

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Дослідження системи управління організаційними змінами на підприємстві, на прикладі ТОВ «Пласт-Бокс Україна»

Виконала: студентка 6 курсу, групи БМмз-61
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Петришин М.П.
(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Юрик Н.Є.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Федишин І.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Дослідження системи управління організаційними змінами на підприємстві, на прикладі ТОВ «Пласт-Бокс Україна»

Кваліфікаційна робота магістра: 71 сторінку, 18 рисунків, 4 таблиці, 8 додатків, 47 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – організаційні зміни.

Предмет дослідження – система управління організаційними змінами.

Мета дослідження – вивчення, оцінка та обґрунтування основних шляхів вдосконалення системи управління організаційними змінами на підприємстві, на прикладі ТОВ «Пласт-Бокс Україна».

Методи наукових досліджень: теоретично-пошуковий; дослідницько-аналітичний; фінансово-економічний; аналізування; статистично-порівняльний; моделювання; організаційно-аналітичний; пошуковий та інші.

Сформовано проектні пропозиції щодо впровадження стратегії організаційних змін на основі кризового бізнес-середовища функціонування підприємства; розробки моделі управління організаційними змінами на підприємстві із врахуванням його кризового бізнес-середовища; вдосконалення організаційної культури підприємства як елементу забезпечення ефективності управління організаційними змінами.

Ключові слова: зміна, інновації, управління, організаційні зміни, управління організаційними змінами, стратегія, бізнес-середовище, організаційна культура.

ANNOTATION

Topic on « Study of the management system of organizational changes at an enterprise (LLC “Plast-Box Ukraine” as a case of study) ».

Master Degree thesis consists of 71 pages, 18 figures, 4 tables, 8 appendices, 47 references.

The object of research is the organizational changes.

The subject of the study is the organizational change management.

The purpose of the research is to study, evaluate and substantiate the main ways of improving the organizational change management at the enterprise, using data of Plast-Box Ukraine LLC.

Methods of scientific research that were used when writing the master's thesis: theoretical and research; research and analytical; financial and economic; analysis; statistical and comparative; modeling; organizational and analytical; search and others.

Proposals for the implementation of the organizational changes strategy based on the crisis business environment of the enterprise's functioning have been formulated. The model for managing organizational changes at the enterprise taking into account its crisis business environment has been developed.

The enterprise's organizational culture as an element of ensuring the organizational changes management effectiveness has been improved.

Key words: change, innovation, management, organizational change, organizational change management, strategy, business environment, organizational culture.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ТОВ «ПЛАСТ-БОКС УКРАЇНА».....	11
1.1 Суть та значення організаційних змін на підприємстві	11
1.2 Роль та основні складові процесу управління організаційними змінами.....	16
1.3 Особливості процесу реалізації організаційних змін.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТОВ «ПЛАСТ-БОКС УКРАЇНА».....	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та розвитку досліджуваного підприємства.....	26
2.2 Оцінка фінансово-економічного забезпечення та підтримки системи управління організаційними змінами на підприємстві	31
2.3 Аналіз системи управління організаційними змінами в ТОВ «Пласт-Бокс Україна».....	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ТОВ «ПЛАСТ-БОКС УКРАЇНА».....	40
3.1 Впровадження стратегії організаційних змін із врахуванням кризового бізнес- середовища функціонування підприємства	40
3.2 Розробка моделі управління організаційними змінами на підприємстві із врахуванням його кризового бізнес-середовища	46
3.3 Вдосконалення організаційної культури підприємства як елементу забезпечення ефективності управління організаційними змінами.....	50
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	56
4.1 Екологічні аспекти охорони праці в ТОВ «Пласт-Бокс Україна».....	56
4.2 Організація служби охорони праці та забезпечення пожежної безпеки в ТОВ «Пласт-Бокс Україна».....	58

ВИСНОВКИ.....	63
БІБЛІОГРАФІЯ.....	65
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в мінливих умовах сьогодення зростає потреба здійснення організаційних змін, які торкаються усіх сфер діяльності підприємства, зокрема виробництва та реалізації продукції та послуг, маркетингу, загального керівництва та менеджменту. Даний процес не тільки дозволить підприємствам вийти із кризового стану, подолавши стагнацію, але й забезпечить раціональне й ефективне використання ними всіх наявних ресурсів.

Дослідження, що стосуються особливостей системи управління організаційними змінами на підприємстві здійснювали такі вчені-науковці як: Адізес І.К. [2], Антохов А.А. [3], Гавриш О.М. [5], Гарматюк О. [7; 44], Горбатюк В.В. [14], Гринь Є.Л. [9], Дегтерьова І.О. [11], Деміхов О.І. [11], Драмарецька К.П. [5], Запухляк І.Б. [13], Зелінська Г.О. [13], Кирич Н.Б. [14; 46], Клевчік Л.Л. [3], Ковтун Р.О. [42], Кужда Т. [16-17; 44; 47], Лусте О.О. [3], Машлій Г. [14; 20-21; 44], Мосій О.Б. [14; 21], Овсянюк-Бердадіна О.Ф. [22], Островерхов В.М. [22], Побігун С.А. [13], Приймак Н.С. [27], Чернявська І.М. [42], Шведа Н. [17; 43-44; 47], Юрик Н. [7; 17; 41; 44-47] та інші.

Мета дослідження – вивчення, оцінка та обґрунтування основних шляхів вдосконалення системи управління організаційними змінами на підприємстві, на прикладі ТОВ «Пласт-Бокс Україна.

Завдання дослідження:

1. Дослідження теоретичних аспектів системи управління організаційними змінами на підприємстві.

2. Здійснення організаційно-економічної характеристики діяльності та розвитку ТОВ «Пласт-Бокс Україна».

3. Проведення оцінювання фінансово-економічного забезпечення та підтримки системи управління організаційними змінами ТОВ «Пласт-Бокс Україна».

4. Здійснення аналізу системи управління організаційними змінами в ТОВ «Пласт-Бокс Україна».

5. Впровадження стратегії організаційних змін із врахуванням кризового бізнес-середовища функціонування підприємства.

6. Розробка моделі управління організаційними змінами ТОВ «Пласт-Бокс Україна» із врахуванням його кризового бізнес-середовища.

7. Вдосконалення організаційної культури ТОВ «Пласт-Бокс Україна» як елементу забезпечення ефективності управління організаційними змінами.

Об'єкт дослідження – організаційні зміни.

Предмет дослідження – система управління організаційними змінами.

Методи наукових досліджень: теоретично-пошуковий; дослідницько-аналітичний; фінансово-економічний; аналізування; статистично-порівняльний; моделювання; організаційно-аналітичний; пошуковий та інші.

Інформаційна база дослідження: науково-фахові статті, навчальні посібники, підручники, монографії, нормативні документи, фінансово-статистична звітність ТОВ «Пласт-Бокс Україна».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в авторському представленні теоретично-практичних висновків щодо запропонованих основних шляхів вдосконалення системи управління організаційними змінами в ТОВ «Пласт-Бокс Україна».

Практичне значення результатів дослідження полягає в представленні та обґрунтуванні запропонованих шляхів щодо вдосконалення системи управління організаційними змінами в ТОВ «Пласт-Бокс Україна», а саме: впровадженні ефективної стратегії щодо організаційних змін на основі кризового бізнес-середовища функціонування підприємства; розробці моделі управління організаційними змінами на підприємстві із врахуванням його кризового бізнес-середовища; вдосконаленні організаційної культури підприємства як елементу забезпечення ефективності управління організаційними змінами.

Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності досліджуваного ТОВ «Пласт-Бокс Україна».

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні теоретично-практичні положення та висновки даного дослідження доповідались та обговорювались на II Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (Київ, 17-19 квітня, 2024 р.).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 71 сторінку, 18 рисунків, 4 таблиці, 8 додатків. Бібліографія включає 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ТОВ «ПЛАСТ-БОКС УКРАЇНА»

1.1 Суть та значення організаційних змін на підприємстві

В мінливих умовах сьогодення зростає потреба здійснення організаційних змін, які торкаються усіх сфер діяльності підприємства, зокрема виробництва та реалізації продукції та послуг, маркетингу, загального керівництва та менеджменту. Даний процес не тільки дозволить підприємствам вийти із кризового стану, подолавши стагнацію, але й забезпечить раціональне й ефективне використання ними всіх наявних ресурсів.

Спроможність організацій здійснювати різного роду зміни та впроваджувати інновації – це явна ознака їх готовності до розвитку. Менеджери, котрі беруть на себе відповідальність за реалізацію змін на підприємстві повинні враховувати усі змінні чинники як його зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Говорячи про змінні чинники зовнішнього середовища мається на увазі усі чинники бізнес-середовища, які мають здатність змінюватися і перебувають під впливом різних бізнес-ситуацій. Аналізуючи змінні чинники внутрішнього середовища, можна помітити, що вони також мають здатність змінюватись відповідно до нових стратегічних цілей та завдань організації, які виникають на різних етапах її розвитку. Говорячи про універсальність організаційної структури будь-якого підприємства, варто зазначити, що жодна структура не характеризується даною якістю і тому не може врахувати зміну чинників та своєчасно адекватно реагувати на їх зміни. Саме тоді виникає потреба здійснення організаційних змін. Зазвичай даний процес є витратним та ризиковим і як свідчить досвід, не усім підприємствам його вдається реалізувати.

У період кардинальних змін та структурних перетворень цей процес під силу лише тим підприємствам, які своєчасно реагують на тенденції змін і швидко адаптуються в умовах невизначеності. У своїх наукових працях, зокрема П.

Друкер, вважав, що основним завданням менеджменту ХХІ ст. є формування лідерів змін, якими повинні стати саме підприємства, використовуючи нові підходи та систему управління в умовах невизначеності [2]. Автор розглядав кожен змін як ефективну та корисну, яка сприятиме подальшій діяльності та розвитку даного підприємства. П. Друкер також рекомендував створення умов сприяння здійснення змін, а саме:

- необхідність формування та реалізації стратегії змін;
- розробку методики пошуку та прогнозування змін;
- орієнтація на знаходження рівноваги між змінами та стабільністю [5].

Аналізуючи наукові підходи сучасних вітчизняних та закордонних учених-практиків щодо сутності поняття організаційних змін, то останні зводяться до того, що вони сприяють автономії та розширенню меж повноважень менеджерів в процесі реалізації виробничо-господарських завдань, залученню їх до прийняття управлінських рішень, зростання їх ділової активності, прагнення до саморозвитку тощо [11].

Отже, організаційними змінами можна вважати нововведення, інновації та перетворення, які можуть відбуватися в різних сферах та напрямках функціонування діяльності підприємства, а саме:

- зміна мети, місії, цілей та стратегії підприємства;
- повна чи часткова зміна організаційної структури підприємства;
- зміна технічних та технологічних процесів;
- перехід на виробництво нових видів продукції чи надання нових видів послуг.

Аналізуючи проблеми сьогодення, тобто проблеми функціонування підприємств в умовах війни, зазначимо, що їх вирішення буде залежати від здійснення адаптивного та гнучкого управління організаційними змінами. Першочерговим і складним завданням при цьому буде здійснення процесу планування організаційних змін, який, у свою чергу, включає в себе визначення:

- сфери та масштаб здійснення даних змін;
- строки реалізації змін;

- величини різного роду витрат;
- відповідальних осіб.

Такий підхід до планування дозволить врахувати особливості, складність та характер здійснення організаційних змін на підприємстві. На нашу думку організаційні зміни – адекватна реакція викликам та запитам зовнішнього середовища, що, одночасно, породжують необхідність здійснення внутрішніх змін організації як прояв захисної реакції від різного роду невизначеностей та криз.

Потрібно зауважити, що організаційні зміни супроводжуються процесом руйнуванням та трансформації традиційних та звичних для підприємства цінностей, філософії, типів мислення, стереотипів поведінки його працівників, які, зазвичай, на перших порах чинять опір таким змінам. Такі їх дії пов'язані із побоюванням приймати ризикові рішення, діяти на «навмання» і, при цьому, брати на себе додаткову відповідальність, а також відчуттям невпевненості та невизначеності щодо майбутнього як їх самих, так і самого підприємства зокрема.

Безперечно, що здійснення організаційних змін та подолання опору таким змінам багато в чому буде залежати від специфіки діяльності конкретного підприємства, рівня новаторства та креативності як його керівників, так і його працівників. При цьому, необхідно відмітити необхідність існування на підприємстві комплексної системи управління змінами, котра повинна бути дієвою не тільки формально, але й реально. Дана необхідність набула своєї актуальності і особливо загострилась з початком повномасштабної війни в Україні. Передусім це стосується тих підприємств, які виробляють продукцію чи надають послуги стратегічно важливі для нашої країни саме в умовах війни. Тому, щоб вижити в таких важких умовах, не втративши своїх конкурентних позицій, а також зберегти стабільність та підтримувати власний розвиток, підприємствам необхідно втілювати в життя ті плани, які ініціюють і сприяють своєчасному проведенню будь-якого роду змін, в тому числі і організаційних.

Щоб розібратися із суттю та необхідністю змін на підприємстві, потрібно проаналізувати їх з точки зору системного підходу, де однією із найважливіших властивостей є динамічність. Дана характеристика дозволяє стверджувати, що

підприємство як динамічна система перебуває у відносному спокої, тобто постійно та безперервно змінюється. Відповідно до цього змінюються і всі його складові, а саме: керуюча і керована системи; система управління; технології; техніка; професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників; поведінка працівників; організація виробничо-господарської діяльності; цілі, стратегія, місія, мета, завдання; продукція (послуги).

Класифікація існуючих на підприємствах організаційних змін подана на рис. 1.1.

