбінації процесів розвитку компанії та управління змінами було наведено алгоритм реалізації змін заради досягнення потрібного рівня розвитку підприємства, описані стадії його здійснення та інструменти його втілення у практичній діяльності.

### **1.3. Методичні аспекти ефективності управління змінами**

З точки зору суспільства, ефективність є ступенем, до якого організація здатна досягти своїх цілей з обмеженими ресурсами. Незалежно від того, якими є основні чи похідні цілі, організаційна структура чи діяльність, зміни повинні вимірюватися їхньою фактичною результативністю. Поряд з цим слід також використовувати поняття ефективності, яке означає, що організація максимізує досягнення своїх цілей з мінімальними ресурсами. Ефективність та результативність пов'язані між собою, але між ними є деякі відмінності.

Хід процесу оцінювання результативності організації є складнішим, ніж можна було б очікувати. Результативність може бути неоднозначним і змінним критерієм. Один менеджер може визначати результативність з точки зору прибутку, інший - з точки зору конкурентоспроможності, престижу в бізнесі чи громадській думці або розширення бізнесу. Або ж, приміром, керівник організації може прагнути до скорочення витрат, завоювання ринку і отримання прибутків, при цьому спрямовуючи свою діяльність на досягнення цих цілей у спосіб, що створює моральні проблеми для підлеглих і в кінцевому підсумку шкодить компанії.

Критерії оцінювання результатів діяльності мають віддзеркалювати вимоги гарантування продуктивності. Продуктивність має визначатися через адекватний баланс різних видів практики щодо придбання та використання ресурсів. Практика компанії, котрою визначається її функціонування та

розвиток, обумовлена наступними параметрами [4, с.95]:

- придбання ресурсів;
- продуктивне використання вхідних факторів виробництва стосовно виходу продукції;
- виробництво товарів або послуг;
- доцільність втілення технічних та адміністративних задач;
- вкладення до організації;
- дотримання правил поведінки;
- задоволення багатоманітних інтересів індивідів і груп.

Кожен вид активності спрямовано на підтримання циклу «вхід – процес – вихід продукції» та пристосування до вимог зовнішньої середовища.

Отже, ефективність управління змінами представляє собою складову частину ряду видів діяльності – циклу «вхід – процес – вихід продукції» та адаптації до навколишнього середовища. Кожний складник (структурний підрозділ) компанії може представлятися системою, з власними входами, ресурсами, процесами, які повинні оптимізуватися для досягнення спільної організаційної ефективності.

Одним з найважливіших регуляторів при проектуванні та впровадженні змін є поняття зони найближчого розвитку організації. Справа в тому, що зміни, які спрямовані на вирішення надзадач бізнесу, проходять в жорстких часових рамках. Та й самі надзавдання мають певний максимум допустимої віддаленості у часі. У сформованій практиці [5, с.372] сьогодні тривалість проекту організаційних змін може становити від 5 до 8 місяців, а горизонт стратегічного планування – від 3 до 5 років. Щодо обох цих тимчасових рамок керівникам доводиться визначатися, де той рубіж можливого зростання і зміни організації, за яким бажання замовника втрачають реальність.

Досвід України за останні роки показав, що в сучасній ситуації ринок досить рідко виступає обмежувачем темпів та рубежів розвитку діяльності підприємств. Набагато більш серйозні обмеження знаходяться, як правило,

усередині самої організації і пов'язані з двома ключовими ресурсами: фінансовим та кадровим [8, с.28].

Обсяг необхідних і доступних фінансових ресурсів для розвитку діяльності організації порівняно легко піддається оцінці, на підставі якої розраховуються її максимально можливі темпи росту обороту або максимальні темпи розширення «географічної присутності». Тим самим для розвитку організації задаються практично абсолютні межі.

Персонал організації є другої обмежуючою межею, яка має більш складну структуру та більш важкий для прогнозування. Як правило, проекту організаційних змін передують досить ретельна діагностика персоналу, ділових якостей та мотивації ключових співробітників, їх готовності до змін.

Організаційні зміни здійснювалися на підприємстві відповідно до ситуації, яка склалася. Тому можна стверджувати, що вони здійснювалися у відповідь зовнішнім чинникам стосовно підприємства. Головні показники, що відображають характер організаційних змін на підприємстві представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники ефективності управління змінами на підприємстві

Сфери діяльності підприємства	Назва показника
Виробничий потенціал	Питома вага основних засобів у межах виробничого потенціалу
	Питома вага запасів у межах виробничого потенціалу
	Питома вага незавершеного виробництва межах виробничого потенціалу
	Питома вага головних засобів в активах
	Індекс постійного активу
	Коефіцієнт зношування ОЗ
	Фондоозброєність
	Фондовіддача
Інноваційно-інвестиційна діяльність	Капіталовіддача
	Питома вага вкладень у межах сукупних витрат компанії
	Питома вага вкладень у капітальне будівництво
	Питома вага вкладень у придбання нових основних засобів
	Частка нематеріальних активів у межах загальної суми активів
	Наукоозброєність праці
Оборотний капітал	Питома вага витрат на програмне забезпечення
	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів

	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами
	Оборотність матеріальних оборотних коштів
	Коефіцієнт забезпеченості поточних активів власними оборотними коштами
	Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними оборотними коштами
	Оборотність кредиторської заборгованості
	Оборотність дебіторської заборгованості
Фінансові результати діяльності	Коефіцієнт фінансової автономії
	Оборотність власного капіталу
	Коефіцієнт співвідношення мобільних й іммобілізованих коштів
	Коефіцієнт платоспроможності
	Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)
	Коефіцієнт швидкої ліквідності
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	Коефіцієнт менеджменту
Управління персоналом	Продуктивність праці
	Відношення доходу від реалізації до заробітної плати
	Середня зарплата
	Питома вага заробітної плати у собівартості продукції
	Показник доданої вартості продукції за одну виробничу годину
	Трудомісткість праці
	Коефіцієнт розвитку працівників

Задля ефективного управління, як і для будь-якого іншого цілеспрямованого впливу на системи органічного типу, потрібно гнучкий збалансований підхід. У даному випадку в якості основних балансових компонентів можна виділити наступні:

- баланс при проведенні організаційних змін;
- баланс цілепокладання зверху та ініціативи знизу;
- баланс інтересів працівників;
- баланс розвитку та функціонування;
- баланс проектування та впровадження організаційних змін;
- баланс структурно-технологічних і змін у кадрах.

Баланс цілепокладання зверху та ініціативи знизу. Організаційні зміни успішніші, коли мають багато прихильників. Існують кореляція між цими двома показниками. Вони найбільш ефективні там, де опираються не виключно на бажання керівників компанії, але й на ініціативу звичайних працівників,



оскільки напрям і цілі організаційних змін, і порядок та способи їх реалізації мають формуватися враховуючи інтереси і устремління і «верхів», і «низів».

Баланс інтересів працівників. При проведенні організаційних змін важливо враховувати інтереси тих менеджерів і співробітників, які надають вирішальний вплив або на бізнес, або на колектив. Інтереси можуть бути дуже різними, в тому числі і конфліктними. Пошук рівноваги між цілями організації і колективу, різних співробітників і підгруп – істотна складова організаційних змін [12, с.206].

Баланс розвитку та функціонування. У діяльності будь-якої організації можна виділити дві «координати». З однієї сторони, це повсякденне функціонування, відтворення одних і тих же характерних ланцюжків дій, з іншого – це ті зміни, які відбуваються в організації згодом – випадково або в результаті її зростання, пристосування до мінливих оточенню. Йде час, змінюються зміст повсякденних завдань, технології роботи, правила взаємодії.

В протилежність «природної еволюції» організаційні зміни є для організації тим проміжком часу, за який відбувається велика кількість істотних перетворень. Зміни мають цілеспрямований характер і вимагають значних трудовитрат працівників, найдужче менеджерів організації. Але неможливо просто відстрочити або взагалі скасувати рішення поточних завдань, через це навантаження на працівників збільшується. Проте справедливий розподіл навантаження на співробітників між завданнями, пов'язаними з функціонуванням і з розвитком, не повинно досягати таких «перекосів» в сторону розвитку, котрий теоретично спровокував би жорсткі порушення у межах нинішньої діяльності організації, а також недосягнення цілей буденної роботи. Темпи змін системного характеру не повинні виходити за розумні межі, за якими ці зміни загрожуватимуть самому існуванню компанії.

Баланс проектування та впровадження організаційних змін. На кожному часовому відрізку змін організаційного характеру процеси

імплементування, себто реальні зміни, повинні врівноважуватися процесами проєктування других змін. Цей принцип, з однієї сторони, диктує вимога уникати проведення всіх змін водночас, у непосильним для компанії і наднебезпечному для її виживання ритмі. Проте, такої рівноваги потребують канони мотивації, котрі приймають участь у процесах змін людей: немислимо довго та захопливо проєктувати якесь нововведення і не помітити фактичних результатів цього проєктування. Організаційні зміни мають протікати без тривалих простоїв організації в режимі проєктування, але і без пікових перевантажень впроваджувальними завданнями [36, с.85].

Збалансування змін структурно-технологічного і кадрового характеру. Робота з проєктування та утвердження організаційної структури і технології має вчасно підкріплюватися відповідної кадрової діяльністю. Підготувати, вишукувати і учити індивідів адаптуватися під нові процеси і структури варто заздалегідь, тому що кадрову діяльність складніше зпрогнозувати і вона вимагає більш тривалого часу. Робота з персоналом – основний компонент організаційних змін.

Всі види робіт і завдань, які виконуються в рамках проєктів організаційних змін, можна підрозділити на дві великі групи: організаційно-інженерні і соціально-психологічні. До завдань інженерного типу відноситься все, що пов'язано з проєктуванням або оптимізацією бізнес-структур, бізнес-функцій і бізнес-процесів. У цілому при достатньому досвіді та знанні успішно працюючих компаній-аналогів задачі проєктування «бізнес-машин» вирішуються досить швидко. Набагато більшого часу і трудовитрат вимагає впровадження спроектованих змін, і лівова частка всієї роботи на етапі впровадження припадає на роботу з мотивацією персоналу.

У теоріях організаційного розвитку широко застосовується формула змін [10, с.236]:

$$C = (D_s \times V \times F_s) > R, \quad (1.1)$$

де С (Change) – організаційна зміна; Ds (Dissatisfaction) – незадоволеність керівників і співробітників існуючим в організації становищем справ; V (Vision) – бачення того, що повинно бути, образ бажаного майбутнього; Fs (First Step) – програма дій; R (Resistance) – опір змінам.

Згідно наведеній формулі зміни, в організації можливі лише в тому випадку, якщо жоден з трьох елементів у дужках не дорівнює нулю, а твір у дужках перевищує рівень природних процесів опору з боку співробітників. Звичайно, дану формулу не можна розглядати як математичну модель у власному розумінні слова. Проте за нею стоїть змістовна, глибока і практична структурна модель, що охоплює основні чинники процесу впровадження організаційних змін. Проаналізуємо ці чинники.

Фактор незадоволеності. Можливість змін, особливо системних, в чому лежить значна доля позицією того, хто їх замовляє. У багатьох випадках відсутність у замовника необхідної рішучості і волі до змін може стати причиною відмови консультантів від участі в проекті.

Не менш важлива і позиція менеджерів і фахівців. Системні зміни, як правило, протікають за законами революційної ситуації. Впровадження не буде успішним, якщо зміни спускаються зверху, не спираючись на незадоволеність і зустрічну ініціативу «низів», які теж «не хочуть жити по-старому». Разом з тим, як і будь-яка революція, системні зміни не є повністю «природним» процесом. Навіть за відсутності незадоволеності «в низах» таку незадоволеність в якійсь мірі можна створити штучно, використовуючи різні засоби і способи впливу на людей. Слід зазначити, що характер і дозування таких впливів у кожному конкретному випадку і стосовно кожного людини чи групі – це питання, швидше, мистецтва, ніж методики.

Фактор образу бажаного майбутнього. Щоб співробітники побачили перспективу, необхідний ясний, переконливий і привабливий образ кінцевого стану, до якого повинна прийти організація в результаті змін, що проводяться. Саме тому стратегічне планування організаційних змін є найважливішим

компонентом системних змін. У результаті стратегічного планування повинні з'явитися план фінансових показників на найближчі кілька років, програма по досягненню відповідають цим планом цілей в різних сегментах ринку, а також цілей у сфері відносин з ключовими контрагентами. Крім того, стратегічний план передбачає пропорційно зростанню фінансових показників розвиток самої організації як інструменту досягнення ринкових і фінансових цілей. У більшості ж випадків однієї стратегічної перспективи буває недостатньо: потрібно узгодити кінцеві цілі організації з цілями конкретних людей.

Фактор ясності першого кроку. Стратегічне майбутнє може бути скільки завгодно привабливим, але між ним і сьогоднішнім днем – дистанція величезного розміру. Щоб організація та її співробітники почали рух до «привабливим горизонтів», їм необхідна максимальна підтримка саме на перших кроках. Такий підтримкою може бути безпосередня допомога зовнішніх консультантів – організаційна, експертна, освітня, психологічна, навіть допомога у виконанні співробітниками їх функцій на робочих місцях. Не менш важливий і план цих перших кроків – детальний, розписаний по термінах і виконавцям.

В подальшому наведену формулу було розширено та вдосконалено [10, с.241]:

$$Pr \times CSv \times Cc \times Cb \times Afs > R, \quad (1.2)$$

де Pr (Pressure for change) – примус до змін; CSv (A clear shared vision) – уявлення жаданого майбутнього, розповсюджене поміж працівниками; Cc (Capacity to change) – спроможність змінюватися; Cb (Capability to change) – вміння змінюватися; Afs (Actionable first step) – дієвий перший крок.

Крім вищеописаних факторів в формулі (1.2) приведені дві синонімічні категорії: спроможність та здатність до змін. Під спроможністю М. Грін розуміє наявність необхідних ресурсів для здійснення змін, енергії на проведення, відповідність іншим пріоритетам підприємства. Крім того необхідно збільшувати спроможність до змін для підвищення залучення і їх здійснення працівників. Під здатністю в свою чергу автор чудово усвідомлює

існування потрібних знань, вмінь та навичок для досягнення бажаного майбутнього, а також наскільки широко вони в даний час розгорнуті та доступні. Бажання працівників змінюватися та необхідні заходи для його підвищення також відображають здатність. З однієї сторони, це відображає ставлення до ризику та інновацій, а з іншого боку – означає інвестиції в розробку або придбання нових навичок і компетенцій.

