

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHNYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему «Розробка плану стратегічних змін ТОВ «Енергомаш»»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Development of Strategic Changes Plan of LLC «Energomash»

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-мо-3
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
К.В. Іщенко
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, доц., д.е.н. Н.М. Гуржій
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	8
1.1 Управління змінами: поняття та сутність змін, їх класифікація	Ошибка! Закладка не определена.
1.2 Основні етапи процесу впровадження організаційних змін	Ошибка! Закладка не определена.
1.3 Проблеми впровадження організаційних змін на промислових підприємствах в сучасних умовах господарювання	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕНЕРГОМАШ».....	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Енергомаш».....	41
2.2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Енергомаш».....	51
2.3 Аналіз організаційних змін на підприємстві ТОВ «Енергомаш».....	60
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПЛАНУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ТОВ «ЕНЕРГОМАШ».....	70
3.1 Формування обґрунтованого плану організаційних змін.....	70
3.2 Способи подолання опору організаційним змінам на ТОВ «Енергомаш».....	82
3.3 Розвиток компетенцій персоналу ТОВ «Енергомаш» для ефективно реалізації організаційних змін.....	91
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	109
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність: Кожна організація у сучасному світі повинна бути досить мобільною і завжди готовою до змін. Для будь-якої організації здатність швидко впроваджувати зміни є запорукою успіху, як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. У світі жорсткої конкуренції втримати свої позиції вдасться лише тим фірмам і підприємствам, які навчилися швидко реагувати на різні ситуації і, впроваджуючи зміни, підлаштовуватися під реалії сучасного життя.

Проведення перетворень – це досить складний процес, який потребує певного часу, знань і вмінь. Перш за все перед тим, як починати щось змінювати, необхідно чітко усвідомлювати, в якій конкретно сфері необхідні перетворення, як цих змін досягти і який результат ми можемо отримати. За впровадження змін на підприємстві відповідають менеджери, які повинні володіти рядом навичок і вмінь.

Потреба проводити зміни на підприємстві не виникає на порожньому місці. В першу чергу з'являються ті люди, які першими помічають чи відчують, що з їхньою організацією коється щось неладне і що є гостра необхідність швидкої конкретної реакції. З часом кількість тих, хто усвідомлює, що організація потребує оновлення, стає більше, однак залишається також значний відсоток людей, які вважають, що зміни не можуть покращити ситуацію, а лише нашкодять їй, саме тому виникає необхідність певним чином змусити таких людей прийняти зміни заради існування самої фірми.

Перетворення можуть стосуватися практично будь-якої сфери підприємства: можуть змінюватися графіки роботи, проводитися децентралізація керування, оновлюватись обладнання, організаційна структура, персонал. Часто трапляється так, що одні зміни породжують інші, а тому, не рідкістю є ситуації, коли зміни проводяться комплексно. Так,

наприклад, якщо на підприємстві з'являється нове обладнання, необхідно наймати людей, які навчать персонал правильно ним користуватися, або шукати фахівців, які мають досвід роботи з таким обладнанням, підприємству необхідно буде йти на нові витрати, виплачуючи заробітну плату новим фахівцям, внаслідок введення нових приладів, буде змінений певним чином робочий процес. Складність змін полягає і в тому, що одне перетворення тягне за собою інше, а тому необхідно часто впроваджувати зміни одночасно. В цілому можна констатувати, що вчасне впровадження змін є запорукою виживання будь-якої організації в сучасному мінливому конкурентному середовищі.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Енергомаш».

Предмет дослідження – управління змінами на підприємстві ТОВ «Енергомаш».

Мета дослідження – проаналізувати процес управління змінами на підприємстві ТОВ «Енергомаш» та запропонувати ряд заходів щодо розробки стратегічного плану дій.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- 1) визначити поняття «зміни» та «управління змінами»;
- 2) проаналізувати теоретичні аспекти управління змінами на підприємстві;
- 3) розглянути основні типи змін;
- 4) визначити основні етапи процесу впровадження організаційних змін;
- 5) проаналізувати проблеми впровадження організаційних змін на промислових підприємствах, з якими мають справи менеджери сучасних організацій;
- 6) надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Енергомаш»;
- 7) провести стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Енергомаш», а також проаналізувати організаційні зміни на досліджуваному підприємстві;

8) розробити план стратегічних змін ТОВ «Енергомаш» з урахуванням способів подолання опору змінам та розвитку компетенцій персоналу для його реалізації.

У зарубіжній і вітчизняній науковій літературі детально розглядаються різні аспекти змін підприємства. Заслуженою популярністю користується в даний час теорія реінжинірингу, сформульована в своєму остаточному вигляді М. Хаммером і Дж. Чампі і яка пропонує своє бачення проблем управління і їх рішення. Однак досвід застосування цієї теорії на практиці досить суперечливий, отже, даний підхід вимагає ґрунтовної теоретичного та методичного опрацювання.

Великий внесок у дослідження проблем перетворення і реформування організацій внесли такі вітчизняні вчені, як О.В. Баєва [3], Т.В. Бауліна [4], Д.К. Воронков [10, 11], Т.В. Гринько [14], Л.С. Ладонько [19], Ю. В. Матюшенко [20], А.В. Панас [27], Н.С. Приймак [28], С.Р. Стеців [33] та ін., а також зарубіжні автори: І. К. Адізес [1], Т.Є. Андріїва [2], А. Блінов [5], Р.Г. Бухбіндер [7], Н. Волкова [9], Р. Киган [18], Г.А. Мкртычян [23], Д. Ульріх [36], К. Фрайлінгер [37], Дж. Харрінгтон [38], Дж. Коттер [41], Л. Шлезінгер [42] та інші.

З одного боку, вже існує певний досвід проведення змін в організаціях: програми змін вже провели деякі українські підприємства, а тому є підстави очікувати, що їхній приклад наслідують інші вітчизняні організації, для більшості з яких необхідність проведення змін стає проблемою.

Критичний аналіз робіт перерахованих вище авторів показує недостатнє опрацювання методологічних, а також деяких теоретичних аспектів в даній галузі дослідження. Пропоновані моделі і методи часто пропонують лише зміни в організаційній структурі, або висвітлюють лише загальні питання. Необхідність системного, всебічного підходу до процесу змін на підприємстві підтверджується також суперечливим досвідом застосування різних теорій на практиці.

Таким чином, виникає протиріччя між потребою сучасних підприємств в розвитку та змінах і відсутністю ефективних комплексних моделей і методик практичної реалізації цього процесу. Це підтверджує актуальність обраної теми дослідження. У зв'язку з цим визначені наступні наукові проблеми в даній області дослідження:

- відсутність комплексного системного підходу до теоретичного подання процесу розвитку і змін в організації;
- відсутність чіткої класифікації причин існуючих на підприємствах проблем і можливості їх вирішення шляхом впровадження змін;
- відсутність диференційованого підходу до визначення ефективності тих чи інших методів введення комплексних змін на підприємстві.

Методи дослідження:

Під час написання дипломної роботи були використані як загальнонаукові, так і специфічні методи пізнання, серед яких можна виділити наступні:

По-перше, це діалектичний метод, метод поглибленого пізнання явищ або процесів в їх тісному взаємозв'язку, саме цей метод допоміг поглянути на проблему управління змінами комплексно.

По-друге, це метод системного аналізу, який передбачає дослідження явища як певної цілісності властивих їй елементів з урахуванням всіх наявних взаємозв'язків між ними. Саме цей метод допоміг детально і крок за кроком проаналізувати фінансовий стан підприємства, що досліджується, та виявити наявні проблеми.

Аналітичний метод дав можливість вивчити окремі сторони явища і об'єкту, дослідити проблему, аналізуючи різні її складові.

Серед методів наукового пізнання, які були використані під час дослідження, важливу роль відіграють індукція і дедукція. Індукція – це логічний спосіб пізнання від часткового до загального. Дедукція – це також логічний метод пізнання, однак від загального до одиничного, тобто отримання окремих конкретних висновків на основі знання загальних

положень, закономірностей розвитку організації як цілісної системи. За допомогою дедукції розкривають закономірності розвитку і функціонування окремої організації як системи, її найважливіших підсистем, виявляють проблеми її розвитку.

Балансовий метод – є методом дослідження впливу чинників на узагальнюючий показник. Цей метод, в основі складання балансів, дозволяє проаналізувати відповідність планових і звітних показників (вартісних і натуральних), виявити відхилення і причини, що їх зумовили. Саме цей метод був використаний під час аналізу фінансового стану підприємства.

Всі названі методи дослідження в роботі переплітаються і застосовуються в їх єдності і відмінності. Тому процес дослідження може бути визначений як інтегрований результат всіх взаємопов'язаних методів пізнання.

Наукова новизна роботи полягає в наступному:

- розроблений план змін для ТОВ «Енергомаш», що є вкрай необхідною складовою будь-якої організації;
- запропоновані заходи практичної реалізації етапів комплексної моделі змін (на основі моделі Дж. Коттлера), що дозволяє найбільш ефективно використовувати її на практиці для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Практична значимість роботи полягає в наступному:

- застосування пропонованої автором моделі та технологічних процедур по її реалізації дозволить найбільш ефективно здійснити зміни на підприємстві;
- технологічна форма опису моделі забезпечує простоту її застосування на практиці вищим керівництвом і фахівцями підприємства без залучення зовнішніх консультантів.

Структура роботи: Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів (9 підрозділів), висновків та рекомендацій, списку використаних

джерел та літератури (45 найменувань), додатків. Обсяг роботи складає 119 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Управління змінами: поняття та сутність змін, їх класифікація

Управління змінами – це, на сьогодні, одна з найбільш необхідних технологій в управлінні бізнесом. Часто управління змінами називають найскладнішим мистецтвом керівника, яке вимагає значного обсягу знань і умінь. Особливо важливим, невід’ємним процесом на будь-якому підприємстві є управління змінами, а в умовах сучасного ведення бізнесу, коли зміни відбуваються постійно і до них необхідно правильно і головне швидко адаптуватися, управління змінами можна цілком вважати тим головним чинником, який вкрай необхідний для того, щоб компанія могла адаптуватися до змінних умов ринку і загальносвітової економічної ситуації [4].

У той час як за кордоном в багатьох компаніях існують спеціальні посади, пов’язані з управлінням змінами, у вітчизняних реаліях це велика рідкість, так що управляти змінами доводиться не вузьким спеціалістам, а просто тим менеджерам, перед якими постає таке завдання.

А враховуючи, що успішне управління змінами вимагає спеціальних знань і особливих компетенцій, навчання цієї практики виявляється дуже корисним для керівників будь-якого рівня.

Управління змінами – є дисципліною, що більш чітко окреслена, орієнтована на досить конкретні практики, інструменти і процеси [3].

Менеджмент як наука пропонує безліч теорій, концепцій і моделей змін, які проводяться на підприємствах. Подібні моделі і концепції

допомагають виявити і вирішити різні внутрішньо-організаційні проблеми. Досить складно провести ефективні зміни на підприємстві, не знаючи теоретично-методологічних аспектів управління ними. Будь-якій організації необхідно пам'ятати, наскільки важливою для неї є можливість своєчасного проведення комплексу змін у разі потреби. В той же час необхідно розуміти, що не всі зміни обов'язково несуть за собою позитивні наслідки [3]. Саме тому зміни на підприємстві необхідно проводити зважено, усвідомлюючи наслідки і керуючись цілим рядом теоретичних засад, серед яких різні моделі і концепції. Розуміючи важливість і необхідність проведення змін на підприємстві, необхідно чітко знати, що включає в себе поняття «зміни» і які методи і концепції змін існують у такій науці, як менеджмент [6].

Управління змінами стосується не лише виключно підприємств і самого менеджменту. Часто можна почути такі слова як: реформування, перебудова чи реструктуризація, всі ці дії напряду пов'язані зі змінами і зустрічаються у різних сферах людського життя [1].

Термін «зміна» можна трактувати як певну відмінність від того, що було, це свого роду перетворення, яке потребує подальшою адаптації і розвитку [21].

Зміни можуть відбуватися внаслідок різних причин. Такими, наприклад, є зміни, які проводять на підприємствах чи в організаціях внаслідок звільнення робітників, заміщення одних іншими, чи, наприклад, зміни, продиктовані часом, - це можуть бути дії, направлені на оновлення структури підприємства чи апарату управління, можуть стосуватись технологічної модернізації чи змін певних принципів і навіть концепцій підприємства. Відповідно до всього цього стає зрозумілим, що ті чинники, які призводять до проведення змін на підприємствах, можуть бути або внутрішніми, або зовнішніми [21].

Описуючи зовнішні чинники слід відмітити, що це ті фактори, від яких керівник підприємства не може абстрагуватися. Такими чинниками можуть бути: світова економічна криза, інфляція, що вимагатиме від керівництва

підприємства максимальної мобілізації усіх ресурсів задля виживання на ринку; прийняття державою нових законів і нормативно-правових актів, з якими необхідно рахуватися і відповідно провести ті чи інші зміни в документації організації, якщо є певні формальні невідповідності; в сфері нау-нау може з'явитися нова техніка, оновлене устаткування, а тому необхідною стане технологічна модернізація наявного на підприємстві обладнання [32].

Окремий поштовх до змін надає наявність конкурентного середовища. Пропонуючи різний асортимент і диктуючи свою цінову політику фірми-конкуренти змушують усі інші підприємства проявити кмітливість і спритність у втіленні змін на власному підприємстві, щоб не зазнати економічних збитків. Так, наприклад, якщо одна фірма вирішує знизити ціни на певні товари чи послуги, то усі інші фірми, які займаються виробництвом подібної продукції чи наданням таких послуг, як фірма-конкурент, теж змушені вдаватися до зміни ціни. Окрім фірм-конкурентів, до змін в організації приводять також такі фактори як: підвищення цін на сировину, зміна ціни у постачальників, державне регулювання чи робота профспілок. Так, наприклад, якщо з'являється постанова щодо підприємства, діяльність якого шкодить здоров'ю робітників, ця фірма припиняє свою роботу доти, доки не створить відповідних небезпечних умов для роботи своїх працівників. Доволі частими є випадки страйків профспілок чи мітинги працівників, які за допомогою таких активних дій протесту також змушують керівників підприємств замислитися і провести необхідні зміни, серед яких можуть бути підвищення заробітної плати, зменшення робочого часу і тому подібне [33].

Якщо ми говоримо про внутрішні чинники, які змушують керівництво організації впроваджувати зміни, то ними можуть бути, наприклад, бажання збільшити обсяги збуту, створити новий продукт, модернізувати старий, - все це надалі призводить до різного типу організаційних змін. Інколи трапляється так, що зовнішні чинники породжують чи відображають

внутрішні. Так, наприклад, якщо з плином часу поступово під впливом різних факторів змінюються цінності людей, то і їхнє ставлення до роботи та умов праці також зазнає змін. Відповідно, за таких умов і сама організація повинна замислитися над проведення певних перетворень. Так, наприклад, якщо ваша робота пов'язана з комп'ютером і мережею інтернет, немає гострої необхідності постійно знаходитись в офісі впродовж чітко визначеного часу, ви так само можете працювати і дома. У випадках хвороби, вам не треба шукати собі заміну чи йти на лікарняний, втрачаючи гроші, тепер ви можете працювати дома і це жодним чином не вплине на ваш результат. Усвідомлюючи все це, керівництво підприємств повинно постійно підлаштовуватись і бути готовим до змін. Ще один приклад: наразі населення настільки мобільне, що сучасні підприємці часто зіштовхуються з такою проблемою, як нестача трудових ресурсів: у пошуках кращих умов праці, вищої заробітної плати люди від'їжджають за кордон. Це змушує підприємців постійно шукати нових працівників і пропонувати такі умови праці і заробітну плату, щоб мати змогу втримати цих людей [31].

До чинників, які породжують зміни, можна віднести лідерів думок, які можуть вплинути на суспільне мислення, вмовити працівників вийти на мітинг чи виступити з протестом стосовно тих порядків чи тієї системи, що функціонує на підприємстві.

Людині, яка відповідає за впровадження змін на підприємстві, необхідно володіти вміннями менеджера: аналізувати ситуацію, критично мислити, надавати оцінки і прогнози, втілювати заплановане і впроваджувати зміни поступово і зважено. Також треба вміти впливати на оточуючих, вирішувати конфлікти і долати опір змінам, шукаючи компроміси.

Термін «управління змінами» описує не керівництво безпосередньо масштабними організаційними змінами, а управління тими явищами, які супроводжують процес зміни, будучи пов'язаними з людським фактором [32].

В основі самої концепції управління змінами лежить думка, що змінюються не організації, а конкретні люди, а значить, щоб організація змінилася, зміни повинні бути зрозумілими, прийнятними і втіленими в життя всіма її співробітниками. При цьому будь-які зміни в більшості випадків викликають у людей більш-менш сильний психологічний опір, і тому впроваджувати зміни досить складно. Необхідні зміни можуть саботуватися, ігноруватися, виконуватися суто формально, або в організації можуть виникати гострі конфлікти між керівництвом і персоналом. Подолання такого опору як раз і є найважливішим завданням управління змінами [30].

Насправді, існують конкретні процеси і інструменти, які дозволяють впроваджувати зміни ефективно і якнайшвидше долати опір персоналу.

Таким чином, управління змінами – це та дисципліна, яка поєднує в собі психологію, соціологію, менеджмент та економічну теорію.

Зміни можна класифікувати наступним чином [21]:

1) в залежності від організації проведення виділяють:

- заплановані;
- незаплановані;

2) за термінами:

- короткострокові;
- довгострокові;

3) по відношенню до персоналу:

- зміни, що підвищують ефективність роботи персоналу;
- зміни, що підвищують кваліфікацію працівників;
- зміни, спрямовані на поліпшення клімату, підвищення задоволеності працею та ін.

4) За способом здійснення слід розрізняти нововведення:

- експериментальні, тобто ті, що проходять стадію апробації, перевірки;
- прямі, що реалізуються без експериментів.

5) За об'ємом:

- крапкові (правила);
- системні (технологічні та організаційні системи);
- стратегічні (принципи виробництва і управління).

б) За призначенням виділяють зміни, що спрямовані на:

- ефективність виробництва;
- поліпшення умов праці;
- збагачення змісту праці;
- підвищення керованості організації;
- підвищення якості продукції.

Більш детальна класифікація розміщена у вигляді таблиці в додатку А.

Можливі як позитивні впливи нововведень, так і негативні.

До позитивних нововведень відносяться:

- зниження витрат;
- зниження шкідливості праці;
- підвищення кваліфікації та ін.

Можливі негативні впливи нововведень полягають у:

- фінансових витратах на їх проведення;
- зниження ефективності роботи на початковому етапі;
- соціальній напруженості.

Для успішного здійснення перетворення необхідно аналізувати їх причини, об'єкти, позитивні і негативні сторони, чітко формулювати цілі та тільки потім проводити зміни.

Будь-які нововведення як певні зміни в трудовому процесі неминучі, оскільки обумовлені, головним чином, об'єктивними факторами. Разом з тим необхідно підкреслити, що реорганізація є не самоціллю, а засобом реалізації нових завдань і напрямів діяльності [31].

Пріоритетною метою змін і нововведень слід вважати досягнення більш високих результатів, освоєння передових засобів і прийомів праці,

усунення рутинних операцій, здійснення прогресивних змін в системі управління

Можна виділити кілька основних груп компонентів, які «становлять» успішне управління організаційними змінами [19]:

- необхідні інструменти і процеси;
- управлінські та лідерські компетенції на всіх рівнях керівництва;
- потенціал адаптивності організації щодо зовнішніх чинників впливу.

При цьому управління змінами має на увазі роботу по двом основним напрямкам:

- технічна сторона – цілі і межі змін, сторони, які відповідають за реалізацію, підтримку, фінансування проекту змін;
- робота з людьми – це заходи, спрямовані на те, щоб співробітники зрозуміли і прийняли необхідність змін, щоб захотіли підтримувати ці зміни.

Зміни поділяються на безліч видів і типів, тому є необхідність їх чіткої класифікації. Класифікаційна таблиця змін представлена у додатку А.

Організаційні зміни є процесом переходу організації, як системи, з одного стійкого стану в інший з використанням існуючих ідей і концепцій.

Зміни, що відбуваються в організаціях, можна класифікувати за різними принципами. Відповідно до останніх будуть отримані різні типології управління змінами.

Організаційний розвиток пов'язаний з комплексом заходів в управлінні, спрямованих на здійснення перетворень і включають в себе:

- зміну стратегічного курсу організації;
- злиття декількох організацій;
- впровадження або перебудова системи обробки даних, яка реалізується на сучасних технічних засобах;
- зміна принципів або ринків збуту;
- впровадження нового стилю управління.

Не плановані, природні зміни – це зміни, що з'являються без заздалегідь поставленої мети, тобто досить спонтанно. Причиною цих змін

може бути спілкування членів організації з представниками інших соціальних об'єднань [21].

Природними змінами в організації управляти практично неможливо, так як вони є наслідком дій зовнішнього середовища і не усвідомлюються керівниками організації або розглядаються ними як неминучі наслідки зовнішнього впливу.

Штучні зміни – зміни, які здійснюються свідомо, цілеспрямовано, в ході яких змінюються статус організації, її структурні компоненти з метою адаптації організації до зовнішнього середовища, зміцнення владних основ управління, інтеграції окремих структурних одиниць [34].

Управління змінами в організації слід розглядати в двох аспектах: тактичному і стратегічному. З тактичної точки зору управління змінами означає можливість провести їх в адекватні строки, досягти поставлених цілей, знизити опір змінам, підвищити до них адаптацію працівників. У стратегічному контексті управління змінами означає включення постійних змін в практику управління настільки, щоб вони стали звичними і очікуваними для всього персоналу організації, а їх тимчасова відсутність викликало б тривогу і занепокоєння. Саме забезпечення стратегічного управління змінами може призвести до істотного підвищення конкурентоспроможності організації [31].

Управління змінами може бути реалізовано на основі двох принципових підходів:

Реактивний підхід – дозволяє реагувати на події, що відбуваються, адаптуватися до змін, пом'якшувати їх наслідки.

Проактивний (превентивний) підхід – дає можливість передбачати події в зовнішньому середовищі, випереджати їх і самим ініціювати зміни. У цьому випадку роль менеджера полягає в проведенні постійних організаційних змін. Такий підхід дозволяє кардинально управляти змінами.

Основними об'єктами організаційних змін і нововведень є:

- мета діяльності персоналу і організації в цілому;

- структура управління організацією;
- технологія і завдання трудової діяльності персоналу;
- склад персоналу.

Людам властиво насторожено-негативне ставлення до всіх змін, оскільки нововведення зазвичай становлять потенційну загрозу звичкам, образу мислення, статусу. Виділяють три види потенційних загроз при здійсненні нововведень:

- економічні (зниження рівня доходу або його зменшення в майбутньому);
- психологічні (відчуття невизначеності при зміні вимог, обов'язків, методів роботи);
- соціально-психологічні (втрата престижу, втрата статусу і т.д.) [31]

Отже, у сучасному світі, що стрімко розвивається і постійно змінюється, необхідно завжди бути готовим до нововведень. Управління змінами є особливо важливим, невід'ємним процесом на будь-якому підприємстві, а в умовах сучасного ведення бізнесу, коли зміни відбуваються постійно і до них необхідно правильно і головне швидко адаптуватися, управління змінами можна цілком вважати тим головним чинником, який вкрай необхідний для того, щоб компанія могла адаптуватися до змінних умов ринку і загальносвітової економічної ситуації. Саме тому вивчення видів змін, особливостей їх запровадження і наслідків для підприємства є одним з головних обов'язків для будь-якого менеджера на підприємстві.

1.2 Основні етапи процесу впровадження організаційних змін

Сам процес управління змінами в будь-якій організації є доволі складним і потребує значного часу. Саме тому такий процес поділяють на ряд етапів, щоб краще усвідомлювати, яким чином впроваджуються зміни в організаціях.

Класичний поділ організаційних змін на етапи пропонує Курт Левін, який проводив дослідження протягом своєї роботи в Массачусетському технологічному інституті в середині ХХ століття. Весь процес управління організаційними змінами він поділив на 3 основних етапи: «Розморожування», «Рух» і «Заморожування» [33].

Дослідники вважають, що найголовнішим у процесі управління змінами є «подолання опору нововведенням» і постійно шукають причини тому, чому більше половини всіх організаційних змін врешті-решт визнаються невдалими.

Джон П. Коттер виділяє 8 кроків в процесі управління змінами, які входять в 4 великі етапи, що співвідносяться з етапами Курта Левіна. Етапу «Розморожування» відповідають два таких етапи, як «Спонування до змін» і «Підготовка до змін»; етапу «Рух» відповідає етап «Здійснення змін», а етапу «Заморожування», – «Закріплення змін» [34].

Фрайлінгер і Фішер виокремлюють вісім кроків на шляху до змін, включаючи їх у чотири етапи, зазначені Джоном П. Коттером.

Так, першому етапу «Розморожування», який виділяє Курт Левін, відповідають етапи «Спонування до дій» і «Підготовка до змін», визначені Джоном П. Коттером. Другому етапу «Рух» відповідає етап «Впровадження змін», третьому – «Закріплення змін».

Отже, першим етапом є етап «Спонування до змін», а першим кроком – «Актуалізація потреб в змінах».

Дослідники Фрайлінгер і Фішер стверджують, що зміни починаються з «появи почуття невпевненості», Коттер переконаний, що нововведення породжуються відчуттям необхідності змін, тобто з моменту, коли стає зрозумілим, що «так більше жити не можна» [37].

Поки «все більш-менш добре» – ніхто змінювати нічого не хоче. В організації переважає сприятливий настрій. Однак, є й ті, хто помічають більше і в часі, і в просторі. Вони відчують, що ситуація в організації складається не кращим чином. Вони порівнюють реальний стан організації з

ідеалом. Причому ідеал може існувати тільки в їхній уяві або в пам'яті, а може бути вже реалізований в якійсь конкретній організації (в іншій країні, в іншій галузі, а, може, і у прямого і найближчого конкурента).

Помітна різниця між реальним станом і ідеальним породжує потреби в змінах, тобто бажання наблизити те, що є зараз, до ідеалу. Фактично суть цього бажання – відновити гармонію і рівновагу. Протиріччя між тим, що ми маємо, і тим, що бажаємо отримати, дає ту напругу, яка насправді є джерелом подальшого розвитку. На прикладі організації це працює наступним чином: подібного роду ситуація призводить до того, що відчуття незадоволеності поточним станом справ починає впливати на усіх членів організації і спонукає їх до зміни існуючої ситуації [39].

Професор Гарварду Коттер вважає першим кроком «створення відчуття» крайньої необхідності змін [41], а австрійські дослідники Фрайлінгер і Фішер в якості першого кроку називають «появу почуття невпевненості», і тільки на другому кроці переходять, власне, до управління процесом, кажучи про необхідність «зміцнення колективної свідомості проблеми» [37].