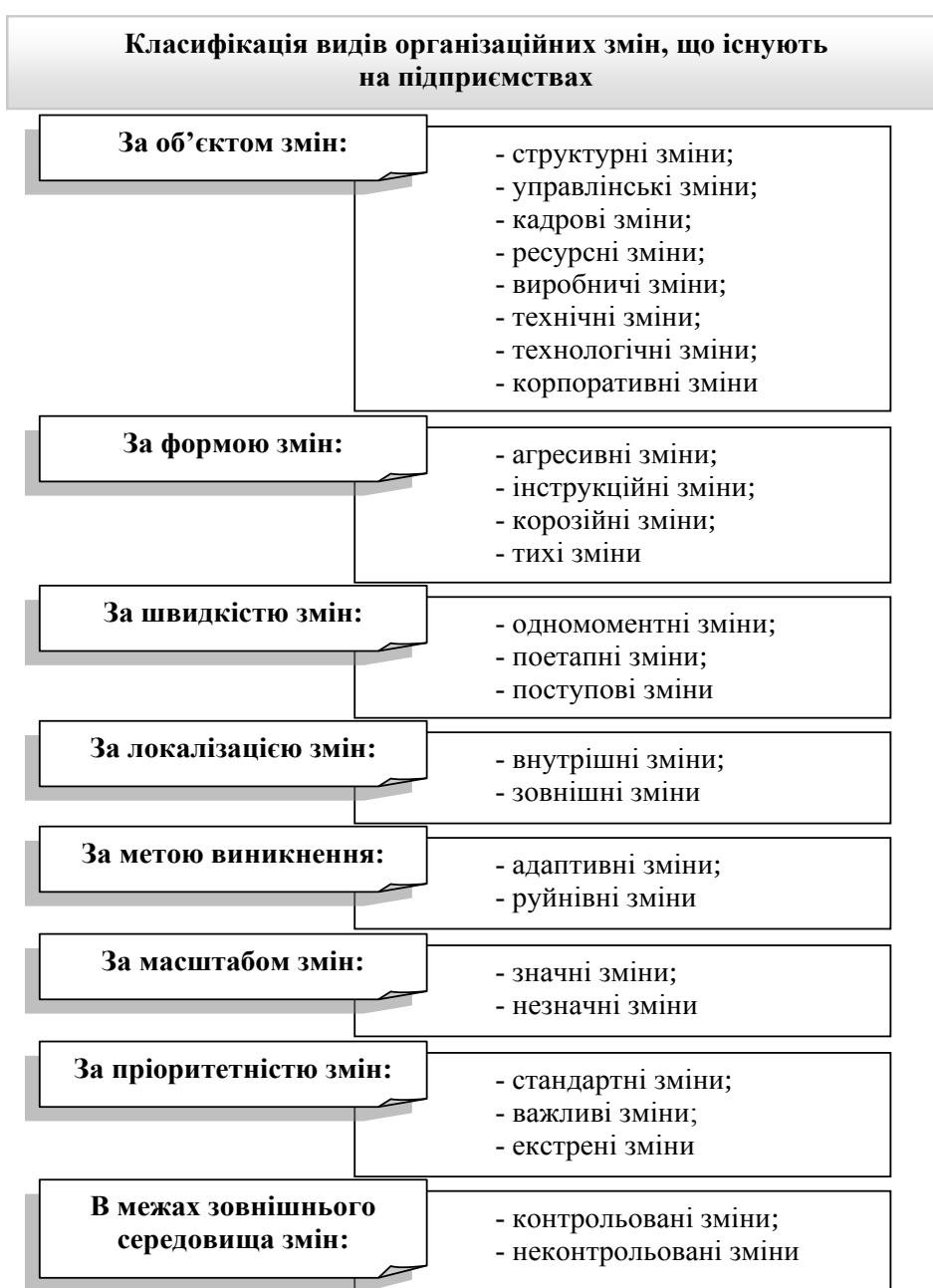


Рисунок 1.1 – Класифікація існуючих на підприємствах організаційних змін

Представлена на рис. 1.1 класифікація організаційних змін:

- дозволяє комплексно підійти до визначення змісту поняття організаційних змін та рівня їх впливу на суб'єкт господарювання;
- сприяє удосконаленню процесу управління впровадження та реалізації організаційних змін у діяльність підприємства чи організації;
- дає змогу здійснювати ефективний контроль проведених організаційних змін на різних етапах їх реалізації;
- є основою побудови системи управління організаційними змінами на підприємстві в цілому.

На рис. 1.2 представлені внутрішні та зовнішні причини виникнення організаційних змін на підприємстві.

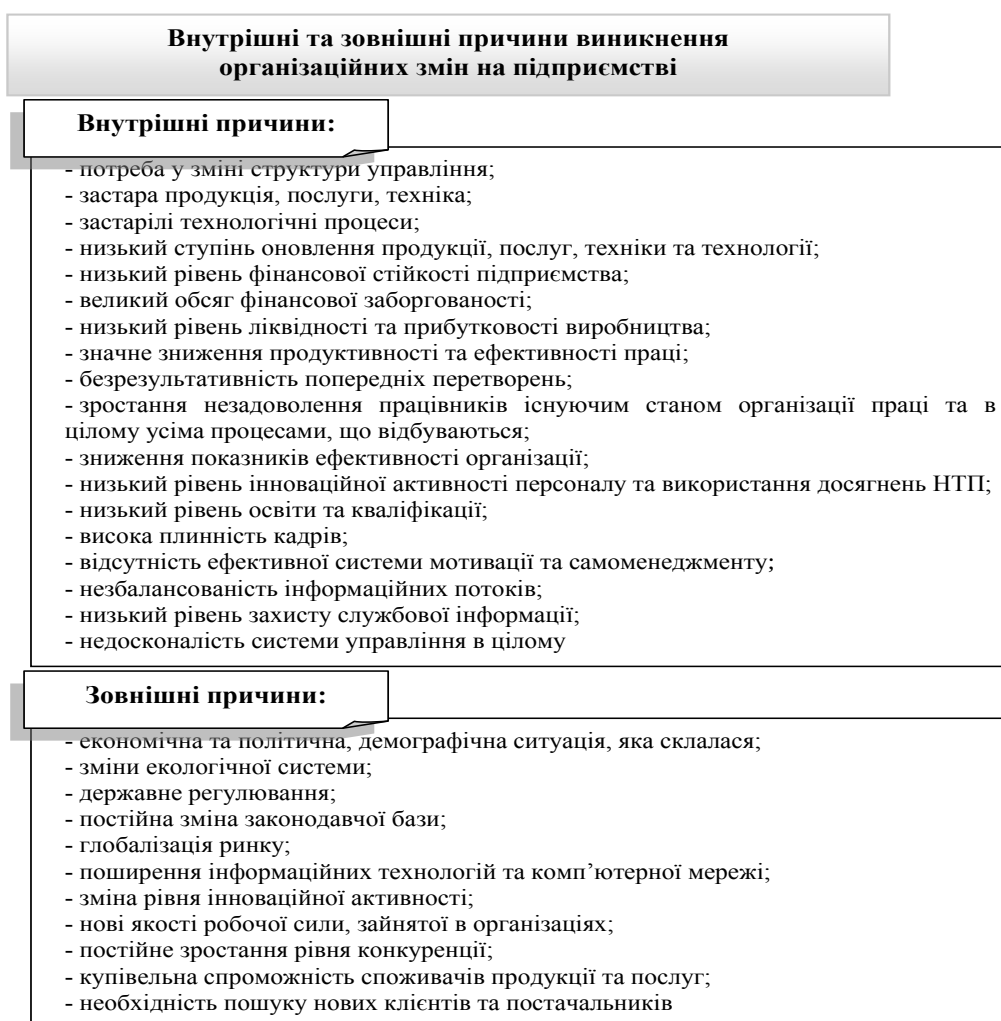


Рисунок 1.2 – Внутрішні та зовнішні причини виникнення організаційних змін на підприємстві

Аналізуючи вплив даних чинників на впровадження стратегії змін на підприємстві, слід зазначити, що це непростий і дороговартісний процес, котрий можуть здійснити не всі підприємства та організації, особливо в умовах війни. Останні повинні характеризуватися особливою адаптивністю, гнучкістю, інноваційністю, динамічністю та креативністю. З цієї точки зору організаційні зміни повинні розглядатися як комплексне поєднання новітніх підходів, принципів, засобів та прийомів, а також їх практичне використання підприємствами в процесі впровадження змін та інновацій, тобто ефективне поєднання змістовної та процесної складових останніх.

Потрібно зазначити, що на процес впровадження та реалізації змін можуть негативно впливати різноманітні чинники такі, як: організаційні, управлінські, технічні, економічні, юридичні, соціальні, психологічні. Саме два останніх чинники пов'язані із працівниками та колективним сприйняттям або несприйняттям змін в організації. Це проявляється через опір, який чиниться як з боку самих працівників, так і, у деяких випадка керівництва організації. Даний опір змінам зумовлений здебільшого соціально-психологічними факторами, такими, як: боязню втрати роботи; невизначеністю; ризиком; небажанням щось змінювати тощо. Виходячи з цього, потрібно пам'ятати, що будь-які зміни, в тому числі і, організаційні пов'язані із зміною звичних, сталих та традиційних для працівників філософії, цінностей, норм та правил поведінки тощо. Саме тому цей процес повинен бути не примусовим, а усвідомленим як з боку керівництва, так і усіх працівників підприємства. Для цього керівники підприємства повинні володіти авторитетом, лідерськими якостями та вмінням здійснювати ефективну комунікацію щодо необхідності здійснення змін та впровадження інновацій.

1.2 Роль та основні складові процесу управління організаційними змінами

Управління організаційними змінами – це складний та скоординований процес успішної реалізації змін, при якому використовують системний та

комплексний підходи, які передбачають застосування спеціальних інструментів, ресурсів та знань.

Трансформаційні зміни підприємств здійснюються з різних причин, пов'язаних із розширенням діяльності в нових галузях, зміцненням ринкових позицій, зниженням витрат, підвищенням продуктивності та ефективності роботи. Тому, якщо під час впровадження та реалізації організаційних змін керівництво обере неправильну стратегію та тактику, то це зможе призвести до великих витрат і цілковитого несприйняття змін.

Завдання процесу управління змінами полягає в:

- адекватній оцінці мінливих ситуацій, які відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства;
- правильному відборі змін;
- ефективній реалізації змін та нововведень.

Успішне виконання даних завдань дозволить згуртувати весь колектив і спрямувати всі його зусилля на досягнення позитивних змін, підвищивши ефективність діяльності підприємства загалом.

Швидкий НТП і НТР, розвиток новітніх технологій, мінливість зовнішнього бізнес-середовища призвели до необхідності створення на підприємствах ефективної системи управління змінами. Сьогодення вимагає освоєння нових підходів та нових ролей як від керівництва, так і від усього персоналу підприємства, починаючи від освоєння автоматизованих процесів і закінчуючи залученням штучного інтелекту. Тобто, важлива увага приділяється креативним та інноваційним управлінським підходам.

Отже, основною метою управління змінами поряд із досягнення високих результатів діяльності підприємства є ефективне впровадження інноваційної стратегії змін, при якій відбувається збереження цілісності підприємства як системи. Саме тому, в умовах війни, практика управління змінами стала дуже популярною [13].

В табл. 1.1 представлено суть поняття «управління змінами» з точки зору різних наукових підходів.

Таблиця 1.1 – Суть поняття «управління змінами» з точки зору різних наукових підходів

Суть поняття «управління змінами» з точки зору різних наукових підходів	
1	Процесійний підхід, де управління змінами розглядається як процес реалізації інноваційної стратегії і тактики
2	Функціональний підхід, де управління змінами розглядається як процес реалізації відомих управлінських функцій (планування, організації взаємодії, мотивації, контролю)
3	Системний підхід, де управління змінами – механізм впливу зовнішнього середовища на підприємство й навпаки
4	Ситуаційний підхід, який розглядає управління змінами як процес необхідності змін в певній управлінській ситуації, вміння передбачати наслідки впровадження змін щодо конкретної управлінської ситуації
5	Поведінковий підхід, де управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін, а успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації
6	Організаційний підхід, де управління змінами передбачає аналізування зовнішніх та внутрішніх організаційних чинників підприємства, що визначають можливості проведення змін на підприємстві
7	Компетентнісний підхід, де управління змінами передбачає залучення високо професійних та компетентних працівників, що володіють потрібними теоретичними та практичними навиками для досягнення визначених мети, цілей та завдань змін
8	Адаптивний підхід, де управління змінами – процес пристосування підприємства до змін та динаміки зовнішнього середовища
9	Комплексний підхід розглядає управління змінами як процес, зумовлений впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що включає ініціювання змін (визначення необхідності змін; їх планування та організацію; формування системи мотивації змін; регулювання змін, їх впровадження та контроль; здійснення корегування змін)

Розглянувши суть поняття «управління змінами» з різних позицій можна вважати, що це складний та неоднозначний процес забезпечення інноваційного розвитку будь-якого підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

У більш ширшому розумінні управління організаційними змінами розглядають як процес управління переходу підприємства з одного стану до

іншого, який передбачає пошук нових можливостей, ресурсів, станів, а також покращення та оновлення всієї його діяльності.

Виходячи із суті поняття «управління змінами», можна припустити, що воно включає в себе три взаємопов'язані між собою компоненти, а саме:

1. Людський компонент (керівники та працівники, тобто ті, хто буде приймати рішення, нести відповідальність і реалізовувати зміни; особи, які будуть фінансувати зміни; особи, які будуть санкціонувати зміни).

2. Технічний компонент (процеси та набір інструментів для управління змінами).

3. Стратегічний компонент (мета, цілі та завдання; стратегія змін).