Виходячи з концепції змін поведінки людини К. Левіна, найскладнішим є етап самої зміни. Чим спокійніше він пройде для персоналу підприємства, тим вище представляється результат перетворень. Оскільки зміни циклічні [15, с.98], заради максимально ефективного та продуктивного плину процесу змін, варто робити декілька речей одночасно, з метою збереження рівноваги між порядком й дестабілізацією. Як показує аналіз економічної літератури [18, с.155], для ефективного подолання опору, управління організаційними змінами стабільно проходить стандартні етапи:

- проведення аналізу стану поточних справ;
- детермінація кінцевої мети і формування плану втілення перетворень;
- активація необхідних інтелектуальних ресурсів співробітників;
- контроль та закріплення отриманих результатів.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРАТ «ІСКРА»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Іскра»

ПрАТ «Львівський електроламповий завод «Іскра» має багатолітню історію роботи. На сьогодні ПрАТ «Іскра» – це потужна світлотехнічна компанія із повним циклом виробництва, від наукових розробок продукції до виготовлення високоякісної продукції та компонентів. В цілому компанія займає 70% українського ринку світлотехнічної продукції та входить до десятки найпотужніших світлотехнічних підприємств Європи. Експорт продукції складає до 50%.

Місією ПрАТ «Іскра» є «Народжене з любов'ю – вічне...».

Стратегічним завданням ПрАТ «Іскра» є технічне переобладнання, впровадження нових технологій, найповніше задоволення потреб споживачів, зниження витрат виробництва та пошук альтернативних джерел світла.

За період своєї діяльності ПрАТ «Іскра» стала надійним та професійним партнером на ринку світлотехнічної продукції та джерел світла, сформовано широку клієнтську базу та відповідну нішу, як на українському, так і на європейському ринках світлотехнічної продукції. Успіх компанії побудований на максимальній орієнтації на клієнта. ПрАТ «Іскра» є лідером на ринку Східної Європи, на перспективу планується завоювання лідируючих позицій в країнах Західної Європи та Азії. В цілому експорт продукції ТМ «Іскра» здійснюється в 33 країни світу – від Західної Європи до Китаю.

За останні 5 років компанія здійснила стратегічно важливий крок заміна технології світлотехнічної галузі відповідно потреб ринку, а саме відхід від виробництва ламп розжарювання загального призначення до виробництва більш економних світлодіодних ламп.

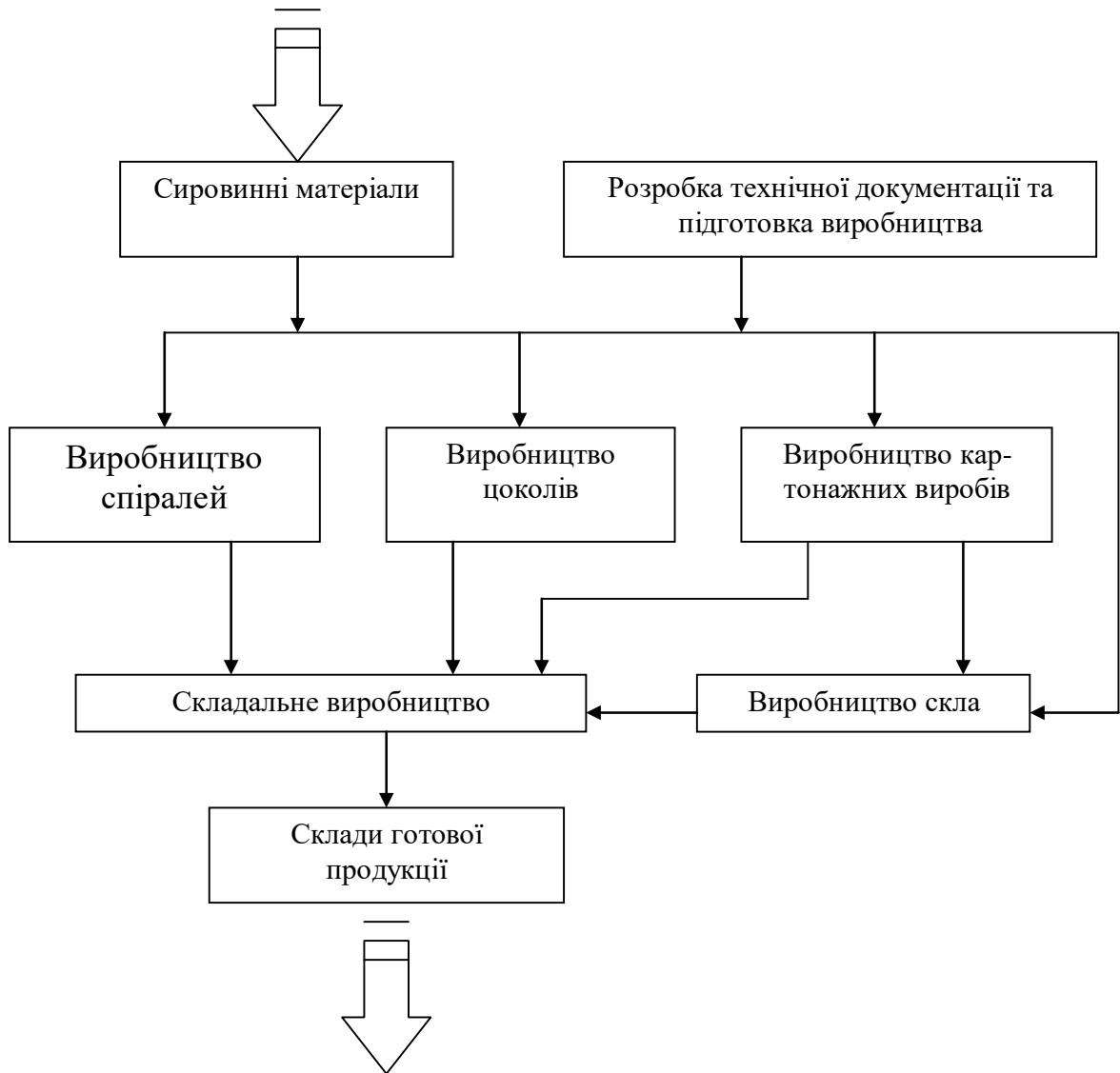


Рисунок 2.1 – Процес виробництва ламп загального призначення

Організаційна структура ПрАТ «Іскра» (рис. 2.2) є лінійною і складається з взаємно підпорядковуваних органів, що візуально можна відобразити як ієрархічну драбину. У кожного менеджера є один безпосередній керівник, і всі комунікації з вищими рівнями здійснюються через цього керівника. Ця структура характеризується простими, ясними і легко зрозумілими відносинами між керівництвом і співробітниками, але вимагає високого рівня компетентності керівництва з усіх питань.

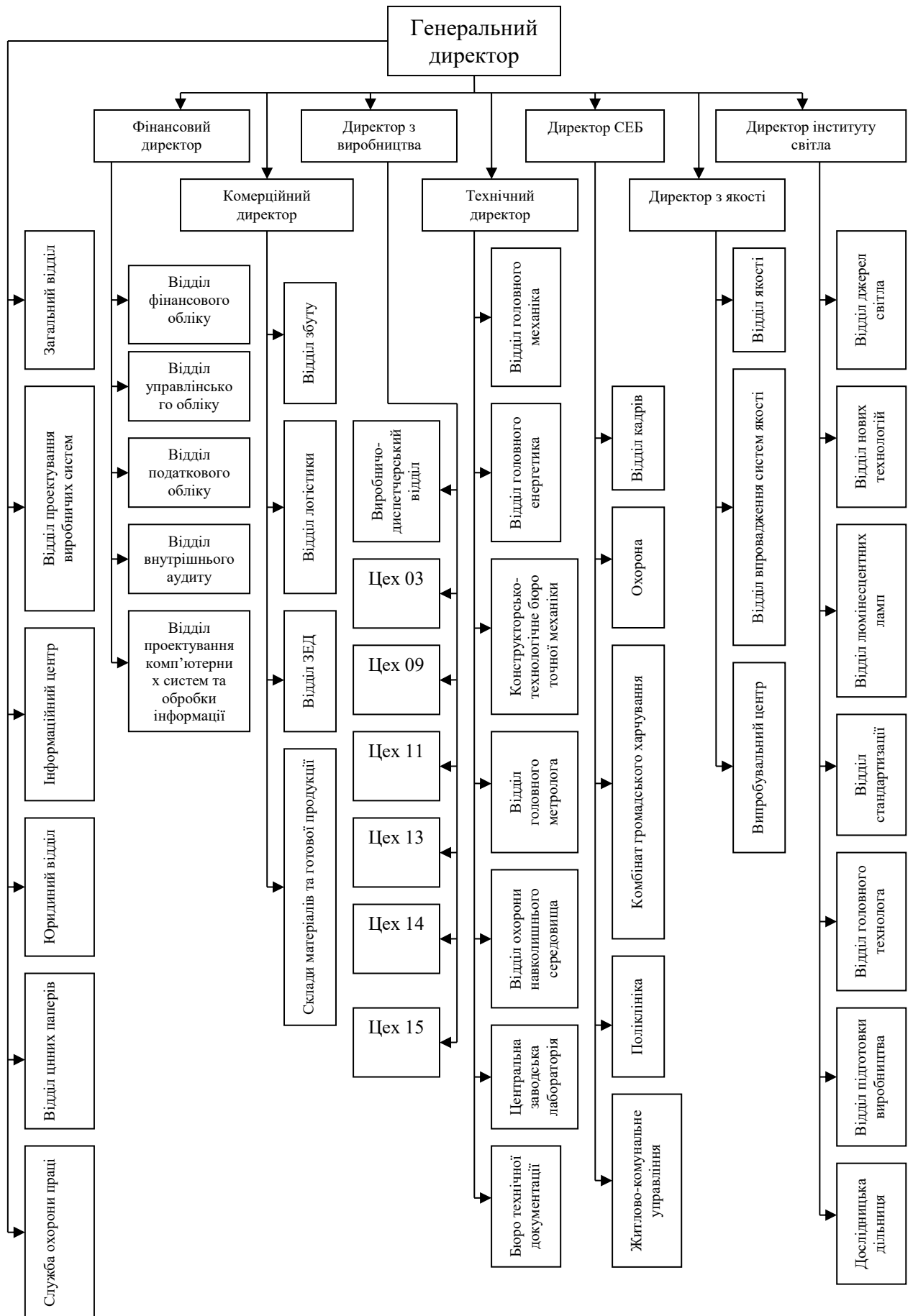


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Іскра»



Логістична система є досить перспективною для підприємства, оскільки вона дозволяє вирішувати важливі питання організації роботи, сприяє ефективному використанню всіх ресурсів. Концепція логістики ґрунтується на системному підході до вирішення питань. Кооперація учасників логістичного процесу – це насамперед структурованість відповідно до ланок просторово-часової трансформації матеріального потоку, комбінований підхід до процесу прийняття рішень, котрий має відношення до галузей виробництва, фінансів, маркетингу, персоналу.

З точки зору логістики реалізація функцій стратегічного (тактичного, оперативного) і функціонального менеджменту повинно допомагати реалізації логістичних задач компанії, узгоджених з маркетинговими та виробничими стратегіями, які, у свою чергу відповідають загальній місії і цілям підприємства. З даною метою на ПрАТ «Іскра» було створено відділ логістики, організаційна структура наведена на рис. 2.2. Відділ логістики лінійно підпорядковується комерційному директору і тісно співпрацює з відділами збуту, маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, забезпечення. Вищезгаданий відділ делегує функціональні повноваження у виробництві відділу виробничої логістики, який йому підпорядковується.

Постійний процес перестроювання такої великої промислової корпорації як ПрАТ «Іскра» під дією науково-технічного прогресу та загостренням конкуренції неодмінно пов'язується з динамікою незмірних об'ємів товарно-матеріальних цінностей, збоями у існуючій та створенням нової системи взаємних зв'язків поміж різних функціональних ланок, зміною орієнтації підрозділів виробничого, збутового і постачальницького типу, а це потребує оперативних вирішень чималого обсягу тонких, конфліктних проблем, котрі можуть виникати на всіх рівнях управління. Скоординована праця відділів є дуже важливою, оскільки необхідно знаходити компроміси між цілями різних підрозділів з метою досягнення максимізації ефективності діяльності підприємства.

ПрАТ «Іскра» постійно запроваджує зміни:

- вдосконалення існуючих технологій з урахуванням сучасних матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих у виробничому процесі;
- постійне інвестування в модернізацію та розвиток виробництва;
- розробка нових джерел світла.

Ключовим напрямком розвитку ПрАТ «Іскра» та інвестування є розробка нових видів продукції, які зможуть бути конкурентоспроможними на світовому ринку джерел світла. З метою вдосконалення логістичної діяльності підприємство відкрило представництва в Польщі, Чехії, Німеччині, Казахстані, Китаї.

Найбільш впливовий гравець в межах ринку – ПрАТ «Іскра». Компанія, котра утримує майже 70-75% ринку у цьому сегменті. Другим визначним українським виробником є ТОВ «Завод газорозрядних ламп» (м. Полтава), котрим випускаються здебільшого люмінесцентні і газорозрядні лампи високого тиску. Найбільш широкий асортимент ламп в межах України представлений компаніями далекого зарубіжжя: Philips (Голландія), General Electric (США) і Osram (Німеччина). Слід зазначити, що ці компанії роблять електролампи на території різних країн, приміром, у Польщі (завод компанії Philips, і виробництво продукції марки Pila) і Угорщині (завод компанії General Electric).

Біля 70-75% роздрібного продажу забезпечує продукція, яку на ринок поставляють ПрАТ «Іскра». Індивідуально запаковані лампи у середньому ціновому сегменті представляються наступними торговими марками: ПрАТ «Іскра», Проесо (ТОВ «Промислова екологія»; м. Дніпро; лампи виготовляють на заводі «Іскра»); у верхньому сегменті: Pila, Philips (Philips), Osram, General Electric. Операторами ринку відзначається, питома вага обсягів продаж ламп в індивідуальному упакуванні стабільно росте. Основним місцем збуту даних ламп є цивілізований роздріб (електротехнічні магазини, супермаркети).

При аналізі попиту на електролампову продукцію необхідно відмітити його сезонний характер, оскільки потреба в освітленні є більш актуальною зі

зменшенням «світлої» частини доби: починаючи з вересня попит зростає, досягаючи свого піку в січні; починаючи з лютого спостерігається зменшення попиту, який в червні досягає найнижчого рівня. Враховуючи цю тенденцію ПрАТ «Іскра» зменшує обсяги виробництва в цей період і в липні робиться технологічна перерва для профілактики обладнання, вона триває 14 днів.

За останній рік кількість основних операторів (великих оптових компаній і імпортерів) практично не змінилося. По оцінках бізнесменів, у межах українському ринку джерел світла помітними можна назвати біля одного десятка фірм. До їх числа входять, наприклад, компанії «Південь-контракт», група компаній «Елотек», «I-tec», «Асоціація «Світлотехніка», «Пролог», «Лэндком» (усі - м. Київ), «Електротехніка» (м. Полтава), «Промислова екологія» (м. Дніпро). Для входження на ринок, підприємству-виробнику насамперед необхідно мати наявності певні грошові кошти для початкових інвестицій у основні засоби та відповідні технології (виробничі лінії повного циклу), кваліфіковані кадри, робочий персонал, налагоджену маркетингову систему, розвинену логістичну систему управління, налагоджені зв'язки з постачальниками, ефективну систему дистрибуції. Що стосується сфери торгівлі, то оскільки мінімальний поріг «входження» на даний ринок у якості великого оптового гравця досить високий, у найближчі роки появи на ринку нових операторів не очікується. У залежності від поставлених задач початкові інвестиції складають приблизно \$100-150 тис. На ринку функціонує не багато торговельних компаній, у яких би частка продажу електроламп перевищує 50% загального обороту. Навпаки, більшість операторів розширюють свій асортимент різною електротехнічною продукцією. Серед основних змін у структурі збуту за останні декілька років у ланцюзі поставок від великого оптовика до споживача слід відзначити: зменшення частки продажу побутових ламп через дрібнооптові компанії з 60-70% до 35-45%; збільшення продажу «комерційного світла» через субдилерів у залежності від компанії на 5-10% (до 45 - 60%).