Серед управлінців на сьогоднішній день обговорюється питання: «Чи правий той, хто наполягає на створенні відчуття нестерпності поточного стану справ в організації?». Деякі показують персоналу, що «все вже руйнується», спонукаючи їх визнати, що звичний спосіб роботи незадовільний (хоча може здаватися комусь зручним) і що доведеться всім переходити до нових умов спільної роботи.

Інші стверджують, що «розчарування» в поточному стані справ діє навпаки, демотивуючи персонал, а тому ні сил, ні оптимізму на «побудову світлого майбутнього» у нього вже не залишається.

Насправді, усвідомлення кризового стану справ мобілізує і надихає на зміни тільки сильних духом, морально стійких людей. Всіх інших усвідомлення кризового стану речей розчаровує, породжує песимістичний настрій і повністю демотивує. Однак це не означає, що першим кроком

повинна бути не актуалізація потреби в змінах, а який-небудь інший, більш оптимістичний крок. Відчуття стабільності і благополуччя породжує і підтримує аморфний стан працівників. Тому для того, щоб спонукати людей хоч до будь-якої додаткової активності, стан незадоволеності необхідно все-таки в організації створювати. Інша справа, що незадоволеність – це ще не криза. Це тільки сигнал про можливість її настання.

З одного боку оптимізм все ж таки повинен бути присутнім в організації, показуючи, що у працівників є сили «не закривати очі на свої недоліки і працювати над вдосконаленням себе. З іншого боку, має бути присутня незадоволеність поточним станом справ - незадоволеність тим, що реальний стан є «далеким від ідеалу». Однак, є одна проблема: справа в тому, що для представників різного рівня управління організацією і для різних посадових, професійних, вікових груп уявлення про ідеальний стан однієї і тієї ж організації є дуже різними. І головним на цьому етапі управління змінами є показати кожному члену організації, що поточний стан організації не відповідає саме його особистим уявленням про ідеальний стан речей в організації [34].

Головне завдання на цьому етапі – пробудити у кожного працівника бажання змінюватись і змінювати. У малих організаціях створюють відповідні команди людей, які заохочують інших працівників до змін. У великих організаціях поступово створюють цілу мережу аналогічних команд.

Другим кроком першого етапу є визначення напрямку і об'єкта необхідних змін.

Австрійські дослідники називають цей крок «Коаліцією керівництва», Джон П. Коттер – «Створенням команди, яка буде керувати майбутніми змінами» [41].

Якщо перший крок пройдений успішно, у команди актуалізується потреба змінити ситуацію на краще. Команда більш-менш однаково розуміє, що зараз складається «погано», а що «добре». Але яким шляхом потрібно

йти, щоб стало добре? Найчастіше думки з цього приводу бувають вкрай протилежними.

Головне на цьому етапі – всією командою топ-менеджменту ретельно проаналізувати всі пропозиції по всім можливим шляхам змін в організації і зважити всі плюси і мінуси кожної пропозиції [14]. Причому, головне тут – не переконати опонента, а намагатися якомога краще почути його. Якщо кожен ініціатор тієї чи іншої ідеї зрозуміє, чим вона ризикована, і чим інша ідея краща, тим імовірніше він буде намагатися впроваджувати ту чужу ідею, яка виявилася безпечніше або більш придатною для компанії в даний момент. Якщо ж хтось так і не зрозуміє, чому керівництво фірми наполягає йти саме таким шляхом, він буде або активно чинити опір, або ставитися до всього вкрай пасивно, що теж не є правильним. І замість злагодженої роботи команди по залученню персоналу до «дружнього руху вперед», працівники будуть чути: «Подивимося, як у нього це вийде», «Я своїх людей (грошей, будь-які інші ресурси) на ці роботи не дам». І, врешті-решт, остаточною фразою буде: «Я ж вам казав, що це погана ідея!». Врешті-решт такий варіант розвитку подій може вкрай нашкодити організації і навіть призвести до розвитку кризової ситуації.

Крок № 3 передбачає розробку єдиного бачення мети і її демонстрацію [41].

Мета змін – це те, до чого в результаті змін організація повинна прийти. Зазвичай усі виділяють цю роботу в окремий крок. Хтось розбиває його на «стратегію, бачення і мету», хтось говорить про вироблення «бачення перспективи і стратегії». Найголовніше, на що звертають увагу багато фахівців, це не тільки «чітко сформулювати мету», зробивши її однозначно зрозумілою, конкретною і вимірною, а й наповнити її «вищим сенсом», надихаючим людей працювати заради успіху організації.

Однак на практиці цей крок виглядає часто інакше. Були опитані представники вищого керівництва 88 російських компаній стосовно того, як у них здійснюється управління організаційними змінами. Виявилось, що в

6% компаній «робота над метою» просто пропускається, оскільки «і так зрозуміло, що слід змінювати». У 10% компаній команда топ-менеджменту спеціально займається формулюванням мети і описом її конкретних проявів. У 55% компаній робота на цьому етапі здійснюється, проте формулюється не стільки мета, скільки вигоди, очікувані від впровадження змін. 13% компаній «працюють з метою у вузькому колі команди впровадження». І близько 16% компаній доручають роботу по трансляції мети змін безпосереднім керівникам конкретних підрозділів [14].

Останній варіант, безсумнівно, є правильним за умови, якщо мета змін написана чітко і всім доступна. А також якщо персонал чує і знає, що перші особи компанії говорять про це так само, як і їхні безпосередні керівники. Більш того, що вони надають цьому першорядне значення, навіть більше, ніж зайняті «поточними оперативними турботами» їх начальники. Якщо ці умови не дотримуються, мобілізувати персонал на досягнення мети змін зазвичай не вдається.

Другим етапом є Підготовка до змін. Даний етап включає в себе два кроки: 1) Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників змін і 2) Розробка плану і програми змін [41].

Ці два кроки виділяються в окремий етап «Підготовки до здійснення змін». Однак, як і раніше, так і тепер, фахівці, які пишуть роботи з управління змінами, часто ці кроки пропускають і відразу переходять до дій.

Безсумнівно, ними передбачається, що на стадії розробки стратегії і уточнення мети і аналіз, і планування обов'язково здійснюються. Фрайлінгер і Фішер виділяють ще один крок – це створення проектної групи і системи управління проектом. Коттлер цей етап пропускає [14].

Є один важливий момент: після формулювання мети командою топ-менеджерів, що є командою «стратегічного управління проектом», створюється команда тих, хто буде витрачати значно більше часу (часто це бувають звільнені співробітники, зайняті тільки цим проектом), на ретельну підготовку майбутнього проекту впровадження змін.

Докладним аналізом і розробкою програми змін повинна займатися, звичайно ж, «спеціальна команда». Але варто звернути увагу на 3 обставини: по-перше, робота такої команди повинна починатися все одно з першого кроку першого етапу, по-друге, топ-менеджери не можуть повністю відсторонитися від участі у впровадженні змін, оскільки тоді буде розроблена недостатньо «прив'язана» до компанії програма і по-третє, у процесі аналізу і розрахунку необхідних ресурсів часто з'являється необхідність серйозної корекції мети.

Більшість компаній, розробляючи стратегію розвитку, як правило, включають і стратегію організаційних змін. На жаль, багато хто вважає, що участь представників всіх структур організації для розробки стратегії організаційних змін не потрібна, оскільки зовнішні чинники, які впливають на організацію, можуть проаналізувати фахівці з маркетингу, а внутрішні записуються зі слів генерального директора, оскільки, кому як не йому знати, що відбувається всередині компанії. Як наслідок, це породжує багато негативних тенденцій як всередині, так і зовні організації, породжує недовіру працівників до керівництва і відповідно стає причиною їхнього опору змінам [19].

Якщо фахівців з управління персоналом не слідкують за зовнішніми загрозами, то тенденції серйозних змін на ринку праці виявляються непоміченими, а персонал компанії може з часом «перетекти» в сусідню компанію з кращими умовами праці, рівнем оплати або іншими значущими для нього факторами, які не враховували попередня компанія.

Саме тому аналізувати всі позитивні і негативні зовнішні і внутрішні чинники повинні всі співробітники компанії так само, як і брати участь в розробці заходів з підтримки позитиву і запобігання негативу кожен на своєму рівні. Але організовуватися ця діяльність повинна цілеспрямовано, а інформація і пропозиції повинні збиратися з усіх нижчих рівнів вгору.

Під час здійснення п'ятого кроку – планування і розробки докладної програми здійснення змін, необхідно враховувати кілька важливих обставин:

1) Планувати діяльність будь-якого конкретного виконавця неможливо без його активної участі в плануванні власної діяльності.

2) Повністю делегувати планування власної діяльності самому виконавцю, доручаючи йому встановлювати терміни і параметри якості результату - немає сенсу, оскільки відбудеться втрата реального управління цілісним процесом енергійного руху всієї організації до єдиної мети.

3) «Незрозумілі» уявлення проміжних результатів і непродумані критерії їх оцінки небезпечні тому, що приведуть до сумніву: «Чи туди ми йдемо?» І дозволять на середині шляху різко повернути зовсім в несподівану сторону.

4) Розробка програми без аналізу внутрішніх чинників організації, а також використання готових алгоритмів або програм, які застосовувались в інший час в інших організаціях є вкрай небезпечною справою. Таке рішення не тільки знижує довіру до розробників програми, але і не призводить до результатів, які могли бути досягнуті за допомогою цих програм в ситуаціях, під які вони, власне, розроблялися [14].

Третім етапом є етап «Здійснення змін», а наступним кроком йде активне управління діями щодо зміни системи роботи [41].

Фрайлінгер і Фішер виділяють в цьому етапі 2 кроки: «Натхнення», що представляє активне залучення мас, і «Короткострокові успіхи». Коттлер пише також, що необхідно робити наступні кроки: «передавати повноваження широкій групі людей» і «досягати короткострокових перемог».

Однак, необхідно зауважити, що короткострокові перемоги мають бути заплановані на рівні Програми впровадження змін.

Саме управління змінами на цьому етапі фактично має полягати в чіткому виконанні програми намічених дій і, паралельно, а не замість першого - у відстеженні того, чи не змінилася ситуація настільки, що намічену і затверджену програму треба терміново уточнювати. Головним

об'єктом впливу і моніторингу на цьому етапі має бути емоційний стан людей.

Фактично, якщо для ініціаторів змін це тільки один крок з восьми, то для персоналу організації за цей час повинен бути пройдений шлях повного циклу змін: від актуалізації потреби до закріплення результатів.

Четвертий етап є заключним і він полягає в Закріпленні змін. Сьомим кроком є оцінка результату і корекція дій (якщо є така необхідність) [41].

Виникає питання, хто повинен оцінювати той результат, який ми отримали? Скоріш за все вибір впаде на того, хто формулював мету, тобто топ-менеджер, але насправді не тільки він. Оскільки на кожному рівні організації мета повинна була бути зрозуміла як «мета для себе», тому і результат потрібно оцінювати не «Як їм сподобалося?», чи «Догодили ми начальству?», а зовсім інакше. Правильно так формулювати питання, щоб оцінити зроблене: «Чи реалізували ми нашу власну потребу в поліпшенні нашої організації (на тому рівні, в чому потребували і як розуміли проблему саме ми)?» [14].

Якщо мета не досягнута, дуже небезпечно «шукати винних». Важливіше повернутися на крок назад і спробувати виправити ситуацію. Якщо програма реалізована правильно, але продумана була недостатньо добре, то повернутися потрібно до корекції програми. Або до більш глибокого аналізу зовнішніх і внутрішніх обставин. Багато що можна виправити таким рухом, тобто крокуючи назад і переглядаючи зроблене.

Однак бувають і «незворотні ситуації». Особливо в управлінні організаційними змінами. Так відбувається тому, що об'єктом впливу є емоції конкретних живих людей. А повернутися на крок назад і сказати: «все забули і давайте пройдемо цей крок заново», великим масам людей практично неможливо. Тому при управлінні змінами намагаються спочатку робити «пілотний проект», на якому «відточують програму мінімізації ризиків».

На цьому кроці необхідно публічно визнати досягнуті результати, привітати учасників і преміювати тих, хто допомагав іншим в період труднощів, нестабільності на початку і в середині шляху [31].

Але, найголовніше – це робота з емоційною пам'яттю людей. Налаштовувати людей необхідно наступним чином: «Пам'ятаєте, як багато нас з вами не влаштовувало? Пам'ятайте, як сумнівалися, чи зможемо осилити настільки грандіозні зміни? Дивіться, наскільки стало краще! І це зробили ви!».

Усі автори говорять про необхідність закріплення змін. Відомі випадки, коли після багатомісячних, або навіть багаторічних праць по впровадженню змін в організацію, керівники отримують, нарешті, довгоочікуваний результат, дозволяють собі розслабитися, їдуть у відпустку і при поверненні бачать, що ситуація знову погіршилась. Просто тому, що по-старому звичніше, а, значить легше працювати. Впровадження змін необхідно повністю довести до кінця.

У 27% компаній звертають на себе увагу деякі керівники, демонстративно продовжують працювати по-старому, доводячи тим самим безглуздість змін.

Щоб уникнути повернень до старого, ті, хто намагається керувати змінами, вводять штрафи тим, хто не підтримує своїми діями нову систему роботи. Якщо хтось продовжує заперечувати корисність проведених змін, таких звільняють. Інші керівники вводять премії тим, хто інновації активно впровадив в свою працю [31].

Важливо зробити так, щоб нова система роботи органічно витіснила стару «тільки тому, що по-новому виходить кращий результат!». А для цього потрібно акцентувати увагу на тому, що «сьогоднішні» гарні результати досягнуті саме завдяки тому, що «вчора» працівники зважилися на зміни. Таким чином, в культурі організації закріплюється цінність інновацій, постійного самовдосконалення і довіри до тих, хто вже починає відчувати бажання «поліпшити що-небудь ще».

З огляду на те, що постійне вдосконалення в нашому швидко змінюваному світі - це практично норма життя, а не виняткова подія, то необхідно пам'ятати і інше. У процесі змін порушується стабільне функціонування організації. А стан нестабільності приносить хаос, що знижує рівень звичайної ефективності діяльності організації. Тому такі зміни, навіть якщо вони починаються і відразу повинні стосуватися в зовсім іншій сфері, щоб дати стабілізуватися тим процесам, які ще недостатньо автоматизовані в звичках людей, тобто недостатньо закріплені.

Останнє, що необхідно зробити, – це зафіксувати досвід організації, досягнуті результати. На жаль, найцінніший досвід впровадження конкретних змін в конкретній організації частіше за все не узагальнюється, глибоко не аналізується, ніде не фіксується, і спокійно втрачається разом з відходом людини, який всім «цим» керував [33].

Потім проводяться підсумкові збори за підсумками проекту, але, в разі незадоволення проектом, починається покарання винних і формуванню страху або хоча б обережності оточуючих перед можливими помилками. Отже, формується мотивація небажання впроваджувати зміни і яким-небудь чином ризикувати.

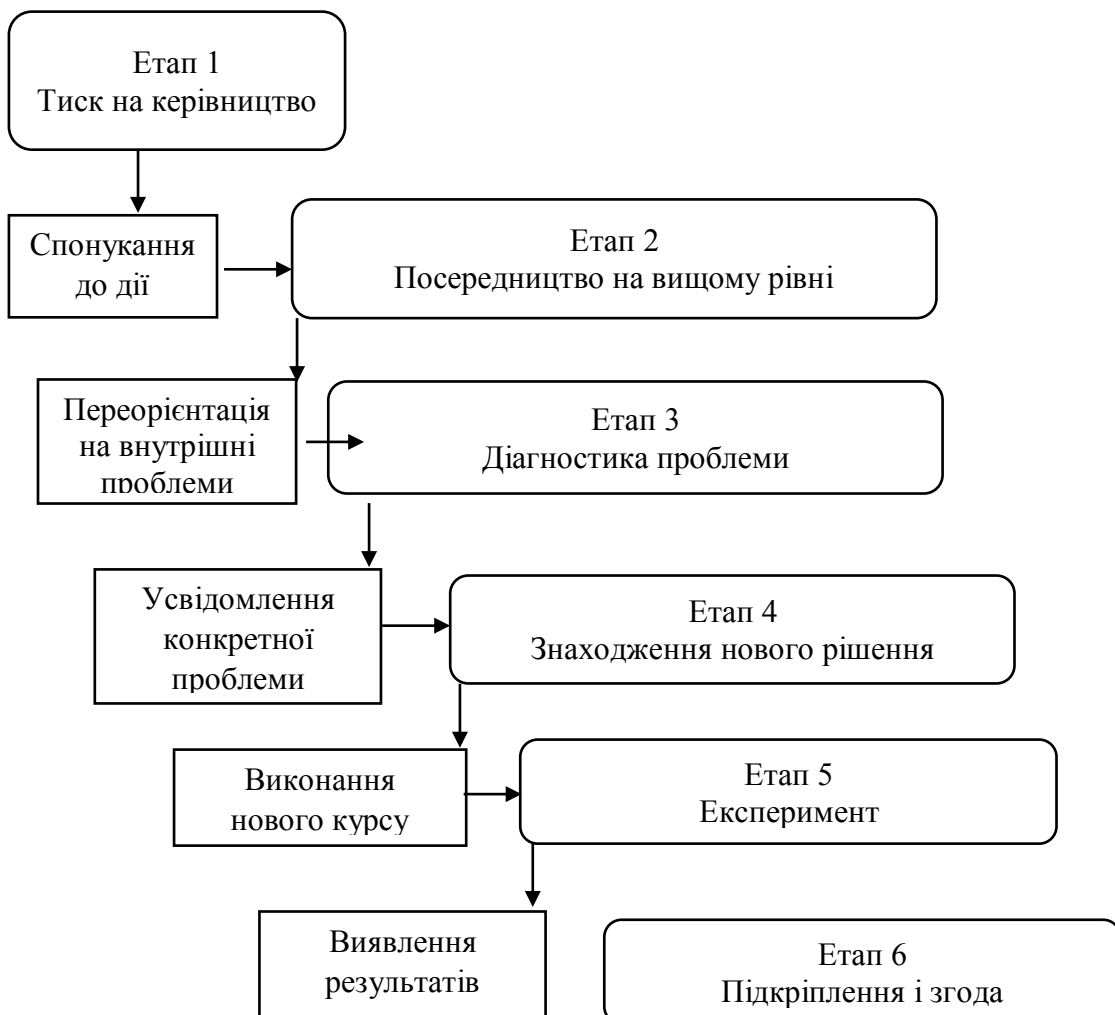
У разі позитивного результату впровадження змін, аналізувати нічого не хочеться. Як правило, всіх вітають і на цьому, в більшості організацій все. А насправді треба б зібратися і проаналізувати крок за кроком – що зробили оптимально, а що знаходиться на межі зриву; де в програмі змін заклали занадто мало часу, а де сподівалися на досвід, якого немає. На жаль, найчастіше такі обговорення якщо і відбуваються, проте ніде не фіксуються, окрім як в пам'яті присутніх людей. Саме тому необхідно вести архів документів з управління проектом змін, перед плануванням нових програм вивчати те, що зберігається в компанії з минулих років.

Найголовнішою помилкою ініціаторів змін по відношенню до людей, які не перебувають з ними у безпосередньому контакті, є спроба змусити їх миттєво приступити до участі в програмі змін, не пройшовши стадій

«спонування» і «підготовки». Така спроба небезпечна не тільки тим, що зміни завдяки цьому можуть виявитися недосяжними, але і тим, що звичайна поточна діяльність і довіра керівництва також можуть виявитися під загрозою [33].

Якщо ж говорити не про помилки, а про необхідні кроки управління змінами, то варто звернути увагу на те, що етапи підготовки займають в підходах всіх розглянутих фахівців найбільшу кількість часу. Саме завдяки їм і скорочується вірогідність і сила опору змінам в організації. Особливо важливо при цьому забезпечити кожному учаснику процесу можливість задовольнити значимі особисто для нього потреби в процесі грандіозних змін в організації. Менеджери повинні пам'ятати, що управління змінами – це перш за все управління відносинами і емоційними станами людей.

Модель успішного проведення організаційних змін розроблена Л. Грейнером і представлена на рис. 1.



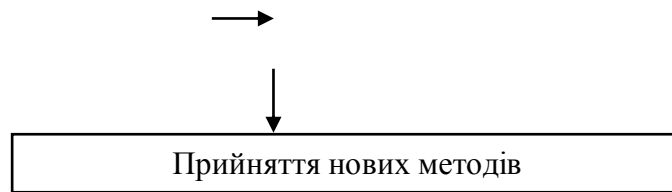
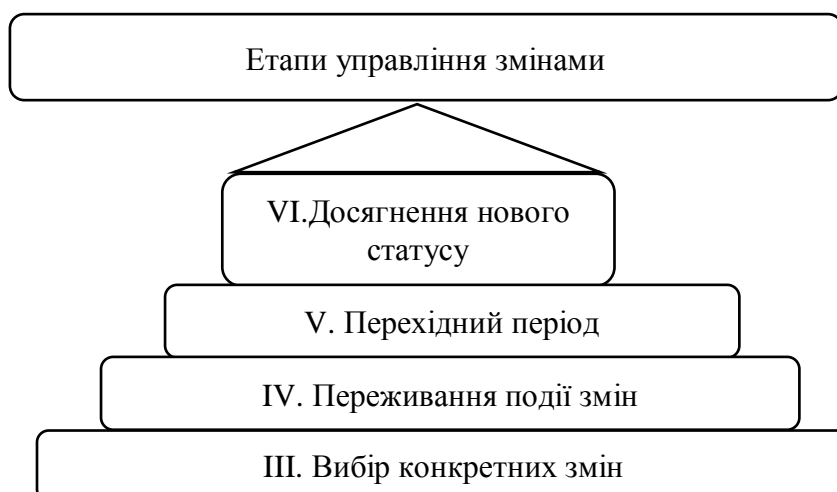


Рис. 1.1 Модель успішного проведення організаційних змін Л. Грейнера

Як видно з рис. 1. на першому етапі впровадження організаційних змін необхідно розробити єдину модель нововведень, до складу якої включають структуру організації, склад і дані про робочу групу, яка буде впроваджувати зміни на підприємстві, а також план дій, заходів і очікуваних результаті. На другому етапі обов'язковим є обґрунтування важливості реалізації змін, також на цьому етапі визначаються усі необхідні заходи для проведення комплексу змін. Для третього етапу характерним є усвідомлення проблем і виділення ряду можливостей щодо поліпшення ситуації на підприємстві. На четвертому етапі необхідно подати технічну характеристику організаційних змін, описати технології, види і системи контролю, що будуть застосовуватись під час проведення організаційних змін, проаналізувати можливі варіанти вирішення проблем. На п'ятому етапі розробляють пробний варіант реорганізаційного проекту. А на шостому етапі необхідно остаточно утвердити проект змін і комплекс нових методів по вирішенню проблеми.

Універсальна модель змін, що може застосовуватись до будь-якого підприємства, зображена на рис. 2.



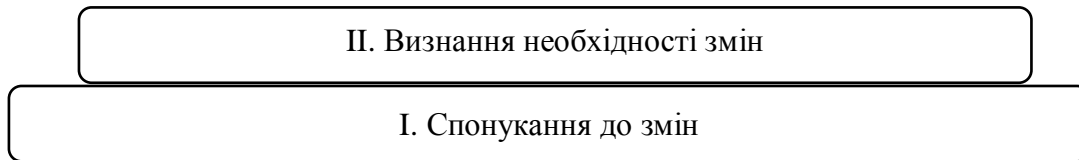


Рис. 1.2 Етапи управління змінами

Перший етап представляє собою заохочення персоналу до змін. Другий етап полягає в переконанні робітників в необхідності змін для організації, власне на цьому етапі слід провести аналогію з іншими підприємствами, які успішно запровадили зміни, і продемонструвати працівникам їхній досвід. Третій етап присвячений складанню плану заходів щодо запровадження необхідних організаційних змін. Четвертий і п'ятий етап представляють собою складний період для будь-якої організації, що вдалася до змін, оскільки саме на цих етапах керівники зіштовхуються з проблемою опору тієї частини персоналу, що не бажає змін. За умов подолання опору персоналу і розвитку необхідних компетенцій у робітників, підприємство переходить на останній етап, який пов'язаний із завершенням усіх реорганізаційних процесів і виходом підприємства на новий рівень розвитку.

Результати кожного етапу оцінюються за допомогою якісних і кількісних показників. Необхідно також пам'ятати, що не обов'язково проведені зміни призведуть до позитивних наслідків, оскільки реакція персоналу на зміни може бути абсолютно неочікуваною. Саме тому необхідно намагатися вчасно передбачати реакцію персоналу на зміни. Необхідно також відмітити, що реалізація комплексу змін може посприяти розвитку управлінської системи в організації. Менеджери, проводячи організаційні зміни, сприяють підвищенню ефективності роботи організації.

1.2 Проблеми впровадження організаційних змін на промислових підприємствах в сучасних умовах господарювання

Впровадження організаційних змін – це досить кропітка і насправді складна робота, під час якої виникає цілий ряд проблем. Найголовнішою проблемою в першу чергу є супротив персоналу. Це явище характерне для будь-якої організації, оскільки природньо, що людині важко сприймати зміни, тому що необхідно вийти з зони комфорту. Вибір організацією нового стратегічного курсу завжди передбачає проведення комплексу змін, таких як реінжиніринг бізнес-процесів, зміна організаційної структури, культури, що може призвести до зміни цілей організації і напрямків роботи, впровадження нових методів контролю та інше. Будь-які зміни породжують опір. Опір – це реакція суспільства на будь-які нововведення в організації [39]. Є цілий ряд факторів, які вважають складовими опору змінам на будь-якому підприємстві. До них в першу чергу належать психологічно-культурні, технічні та управлінські. Ці складові представлені на рис. 1.3.