Отже, для успішного управління змінами потрібно підходити до цього процесу комплексно і як до сутності майбутніх змін, і як до певного проєкту, і як до нового стратегічного завдання на основі організаційної та фінансової підтримки.

Швидкі темпи розвитку ринку і ринкової інфраструктури спонукають підприємства до необхідності створення нових форм, методів та прийомів управління змінами. В умовах війни більшість вітчизняних підприємств не в змозі своєчасно та якісно реагувати на мінливість зовнішнього середовища. Серед причин такої ситуації виділяють:

- недосконалість механізмів системи як управління змінами, так і управління загалом;

- неузгодженість всієї системи виробничо-господарської діяльності підприємства;

- відсутність або неефективність систем планування, обліку та контролю.

Тому необхідність трансформаційних перетворень для таких підприємств стає неминучою і вимагає великих зусиль як керівного складу підприємства, так і всього його персоналу. А це, у свою чергу, вимагає від керівників прийняття інноваційних рішень, які вирізняються своєю новизною, креативністю та гнучкістю. Саме такими ж якостями характеризується технологія управління організаційними змінами на сьогоднішній день.

На рис. 1.3 представлено складові технології управління організаційними змінами.

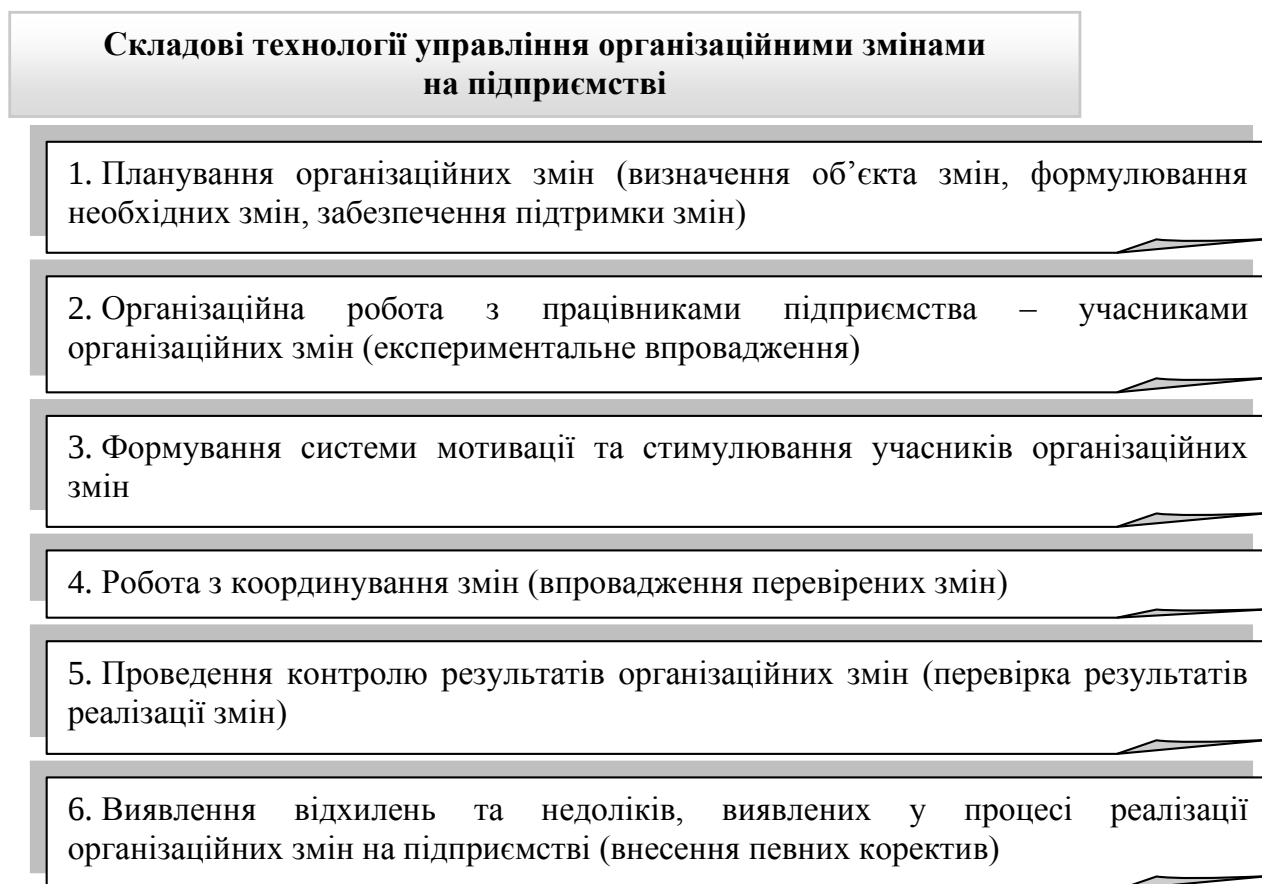


Рисунок 1.3 – Технологія управління організаційними змінами на підприємстві [27]

Аналізуючи представлену технологію управління організаційними змінами на підприємстві, можна помітити, що вона здійснюється на основі послідовної реалізації основних функцій менеджменту, кожна з яких відіграє важливу роль в даному технологічному ланцюгу.

Етапи процесу управління змінами в організації представлені на рис. 1.4.

Варто зазначити, що в кінцевому результаті ігнорування даними етапами може призвести до небажаних наслідків і болісно відобразитися на діяльності колективу в цілому.



Рисунок 1.4 – Етапи процесу управління змінами в організації

Отже, процес управління змінами та інноваціями повинен здійснюватися на основі принципів керованості та адаптивності, що дозволить як успішно здолати кризові ситуації на підприємстві, так і заздалегідь передбачати їх.

Управляючи змінами, керівництво підприємства, робить все можливе, щоб стабілізувати процес розвитку, тобто зробити його повністю керованим. А для цього механізм управління змінами необхідно відобразити в загальній стратегії розвитку підприємства, враховуючи майбутні зміни процесів і об'єктів бізнес-середовища, а також чинників позитивного та негативного впливу. Тоді ефективність процесу управління змінами буде визначатися рівнем сприяння даним процесом досягненню корпоративних цілей підприємства.

Виходячи з цього, можна вважати, що процес управління змінами – це не тільки теоретичні знання про здійснення управління в умовах інноваційного розвитку, але й мистецтво, яке потребує набуття різноманітних практичних

навиків щодо переконання себе (з позиції керівника) та інших працівників в необхідності здійснення змін на користь як самого підприємства, так і його працівників. У цьому випадку і керівний склад і його весь персонал мають орієнтуватися на краще майбутнє для свого підприємства, повинен бути підготовлений до постійних змін. А ефективно сформована стратегія змін підприємства повинна враховувати швидкість розвитку суспільства, що постійно зростає.

Отже, процес управління організаційними змінами є однією із важливих проблем сучасного менеджменту, котрий передбачає здійснення змін та реалізацію інновацій у всіх сферах діяльності підприємства, масштабність яких буде залежати від складності викликів його зовнішнього і внутрішнього середовища.

1.3 Особливості процесу реалізації організаційних змін

Практичний досвід діяльності багатьох ефективно діючих підприємств свідчить про те, що навіть на таких підприємствах процес реалізації організаційних змін є неминучим, бо саме зміни породжують стабільність, яка, у свою чергу, є гарантом їх результативності та прибутковості.

До основних особливостей процесу реалізації організаційних змін належить:

- довготривалість (досить багато часу відведено на підготовку, безпосереднє впровадження, а також здійснення контролю);
- альтернативність (можливість вибору з деякої кількості альтернатив найбільш оптимальної);
- системність (даний процес носить системний характер і торкається всього підприємства);
- невизначеність (при здійсненні даного процесу виникає дуже багато непередбачених та проблемних аспектів);
- врахування людського чинника (в процес реалізації організаційних змін задіяна значна кількість працівників і він торкається їх інтересів).

На рис. 1.5 представлена послідовність етапів впровадження організаційних змін.



Рисунок 1.5 – Етапи впровадження організаційних змін на підприємстві

Реалізація даних етапів не тільки вимагає від керівництва прийняття чітко продуманих стратегічних та тактичних рішень, але й сприйняття та впровадження їх усіма працівниками підприємства. Ефективність реалізації організаційних змін оцінюється наступним: вмінням передбачати та прогнозувати зміни; ступенем сприйняття змін; кількістю змін; масштабністю змін; готовністю підприємства до впровадження змін; готовністю підприємства до переходу функціонування в умовах змін; рівнем закріплення реалізованих змін.

Аналізуючи організаційні зміни, варто зазначити, що вони здійснюються зазвичай у двох випадках:

1) коли підприємство прагне до кардинального покращення своєї діяльності, тобто намагається забезпечити перехід від вищого рівня розвитку до ще вищого. Даний вибір вважається адаптаційним, тобто підприємство своєчасно і правильно реагує на виклики зовнішнього середовища, що, у свою чергу, дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати наявні ресурси та неможливе застій в організаційному розвитку;

2) коли підприємство опинилося в кризовому стані і необхідні серйозні зміни такі як скорочення або переорієнтація діяльності. Даний напрям передбачає реалізацію більш кардинальних змін в організації, вказуючи на те, що на практиці не існує нічого стабільного, навіть в діяльності економічно сильних підприємств та організацій.

Отже, організаційні зміни можуть проявлятися і як реакція на кризу, і як процес реалізації нової стратегії змін.

Цілеспрямований процес реалізації організаційних змін на будь-якому підприємстві неможливий без розуміння суті принципів та підходів, які повинні стати основою даного процесу.

З метою ефективної реалізації організаційних змін керівництво підприємством повинно дотримуватися наступних принципів:

1) відповідності – рівень взаємодії зовнішнього середовища повинен відповідати рівню взаємодії внутрішнього середовища та потенціалу підприємства;

2) послідовності – дотримання певної почерговості реалізації організаційних змін із врахуванням фактору часу;

3) чіткості – необхідно просто та лаконічно формувати завдання та формулювати цілі;

4) деталізації – інформування про майбутні зміни та їх необхідність реалізації має бути продумане до найменших деталей;

5) інформованості – донесення правдивої інформації є необхідною передумовою успішних змін;

6) командної роботи – наявність практичних навичок формування команди та залучення до її роботи представників основних зацікавлених груп;

7) залученості персоналу – створення відповідних умов, які сприяли б залученню усіх працівників підприємства до процесу реалізації організаційних змін;

8) стимулювання – створення такої мотиваційної системи, яка, в процесі реалізації змін, була б певним гарантом його професійного розвитку;

9) невизначеності – ставитися з розумінням до непередбачуваного стану;

10) результативності та ефективності – вміння оцінювати перспективи діяльності щодо впровадження та реалізації змін за допомогою контролю та корегування.

Представлені принципи відображають суттєві положення ефективності функціонування підприємства як системи, що постійно розвивається. Чітке дотримання в практичній діяльності даних принципів дозволить підприємству забезпечити як формування системи ефективного управління, так і результативне впровадження змін, що позитивно вплине на організаційний розвиток останнього. Таким чином, стає зрозумілим, що опираючись на вищевикладені принципи, процес управління змінами на підприємстві носить адаптивний, логічний й цілеспрямований характер і є важливим елементом інноваційної діяльності будь-якого підприємства чи організації, яке прагне розробити таку стратегію, яка б забезпечувала його ефективне функціонування, а також постійний розвиток в сучасному мінливому бізнес-середовищі.

Таким чином, можна констатувати, що організаційні зміни торкаються всіх сфер діяльності підприємств та організацій на усіх рівнях менеджменту, а також сприяють досягненню поставлених мети та цілей діяльності підприємства. У свою чергу, спроможність підприємства розробляти і впроваджувати необхідні зміни є запорукою підвищення ефективності, результативності та подальшого його розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТОВ «ПЛАСТ-БОКС УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та розвитку досліджуваного підприємства

Досліджуване підприємство ТОВ «Пласт-Бокс Україна» розпочало свою діяльність й професійно-виробничий розвиток як юридична особа розпочинаючи із 28 квітня 2004 р., адже, саме в цей період дана організація й була зареєстрованою. Місцем розташування цього ТОВ являється місто Чернігів, за адресою: 14014, м. Чернігів, вул. Ушинського, буд. 14.

У 2005 р. на території України було збудовано та відкрито перший завод, в діяльності якого було запроваджено найкращі традиції ведення європейського рівня бізнесу із поєднанням сучасної стратегії його розвитку тощо. Все це посприяло тому, що вже протягом 2011 р. було відкрито в Україні другий завод по виробництву пластикових відер та пластикової упаковки, що характеризувався сучасним технологічним забезпеченням.

Організаційно-правовою формою даного підприємства є наступна – Товариство із обмеженою відповідальністю; скорочено – ТОВ.

Основним видом діяльності даного підприємства згідно КВЕД є виробництво тари із пластмас.

Варто також зазначити і те, що ТОВ «Пласт-Бокс Україна» є беззаперечним лідером серед існуючих виробників пластикових відер та пластмасових упаковок в Україні. Дане підприємство провадить власну діяльність на основі отриманих сертифікатів якості, а саме: ISO 22000: 2005 (Додаток А) та ISO 9001:2015 (Додаток Б) [29; 30; 36].

Досліджуване підприємство є досить сучасно розвинутим та характеризується позитивним динамічним розвитком. Крім цього, дане ТОВ провадить власну діяльність на основі іноземних інвестицій, що складають 100 %.

Головний акціонер цього підприємства – це фірма «PLAST-BOX S.A», яка відноситься до складу провідних польських підприємств, що є виробниками саме пластикових відер.

Головним учасником цього ТОВ є юридична особа – «Юридична особа за законодавством Республіки Польща (м. Слупськ) – Акціонерне товариство з переробки штучних матеріалів «Пласт-Бокс».