Окрім цінового лідерства, результативний мерчандайзинг, себто дуже хороше розташування продукції на полицях супермаркетів, визнається надважливою конкурентною перевагою для постачальників на ринку електричного освітлення. Тому виробники намагаються розміщувати свою продукцію на полицях під власними торговими марками. Логістичні послуги з доставки продукції також стають все більш важливими (багато компаній активно досліджували цей напрямок протягом останнього року). Також важливими є технічний консалтинг, розробка різноманітних бонусних програм для клієнтів та партнерів, реклама в бізнес-журналах.

## 2.2. Техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Іскра»

Показники ефективності діяльності ПрАТ «Іскра» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники ефективності діяльності ПрАТ «Іскра» за 2020 - 2022 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації	152834	181885	119568	29051	-62317	19,01	-34,26
Собівартість продукції	138784	122352	110695	-16432	-11657	-11,84	-9,53
Валовий прибуток	14050	59533	8873	45483	-50660	323,72	-85,10
Фінансовий результат від операційної діяльності	65715	5609	-83204	-60106	-88813	-91,46	-1583,40
Фінансовий результат до оподаткування	-58708	38587	-81197	97295	-119784	-165,73	-310,43
Чистий фінансовий результат	-58708	38587	-81197	97295	-119784	-165,73	-310,43
Рентабельність продажів	-38,41	21,22	-67,91	60	-89	-155,23	-420,10
Рентабельність сукупних активів	-2,99	1,76	-3,43	5	-5	-159,00	-294,54

За даними таблиці 2.1, чистий дохід у 2022 році зменшується на 62317 тис. грн., або 34,26% порівняно з 2021 роком, у 2021 році чистий дохід зріс на 29051 тис. грн. (19,01%) порівняно з 2020 роком. Зменшення чистого доходу ПрАТ «Іскра» у 2022 році обумовлено кризовим станом в економіці, втратою частини ринку збуту продукції внаслідок окупації східних та південних регіонів України.

У 2021 році спостерігається позитивна тенденція до зростання чистого доходу та скорочення собівартості на 16432 тис. грн., або на 11,84%. У 2022 році собівартість зменшилася на 11657 тис. грн., або на 9,53%. Дані зміни темпів приросту доходів та витрат спричинив значне зростання валового прибутку у 2021 році на 323,72% та зменшення на 85,1% у 2022 році.

Ефективність операційної діяльності значно скорочується, що вказує на зниження ефективності основної діяльності, що призвело до скорочення чистого прибутку в 2022 році на 119784 тис. грн., або на 310,43%. Діяльність підприємства в 2020 та 2022 роках була збитковою (58708 та 81197 тис. грн. чистих збитків відповідно). Діяльність підприємства у 2021 році була ефективною та окупною, про що свідчить набування чистого прибутку в розмірі 38587 тис. грн.

Відповідно до даної тенденції в чистих прибутках рентабельність продажів у 2020 та 2022 роках має від'ємне значення (-38,41% та -67,91%).

Динаміка основних значено наведена на рис. 2.3.

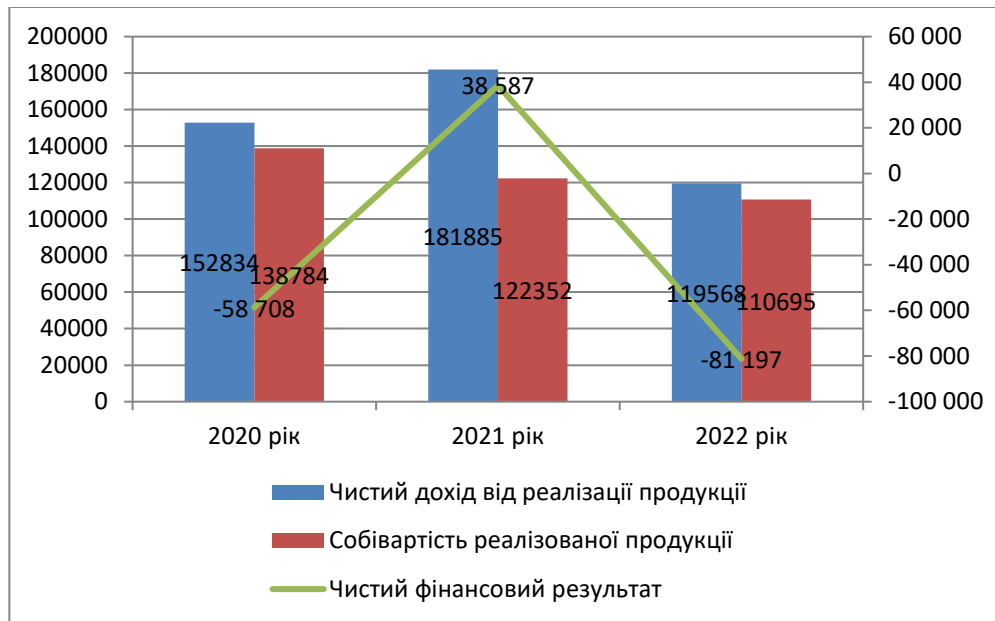


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Іскра» за 2020 - 2022 рр., тис. грн.

Отже, доходи підприємства поступово скорочуються, а діяльність підприємства у 2022 році є збитковою.

В таблиці 2.2 наведено показники продуктивності застосування головних засобів за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності основних засобів ПрАТ «Іскра» за 2020 - 2022 рр.

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Основні засоби, тис. грн.	104970	99279	98429	-5691	-850	-5,42	-0,86
Витрати на 1 грн. доходу, грн.	1,64	1,13	1,80	-0,51	0,68	-31,34	60,01
Фондовіддача	1,46	1,83	1,21	0,38	-0,62	25,83	-33,69
Місткість	0,69	0,55	0,82	-0,14	0,28	-20,53	50,82
Озброєність ними	196,57	190,19	192,24	-6,38	2,05	-3,25	1,08

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності ПрАТ «Іскра»

Повні витрати на 1 грн. чистого доходу зростають із 1,64 у 2020 році до 1,8 у 2022 році, що вказує на погіршення операційної діяльності ПрАТ «Іскра». Тобто повні витрати перевищують чисті доходи підприємства за

2020-2022 роки.

Основні засоби ПрАТ «Іскра» в динаміці зменшуються на 5,42% у 2021 році порівняно із 2020 роком, в 2022 році – на 0,86%, або на 850 тис. грн.

Негативним виступає скорочення фондovіддачі основних засобів ПрАТ «Іскра» із 1,46 у 2020 році до 1,21 у 2022 році, тобто зменшується чистий дохід на 33,69% на 1 грн. основних засобів. Показники ефективності застосування головних засобів ПрАТ «Іскра» показано на рис. 2.4.

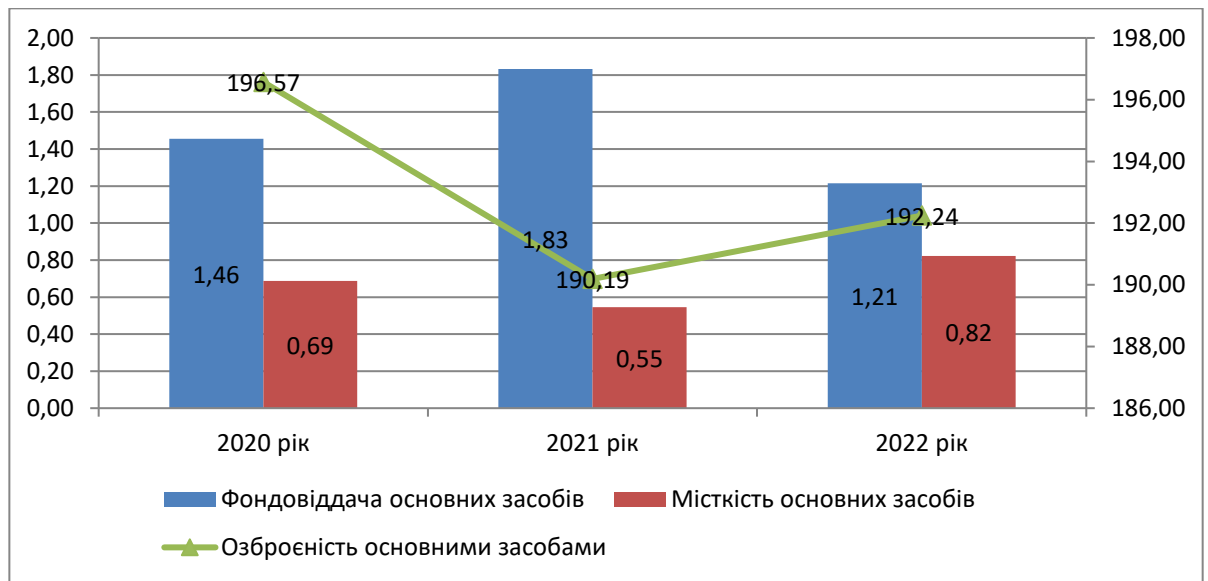


Рисунок 2.4 – Показники ефективності застосування головних засобів ПрАТ «Іскра» за 2020-2022 рр.

Із рис. 2.4 видно, що всі показники ефективності основних засобів ПрАТ «Іскра» зменшуються. Фондовіддача зменшується, а відповідно фондомісткість зростає із 0,69 у 2020 році до 0,82 у 2022 році, тобто у 2022 році на 1 гривню чистого прибутку приходилося 0,82 гривень основних засобів. Озброєність основних засобів також скорочується, тобто зменшується вартість основних засобів на 1 особу.

Ефективність персоналу ПрАТ «Іскра» проаналізовано за показниками з табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Ефективність використання персоналу ПрАТ «Іскра» за 2020-2022 роки

Показник	Період			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Витрати на оплату праці, тис. грн.	80419	54975	58115	-25444	3140	- 31,64	5,71
Чисельність, осіб	534	522	512	-12	-10	-2,25	-1,92
Середня заробітна плата, грн./чол.	12549,78	8776,34	9458,82	-3773,44	682,48	- 30,07	7,78
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	286,21	348,44	233,53	62,23	-114,91	21,74	- 32,98

Витрати на оплату праці персоналу ПрАТ «Іскра» зменшуються у 2021 році на 25444 тис. грн., або на 31,64%, у 2022 році ФОП зростає на 3140 тис. грн., або на 5,71%. Однак, чисельність персоналу скорочується у 2021 році на 12 осіб, а в 2022 році на 10 осіб. Середня заробітна плата має аналогічну тенденцію од витрат на оплату праці у 2021 році зменшується на 3773,44 грн., або на 30,07%, а в 2022 році зростає на 682,48 грн., або на 7,78%. Збитковість діяльності підприємства призвела до скорочення середньої заробітної плати із 12549,78 грн. у 2020 році до 9458,82 грн. у 2022 році.

Продуктивність праці ПрАТ «Іскра» зменшується із 286,21 тис. грн/особу у 2020 році до 233,53 тис. грн/особу у 2022 році. Зменшення продуктивності праці відбулося за рахунок скорочення доходів та чисельності персоналу підприємства.

Проаналізуємо показники фінансового стану підприємства у таблиці 2.4.

Аналіз показників ліквідності мають значення менше нормативного, що вказує на нестачу поточних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття у 2020 році складає 0,845, в 2022 році – 0,864, при нормативному значенні 1-1,5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності має критично мале значення, що вказує на нестачу грошових коштів для



забезпечення платоспроможності. За 2020-2022 роки існує нестача власного оборотного капіталу, у 2022 році – 353304 тис. грн.

Таблиця 2.4 – Показники фінансового стану ПрАТ «Іскра» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Нормативне значення, або зміна показника
Показники ліквідності				
Коефіцієнт покриття	0,845	0,871	0,864	1-1,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,844	0,869	0,833	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0005	0,0011	0,0042	0,1-0,2
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-337376	-307616	-353304	>0
Показники фінансової стійкості				
Коефіцієнт автономії	-0,18	-0,14	-0,12	>0,5
Коефіцієнт боргового навантаження	1,18	1,13	1,12	0,4-0,6
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,11	-0,09	-0,10	>1,0
Коефіцієнт фінансової залежності	-5,68	-7,38	-8,24	<2,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,36	-1,40	-1,41	>0
Показники ділової активності				
Коефіцієнт обертання активів	0,08	0,08	0,05	>
Коефіцієнт обертання оборотних активів	0,08	0,09	0,05	>
Тривалість обороту оборотних активів	4343,34	4094,89	6769,48	<
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,93	0,81	0,54	>
Тривалість обертання дебіторської заборгованості	388,89	446,28	662,46	<
Коефіцієнт оборотності запасів	0,14	0,20	0,09	>
Тривалість обертання запасів	2643,41	1823,53	4193,89	<
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,07	0,10	0,05	>
Термін обертання кредиторської заборгованості	4994,38	3758,78	7610,95	<

Показники фінансової стійкості мають значення, що відхиляються від нормативних, що вказує на низьку фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт автономії за 2020-2022 роки має від'ємні значення. Оскільки, власний капітал підприємства має від'ємні значення через нерозподілений збиток підприємства у складі власного капіталу. За коефіцієнтом боргового

навантаження видно, що позиковий капітал має високі значення та переважає пасиви вцілому.

Показниками ділової діяльності характеризують негативні зміни – коефіцієнти оборотності зменшуються та відповідно зростають періоди обороту запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей. Дані коефіцієнти мають досить високе значення, що вказують на низьку оборотність капіталу.

Ефективність діяльності підприємства характеризують коефіцієнти рентабельності за табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ПрАТ «Іскра» за 2020-2022 роки, %

Показник	За роки			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Рентабельність продажів	-38,41	21,22	-67,91	59,63	-89,12
Рентабельність операційної діяльності	43,00	3,08	-69,59	-39,91	-72,67
Рентабельність активів	-2,99	1,76	-3,43	4,76	-5,20
Рентабельність власного капіталу	-16,99	13,02	-28,28	30,01	-41,30

Рентабельність продажів вказує на ефективність комерційної діяльності підприємства. Рентабельність продажів у 2020 та 2022 роках від'ємні через збитковість діяльності. Рентабельність операційної діяльності у 2020-2021 роках приносила 0,43 та 0,0308 грн. прибутку від операційної діяльності на 1 гривню чистого прибутку.