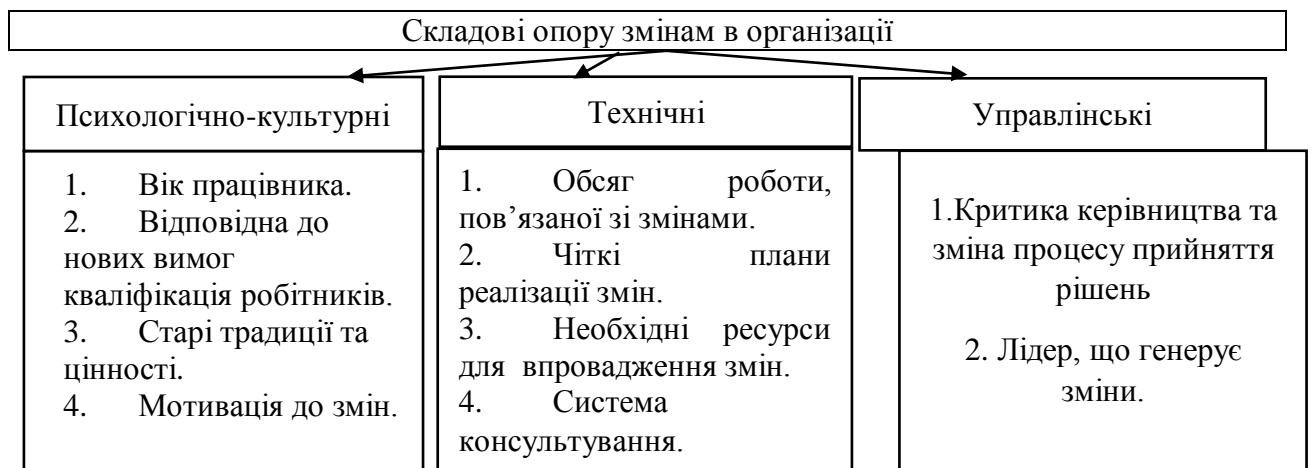


Рис. 1.3 Складові опору змінам в організації

Опір змінам в організації постійно зростає, якщо виникає необхідність підвищити рівень кваліфікації певних працівників, навчити їх чомусь новому, чого раніше вони ніколи не робили. На окрему увагу заслуговує

зміна традицій і певних норм, що панують в організації, оскільки змінюючи їх, виникає значний спротив з боку працівників.

Технічні фактори – є другою складовою, яка обумовлює неабиякий опір в організації. Реалізація змін потребує наявності чіткого плану дії, оскільки його відсутність призводить до повного нерозуміння працівниками їхніх обов'язків під час запровадження змін, що, як наслідок, призводить до постійних конфліктів.

Зміни неможливо спокійно впроваджувати за умови відсутності певних ресурсів, відповідної навчальної системи та консультативних органів. Опір змінам може з'явитися в колі управлінського персоналу. Це є вкрай небезпечним для організації, оскільки саме управлінська верхівка повинна ініціювати впровадження змін і контролювати цей процес [39].

Незважаючи на той факт, що серед дослідників не існує єдиної точки зору на класифікацію причин опору персоналу організаційним змінам, більшість вчених виділяють як основні індивідуальні, групові та організаційні ознаки, що зображені на рис. 1.4 [45].

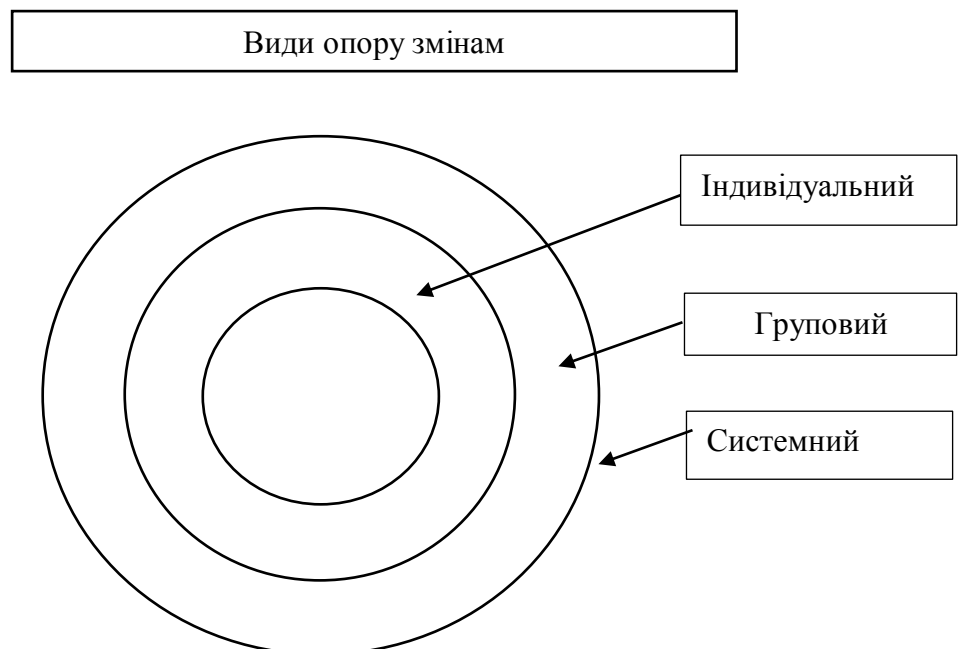


Рис. 1.4 Види опору змінам

З огляду на схему вище, можна стверджувати, що основні причини опору персоналу стосовно введення організаційних змін на підприємствах найдоцільніше розділяти на групові (груповий рівень, пов'язаний з наявністю в групі сформованої субкультури, яка відрізняється від субкультур інших груп), індивідуальні (індивідуальний рівень, пов'язаний з психологічними особливостями конкретного працівника, його вміннями, навичками, знаннями, настановами, особистим досвідом) і ті, які генеруються самим підприємством, як системою (організаційний рівень) [23].

Насправді, саме такий поділ причин є найбільш прийнятним, підтвердженням чого можна вважати теорію організаційної поведінки, яка проявляє себе саме на трьох рівнях: на рівні індивідуума (поведінку індивідів), на рівні групи (поведінку груп, команд і інших угруповань) і на рівні організації (поведінка організаційних одиниць, таких як відділи, підприємства або їх об'єднання), а також в їх взаємодії [45].

При цьому, опір персоналу виступає в якості однією з моделей організаційної поведінки разом з дисциплінованістю та прийняттям організаційних цінностей і норм підприємства; пристосуванням, яке проявляється в не прийнятті цінностей підприємства одночасно з поведінкою в межах норм і прийнятих форм поведінки; оригінальною поведінкою, яка проявляється в прийнятті цілей діяльності організації одночасно з неприйняттям існуючих традицій і норм поведінки. Схематично класифікація причин опору змінам представлена на рис. 1.5 - 1.7.

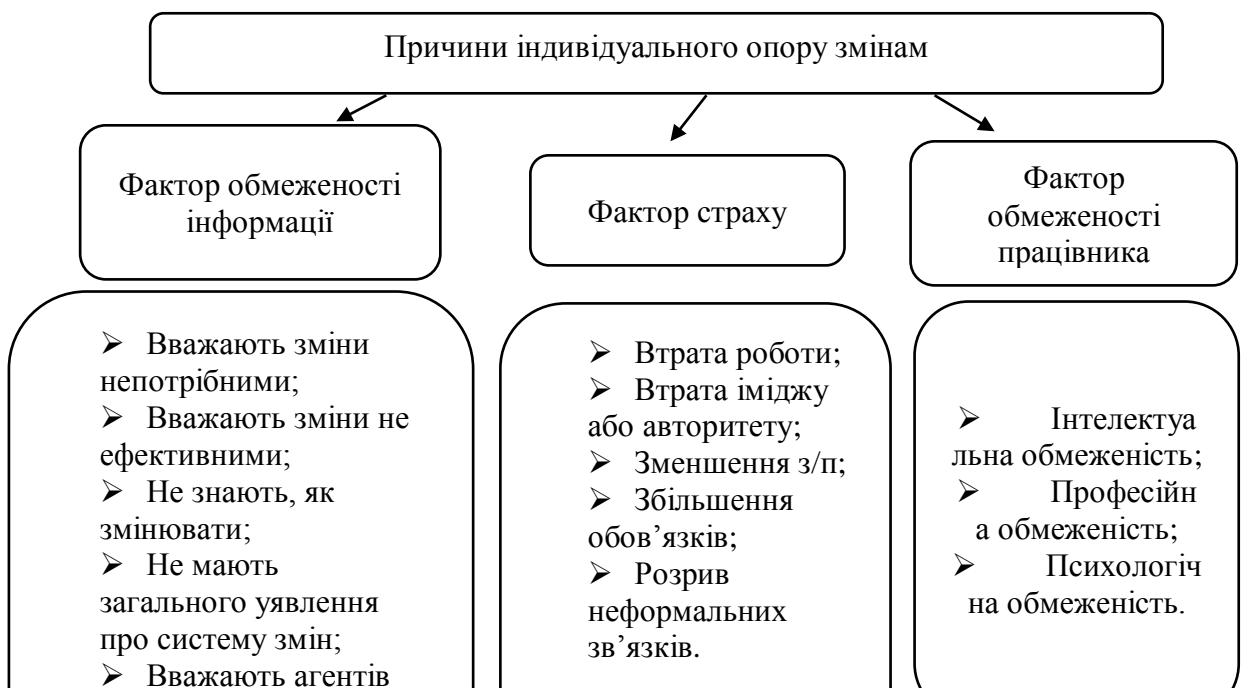


Рис. 1.5 Причини індивідуального опору змінам

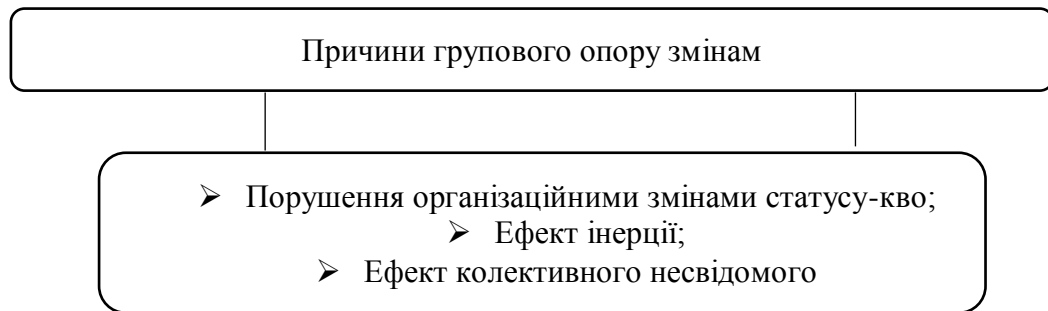


Рис. 1.6 Причини групового опору змінам

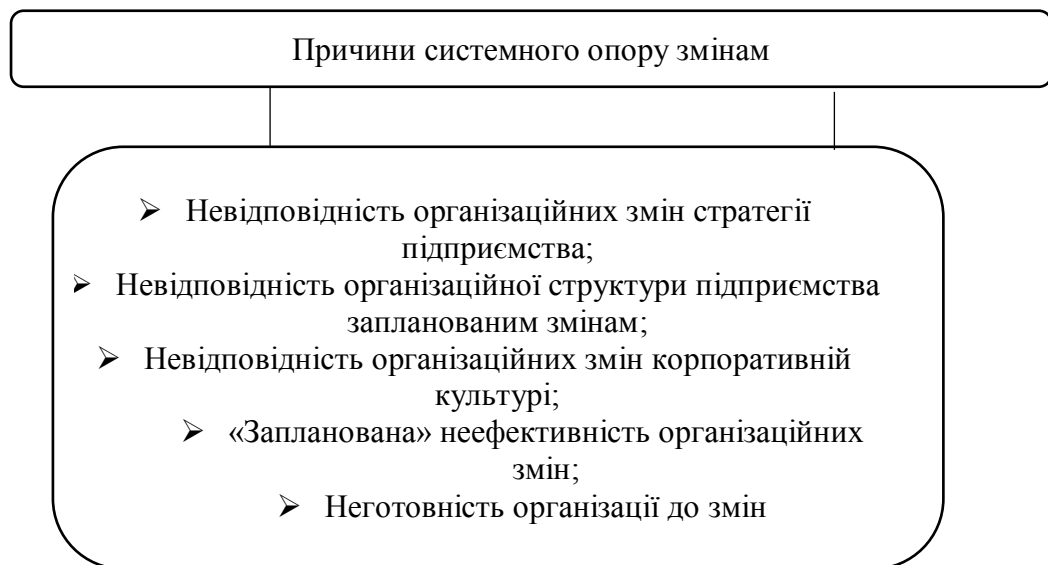


Рис. 1.7 Причини системного опору змінам

В цілому можна виділити наступні причини спротиву змінам [23]:

Індивідуальні причини опору змінам поділяються, по-перше, на психологічні, які пов'язані з наявністю так званих «негативних підкріплень», необхідністю ламати звички, це небажання працівника виконувати роль, яка відводиться йому в результаті змін, брати на себе додаткову відповідальність,

не бажання вчитися новим видам діяльності, підвищувати кваліфікацію, освоювати новий стиль поведінки, не бажання змінювати звички і заведений порядок, невпевненість в собі, власних знаннях і силах, інертність і консерватизм мислення; страх перед новим і невідомим, страх втратити стабільність, комфорт (комфортні умови праці) і звичну робочу обстановку; не розуміння змін і їх необхідності; очікування невдачі; відчуття безсилля і відсутності можливостей впливу на ситуацію, коли від працівника нічого не залежить і він не може вплинути на процес впровадження зміни, а просто має виконувати розпорядження і слідувати рекомендаціям, тобто виникає ефект «втрати контролю над власним життям»; не бажання ризикувати, що суперечить натурі працівника; втома від змін, яка в пасивній формі проявляється у відсутності зусиль для того, щоб нова зміна пройшло успішно, а в активній формі – в бажанні позбутися ініціаторів змін [23].

По-друге, на економічні, які, в першу чергу, пов'язані зі зміною особистих угод, які регулюють відносини працівника з організацією – відчуття працівника, що в результаті змін він може виявитися на підприємстві зайвим (загроза трудової зайнятості), загроза зниження рівня заробітної плати і матеріального добробуту, вибіркове сприйняття, яке проявляється в тому, що якщо співробітник не бачить особисту вигоду для себе, він може чинити опір змінам [20].

До індивідуальних причин також відносяться соціальні: це загроза зниження або втрати посади, обсягу повноважень, що зумовлює втрату особистої влади, поваги з боку колег, загроза втрати соціального статусу, звичних соціальних контактів і ролі в організації, загроза порушення соціальних відносин і тієї системи комунікацій, які склалися у працівника на підприємстві [20].

Стосунки з керівництвом – відсутність довіри і поваги до осіб, які ініціюють зміни, недовіра до використовуваних такими особами методів, неприйняття зневажливого і несправедливого ставлення з боку осіб, які проводять зміни, думка про те, що керівництво просто змушує до змін.

До індивідуальних причин опору змінам належать також соціально-демографічні характеристики персоналу – вік, стать, рівень кваліфікації та освіти, які можуть визначати рівень сприйняття змін.

Наприклад, молодші працівники набагато легше сприймають зміни і адаптуються до них, ніж працівники більш похилого віку. Рівень освіти і кваліфікація, з одного боку, є необхідними складовими для розуміння сутності і необхідності змін, з іншого боку – їх рівень може підвищувати критичність мислення, що, в свою чергу, буде генерувати негативне ставлення до змін [23].

Необхідно підкреслити, що розуміння суті індивідуальних причин опору персоналу пов'язано з існуванням у працівника різноманітних психологічних бар'єрів в умовах впровадження змін. Серед таких бар'єрів виділяють:

- бар'єр професійної некомпетентності - пов'язаний з нерозумінням суті зміни, беручи до уваги низьку економічну і юридичну підготовленість працівника;
- бар'єр перестраховування – члени колективу побоюються, що зміна може привести до негативних наслідків, тому вважають за краще залишатися на наявних позиціях;
- бар'єр звички – однією з найважливіших суб'єктивних труднощів при прийнятті змін персоналом є необхідність зміни існуючого способу діяльності, адаптації своєї системи цінностей до нових формальних умов діяльності.

Даний бар'єр тим більше виражений, чим більш тривалий час людина була включена в конкретну соціальну, організаційну систему, оскільки молоді люди легше освоюють нововведення, то цей психологічний бар'єр найбільш виражений у членів колективу, які мають значний стаж роботи [18].

Групові причини спротиву змінам включають [18]:

- 1) Групове мислення, тобто наявність неформальних групових норм, традицій, групового мислення, які йдуть в розріз зі змінами організації.

- 2) Групову взаємодію – страх розформування групи, втрати взаємодії з колегами і друзями, втрати близьких зв'язків.
- 3) Авторитет – вплив авторитету окремих членів групи, який переважає над бажанням окремих її членів прийняти зміни, тиск з боку колег по групі.
- 4) Втрата влади – загроза втрати або зниження влади в результаті організаційних змін, що зумовлює втрату групою можливостей для впливу на процеси і явища, які відбуваються на підприємстві.

Організаційні причини опору змінам в організації представляють собою окрему групу [20]:

До таких причин належить, по-перше, певна організаційна структура управління – централізація, що представляє собою жорсткий стиль управління, або децентралізація, жорстка організаційна ієрархія, порядок контролю за процесом змін, розмір підприємства, порядок і особливості взаємодії між окремими структурними одиницями і рівнями ієрархії, розбіжності в функціональній орієнтації окремих напрямків і підрозділів підприємства.

По-друге, організаційні комунікації – відсутність системи ефективної координації зусиль і комунікацій в процесі проведення змін, що зумовлює відсутність або недолік інформації у персоналу щодо сутності та необхідності проведення змін і породжує поширення пліток.

По-третє, організаційна культура – невідповідність організаційних змін наявними на підприємстві цінностям, нормам, традиціям і правилам, наявність несприятливого минулого досвіду впровадження змін на підприємстві, наявність клімату, який є несприятливим для впровадження змін через конформізм, значна бюрократизація культури, яка призводить до консервації існуючого стану справ через необхідність жорсткого дотримання наявних організаційних правил.

По-четверте, неефективне керівництво – відсутність лідера, який буде контролювати процес змін, неефективний розподіл повноважень, інтриги і конфлікти на вищому рівні, відсутність підтримки змін на вищому рівні,

відсутність зрозумілої стратегії розвитку компанії, низький рівень авторитету ініціатора змін, неусвідомлювані протиріччя в поведінці керівника в момент управління зміною. До цієї групи причин слід також віднести той факт, що зазвичай здійснення зміни викликає необхідність значної кількості вторинних, похідних змін, в результаті чого може збільшитися трудомісткість і зменшитися реальна значимість вихідного результату. Звідси – зростання труднощів здійснення змін і поява опору їм.

По-п'яте, дискретність змін – якщо впроваджені зміни стосуються лише окремих аспектів діяльності організації, а всі інші процеси, процедури, системи винагороди і тому подібне залишаються старими, то досить часто такі локальні поліпшення призводять до дестабілізуючого ефекту для всієї організації. Тобто, задана несправедливість вихідних умов (коли, наприклад, відбувається зростання продуктивності праці і, відповідно, зарплат на тих ділянках, де впроваджені зміни, що виступає в якості демотивуючого фактора для працівників інших ділянок, які отримують відносно менше) є додатковим приводом для опору [20].

Таким чином встановлено, що основні причини опору персоналу введенню організаційних змін на підприємствах найдоцільніше розділяти в залежності від рівня опору на групові (пов'язані з наявністю в групі субкультури), індивідуальні індивідуальні (пов'язані з психологічними особливостями працівника, його вміннями, навичками, знаннями, навичками, настановами) і ті, які генеруються самим підприємством, як системою (організаційні).

Використання запропонованої класифікації дозволяє встановити склад причин опору на кожному з виділених рівнів – груповому, індивідуальному, організаційному, що, в свою чергу, дозволяє підвищити ефективність нейтралізації опору персоналу введенню організаційних змін. Враховуючи все це стає зрозумілим, що головною проблемою впровадження змін на підприємстві є активний опір нововведенням з боку персоналу на усіх рівнях: груповому, індивідуальному і системному.

Рік Маурер, автор книги «За стіною опору» зазначає цілий ряд причини опору людей впровадженню змін в організації [43]. Серед таких він виділяє, по-перше, недолік інформації: працівників необхідно постійно інформувати про усі зміни, що плануються чи вже відбуваються на підприємстві, оскільки приховування такої інформації породжує у працівників відчуття обману з боку керівництва, люди відчувають, що ї не довіряють. По-друге, опір змінам у персоналу може з'явитися на психологічному рівні внаслідок нестійкого емоційного стану, через відчуття страху перед новим. Інколи працівники чинять опір змінам внаслідок власного негативного досвіду участі в подібних перетвореннях.

Майкл Армстронг зосереджує увагу на наступних причинах опору змінам з боку персоналу: це особистісне неприйняття або навіть шок від змін, коли людина сприймає щось нове не як можливість для розвитку і вдосконалення, а як загрозу стабільності на роботі. Окремо Армстронг виділяє економічний страх. Так, деякі працівники переконані, що зміни обов'язково призведуть до розколу організації, втрати грошей і, відповідно, до зниження рівня життя. Відштовхує працівників від змін і сама невизначеність конкретних результатів, які можна досягти, впроваджуючи зміни [27]. Іноді люди відчувають, що ті чи інші зміни можуть призвести до зниження статусу працівника, людина може відчувати себе некомпетентною, коли зміни вимагають від неї нового формату роботи, нових знань і вмінь. І на останок стає зрозумілим, що все це породжує цілий ряд конфліктів між працівниками і керівництвом, а тому необхідно шукати варіанти ефективного впровадження змін. Однак немає проблем, які неможливо вирішити. Саме тому, беручи до уваги причини, які породжують опір змінам на підприємстві з боку персоналу, можна виділити наступні методи подолання опору: перш за все необхідно постійно надавати інформацію щодо проблем, які є на підприємстві. Важливо пояснювати персоналу, чому необхідно впроваджувати зміни і що це може дати організації. Необхідно розвивати у працівників відчуття приналежності до колективу, пропонувати їм проявляти

ініціативу щодо змін. Опір змінам з боку персоналу призводить до цілого ряду негативних наслідків, які зображені на рис. 1.7 [28]:



Рис. 1.7 Наслідки опору організаційним змінам

В організації під час впровадження змін можуть виникати й інші проблеми, серед яких висока вартість реалізації змін, нестача матеріальних і інтелектуальних ресурсів, необхідність технічної модернізації і переоснащення, юридичні, фінансові проблеми, а також проблеми, пов'язані з адаптацією людей до цих змін [26].

В цілому можна підсумувати, що організаційні зміни – це зміни, які зазнає організація як відкрита соціальна система в цілому або її складові елементи за певний період часу. Організаційні зміни дуже різноманітні. Їх класифікація може бути проведена за тими чи іншими ознаками. Певний інтерес представляє їх класифікація на прогресивні і регресивні. Прогресивні зміни – це якісні зміни, в результаті яких організація досягає більш високих результатів у своїй діяльності, а регресивні – це зміни, при яких відбуваються події, пов'язані з втратою організацією завойованих раніше позицій.

При здійсненні великих організаційних змін необхідно розробляти програму з відповідною назвою. Головна мета програми організаційних змін повинна полягати у розробці і реалізації комплексу заходів щодо вдосконалення підприємства як цілісного організму, що сприятиме

підвищенню його конкурентоспроможності. Для кожного підприємства ця програма індивідуальна. Однак в кожній програмі повинні бути присутніми наступні розділи: сутність (проект) пропонованих організаційних змін і плани заходів щодо реалізації програми.

Опір персоналу організаційним змінам є однією з основних проблем в організаціях. Ця проблема може проявлятися в формі більш-менш прихованого неприйняття змін (пасивний опір) або відкритого виступу проти пропонованих змін у вигляді ухилення від впровадження нововведень, саботажу і тому подібне (активний опір). Опір може проявлятися на особистісному рівні, на рівні підрозділів, вікових чи професійних груп, а також на рівні організації.

Основними причинами опору персоналу організаційним змінам є: невизначеність і незнання наслідків змін; відчуття втрат; переконання в тому, що зміни не вирішать проблем організації; низька терпимість персоналу до змін; неприйнятні для персоналу методів проведення змін; попередній невдалий досвід впровадження нововведень.

Загальноновизнаними способами подолання опору персоналу організаційним змінам є: роз'яснення ідей і суті пропонованих змін; пропозиція неформальним лідерам відповідних посад і повноважень в оновленій структурі організації; залучення працівників до прийняття рішень в процесі впровадження нововведень; стимулювання, підтримка, а при необхідності і підвищення кваліфікації персоналу; маневрування і примус. Всі ці проблеми характерні для будь-якої організації, включаючи ТОВ «Енергомаш».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕНЕРГОМАШ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Енергомаш»

ТОВ «Енергомаш» – це сучасна високотехнологічна компанія, що спеціалізується на продажі гідропневмоапаратури верстатного і металлоріжучого інструменту. Підприємство виробляє насоси для вугільних і залізородних шахт, гірничо-збагачувальних комбінатів і кар'єрів, а також насоси для нафтових родовищ.

Продукція компанії по співвідношенню ціна / якість перевершує аналогічні матеріали більшості іноземних виробників. Це, в свою чергу, робить рішення про співпрацю з компанією раціональним і продуманим кроком.

ТОВ «Енергомаш», є за організаційно-правовою формою товариством з обмеженою відповідальністю, створено 1997 року з метою:

- задоволення суспільних потреб в продукції, роботах, послугах;
- розширення і збільшення надання послуг, виробництва гідравлічного і пневматичного обладнання.

Досліджувана організація діє на підставі Статуту відповідно до законодавства України, є юридичною особою за українським законодавством. ТОВ «Енергомаш» має відокремлене майно на правах власності, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, печатку, штамп з фірмовим найменуванням Товариства, бланки, торговий знак і фірмове найменування. Воно може від свого імені укладати договори, набувати майнові і немайнові права та нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в арбітражному суді, суді і третейському суді та відповідати за свої зобов'язання всім своїм майном.

У Статуті визначено загальні положення, мета і предмет діяльності, повноваження організації, статутні капітал, учасники товариства, управління товариством, виробничо-господарська діяльність, персонал суспільства, а також порядок реорганізації та ліквідації. ТОВ «Енергомаш» вже більше 15 років веде успішну діяльність на ринку гідропневмоапаратури верстатного і металлоріжучого інструменту.

Серед партнерів підприємства – найбільші комбінати і заводи України – ПАТ Маріупольський комбінат ім. Ілліча, Корпорація Інтерпайп, ПАТ Кременчуцький Сталеливарний завод, ПАТ Мотор Січ, ПАТ Запоріжвогнетрив, ПАТ Запоріжжкокс, ПАТ Дніпроважмаш, ПАТ ЗЕРЗ, ПАТ Дніпроспецсталь та інші. Підприємство поставляє широкий спектр гідравлічного і пневматичного обладнання за мінімальними цінами в регіоні і пропонує продукцію, як зі складу, так і на замовлення. Обладнання, що поставляється, проходить технічний контроль на даному підприємстві і отримує документацію.

На сьогоднішній день підприємство займає міцну позицію на ринку, завоювало повагу і довіру постійних клієнтів. Завдяки індивідуальному підходу до кожного клієнта, підприємство постійно розширює номенклатуру товарів, йде назустріч найбільш вимогливим побажанням.

У разі аварійної ситуації підприємство поставляє продукцію в режимі «швидкої допомоги» – поставка проводиться в терміновому порядку. ТОВ «Енергомаш» також надає консультації по телефону.

Команда підприємства складається з енергійних і грамотних фахівців, які здатні вирішувати складні завдання в справі забезпечення якості продукції, що поставляється, і забезпечення вимог наших клієнтів.