Дане Товариство є юридичною особою із моменту його державної реєстрації згідно законодавства України, а також володіє: відокремленим майном; самостійним балансом; поточними рахунками в національній та іноземній валютах; круглою печаткою із своїм власним найменуванням; ідентифікаційним кодом й емблемою або знаком для товарів і послуг; кутовим штампом й іншими штампами; фірмовими бланками; емблемою та товарним знаками, іншими реквізитами, що встановлені для юридичних осіб, які здійснюють підприємницьку діяльність тощо.

Також Товариство несе відповідальність згідно своїх зобов'язань щодо свого наявного майна, на яке, у відповідності до діючого законодавства України, може бути здійснено звернення щодо його стягнення.

Варто зауважити, що дане Товариство не несе відповідальності щодо зобов'язань держави, а держава, у свою чергу, не несе відповідальності щодо зобов'язань цього Товариства.

ТОВ також не несе відповідальності щодо зобов'язань його учасників. Самі учасники ТОВ не несуть відповідальності за його зобов'язаннями, й несуть ризик збитків, що пов'язані із діяльністю цього Товариства, але тільки в межах вартості своїх власних вкладів. Учасники Товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями в межах вартості невнесеної частини вкладу кожного із учасників.

Основною місією ТОВ «Пласт-Бокс Україна» є виготовлення полімерної упаковки із дотриманням та збереженням її високої якості, при якій враховуються як специфічні потреби клієнтів, так і здійснюється сприяння успішному та

ефективному просуванню продукції для замовників та клієнтів на споживчому ринковому сегменті.

Забезпечення та збереження високої якості литої тари та упаковки виступає головним принципом щодо діяльності ТОВ «Пласт-Бокс Україна».

Крім цього, постійне оновлення наявних, а також впровадження на даному підприємстві ряду сучасних технологій та систем контролю щодо забезпечення рівня якості й безпеки своєї продукції, використання найякіснішої сировини, виступає саме тією гарантією підтримки стабільності параметрів надійності та високих фізико-механічних властивостей упаковки й тари, а також і дотримання необхідного рівня санітарно-гігієнічних норм тощо [36].

Оцінка щодо стану системи управління організаційними змінами на досліджуваному підприємстві потребує, передусім, аналізу динаміки кількості працівників та змін результатів у їх заробітній платі, адже, саме від даних показників, або іншими словами – соціально-економічних факторів, й залежить подальша ефективна та дієва його діяльність тощо.

Отже, на рис. 2.1 відображено динаміку кількості працівників ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки.

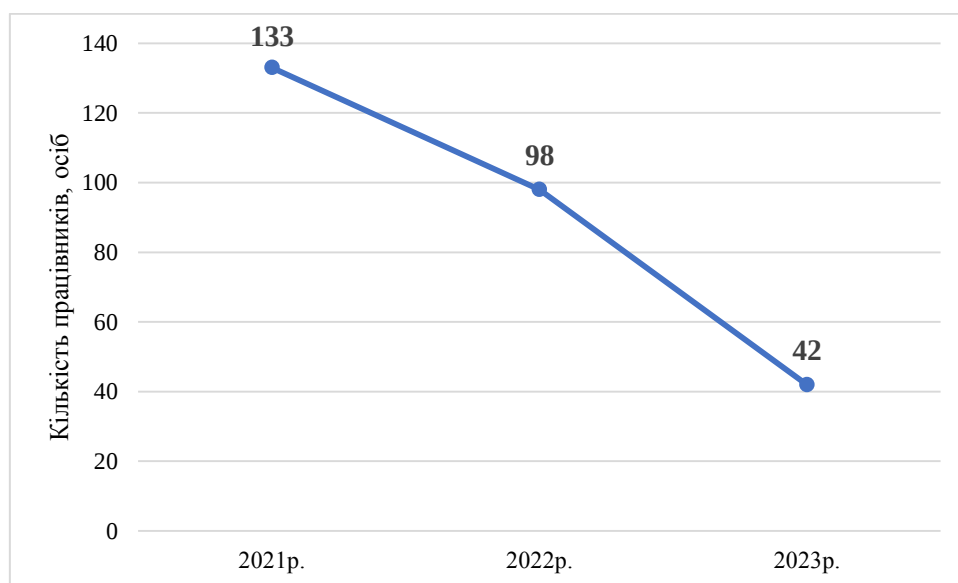


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості працівників ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки, осіб

Примітка: сформовано самостійно на основі даних фінансової звітності [38-40]

Із представленого графіка помітна значна спадна тенденція даного показника, особливо у порівнянні даних за 2023 та 2021 роки: скорочення показника щодо чисельності персоналу на підприємстві склало менше на -91 особу або на -68,42 % у співставленні даних, відповідно.

Взагалі визначена динаміка щодо кількості працівників підприємства носить негативний характер та має досить стрімку динаміку щодо їх скорочення. Так, за 2021 р. на досліджуваному підприємстві працювало 133 працівники; за 2022 р. – станом на кінець даного періоду діяльності загальна кількість працюючих на ТОВ складає 98 осіб, тобто на -35 осіб або на -26,32 % менше, порівняно із даними за 2021 р.; за 2023 р. – на ТОВ залишилося працювати лише 42 особи, що є на -56 осіб або на -57,14 % менше відносно результатів цього показника в 2022 р.

Проте, дана негативна ситуація має цілком логічне пояснення, котре пояснюється у звіті щодо діяльності даного підприємства.

У зв'язку із тим, що 24.02.2022 р. росія здійснила повномасштабне вторгнення на територію України, й по всій країні оголошено воєнний стан, основна організаційно-виробнича діяльність даного ТОВ була призупиненою та на далі відбувається складних умовах. Крім цього, 19.03.2022 р., в наслідок попадання ворожої ракети в будівлю даного підприємства, вогнем було знищено наступне, а саме: власне будівля виробничого цеху із виготовлення пластмасових виробів разом із адміністративними приміщеннями, виробничі обладнання, ряд складів, інвентар, сировина, готова продукція, товари, оргтехніка, меблі, документація, а також й інше основне та додаткове майно, що знаходилися в даній будівлі. Саме тому, у зв'язку із такими важкими подіями дане підприємство було неспроможним продовжувати власну основну виробничу діяльність, й 24.03.2022 р. було вирішено призупинити ряд трудових договорів із працівниками.

Крім цього, доцільно проаналізувати зміни, що відбулися у співвідношенні соціально-економічних показників – кількість працівників та сума заробітної плати ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки (рис. 2.2).

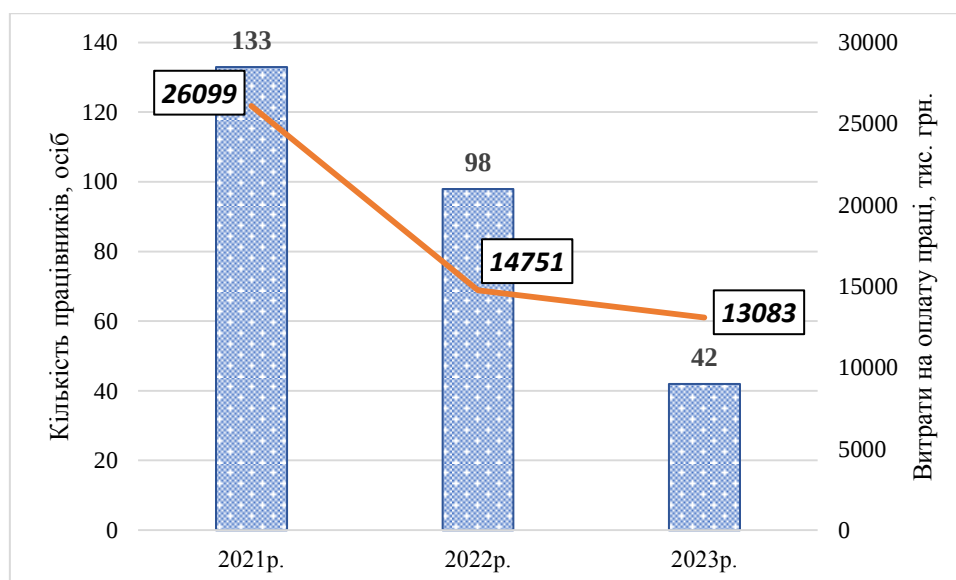


Рисунок 2.2 – Співвідношення зміни результатів показників кількості працівників (осіб) та витрат на оплату праці (тис. грн.)

ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки

Примітка: сформовано самостійно на основі даних фінансової звітності [38-40]

Дослідивши рівень динаміки щодо показника витрат на оплату праці для працівників даного ТОВ, із наведеного графіка також помітно її спадну тенденцію, у відповідності до тенденції скорочення кількості персоналу підприємства. Так, за 2021 р. загальна сума витрат на оплату праці становила 26099 тис. грн. (133 особи); за 2022 р. – заробітна плата для 98 осіб склала 14751 тис. грн., тобто на -11348 тис. грн. (-43,48 %) менше, ніж у 2021 р.; протягом 2023 р. сума виплат по заробітній платі дорівнювала 13083 тис. грн. (42 особи), що є меншим порівняно із даними 2022 р. на -1668 тис. грн. (-11,31 %).

Порівнявши суму виплаченої заробітної плати для працівників підприємства за 2021 р. (26099 тис. грн.) та 2023 р. (13083 тис. грн.) виявлено, що даний показник скоротився на -13016 тис. грн. (-49,87 %) у порівнянні між цими двома періодами, тобто, іншими слова, – відбулося його зменшення майже на -50,00 %.

Й справді, проведене дослідження відображає важкий стан справ та складні умови щодо діяльності даного ТОВ. Проте, не зважаючи на таку існуючу, доволі складну бізнес-ситуацію, дане підприємство, на основі застосування ряду

організаційно-адаптаційних заходів, й надалі продовжує працювати в Україні, про що повідомлено в оголошенні на їх офіційному веб-сайті: «незважаючи на існування військових дій та вимушене призупинення основного виробництва у м. Чернігові, все ж група компаній «Пласт-Бокс» продовжує працювати в Україні, пропонуючи своїм покупцям пластмасові упаковки, що виготовляються на заводі в Польщі» [36].

А також, варто зауважити, що все ж таки деяку частину готової продукції підприємства, що знаходилася за іншою адресою весною 2022 р. вдалося зберегти неушкодженою, у зв'язку із цим, протягом квітня 2022 р. керівництво цього підприємства частково відновило ряд трудових договорів із окремими працівниками, не зважаючи на призупинення основної виробничої діяльності заводу. Крім цього, успішно здійснюється продаж згідно імпортованого товару, а тому на підприємстві не розглядається можливість його ліквідації, хоча й наявні серйозні умови щодо нестабільності в його подальшій діяльності за наявності військових подій.

2.2 Оцінка фінансово-економічного забезпечення та підтримки системи управління організаційними змінами на підприємстві

Зрозуміло, що якими б важкими не були бізнес-умови ведення діяльності для підприємства, найголовнішою умовою щодо забезпечення його відносної стійкості та підтримки рівня діяльності виступає його фінансово-економічне забезпечення, що і є тим основним елементом організаційно-адаптаційної стратегії, механізм та шляхи якої варто впроваджувати в даний час.

Тож, враховуючи даний фінансово-економічний момент, у даному дослідженні варто провести ґрунтовний аналіз щодо змін результатів таких показників фінансової підтримки діяльності цього ТОВ як: активи; оборотні активи; власний капітал; зобов'язання.

Що ж стосується наявної бізнес-ситуації щодо динаміки результатів загальної суми активів даного ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки, то такі дані наведено на рис. 2.3.

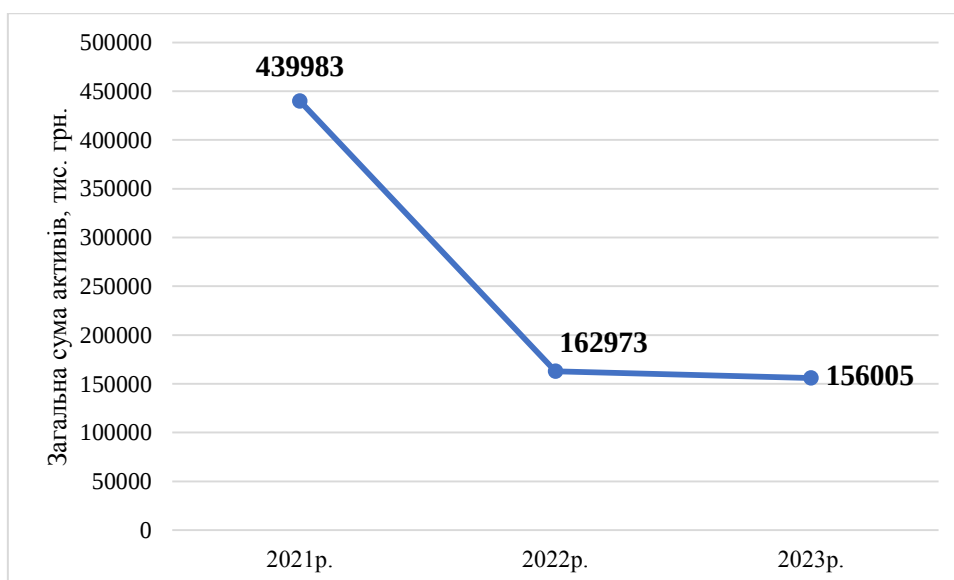


Рисунок 2.3 – Динаміка результатів загальної суми активів
ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано самостійно на основі даних фінансової звітності [38-40]

Проаналізувавши стан щодо показника активів даного ТОВ, виявлено наявність спадної динаміки результатів протягом 2021-2023 років його діяльності, а саме:

1) за 2021 р. – загальна сума активів досліджуваного підприємства складала 439983 тис. грн.;

2) за 2022 р. – сума активів отримала результат в розмірі 162973 тис. грн., що є на -277010 тис. грн. або на -62,96 % менше, у порівнянні із результатом цього показника в 2021 р.;

3) за 2023 р. – результат суми активів підприємства також зазнав скорочення відносно його значення за 2022 р. на -6968 тис. грн. (-4,28 %) та дорівнював у підсумку 156005 тис. грн.