Рентабельність активів та власного капіталу вказують на негативну тенденцію до зменшення. У 2022 році із 1 грн. активів отримано 0,0343 грн. чистих збитків, а з 1 грн. свого капіталу – 0,2828 грн. чистих збитків.

Аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Іскра» вказує на негативні тенденції у 2022 році та критичне значення показників фінансового стану:

- коефіцієнти ліквідності вказують на низьку платоспроможність та нестачу поточних активів;
- коефіцієнти фінансової стійкості мають негативні значення, оскільки,

власний капітал підприємства має від’ємне значення за 2020-2022 роки;

- аналіз ділової активності вказує на низьку оборотність оборотних активів.

### 2.3. Оцінка змін на підприємстві

Проведемо факторний аналіз для виділення внутрішніх рушійних сил, що обумовлюють зміни на ПрАТ «Іскра». Вивченням розвитку ПрАТ «Іскра» з використанням факторного типу аналізу передбачено факторне відображення великої кількості статистичних характеристик, котре є адекватним, але за тих умов, якщо перші 3-4 чинники аргументують принаймні 70% варіації показників.

Використовуючи метод головних компонент побудовано табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Внесок окремих факторів до загальної дисперсії

Фактор	Власні значення	Дисперсія фактору	Кумулятивні власні значення	Кумулятивна дисперсія
1. Виробничий потенціал	6,145174	21,48391	6,14517	21,48391
2. Інноваційно-інвестиційна діяльність	5,287480	18,92493	11,43265	40,40884
3. Система оборотного капіталу	3,990713	15,70258	15,42337	56,11142
4. Фінансовий стан	3,329235	12,19745	18,75260	68,30887
5. Управління персоналом	2,543918	9,57973	21,29652	77,88860
6. Рівень розвитку	1,540626	6,13542	22,83715	84,02402

Згідно з табл. 2.6 власні значення і дисперсія факторів зменшується при збільшенні номера фактору, що відображає рівень впливу виділених факторів на розкид вихідних показників дослідження, тобто на здійснення організаційних змін. Отримані результати, наведені в табл. 2.8, дозволяють зробити такі висновки: 1-й, 2-й, 3-й та 4-й фактори пояснюють 68,30887% мінливості значень показників, відповідно 21,48391%, 18,92493%, 15,70258%, 12,19745%, що демонструє значний вплив на ПрАТ «Іскра». 5-й і 6-й фактори пояснюють відповідно 9,57973% та 6,13542%, що ілюструє

середній рівень впливу. В цілому шість отриманих латентних факторів пояснюють 84,02402% загальної дисперсії показників, які досліджуються.

З іншого боку перші чотири фактори відображають майже 68% загальної дисперсії, що відповідає вимогам аналізу. Саме тому для вирішення питання визначення загальної кількості латентних факторів побудуємо діаграму «каменистого осипу», представлену на рис. 2.5.

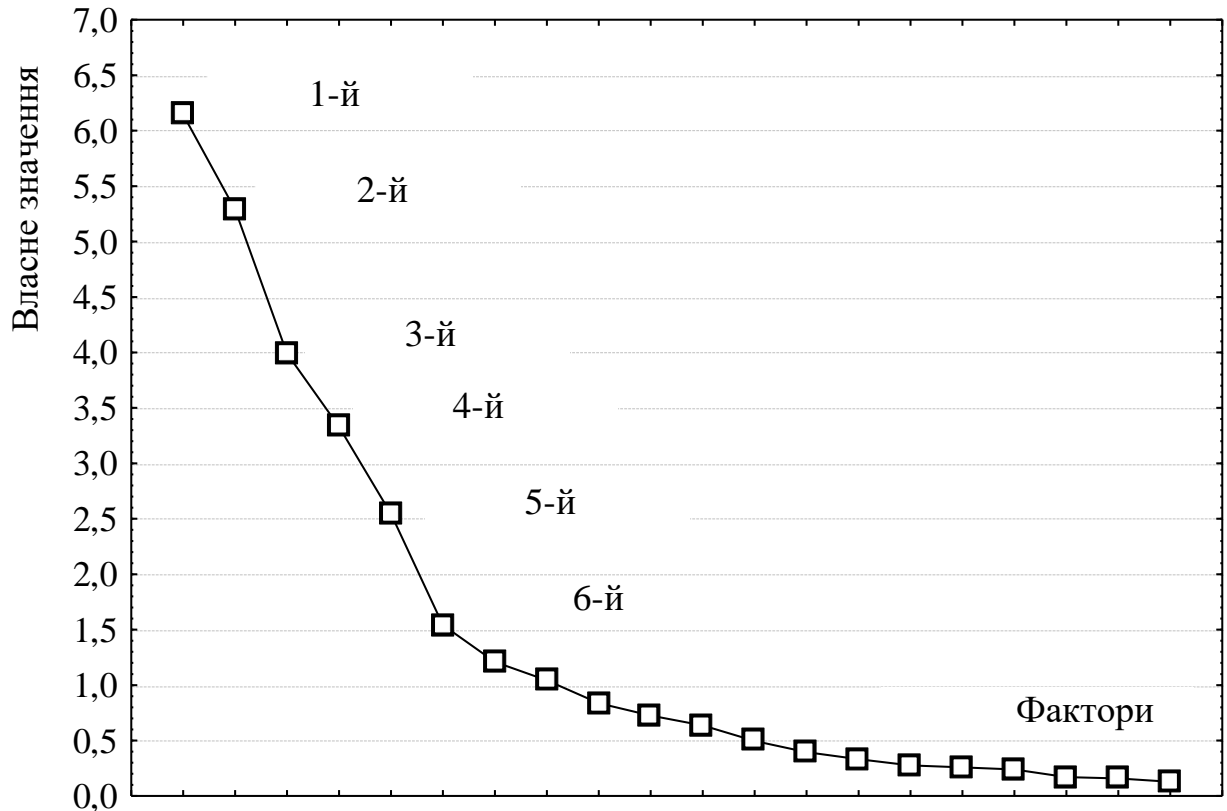


Рисунок 2.5 – Залежність власного значення фактору ПрАТ «Іскра» від його номеру

Принцип «каменистого осипу» полягає у виділенні факторів на основі графічного аналізу: зменшення кривизни графіку відображає кількість необхідних для виокремлення факторів. Критерій Кайзера полягає у виділенні факторів на основі власного значення: якщо воно більше одиниці, то фактор обирається. З рисунку 2.5 видно, що власне значення більше за одиницю мають перші вісім факторів, але кривизна графіку після шостого

починає значно знижуватися, що підтверджує виокремлення перших шести факторів для відображення організаційних змін на ПрАТ «Іскра».

Таким чином, проведений факторний аналіз дав можливість «згорнути» вихідний простір досліджуваних ознак з 30 показників, які піддаються спостереженню та фіксації, до 6 латентних факторів з втратою лише 16% інформації, що дозволяє обґрунтовано використовувати отримані результати для подальшого аналізу змін на ПрАТ «Іскра».

Отримані результати факторного аналізу потребують пояснення. Для цього розглянемо навантаження показників, які сформували відповідні фактори, що представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахункове значення факторних навантажень ПрАТ «Іскра» на показники

Показники	Фактори					
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й
Питома вага основних засобів у виробничому потенціалі	-0,1383	-0,0105	-0,1485	-0,4778	0,6963	-0,4324
Питома вага запасів у виробничому потенціалі	0,0845	-0,0554	-0,0126	0,1625	0,7437	0,4428
Питома вага незавершеного виробництва у виробничому потенціалі	0,7290	0,1202	0,3152	0,1204	0,0565	0,0556
Індекс постійного активу	0,1643	0,1103	-0,2140	0,8053	-0,2393	-0,2517
Коефіцієнт зношування ОЗ	0,0187	0,0010	0,0429	0,9377	0,1926	0,1063
Фондовіддача	0,4704	-0,0337	0,5983	0,6895	0,1120	-0,2253
Капіталовіддача	0,8419	-0,0778	0,3007	0,3183	-0,0002	0,0196
Питома вага інвестицій в сукупних витратах підприємства	-0,0495	-0,0829	0,0995	0,0290	0,8677	0,0700
Питома вага інвестицій на придбання нових основних засобів	-0,1068	0,0184	0,1062	0,0387	0,7612	0,0229
Частка нематеріальних активів у загальній сумі активів	-0,0358	-0,0118	0,0269	0,7379	0,0475	0,0458
Наукоозброєність праці	0,1715	-0,0043	0,7339	0,0833	0,1604	0,0789
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,8221	0,0636	0,1221	0,0672	-0,2825	-0,3029
Коефіцієнт забезпеченості своїми коштами	-0,1180	0,6890	0,2984	0,0216	0,2334	-0,2691
Оборотність матеріальних оборотних коштів	0,1797	0,0186	0,0373	0,0298	-0,0489	0,8752
Коефіцієнт забезпеченості мат. запасів своїми оборотними коштами	-0,1071	0,0318	0,1110	-0,0592	-0,0023	0,8447
Оборотність кредиторської	0,7656	-0,0648	0,1325	-0,0186	0,1875	-0,0101

заборгованості						
Оборотність дебіторської заборгованості	-0,7080	0,0888	0,0791	0,4405	-0,1528	-0,1353
Коефіцієнт фінансової автономії	0,0913	0,8340	0,1025	0,1744	0,0002	-0,3504
Оборотність власного капіталу	0,6833	-0,1622	0,1753	-0,2528	0,0380	0,3364
Коефіцієнт платоспроможності	0,1320	0,6945	0,0009	0,4581	0,0509	-0,0902
Коефіцієнт співвідношення мобільних й іммобілізованих коштів	0,9441	-0,0647	0,0770	-0,0227	0,0601	-0,0373
Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	-0,1424	0,9154	-0,0373	0,0385	0,0049	-0,1022
Коефіцієнт швидкої ліквідності	-0,1598	0,9212	-0,0309	0,0422	-0,0042	0,0679
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0684	0,7899	0,0066	-0,0261	-0,0319	0,1141
Коефіцієнт менеджменту	0,6166	0,6743	0,0718	0,0315	0,0142	-0,0613
Продуктивність праці	0,5570	0,0241	0,7180	-0,0519	0,0363	0,0623
Відношення доходу від реалізації до заробітної плати	0,4533	0,0475	0,7690	-0,0509	-0,1583	0,1062
Середня заробітна плата	0,2543	-0,2536	0,6076	-0,0033	0,2065	0,0804
Питома вага зарплати у собівартості продукції	-0,2039	0,0868	0,0240	0,0549	0,0117	0,8190
Показчик доданої вартості продукції за одну виробничу годину	0,1193	-0,0098	0,9468	0,0009	-0,0434	0,0052

На основі даних з табл. 2.7 визначимо, що до першого фактора увійшли такі показники: питома вага незавершеного виробництва у виробничому потенціалі з навантаженням 0,7290, капіталовіддача – 0,8419, коефіцієнт оборотності оборотних коштів – 0,8221, оборотність кредиторської заборгованості – 0,7656, оборотність дебіторської заборгованості – 0,7080, оборотність власного капіталу – 0,6833, коефіцієнт співвідношення мобільних й іммобілізованих коштів – 0,9441.

Ці показники відображають перший фактор як найсильнішу рушійну силу організаційних змін ПрАТ «Іскра». Всі ці показники крім питомої ваги незавершеного виробництва у виробничому потенціалі відображають фінансову діяльність ПрАТ «Іскра» та використання оборотного капіталу підприємства. Враховуючи превалювання показників, перший фактор слід назвати як «зміни у використанні оборотного капіталу». Щільність між показниками відображає сталі тенденції організаційних змін, що мали місце в управлінні оборотним капіталом на ПрАТ «Іскра».

Від'ємне значення оборотності дебіторської заборгованості пояснюється погіршенням стосунків ПрАТ «Іскра» з їх боржниками, яке відобразилося у збільшенні обсягу дебіторської заборгованості як однієї з головних ознак кризи. Значне позитивне значення коефіцієнту співвідношення мобільних й іммобілізованих коштів в рамках даного фактору пояснюється таким чином, що організаційні зміни, які було виокремлено при проведенні первинного статистичного спостереження свідчать про зміну структури капіталу в напрямку мобільних коштів.

До складу другого фактору із навантаженнями 0,6890; 0,8340; 0,6945, 0,9154, 0,9212, 0,7899 і 0,6743 ввійшли 7 показників: коефіцієнт забезпеченості своїми коштами, коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої і абсолютної ліквідності, коефіцієнт менеджменту. Другий фактор, що пояснює 18,92493% дисперсії складається переважно з показників фінансової діяльності ПрАТ «Іскра». Всі показники мають плюсовий знак, що свідчить про позитивний вплив даного фактору на характер організаційних змін на підприємстві. Таким чином другу за силою впливу на організаційні зміни рушійну силу слід назвати як «зміни у фінансових результатах діяльності». Даний фактор підтверджує гіпотезу про те, що для ПрАТ «Іскра» наявність та достатність фінансових ресурсів є одним з найголовніших чинників успішної діяльності.

Третій фактор з навантаженнями 0,7339, 0,7180, 0,7690, 0,6076 і 0,9468 формують такі показники: наукоозброєність праці, продуктивність праці, відношення доходу від реалізації до заробітної плати, середня заробітна плата і показчик доданої вартості продукції за одну виробничу годину відповідно. Ці показники відображають сферу управління персоналом, що дає можливість визначити цей фактор як «зміни в управлінні персоналом». Низьке значення факторного навантаження показника середньої заробітної плати свідчить про невисоку кореляцію даного показника з фактором, що обумовлюється недосконалою системою винагороди.

Четвертий фактор включає індекс постійного активу, коефіцієнт

зношування основних засобів, фондоддача і частка нематеріальних активів у загальній сумі активів з навантаженнями 0,8053, 0,9377, 0,6895 і 0,7379. Всі показники відображають характер організаційних змін в основних фондах ПрАТ «Іскра». Враховуючи дисперсію фактору в обсязі 12,19745%, можна зазначити, що важливість організаційних змін у використанні основних фондів не є визначаючими для ПрАТ «Іскра» на даний час.

Значення п'ятого фактора з навантаженнями 0,6963, 0,7437, 0,8677 і 0,7612 формують такі показники: питома вага основних засобів у виробничому потенціалі, питома вага запасів у виробничому потенціалі, питома вага інвестицій в сукупних витратах підприємства і питома вага інвестицій на придбання нових основних засобів. Беручи до уваги сутність даних показників, п'ятий фактор варто назвати як «зміни в інвестиційно-виробничій діяльності».

Останній фактор, який має найменший вплив на рівень загальної мінливості сукупності у розмірі 6,13542% складається з таких показників як оборотність матеріальних оборотних коштів, коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів своїми оборотними коштами і питома вага заробітної плати, що закладена у собівартість продукції з навантаженнями відповідно 0,8752, 0,8447 і 0,8190.