Разом з цим підприємство має значну кількість конкурентів. До яких відносяться наступні підприємства, що також виготовляють різного типу насоси: ТОВ «Насос енерго-техніка» (м. Запоріжжя), ПП «Техмаш» (м. Мелітополь), Бердянський завод насосного обладнання (м. Бердянськ).

Місце знаходження Товариства: вул. Єгорова буд 1, м. Бердянськ, Запорізька обл., 71100, Україна.

Вищим органом товариства є загальні збори учасників товариства. Загальні збори учасників товариства можуть бути черговим або позачерговим. Всі учасники товариства мають право бути присутніми на загальних зборах учасників товариства, приймати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати при прийнятті рішень.

До компетенції загальних зборів належить:

- визначення основних напрямків діяльності товариства;
- зміна статуту товариства, у тому числі зміна розміру статутного капіталу товариства;
- прийняття рішення про участь товариства в асоціаціях та інших об'єднаннях комерційних організацій;
- призначення аудиторської перевірки, затвердження аудитора і встановлення розміру оплати його послуг;
- затвердження річних звітів і річних бухгалтерських балансів;

- прийняття рішення про розподіл чистого прибутку товариства між учасниками товариства;
- створення філій та представництв товариства;
- прийняття рішення про реорганізацію або ліквідацію товариства.

Чергові збори скликаються не рідше ніж один раз на рік, позачергові збори проводяться у випадках, якщо проведення такого загальних зборів вимагають інтереси Товариства та його учасників. Керівництво поточною діяльністю здійснюється директором. Директор підзвітний загальним зборам учасників Товариства. Наразі директором підприємства є Лебеденко Володимир Федорович. Метою діяльності ТОВ «Енергомаш» є насичення ринку товарами і послугами, отримання прибутку, реалізація соціальних та економічних інтересів.

Для досягнення поставленої мети ТОВ «Енергомаш» в установленому законодавством порядку займається виробництвом і збутом верстатної гідропневмоапаратури і металоріжучого інструменту. ТОВ «Енергомаш» самостійно здійснює свою господарську діяльність на принципах повного господарського розрахунку, несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності, за виконання взятих на себе зобов'язань перед трудовим колективом і партнерами за укладеними договорами, перед Держбюджетом та банками відповідно до чинного законодавства України, самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на вироблену продукцію, роботи, послуги, цілі і завдання, передбачені Уставом підприємства. Стратегічний курс компанії «Енергомаш» спрямований на розширення ринку області, а також диференційованого підходу до постачальників.

Реалізація плану диференційованого підходу до постачальників полягає в відборі найбільш вигідних постачальників, що відповідають вимогам якості продукції та зміцнення, і розширення співпраці з ними. Основними критеріями надійності постачальників є: досить висока якість продукції, якість сервісу (відсутність збоїв в поставках), прийнятна ціна.

Для того, щоб надати повну характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства, необхідно проаналізувати фінансове положення організації за певний проміжок часу. Фінансовий стан підприємства, його стійкість і стабільність залежать від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Стійке фінансове становище є запорукою виконання виробничих планів і забезпечення потреб виробництва необхідними ресурсами.

Фінансовий аналіз дає змогу розробити стратегію і тактику розвитку підприємства, дає можливість обґрунтувати плани й прийняти нові управлінські рішення, виявити джерела підвищення ефективної роботи організації і оцінити результати її діяльності [15]. Фінансові звіти (баланси) підприємства ТОВ «Енергомаш» представлені у вигляді таблиць у додатку Б. Окремі дані, необхідні для фінансового аналізу ТОВ «Енергомаш», розміщені у табл. 2.1.

Табл 2.1

Фінансові показники підприємства з 2012 по 2017 рік:

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації	2 2281	1 311, 50	2 580, 90	1 232, 60	2 544, 30	3156,3
Собівартість реалізованої продукції	2 748, 80	799, 40	2 064, 30	857, 10	2 070, 20	2160,8
Чистий прибуток (збиток)	-258, 50	29, 6	27, 60	232, 20	293, 70	145,3

Як свідчать результати аналізу чистий дохід підприємства ТОВ «Енергомаш» в 2014-2016 роках мав тенденцію до збільшення (97%) та в 2017 році ситуація змінилась в гіршу сторону, темп росту чистого прибутку зменшився на 50 % порівняно з 2016 р. На такі показники вплинула складна політична ситуація протягом 2012-2015 рр., яка сприяла невизначеності діяльності підприємств і скороченню попиту та ринків збуту продукції, однак з 2016 року спостерігається тенденція до зростання показників. Отже, на

ТОВ «Енергомаш» збитковим був лише 2012 рік (збитки склали – 258,50), починаючи з 2013 року підприємство було прибутковим, так у 2016 році у порівнянні з 2012 роком прибуток зріс на 214%.

У 2013-2015 рр. зменшення валового прибутку відбувалося за рахунок зниження обсягу реалізації, а у 2014 році за рахунок зміни структури й асортименту реалізованої продукції та рівня витрат. У 2016 році відбулося підвищення прибутку за рахунок збільшення обсягів реалізації до 911,21 грн.

У порівнянні з 2015 роком у 2016 році показник чистого прибутку збільшився на 61 500; порівнюючи 2016 рік з 2017 слід відмітити, що обсяг чистого прибутку від реалізації продукції підприємства зменшився на 612 000 грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2017 році виявилась дещо меншою у порівнянні з 2016 роком, але значно більшою за показники 2015 року. Інфляція 2016 - 2017 років значно вплинула на ціну сировини для продукції підприємства, цим пояснюється стрімке зростання показника собівартості реалізованої продукції у порівнянні з 2015 роком. У 2017 році також зменшились обсяги інших витрат, а саме підприємство «Енергомаш» отримало у двічі більше чистого прибутку: на 2016 рік прибуток складав 145,3 тис. грн, а в 2017, – 293,7 тис грн.

Одним з головним фінансових показників підприємства є ліквідність, тобто показник платоспроможності. Для проведення якісного фінансового аналізу підприємства слід проаналізувати платоспроможність організації за останні 3 досліджувані роки: 2015-2017рр.

Задля надання оцінки платоспроможності підприємства необхідно визначити коефіцієнти абсолютної і поточної ліквідності, коефіцієнти покриття і загальної платоспроможності. Результати аналізу платоспроможності підприємства оформлені у вигляді таблиці 2.2:

Табл. 2.2

Аналіз платоспроможності ТОВ «Енергомаш»

Коефіцієнт	Формула	Показник	Показник 2016	Показник
------------	---------	----------	---------------	----------

платоспроможності	розрахунку	на 2015 рік	рік	2017 рік
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення) / короткострокові зобов'язання	$(66\ 700 + 205\ 800) : 1\ 773\ 500 = 0,15$	$(1400 + 214\ 200) : 851\ 200 = 0,08$	$(45\ 500 + 163\ 300) : 2\ 064\ 900 = 0,1$
2. Коефіцієнт уточненої (поточної) ліквідності	(грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення та короткострокова дебіторська заборгованість) / короткострокові зобов'язання	$(66\ 700 + 205\ 800 + 893\ 800) : 1\ 773\ 500 = 0,66$	$(1400 + 214\ 200 + 1\ 675\ 500) : 851\ 200 = 0,66$	$(45\ 500 + 163\ 300 + 571\ 200) : 2\ 064\ 900 = 0,37$

Продовження табл. 2.2

3. Коефіцієнт покриття	(грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення + короткострокова дебіторська заборгованість + запаси) / короткострокові зобов'язання	$(66\ 700 + 205\ 800 + 893\ 800 + 55\ 700) : 1\ 773\ 500 = 0,68$	$(1400 + 214\ 200 + 1\ 675\ 500 + 110\ 700) : 851\ 200 = 0,7$	$(45\ 500 + 163\ 300 + 571\ 200 + 272\ 900) : 2\ 064\ 900 = 0,5$
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	активи підприємства / зобов'язання підприємства	$1\ 984\ 700 : 1\ 773\ 500 = 1,1$	$3\ 356\ 100 : 2\ 851\ 200 = 1,2$	$2\ 715\ 100 : 2\ 064\ 900 = 1,3$

1. Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності показує відношення ліквідних активів організації, тобто її грошових засобів і короткострокових фінансових вкладень до короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт відображає наявність в організації достатньої кількості найбільш ліквідних активів для того, щоб швидко розрахуватись з поточними зобов'язаннями. Він характеризує «миттєву» платоспроможність організації і є важливим для постачальників сировини і матеріалів. Для коефіцієнта абсолютної ліквідності нормальним показником є значення більші за 0,2. Для підприємства «Енергомаш» абсолютна ліквідність є недостатньою протягом усіх трьох досліджуваних років. На низький показник ліквідності пливають недостатньо великі обсяги продажу продукції, економічна ситуація в країні і

відповідний до неї інвестиційний клімат, наявність значної дебіторської заборгованості, що мала найбільший показник у 2016 році, а також рівень інфляції, що напряду залежить від стану економіки країни.

2. Показник поточної ліквідності показує, наскільки підприємство здатне своїми силами сплачувати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок виключно оборотних активів. Чим більшим є значення коефіцієнта поточної ліквідності, тим кращим є показник платоспроможності. Нормальним вважається значення коефіцієнта в межах 1,5 – 2,5, значення показника залежить від галузі економіки. Значення нижче 1 свідчить про високий фінансовий ризик для підприємства; маючи такий показник, організація буде не в змозі стабільно сплачувати свої поточні рахунки. Цей показник є важливим для інвесторів. Коефіцієнт поточної ліквідності повинен бути більшим за 1, наші показники нижчі норми. Отримані дані свідчать про те, що підприємство «Енергомаш» має труднощі у покритті поточних зобов'язань і йому необхідно скорочувати кредиторську заборгованість і знижувати оборотні активи.

3. Коефіцієнт покриття. Показник повинен бути більшим за 1, помітні відхилення від норми. Загальний коефіцієнт покриття показує здатність підприємства ліквідувати поточні (короткострокові) зобов'язання за рахунок тільки оборотних активів. Чим більше значення коефіцієнта покриття, тим кращим є показник платоспроможності підприємства. Для досліджуваного підприємства показник покриття є меншим 1, це означає, що ТОВ «Енергомаш» має певні труднощі при виплаті поточних рахунків. У 2017 році, в порівнянні з двома попередніми, ризик, пов'язаний з труднощами від реалізації активів, поступово збільшується.

4. Коефіцієнт загальної платоспроможності показує здатність підприємства покривати всі свої зобов'язання за рахунок усіх наявних засобів. Під усіма зобов'язаннями підприємства маються на увазі наявні борги. Показник повинен бути більшим 2, помітні відхилення від норми.

Коефіцієнти ліквідності представляють інтерес як для керівництва підприємства, так і для зовнішніх суб'єктів аналізу.

Результати аналізу платоспроможності підприємства показали, що загалом ліквідність підприємства на низькому рівні, майже всі показники знаходяться нижче норми, лише коефіцієнт загальної платоспроможності знаходиться меншою мірою в нормі. Загалом, необхідно відмітити дуже низький рівень коефіцієнту поточної ліквідності і коефіцієнту покриття. Аналіз балансу підприємства за 2015-2017 рр. дає змогу оцінити рівень фінансового ризику для ТОВ «Енергомаш», відповідний аналізу наведений у табл. 2.3.

Табл. 2.3

Оцінка рівня фінансового ризику ТОВ «Енергомаш»

Формула розрахунку	Показник на 2015 рік	Показник на 2016 рік	Показник на 2017 рік
позичковий капітал / власний капітал	$1\,773\,500 : 211\,200 = 8,4$	$2\,851\,200 : 504\,900 = 5,6$	$2\,064\,900 : 650\,200 = 3,17$

Рівень фінансового ризику показує співвідношення позикових коштів із сумарною капіталізацією і характеризує ступінь ефективності використання компанією власного капіталу. Він визначає, наскільки велика залежність діяльності організації від позикових коштів. Нормою для більшості галузей діяльності прийнято вважати коефіцієнт 2-2,5 одиниці, а для сфер діяльності з підвищеною оборотністю (оптова, роздрібна торгівля) нормальним може бути показник в 3-4 одиниці. Оскільки аналізоване нами підприємство має підвищену оборотність, то рівень фінансового ризику на 2017 рік стабілізувався і знаходиться в нормі. Однак все ж таки помітно, що більшу частину пасивів підприємства складають позикові кошти, помітною є залежність організації, особливо ця проблема простежувалась протягом 2015-2016 рр., коли рівень фінансового ризику перевищував середньостатистичний показник.

Оцінюючи платоспроможність ТОВ «Енергомаш» і рівень фінансового ризику, можна зробити наступні висновки: баланс досліджуваного підприємства за 3 останні досліджувані роки слід вважати недостатньо ліквідним, найнижчий показник абсолютної ліквідності підприємства був у 2016 році, коли короткострокові зобов'язання значно перевищували активи, які швидко реалізувались, що, в свою чергу, означало не здатність підприємства розрахуватися з кредиторами після отримання грошових коштів від реалізації своєї продукції.

Наразі коефіцієнт ліквідності підприємства є недостатнім. Це зумовлено недостатньо великими обсягами продажу товару, економічною ситуацією в країні і, відповідного до неї, інвестиційного клімату, наявністю значної дебіторської заборгованості, що мала найбільший показник у 2016 році, а також рівнем інфляції, що напряму залежить від стану економіки країни. Само підприємство практично не має мінімальних умов фінансової стійкості, тобто наявності власних оборотних активів, а тому є фінансово нестабільним. У 2016 році була знижена частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах, що свідчить про недостатньо високу виробничу діяльність підприємства.

Аналізуючи таким чином фінансовий стан підприємства можна дійти висновку, що в даний час, у порівнянні з 2015 роком, на підприємстві поступово зростають обсяги збуту і збільшується асортимент продукції, однак короткострокові зобов'язання перевищують активи, що швидко реалізуються, а це означає, що підприємству складно розрахуватися з кредиторами після отримання грошових коштів від реалізації своєї продукції. Порівнюючи 2016 рік з 2017 слід відмітити, що за рік обсяги необоротних активів збільшились на 300 тис. грн. Запаси оборотних активів у 2017 році збільшились більше, ніж удвічі; значно зменшилась дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги, однак зросла інша поточна заборгованість. В цілому на кінець 2017 року обсяги оборотних активів були

в два рази меншими у порівнянні з 2016 роком. Зареєстрований капітал протягом 2016-2017 рр. залишався незмінним і складав 42 000 грн.

Що стосується поточних зобов'язань то, у порівнянні з 2016 роком, у 2017 обсяги зобов'язань дещо зменшились. І хоча у 2017 році дещо збільшились поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги, розрахунки з бюджетом, з оплати праці та інші поточні зобов'язання, у 2017 році організація не мала короткострокових кредитів, а тому їй вдалось дещо зменшити суму поточних зобов'язань. Баланс підприємства у порівнянні з 2016 роком зменшився на 641 000 грн.

Отже, ТОВ «Енергомаш» – це сучасна компанія, що спеціалізується на продажі гідропневмоапаратури верстатного і металлоріжучого інструменту. Підприємство виробляє насоси для вугільних і залізородних шахт, гірничо-збагачувальних комбінатів і кар'єрів, а також насоси для нафтових родовищ. Наразі фінансове становище підприємства «Енергомаш» нестабільне, організації необхідно розвиватись, збільшувати асортимент продукції і проводити інші зміни, щоб отримувати більший прибуток і бути конкурентоспроможним.

Аналіз фінансових звітів показав, що підприємство потребує інвестицій, його прибуток є нестабільним і в порівнянні з 2016 роком у 2017 році скоротився майже удвічі. Нестабільна економічна і політична ситуація протягом останніх досліджуваних років, інфляція та, як результат, несприятливий інвестиційний клімат негативно вплинули на фінансовий стан підприємства і його конкурентоспроможність. ТОВ «Енергомаш» потребує впровадження комплексу організаційних змін, аби адаптуватись і бути конкурентоспроможним в умовах сучасної ринкової економіки.

2.2 Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Енергомаш»

На сьогодні підприємства України переживають свої не найкращі часи: економічна криза, політична нестабільність, війна, – все це впливає на загальний стан кожного підприємства.

Внутрішнє і зовнішнє середовище прямо впливають на роботу підприємства, створюючи сприятливі чи загрожуючі умови для його функціонування.

Незважаючи на сильні сторони ТОВ «Енергомаш» схильне до різних загроз з боку зовнішнього середовища.

До зовнішніх сприятливих факторів можна віднести:

- наявність попиту на продукцію;
- високий рівень технологічності та інноваційності підприємства.

До основних негативних зовнішніх факторів можна віднести:

- політичну нестабільність в країні, яка пов'язана з частою зміною влади, з прийняттям нових законів, які регулюють бізнес-відносини;
- економічні фактори (падіння курсу гривні, інфляція, збільшення розмірів податків, економічна криза);
- фінансова нестабільність в країні, що впливає на інвестиційний клімат: організація відчуває труднощі з пошуком інвесторів.

Критеріями для аналізу внутрішнього середовища підприємства є:

- рівень організації і стан виробництва (кваліфікація робітників, якість робочого обладнання, якість продукції, що випускається, собівартість товару);
- фінансове положення (прибуток, витрати, швидкість обороту грошових коштів, стабільність);
- інноваційність (частота впровадження інновацій, ступінь новизни, термін окупності вкладених коштів);
- маркетинг (ефективність реклами, популярність марки, відгук споживачів, асортимент, рівень цін, додаткові послуги, обслуговування клієнтів)

Велика кількість конкурентів, «розмитість» чинного законодавства і слабкі сторони в діяльності самого підприємства не дозволяють організації працювати в повну силу. Дослідити стан підприємства можна за рахунок SWOT-аналізу, враховуючи сильні і слабкі сторони, можливості і загрози для підприємства. Відповідний аналіз міститься у табл. 2.4 та 2.5.

Табл. 2.4

Сильні і слабкі сторони організації

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відповідність: ціна-якість	Недоліки в організації постачання матеріалів і управління запасами
Позитивна репутація компанії	Нестійке фінансове положення
Орієнтація на споживача	Відсутність необхідної для нормальної діяльності кількості оборотних активів і фінансування
Висококваліфіковані кадри	Високі матеріальні витрати

Табл.2.5

Можливості і загрози ТОВ «Енергомаш»

Можливості	Загрози
Поява нових клієнтів	Високий податковий тягар
Розвиток інформаційних технологій	Погіршення економічної ситуації
Перехід на співпрацю з прямими постачальниками матеріалів	Жорсткість законодавства
Удосконалення менеджменту	Зміна рівня цін на продукцію, що закуповується
Активізація роботи компанії	Активність конкурентів, що зменшує доходи

На основі фінансових показників роботи підприємства можна розробити SPACE-аналіз, який так само як і SWOT-аналіз дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства на даному ринку, а також можливі загрози з боку конкурентів. SPACE-аналіз допомагає виявити ринкову позицію підприємства та вибрати оптимальну стратегію його розвитку.

Задля більш точного аналізу сучасного стану машинобудівної галузі в цілому і підприємства «Енергомаш» конкретно, слід дослідити фінансовий

стан підприємства, його конкурентоспроможність, оцінити рівень привабливості і стабільності галузі. Ці дані необхідні для проведення SPACE-аналізу підприємства «Енергомаш». У підрозділі 2.1, оцінюючи фінансовий стан ТОВ «Енергомаш», були проаналізовані такі показники, як платоспроможність підприємства і рівень фінансового ризику за період з 2015 по 2017 рр.

Оцінюючи фінансовий стан підприємства, слід відзначити, що ТОВ «Енергомаш» має проблеми з інвестуванням. Що стосується рентабельності інвестицій*, слід відмітити, що протягом 2015-2017 років підприємство не отримало жодних інвестицій, а тому немає можливостей оцінити їхню рентабельність. Для комплексного аналізу фінансової складової і побудови вектора рекомендованої стратегії розвитку підприємства в системі координат SPACE слід також дослідити показник фінансової автономії підприємства у 2015, 2016 і 2017 рр., розрахунки наведені у табл. 2.6.

Табл. 6

Оцінка рівня фінансової автономії ТОВ «Енергомаш»

Формула розрахунку	Показник на 2015 рік	Показник на 2016 рік	Показник на 2017 рік
власний капітал / всі наявні фінансові ресурси	211 200 (власний капітал) : 1984700 (баланс підприємства) = 0,11.	504 900 (власний капітал) : 3356100 (баланс підприємства) = 0,15.	650 200 (власний капітал) : 2715100 (баланс підприємства) = 0,24.

Показник фінансової автономії підприємства – це один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості організації, він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Нормативне значення коефіцієнта фінансової автономії підприємства повинне коливатись від 0,4 до 0,6. В нашому випадку коефіцієнт склав у 2015 році 0,11, у 2016 – 0,15 і у 2017 році його показник дещо покращився у порівнянні з двома попередніми і склав 0,24.

За три роки керівництво ТОВ «Енергомаш» дещо покращило показник фінансової автономії організації, але він все одно не є задовільним. Так,

отриманий у 2017 році показник 0,24 означає, що ТОВ «Енергомаш» здатне профінансувати 24% активів за рахунок власного капіталу, а це свідчить про високий рівень фінансових ризиків, низьку частку власного капіталу і наявність у підприємства значних видатків. Оцінка конкурентоспроможності підприємства потребує аналізу чистої рентабельності реалізованих послуг і виробництва. Результати аналізу конкурентоспроможності підприємства представлені у таблиці 2.7.

Табл. 2.7

Аналіз чистої рентабельності реалізованих послуг і виробництва
ТОВ «Енергомаш»

Формула розрахунку	Показник на 2015 рік	Показник на 2016 рік	Показник на 2017 рік
чистий прибуток (збиток) / чистий дохід від реалізації продукції * 100%	92 300 : 1 232 600 * 100% = 7,48 %	293 300 : 2 544 300 * 100% = 11,53 %.	654 900 : 3 156 300 = 20,74 %

Показник чистої рентабельності реалізованих послуг і виробництва повинен бути більше 1, в нашому випадку показник є нормальним. З результатів зрозуміло, що чиста рентабельність реалізованих послуг на стабільному рівні, кожна гривня продажів принесла у 2015 році 7,48 копійок, у 2016 – 11,54 копійки, а у 2017 – 20,74 копійки чистого прибутку.

Результати аналізу свідчать про поступове підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Енергомаш» з 2015 року. Разом з цим підприємство має значну кількість конкурентів. До яких відносяться наступні підприємства, що також виготовляють різного типу насоси: ТОВ «Насос енерго-техніка» (м. Запоріжжя), ПП «Техмаш» (м. Мелітополь), Бердянський завод насосного обладнання (м. Бердянськ).

Для аналізу конкурентоспроможності досліджуваного підприємства слід порівняти його з підприємствами-конкурентами Запорізької області за певними показниками. Порівняльна таблиця наведена у Додатку В.

Аналізуючи конкурентоспроможність, необхідно відзначити, що підприємство ТОВ «Енергомаш» є більш конкурентоспроможним у

порівнянні з мелітопольським підприємством «Техмаш», їхні показники за різними критеріями практично однакові, проте такі великі підприємства як «Насос енерго-техніка» і Бердянський завод насосного обладнання поза конкуренцією.

З огляду на це, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності, підприємству «Енергомаш» доцільно розширити асортимент своєї продукції, збільшити можливі варіанти постачання продукції клієнтам, розширити ринок збуту, налагодити гнучку системи знижок і особливо – необхідно зосередитись на рекламі самого підприємства і його продукції; доробити та вдосконалити сайт.

Результати бальних оцінок критеріїв методу SPACE для ТОВ «Енергомаш» представлені в таблиці 2.8.

Табл. 2.8

Оцінки стану підприємства і галузі

Критерії	Оцінка на 2015/2016/2017
Фінансовий стан підприємства	
Рентабельність інвестицій*	-
Фінансова автономія	2 / 2 / 3
Платоспроможність підприємства	3 / 3 / 3
Рівень фінансового ризику	2 / 3 / 4
Загальна оцінка критерію	2,3 / 2,7 / 3,3
Конкурентоспроможність підприємства	
Чиста рентабельність реалізованих послуг і виробництва	4 / 4 / 5
Конкурентоспроможність послуг	3 / 3 / 3
Загальна оцінка критерію	3,5 / 3,5 / 4
Привабливість галузі	
Рівень прибутку	5 / 6 / 4
Стадія життєвого циклу галузі (етап зрілості)	5 / 5 / 5
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	4 / 4 / 4
Загальна оцінка критерію	4,7 / 5 / 4,3
Стабільність галузі	
Стабільність прибутку	5 / 6 / 4
Рівень розвитку інноваційної діяльності	3 / 3 / 3
Маркетингові і рекламні можливості	3 / 4 / 4

Загальна оцінка критерію	3,7 / 4,3 / 3,7
--------------------------	-----------------

Кожний показник у таблиці оцінений за шкалою від 1 до 6 на основі порівняння фактичних значущих фінансових показників та на основі вивчення статистичної інформації підприємства.

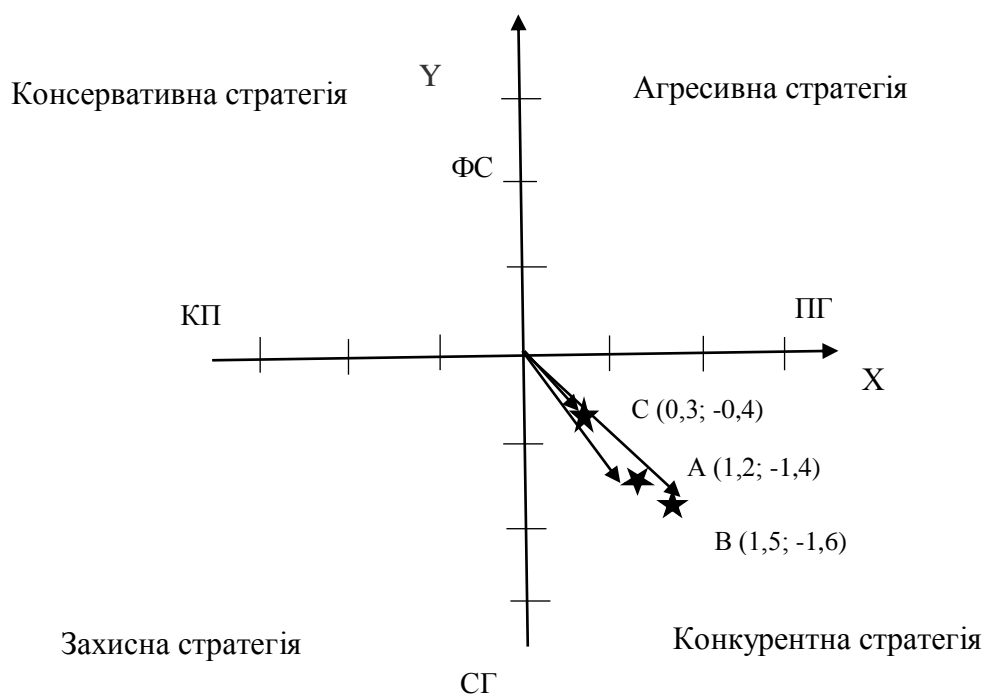
У таблиці оцінені такі показники, як фінансова сила та конкурентоспроможність підприємства, стабільність та привабливість галузі з точки зору потенціалу на основі фінансових звітів за 2015-2017 рр.