Дана бізнес-ситуація пояснюється тим, що починаючи від весни 2022 р. виробництво даної продукції на існуючих заводах в Україні призупинене, адже, вони зазнали значного пошкодження під час масованих обстрілів країни. Проте, не дивлячись на все це, діяльність даного підприємства переорієнтована в продажу імпортованої готової продукції з Польщі із подальшою її успішною реалізацією в середині країни тощо.

На рис. 2.4 відображено динаміку результатів суми оборотних активів даного ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки.

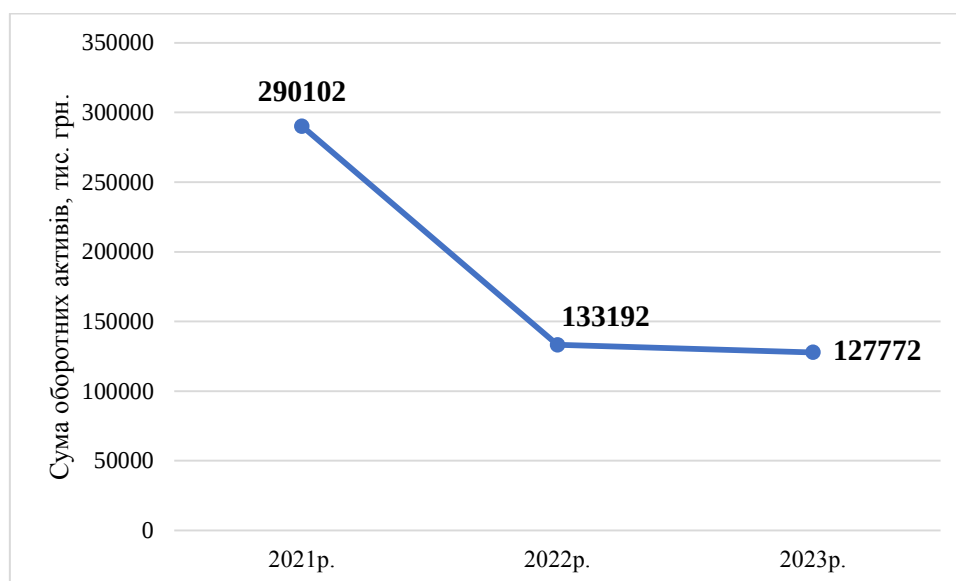


Рисунок 2.4 – Динаміка результатів суми оборотних активів ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано самостійно на основі даних фінансової звітності [38-40]

Дослідивши стан оборотних активів на даному підприємстві, також визначено наявність спадної динаміки їх результатів протягом 2021-2023 років, а саме:

1) за 2021 р. – сума оборотних активів на підприємстві дорівнювала 290102 тис. грн.;

2) за 2022 р. – сума оборотних активів мала результат у розмірі 133192 тис. грн., що є на -156910 тис. грн. або на -54,09 % менше, порівняно із результатом цього показника за 2021 р.;

3) за 2023 р. – результат суми оборотних активів підприємства скоротився до позначки 127772 тис. грн., тобто також відбулося скорочення даного показника на -5420 тис. грн. (-4,07 %) відносно його результату за 2022 р.

Варто відмітити, що на дану бізнес-ситуацію за 2023 р. великий вплив здійснило скорочення таких статей балансу як: запаси (-13,45 %), зокрема, і виробничі запаси (-50,80 %), а також й готова продукція (-64,45 %).

Аналіз тенденцій зміни щодо результатів власного капіталу ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки показано на рис. 2.5.

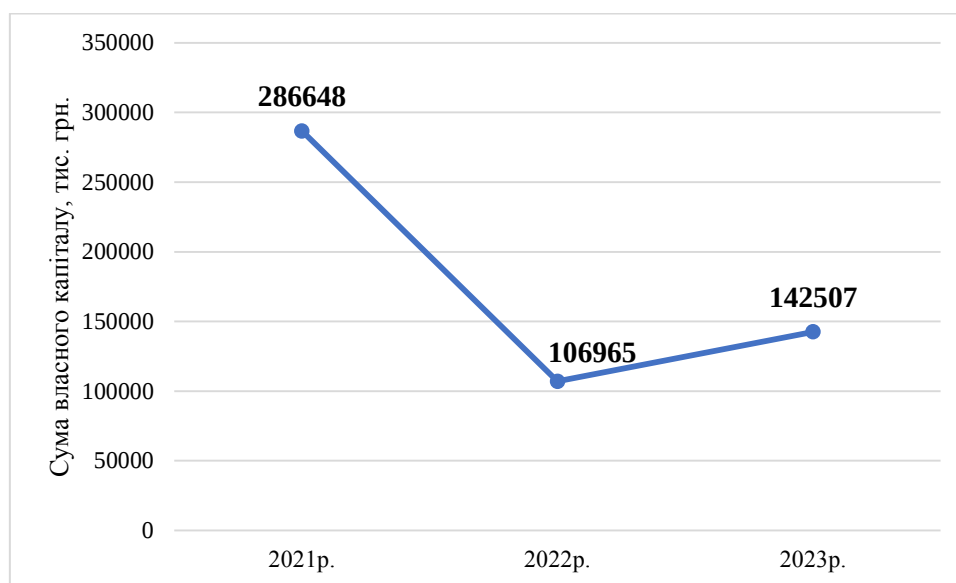


Рисунок 2.5 – Динаміка результатів власного капіталу
ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано самостійно на основі даних фінансової звітності [38-40]

Проаналізувавши стан щодо власного капіталу на досліджуваному підприємстві, виявлено наступні тенденції зміни його результатів протягом 2021-2023 років, а саме:

1) за 2021 р. – загальна сума власного капіталу даного підприємства дорівнювала 286648 тис. грн.;

2) за 2022 р. – загальна сума власного капіталу скоротилася до позначки 106965 тис. грн., тобто відбулося скорочення даного показника на -179683 тис. грн. (-62,68 %), у порівнянні із його результатом за 2021 р.;

3) за 2023 р. – загальний результат власного капіталу підприємства зріс та становив 142507 тис. грн., що є більшим за минулорічну (2022 р.) його суму на 35542 тис. грн. або 33,23 %.

Потрібно зауважити, що на такий стан речей в 2023 р. значний вплив спричинило збільшення статті балансу «нерозподілений прибуток» на 172,89 % відносно його результату за 2022 р. Сума ж зареєстрованого (пайового) капіталу

протягом всього досліджуваного періоду діяльності даного ТОВ є незмінною та складає 75760 тис. грн., відповідно.

Важливою частиною даного дослідження є також оцінка зобов'язань ТОВ «Пласт-Бокс Україна», адже, даний показник значно впливає на стан фінансової підтримки щодо його діяльності протягом 2021-2023 років – рис. 2.6.

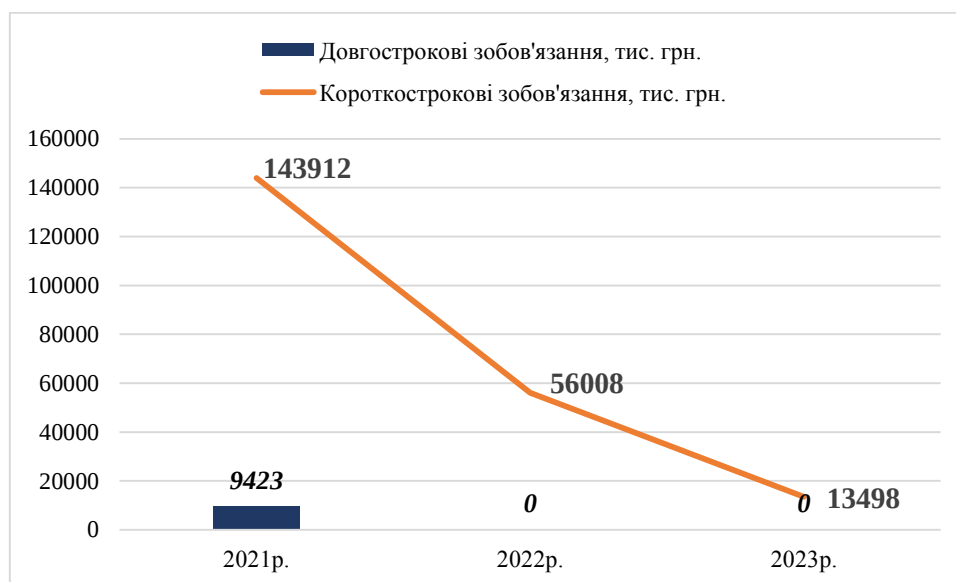


Рисунок 2.6 – Динаміка результатів зобов'язань

ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано самостійно на основі даних фінансової звітності [38-40]

Провівши аналіз стану змін щодо результатів зобов'язань на досліджуваному підприємстві, виявлено наступні дані за 2021-2023 роки його діяльності, а саме:

1) за 2021 р. – сума поточних (короткотермінових) зобов'язань підприємства становила 143912 тис. грн.;

2) за 2022 р. – загальна сума короткострокових зобов'язань на підприємстві значно зменшилася (-87904 тис. грн. або -61,08 %) в порівнянні із результатом за 2021 р. та склала 56008 тис. грн.;

3) за 2023 р. – сума поточних зобов'язань підприємства також зменшилася відносно його результату за 2022 р. (-42510 тис. грн. або -75,90 %) та дорівнювала 13498 тис. грн.;

4) що стосується довгострокових зобов'язань підприємства, то даний показник був присутнім тільки в 2021 р. в розмірі 9423 тис. грн., протягом 2022-2023 років дана стаття в балансі відсутня та дорівнює нулю.

Провівши оцінку фінансової спроможності щодо підтримки діяльності даного ТОВ для забезпечення здійснення необхідних організаційних змін в системі управління підприємством, з упевненістю можна зазначити, що керівництво обрало правильну організаційно-орієнтовану стратегію ведення власної діяльності в наявних умовах невизначеності, що викликані воєнним станом в країні, та робить усе можливе, щоб дане ТОВ й на далі могло здійснювати ефективну подальшу діяльність не дивлячись на наявність чималих складних труднощів тощо.

2.3 Аналіз системи управління організаційними змінами в ТОВ «Пласт-Бокс Україна»

Передусім, варто зауважити, що починаючи з весни 2022 р. вся подальша діяльність даного підприємства піддається досить глобальному впливу дії негативних чинників щодо невизначеності його функціонування, що зумовлено наявністю воєнних дій зі сторони рф. Також, ці обставини не дають спроможності здійснювати точне прогнозування щодо майбутньої бізнес-ситуації на цьому підприємстві.

Проте, керівництво даного ТОВ все ж відносно вдало забезпечує виконання та реалізацію різного роду організаційно-адаптивних заходів для продовження його безперебійної діяльності та забезпечення відносної стійкості за таких наявних нестабільно-кризових умов.

Зокрема, одним із таких запроваджених дієвих організаційно-управлінських заходів по збереженню функціонування підприємства на території України є подальше продовження його діяльності вже не як виробничо-торгового, але лише як торгового підприємства. Тобто, менеджмент даного підприємства є чітко направленим на збереження принципу щодо збереження й забезпечення безперебійної діяльності за будь-яких бізнес-умов та з можливістю зуміти

адаптуватися до будь-якої наявної бізнес-ситуації. В даному випадку організаційно-управлінська стратегія є чітко націленою, перш за все, на збереження позицій самого підприємства на розміщеному ринковому сегменті.

Так, однією із найважливіших організаційних змін в системі управління діяльністю досліджуваного підприємства стало корегування його основної місії, що посприяло забезпеченню ефективності реалізації адаптаційного механізму в підтримці його безперебійної діяльності. Адже, оскільки, завод по виготовленню продукції власними силами було знищено, сформовано нову ціль функціонування: ТОВ «Пласт-Бокс Україна» здійснює тільки реалізацію імпоротної продукції із пластмас інших виробників, а також пропонує різнокольорову гамму відер різної форми та різного об'єму, що поставляються за адресою відомих компаній, які провадять свою діяльність в галузях продуктів харчування, будівельної хімії та хімічної промисловості.

Потрібно наголосити на тому, що саме швидка зміна місії щодо діяльності досліджуваного ТОВ й посприяла забезпеченню його подальшого функціонування на території України, не зважаючи на наявність доволі складних фінансово-економічних та соціально-кризових бізнес-умов, адже, саме запровадження швидкої реакції керівництва на зміну орієнтованої стратегії його діяльності посприяло збереженню як його ринкових позицій, так і дало змогу забезпечити роботою людей, що теж є важливою складовою щодо збереження рівня економічної стабільності в країні в умовах воєнних дій та наявної внутрішньої кризи тощо.

Тому, на основі вище викладеної інформації, є доцільним провести аналіз змін, що відбувалися із фінансовим становищем даного ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки його діяльності в умовах наявної як внутрішньої фінансової нестабільності в країні, так і зовнішньої економічної кризи як цього наслідку.

На рис. 2.7 представлено динаміку результатів основних фінансових результатів щодо діяльності досліджуваного ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки його функціонування.