Ці показники відображають зміни у використовуванні оборотних капіталів і зміни в межах управління персоналом. Так як перші два показника тісно пов'язані один з одним та опосередковано з третім (формування собівартості продукції на ПрАТ «Іскра», як в цілому по промисловості, здійснюється переважно за рахунок матеріальних витрат, що відповідно зменшую питому вагу витрат на оплату праці), шостий фактор можна визначити як «зміни в управлінні матеріальними запасами».

Всі вищерозглянуті фактори з переліком показників та їх навантажень, що їх ввійшли до складу факторів і тлумачення отриманих факторів представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати факторного аналізу



Сфери діяльності	Назва показника (навантаження показника на фактор)	Отримані фактори	Дисперсія
Виробничий потенціал	Питома вага основних засобів у виробничому потенціалі (0,6963)	«зміни в інвестиційно-виробничій діяльності»	9,579
	Питома вага запасів у виробничому потенціалі (0,7437)		
	Питома вага НЗП у виробничому потенціалі (0,7290)		
	Індекс постійного активу (0,8053)		
	Коефіцієнт зношування ОЗ (0,9377)		
	Фондовіддача (0,6895)		
Інноваційно-інвестиційна діяльність	Капіталовіддача (0,8419)	«зміни у використанні основних фондів»	12,197
	Питома вага інвестицій в сукупних витратах підприємства (0,8677)		
	Питома вага інвестицій на придбання нових основних засобів (0,7612)		
	Частка нематеріальних активів у загальній сумі активів (0,7379)		
	Наукоозброєність праці (0,7339)		
Оборотний капітал	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (0,8221)	«зміни в управлінні матеріальними запасами»	6,135
	Коефіцієнт забезпеченості своїми коштами (0,6890)		
	Оборотність матеріальних оборотних коштів (0,8752)		
	Коефіцієнт забезпеченості матеріальних запасів власними оборотними коштами (0,8447)		
	Оборотність кредиторської заборгованості (0,7656)		
	Оборотність дебіторської заборгованості (-0,7080)		
Фінансова діяльність	Коефіцієнт фінансової автономії (0,8340)	«зміни у використанні оборотного капіталу»	21,483
	Оборотність свого капіталу (0,6833)		
	Коефіцієнт співвідношення мобільних й іммобілізованих коштів (0,9441)		
	Коефіцієнт платоспроможності (0,6945)		
	Коефіцієнт покриття (0,9154)		
	Коефіцієнт швидкої ліквідності (0,9212)		
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,7899)		
	Коефіцієнт менеджменту (0,6743)		
Управління персоналом	Продуктивність праці (0,7180)	«зміни у фінансових результатах діяльності»	18,924
	Відношення чистого доходу до заробітної плати (0,7690)		
	Середня заробітна плата (0,6076)		
	Питома вага заробітної плати, закладеної у собівартість продукції (0,8190)		
	Показник доданої вартості продукції за одну виробничу годину (0,9468)		

Отримані результати факторного аналізу дозволяють стверджувати про те, що характер організаційних змін перш за все обумовлюється організаційними змінами у використанні оборотного капіталу. Наступною за важливістю є рушійна сила, яка опосередковується змінами у фінансових результатах діяльності ПрАТ «Іскра». Третій фактор відображає зміни в управлінні персоналом, що свідчить про важливість уваги керівництва до свого штату як джерела розвитку та вдосконалення. Четвертий фактор презентує зміни у використанні основних фондів. П'ятий фактор відбиває зміни в інвестиційно-виробничій діяльності. Шостий фактор відображає вплив змін у використанні матеріальних запасів. Сформовані фактори відображають характер здійснення організаційних змін на ПрАТ «Іскра» та їх внутрішню структуру для формування пріоритетних напрямів реалізації стратегії змін.

Таким чином, можна стверджувати, що виокремлені фактори відображають головні рушійні сили змін ПрАТ «Іскра» протягом 2020-2022 рр.

Таблиця 2.9 – Система управління змінами ПрАТ «Іскра»

№ п/п	Рівні управління	Функціональні задачі управління змінами	Відповідальні підрозділи «Іскра»
3-й рівень	Управління змінами	Моніторинг зовнішнього середовища функціонування	Відділ маркетингу
		Стратегічний аналіз компанії	Керівники усіх служб
		Розробка базової стратегії управління змінами «Іскра»	Генеральний директор, відділ маркетингу
		Розробка стратегій	Генеральний директор
2-й рівень	Управління змінами «Іскра»	Формування ефективної системи логістики	Маркетинговий відділ
		Управління фінансовим забезпеченням	Відділ бухгалтерії
		Управління підтримкою, оновленням та розвитком виробничо-технічної бази «Іскра»	Відділ бухгалтерії, технічний відділ
		Підбирання, розвиток та забезпечення знаннями персоналу	Маркетинговий відділ
		Формування ефективної мережі збуту й менеджменту каналами розподілу	Маркетинговий відділ
1-й рівень	Управління змінами торгової марки «Іскра»	Розробка стратегій позиціонування продукції «Іскра»	Генеральний директор, відділ маркетингу,

		в межах ринку	сторонні консультанти із маркетингу
		Здійснення діяльності маркетингових комунікацій з просування продукції «Іскра» в межах ринку»	Рекламне агентство, що обслуговує «Іскра»
		Маркетингове дослідження з залученням споживачів на тему лояльності до «Іскра»	Відділ маркетингу, логістичний відділ
0-й рівень	Управління змінами продукції «Іскра»	Оцінка споживчого попиту та розробка продукції під потреби ринку	Відділ маркетингу, логістичний відділ
		Забезпечення високого рівня якості продукції «Іскра»	Технічний відділ
		Обґрунтування конкурентоспроможної ціни на продукцію «Іскра»	Директор спільно із відділом маркетингу

Загальна схема менеджменту змінами ПрАТ «Іскра» із врахуванням розподілу фронтів відповідальності за функціональними підрозділами має бути представлена згідно з чотирма ієрархічними рівнями системи управління – управління змінами в розрізі продукції, управління змінами в торговій марці, управління компанії та управління змінами в стратегічній перспективі.

Система управління змінами має охоплювати всі види діяльності, котрі можуть бути пов'язані та взаємодіють зі створенням конкурентної переваги для компанії, продукту, діяльності чи сервісу. Нею охоплюються всі етапи і процеси у межах життєвого циклу продукту, себто маркетинг і маркетингові дослідження; проектування й розроблення послуг; планування й розроблення процесів; надання послуг; контроль; збут і продаж; сервісне обслуговування.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРАТ «ІСКРА»**

### **3.1. Формування перспективних напрямків розвитку ПрАТ «Іскра»**

Процес здійснення змін з метою розвитку підприємства повинен, перш за все, базуватися на типовому процесі змін. На сьогоднішній день особливістю проведення змін є їх циклічність, адже можна думати про цей процес як про алгоритм, себто процес, який безперервно повторюється. Підхід до розуміння процесу змін запропонував Ед Мейх'ю. На його думку, основоположними елементами змін є системність мислення, діагностика змін та оцінка можливого спротиву, зпланування змін, менеджмент змінами та імплементування змін. Планування змін розглядається з погляду процесу, котрий включає наступну послідовність дій: визначення переконливої причини здійснення змін; оцінювання готовності, спроможності та консенсусу щодо змін; визначення чіткого та досяжного майбутнього; проведення змін; впевненість в прийнятті змін.

Процедуру проведення змін на ПрАТ «Іскра» пропонуємо а алгоритмом з рис. 3.1.

Відповідно рис. 3.1. в наведеній процедурі стадія процесу підготовки до змін відображається 1 – 4 стадіями, здійснення змін – 5 стадією, а етап інституалізації – 6 та 7 стадіями.

При проведенні змін трансформуються ключові компетенції підприємства – те, в чому воно відрізняється від інших як неявне організаційне знання. В цілому дана категорія відображає конфігурацію ресурсів, технології, процесів, індивідуального та колективного знання.

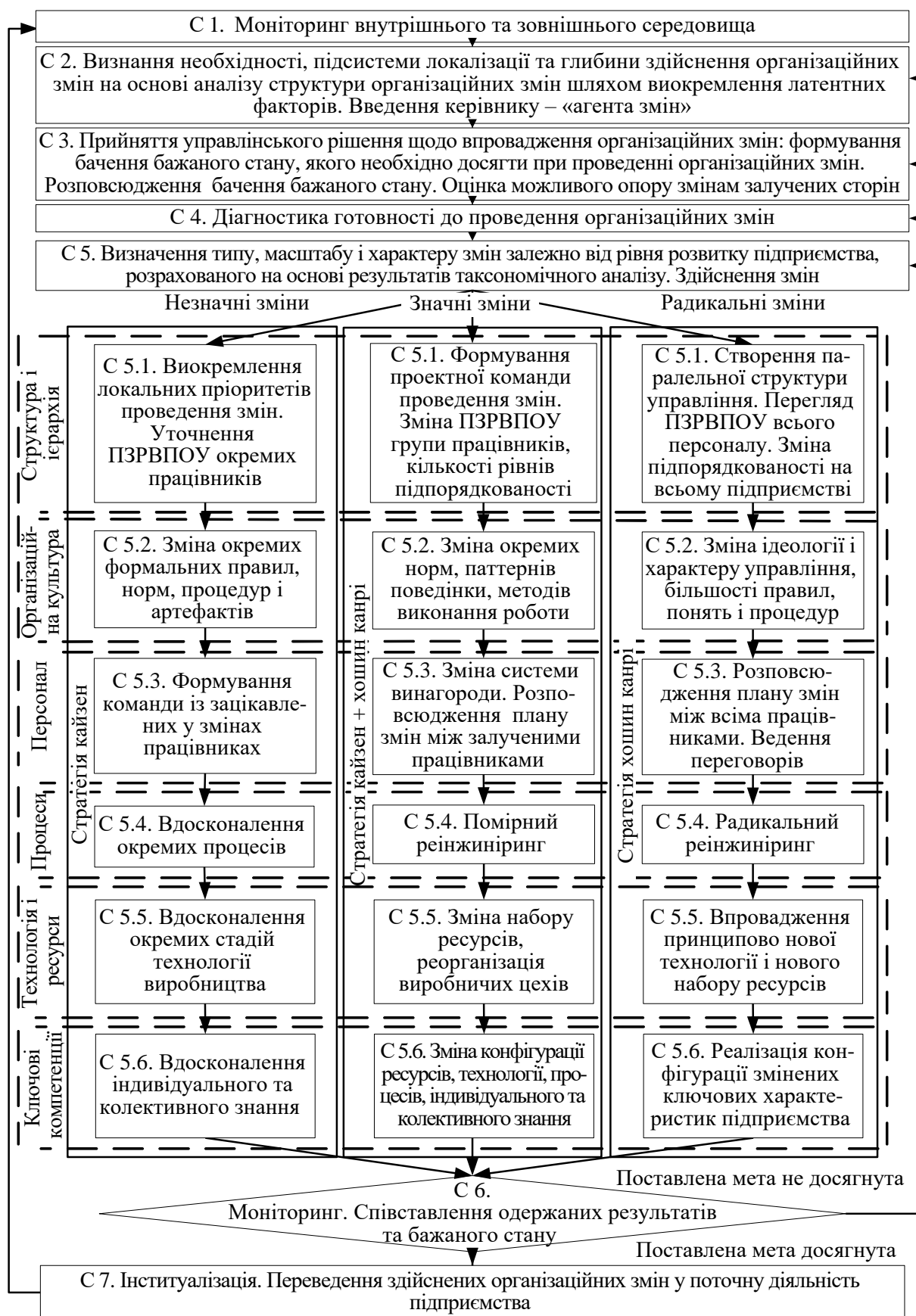


Рисунок 3.1 – Процедура проведення змін у забезпеченні розвитку

ПрАТ «Іскра»

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика моделей управління організаційними змінами на рівні підприємства

№ п/п	Назва моделі	Визначення змін	Підхід до змін
1	Модель перехідного періоду	Зміни розглядають з позиції процесу пересування організації від справжнього стану до жаданого майбутнього стану	Перехід до змін здійснюється методом «прориву»
2	Модель поступового нарощування	Зміни розглядаються як поступовий перехід організації з одного стану в інший	Зміни здійснюються крок за кроком, коригуючись на всіх етапах
3	Модель EASIER	Для того щоб провести зміну, визначається проблема, коли проблема чітка, стає зрозуміло, що і де потрібно міняти.	Модель використовується заради аналізу стратегії, її застосовують за виникнення ситуації будь-якого рівня складності, пов'язаного зі змінами
4	Модель планування організаційних змін «Калейдоскоп»	Організаційні зміни визначаються стратегією через цілі, а цілі задаються не тільки з внутрішніх передумов, але й можуть бути продиктовані зовнішнім середовищем	Модель містить зовнішнє кільце стратегічного контексту і внутрішнє, що містить меню вибору основних проектних факторів змін
5	Модель перетворень Т. Вулманна	Зміни розглядають з позиції перетворення у підсистемах управління компанією з точки зору елементів культурного і ресурсного характеру	Передбачає розгляд 8 аспектів змін (стратегічні наміри, компетенції, процеси, ресурси, продукти, стратегічний відгук, здатність до навчання, ускладнення) у вимірі організаційної культури, структури, системи управління, персоналу, інформацій і технологій

Щодо зміни стратегії ПрАТ «Іскра», то на цьому варто зупинитися докладніше. Процеси, структури, робітники й ієрархічний устрій розглянуті у комбінації із стратегією. Зміна даних характеристик сама по собі відображає втілення стратегії змін, що подано на рис. 3.1. Стратегія «кайзен» орієнтується на перманентне удосконалення, а стратегія «хошин канрі» на реалізацію «прориву». Співвідношення даних стратегій відображається табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Стратегії здійснення організаційних змін

Характеристика	Стратегія «кайзен»	Стратегія «хошин канрі»
Тип організаційних змін	Еволюційні	Революційні
Задіяні процеси	Горизонтальні	Вертикальні
Джерело	Системна властивість підприємства	Продиктовано стратегічними потребами
Фокус	Нинішні цілі підприємства	Окремі групи критичних основоположних цілей компанії
Шляхи здійснення	Маленькі поетапні кроки	Одноразова дія
Об'єкти	Існуюча продукція, сервіси, системи і робочі процеси	Нова продукція, сервіси, унікальні системи і трудові процеси
Результат	Закріплення на наявних ринках, конкурентні переваги витрат на виробництво	Вихід на нові ринки, конкурентні переваги якості продукції
Передумови	Увага на деталях, аналіз глибинних причин, міжфункціональний підхід, забезпечення згоди	Інноваційний хід мислення, бажання йти на ризики та руйнувати ринки
Залучення	Окремих груп робітників	Всього персоналу
Можливі інструменти реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• виробничий осередок (група людей, які відповідають за виробництві відповідної продукції);</li> <li>• гемба (місце, де безпосередньо виробляється продукція, додається вартість і діагностуються проблеми);</li> <li>• п'ять S (відмова від непотрібних матеріалів, легкодоступність матеріалів, ідеальна чистота, створення графіку прибирання приміщення та завершення операцій);</li> <li>• just-in-time і kanban (доставка матеріалів точно в строк);</li> <li>• муда (зменшення втрат);</li> <li>• поке-йока (процес без збоїв, можливість збору деталі лише одними можливим способом);</li> <li>• скорочення часу переналадки;</li> <li>• загальне обслуговування обладнання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вдосконалення процесів і фінансових показників;</li> <li>• єдиний інструментарій загального у правління якістю з шести сигм та бережного виробництва;</li> <li>• інтеграція ланцюга поставок;</li> <li>• організаційне навчання;</li> <li>• система створення конкурентоспроможних ресурсів;</li> <li>• таргет-костинг (метод розрахунку цільових витрат);</li> <li>• кайзен-костинг (розрахунок витрат в системі неперервного поліпшення);</li> <li>• «злови м'яча» (участь команд керівників кожного рівня управління в наданні високоякісної фінансової інформації)</li> </ul>

Як видно за наведеної таблиці ці стратегія «кайзен» відрізняється від

стратегічного плану «хошин канрі». Якщо запропонована процедура розглядається як одноразова дія, спрямована на тимчасові зміни на підприємстві, керівництво може обрати лише одну стратегію. Якщо ж керівництво компанії усвідомлює та розуміє важливість перманентного процесу вдосконалення, то ця процедура буде систематично повторюватися для відображення безперервних змін різного типу і характеру. У цьому випадку доцільніше розробити окрему стратегію змін, використовуючи інструменти як стратегії «кайзен», так і стратегії «хошин канрі».