Розрахунки координат доцільно оформити у вигляді таблиці 2.9.

Табл.2.9

Координати векторів рекомендованої стратегії розвитку підприємства «Енергомаш» в системі координат SPACE на 2015-2017 рр.

Формули розрахунків для координат:	2015 рік	2016 рік	2017 рік
$X = \text{ПГ} - \text{КП}$	$4,7 - 3,5 = 1,2$	$5 - 3,5 = 1,5$	$4,3 - 4 = 0,3$
$Y = \text{ФС} - \text{СГ}$	$2,3 - 3,7 = -1,4$	$2,7 - 4,3 = -1,6$	$3,3 - 3,7 = -0,4$



Початок векторів знаходиться в точці початку системи координат, кінець – в точках А, В, С з координатами X, Y.

Результати аналізу SPACE-матриці показали необхідність впровадження конкурентної стратегії. Для проведення стратегічного аналізу необхідно також побудувати матрицю McKinsey, першочергово оцінивши привабливість галузі і конкурентної позиції підприємства за параметрами, вказаними у табл. 2.10.

Табл. 2.10

Оцінка привабливості галузі і конкурентної позиції підприємства за відповідними параметрами

Оцінка привабливості галузі			
Параметри	Відносна вага	Оцінка привабливості сегменту	Результат
Прибутковість	0,2	4	0,8
Рівень ризику	0,2	3	0,6
Доступність матеріалів	0,3	5	1,5
Інтенсивність конкуренції	0,2	3	0,6
Термін окупності	0,1	3	0,3
Разом	1	-	3,8

Оцінка конкурентної позиції організації

Продовження табл. 2.10

Параметри	Відносна вага	Оцінка привабливості сегменту	Результат
Рівень цін	0,3	5	1,5
якість	0,2	4	0,8
Кваліфікованість персоналу	0,2	4	0,8
Асортимент	0,1	3	0,3
Термін життя на ринку	0,2	4	0,8
Разом	1	-	4,2

Результати оцінювання свідчать про те, що машинобудівна галузь на сьогодні є досить прибутковою, має середній рівень ризикованості для ведення бізнесу, доступну сировину та середній термін окупності. Показник інтенсивності конкуренції свідчить про наявність чисельної кількості інших, більш прибуткових галузей виробництва.

Оцінка конкурентної позиції організації підтвердила недостатній рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Рівень цін відповідає якості і є задовільним, однак наявний недостатньо кваліфікований

персонал, практично відсутня маркетингова політика і окремою проблемою є відносно низький асортимент продукції.

Матриця «Привабливість галузі – конкурентність позиції»

		Конкурентоспроможність сегменту		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість сегменту	Висока	Лідер Творець доходу- вилучати прибуток	Лідер росту Вилучати прибуток і скорочуватись	Уходити з бізнесу
	Середня	Переможець- зростання	Середній бізнес- вилучати прибуток	Вилучати прибуток і скорочуватись
	Низька	Переможець - інвестування	Переможець - зростання	Питання?- вилучати прибуток

5 4,2 1

На основі побудованої матриці McKinsey можна зробити висновок, що ТОВ «Енергомаш» потрапляє в квадрат «Переможець-зростання», є середньо привабливою галуззю з хорошою конкурентною позицією.

Для позиції «Переможець-зростання» характерна висока ступінь привабливості ринку і відносно сильні переваги на ньому. Це означає, що досліджуване підприємство буде приносити більший прибуток з часом.

Враховуючи результати SPACE-аналізу і дані матриці Мак-Кінзі, за допомогою яких був проведений стратегічний аналіз підприємства, можна констатувати, що підприємство «Енергомаш» є конкурентоспроможним у порівнянні з невеликими машинобудівними підприємствами, однак воно вкрай відстає від гігантів цієї галузі.

Підприємство працює в досить привабливій галузі, має сприятливе конкурентне середовище і тенденцію до постійного розвитку. Проте нестійке

фінансове положення, відсутність необхідної для нормальної діяльності кількості оборотних активів, високі матеріальні витрати, проблеми з фінансуванням заважають підприємству нормально розвиватись, оскільки фінансове становище підприємства є нестабільним, проте помірні ціни, відповідна якість продукції, позитивна репутація компанії і наявність кваліфікованих кадрів дозволяють визначити можливості компанії у майбутньому.

2.3 Аналіз організаційних змін на підприємстві ТОВ «Енергомаш»

Будь-яка організація, аби залишатись конкурентоспроможною, повинна постійно змінюватись. Поява нових технологій та методів роботи замінює собою старі і вимагає проведення корінних змін. Усі підприємства, які намагаються підтримувати стабільність і не бажають змін, яких потребує час і обставини, приречені на занепад.

Якщо підприємство бажає бути процвітаючим, йому необхідно постійно оновлюватись. Будь-яке підприємство подібно живій істоті, яка або постійно розвивається і зростає, або зупиняється і занепадає. А оскільки будь-яке підприємство аби впевнено почувати себе на ринку повинно постійно розвиватись, головною ціллю його функціонування повинна стати не стабільність, а постійне самовдосконалення [30].

З огляду на вищесказане, стає очевидним, що кожна організація потребує постійних нововведень. У фірм-конкурентів час від часу з'являються модернізовані технології виробництва, методи роботи і навіть новий висококваліфікований персонал. Це в свою чергу змушує інші організації активно реагувати і замислюватись над необхідністю самовдосконалення, аби бути не гіршими за конкурентів і не втрачати своїх клієнтів. Якщо організація вирішить ігнорувати подібне явище і жодним чином не реагуватиме на посилення конкурентів, їй буде вкрай складно

втриматись на плаву, скоріш за все така організація буде приречена на загибель. [30].

На практиці планування та впровадження змін є нелегким завданням, яке потребує не тільки значного часу, але й матеріальних витрат. Проблема практично всіх сучасних українських підприємств полягає в тому, що вони починають замислюватись над необхідністю впровадження змін тільки тоді, коли настають кризові ситуації. Така позиція багатьох сучасних керівників є неправильною, оскільки саме вчасне реагування на проблеми і запровадження змін дають змогу організації уникнути кризи.

Небажання керівників вчасно вживати заходи призводить до зниження ефективності функціонування самої організації, негативно впливає на фінансовий стан і розвиток підприємства в цілому. Відповідно до цього стає зрозумілим: аби організація успішно розвивалась і була конкурентоспроможною, її керівництво зобов'язане використовувати сучасні підходи та методи ефективного впровадження належних організаційних змін. Оскільки рівень якості впровадження організаційних змін напряму залежить від належного планування, необхідно розробити чіткий і детальний план їх реалізації.

Плануючи проведення організаційних змін, треба обов'язково брати до уваги вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які напряму впливають на роботу і розвиток організації. З огляду на це, першочерговим завданням для будь-якої організації стає виявлення причин запровадження змін та їх детальне обґрунтування [29].

На підприємстві «Енергомаш» необхідно провести наступні організаційні зміни в таких галузях, як структура організації, технології, культура та основні компетентності персоналу, які зазнали змін з плином часу. Для досліджуваного підприємства характерною проблемою можна вважати відсутність інвестицій, тому керівництво організації повинно розширити виробництво за рахунок ремонту та модернізації обладнання, розробки і запровадження нових технологій, аби зацікавити інвесторів. Ця

проблема потребує запровадження змін у технологічній сфері. Разом з цим, поява модернізованих технологій і нової техніки потребує залучення висококваліфікованих фахівців, а також розвитку нових компетенцій у вже наявних працівників і вдосконалення організаційною культурі.

ТОВ «Енергомаш», враховуючи показники його фінансового стану, потребує нагальних змін. Підприємство «Енергомаш» потребує якісної стратегії змін, яка стосується зміни цілей, товарів і послуг, що надає підприємство, його структури, культури і технологій.

Якщо ми говоримо про зміни в структурі організації, то вони повинні стосуватись невеликої кількості рівнів керівництва; автономних підрозділів з компетентним персоналом; здатності передбачати зміни; орієнтації на задоволення потреб клієнтів; високу ефективність роботи усього підприємства. При цьому слід пам'ятати, що головну роль у впровадженні змін відіграє саме керівництво, без їхньої ініціативи неможливо змінити організацію на краще.

Кожна організація, аби вижити в умовах конкурентного середовища, повинна час від часу змінювати цілі своєї роботи в залежності від тих змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Зміна цілей є нормальним явищем для будь-якої організації, оскільки це може означати не лише наявність певних проблем і необхідність діяти інакше, але й просто факт того, що організація вже досягла певних цілей і тепер вона повинна ставити для себе нові, щоб йти далі і розвиватись.

Коли підприємство потребує удосконалення товару, необхідно запроваджувати зміни в самій продукції і в технологіях виробництва.

Якщо мова йде про зміни в структурі і в стратегії організації, доречними стануть нововведення в адміністративній сфері. До них належать управління і контроль. Менеджери можуть внести зміни в трудові відносини чи систему винагород. Структурні зміни можуть відноситись до системи розподілу обов'язків і відповідальності. Вони справді необхідні для кожної організації, яка вносить зміни в стратегію чи цілі своєї діяльності. В

структурних змінах з'являється потреба за умови, коли підприємство розширюється і з'являються нові напрямки роботи, а також створюються відповідні підрозділи, що відповідають за цю діяльність [25].

Зміни в структурі організацій помітно впливають на настрій персоналу, взаємовідносини працівників один з одним, тому що такі зміни передбачають можливу появу нових працівників, а отже і зміну ієрархічної системи. Все це породжує відчуття страху, оскільки зміни в структурі, на думку персоналу, здатні погіршити усталені взаємовідносини між працівниками. Це, в свою чергу, є однією з головних причин опору змінам з боку персоналу [25].

З часом будь-яка організація потребує змін в технологіях. Вони необхідні задля оновлення продукції, її удосконалення, підвищення якості і, відповідно, підвищення конкурентоспроможності. Зміни в технологіях так само, як і зміни в структурі організації, можуть породжувати опір з боку персоналу, оскільки вони вимагають від працівників самовдосконалення і розвитку нових компетенцій.

Інколи підприємство потребує змін в культурі, що панує всередині. Такі зміни можуть стосуватись наявних цінностей, установок, поведінки і переконань персоналу. Зміни подібного виду можуть відноситись до технічної підготовки і перепідготовки робітників, мотивації, лідерства, оцінки якості виконання завдань, підвищення кваліфікації робітників, впровадження програм з підвищення рівня задоволеності роботою, підвищення якості праці. Зміни в людях впроваджувати вкрай важко, оскільки вони породжують найбільший страх і опір з боку персоналу, тому що напряду їх стосуються. Такі зміни зробити ефективними дуже складно. Керівник ніколи не може бути стовідсотково впевненим, що запропоновані ним зміни будуть сприйматись робітниками спокійно і беззаперечно. Зміни змушують людей вчитись новому або брати на себе більше відповідальності, на практиці вкрай мало працівників, що охоче на це йдуть. Аби зміни в персоналі були впроваджені успішно, вони повинні бути скоординовані з усіма іншими видами нововведень.

Для підприємства «Енергомаш», виходячи з його поточного становища, можна запропонувати наступні організаційні зміни:

- забезпечення беззбитковості роботи підприємства. Ці зміни є короткостроковими і передбачають наступні заходи: запровадження інновації у виробництві; створення системи оплати праці і стимулювання робітників, що змушуватиме їх генерувати інноваційні ідеї; удосконалення організаційної структури, яка направлена на здатність адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі; виділення пріоритетних напрямків розвитку підприємства, підвищення кваліфікації працівників і удосконалення технологій управління і виробництва.

- підвищення конкурентоспроможності. Зміни є середньостроковими у часі. Задля цього підприємству «Енергомаш» необхідно провести реінжиніринг бізнес-процесів, безперервно удосконалювати бізнес-процеси, розробляти нові технології виробництва, розвивати організаційну культуру, створювати кращі умови для праці, досліджувати рівень задоволеності клієнтів, розширювати асортимент продукції, формувати програми гнучких знижок, підвищувати кваліфікацію працівників, удосконалювати технології управління, працювати над іміджем підприємства і рекламою продукції.

- розвиток конкурентних переваг – є довгостроковими у часі змінами і включає розвиток корпоративної культури, розширення ринку збуту, створення нових технологій виробництва.

Зміни в поведінці робітників заслуговують на окрему увагу. В ТОВ «Енергомаш» наявні чотири типи конфлікту:

1. Внутрішньоособистісний конфлікт – є найбільш поширеним. Це суперечки, що виникають між власниками підприємства і службовими особами. Керівництво ТОВ «Енергомаш» часто пред'являє високі вимоги до спеціалістів (обов'язковими вимогами є вища освіта, досвід роботи в даній галузі, комунікабельність, володіння комп'ютером і т.п.), однак, після

адаптації, з часом результат роботи нового працівника може не сподобатись керівнику, що в свою чергу породжує конфлікти.

1. Конфлікти на міжособистісному рівні:

В ТОВ «Енергомаш», як і в будь-якій іншій організації, працюють люди з різним характером, цінностями і поглядами на життя. Всіх працівників відбирають відповідно до значного обсягу критеріїв, включаючи конфліктність, яка виявляється тестуванням. Кожен працівник вважає себе найбільш гідним для певного виду роботи. Бувають ситуації, коли люди не можуть знайти спільну мову один з одним. Такого типу конфлікти перебувають поза впливом адміністрації і само керівництво не може їх вирішувати.

2. Конфлікт типу: група-особистість:

Інколи директор ТОВ «Енергомаш» вимушений приймати дисциплінарні заходи, які можуть здатись працівникам вкрай несправедливими. За таких умов група працівників може негативно налаштуватись по відношенню до керівника. Конфлікти такого типу знижують ефективність і продуктивність праці. Сам керівник в такій ситуації змушений приділити багато часу аби пояснити необхідність прийняття непопулярних рішень замість вирішення питань, які стосуються суто виробництва.

З огляду на це підприємство потребує змін не лише в технологіях, товарах і послугах, але і в культурі виробників. Усі ці складові взаємопов'язані між собою, зміни в одній сфері призводять до змін в іншій, саме тому підприємство потребує комплексного підходу до проведення змін. В цілому результати аналізу проблем ТОВ «Енергомаш» і можливі шляхи їх вирішення за рахунок проведення комплексу змін можна продемонструвати у вигляді таблиці 2.11.

Табл. 2.11

Наявні проблеми – необхідні зміни

Проблеми	Необхідні зміни
----------	-----------------

Відсутність інвестицій	Удосконалення маркетингової політики, продукції, збільшення реклами, технологічна модернізація.
Технологічна застарілість, зношеність обладнання.	Залучення до співпраці іноземних фірм, фахівців, перейняття іноземного досвіду, запровадження інновацій, покупка нового обладнання
Нестійке фінансове становище	Залучення інвесторів, вихід на нові ринки.
Низький рівень асортименту продукції	Розширення асортименту за рахунок удосконалення технологій виробництва і формування додаткових підрозділів з виробництва.
Засилля конкурентів	Використати проблему як можливість до вдосконалення, активізувати свою роботу, вийти на нові ринки, продумати систему гнучких знижок, аби покупці віддавали перевагу сам вам.
Конфліктність	Розробка змін в сфері корпоративної культури, що призведуть до зменшення рівня конфліктогенності в організації.
Відсутність бренду фірми, що запам'ятовуватиметься покупцями	Необхідність розробити бренд організації, зробити її помітною на ринку. Доцільно створити відділи маркетингу для пошуку потенційних клієнтів, видавати рекламні матеріали.
Погіршення якості комплектуючих і матеріалів, що надходять від постачальників	Введення 100%-вого вхідного контролю. Впровадження системи оцінки постачальників, спроби диверсифікувати постачальників.
Слабка підготовка керівників різних рівнів в питаннях менеджменту	Проведення курсів загального менеджменту. Підбір нових менеджерів.

Продовження табл. 2.11

Відсутність управлінського обліку. Автоматизація призвела до зайвих невиправданих витрат	Необхідна автоматизація фінансово-господарської діяльності підприємства за допомогою програмістів або за рахунок впровадження інформаційних технологій.
Нестача оборотних коштів	Створення дочірніх фірм, оптимізація системи оподаткування. Пошук інвестицій. Продаж і здача в оренду нерухомості та обладнання.
Зменшення числа споживачів деяких видів продукції	Посилення відділу збуту. Сертифікація системи якості. Підтримка збиткових виробництв за рахунок бюджетів різного рівня.
Нестача у працівників інформації про діяльність їхнього підприємства	Придбання інформаційних технологій для автоматизації документообігу.
Керівництво підприємства не є достатньо дружньою командою	Слід проводити тренінги та ділові ігри.

Для того, щоб вирішити вищеперераховані проблеми, потрібно їх виявити, диференціювати і визначити спочатку найбільш пріоритетні. Потім слід провести діагностику проблеми:

- визначити головний зміст проблеми;
- визначити місцезнаходження проблеми:
- визначити людину або людей, які відчувають прямий або безпосередній вплив проблеми і зацікавлені в її вирішенні;
- визначити ступінь важливості проблеми для організації і ступінь її важливості в порівнянні з іншими проблемами організації;
- визначити наскільки назріла необхідність її вирішення, які спроби вирішення робилися раніше;
- визначити основні умови, фактори і сили, які створили проблему і підтримують її існування.

Після проведення діагностики проблеми потрібно розробити основні підходи до її вирішення, визначити необхідні для цього ресурси та перешкоди на шляху вирішення. Також прогнозувати переваги і позитивні наслідки вирішення проблеми.

В першу чергу цим має займатися саме керівництво. Керівнику слід провести аналіз основних проблем організації, орієнтуватися на майбутнє, а не на минуле, концентруватися на можливостях. Але ефективні керівники не прагнуть приймати безліч рішень. Вони зосереджуються лише на найважливіших і мислять стратегічними і масштабними категоріями і не ставлять собі за мету «вирішити поточні завдання». Тому визначати поточні проблеми організації слід менеджерам другої ланки. Також можна скористатися послугами консалтингових фірм. Консультанти не тільки виявляють проблеми, але і нададуть допомогу в їх вирішенні. Можливим варіантом вирішення може бути введення посади фахівця з виявлення проблем, їх детального аналізу і розробки рішення.

В досліджуваному підприємстві існують проблеми, які, на перший погляд, не пов'язані між собою, і є наслідком всіх перерахованих вище, але

керівники часто називають їх тими чинниками, які заважають розвитку системи управління на підприємстві: незадовільна якість продукції породжує низьку ціну, що, в свою чергу, стає причиною малого розміру заробітної плати у рядових співробітників підприємства. Через низьку зарплату працівники не хочуть брати участь в діяльності щодо підвищення якості продукції, саботують процеси створення систем якості, чинять опір змінам.

Відсутність підтримки вітчизняного виробника з боку уряду і парламенту, як проблема українських підприємств, яку керівники називають однією з основних, не має відображення в таблиці. Це серйозна проблема, але її рішення знаходиться не на рівні підприємств, а на рівні державної влади.

Відсутність ефективної системи маркетингу і збуту продукції є вкрай важливою проблемою для ТОВ «Енергомаш». Ця проблема породжує цілий ряд інших, серед яких можна виділити наступні:

- незнання реальної ситуації на ринку;
- нерівні умови конкуренції;
- відсутність зворотного зв'язку зі споживачами;
- мала частка ринку збуту;
- низький платоспроможний попит;
- відсутність оперативності отримання інформації про ринки збуту;
- невідповідність вимог в контрактах;
- затримки в постачанні продукції.

Удосконалення маркетингової політики, самої продукції, збільшення реклами, оновлення сайту організації, розробка бренду підприємства зроблять саму організацію і її товар впізнаваними на ринку, а отже, це посприятиме зростанню попиту на товар і збільшенню кількості споживачів. Технологічна модернізація, запровадження ноу-хау у виробництво, комп'ютеризація і автоматизація нададуть змогу пришвидшити процес виробництва та зробити продукцію якіснішою, такою, що відповідає сучасним потребам покупців. Пошук нових ринків та джерел інвестування, налагодження постачання продукції за кордоном і збільшення обсягів

продажу вкрай необхідні, аби покращити фінансове становище організації. Удосконалення технологій виробництва і залучення інвестицій допоможуть швидко розширити асортимент продукції, що, в свою чергу, вкрай важливо для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Окремо проблему представляє собою недостатня кількість оборотних активів. Так, аналіз фінансового звіту підприємства «Енергомаш» за 2015 рік показав, що організація в цей час не мала резервного капіталу, зареєстрований капітал складав 52 500 грн., а у наступному році він був зменшений до 42 000 грн. Проблема недостатньої кількості оборотних активів призводить до дефіциту або нестачі коштів у виробництві. Це серйозна проблема для підприємства, так як невірний фінансовий розрахунок потреби в коштах в підсумку відбивається на собівартості продукції компанії, яка в зв'язку з її ростом втрачає конкурентні позиції на ринку збуту. Часто буває і так, що розрахунок потреби в оборотних коштах не завжди відповідає реальній ситуації на ринку, ціни ростуть постійно через зростання і інфляцію, через що і постачальники змінюють умови поставки і продажу товару, що призводить до подорожчання процесу виробництва і кінцевої продукції і, як наслідок, негативно позначається на загальній роботі компанії. Таким чином, проблеми, пов'язані з оборотними коштами чинять серйозний вплив на роботу компанії, так як вони можуть змінювати кінцеві результати діяльності фірми, а точніше кінцеву продукцію фірми, яку збувають на ринку.

Наявність працівників з низьким рівнем кваліфікації та без відповідних компетенцій завдає значної шкоди підприємству. Необхідно створити систему комплексного навчання таких працівників, аби розвинути усі необхідні в сучасних умовах навички. Проблема конфліктогенності на підприємстві «Енергомаш» слід вирішувати за рахунок підвищення рівня корпоративної культури, проводячи різного роду заходи, які направлені на зближення робітників один з одним і на підвищення рівня взаєморозуміння в колективі.

Отже, в цілому можна стверджувати, що ТОВ «Енергомаш», як і будь-яка організація, потребує змін. Підприємству «Енергомаш» необхідна якісна стратегія змін, яка передбачатиме зміну цілей, товарів і послуг, що надає підприємство, його структури, культури і технологій. Для досліджуваного підприємства характерною проблемою можна вважати відсутність інвестицій, тому керівництво організації повинно розширити виробництво за рахунок ремонту та модернізації обладнання, розробки і запровадження нових технологій, аби зацікавити інвесторів. Ця проблема потребує впровадження змін у технологічній сфері. Разом з цим, поява модернізованих технологій і нової техніки потребує залучення висококваліфікованих фахівців, а також розвитку нових компетенцій у вже наявних працівників і вдосконалення організаційною культури. Усі ці зміни сприятимуть більш швидкому розвитку організації і її ефективній роботі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПЛАНУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ТОВ «ЕНЕРГОМАШ»

3.1 Формування обґрунтованого плану організаційних змін

За основу можливого плану впровадження організаційних змін на підприємстві ТОВ «Енергомаш» можна взяти одну з моделей, що детально описані в першому розділі роботи. Ми пропонуємо скласти план

організаційних змін для підприємства «Енергомаш» за моделлю, що запропонована Джоном П. Коттером, професором Гарвардського університету [41].

Запропонований план включатиме 8 основних пунктів по впровадженню змін на підприємстві «Енергомаш».

1. Першим кроком є «Актуалізація потреб в змінах» [41]. Необхідно переконати працівників в необхідності змін, обґрунтовуючи нестабільне фінансове положення організації, яке проявляється в значних коливаннях обсягів прибутку з року в рік, з посиленням конкуренції на ринку та необхідності для підприємства підлаштуватися і пристосовуватися до нових умов.

Аби вдалося переконати працівників у необхідності змін, їх спочатку треба підготувати. Перш за все необхідно провести діалог зі співробітниками стосовно того, що зміниться після впровадження нововведень і яку вигоду від цього отримають самі працівники. Керівник повинен використовувати будь-яку можливість, щоб поспілкуватися зі співробітниками і підбадьорити їх. Директор ТОВ «Енергомаш» не повинен ігнорувати питання працівників і навпаки йому необхідно дослухатись до їх пропозицій і ідей. Якщо директор буде давати чіткі відповіді на усі запитання підлеглих щодо нововведень, це дозволить уникнути чуток, страхів, знизить опір людей.

2. Другим кроком першого етапу стане визначення напрямку і об'єкта необхідних змін. Джон П. Коттер називає цей крок «Створенням команди, яка буде керувати майбутніми змінами» [41].

Після того як керівництво організації «Енергомаш» успішно пройде 1 крок, необхідно переходити до наступних завдань. Тепер необхідно сформувати групу, наділену повноваженнями, необхідними для управління змінами; забезпечити злагоджену роботи цієї групи. Формування команди реформаторів є вкрай необхідною умовою задля успішного впровадження змін. Але яким би геніальним не був керівник і якою б владою він не володів, йому не під силу здійснити великі організаційні зміни в поодиночці. На

масштабні перетворення здатна лише правильно підібрана і злагоджена команда реформаторів. До формування такої команди потрібно підходити дуже серйозно. По-перше, варто правильно підібрати людей – вони повинні мати достатні знання, мати доступ до потрібної інформації, користуватися довірою персоналу компанії і проявляти лідерські якості. По-друге, вони повинні вміти працювати в команді, мати спільне бачення поставлених цілей і не ставити свої інтереси понад усе – найчастіше саме конфлікт інтересів ускладнює процес перетворень в організації. Мабуть, ключовим активом команди реформаторів є довіра – як всередині команди, так і в колективі організації в цілому [42].

Одним з найдієвіших інструментів для досягнення довіри і взаєморозуміння команди є неофіційні зустрічі – обіди, ігри і будь-які інші форми проведення дозвілля. Будучи злагодженим, цілісним організмом, команда здатна здійснити найскладніші корпоративні перетворення. Команда менеджерів повинна ретельно проаналізувати всі пропозиції по всім можливим шляхам змін в організації і зважити всі плюси і мінуси кожної пропозиції. Причому, головне тут – не переконати опонента, а намагатися якомога краще почути його. Якщо кожен ініціатор тієї чи іншої ідеї зрозуміє, чим вона ризикована, і чим інша ідея краща, тим імовірніше він буде намагатися впроваджувати ту чужу ідею, яка виявилася безпечніше або більш придатною для компанії в даний момент. Якщо ж хтось так і не зрозуміє, чому керівництво фірми наполягає йти саме таким шляхом, він буде або активно чинити опір, або ставитися до всього вкрай пасивно, що теж не є правильним. Врешті-решт такий варіант розвитку подій може вкрай нашкодити організації і навіть призвести до розвитку кризової ситуації.