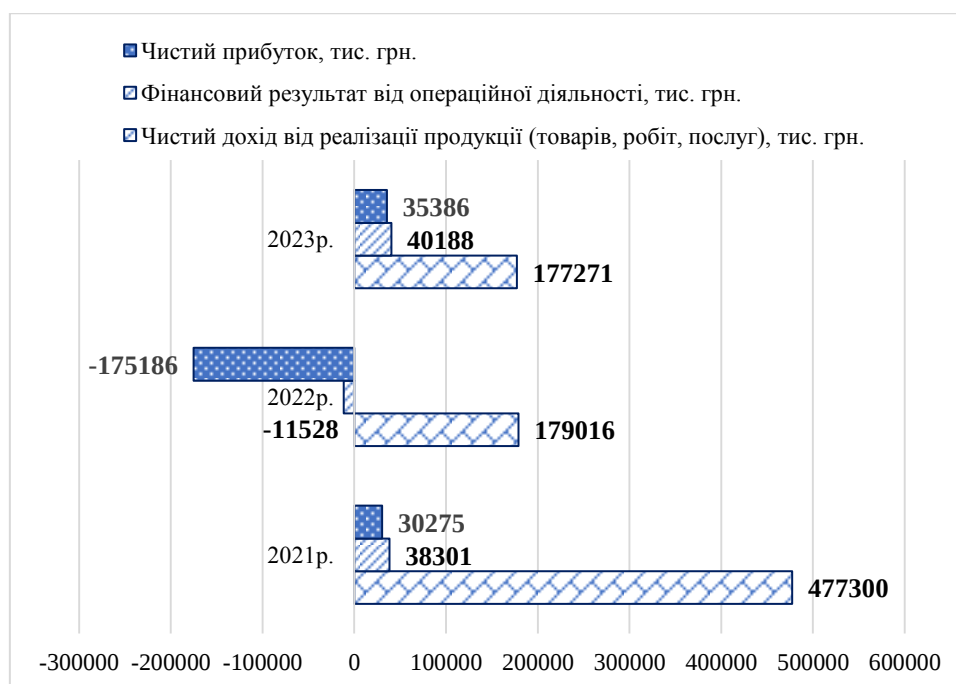


Рисунок 2.7 – Динаміка результатів основних фінансових результатів
ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Примітка: сформовано самостійно на основі даних фінансової звітності [38-40]

Дослідивши зміни щодо результатів основних показників, що характеризують фінансовий стан даного підприємства, визначено наступні дані за 2021-2023 роки його діяльності, а саме:

1) динаміка результатів показника «чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» підприємства протягом 2021-2023 років має наступні тенденції змін: за 2021 р. – сума чистого доходу від реалізації на цьому підприємстві становила 477300 тис. грн.; за 2022 р. – сума даного фінансового показника зазнала значного скорочення (-298284 тис. грн. або -62,50 %) в порівнянні із його результатом за 2021 р. та склала вже 179016 тис. грн.; за 2023 р. – сума фінансового показника підприємства хоча й зменшилася, проте, не надто істотно (-1745 тис. грн. або -0,97 %) відносно його результату за 2022 р. та дорівнювала, в кінцевому підсумку 177271 тис. грн.;

2) динаміка результатів показника «фінансовий результат від операційної діяльності» підприємства протягом 2021-2023 років має наступні тенденції змін: за 2021 р. – сума фінансового результату від операційної діяльності на даному

підприємстві складала 38301 тис. грн.; за 2022 р. – сума даного фінансового показника підприємства істотно зменшилася (-49829 тис. грн. або -130,10 %) порівняно із його результатом за 2021 р. та дорівнювала в підсумку -11528 тис. грн.; за 2023 р. – сума фінансового показника підприємства отримала досить позитивне значення в розмірі 40188 тис. грн., що є більшим на 51716 тис. грн., тобто на -448,61 % менше, відносно його результату за 2022 р.;

З) динаміка результатів показника «чистий прибуток» підприємства протягом 2021-2023 років має наступні тенденції змін: за 2021 р. – сума чистого прибутку від основної діяльності на даному підприємстві становила 30275 тис. грн.; за 2022 р. – сума даного фінансового показника підприємства дорівнювала -175186 тис. грн., тобто скоротилася відносно його результату за 2021 р. на -205461 тис. грн. (-678,65 %), та характеризувала наявний фінансовий стан досліджуваного ТОВ як збитковий; за 2023 р. – сума чистого прибутку підприємства складала 35386 тис. грн., що є на 210572 тис. грн. більше або на -120,20 % менше, ніж його минулорічне значення, а також ці всі зміни відображають прибутковість щодо діяльності даного ТОВ.

Отже, проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки його діяльності, можна із упевненістю зазначити про те, що не дивлячись на наявність досить важких кризових умов, керівництву все ж вдається обирати та правильно реалізовувати всі необхідні гнучкі й адаптивні механізми та заходи щодо здійснення швидких організаційних змін в управлінській системі, з метою збереження як власних позицій на ринковому сегменті, так і забезпечення безперебійності подальшої його діяльності враховуючи теперішні бізнес-умови та кризову ситуацію в країні тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ТОВ «ПЛАСТ-БОКС УКРАЇНА»

3.1 Впровадження стратегії організаційних змін із врахуванням кризового бізнес-середовища функціонування підприємства

Наявні кризові аспекти життя та функціонування як усієї країни, так і її бізнесу й бізнес-структур зокрема, потребують значного оновлення, вдосконалення, формування істотно та кардинального нового – концепцій, методик, методів, стратегій, заходів, принципів, дій тощо.

В цілому, щоб забезпечити успішну організаційну трансформацію підприємства, потрібно здійснювати не тільки раціональний вплив, але й сприяти цьому процесу емоційно. Тобто, необхідно залучати всіх працівників без виключення, адже, за глобального характеру кризового стану такі зміни мають та будуть стосуватися всіх та всього. Для ефективності такого заходу найперше потрібно розробити, сформулювати та обґрунтувати необхідність комплексного процесу змін, а також створити певний план щодо можливості їх реалізації.

Власне, особливості змісту та сутності організаційних змін на підприємстві можуть мати різноманітний характер і саме це здійснюватиме значний вплив на розробку й формування його стратегії в умовах нової бізнес-ситуації. Проте, в таких умовах завжди потрібно пам'ятати, що коли відбувається серйозна трансформація чи інноваційні процеси, то найголовнішим завданням для керівництва підприємства є необхідність забезпечення безперебійності його роботи в усіх напрямках та сферах, інакше, – це може призвести до непоправних втрат, зокрема фінансових. Тому, такі моменти є досить вагомими для врахування. Але, потрібно розуміти також і те, що якщо керівники та увесь колектив підприємства не готові до виникнення різного роду потенційно можливих негативних ситуацій (зупинки, зривів, відтермінування, тривалих простоїв тощо), то й очікувати на нові кардинальні зміни в такому випадку теж не

варто, адже, заплановані нова мета та нові її цілі щодо реалізації таких організаційних змін не будуть досягнуті.

Зрозуміло, що коли відбувається правильне та успішне застосування необхідних методів щодо процесу управління організаційними змінами, то підприємству стає набагато легше орієнтуватися і здійснювати власну діяльність в наявних складних переходах: від одного наявного стану (фактично теперішнього) до іншого – нового (майбутнього).

Також, керівництву підприємства варто надавати чіткі інструкції щодо послідовності виконання нових вказівок для персону, що значно допоможе їм не тільки мінімізувати опір майбутнім змінам, але й сприятиме процесу адаптації до таких нових змін. Адже, надійний план трансформації сприятиме можливості здійснення ґрунтовної оцінки її результатів на основі відгуків про впровадження таких змін, що, у свою чергу, буде сприяти розумінню – чи досягнуто необхідних цілей щодо реалізації основних етапів цих змін.

Потрібно розуміти, що саме по собі управління організаційними змінами також матиме ключове значення для підтримки позитивної загальної корпоративної культури підприємства. Адже, коли зміни будуть просто нав'язуватися усім працівникам без першочергового створення для них сприятливого бізнес-середовища, то, перш за все, постраждає такий елемент його системи як організаційна культура.

Отже, управління організаційними змінами підприємства є досить вагомим та поетапним процесом, який потребує певного покрокового план-прогнозу щодо свого здійснення, впровадження, реалізації та отримання очікуваних в кінцевому підсумку змін.

Власне, всі необхідні організаційні зміни представляють собою певний набір точно скоректованих та описаних поетапних дій разом із виконання різного роду завдань. Адже, під час таких дій відбувається зміна усіх основних компонентів організації – починаючи від загальної корпоративної культури й закінчуючи технологічними змінами, тобто, тут задіюється увесь його комплекс

внутрішніх процесів, без виключення. В іншому випадку, організаційні зміни просто не відбудуться, або ж реалізуються лише частково.

Взагалі, трансформаційні зміни, у тому числі й організаційні та організаційно-управлінські, проходять усі підприємства без виключення, відрізняються вони лише видом і змістом трансформаційності таких змін, які мають на це різні причини, умови, а також і потреби. Проте, так чи інакше, організаційні зміни – це свого роду рушійна сила розвитку та прогресу самого підприємства, що, зазвичай, пов'язано із складним і непередбачуваним бізнес-середовищем, що характеризується наявністю кризових та інших негативних факторів; це також й елемент стратегічної адаптації підприємств до негативних наслідків в економічно-фінансовій та виробничо-організаційній системах тощо.

В цілому, управління організаційними змінами на підприємстві базується на системному підході, який включає ряд спеціальних управлінських інструментів, спеціальне ресурсне забезпечення, а також застосовує механізм щодо мінімізації або ліквідації наявних та можливих негативних наслідків від впровадження таких змін.

Тому, формуючи та впроваджуючи стратегію щодо організаційних змін на підприємстві, передусім необхідна знати, що організаційні зміни завжди є доволі складним процесом, що вимагає:

- 1) здійснення розробки ретельного план-прогнозу;
- 2) готовності до реалізації всіх необхідних бізнес-процедур;
- 3) відкритого представлення керівництвом сформованого переліку чітких дій для обговорення та схвалення усіх персоналом.

На рис. 3.1 представлена стратегія щодо організаційних змін на основі кризового бізнес-середовища функціонування ТОВ «Пласт-Бокс Україна».

**Стратегія організаційних змін на основі
кризового бізнес-середовища функціонування
ТОВ «Пласт-Бокс Україна»**

1

**Опис та обґрунтування організаційних змін, що необхідно
запровадити на підприємстві**

На початку розробки стратегії управління організаційними змінами на підприємстві потрібно, перш за все, чітко розписати саме ті організаційні зміни, які будуть впроваджуватися та які можуть включати: розширення або згортання наявної діяльності; вихід на нові ринкові сегменти або нові галузі; процес зміцнення наявних бізнес-позицій на ринковому сегменті; концепцію зниження витрат; концепцію підвищення ефективності діяльності тощо.

Обґрунтування пропонованої стратегії сприятиме підвищенню ефективності та значному покращенню майбутніх фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, а також забезпечить його від майбутніх негативних наслідків та дозволить виявити можливі ризики й небезпеки (загрози) втрат.

2

**Комплексна оцінка майбутніх організаційних змін
на підприємстві**

1. Масштабність майбутніх організаційних змін для діяльності та функціонування всього підприємства загалом.
2. Необхідність перегляду (або коригування) існуючої організаційної структури підприємства у зв'язку із впровадженням нових організаційних змін.
3. Аналіз необхідних витрат на реалізацію змін та оцінка щодо отримання майбутніх доходів від впровадження таких змін на підприємстві.
4. Аналіз рівня впливу нових змін для майбутньої діяльності підприємства.
5. Оцінка майбутньої діяльності підприємства із врахуванням адаптаційного процесу щодо змін за кризових бізнес-умов його функціонування.
6. Оцінка рівня ефективності здійснюваних управлінських дій щодо реалізації організаційних змін на підприємстві за умов його кризового бізнес-середовища.

3

**Формування команди відповідальних виконавців
за реалізацію організаційних змін на підприємстві**

1. Визначення команди виконавців реалізації організаційних змін на підприємстві із числа колективу із врахуванням потреби в їхньому додатковому навчанні (перенавчанні) тощо.
2. Чіткий розподіл завдань та обов'язків між виконавцями окремих етапів робіт.
3. Встановлення чітких часових меж (дедлайнів) на виконання завдань та задач, проведення зустрічей щодо представлення та обговорення можливих результатів від впроваджених змін.
4. Використання тільки спеціально сформованого комплексу обраного набору інструментів управління щодо розробки й реалізації організаційних змін.
5. Розробка бачення та визначення цілей щодо майбутніх організаційних змін в комплексі, що мають бути відкрито та прозоро донесені та представлені всьому персоналу підприємства.