Таким чином, запропонована процедура відображає процес менеджменту змінами ПрАТ «Іскра». Надано узагальнюючу таблицю з виокремленням безпосередніх інструментів реалізації змін ПрАТ «Іскра» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розробка інструментарію управління змінами

Етапи процесу реалізації організаційних змін	Сутність управління	Інструменти (
1. Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища	прогнозування вірогідних сценаріїв практики компанії залежно від досліджуваних чинників	PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, втягування співробітників, управління знаннями
2. Введення керівника – «агента змін»	детермінація зобов'язань, повноважень та прав	тім-білдінг, коучінг
3. Визнання потреби у змінах, підсистеми локалізації у компанії та глибини здійснення	аналіз рушійних сил організаційних змін	менеджмент відповідно до цілей, оцінювання орієнтоване на результат, прийняття рішень
4. Формування та поширення уявлення жаданого стану. Оцінювання можливого спротиву змінам з боку залучених сторін	зпланування організаційних змін, формування плану-графіку їх проведення, мотивація у відношенні до прийняття участі в їх втіленні	метод зворотних карт, збалансована система показників, залучення співробітників, конфронтаційні збори
5. Діагностування ступеню готовності, здатності та прагнення до проведення організаційних змін	аналіз нинішньої ситуації та втілення запобіжних мір стосовно подолання опору змінам	визначення прагнення до змін, збагачення та розширення роботи, кар'єрний розвиток



6. Детермінація типу, масштабу і характеру змін. Втілення змін	встановлення напрямку втілення організаційних змін та їх особливостей їх втілення; зміна будови, ієрархії менеджменту, системи винагороди та оцінювання роботи працівників	реінжиніринг бізнес-процесів, культурні зміни, загальний менеджмент якістю (TQM), організаційний дизайн, перманентне удосконалення, покращення якості життя робітників, удосконалення системи винагородження (винагорода за результатами)
--	--	---

## Продовження табл. 3.3

1	2	3
7. Моніторинг. Співставлення отриманих результатів та жаданого стану	контроль отримуваних результатів і детермінація відхилень.	управління знаннями, бенчмаркінг, аудит
8. Інституалізація. Переведення здійснених організаційних змін у нинішню діяльність компанії	організація імплементації змін до нинішньої діяльності компанії	навчання організації, безперервне вдосконалення,

Управління змінами реалізується шляхом здійснення відповідних функцій та передбачає сукупність процедур впровадження організаційних змін. Для отримання синергетичного ефекту шляхом залучення працівників необхідно отримати їх підтримку та максимально подолати опір. З цією метою було досліджено рівень готовності працівників до змін на індивідуальному рівні, досліджено значення критеріїв та їх вагомість на ПрАТ «Іскра» та запропоновано процес здійснення змін, який включає послідовність інструментів управлінського впливу на поведінку працівників для подолання їх опору та отримання визнання доцільності здійснення змін. Готовність працівників до змін доцільно оцінювати не лише на індивідуальному, але й на груповому рівні, адже кожен співробітник працює у відповідному колективі, де формується його соціальний капітал. Впровадження змін завжди здійснюється із залученням окремих підрозділів, групи підрозділів чи всього підприємства, що підтверджує необхідність

оцінки готовності працівників на груповому рівні.

З метою визначення готовності працівників до змін на груповому рівні скористаємося методикою, розробленою відповідно до індивідуального рівня, розробивши критерії, що відображають особливості сприйняття змін працівниками при взаємодії з їх колегами в рамках окремого підрозділу. Критеріями було обрано такі:

- рівень довіри колегам;
- сприйняття організаційної культури;
- визнання керівника лідером;
- чіткість цілей і завдань роботи підрозділу;
- справедливість розподілу обов'язків та відповідальності між співробітниками;
- участь у прийнятті рішень;
- рівень розвитку комунікацій всередині групи;
- сприятливий соціально-психологічний клімат;
- проведення тренінгів з формування команди, з групової динаміки, лідерства, вирішення конфліктних ситуацій.

Розробимо інструменти підвищення готовності персоналу до організаційних змін на груповому рівні, надані в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Рекомендовані заходи із підвищення готовності працівників ПрАТ «Іскра» до змін на груповому рівні

Критерії	Інструменти
Рівень довіри колегам	Доручення складних важливих завдань; зміна обстановки у підрозділі з метою збільшення візуального контакту; введення практики «круглого столу»
Сприйняття організаційної культури	Забезпечення розуміння стратегічних цілей підприємств та підрозділу, підтримка раціоналізаторства, посилення соціальної забезпеченості, проведення масових корпоративних заходів
Визнання керівника лідером	Ротація керівних кадрів між підрозділами; зміна стилю керівництва відповідно стадії розвитку колективу; проведення розвиваючих тренінгів із розвитку лідерських якостей
Чіткість цілей і завдань роботи підрозділу	Використання декомпозиції стратегічних цілей підприємства до рівня цілей конкретного підрозділу і розподіл цілей підрозділу на конкретні завдання для виконавців
Справедливість розподілу обов'язків та	Аналіз роботи керівника та показників ефективності діяльності підрозділу; аналіз ділових ролей за М. Белбіним з метою

відповідальності між співробітниками	виявлення дублювання, що найчастіше обумовлює відчуття неоціненності, та переведення до іншого підрозділу
Участь у прийнятті рішень	Розширити перелік аспектів діяльності підрозділу, управлінські рішення щодо яких потребують колективних обговорень
Рівень розвитку комунікацій всередині групи	Підтримка горизонтальних групових комунікацій; налагодження зворотного зв'язку; повнота, ясність, чіткість та цікавість інформації, яка передається, вдосконалення структури повідомлень; усунення комунікаційних перешкод
Сприятливий соціально-психологічний клімат	Визначення соціально-психологічної сумісності працівників; формування єдності переконань, інтересів і мотивів діяльності співробітників, бачення колективних цілей та засобів
Проведення тренінгів з формування команди	Збільшення фінансування для проведення зазначених тренінгів щодо роботи з колективом

Зупинимось докладніше на окремих інструментах. При низьких значеннях критерію «визнання керівника лідером» варто звернути увагу на стиль керівництва ПрАТ «Іскра» в групі. При формуванні нових підрозділів або проектних груп в разі здійснення організаційних змін необхідно реалізовувати директивний стиль з метою виховання дисципліни серед працівників. Якщо зміни торкають вже сформованого колективу, в якому вже існують неформальні гуртки і лідери, визначена рольова структура та відповідний соціально-психологічний клімат, необхідно розпочинати із директивного стилю управління, потім сформувати ядро односторонців, які підтримують ініціативи змін, визначити неформальних лідерів та залучитися їх підтримкою, встановити можливі причини опору змінам серед неформальних мінігруп та розробити методи подолання опору.

В подальшому варто переходити на колегіальний стиль як демонстрація результату сприйняття змін групою. Відчуття несправедливості розподілу обов'язків та відповідальності між співробітниками найчастіше пов'язані із неспроможністю відстоювати свої позиції, що є похідною від невизначеності власної ролі в колективі. Дослідження М. Белбіна дозволяють розглядати такі ролі в колективі як: «лідер», «реалізатор», «генератор ідей», «об'єктивний критик», «організатор або начальник штабу», «постачальник», «душа колективу», «обробник або контролер». В разі дублювання даних ролей, між відповідними працівниками виникає конкуренція та соціально-

психологічне неприйняття, яке може призвести до серйозних конфліктів, що значно знижує ефективність діяльності групи в цілому. З іншого боку наявність всіх ролей в групі дозволяє забезпечувати її ефективне функціонування, відчуття власної значущості та справедливості.

Проаналізовано рівень готовності персоналу до організаційних змін на груповому рівні. Результати аналізу на ПрАТ «Іскра» надані на рис. 3.2.

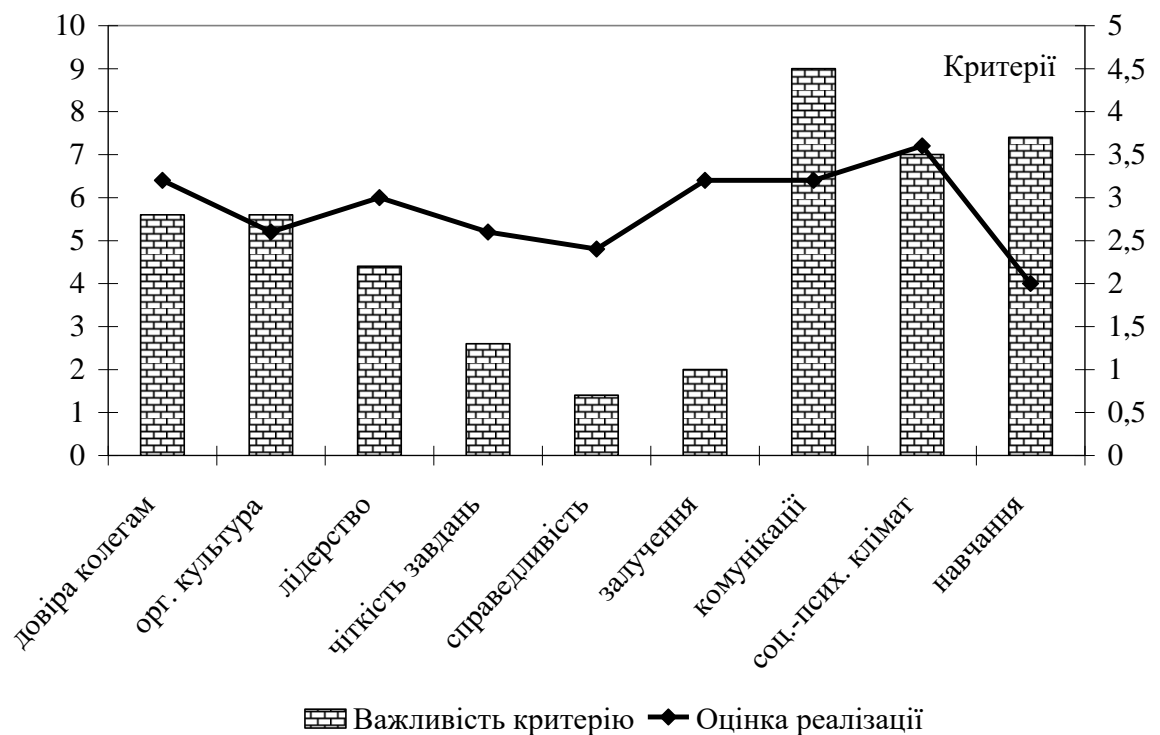


Рисунок 3.2 – Результати аналізу готовності персоналу до організаційних змін на груповому рівні на ПрАТ «Іскра»

На основі отриманих результатів можна зазначити, що найбільшу вагомість серед запропонованих критеріїв має рівень розвитку комунікацій всередині групи, середнє значення якого дорівнює «9». Це свідчить, що успішність проведення змін в підрозділах залежить від налагоджених комунікацій всередині групи. Оцінка даного критерію становить «3,2», що дозволяє запропонувати такі заходи із підвищення рівня готовності працівників: підтримка горизонтальних групових комунікацій шляхом організації проведення дискусій, обговорень щодо цілей та завдань

діяльності підприємства і особливо щодо планування та імплементації організаційних змін; вдосконалення кодування інформації та її передачі шляхом використання паралельно декількох методів: усного, письмового та проведення презентації із організацією обов'язкового зворотного зв'язку. Наступним за рівнем значущості є критерій навчання, який передбачає проведення тренінгів з формування команди. Висока значущість даного критерію свідчить про розуміння працівниками важливості командної роботи в досягненні власних та організаційних цілей, а його найнижча оцінка обумовлює необхідність поширення даної практики та збільшення асигнувань на проведення. Висока значущість соціально-психологічного клімату свідчить про необхідність підвищення уваги з боку керівництва до психологічної сумісності працівників особливо в разі формування проектних команд або при реструктуризації існуючих підрозділів.

### **3.2. Вдосконалення системи управління змінами на підприємстві**

Організаційні зміни, котрі відбуваються у межах компанії впливають на діяльність окремих відділів і співробітників, оскільки вони втілюють новий функціонал управління змінами. З токи зору системних підходів компанія має бути розглянута як складна багаторівнева система, котра складається з наступних підсистем: виробничої, маркетингової, інноваційно-інвестиційної, персоналу та інших. А вони діляться на підсистеми нижчого рівня: відділи, департаменти, підрозділи в залежності від типу організаційної структури підприємства. Останньою ланкою в аналізі є людина, себто певний робітник. Організаційні реформи, заплановані на інституційному рівні, себто на рівні системи загалом, потім доводяться до окремих працівників через департаменти та відділи. Подібний підхід є вертикальним, «зверху вниз». За ініціативних змін «знизу-вгору» оргзміни запропоновані з боку працівників чи відділів і піддаються розгляду для впровадження на організаційному рівні керівництвом. Розрізняють також горизонтальні зміни, коли організаційні

зміни поширюються між підрозділами. Фактично кожна подія, пов'язана з організаційними змінами, включає різні типи організаційних змін, як вертикальних, так і горизонтальних.

З огляду на розроблені процедури організаційних змін, необхідно брати до уваги особливості змін на груповому та індивідуальному рівні, щоб підвищити ефективність цього процесу.

Запропонуємо сукупність критеріїв оцінки готовності працівників ПрАТ «Іскра» до змін, надані в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Обґрунтування критеріїв оцінки готовності персоналу ПрАТ «Іскра» до організаційних змін на індивідуальному рівні

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

Детальніше проаналізуємо представлені критерії.