3. Крок № 3 передбачає розробку єдиного бачення мети і її демонстрацію [41].

Мета змін – це те, до чого в результаті змін організація повинна прийти. Зазвичай усі виділяють цю роботу в окремий крок. Хтось розбиває його на «стратегію, бачення і мету», хтось говорить про вироблення «бачення

перспективи і стратегії». Найголовніше, на що звертають увагу багато фахівців, це не тільки «чітко сформулювати мету», зробивши її однозначно зрозумілою, конкретною і вимірною, а й наповнити її «вищим сенсом», надихаючим людей працювати заради успіху організації.

Бачення перспектив – це одне з ключових якостей талановитого керівника. Для донесення свого бачення до колег керівнику ТОВ «Енергомаш» краще відмовитися від авторитарного стилю управління, інакше йому не вдасться подолати непорозуміння і опір з боку співробітників. Авторитаризм поганий тим, що він вбиває дорогоцінний час керівника, не приносячи бажаних результатів. Набагато ефективнішою є інша тактика – роз'яснити співробітникам, до чого прагне компанія. Тоді вони будуть самостійно оперативна рухатися в заданому напрямку. Ключове місце у виробленні бачення перспектив займає стратегія перетворень. Якщо вона йде врозріз з інтересами співробітників, то буде не здатна забезпечити правильний настрій на прийдешні зміни. Вона повинна бути простою, здійсненою, гнучкою і сфокусованою на найважливіших завданнях. Управлінська верхівка ТОВ «Енергомаш» повинна включити в цю концепцію стратегію, плани і бюджет, необхідні для досягнення перетворень [42].

4. Наступним кроком є пропаганда нової концепції і стратегії змін усіма можливими засобами; вироблення моделі поведінки команди реформаторів [41]. Успіх концепції майбутнього для ТОВ «Енергомаш» визначатиметься її популяризацією серед персоналу компанії. Для сприйняття нового бачення ідею потрібно пропустити не тільки через голову, але і через серце, іншими словами прикласти максимум зусиль на шляху до взаєморозуміння. Щоб концепція змін була сприйнята працівниками, вона повинна бути зрозумілою, включати приклади, аналогії, різноманітні засоби агітації і багаторазове повторення (донесення суті концепції за допомогою офіційних і неофіційних заходів, друкованої продукції).

5. П'ятий крок плану представляє собою створення умов для широкої участі співробітників в перетвореннях усунення перешкод; заміну

систем і структур, які дискредитують ідею змін; сприяння всім, хто не боїться ризикувати, мислити і діяти нетрадиційно [41] Великі зміни в організації вимагають залучення широкого кола співробітників. На цьому етапі пріоритетне завдання менеджера – не допустити, щоб запалена на попередньому етапі іскра згасла. Більш того, керівник ТОВ «Енергомаш» повинен повною мірою продемонструвати свою відданість ідеї і заразити нею всю свою команду. Цей етап містить у собі безліч небезпек, здатних навіть у найактивніших співробітників відбити бажання долучитися до спільної справи. Неготовність персоналу працювати в нових умовах – одна з головних перешкод. Тому, щоб досягти бажаних змін і втілити нове бачення в реальність, співробітникам потрібно надати необхідну інформацію і наділити їх повноваженнями [42].

6. Наступним кроком є отримання швидких результатів планування помітних всім позитивних змін (виграшів); вміння домагатися цих вигравів; необхідно проводити моральне і матеріальне заохочення тих, хто домагається позитивних змін [41]. Але тільки завоювання підтримки і довіри співробітників є недостатнім. Навіть найбільш довгострокова програма перетворень вимагає досягнення швидких результатів. Якщо менеджери не подбають про це, негативні наслідки неминучі. Кожен співробітник повинен бачити явні результати своєї роботи. Можливо, керівнику ТОВ «Енергомаш» необхідно буде трохи «натиснути» або навіть вдатися до деяких хитрощів, щоб підштовхнути працівників до більш активних дій.

Завдання перших шести етапів в цілому полягає у накопичення імпульсу, який допоможе зламати всі перешкоди на шляху до мети. Ігнорування хоча б одного з етапів може обійтися ТОВ «Енергомаш» дуже дорого.

7. Сьомий крок полягає у закріпленні досягнутих успіхів і поглибленні змін [41]. Саме на цьому етапі опозиційні сили в компанії можуть знову активізуватися, тому про стабільність і перепочинок не може бути й мови. На цьому етапі важливо міцно закріпити перші досягнення і

посилити потенціал подальших змін. В закріпленні досягнутих результатів важливу роль відіграє внутрішній взаємозв'язок між підрозділами. Зростаюча конкуренція, що є проблемою для досліджуваного підприємства, підсилює внутрішню залежність і тісну інтеграцію всіх ланок системи, що тільки ускладнює процес здійснення змін [42].

8. Укорінення змін в корпоративній культурі є останнім кроком до впровадження змін на підприємстві «Енергомаш».

Цей крок включає вдосконалення роботи з метою задоволення потреб клієнтів, зростання продуктивності, поліпшення стилю керівництва і підвищення ефективності управління; роз'яснення взаємозв'язку нового стилю роботи і організаційних успіхів; розробку способів вдосконалення керівництва. Корпоративна культура як система норм поведінки і цінностей грає вирішальну роль в процесі перетворень. Якщо ідея організаційного нововведення йде врозріз з традиціями і цінностями компанії, то спроба її впровадження потерпить фіаско. У кращому випадку нетривале домінування нав'язаної стратегії переросте в регрес. Якщо протиріч між культурою і змінами немає, то шлях до змін відкрито.

Кожен співробітник, приймаючи ті чи інші рішення, керується цінностями корпоративної культури, яка є основою будь-яких змін в компанії [26]. Зміни норм поведінки і загальних цінностей є першим кроком на шляху перетворення організації. Більша частина змін в корпоративній культурі відбувається на завершальному етапі. У процесі змін корпоративної культури неминуче виникнуть складнощі, тому важливо, щоб здійснення змін відбувалося покроково в вісім етапів. Необхідне колосальне терпіння і воля, щоб заразити ідеєю всіх членів команди і провести організацію через всі ці етапи. Для досягнення концепції майбутнього ТОВ «Енергомаш» має потребу не тільки в харизматичному лідері, а й в талановитих управлінцях-адміністраторах. Тільки за таких умов на підприємстві «Енергомаш» лідери забезпечать бачення майбутнього, а управлінці-адміністратори вміло втілять його в реальність.

В умовах сучасної економіки керівники підприємств повинні ставити акцент на розвитку виробництва і підвищенні його ефективності, щоб покращити життєвий рівень робітників, підвищити відповідальність за якість виконання ними робіт, знизити плінність кадрів. Це має пряме відношення і до підприємства «Енергомаш».

Аналіз стану підприємства дає змогу сформулювати план майбутніх змін. Цей план в першу чергу повинен бути націлений на усунення зазначених недоліків на підприємстві.

Реалізація запланованих змін повинна ґрунтуватись на наступних принципах:

- принцип «Розуміння Споживача», заснований на врахуванні потреб і динаміки ринкової кон'юнктури. Бізнес неможливий, якщо фірма орієнтована тільки на прибуток, а не на розуміння споживача і його потреб;

- принцип «боротьби за споживача». Цей принцип реалізується впливом на ринок і споживача за допомогою всіх доступних засобів (якість товару, реклама, сервіс, ціна і т.д.). Суть цього принципу – боротьба за споживача, а не збут товарів. Товари та послуги в даному випадку – це лише засіб для досягнення мети, а не сама мета [25];

- принцип «Максимального пристосування» виробництва до вимог ринку. Даний принцип полягає в тому, що вся діяльність фірми ґрунтується на знанні споживчого попиту і його змін в перспективі. Він ставить виробництво товарів і надання послуг в функціональну залежність від запитів ринку і вимагає виробляти товари в асортименті та обсязі, потрібному споживачеві.

Для успішного впровадження змін будь-яка організація повинна дотримуватись виконання стратегії маркетингу [25].

По-перше, це удосконалення виробництва (товари і послуги фірми знайдуть збут на ринку тільки, якщо вони будуть широко поширені і доступні за ціною). Керівництво фірми повинно приділяти особливу увагу

вдосконаленню виробництва (зниженню виробничих витрат) і підвищенню ефективності функціонування каналів розподілу.

По-друге, це інтенсифікація комерційних зусиль, оскільки товари і послуги будуть поширюватись на ринку тільки, якщо фірма витратить значні зусилля на сферу збуту і стимулювання продажів.

В цілому у комплекс заходів організації по внесенню планованих змін входять:

- вивчення споживачів товарів (послуг) фірми і їх поведінки на ринку;
- оцінка товарів, що випускаються, і пропонованих послуг, перспектив їх розвитку;
- аналіз використовуваних форм і каналів збуту;
- оцінка використовуваних фірмою методів ціноутворення;
- дослідження заходів щодо просування товарів (послуг) на ринок;
- вивчення конкурентів;
- вибір найбільш сприятливого сегмента ринку [12].

Цінова стратегія повинна базуватися на товарній політиці і припускати:

- Використання механізму гнучких цін залежно від асортиментів товарів;
- гарну якість при цінах нижче, ніж у конкурентів;
- розробку системи пільг і знижок залежно від умов поставки [12].

Просування товару на ринок неможливо без прийняття схеми каналів збуту продукції від підприємства до споживача і організації реклами діяльності фірми і вироблених товарів.

Для успішного вирішення цього питання ми пропонуємо підприємству використовувати інформативну рекламу в друкованих виданнях районного значення та телебаченні, поширити рекламу в інтернеті:

Крім цього необхідно використовувати практично всіх працівників фірми для здійснення так званих «персональних продажів» - коли працівник сам приваблює покупця, використовувати регіональних дилерів, які мають право складання проекту договорів від імені фірми споживачами в інших регіонах.

В реалізації продукції важливе значення має також формування громадської думки.

Формування громадської думки включає систематичне створення сприятливого відношення до фірми широких мас населення. З цією метою підтримується зв'язок з представниками масової інформації за допомогою розміщення статей в газетах і журналах, участі в організації виставок і т.д. [13]

В роботі нашого підприємства відзначений ряд недоліків і в першу чергу це недостатньо опрацьована політика рекламної діяльності, отже, потрібно в майбутньому зробити упор на рекламу підприємства і виробленого товару. Це, з одного боку посприє підвищенню рівня популярності підприємства і, відповідно, збільшенню клієнтів, а з іншого боку може допомогти знайти інвесторів, що вкрай необхідно нашому підприємству [10].

Фірми, що працюють у стабільній ситуації і виробляють продукти для досить стійкого ринку при зростанні обсягів виробництва, планують зміни, спрямовані на вдосконалення виробництва і пошук шляхів зниження його витрат. Однак всі ці фірми постійно передбачають заходи щодо модернізації виробленої ними продукції (послуг) і формують їх у вигляді локальних бізнес-планів. Фірми, що випускають продукцію при постійному ризику, перш за все систематично працюють над плануванням змін щодо освоєння нових видів продукції. Якщо фірма не має достатньо власних потужностей для виробництва, вона може піти або шляхом залучення капітальних вкладень для створення нових потужностей, або шляхом пошуку партнерів, яким фірма передасть виготовлення певних вузлів, деталей, виконання технологічних процесів. Другий шлях, як правило, забезпечує прискорене вирішення завдань і вимагає менших коштів. У цьому випадку вже на стадії розробки необхідних змін визначають вимоги до майбутнього виробництва [10].

Планування змін дозволяє оцінити перспективну ситуацію як усередині фірми, так і поза нею. Вони необхідні керівництву фірми для орієнтації в умовах акціонерної власності і при створенні товариства. За допомогою внесення змін оформлених у вигляді бізнес-плану керівництво фірми приймає рішення, яка частина прибутку залишається для накопичення, а яка розподіляється у вигляді дивідендів між акціонерами. План використовується при обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення і розвитку організаційно-виробничої структури фірми, зокрема для обґрунтування рівня централізації і відповідальності, він активно допомагає координувати діяльність партнерських фірм, організувати спільне планування розвитку фірм, пов'язаних з кооперацією і виготовленням одного або взаємодоповнюючих продуктів [12].

Програма організаційних змін може виглядати як структурований набір проектів. При цьому одні проекти можуть отримати статус оперативних (наприклад, скорочення витрат, перерозподіл повноважень), а інші, – статус стратегічних (наприклад, створення нових підрозділів, продуктів, освоєння нових технологій).

Головна мета програми організаційних змін – розробка і реалізація комплексу заходів щодо вдосконалення підприємства як цілісного організму, все це сприяє підвищенню його конкурентоспроможності [12].

Необхідність розробки програми організаційних змін для ТОВ «Енергомаш» обумовлена:

- зниженням обсягу продажів продукції (надання послуг);
- погіршенням основних економічних показників;
- збільшенням накладних витрат;
- появою проблем в системі управління організацією.

Для кожного підприємства програма організаційних змін індивідуальна, має свої особливості і відмінності. При реалізації заходів по здійсненню організаційних змін програма для підприємства «Енергомаш» може мати наступні розділи:

1. Мета і завдання програми.
2. Аналіз економічного стану підприємства.
3. Аналіз товарних ринків.
4. Зміст проектів організаційних змін.
5. Фінансовий план.
6. Оцінка ризиків.
7. Ефективність організаційних перетворень.
8. План заходів щодо реалізації програми.
9. Контроль за виконанням програми.

Обов'язковими розділами програми змін є план заходів щодо реалізації програми організаційних змін. План заходів створює основу для управління програмою організаційних змін. Для ТОВ «Енергомаш» план змін може мати наступний вид (табл. 3.12).

Табл. 3.12

План організаційних змін для ТОВ «Енергомаш»

№	Найменування заходу	Відповідальний за виконання	Термін впровадження зміни
1.	Розробити зміни в сфері корпоративної культури, що призведуть до зменшення рівня конфліктогенності в організації.	HR-директор, відділ по роботі з персоналом	Січень-лютий 2020 року
2.	Проведення курсів загального менеджменту. Підбір нових менеджерів.	HR-директор, відділ по роботі з персоналом	Січень-лютий 2020 року
3.	Проведення тренінгів та ділових ігор.	HR-директор	1-й квартал 2020 року.
4.	Автоматизація фінансово-господарської діяльності підприємства за допомогою програмістів або за рахунок впровадження інформаційних технологій.	Директор фінансового відділу	1-й квартал 2020 року.

Продовження табл. 3.12

5.	Оптимізація системи оподаткування. Пошук інвестицій. Продаж і здача в оренду нерухомості та обладнання.	Директор ТОВ «Енергомаш»	1-й квартал 2020 року.
6.	Технологічна модернізація, залучення	Директор відділу	1-й та 2-й квартали

	до співпраці іноземних фірм, фахівців, перейняття іноземного досвіду, запровадження інновацій, покупка нового обладнання.	зовнішніх зв'язків, директор ТОВ «Енергомаш»	2020 року
7.	Удосконалення маркетингової політики, збільшення реклами, оновлення сайту організації, розробка бренду підприємства.	Директор відділу маркетингу	2-й квартал 2020 року
8.	Розширення асортименту за рахунок удосконалення технологій виробництва і формування додаткових підрозділів з виробництва.	Директор відділу збуту	3-й квартал 2020 року
9.	Введення 100%-вого вхідного контролю. Впровадження системи оцінки постачальників, спроби диверсифікувати постачальників.	Директор відділу збуту	4-й квартал 2020 року
10.	Підвищення конкурентоспроможності, активізація роботи, вихід на нові ринки, розробка системи гнучких знижок.	Директор відділу збуту, директор ТОВ «Енергомаш», директор відділу маркетингу	4-й квартал 2020 року

В цілому, планування змін – це спеціальний інструмент менеджменту, який використовується в сучасній ринковій економіці незалежно від масштабів, сфери діяльності та форми підприємництва. Успіх і в звичайній ринковій торгівлі, і у виході фірми з новим продуктом на ринок неможливий без розробки реального плану дій. Планування змін дозволяє окреслити коло проблем, з якими зіткнеться підприємець при реалізації своїх цілей в мінливому, невизначеному, конкурентному середовищі, сформувані і забезпечити шляхи вирішення цих проблем.

План змін для ТОВ «Енергомаш» включає ряд заходів: переконання персоналу у необхідності запровадження змін, визначення напрямку і об'єкту необхідних змін, розробку єдиного бачення мети і її демонстрацію, пропаганду нової концепції і стратегії змін усіма можливими засобами, створення умов для широкої участі співробітників в перетвореннях, отримання швидких результатів планування помітних всім позитивних змін, закріплення досягнутих успіхів і поглибленні змін, а також укорінення змін в корпоративній культурі.

3.2 Способи подолання опору організаційним змінам на ТОВ «Енергомаш»

Для того, щоб ТОВ «Енергомаш» було успішними і конкурентоспроможними, воно повинно постійно впроваджувати необхідні зміни.

Загальновідомо, що існують чинники, які можуть уповільнювати здійснення змін в організації, робити їх малоефективними. Однією з головних причин невдалого впровадження змін є менталітет працівників, наявність у них потенціалу опору змінам, новизні. Адже цілком очевидно, що організаційна зміна тягне за собою необхідність відмови від сформованої поведінки, переоцінки критеріїв і структури управління, а це, як правило, зачіпає інтереси людей, що викликає їх опір [2].

Можна виділити кілька причин опору змінам [18]:

- економічні – потенційна загроза втрати заробленої плати або джерел доходу, страх перед безробіттям, позбавленням пільг і привілеїв, високі витрати часу і коштів на впровадження змін;
- організаційні – небажання змінювати сформовану систему виробничих і особистих відносин, сталу розстановку сил, побоювання за майбутню кар'єру, місце роботи, реакція на попередній невдалий досвід змін;
- особистісні – небажання змінювати звички, інертність, страх перед новим, загроза займаної посади, особистої влади, статусу в організації, втрата поваги в очах керівництва і колег, усвідомлення своєї некомпетентності до сприйняття нового, невіра в особисті можливості, небажання брати на себе нові відповідальності і прийняття рішень.

Причини опору змінам на підприємстві «Енергомаш» можна виділити у вигляді таблиці 3.13.

Табл.13

Причини опору на підприємстві ТОВ «Енергомаш

невизнання проблем або неузгодженість в розумінні їх причин;
--

побоювання збільшення обсягу робіт через невміння працювати за новими правилами;
швидкість впровадження змін, коли працівники не встигають зорієнтуватись у нових умовах роботи.
відсутність зворотного зв'язку з керівництвом;
недовіра до ініціатора реформ.
відсутність достатньої інформації щодо змін;
небажання працювати більше.

В цілому, головною причиною опору змінам з боку працівників є відсутність достатньої інформації щодо змін. Універсальних правил подолання опору змінам для усіх організацій не існує, оскільки кожне підприємство має свою специфіку. Як відзначають Дж. Коттер і Л. Шлезінгер, багато менеджерів недооцінюють не тільки різноманітність, з якою люди можуть реагувати на зміни в організації, а й те, який позитивний вплив ці зміни можуть представляти для окремих людей і колективів в цілому [42]. Однак все-таки існує ряд досить універсальних методів подолання опору організаційним змінам. Є методика Е. Хьюза (1975), а також Дж. Коттер і Л. Шлезінгера. Більш детально ми розглянемо групи методів, запропоновані Дж. Коттер і Л. Шлезінгером, що є вкрай актуальними для досліджуваного підприємства [42]. Методи подолання опору змінам на підприємстві «Енергомаш» можна зобразити у вигляді рис. 3.1

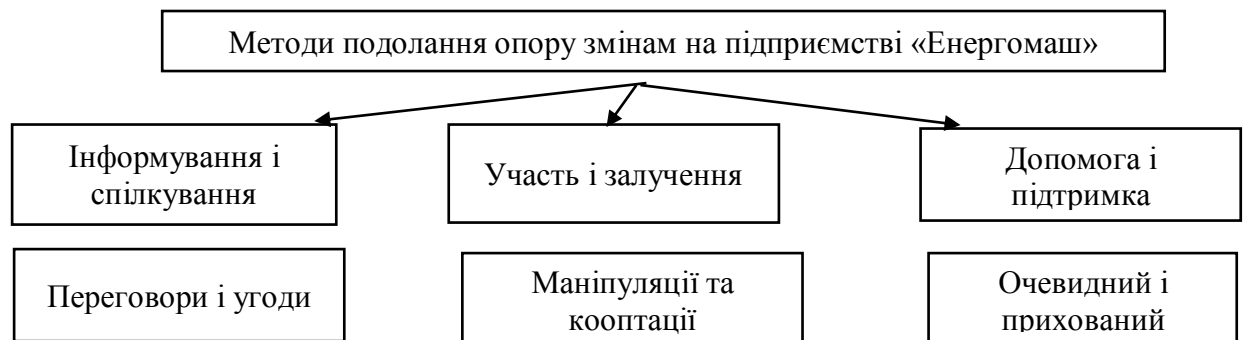


Рис. 3.1. Методи подолання опору змінам за Дж. Коттером і Л. Шлезінгером

1. Інформування та спілкування. Один з найбільш поширених шляхів подолання опору змінам – попереднє інформування людей. Отримання уявлення про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити необхідність цих змін і їх логіку. Процес інформування може включати в себе дискусії один на один, групові семінари чи звіти. Ми пропонуємо

проводити семінари менеджером для менеджерів нижчих рівнів, аби вони усвідомлювати сутність майбутніх змін; вести діалоги з працівниками і пояснювати на прикладах необхідність змін для підприємства [42].

2. Участь і залучення. Щоб працівники ТОВ «Енергомаш» не чинили опір майбутнім змінам, необхідно на етапі планування залучати їх до участі. Прагнучи добитися участі в здійсненні стратегічних змін, їх ініціатори вислуховують думку співробітників, залучених в цю стратегію, і згодом використовують їх поради. Дж. Коттер і Л. Шлезінгер виявили, що багато менеджерів дуже серйозно ставляться до питання участі персоналу в здійсненні стратегії змін. Іноді це носить позитивний характер, іноді – негативний, оскільки одні менеджери вважають, що працівники завжди повинні брати участь в процесі здійснення змін, в той час як інші вважають це безумовною помилкою. Обидва типи відносин можуть створювати ряд проблем для менеджера, оскільки жодне з них не є ідеальним [42].

3. Допомога і підтримка можуть здійснюватись як надання можливості навчатися новим навичкам, можливості бути вислуханим і отримати емоційну підтримку. Допомога і підтримка особливо необхідні, коли в основі опору лежать страх і занепокоєння. Суворі менеджери зазвичай ігнорують подібні види опору, так само як і ефективність такого способу боротьби з ним [42].

4. Переговори і угоди. Ще один шлях боротьби з опором полягає в наданні стимулів активним або потенційним супротивникам змін. Наприклад, менеджер може запропонувати співробітникові більш високу заробітну плату в обмін на зміну робочого завдання, він може підвищити пенсію окремому службовцю в обмін на більш ранній термін виходу на пенсію. Переговори особливо підходять в тому випадку, коли ясно, що хтось втрачає в результаті змін, але, тим не менш, володіє точною силою опору [42].

5. Маніпуляції та кооптації. У деяких ситуаціях менеджери намагаються приховати свої наміри від інших людей, використовуючи

маніпуляції. Маніпуляції в даному випадку представляють собою виборче використання інформації і свідомий виклад подій в певному, вигідному для ініціатора змін порядку. Одна з найбільш поширених форм маніпуляції – кооптація. Кооптація особистості представляє надання їй бажаної ролі при плануванні і здійсненні змін. Кооптація колективу представляє надання одному з його лідерів ключової ролі при плануванні і здійсненні змін [42].

6. Очевидний і прихований примус. Менеджери часто долають опір шляхом примусу. В основному вони змушують людей миритися зі стратегічними змінами шляхом прихованої чи явної загрози (погрожуючи втратою роботи), або шляхом реального звільнення, або шляхом переведення на більш низькооплачувану роботу. Так само як і маніпуляція, використання примусу – це ризикований процес, тому що люди завжди чинять опір нав'язаним змінам [42]. Однак в ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію змін, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може бути єдиним варіантом для менеджера.

Професор Стюарт Хеллер виділяє три основні причини негативного ставлення до змін і пропонує наступні методи [22]:

1. Раціональний тип негативного ставлення полягає в нерозумінні деталей

плану, впевненості в тому, що зміни не є необхідними, в невірі в ефективність змін, очікуванні негативних наслідків.

2. Особистий тип негативного ставлення представляє собою страх втрати роботи, занепокоєння з приводу майбутнього, образу на одержувану в ході здійснення змін критику, страх втручання з боку керівництва.

3. Емоційний тип негативного ставлення проявляється в загальній схильності до:

- активного або пасивного опору будь-яким змінам, нестачі залученості,

- апатії до ініціатив, недовіри до мотивів, які обґрунтовують зміни.

Відповідно до зазначеної типологією С.Хеллер рекомендує наступні методи подолання опору змінам [22]:

А) Раціональний тип негативного ставлення:

1. Зрозуміло й докладно пояснити план дій.
2. Описати, що б сталося, якби зміни не почалися.
3. Залучати кожного в команди підвищення якості, демонструвати ефективність змін.
4. Створити діючу від низу до верху програму для реорганізації систем і процесів.

Б) Особистий тип негативного ставлення:

1. Зробити акцент на поліпшення перспектив роботи на майбутнє для кожного.
2. Уявити позитивні і надихаючі плани.
3. Прийняти відповідальність за минулі невдачі.
4. Уявити сценарій передбачуваної вигоди як результату основних змін.

В) Емоційний тип негативного ставлення:

1. Показати на прикладах, чому старі способи більше не працюють.
2. Організувати зустрічі для повідомлення співробітникам деталей плану змін.
3. Продемонструвати, що нова політика не є просто «родзинкою» місяці.
4. Пояснити причини змін і пообіцяти включити працівників в процес.
5. Бути повністю щирим і відповідати на всі питання.

Відомий американський діяч Е. Хьюз виділяє ряд факторів, які сприятимуть подоланню опору змінам на будь-якому підприємстві, включаючи ТОВ «Енергомаш» [17].

Фактор 1. Врахування причин поведінки особистості в організації

Фактор 2. Забезпечення авторитету керівника

Фактор 3. Надання групі інформації про ситуацію і цілі змін

Фактор 4. Досягнення загального розуміння

Фактор 5. Формування у працівників почуття приналежності до групи

Фактор 6. Підтримка змін лідером групи: залучення лідера в конкретне робоче середовище (без відриву від безпосередньої роботи).

Фактор 7. Інформованість членів групи про хід змін

Розглянемо зміст перерахованих факторів докладніше.