Рисунок 3.1 – Пропонована стратегія організаційних змін на основі кризового бізнес-середовища функціонування ТОВ «Пласт-Бокс Україна» (початок)

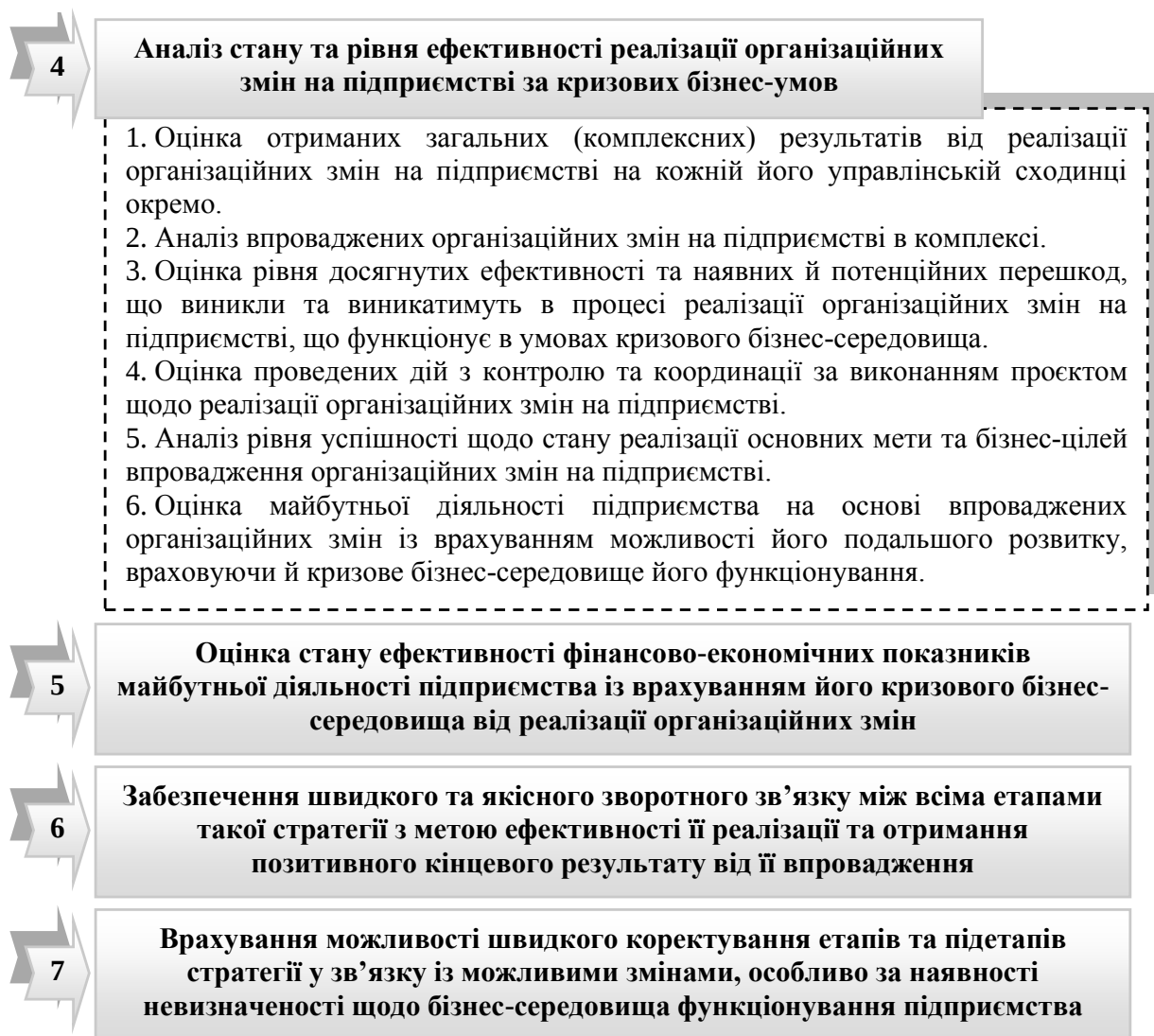


Рисунок 3.1 – Пропонована стратегія організаційних змін на основі кризового бізнес-середовища функціонування ТОВ «Пласт-Бокс Україна» (кінцівка)

Примітка: сформовано самостійно

Адже, реалізація організаційних змін – це досить складний та багатогранний механізм, який в процесі свого формування й розробки буде багато разів змінюватися, корегуватися, створюючи саме ту концепцію задач, яка найбільше буде підходити для розвитку даного підприємства на шляху забезпечення його успішної діяльності в майбутньому. Із врахуванням цього, підприємство повинно пройти всю необхідну кількість покрокових етапів: від планування до повної реалізації сформованих майбутніх організаційних змін.

Тому, під управлінням організаційними змінами підприємства потрібно розуміти комплексний бізнес-процес, що в першу чергу є спрямованим на

формування, виконання, реалізацію та успішне досягнення запланованих організаційних змін, для отримання якого варто застосувати наступні взаємопов'язані кроки, а саме:

1) підготовчий етап (початковий етап) – включає комплексне пояснення та обґрунтування щодо необхідності проведення всіх потрібних майбутніх організаційних змін на підприємстві, а також відображає прогнозовані всі майбутні результати, отримані від впровадження таких змін;

2) етап впровадження (етап реалізації) – це найскладніший етап даного процесу, який включає комплексний обґрунтований план щодо реалізації необхідних організаційних змін усім колективом підприємства разом та на всіх його ланках управління в цілому. Також тут найважливішим моментом виступає швидкість та ефективність застосування зворотного зв'язку для усунення різного роду невідповідностей, небезпек, ризиків, втрат тощо;

3) підсумковий етап (завершальний етап) – скрупульозна перевірка отриманих результатів від впроваджених організаційних змін на підприємстві разом із обґрунтуванням виконання усіх попередніх кроків – дій, завдань, робіт;

4) додатковий етап (координаційно-контролюючий етап) – необхідний крок, при якому визначаються усі наявні та можливі недоліки в реалізації нових запланованих організаційних змін на підприємстві та формується чіткий план по їх усуненні (ліквідації).

Крім цього, потрібно наголосити, що саме управління організаційними змінами на підприємстві, в основному, здійснюється людьми. Тай самі зміни, зазвичай, орієнтовані на вдосконалення людської праці, виробничих процесів в яких задіяні люди тощо. Саме людський чинник – працівники підприємства й забезпечують отримання ряду позитивних результатів як свого роду переваг від впровадження в роботу таких організаційних змін.

Запропонована стратегія щодо впровадження різного роду необхідних організаційних змін на досліджуваному підприємстві в умовах кризового бізнес-середовища його функціонування, передусім, передбачає як швидке її формування, враховуючи наявні кризові умови, так і швидко її реалізацію в дію,

враховуючи таку часову необхідність. Адже, саме врахування цих факторів й буде мати дуже вагомий вплив на забезпечення та сприяння підтримки для підприємства на перспективу.

3.2 Розробка моделі управління організаційними змінами на підприємстві із врахуванням його кризового бізнес-середовища

Відомо, що в наявному сучасному швидкозмінному кризовому бізнес-середовищі єдиним правильним рішенням щодо забезпечення як подальшого функціонування на певному ринковому сегменті, так і підтримки й розвитку підприємства, може виступити розробка певної концептуальної моделі реалізації змін та нововведень. Проте, в такому випадку потрібно бути готовими до того, що приймаючи такого роду управлінсько-організаційні рішення, підприємство зіштовхнеться із значними та доволі проблемними моментами, які потрібно буде дуже швидко вирішувати для забезпечення реалізації нових змін як свого роду певного швидкого адаптаційного механізму, щоб зуміти «вижити» за наявних кризових бізнес-умов та провадити власну діяльність й надалі. Адже, всі ці управлінсько-організаційні зміни можуть значно впливати на все підприємство та його діяльність загалом. Також на початку впровадження вони можуть виступати у ролі негативних факторів, які поступово, можуть перетворюватися на позитивні рушії нового для підтримки та розвитку функціонування підприємства.

Для забезпечення плавного переходу до нових змін на досліджуваному підприємстві слід сформувати та застосовувати певну управлінсько-організаційну політику щодо пояснення сутності та необхідності здійснення таких змін. Саме вміння правильно керувати майбутніми організаційними змінами виступає тим ключовим компонентом, який і забезпечить їх успішну реалізацію. Враховуючи дані особливості, модель управління організаційними змінами повинна відображати собою певний комплексний механізм, на основі якого підприємство відобразить свою спроможність їх прийняття через реакцію сприйняття цих змін як в середині, так і ззовні. А також цей механізм сприятиме мінімізації будь-яких негативних факторів та можливих наслідків, які можуть спричинити дані зміни,

та, водночас, забезпечить отримання позитивних результатів від трансформації загалом. Саме модель управління організаційними змінами надасть конкретний перелік вказівок керівництву підприємства, що значно допоможуть у процесі планування та прогнозування щодо успішнішого впровадження в дію таких змін. Також, саме за допомогою моделі можна візуально побачити ефективність її застосування та отримані переваги від реалізації таких пропонованих змін на підприємстві.

Для обґрунтування ефективності щодо правильності й необхідності впровадження організаційних змін для ТОВ «Пласт-Бокс Україна» в даному дослідженні пропонується застосовувати, так званий, метод регресійної оцінки, в якому основними взаємозалежними показниками будуть такі як:

1) рентабельність діяльності підприємства – це коефіцієнт, що характеризує сумарність рівнів впливу структури капіталу та фінансування підприємства на загальний стан його рентабельності (фінансовий показник, що відображає, скільки саме чистого прибутку надходить підприємству в кожній гривні від продажів його продукції, товарів, робіт й послуг), та визначається за наступною формулою (3.1):

$$P_d = \frac{ЧП}{ЧД}, \quad (3.1)$$

де P_d – рентабельність діяльності; ЧП – сума чистого прибутку (збитку) підприємства; ЧД – сума чистого доходу підприємства.

2) коефіцієнт, що відображає рівень фінансово-економічної ефективності щодо стану системи організаційних змін впроваджених на даному підприємстві або, іншими словами, – це показник ефективності менеджменту на підприємстві (показник, що відображає правильність й чіткість у формуванні комплексу необхідних змін, а також і рівень ефективності щодо оновлення системи управління організаційними змінами на підприємстві), розраховується за наступною формулою (3.2):

$$Кем = \frac{ЧП}{(ПК + ФР + НП)}, \quad (3.2)$$

де Кем – коефіцієнт ефективності менеджменту на підприємстві; ЧП – сума чистого прибутку (збитку) підприємства; ПК – вартість пайового капіталу; ФР – сума фінансових резервів; НП – сума нерозподіленого прибутку.

Для даної пропонованої моделі прогнозується, що результати чистого прибутку підприємства щорічно зростатимуть на 30,00 % від кожної наступної його суми у зв'язку із нестабільністю функціонування його бізнес-середовища, що характеризується кризовим станом, тобто сума чистого прибутку за 2023-2025 роки становитиме:

- 2023 р. – 35386 тис. грн.;
- 2024 р. – 46001,8 тис. грн.;
- 2025 р. – 59802,3 тис. грн.

Всі інші показники залишатимуться незмінними.

Алгоритм розрахунку усіх необхідних, для пропонованої моделі, результатів показників подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок даних для моделі управління організаційними змінами ТОВ «Пласт-Бокс Україна»

№ з/п	Назва показника	Алгоритм розрахунку показника	Період, роки		
			2023 р.	2024 р.	2025 р.
1	Рентабельність діяльності підприємства, Рд	$\Phi.2p.2350/\Phi.2p.2000$	0,20	0,26	0,34
2	Коефіцієнт ефективності менеджменту на підприємстві, Кем	$\Phi.2p.2350/\Phi.1(p.1400+p.1415+p.1420)$	0,27	0,35	0,45

Оскільки, основна мета пропонованої моделі управління організаційними змінами на досліджуваному підприємстві полягає в доведенні того, що його прибутковість напряду залежить від ефективності впровадження власне організаційних змін, то в даному випадку варто скористатися методом регресійної

оцінки щодо обраних показників та обґрунтувати їх взаємозалежність, що і відображено на рис. 3.2.

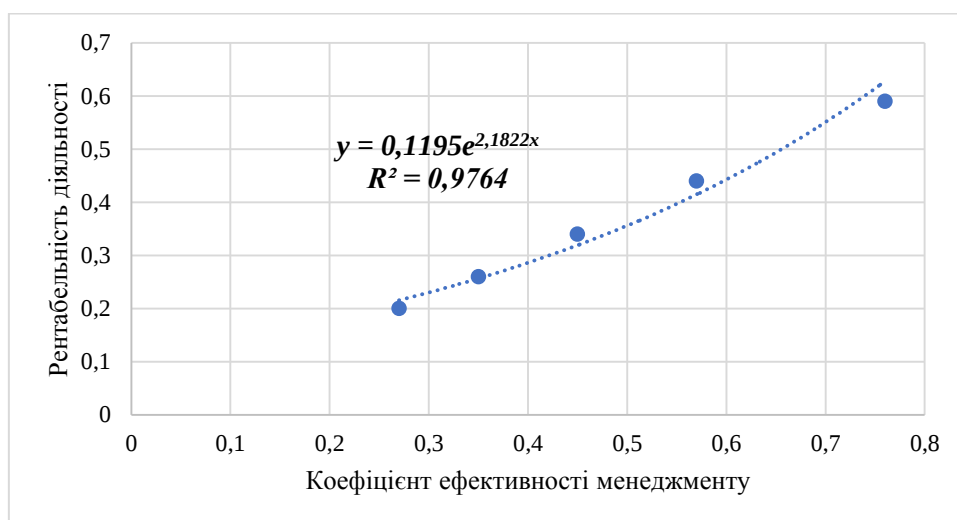


Рисунок 3.2 – Експонентна лінія тренду, що характеризує взаємозалежність між рівнем прибутковості ТОВ «Пласт-Бокс Україна» та рівнем показника ефективності його менеджменту

Отже, із представленого рівняння видно, що показник апроксимації має досить високий результат, який становить 0,9768. Що, в свою чергу, свідчить про наступне: якщо ефективність менеджменту на досліджуваному підприємстві у зв'язку із впровадженням організаційних змін зросте на 10,00 %, то стан його прибутковості зросте приблизно на 9,80 %.

Пропонована модель управління організаційними змінами на підприємстві із врахуванням його кризового бізнес-середовища є дуже необхідною як для теперішньої оцінки його діяльності, так і для здійснення прогностичної оцінки щодо майбутніх тенденцій його діяльності. Проте, все ж варто розуміти, що на дану модель можуть чинити значний вплив негативні фактори, а саме: збільшення масштабів кризи та, на цій основі, значне погіршення стану фінансово-економічної системи держави в цілому.