- інформованість полягає в наданні інформації про те, що потрібно виконувати в майбутньому;

- освіта – процес збагачення, дозрівання знань та вміннь людини у різних областях творчості і знань завдяки підвищенню кваліфікації, перепідготовки, тренінгів;

- бажання – внутрішня жага до змін, втілення нових задач, набуття більш широкого обсягу зобов'язань та повноважень, реалізація складнішої та більш цікавої роботи, що містить існуючий індивідуальний потенціал;

- незадоволення власним нинішнім станом (посада, винагорода, зміст роботи);

- знання – зрозумілість процедур реалізації змін організаційного характеру, котрим передбачено надання зрозумілих інструкцій з боку керівництва, допоміжних матеріалів, ініціація переговорів відносно форм, строків та алгоритмів втілення передбачених змін організаційного характеру;

- узгодженість між персональними й організаційними цілями;

- усвідомлення цілей та перспектив імплементації змін організаційного характеру;

- досвід: володіння особистим досвідом стосовно участі у проведенні змін організаційного характеру;

- підкріплення: система заохочення та стимуляції, котрою передбачена винагорода за підтримання змін й покарання за спротив. Особливою рисою даного аспекту є імовірність отримання винагороди за сприяння процесу втілення змін організаційного характеру повинна відповідати імовірності отримання покарання за спротив;

- можливість самореалізації – отримання нових ролей та завдань, котрими більш глибоко відображуються внутрішні потреби особи (потреби другого порядку відповідно до ієрархії потреб А. Маслоу).

Беручи до уваги отримані результати можна визначити котрі із розроблених критеріїв мають найнижче значення, які – найбільше. Відповідно

вагомості критеріїв, оціненій на основі ранжування, приймаються рішення щодо реалізації інструментів управління змінами. Найбільшої уваги вимагають критерії, які мають низьку оцінку та високу значущість. На основі результатів роботи ПрАТ «Іскра» потрібно втілювати певні засоби або комплекси дій, направлені на підвищення рівня готовності робітників до змін на індивідуальному рівні, перелік яких відповідно значенням критеріїв надано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Рекомендовані заходи із підвищення готовності працівників ПрАТ «Іскра» до змін на індивідуальному рівні

Критерії	Інструменти
Інформованість	Вдосконалення комунікаційної системи в межах компанії; впровадження комп'ютерних програми інформування робітників; змінення структури ієрархії управління у межах компанії в напрямку спрощення; утворення більш «плоскої» структури управління
Навчання	Збільшення асигнувань на навчання працівників: підвищення питомої ваги витрат на навчання в загальних витратах підприємства до 1%; розширення структури програми навчання: введення нових форм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; створення передумов для формування організації, що навчається
Бажання	Імплементация менеджменту на базі методів зворотного зв'язку «на 360° градусів»; покращення систем винагородження в межах компанії; впровадження винагороди за компетентність у поєднанні із розширеною програмою розвитку персоналу
Незадоволення	Аналіз змісту роботи на нинішній посаді: рівень складності завдань, обсяг відповідальності, обов'язків, прав і повноважень; оцінювання результатів роботи та компетенції відповідної посади
Знання	Ініціація поетапних переговорів, котрими передбачено поступове обговорення з керівниками різноманітних рівнів ієрархії та виконавцями, на тему процедур втілення організаційних змін: строків, форм, точок контролю
Узгодженість цілей	Введення управління відповідно до цілей, укладання бізнес-планів; уточнення індивідуальних цілей працівників; визначення стратегічних цілей «знизу-вверх»
Розуміння	Організація зворотного зв'язку: налагодження отримання інформації щодо ключових елементів запланованих змін організаційного характеру від лінійних керівників та виконавців по проведенню інформаційної компанії
Досвід	Реалізація навчальних тренінгів-модерацій та симуляцій, котрими передбачено тотальну імітацію реалізації організаційних змін у межах компанії заради створення уявлень про особливості їх проведення
Підкріплення	Заохочення винагороди персоналу на базі дослідження переваг та недоліків співробітників. в нинішній системі винагородження, котрою передбачається збільшення матеріальних, соціальних або ж організаційних винагород в залежності від їх впливу на показники роботи; розроблювання методів покарання за умови виявлення спротиву змінам



Самореалізація	Залучення робітників до творчої діяльності, доручення важких та надвідповідальних задач в рамках змін організаційного характеру, введення кружків з якості
----------------	--

Результати аналізу готовності працівників ПрАТ «Іскра» надані на рис.

3.3.

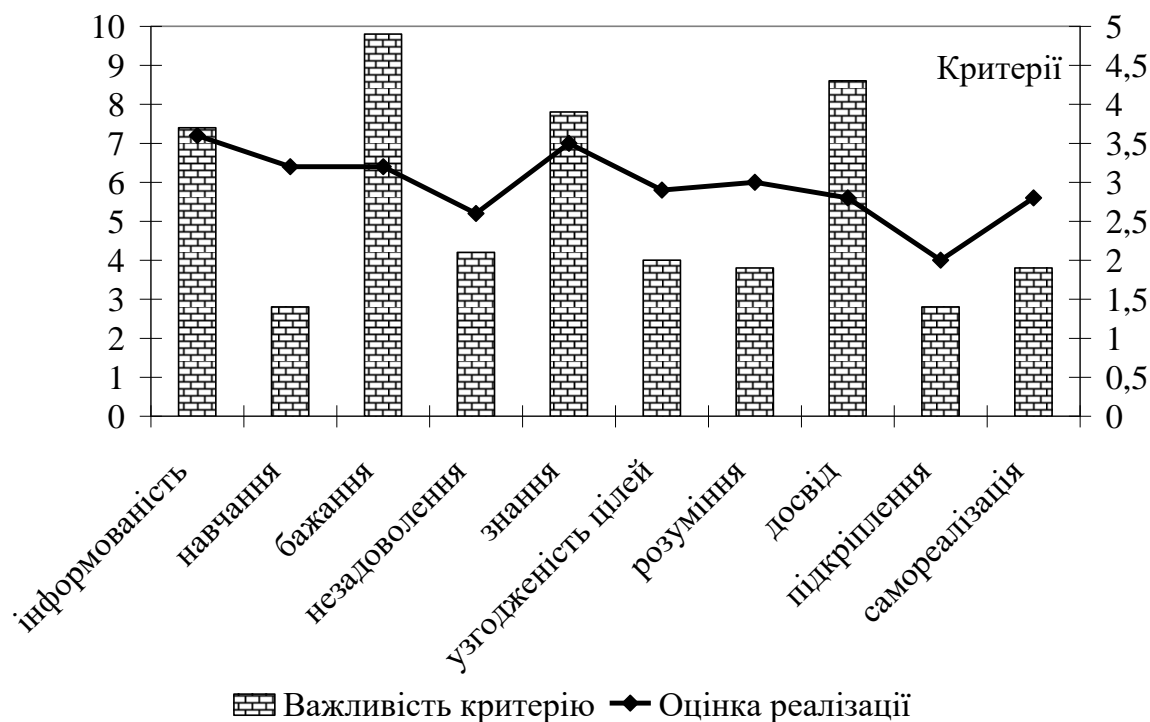


Рисунок 3.3 – Результати аналізу готовності персоналу до змін на індивідуальному рівні на ПрАТ «Іскра»

На основі отриманих результатів можна зазначити, що найважливішими критеріями готовності працівників, які потребують підвищеної уваги є бажання, досвід, знання та інформованість. Оцінка цих критеріїв на ПрАТ «Іскра» є ненабагато вище середнього рівня, що вимагає вдосконалення. Саме тому, ПрАТ «Іскра» було запропоновано програму заходів, яка включає впровадження методу зворотного зв'язку «на 360° градусів», розширення існуючої програми навчання з акцентуванням на формування досвіду проведення змін, що включає розгляд кейсів з успішними практичними прикладами та розробки власної процедури впровадження змін.

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

Другою частиною програми заходів є вдосконалення інформаційної системи на підприємстві шляхом її повної цифровізації та розробити положення про проведення поетапних переговорів щодо здійснення організаційних змін з уточненням процедури одержання зворотного зв'язку.

На основі аналізу поточної ситуації в зовнішньому середовищі ПрАТ «Іскра» відповідно класифікації факторів, було виокремлено такі фактори дослідження:

- введення нового Кодексу законів про працю;
- підвищення цін на сировину, матеріали та пальне;
- поява принципово нових технологічних процесів;
- введення нових стандартів на продукцію;
- поява нових потреб споживачів;
- реалізація агресивних стратегій підприємств-конкурентів (значне зниження цін, об'єднання з постачальниками, розширення ринків збуту);
- подорожчання кредитних ресурсів;
- посилення тиску з боку співтовариств щодо забруднення довкілля;
- поява нових конкурентів – транснаціональних корпорацій.

Формою встановлення вплив було обрано матрицю, стовпці якої відображають виділені фактори, а строки – ключові характеристики діяльності підприємства. Оцінка впливу фактора визначалася таким чином: при відсутності – «0», в разі абсолютної готовності – «5», високої готовності – «4», середнього рівня – «3», низької – «2», повної неготовності – «1». Відповідно отримані значення «0» в розрахунок середнього не бралися. Рівень організаційної готовності підприємства до змін визначається як середнє арифметичне за всіма оцінками, крім «0».

Приклад оцінювання рівня організаційної готовності підприємства до змін на ПрАТ «Іскра» надано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Оцінка готовності організаційної підприємства до змін на ПрАТ «Іскра»

Фактори, які обумовлюють організаційні зміни	Ключові характеристик діяльності підприємства								Середнє значення
	Структура	Ієрархія	Технології	Ресурси	Персонал	Організаційна культура	Процеси	Ключові компетенції	
Введення нового кодексу законів про працю	0	4	0	0	4	4	4	0	4,0
Підвищення цін на сировину, матеріали та пальне	0	0	4	3	0	0	0	3	3,3
Поява принципово нових технологічних процесів	3	5	3	4	3	4	4	4	3,8
Введення нових стандартів на продукцію	3	0	4	3	4	4	3	5	3,7
Поява нових потреб споживачів	4	0	5	5	4	5	3	4	4,3
Реалізація агресивних стратегій підприємств-конкурентів	3	5	4	4	4	3	4	3	3,8
Подорожчання кредитних ресурсів	0	0	0	4	0	0	4	3	3,7
Посилення тиску з боку співтовариств щодо забруднення довкілля	0	0	5	4	0	4	4	4	4,2
Поява нових конкурентів – транснаціональних корпорацій	3	4	4	4	4	4	3	3	3,6
Середнє значення	3,2	4,5	4,1	3,9	3,8	4,0	3,6	3,6	3,831

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що серед ключових характеристик найменш придатною для змін є організаційна структура, що обумовлено її лінійно-функціональним характером. Такий тип організаційних структур є найбільш розповсюдженим на підприємствах в цілому.

Низькій рівень готовності пояснюється відсутністю ефективних безпосередніх зв'язків між функціональними та лінійними підрозділами,

непропорційним навантаженням відділів на різних замісників головного директора. Незважаючи на сучасність техніки та технології, що задіяні на підприємстві, його розвиток гальмується даною структурою. В результаті аналізу існуючого рівня розвитку підприємства було рекомендовано здійснювати поступові зміни шляхом реалізації стратегії кайзен, необхідна перебудова організаційної структури створить складності на підприємстві через відсутність досвіду таких заходів та внутрішню інертність лінійно-функціональної організаційної структури. Також труднощі із впровадженням організаційних змін можуть виникнути через процеси, пов'язані із організаційною структурою. Впровадження бізнес-планування дає можливість проаналізувати існуючі процеси та відмовитися від неефективних, які не додають вартості кінцевому продукту.

Але для цього необхідно надати відповідну самостійність виробничим підрозділам у взаємодії із функціональними, що не передбачено даною структурою. Ще одним вузьким місцем є «ключові компетенції» підприємства. Отримане значення «3,6» свідчить, що підприємство орієнтується на поточну конкурентоспроможність і не надає достатньої уваги майбутнім пріоритетам діяльності. За всіма іншими ключовими характеристиками можна зазначити, що їх готовність до змін є високою, що дозволить успішно реагувати на розглянуті фактори зовнішнього середовища. Щодо розглянутих факторів, то найбільшу занепокоєність має викликати підвищення цін на сировину, матеріали та паливо, що свідчить про високу залежність підприємства від зазначених ресурсів.

Це обумовлено формуванням ціни на продукцію на основі витратного підходу. Відповідно при збільшенні цін на входні ресурси збільшиться ціна реалізації, що значно погіршить конкурентоспроможність продукції, незважаючи на її високу якість, адже підприємство випускає стандартизовану продукцію, що не дозволяє використовувати переваги диференціації. Для зменшення загрози даного фактору ПрАТ «Іскра» варто в стратегічній перспективі розглянути можливість об'єднання із постачальниками.

Враховуючи, що значний обсяг сировини підприємство імпортує, об'єднання можливо у формі приєднання до крупної транснаціональної корпорації, що дозволить значно знизити вплив фактору – поява нових конкурентів – транснаціональних корпорацій. В цілому на даному підприємстві готовність до проведення організаційних змін, які можуть бути обумовлені розглянутими вище факторами є достатньо високою.

Особливу увагу варто звернути на те, що на ПрАТ «Іскра» спостерігається перевищення рівня готовності персоналу на індивідуальному рівні над груповим та організаційним. Такі результати можна пояснити таким чином. Інтегральний коефіцієнт готовності працівників до організаційних змін на підприємстві на індивідуальному рівні залежить виключно від персонального відношення працівників до управління організаційними змінами, що дозволяє розглядати взаємозв'язок між запропонованими критеріями виключно як адитивний. На груповому рівні цей показник залежить не лише від оцінки запропонованих вище критеріїв, але й від взаємозв'язку оцінок працівників в рамках групи. Тобто між критеріями оцінки готовності персоналу на груповому рівні існують не тільки адитивні, але і мультиплікативні зв'язки. Цим же можна пояснити найнижчий рівень організаційної готовності підприємства – вона залежить від сукупності складних та численних взаємозв'язків між оцінюваними ключовими характеристиками діяльності підприємства, які можуть бути відображені крім адитивних та мультиплікативних зв'язків, функціональними. Таким чином, збільшення складності системи, що оцінюється, зменшує рівень готовності до проведення змін, що має бути враховано при реалізації останніх.

## ВИСНОВКИ

На сьогодні в управлінській та господарській діяльності підприємств однією з основоположних задач є детермінація проблемних обставин і пошук оптимальних виходів з них. Неправильно прийняті рішення можуть негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства. Під управлінням змінами визначено процес планування та реалізації змін у межах компанії заради зниження рівня спротиву цим змінам й максимізації результативності втілення цих змін.

Процес управління змінами розглядається як частина системи менеджменту та виступає вихідною категорією системного аналізу, який передбачає вирішення певної ситуації на підприємстві.