1) Врахування причин поведінки особистості в організації. При будь-яких змінах необхідно брати до уваги потреби, схильності і надії тих, кого ці зміни стосуються. Перед тим як взяти участь в процесі змін, людина повинна бачити певний персональний вигравш, який він отримає в результаті цих змін, тоді він навряд чи чинитиме опір зміні.

2) Значення авторитету керівника. Чим вище авторитет керівника, тим більше його вплив на процес змін. Побаження керівника зазвичай є більш потужним стимулом для початку і підтримання процесу змін, ніж побаження того чи іншого його підлеглого. Однак офіційний лідер колективу і реальний лідер (часто неформальний) не обов'язково повинні бути однією і тією ж особою.

Найчастіше неофіційний лідер, що володіє високим авторитетом у трудовому колективі, може мати великий вплив на процес змін. У будь-якому випадку безпосередній керівник має більше влади і впливу, ніж «тренер» зі служби навчання персоналу.

3) Надання інформації групі. У групі може виникнути усвідомлене прагнення до змін, якщо їй надається інформація про те, як буде діяти група в процесі змін, у чому її завдання, як зміниться її робота і т. п., особливо якщо ці дані об'єктивні і в них міститься нова інформація, яка доповнює вже наявну. Чим більшою мірою інформація централізована, доступна, значима і пов'язана з проблемою, тим більше можливостей для успішного проведення змін. Наприклад, інформація, отримана за допомогою анкетування, при правильному використанні може принести більше користі для конкретного трудового колективу, ніж загальні дані про наміри.

4) Досягнення загального розуміння. Сильне прагнення до змін може бути викликане досягненням загального розуміння усіма членами групи щодо необхідності змін, при цьому ініціатива, спрямована на стимулювання змін, буде виходити від самої групи. Для цього співробітники повинні знати, з якими проблемами реально зіткнулась організація, які шляхи для вирішення цих проблем обрані. Факти, здобуті окремими співробітниками або групами, а також аналіз та інтерпретація даних істотно впливають на процес змін. Інформація, отримана одним з членів групи співробітників, більш зрозуміла, більш прийнятна і має більше шансів бути використаною, ніж та, яка надана «зовнішнім експертом». Зокрема, участь у аналізі та трактуванні даних дозволяє зменшити або виключити протидію, що виникає через занадто повільний або занадто швидкий хід справи.

5) Почуття приналежності до групи. Сила протидії змінам знижується, коли співробітники, які повинні випробувати ці зміни на собі, і ті, хто намагається вплинути на хід змін, відчують себе належними до однієї і тієї ж групи. Зміна, яка виходить зсередини, виглядає набагато менш загрозливою і викликає меншу протидію, ніж зміна, яке нав'язується ззовні.

6) Підтримка змін лідером групи. Процес зміни, який включає в себе об'єднання окремих керівників у тимчасові групи з відривом від основної роботи, менш ефективний у разі тривалих змін, ніж процес зміни, в якому керівники беруть участь без відриву від конкретного робочого середовища.

7) Інформованість членів групи. Інформація, що відноситься до необхідності змін, планів змін і їх наслідків, повинна бути доведена до відомих членів групи, яких вона стосується. Процес зміни вимагає цілеспрямованого і продуманого відкриття каналів спілкування. Зокрема, об'єктивна інформація про масштаби і спрямованість змін (знання результатів) полегшує подальші зміни, оскільки люди уявляють, що їх чекає в результаті реалізації стратегії.

Успішна реалізація стратегії змін на підприємстві «Енергомаш» характеризується вмілим застосуванням цілого ряду перерахованих підходів, часто в різних поєднаннях. Аби подолати опір змінам, менеджерам організації доведеться використовувати усі 6 перерахованих методів. Найбільш поширеною помилкою менеджерів є використання тільки одного або обмеженого числа підходів незалежно від ситуації. Це стосується і суворого начальника, який часто вдається до примусу, і менеджера, орієнтованого на своїх співробітників, який постійно намагається залучити і підтримувати своїх людей, і начальника, який завжди маніпулює своїми співробітниками і часто вдається до кооптації, і інтелігентного менеджера, який значною мірою покладається на освіту і спілкування, і, нарешті, менеджера типу адвоката, який весь час намагається вести переговори.

Ми пропонуємо усі вищезазначені методи опору змінам застосувати по відношенню до ТОВ «Енергомаш». Задля покращення якості продукції підприємства можна залучити у виробничий процес нові технології. Цілком може статися так, що при здійсненні даної програми змін опір з боку персоналу перевищить всі очікувані наслідки.

Найбільш дієвими методами подолання опору персоналу організаційним змінам, а тому найбільш прийнятними є саме «м'які» методи.

У разі опору змінам ТОВ «Енергомаш» необхідно перш ніж вдатися до звільнення або заміни співробітників, намагатися залучити їх до процесу змін або переконати в необхідності таких змін. І тільки якщо переконати не вдається, тоді працівника краще звільнити, аби уникнути конфліктних ситуацій на підприємстві.

Що стосується конкретної ситуації, що розглядається на підприємстві «Енергомаш» (залучення нових технологій у виробництво), переконання і інформування є найбільш оптимальними методами.

Таким чином, можна виділити три головні умови, за яких зміни будуть супроводжуватися мінімальним опором [20]:

1. Розвиток корпоративної культури, яка сприяє змінам.

2. Професіоналізм керівництва в проведенні змін, висока кваліфікація співробітників.

3. Система стратегічного планування. Впровадження системи планування розвитку підприємства знижує ймовірність появи «вимушених» змін, що викликають найбільший опір.

На наш погляд, найбільш важливим з цих умов є наявність на підприємстві організаційної культури, за якої у керівників і співробітників сформовано в цілому позитивне ставлення до змін.

Якщо узагальнити, то застосування конкретних методів подолання опору залежить від багатьох факторів і їх вибір залежить від конкретної ситуації.

Опір змінам проявляється на організаційному рівні, рівні групи і індивіда. Менеджери ТОВ «Енергомаш» повинні чітко усвідомлювати, на якому рівні виникає опір і чим він характеризується, це дозволить менеджеру спрямувати зусилля в потрібному напрямку. Однак причини опору стратегічним змінам окремого співробітника можуть перебувати на будь-якому з цих трьох рівнів або на всіх одночасно. Вибір того чи іншого підходу подолання опору змінам визначається як ступенем інтенсивності опору, так і ситуаційними чинниками.

Отже, зміни в будь-якій організації породжують опір з боку працівників. Конкретних універсальних правил подолання опору змінам для усіх організацій не існує, оскільки кожне підприємство має свою специфіку. Разом з тим є цілий ряд методів, які можуть допомогти організації певним чином знизити напругу серед працівників, які не бажають пристосовуватись до змін і не вважають їх необхідними. Аналізуючи методи подолання опору змінам для підприємства «Енергомаш» були запропоновані методи, розроблені Дж. Коттером і Л. Шлезінгером. В цілому вони включають інформування і спілкування, участь і залучення до змін персоналу, допомогу і підтримку, підтримку постійного діалогу з працівниками, застосування маніпуляцій і навіть примусу.

3.3 Розвиток компетенцій персоналу ТОВ «Енергомаш» для ефективної реалізації організаційних змін

В умовах постійної зміни середовища, нових загроз і викликів, підвищення конкуренції на ринку ТОВ «Енергомаш» потребує появи нових технологій, модернізації виробництва, структурних змін. Найбільш гостро на зміни реагує персонал організації. Саме тому керівництву будь-якого підприємства, включаючи «Енергомаш» в період запровадження змін необхідно розробити систему навчання працівників новим компетенціям, володіння якими є вкрай необхідними за умов впроваджених змін. Тільки навчання і перекваліфікація допоможуть працівникам адекватно сприйняти зміни, підлаштуватись до нових умов праці. Недарма багато організацій вважають збільшення вкладень в розвиток персоналу головним чинником в конкурентній боротьбі. І якщо компанія вирішила, що персонал потрібно навчати – це ознака розвитку організації, готової вкладати гроші в своє майбутнє. Великі організації на Заході витрачають на ці цілі до 10% фонду заробітної плати. Ці кошти розглядаються не як прикрі додаткові витрати, а як інвестиції, які в майбутньому обіцяють чималий прибуток [5].

Підприємство «Енергомаш» потребує розширення автономності та самостійності співробітників, що є запорукою зростання продуктивності праці, а значить, і розширення конкурентних переваг компанії.

Будь-яке підприємство буде вдосконалюватися через розвиток працівників. Ефективність праці можна підвищити за рахунок реалізації унікальних індивідуальних здібностей людей – їх знань, умінь і досвіду, особистісних особливостей, які проявляються в поведінці і ставленні до справи, в захопленості і інноваційності. Але в умовах змін працівникам інколи не вистачає тих компетенцій, що вони мають. Саме тому розвиток нових компетенцій працівників є вкрай важливою складовою запровадження змін в організації [9].

Взагалі компетентність – це вміння виконувати свої робочі функції відповідно до передбачених посадою стандартів. Причому компетентність представляє собою демонстрацію вмінь в реальних робочих ситуаціях, а не тільки знання теорії або розуміння того, як це робиться. Іншими словами це комплекс необхідних характеристик (якостей) працівника, які він виявляє в реальній діяльності для успішного досягнення поставлених цілей в конкретних умовах. До компетенцій відносяться як знання і навички, так і особистісні характеристики: вроджений хист, емоційні особливості і вольові установки, які проявляються в поведінці.

Таким чином, ці поняття близькі і взаємопов'язані: щоб бути компетентним (вміти виконувати вимоги), треба володіти компетенціями (мати необхідні ділові якості). У працівників ТОВ «Енергомаш» слід розвивати різного типу компетенції в залежності від тих обов'язків, які вони виконують. До таких компетенцій можна віднести: управлінські, комунікативні, корпоративні (ціннісні) і обов'язково професійні (технічні). На підприємстві «Енергомаш» управлінці і менеджери також потребують удосконалення своїх управлінських вмінь, їм слід розвивати стратегічне мислення, лідерські якості та комунікативні компетенції. Слід розуміти доцільність розробки професійних компетенцій – чи достатньо представлена в компанії ця група людей, наскільки часто відбуваються зміни в їх діяльності і технологіях, які застосовуються ними. З необхідністю розробки компетенцій зустрічається кожна компанія, яка регулярно проводить оцінку персоналу.

Підприємство «Енергомаш» потребує підвищення рівня компетенцій працівників. Змінюючи за допомогою цілеспрямованого навчання і розвитку компетенцій співробітників, організація зможе досягти значних успіхів у впровадженні змін, оскільки мало лише запровадити нові технології у виробництво, необхідно також навчити людей працювати по-новому, в інших умовах. Таким чином, головне завдання розвитку і навчання персоналу полягає в цілеспрямованому процесі підвищення кваліфікації для спеціальної

діяльності, в підвищенні внутрішньовиробничої мобільності та зайнятості співробітників.

Приступаючи до розробки моделі компетенцій для підприємства «Енергомаш», ми дуже уважно ознайомилися з наявними дослідженнями: як з теоретичними узагальненнями кращих практик, так і з детальними рекомендаціями щодо опису компетенцій. Крім того, ми проаналізували моделі компетенцій, прийняті в окремих організаціях. Їх різноманіття свідчить про те, що кожна корпоративна модель є унікальною, вона відповідає «індивідуальності» компанії, тому не може бути механічно скопійована. Перш за все, ми розглянули питання про те, для яких категорій співробітників будемо розробляти модель компетенцій. Єдиного підходу до цієї проблеми не існує: компанії розробляють моделі компетенцій як для всього персоналу, так і виключно для менеджерів. У ТОВ «Енергомаш» переважна більшість співробітників працюють з технічно складними продуктами. Робота на підприємстві вимагає постійного оновлення професійних знань, стратегічного мислення, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Тут кінцевий результат діяльності організації залежить від правильної орієнтованості всіх співробітників, включаючи рядових, а значить, нам необхідно постійно стимулювати розвиток цих якостей на всіх рівнях організаційної ієрархії. Тому ми вирішили, що модель компетенцій повинна розроблятися для всього персоналу. Підприємство «Енергомаш» надає цілий спектр послуг, але в межах одного виду діяльності, тому необхідно прагнути, щоб компанія мала на ринку впізнаваний бренд, сприймалася як єдине ціле. Отже, у всіх співробітників ТОВ «Енергомаш» має бути щось спільне – те, що кожен працівник повинен демонструвати своєю поведінкою незалежно від займаної посади. Природно, в компанії працюють представники багатьох професій, але для успіху в різних підрозділах, посадах, регіонах потрібні різні компетенції. Зараз, в умовах необхідності змін, компетенції працівників повинні бути розширені.

Якщо зібрати разом базові компетенції, потрібні від усіх співробітників, і комплекс спеціальних компетенцій, то вийде досить значний набір вимог до поведінки на робочому місці, який навіть запам'ятати важко. Тому ми прийшли до висновку, що корпоративна модель компетенцій «Енергомаш» має містити як загальні для всіх працівників вимоги, так і специфічні – для конкретних видів діяльності. «Індивідуальні» компетенції визначаються змістом роботи і роллю, яку людина виконує на цій посаді відповідно до очікувань компанії. Основними етапами розробки моделі компетенцій можна назвати наступні [9]:

- 1) Визначення мети і завдань (для чого формуємо і як будемо застосовувати), методології розробки.
- 2) Формування проектних (ої) груп (и) із залученням якомога більшої кількості учасників. Це дозволить в подальшому знизити опір співробітників. Групи можуть бути абсолютно різними за спрямованістю і часом існування.
- 3) Безпосередньо розробка компетенцій.
- 4) Тестування за допомогою оціночних процедур.

Загальна модель компетенцій представлена на рис. 3.2 і має наступний вид:

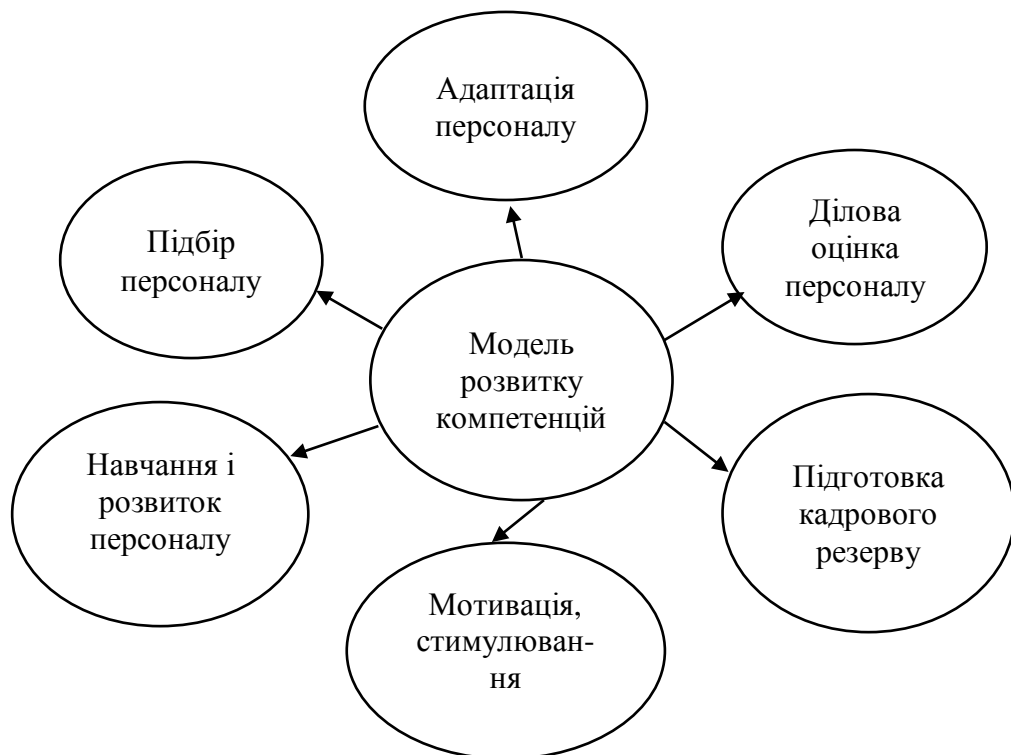


Рис. 3.2 Модель розвитку компетенцій працівників

Дана модель представляє собою план поступового розвитку необхідних компетенцій як у наявних, так і нових працівників. Справа в тому, що працівників з усіма необхідними компетенціями знайти не можливо, організація постійно змінюється і це явище потребує відповідних змін і від робітників, - тобто їх самовдосконалення. Першочерговим завданням HR-менеджерів є підбір такого персоналу, який здатний навчатись новому.

Після того, як відповідні кандидати знайдені, їх необхідно адаптувати до тих умов, в яких живе підприємство. Важливими кроками є також оцінка компетенцій наявного персоналу і підготовка резервних кадрів, які у разі необхідності зможуть замінити собою наявних працівників. Після цього слід розробити і вжити цілий ряд заходів зі стимулювання та мотивування працівників. Навчання і розвиток компетенцій персоналу можна вважати заключним кроком в зображеній моделі.

Аби розвинути відповідні професійні компетенції у робітників, необхідно проводити комплексне навчання за допомогою різних методів. Методи навчання персоналу – способи, за яких досягається оволодіння знаннями, вміннями, навичками.

Професійне навчання – процес формування у співробітників організації специфічних професійних навичок за допомогою спеціальних методів навчання. Форми навчання персоналу можуть класифікуватися за різними ознаками, на рис. 3.3 розглядаються три можливі класифікації [9].



Рис. 3.3 Класифікація методів навчання

Метод навчання персоналу з відривом і без відриву від виробництва є універсальним і включає в себе методи індивідуального та групового навчання, яке може відбуватись як за допомогою пасивних, так і активних методів. Навчання без відриву від виробництва інтегроване з самим виробничим процесом, а тому його результати одразу застосовуються на практиці [2].

Індивідуальні та групові методи навчання відрізняються кількістю наявних на навчанні працівників. При індивідуальному методі навчання з'являється можливість повністю зосередитися на конкретних знаннях і вміннях однієї людини; професійне навчання і перенавчання незайнятих громадян та безробітних; групове навчання вимагає відповідно менше фінансових витрат [2].

Пасивні і активні методи навчання розрізняються за ступенем активності, яку виявляють ті, хто навчається. Наприклад, лекції, які мало зацікавляють працівників, або ділова гра, яка вимагає участі всіх. Розділити методи навчання однозначно на активні і неактивні непросто. Деякі з них є перехідними до практичних занять та самостійної роботи. Безперечно, до активних методів навчання можна віднести розбір конкретних ситуацій, заняття-дискусії з проблем підприємства, а також навчально-практичні конференції з обміну досвідом. Різновидами активних методів навчання зі спеціальними можливостями формування і розвитку соціально-психологічних якостей є рольовий розбір конкретної ситуації (інсценування) і методи соціально-психологічного тренінгу [2]. За видами навчання ділиться на: підготовку нових працівників, перепідготовку, підвищення кваліфікації і розвиток компетенції [2].

Названі методи навчання не виключають один одного, так як навчання в стінах організації може вестись з відривом або без відриву від роботи. Крім того, вони можуть доповнювати один одного, так як навчання в процесі

роботи часто поєднується з навчанням в інших організаціях або навчальних закладах. Після точного визначення рівня компетенції кожного із співробітників прийнято складати план і методику підвищення цього рівня, його розвитку. Для того, щоб визначити, яким чином відбувається розвиток необхідних компетенцій працівників, слід проаналізувати форми навчання на робочому місці і поза ним. Результати дослідження наведені у табл. 3.14 та 3.15.

Табл. 3.14

Класифікація форм навчання на робочому місці для ТОВ «Енергомаш»

Методи підготовки на виробництві	Характерні особливості
Наставництво	Людину, яку навчають, закріплюють за більш досвідченим співробітником і спостерігають, як на практиці виконуються різні процедури і роботи. Після етапу спостереження слідує етап самостійної роботи працівника. Потім співробітник допускається до роботи в організації.
Стажування	Працівник навчається в різних підрозділах компанії або за її межами, отримує нову інформацію про професійну діяльність. Стажування є корисним засобом активізації творчого потенціалу працівників і перегляду старих підходів до роботи
Виробничий інструктаж	Підготовка, введення, адаптація, ознайомлення працівника з новими умовами праці внаслідок проведення змін на виробництві
Зміна робочого місця (ротація)	Отримання знань і набуття досвіду в результаті систематичної зміни робочого місця. В результаті цього за певний проміжок часу створюється уявлення про багатогранність діяльності і виробничих завдань (спеціальні програми молодого покоління фахівців). Таким чином, долається професійна вузькість знань, стимулюється засвоєння нових навичок
Використання робітників у якості асистентів	Підготовка та ознайомлення працівника з новими завданнями
Підготовка проектних груп	Співпраця, здійснювана в навчальних цілях в проектних групах, створюваних на підприємстві для розробки великих, обмежених терміном завдань

Табл. 3.15

Класифікація форм навчання для ТОВ «Енергомаш», що використовуються поза виробництвом

Методи підготовки, які використовуються поза робочим місцем	Характерні особливості

Читання лекцій	Пасивний метод навчання. Проблеми: втота слухачів, відсутність зворотнього зв'язку
Конференції і семінари	Активний метод навчання, участь в дискусіях розвиває логічне мислення і виробляє поведінку в різних ситуаціях (конференція щодо вирішення проблем).

Продовження табл. 3.15

Тренінги	Метод короткострокового навчання, в якому теоретичні блоки матеріалу мінімізовані і основна увага приділяється практичному відпрацюванню навичок і умінь. Цей метод є привабливим саме тим, що передає спресований, практично орієнтований досвід в інтенсивному режимі. Досвідчений тренер, як правило, має певні прийоми, що підвищують ефективність навчання
Ділові ігри	Метод припускає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій і матеріалу, що моделюють ті чи інші аспекти професійної діяльності слухачів
Програмування і комп'ютерне навчання	Інформація подається невеликими блоками в друкованому вигляді або на моніторі комп'ютера. Після вивчення блоку матеріалу працівник повинен відповісти на питання, оцінити глибину розуміння і ступінь засвоєння матеріалу, що вивчається. Після кожної відповіді працівники мають можливість отримати зворотній зв'язок, який би показав його правильність. Основна перевага полягає в тому, що такий метод дозволяє працівнику рухатися у власному, зручному для нього темпі
Рольове навчання	Навчання манері поводитися в конфліктних ситуаціях, при веденні переговорів, причому власники ролей повинні представляти певні точки зору
Методи вирішення виробничо-економічних проблем за допомогою моделей	Моделювання процесів, що відбуваються на конкуруючих ринках. Слухачі розподіляють між собою ролі членів правління конкуруючих між собою фіктивних організацій. За допомогою заданих даних слухачі повинні прийняти відповідні рішення для кількох етапів виробництва важливих галузей (виробництво, збут, фінансування, кадрові питання і т.д.). Проблематичним залишається часто сильно спрощене зображення реальності

Навчання поза робочим місцем має такі переваги:

- заняття проводяться досвідченими експертами;
- використовуються сучасне обладнання та інформація;
- працівники отримують заряд свіжих ідей та інформації.

Всі названі методи навчання не виключають один одного, так як навчання в стінах організації може вестися з відривом або без відриву від роботи. Крім того, вони можуть доповнювати один одного, так як навчання в процесі роботи часто поєднується з навчанням в інших організаціях або навчальних закладах [5].

Ці методи передбачають розвиток у працівників підприємства «Енергомаш» цілого ряду відповідних компетенцій, серед яких головними є інноваційність, клієнтоорієнтованість, стратегічність мислення, вміння працювати в команді і комунікативність.

Впровадження моделі компетенцій відбувається за класикою управління змінами. Якщо спростити модель, то основними зонами уваги можна вважати наступні [9]:

1. Необхідно створити мотивацію до використання компетенцій. Показати співробітникам, що це стане інструментом їх навчання і можливістю розвиватися в компанії. А керівникам дозволить більш обґрунтовано приймати рішення.

До речі, саме такий варіант пропонується компаніям, в яких немає своєї моделі розвитку компетенцій працівників. Необхідно показати хоча б на рівні однієї групи або цільової аудиторії, що оцінка персоналу за компетенціями це «не страшно, а корисно».

2. Максимальне інформування співробітників і залучення їх в процес. Тут, як вже говорилося трохи вище, необхідно працювати, як до розробки, так і після формулювання компетенцій.

Уже в ході цього підготовчого періоду (який може бути реалізований навіть після розробки моделі) буде отримана зворотний зв'язок, виявлені співробітники, які чинять найбільший опір змінам, або ті, на яких можна спиратися у впровадженні нововведень.

3. Після розробки компетенцій необхідно провести перший епізод оцінки з їх використанням і показати ефективність впровадження. Цим самим вирішується завдання «пропаганди» нововведень і зняття опору у частині тих, хто має сумнів (шостий етап моделі змін по Коттеру).

4. Впровадження змін на регулярній основі, закріплення моделі компетенцій на рівні регулярного менеджменту.

Отже, основні зони уваги в процесі впровадження змін – це мотивація, інформування, залучення, пропаганда.

Основними перевагами наявності моделі компетенцій можна назвати наступні [5]:

- компетенції стають для співробітників своєрідними маяками, на які необхідно орієнтуватися, задають стандарти поведінки, що дозволяє бути успішним в даній діяльності;
- в компанії формується розвиваюче середовище (звичайно, при проведенні регулярної оцінки персоналу за компетенціями);
- спрощується процес прийняття рішень;
- значно знижуються витрати на пошук, адаптацію та розвиток персоналу;
- спрощується взаємодія з провайдерами послуг в області оцінки та розвитку персоналу.

Методика впровадження моделі компетенцій включає:

- визначення і конкретизація стандартів поведінки;
- оцінку робочого місця (профілю позиції);
- донесення компетенцій до всіх співробітників організації;
- обговорення в групах, узгодження;
- атестацію, оцінку персоналу.

В цілому, ефективна модель компетенцій повинна відповідати наступним стандартам [5]:

- а) бути легкою для розуміння;
- б) мати просту структуру і описуватись зрозумілою мовою;
- в) бути актуальною для всіх співробітників, хто буде нею користуватися;
- г) враховувати можливі зміни в організації;
- д) містити індикатори поведінки, які не перетинаються;
- є) бути справедливою до всіх учасників, які будуть по ній оцінюватись.

Отже, найпоширенішими методами розвитку компетенцій в цілому і для ТОВ «Енергомаш» конкретно є навчання на робочому місці без відриву і з відривом від основного виробництва на основі досвіду інших, виконання

спеціальних розвиваючих завдань, націлених на підвищення рівня компетентності, участь у тренінгах та семінарах, читання спеціальної літератури, вирішення практичних спільних завдань в динамічному режимі, аби працівники навчились взаємодіяти один з одним і швидко працювати в команді. В цілому головними компетенціями для працівників ТОВ «Енергомаш» в умовах змін повинні бути: працьовитість, націленість на результат, відповідальність і вміння працювати в команді, прагнення до особистісного зростання, розвитку професійних якостей.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Будь-яка організація у сучасному світі повинна бути завжди готовою до змін. Процес змін є закономірним і необхідним явищем для усіх організацій. Фінансова стабільність підприємств сьогодні визначається рівнем мобільності організації та її здатністю швидко адаптуватись до мінливих умов зовнішнього середовища. Взагалі, здатність вчасно впроваджувати зміни є запорукою успіху для усіх підприємств не залежно від галузі виробництва.