Задля ефективного управління, як і для будь-якого іншого цілеспрямованого впливу на системи органічного типу, потрібно гнучкий збалансований підхід. У даному випадку в якості основних балансових компонентів можна виділити наступні:

- баланс при проведенні організаційних змін;
- баланс цілепокладання зверху та ініціативи знизу;
- баланс інтересів працівників;
- баланс розвитку та функціонування;
- баланс проектування та впровадження організаційних змін;
- баланс структурно-технологічних і кадрових змін.

На сьогодні ПрАТ «Іскра» – це потужна світлотехнічна компанія із повним циклом виробництва, від наукових розробок продукції до виготовлення високоякісної продукції та компонентів. В цілому компанія займає 70% українського ринку світлотехнічної продукції та входить до десятки найпотужніших світлотехнічних підприємств Європи. Експорт продукції складає до 50%. Ключовим напрямком розвитку ПрАТ «Іскра» та інвестування є розробка нових видів продукції, які зможуть бути конкурентоспроможними на світовому ринку джерел світла. З метою

вдосконалення логістичної діяльності підприємство відкрило представництва в Польщі, Чехії, Німеччині, Казахстані, Китаї.

ПрАТ «Іскра» постійно запроваджує зміни:

- вдосконалення існуючих технологій з урахуванням сучасних матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих у виробничому процесі;
- постійне інвестування в модернізацію та розвиток виробництва;
- розробка нових джерел світла.

Чистий дохід у 2022 році зменшується на 62317 тис. грн., або 34,26% порівняно з 2021 роком, у 2021 році чистий дохід зріс на 29051 тис. грн. (19,01%) порівняно з 2020 роком. Зменшення чистого доходу ПрАТ «Іскра» у 2022 році обумовлено кризовим станом в економіці, втратою частини ринку збуту продукції внаслідок окупації східних та південних регіонів України.

Аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Іскра» вказує на негативні тенденції у 2022 році та критичне значення показників фінансового стану:

- коефіцієнти ліквідності вказують на низьку платоспроможність та нестачу поточних активів;
- коефіцієнти фінансової стійкості мають негативні значення, оскільки, власний капітал підприємства має від'ємне значення за 2020-2022 роки;
- аналіз ділової активності вказує на низьку оборотність оборотних активів.

Проведено факторний аналіз для виділення внутрішніх рушійних сил, що обумовлюють зміни на ПрАТ «Іскра». Вивченням розвитку ПрАТ «Іскра» з використанням факторного типу аналізу передбачено факторне відображення великої кількості статистичних характеристик, котре є адекватним, але за тих умов, якщо перші 3-4 чинники аргументують принаймні 70% варіації показників. Отримані результати факторного аналізу дозволяють стверджувати про те, що характер організаційних змін перш за все обумовлюється організаційними змінами у використанні оборотного капіталу. Наступною за важливістю є рушійна сила, яка опосередковується

змінами у фінансових результатах діяльності ПрАТ «Іскра». Третій фактор відображає зміни в управлінні персоналом, що свідчить про важливість уваги керівництва до свого штату як джерела розвитку та вдосконалення. Четвертий фактор презентує зміни у використанні основних фондів. П'ятий фактор відбиває зміни в інвестиційно-виробничій діяльності. Шостий фактор відображає вплив змін у використанні матеріальних запасів. Сформовані фактори відображають характер здійснення організаційних змін на ПрАТ «Іскра» та їх внутрішню структуру для формування пріоритетних напрямів реалізації стратегії змін.

Управління змінами реалізується шляхом здійснення відповідних функцій та передбачає сукупність процедур впровадження організаційних змін. Для отримання синергетичного ефекту шляхом залучення працівників необхідно отримати їх підтримку та максимально подолати опір. З цією метою було досліджено рівень готовності працівників до змін на індивідуальному рівні, досліджено значення критеріїв та їх вагомість на ПрАТ «Іскра» та запропоновано процес здійснення змін, який включає послідовність інструментів управлінського впливу на поведінку працівників для подолання їх опору та отримання визнання доцільності здійснення змін. Готовність працівників до змін доцільно оцінювати не лише на індивідуальному, але й на груповому рівні, адже кожен співробітник працює у відповідному колективі, де формується його соціальний капітал. Впровадження змін завжди здійснюється із залученням окремих підрозділів, групи підрозділів чи всього підприємства, що підтверджує необхідність оцінки готовності працівників на груповому рівні.

На основі отриманих результатів можна зазначити, що найважливішими критеріями готовності працівників, які потребують підвищеної уваги є бажання, досвід, знання та інформованість. Оцінка цих критеріїв на ПрАТ «Іскра» є ненабагато вище середнього рівня, що вимагає вдосконалення. Саме тому, ПрАТ «Іскра» було запропоновано програму заходів, яка включає впровадження методу зворотного зв'язку «на 360°



градусів», розширення існуючої програми навчання з акцентуванням на формування досвіду проведення змін, що включає розгляд кейсів з успішними практичними прикладами та розробки власної процедури впровадження змін.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Забезпечення економічної безпеки підприємства через мотивацію персоналу до стратегічних змін / О. В. Ареф'єва, А. М. Ковальчук // Проблеми економіки. - 2020. - № 4. - С. 126-133.
2. Бабіна О. В. Формування системи управління змінами на підприємстві в контексті результуючого лідерства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. В. Бабіна. - Херсон, 2018. - 21 с.
3. Блудова Т. В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства та управлінські рішення: оцінка стратегій впровадження / Т. В. Блудова, О. Л. Шапошник // Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр.. - 2020. - № 4. - С. 67-74.
4. Брюховецька Н. Ю. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура / Н. Ю. Брюховецька, О. А. Богуцька // Екон. вісн. Донбасу. - 2020. - № 1. - С. 92-100.
5. Буднік М. М. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві / М. М. Буднік, Я. Ю. Іванова // Бізнес Інформ. - 2020. - № 10. - С. 370-376.
6. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. Бізнес Інформ. - 2020. - № 10. - С. 407-412.
7. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи : монографія. - Харків : Друкарня Мадрид, 2019. - 414 с.
8. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. Актуал. проблеми інновац. економіки. - 2019. - № 3. - С. 25-32.
9. Волошина О. О. Управління змінами в контексті інвестиційної діяльності сучасних машинобудівних підприємств / О. О. Волошина, Р. О. Бившев, В. І. Мельченко, Р. Р. Зоріна // Екон. вісн. Донбасу. - 2021. - № 3. - С. 246-252.

10. Глазл Ф. Конфлікт менеджмент : довід. для керівників та консультантів / Фрідріх Глазл ; [пер. з нім. Н. Савченко ; за ред. Т. Білик]. - Вид. 10-те, вдосконал. - Bern ; Stuttgart ; Wien : Haupt ; Stuttgart : Freies Geistesleben ; Київ : АДФЕ-Україна, 2020. - 527 с.
11. Гринь Є. Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. - Харків : Смугаста типографія, 2018. - 478 с.
12. Гринько Т. В. Управління змінами та розвитком підприємства : навч. посіб. / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі. - Дніпро : Біла К. О., 2019. - 364 с.
13. Грушева А. А. Менеджмент : навч. посіб. / А. А. Грушева, Л. О. Вітренко. - Ірпінь : УДФСУ, 2020. - 308 с.
14. Дащенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. - 2020. - № 4. - С. 424-432.
15. Дорошук Г. А. Управління змінами на виробничому підприємстві: теоретичні засади та методичний інструментарій : монографія / Г. А. Дорошук, Г. О. Граціотова. - Одеса : Освіта України, 2021. - 207 с.
16. Жежуха В. Й. Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах. Проблеми економіки. - 2020. - № 4. - С. 155-163.
17. Карковська В. Я. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки / В. Я. Карковська, І. М. Дорош // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. - 2019. - № 5. - С. 98-102.
18. Квасній Л. Г. Еволюція промислових змін у контексті цифрової та поведінкової економіки / Л. Г. Квасній, Л. В. Цубов, О. Я. Щербан // Rev. of Transport Econ. and Management. - 2019. - Вип. 1. - С. 151-157.
19. Кошельник В. М. Економічний розвиток підприємств: проблеми і перспективи : монографія. - Вінниця : Нілан, 2016. - 302 с.
20. Лебідь О. В. Роль організаційної культури в реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. Актуал. проблеми

інновац. економіки. - 2020. - № 1. - С. 87-91.

21. Малевський Е. З. Управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств: теорія, методологія та практика : монографія / Малевський Е. З. - Запоріжжя : КПУ, 2020. - 341 с.

22. Малевський Е. З. Концептуальний підхід до управління змінами на промислових підприємствах. Актуал. проблеми економіки. - 2020. - № 1. - С. 109-114.

23. Матусевич О. О. Підходи та функції до управління змінами підприємств / О. О. Матусевич, Т. Ю. Чаркіна, Л. Д. Галушко // Rev. of Transport Econ. and Management. - 2019. - Вип. 1. - С. 96-107.

24. Миколайчук І. П. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства / І. П. Миколайчук, К. С. Кандагура // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». - 2019. - Вип. 4. - С. 112-120.

25. Нікола С. О. Фінанси підприємств : навч. посіб. - Одеса : ОНУ, 2020. - 205 с.

26. Основи менеджменту : навч. посіб. / Ю. О. Бекетов, Н. Ю. Шраменко, Т. В. Волкова, О. О. Шуліко. - Харків : ХНАДУ, 2019. - 263 с.

27. Пархоменко Н. О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. Бізнес Інформ. - 2020. - № 11. - С. 385-392.

28. Полінкевич О. М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. - Луцьк : Вежа-Друк, 2018. - 351 с.

29. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств : монографія. - Кривий Ріг : Чернявський Д. О., 2019. - 351 с.

30. Приймак Н. С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. Проблеми економіки. - 2019. - № 3. - С. 140-146.

31. Прохорова В. В. Організаційно-економічне забезпечення

управління змінами на підприємствах машинобудування : монографія / В. В. Прохорова, Ю. В. Ус, Ю. Ю. Ступіна. - Харків : Смугаста типографія, 2017. - 220 с.

32. Прохорова В. В. Реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством / В. В. Прохорова, О. В. Божанова, Я. В. Юхман // Проблеми економіки. - 2020. - № 4. - С. 210-216.

33. Секірож Я. В. Класифікація факторів впливу на рівень інноваційного забезпечення сталого розвитку підприємств. Бізнес Інформ. - 2020. - № 11. - С. 249-256.

34. Сенчук І. І. Механізм управління організаційними змінами в діяльності суб'єктів бізнесу. Актуал. проблеми інновац. економіки. - 2019. - № 1. - С. 43-48.

35. Сенчук І. І. Організаційні зміни в менеджменті аграрних підприємств та об'єднань: стратегії, механізми, результати : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2018. - 325 с.

36. Сидорова А. В. Статистичне забезпечення управління змінами на підприємствах великого бізнесу : монографія / А. В. Сидорова, А. М. Глущенко. - Вінниця : ДонНУ ім. Василя Стуса, 2017. - 168 с.

37. Слюсарєва Л. В. Сталий розвиток підприємств: дуалізм концептуальних підходів / Л. В. Слюсарєва, В. М. Жмайлов // Актуал. проблеми інновац. економіки. - 2019. - № 4. - С. 87-92.

38. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / Наливайко А. П. та ін. ; за ред. проф. А. П. Наливайка. - Київ : КНЕУ, 2018. - 398 с.

39. Управління економічними процесами та інноваційний розвиток промислових підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища : кол. монографія / Шарко М. В. та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Шарко М. В.. - Херсон : Вишемирський В. С., 2017. - 264 с.

40. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : монографія /

Г. М. Захарчин та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. М. Захарчин і д-ра екон. наук Й. С. Ситника. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. - 279 с.

41. Управління стратегічними змінами на підприємстві : практикум / Є. В. Прохорова та ін. - Київ : КНЕУ, 2018. - 211 с.

42. Хачатрян В. В. Підприємницький потенціал підприємства: за умов інтеграційних змін: формування, управління, розвиток : монографія / Хачатрян В. В., - Хмельницький : ХНУ : Заколотний М. І., 2019. - 321 с.

43. Фещур Р. В. Оцінювання розвитку суб'єктів господарської діяльності / Р. В. Фещур, С. В. Шишковський, Д. І. Скворцов // Бізнес Інформ. - 2020. - № 11. - С. 418-423.

44. Ястремська О. М. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень / О. М. Ястремська, О. О. Ястремська // Проблеми економіки. - 2020. - № 1. - С. 214-226.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Зведені дані балансу ПрАТ «Іскра» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Актив	Код рядка	2020	2021	2022
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	15140	15104	15058
первісна вартість	1001	15514	15514	15514
накопичена амортизація	1002	374	410	456
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	104970	99279	98429
первісна вартість	1011	282777	280444	281064
знос	1012	177807	180165	182635
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	3636	3636	3636
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	123746	118019	117123
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	149922	151675	203698
Виробничі запаси	1101	87437	81853	129637
Незавершене виробництво	1102	21987	45882	48963
Готова продукція	1103	12228	11906	12102
Товари	1104	28270	12034	12996
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120	569839	569839	569839

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	901602	741159	1023685
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3316	3208	3362
з бюджетом	1135	399	376	563
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	216915	176571	365321
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1032	2604	10963
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	1032	2604	10963
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	890	696	70938
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1843915</b>	2068887	2248369
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200			
<b>Баланс</b>	1300	1962934	2186906	2365492
<b>Пасив</b>				
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8771	8771	8771
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-354415	-305102	-295880
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-345644</b>	<b>-296331</b>	<b>-287109</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і</b>				



<b>забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	681	681	681
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	126028	100216	49193
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520	578	822	1054
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>127287</b>	<b>101719</b>	<b>50928</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	57800	48420	60253
Векселі видані	1605	2712	2712	2712
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	2092408	1879696	2498542
за розрахунками з бюджетом	1620	13154	5501	12365
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	5996	676	1053
за розрахунками з оплати праці	1630	5072	9542	11254
за одержаними авансами	1635	3679	3656	4635
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			

Інші поточні зобов'язання	1690	470	5032	10859
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	2181291	2376503	2601673
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800			
<b>Баланс</b>	1900	1962934	2186906	2365492

Зведені дані Звіту про фінансові результати  
ПрАТ «Іскра» за 2020-2022 роки, тис. грн.

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	152834	181885	119568
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховання	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	138784	122352	110695
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	14050	59533	8873
Валовий: збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	31940	28412	12541
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130			
Адміністративні витрати	2130	15640	16523	17852
Витрати на збут	2150	4640	5250	6203
Інші операційні витрати	2180	91425	60563	80563
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182			

сільськогосподарської продукції				
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	65715	5609	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195			83204
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240	16420	18563	11109
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	9413	24172	9102
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270			
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		38587	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	58708		81197
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300			
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		38587	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	58708		81197

Матеріальні затрати	2500	43444	67356	84253
Витрати на оплату праці	2505	64779	38452	40263
Відрахування на соціальні заходи	2510	12874	10563	11263
Амортизація	2515	5043	5006	6112
Інші операційні витрати	2520	109930	123173	127740
Разом	2550	236070	244550	269631