Поняття «зміна» можна пояснити як своєрідну відмінність від того, що було, це певне перетворення, що у подальшому потребує адаптації і розвитку. Впровадження змін є вкрай складним процесом для підприємства, що потребує витрат значного обсягу часу, знань і вмінь. Перш ніж запроваджувати будь-які зміни, необхідно чітко розуміти ту сферу, що потребує реформування, усвідомлювати, яким чином можна цих змін досягти і на який результат можна очікувати.

Потреба у змінах на підприємстві не виникає на порожньому місці. Керівники організацій з часом помічають, що ефективність роботи підприємства знижується навіть в умовах збільшення виробництва. З плином часу кількість тих людей, які усвідомлюють, що на підприємстві необхідно впроваджувати зміни, збільшується, однак залишається також і значний відсоток тих, хто вважає, що зміни не здатні змінити ситуацію на краще і навпаки можуть лише погіршити стан справ в організації. Опір змінам з боку персоналу значно ускладнює процес їх впровадження, а тому кожна

організація в таких умовах потребує комплексного плану подолання наявного спротиву.

З огляду на все це управління змінами стає важливою, невід'ємною складовою будь-якого підприємства, а, зважаючи на умови сучасного ведення бізнесу, коли зміни відбуваються постійно і до них необхідно правильно і головне швидко звикати, управління змінами можна цілком вважати тим головним чинником, який необхідний для того, щоб компанія могла адаптуватися до змінних умов ринку і загальносвітової економічної ситуації. Тому для менеджерів підприємств є вкрай важливим вивчення видів змін, особливостей і наслідків їх впровадження в організації.

Організаційні зміни на підприємстві запроваджуються поступово, у декілька етапів. Можливі варіанти поступового впровадження змін у свої роботах пропонували такі вчені як Курт Левін, Фрайлінгер, Фішер, Джон П. Коттер та Л. Грейнер. Узагальнюючи їх класифікації можна виділити спільні риси. В цілому, зміни на підприємстві можна запровадити у шість етапів. Так, на першому етапі впровадження організаційних змін, як правило, необхідно розробити єдину модель нововведень, що включає структуру організації, дані про робочу групу, що впроваджуватиме зміни в організації. Для другого етапу обов'язковим є обґрунтування важливості реалізації змін, також саме на цьому етапі слід визначити усі необхідні заходи для реалізації змін. Третій етап характеризується усвідомленням проблем і виділення можливостей, що здатні покращити ситуацію в організації. Переходячи на четвертий етап, слід оформити технічну характеристику організаційних змін, описати усі технології, види і системи контролю, які керівництво планує застосовувати протягом впровадження змін, проаналізувати усі можливі шляхи вирішення наявних проблем. На п'ятому етапі слід скласти пробний варіант реорганізаційної програми, а на шостому – утвердити остаточний проект змін і комплекс нових методів по вирішенню наявних проблем.

Результати кожного етапу необхідно оцінити за допомогою якісних і кількісних показників. Слід також пам'ятати, що не обов'язково проведені

зміни призведуть виключно до позитивних наслідків і всі в організації будуть підтримувати нововведення. Оскільки реакція персоналу на зміни може бути абсолютно неочікуваною, необхідно вчитися вчасно передбачати реакцію робітників на зміни і застосовувати заходи щодо подолання спротиву.

Організаційні зміни поділяються на безліч видів, детальна їх класифікація наведена у додатках. В цілому можна виділити дві основні групи: це прогресивні і регресивні зміни. Перші представляють собою якісні зміни, завдяки впровадженню яких організація досягає більш високих результатів у своїй діяльності, а другі – це ті зміни, що здатні нашкодити організації. Саме тому програму організаційних змін варто продумувати ретельно.

Головною метою такої програми є розробка і реалізація комплексу заходів щодо вдосконалення підприємства і підвищення рівня його конкурентоспроможності. І хоча для кожної організації ця програма є індивідуальною, в кожній з них повинні бути присутніми наступні розділи: сутність (проект) пропонованих організаційних змін і плани заходів щодо реалізації програми.

Як вже зазначалось вище, опір персоналу організаційним змінам є однією з основних проблем в організаціях під час впровадження змін. Працівники завжди зустрічають зміни з недовірою. Колектив вважає, що будь-яка зміна може торкнутися існуючого укладу на підприємстві і порушити утворений баланс. Персонал чинить опір змінам внаслідок різних причин, серед яких можна виділити невизначеність і нерозуміння наслідків змін; наявність відчуття майбутніх втрат, низької терпимості персоналу до змін, переконання в тому, що зміни не вирішать проблем організації; неприйняття персоналом методів проведення змін і навіть наявність попереднього невдалого досвіду впровадження змін.

Працівники можуть чинити як пасивний опір, не сприймаючи зміни в більшій чи меншій мірі, так і активний, що проявляється у вигляді відкритого виступу персоналу проти впроваджуваних змін. Спротив змінам може бути

індивідуальним, проявляться на рівні підрозділів, вікових чи професійних груп і навіть на рівні організації. Сам керівник повинен адекватно на це реагувати і продовжувати керувати процесом впровадження змін.

Оцінюючи результати запроваджених змін, керівник сам вирішує, чи є вони ефективними. В основному, зміни справляють позитивний ефект на роботу організації.

Існують загальноприйняті способи подолання опору персоналу організаційним змінам. Серед них можна виділити основні: роз'яснення ідей і суті майбутніх змін; пропозиція з боку неформальних лідерів відповідних посад і повноважень в оновленій структурі організації; залучення працівників до прийняття рішень в процесі впровадження змін; стимулювання, підтримка, а за необхідності і підвищення кваліфікації персоналу; маневрування і примус.

Процес впровадження організаційних змін, проблеми спротиву персоналу і можливі шляхи його подолання аналізуються на прикладі українського підприємства «Енергомаш». Задля розробки плану змін для ТОВ «Енергомаш» був проведений комплексний аналіз фінансового стану підприємства на основі звітів балансу досліджуваної організації за 2015-2017 рр.

В ході роботи було виявлено, що ТОВ «Енергомаш» є сучасною компанією, що спеціалізується на продажі гідропневмоапаратури верстатного і металлоріжучого інструменту. Підприємство «Енергомаш» виробляє насоси для вугільних і залізорудних шахт, гірничо-збагачувальних комбінатів і кар'єрів, а також насоси для нафтових родовищ. Аналіз фінансових звітів підприємства засвідчив, що наразі становище підприємства «Енергомаш» є нестабільним, воно потребує інвестицій. Організації слід збільшити асортимент продукції, провести технологічну модернізацію, підвищити рівень компетентності персоналу та інше, щоб збільшити обсяги прибутку і підвищити рівень конкурентоспроможності.

Враховуючи результати SWOT-аналізу, SPACE-аналізу і дані матриці Мак-Кінзі, що застосовувались під час проведення стратегічного аналізу підприємства, можна стверджувати, що підприємство «Енергомаш» є конкурентоспроможним у порівнянні з невеликими підприємствами, однак досліджувана організація відстає від гігантів машинобудівної галузі Запорізької області. Щоб підвищити рівень конкурентоспроможності, підприємство «Енергомаш» повинно втілити в життя запропонований у роботі план організаційних змін. До таких змін належить розширення асортименту продукції, збільшення ринку збуту і диверсифікація каналів постачання, активізація маркетингової політики, технологічна модернізація, підвищення рівня корпоративної культури, створення умов для широкої участі співробітників в перетвореннях та інше. Підприємство «Енергомаш» працює в досить привабливій галузі, має сприятливе конкурентне середовище і тенденцію до постійного розвитку, однак нестійке фінансове положення, відсутність необхідної для нормальної діяльності кількості оборотних активів, високі матеріальні витрати, проблеми з фінансуванням заважають підприємству нормально розвиватись. В цілому, підприємство «Енергомаш» потребує якісної стратегії змін, яка включає зміни цілей, товарів і послуг, що надає підприємство, його структури, культури і технологій виробництва.

Як вже зазначалось вище, зміни потребують розвитку нових компетенцій у працівників. Найпоширенішими методами розвитку компетенцій в цілому і для ТОВ «Енергомаш» конкретно є навчання з відривом і без відриву від виробництва як у формі групових занять, так і індивідуальних. Розвиток нових компетенцій може відбуватись завдяки виконанню спеціальних розвиваючих завдань, націлених на підвищення рівня компетентності, участі у тренінгах та семінарах, читанню рекомендованої літератури, вирішенню практичних спільних завдань, аби працівники навчилися взаємодіяти один з одним і швидко працювати в команді. Ці методи передбачають розвиток у працівників підприємства

«Енергомаш» цілого ряду відповідних компетенцій, серед яких головними є інноваційність, клієнтоорієнтованість, стратегічність мислення, вміння працювати в команді і комунікативність.

В цілому, комплексний аналіз проблеми дає уявлення про необхідність запровадження організаційних змін в усіх організаціях, не є виключенням і ТОВ «Енергомаш». Запровадження змін потребує значних матеріальних витрат, а також великої кількості часу, але вони є вкрай необхідними для виживання будь-якої організації. З урахуванням висновків можна надати наступні рекомендації:

ТОВ «Енергомаш» на даному етапі свого розвитку потребує впровадження комплексу змін. Наявність таких проблем, як засилля конкурентів, незначний асортимент продукції у порівнянні з аналогічними підприємствами області, наявність недостатньо кваліфікованих кадрів, застарілість технологічного обладнання і, як результат всього цього, – нестабільний прибуток, вимагають від керівництва організації запровадження змін. На підприємстві слід провести:

- технологічні зміни: запровадити нові технології, модернізувати прилади, підвищити рівень інноваційності, залучити до співпраці іноземні фірми та відповідних фахівців;

- зміни в стратегії і структурі організації, що стосуються адміністративної сфери, включаючи контроль і управління, впровадження системи оцінки постачальників, автоматизацію фінансово-господарської діяльності підприємства за допомогою впровадження інформаційних технологій, активізацію маркетингової політики, оптимізацію системи оподаткування і посилення системи збуту;

- зміни, що стосуються персоналу: підвищення кваліфікації робітників, розвиток за рахунок навчання необхідних компетенцій, проведення курсів загального менеджменту, підбір нових менеджерів, проведення тренінгів та ділових ігор для підвищення рівня корпоративної культури.

Зміни значно впливають на настрій персоналу і людські взаємовідносини, породжують страх, а тому часто є причиною опору з боку персоналу. Аби подолати опір з боку працівників ми рекомендуємо постійно інформувати працівників про можливі зміни, доводити до їхнього відома необхідність цих змін на прикладах, спілкуватись з персоналом і залучати його до впровадження змін, допомагати і підтримувати протягом усього процесу реалізації змін.

А щоб персонал належним чином сприймав запроваджені зміни і жодним чином не чинив їм опір, слід розвивати необхідні компетенції. Працьовитість, націленість на результат, відповідальність і вміння працювати в команді, а також прагнення до особистісного зростання і розвитку професійних якостей повинні стати головними компетенціями працівників в результаті запровадження змін.

Лише за умови дотримання рекомендацій зміни на підприємстві «Енергомаш» можуть бути проведені належним чином і без надзвичайних ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Адизес И. К. Управляя изменениями / И. К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузин. – СПб. : Питер, 2010. – 223 с.
2. Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений: методики распространенные и результативные. Журнал менеджмента Том 4, № 2, 2006. С. 25–48.
3. Баєва О. В. Основи менеджменту: Практикум/ О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 522 с.
4. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : авто- реф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – Економіка та управління підприємствами / Т. В. Бауліна. – К., 2004. – 20с.
5. Блинов А. Компетенции персонала в современной организации. – URL: http://www.e-executive.ru/without/article_2847/ (дата звернення: 11.11.2019).

6. Блінський П. І., Лук'янова Л. М., Маниліч М. І. Основи теорії менеджменту організацій: Навч.-метод. посібник / П.І. Белінський (заг.ред.). — Чернівці, 1999. — 188с.
7. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009, № 4, С.100-106
8. Войлокова Е.Е., Зюзина М.Л., Шеронова Н.А. сопротивление организационным изменениям. – URL: <http://nnov.hse.ru/management/pshr/publ> (дата звернення: 11.11.2019).
9. Волкова Н. Компетенции персонала. Корпоративний менеджмент. – URL: <https://www.cfin.ru/encycl/competency.shtml> (дата звернення: 23.10.2019).
10. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві // «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 22 (II). – С. 152–158.
11. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д.К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
12. Гавкалова Н. Л. Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах. 2016. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4879> (дата звернення: 10.09.2019).
13. Галицкий В.П. Забезпечення ефективної діяльності організації. – К.: 2002.
14. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // Бізнес-Інформ. – 2013. – № 10. – С. 247–252.
15. Гурлев В. Г., Хомякова Т. С., Букреев К. А. Оценка и анализ экономического состояния предприятий ОАО «РЖДСТРОЙ» УрФО на основе математических моделей системных показателей // Молодой ученый.

– 2015. – №3. – С. 401–409. – URL <https://moluch.ru/archive/83/14718/> (дата звернення: 23.10.2019).

16. Исаева О.М., Кудрявцева В.В., Фомина Ю.К. Сопротивление организационным изменениям: анализ поведения сотрудников на групповом уровне. – URL: <http://nnov.hse.ru/management/pshr/publ> (дата звернення: 11.11.2019).

17. Карамушка Л.М., Толков О.С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2015. № 2. С. 35–42.

18. Киган Р., Лейхи Л. Л. Истинная причина нелюбви к переменам / Корпоративная культура и управление изменениями: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

19. Ладонько Л.С. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві / Л. С. Ладонько, І. В. Ганжа // Науковий вісник Полісся. – 2015. – Вип. 2. – С. 101–108.

20. Матюшенко Ю. В. Види опору персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. – URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17981/1/Матюшенко%20Ю.В.%20ВИДИ%20ОПОРУ%20%20ПЕРСОНАЛУ%20ДО%20ЗДІЙСНЕННЯ%20ОРГАНІЗАЦІЙНИХ%20ЗМІН%20НА%20ПІДПРИЄМСТВІ.pdf> (дата звернення 18.09.2019).

21. Мельник О.Г. Організаційні зміни: сутність та види / О.Г. Мельник, Р.С. Косцик // Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України. – 2009. – Вип. 19.3. – С. 231–235.

22. Методы преодоления сопротивления изменениям. Стратегический менеджмент. – URL: https://studme.org/165906037104/menedzhment/metody_preodoleniya_soprotivleniya_izmeneniyam (дата звернення: 11.11.2019).

23. Мкртычян Г.А., Войлокова Е.Е. Причины сопротивления организационным изменениям. – URL: <http://nnov.hse.ru/management/pshr/publ> (дата звернення: 11.11.2019).

24. Найпак Д. В. Дослідження сутності управління організаційними змінами на підприємствах / Д. В. Найпак // Соціально-економічний розвиток України та її регіонів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Х. : Александрова К. М.; ВД «Інжек», 2001. – С. 151–153.

25. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства / Д. В. Найпак. // Економіка. Управління. Інновації. – 2015. – № 1. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27 (дата звернення: 11.09.2019).

26. Організаційні зміни та організаційний розвиток як об'єкти управління. Навчальний посібник «Економіка і підприємництво, менеджмент». 2015. – URL: https://pidruchniki.com/80555/ekonomika/organizatsiyeni_zmini_organizatsiyiny_ozvitok_obyekti_upravlinnya (дата звернення: 12.09.2019).

27. Панас А.В. Преодоление сопротивления организационным изменениям при внедрении интегрированных информационных систем// Творчество молодых ученых.- 2008. – URL: http://elibrary.fines.ru/materials_files/izv/IzvSPbUEF2008_4_c172_176_s.pdf (дата звернення: 10.10.2019)

28. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. Електронний журнал «Ефективна економіка». – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7150> (дата звернення: 20.10.2019).

29. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. – URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf> (дата звернення: 20.10.2019).

30. Распопов В.М. Управление изменениями: Учебное пособие. – М.: Магистр, 2009. – 233 с.
31. Серіков А. В. Управління організаційними змінами: Навчальний посібник / Серіков А. В. – Харків: Фірма «БУРУН і К», 2013. – 264 с.
32. Степаненко С. В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами» / С. В. Степаненко, С. В. Лукашев // Бізнес Інформ. – 2015. – № 4. – С. 291–297.
33. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. Національний університет «Львівська політехніка». – URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13291/1/026_Sutn%D1%96st%20ta%20eta%20pr_155_161_714.pdf (дата звернення 17.09.2019).
34. Стратегии осуществления изменений (Д.Коттер, Л.Шлезингер). Управление изменениями. – URL: <http://ibcm.biz/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%B8%D0%BE%D1%81%D1%83%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0> (дата звернення: 10.10.2019).
35. Толпежніков Р.О. Методологія управління організаційними змінами на підприємствах. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/84396> (дата звернення: 10.09.2019).
36. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR – менеджера в организации: Пер. с англ. – М.: ООО «ИД «Вильямс», 2007.
37. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер. – СПб.: Книжная палата, 2002. – 74 с.
38. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / Дж. Харрингтон ; пер. с англ. В. Н. Загребельного; под науч. ред. В. В. Брагина. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 192 с.

39. Широкова Г. В. Управление изменениями и развитием организации / Г. В. Широкова. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2005. – 432 с.
40. Янковська Л.А. Засади подолання спротиву персоналу змінам в умовах загострення загроз економічній безпеці підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2014. № 12. С. 4–8.
41. Kotter J. P. Leading Change: Why transformation efforts fail / J. P. Kotter // Harvard Business Review. – 2007. – January.
42. Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979), «Choosing strategies for change», Harvard Business Review, Vol. 57, pp. 106–114
43. Maurer, R. (2010), «Applying what we've learned about change», The Journal for Quality and Participation, Vol. 22 No. 2, pp. 35–38
44. Yılmaz D. & Kılıçoğlu G. Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. European Journal of Research on Education. 2013. № 1(1) . P. 14–21.
45. Cameron E. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change / E. Cameron, M. Green // Kogan Page. – 2011.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Табл. Класифікація змін

Критерії класифікації змін	Види змін
По відношенню до певного об'єкту:	- внутрішні і зовнішні, - кількісні (зростання, збільшення, зменшення) і якісні (розвиток, перетворення), - часткові та системні
За своєю значущістю:	- основні; - додаткові (допоміжні) – зміни, що не впроваджуються самостійно, створюють ресурси або відповідні умови для основних змін, - побічні – зміни, що не пов'язані з основними змінами безпосередньо, необхідні для проведення всіх попередніх змін

За механізмами здійснення:	- поодинокі - здійснювані на одному об'єкті (або лише один раз), - дифузні - здійснюються по відношенню до різних об'єктів
За характером спонукання:	- вимушені, це ті, що впроваджуються не за власним бажанням, з примусу; - привабливі - за власним бажанням.
За джерелами впливу:	- породжені чинниками зовнішнього середовища; - породжені чинниками внутрішнього середовища організації.
За критерієм імовірності подій:	- непередбачені (спонтанні, природні); - планомірні (цілеспрямовані, штучні).
За критерієм глибини тимчасової дії:	- стратегічні; - тактичні; - оперативні.
В залежності від підходу до управління розрізняють:	- еволюційні (поступові); - революційні зміни (швидкі, які передбачають повне оновлення);
За формою:	- групові; - індивідуальні.
За функціональною спрямованістю процесів організації зміни поділяються на:	- виробничо-технологічні зміни; - зміни в управлінні фінансами; - зміни в управлінні маркетингом; - зміни в управлінні персоналом; - зміни в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю; - зміни в управлінні інноваціями;
В залежності від глибини перетворень розрізняють такі типи змін:	- зміни, пов'язані з перебудовою організації (припускають фундаментальну зміну організації, що стосується навіть її місії); - радикальні зміни (організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, злиттям з іншою організацією); - помірні зміни (зміни в одній або декількох функцій менеджменту: в управлінні виробництвом, в маркетинговій сфері); - часткові (слабкі) зміни.

Додаток Б.

Баланс підприємства на 31 грудня 2016 р. можна представити наступним чином у вигляді таблиці (одиниця виміру – тис. грн.)

Актив	На початок звітного року	На кінець звітного року
I. Необоротні активи		
Основні засоби	125,4	435,8
первісна вартість	548,0	921,9
Знос	422,6	486,1
Довгострокові біологічні активи	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-
Інші необоротні активи	637,3	916
Усього за розділом I	762,7	1351,8
II. Оборотні активи		
Запаси	55,7	110,7
Поточні біологічні активи	-	-

Дебіторська заборгованість за товари, послуги, роботи	456,5	1540,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	68,0	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	369,3	135,4
Поточні фінансові інвестиції	-	-
Гроші та їх еквіваленти	66,7	1,4
Витрати майбутніх періодів	-	2,5
Інші оборотні активи	205,8	214,2
Усього за розділом II	1222,0	2004,3
III Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		
Баланс	1984,7	3356,1
Пасив		
I. Власний капітал		
Зареєстрований капітал	52,5	42,0
Додатковий капітал	-	-
Резервний капітал	-	10,5
Нерозподілений прибуток	158,7	452,4
Неоплачений капітал	-	-
Усього за розділом I	211,2	504,9
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-
III. Поточні зобов'язання		
Короткострокові кредити банків	-	1232,9
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	-	-
товари, роботи, послуги	408,0	306,0
розрахунками з бюджетом	321,9	249,6
у тому числі з податку на прибуток	50,9	66,0
розрахунками зі страхуванням	6,1	50,6
розрахунками з оплати праці	-	33,6
Доходи майбутніх періодів	-	-
Інші поточні зобов'язання	1037,5	978,5
Усього за розділом III	1773,5	2851,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-
Баланс	1984,7	3356,1

Звіт про фінансові результати за 2016 рік

Стаття	За звітний період	За аналогічний період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2544,3	1232,6
Інші операційні доходи	243,1	-
Інші доходи	-	-
Разом доходи	2787,4	1232,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2070,4	857,1
Інші операційні витрати	293,3	92,3
Інші витрати	65,5	-
Разом витрати	2429,2	949,4
Фінансовий результат до оподаткування	358,2	283,2

Податок на прибуток	64,5	51,0
Чистий прибуток (збиток)	293,7	233,2

Баланс підприємства на 31 грудня 2017 р. можна представити наступним чином у вигляді таблиці (одиниця виміру – тис. грн.)

Актив	На початок звітного року	На кінець звітного року
I. Необоротні активи		
Основні засоби	435,8	433,4
первісна вартість	921,9	993,4
Знос	486,1	560,0
Довгострокові біологічні активи	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-
Інші необоротні активи	916,0	1228,8
Усього за розділом I	1351,8	1662,2
II. Оборотні активи		
Запаси	110,7	272,9
Поточні біологічні активи	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, послуги, роботи	1540,1	291,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	135,4	279,7

Поточні фінансові інвестиції	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1,4	45,5
Витрати майбутніх періодів	2,5	-
Інші оборотні активи	214,2	163,3
Усього за розділом II	2004,3	1052,9
III Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		
Баланс	3356,1	2715,1
Пасив		
I. Власний капітал		
Зареєстрований капітал	42,0	42,0
Додатковий капітал	-	-
Резервний капітал	10,5	10,5
Нерозподілений прибуток	452,4	597,7
Неоплачений капітал	-	-
Усього за розділом I	504,9	650,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-
III. Поточні зобов'язання		
Короткострокові кредити банків	1232,9	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	-	-
товари, роботи, послуги	306	388,2
розрахунками з бюджетом	249,6	563,1
у тому числі з податку на прибуток	66,0	65,6
розрахунками зі страхуванням	50,6	27,0
розрахунками з оплати праці	33,6	80,7
Доходи майбутніх періодів	-	-
Інші поточні зобов'язання	978,5	1005,9
Усього за розділом III	2851,2	2064,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-
Баланс	3356,1	2715,1

Звіт про фінансові результати за 2017 рік

Стаття	За звітний період	За аналогічний період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3156,3	2544,3
Інші операційні доходи	10,6	243,1
Інші доходи	-	-
Разом доходи	3166,9	2787,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2160,8	2070,4
Інші операційні витрати	654,9	293,3
Інші витрати	174,0	65,5
Разом витрати	2989,7	2429,2
Фінансовий результат до оподаткування	177,2	358,2
Податок на прибуток	31,9	64,5
Чистий прибуток (збиток)	145,3	293,7

Додаток В

Порівняльна таблиця конкурентоспроможності досліджуваного підприємства з підприємствами-конкурентами Запорізької області

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Енергомаш»	ТОВ «Насос енерготехніка»	ПП «Техмаш»	Бердянський завод насосного обладнання
Продукт				
Якість	+	+	+	+
Гарантійне обслуговування	+	+	+	+
Різноманітність асортименту	Низький рівень асортименту у порівнянні з конкурентами, спеціалізація на виготовленні	Висока ступінь різноманітності асортименту, включаючи центробіжні насоси,	Більш високий рівень асортименту у порівнянні з «Енергомаш», виготовлення	Більший асортимент, виготовлення продукції у порівнянні з «Енергомаш» і «Тех-

	виключно насосів.	електродвигуни, редуктори, фільтри та інше.	виключно насосного обладнання.	маш», але менший, ніж «Насос енерго-техніка», окрім насосів є електродвигуни і генератори.
Ціна				
Наявність роздрібною та оптовою торгівлі	+	+	+	+
Наявність гнучкої системи знижок	-	+	-	+
Відповідність: ціна-якість	+	+	+	+
Регіон і умови постачання				
Регіон збуту	Україна, країни СНД	Україна, країни СНД	Україна, країни СНД, ЄС	Україна, країни СНД
Чіткість умов розрахунку і варіантів постачання продукції до замовників	Доставка головними постачальника: Автолюкс, Нова пошта, Міст-експрес, самовивіз	Широка варіативність доставки (Автолюкс, Нічний Експрес, САТ, Євроекспрес, Нова Пошта, Ін-Тайм, Міст Експрес, Гюнсел, самовивіз).	Більш широка варіативність постачання, ніж у «Енергомаш», менша за янших конкурентів	Широка варіативність доставки (Автолюкс, Нічний Експрес, САТ, Євроекспрес, Нова Пошта, Ін-Тайм, Міст Експрес, Гюнсел, самовивіз).
Просування на ринку				
Наявність власного сайту і його інформативність (оцінка за 5-бальною шкалою)	3	5	4	5
Наявність реклами	Практично відсутня, не помітна	Наявна, помітна	Наявна, малопомітна	Наявна, помітна