3.3 Вдосконалення організаційної культури підприємства як елементу забезпечення ефективності управління організаційними змінами

Власне, саме різноманітні організаційні зміни на підприємстві і є тим певним рушієм, що спонукають його розвиватися та вдосконалюватися в майбутньому. Такого роду зміни можуть охоплювати та поєднувати в собі досить велику кількість різноманітних бізнес-ситуацій: від найпростіших і до найскладніших – від стану банкрутства, що вимагатиме скорочення персоналу підприємства й до придбання нових технологій та навчання персоналу для створення нових видів продукції (послуг) тощо. Проте, потрібно розуміти, що такі зміни є доволі необхідними для підтримки діяльності підприємства в сучасних бізнес-умовах його функціонування, адже, на даний час бізнес розвивається досить швидкими темпами. А тому, підприємство повинно постійно змінювати, корегувати, а також вдосконалювати власні бізнес-стратегії, щоб забезпечити собі стійкі бізнес-позиції на ринку діяльності; зуміти успішно відповідати сучасним бізнес-тенденціям; бути спроможними задовольняти як запити, так і ймовірні очікування своїх споживачів та клієнтів загалом.

Найголовніше, що повинно пам'ятати як керівництво, так і увесь персонал підприємства, так це те, що управління організаційними змінами тісно пов'язано з «людським» елементом, тобто, саме люди (усі без винятку працівники підприємства) є основою забезпечення таких змін: саме люди ці зміни ініціюють та впроваджують, пізніше їх ефективно реалізують, а ще – успішно діють на основі цих застосованих змін та оцінюють отримані наслідки від такого їх впровадження в цілому.

Слід також розуміти, що вагомою складовою всієї системи управління організаційними змінами на підприємстві є також і його організаційна культура, яка, як правило, представляє собою певний комплексний набір бізнес-переконань щодо загальної стратегії, а також мети, бачення та основних цілей діяльності, розвитку та подальшого його вдосконалення. Адже, тільки за наявності правильно й чітко сформованої організаційної культури підприємства, його працівники мають розуміння того, яку саме поведінку, на основі обов'язкового врахування

корпоративних цінностей, необхідно застосовувати в тих чи інших ситуація, навіть критичних тощо.

Для того, щоб забезпечити успішність підприємства, як відомо, найперше потрібно забезпечити йому міцну організаційну культуру, основні положення та принципи якої будуть підтримуватися та застосовуватися всіма його працівниками, без виключення. А для такої підтримки найперше потрібно те, щоб керівництво підприємства, демонструючи на власному прикладі, поділяло ці культурні бізнесові та корпоративні пріоритети й таким чином ефективно доносило сформовані корпоративні цінності до всього колективу.

Отже, для того, щоб забезпечити дієву успішність стратегії щодо правильності та ефективності управління організаційними змінами на підприємстві, необхідно вдосконалювати власну організаційну культуру, яка й буде першим етапом на шляху застосування й впровадження організаційних змін на ньому.

Адже, саме організаційна культура підприємства є взаємопов'язаною із його бізнес-стратегією та виконує певну функцію «віддзеркалення»: чим правильніше сформована організаційна культура підприємства і правильно підібрані й розроблені її основні положення, тим якісніше та успішніше буде впроваджено й реалізовано в дію різноманітні необхідні організаційно-управлінські зміни на самому підприємстві в цілому.

Тому, найпершим кроком щодо ефективного забезпечення впровадження організаційних змін на підприємстві є оцінка діючої організаційної культури, виявлення її недоліків та слабких сторін.

З метою якісного вдосконалення організаційної культури на досліджуваному підприємстві, варто дотримуватися наступних кроків в її оцінці та подальшому оновленні, які представлені на рис. 3.3.

Основні кроки вдосконалення організаційної культури ТОВ «Пласт-Бокс Україна»

1. Перегляд та оцінка існуючої організаційної культури на підприємстві:

- скрупульозний перегляд наявної організаційної культури підприємства;
- оцінка відповідності поточних мети та місії підприємства у співставленні із теперішніми очікуваннями працівників підприємства;
- оцінка принципів гнучкості та адаптивності, закладених в наявній організаційній культурі підприємства;
- оцінка готовності наявної організаційної культури підприємства до прийняття нових (кардинально нових) організаційних змін;
- оцінка ймовірності розвитку та оновлення наявної організаційної культури підприємства;
- формування висновків щодо отриманої бізнес-ситуації на основі проведеного дослідження наявної організаційної культури підприємства

2. Оновлення основних положень щодо цілей організаційної культури підприємства:

- врахування нових шляхів для забезпечення та підтримки майбутньої діяльності підприємства;
- вдосконалення етико-професійних норм поведінки персоналу на майбутнє із врахуванням нових змін як світі в цілому, так і бізнес-світі, зокрема;
- врахування таких основних організаційних змін, які включатимуть зниження витрат, збільшення прибутку, зростання цільових клієнтів (споживачів) продукції (послуг) підприємства;
- врахування необхідності здійснення кваліфікації (перекваліфікації) персоналу підприємства

3. Процес впровадження оновленої організаційної культури підприємства:

- відкрите та прозоре представлення основних моментів оновлення організаційної культури підприємства працівникам;
- поетапне роз'яснення запроваджених нововведень організаційної культури підприємства;
- залучення усього персоналу підприємства до обговорення щодо нових пропонуванних змін в організаційній культурі;
- оцінка та підсумки щодо збору інформації від працівників про оновлення організаційної культури на підприємстві

Рисунок 3.3 – Основні кроки вдосконалення організаційної культури
ТОВ «Пласт-Бокс Україна» в умовах кризового бізнес-середовища (початок)

4. Аналіз ефективності від впровадження вдосконаленої та оновленої організаційної культури підприємства:

- оцінка рівня гнучкості та рівня відкритості до нових організаційних змін на підприємстві на основі оновлення його організаційної культури;
- оцінка рівня адаптації персоналу підприємства до нових змін, зокрема змін, що відбулися в його організаційній культурі;
- оцінка рівня управління ефективністю змін на підприємстві на основі застосування зворотного зв'язку між усіма його працівниками

5. Формування висновків на основі проведених опитувань працівників підприємства щодо запропонованих змін

Рисунок 3.3 – Основні кроки вдосконалення організаційної культури ТОВ «Пласт-Бокс Україна» в умовах кризового бізнес-середовища (кінцівка)

Примітка: сформовано самостійно

Наступним етапом щодо визначення ефективності вдосконаленої (оновленої) організаційної культури досліджуваного підприємства на його подальшу діяльність та майбутній фінансово-економічний стан є здійснення прогностичної експертної оцінки впливу від її вдосконаленості, на основі комплексу обраних груп показників, а саме: організаційно-управлінських, виробничо-технічних та фінансово-економічних (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозна експертна оцінка впливу вдосконаленої організаційної культури на майбутню діяльність ТОВ «Пласт-Бокс Україна»

№ з/п	Назва показника	Результат впливу, бали
Організаційно-управлінські показники		
1	Якість здійснених організаційно-управлінських дій	8
2	Якість реалізованих організаційно-управлінських рішень	8
3	Плинність кадрів	7
4	Якість роботи персоналу	8
5	Доступ до інформації	9
Виробничо-технічні показники		
1	Рівень забезпеченості діяльності	8
2	Наявність обладнання	6
3	Якість приміщень	7
4	Наявність необхідної документації	8

5	Рівень безпеки та охорони праці	9
Фінансово-економічні показники		
1	Рівень заробітної плати	9
2	Рівень витрат	7
3	Обсяги продаж	9
4	Сплата податкових платежів	9
5	Прибутковість підприємства	9

Для розрахунку загального показника щодо рівня впливу вдосконаленої (оновленої) організаційної культури на майбутню діяльність досліджуваного підприємства в умовах його наявного нестабільного бізнес-середовища, що викликане воєнним станом в державі, варто застосувати наступну формулу розрахунку (3.3), а саме:

$$P_{\text{Вок}} = \frac{\text{ОУП} + \text{ВТП} + \text{ФЕП}}{P_{\text{к}}}, \quad (3.3)$$

де $P_{\text{Вок}}$ – загальний показник рівня впливу вдосконаленої (оновленої) організаційної культури на майбутню діяльність підприємства, бали; ОУП – загальна сума результатів організаційно-управлінських показників, бали; ВТП – загальна сума результатів виробничо-технічних показників, бали; ФЕП – загальна сума результатів фінансово-економічних показників, бали; $P_{\text{к}}$ – загальна сума кількості, обраних для здійснення прогностної експертної оцінки, показників.

Щоб здійснити розрахунок щодо визначення результату $P_{\text{Вок}}$ підставляємо всі необхідні, вище зазначені, дані в формулу 3.3:

$$P_{\text{Вок}} = \frac{40 + 38 + 43}{15} = 8,10 \text{ бали}$$

Провівши розрахунок $P_{\text{Вок}}$ визначено, що його прогностний результат склав 8,10 бали в підсумку. Для того, щоб краще зрозуміти та інтерпретувати отримане значення цього показника, необхідно представити його рангову шкалу щодо рівня значень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Рангова шкала інтерпретації рівня значень $\Pi_{\text{ВОК}}$

Рівень значень, бали	Інтерпретація значень
0,00 – 4,00	Низький (критичний) рівень
5,00 – 7,00	Середній (допустимий) рівень
8,00 – 10,00	Високий (достатній) рівень

Для розуміння отриманих аналітичних даних, представлено рис. 3.4.

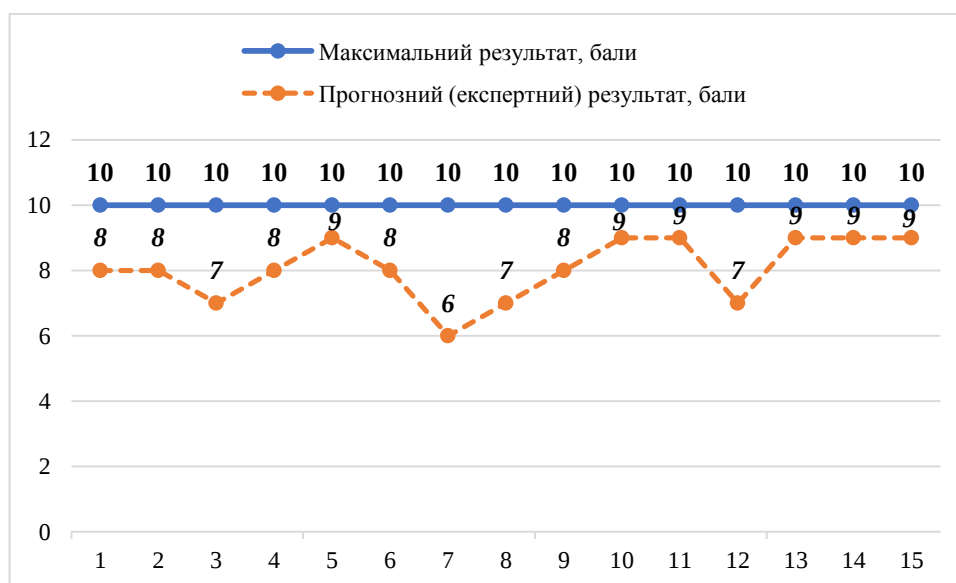


Рисунок 3.4. – Порівняння максимального та прогнозного (експертного) результатів для ТОВ «Пласт-Бокс Україна»

Отже, як висновок, можна зазначити наступне, а саме: отриманий прогнозовий (експертний) результат $\Pi_{\text{ВОК}}$ (8,10 бали) свідчить про те, що даний показник забезпечуватиме високий (достатній) рівень впливу від застосування та реалізації вдосконаленої (оновленої) організаційної культури на майбутню діяльність ТОВ «Пласт-Бокс Україна». Тобто, вдосконалення та оновлення діючої організаційної культури на досліджуваному підприємстві є важливим та необхідним кроком щодо проведення одного із основних заходів для забезпечення здійснення ефективних та успішних дій щодо впровадження різного роду організаційно-управлінських змін в системі управління організаційними змінами на цьому підприємстві в умовах війни та кризи.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Екологічні аспекти охорони праці в ТОВ «Пласт-Бокс Україна»

Перехід економіки України від етапу трансформаційних ринкових перетворень до сталого економічного зростання вимагає першочергового визначення соціально-економічних і екологічних пріоритетів суспільного розвитку та формування відповідних механізмів їх реалізації. Усвідомлення необхідності раціонального природокористування й екологічної безпеки, а, головне, можливість держави їх забезпечити, проявляється тільки на певній стадії економічного розвитку – після подолання наслідків трансформаційної кризи та переходу до сталого зростання. Нажаль, повномасштабна війна внесла значні корективи в даний процес.

Загострення екологічної кризи, яке пов'язане із військовими діями на території України, є непередбачуваним явищем і несе за собою глобальні екологічні наслідки, які в подальшому суттєво вплинуть зокрема на виробничо-господарську діяльність усіх вітчизняних підприємств та організацій без винятку.

Отже, вирішення такої глобальної проблеми потребує від керівництва як державою, так і окремими господарськими одиницями комплексного підходу, сутність якого полягає в узгодженості колективних дій, ефективному керівництві та лідерстві. Використання даного підходу дозволить швидко виявити проблеми, причини й чинники, які спричинили її виникнення й загострення.

Процес екологізації суспільного виробництва повинен здійснюватися з урахуванням принципово нової ідеології природокористування у контексті реалізації засад ресурсо-ощадних, ресурсо-оновлюваних технологій. Для цього Україна має гармонізувати національне природоохоронне законодавство, а також адаптувати вимоги екологічної безпеки господарсько-підприємницької діяльності до стандартів міжнародного простору. Поряд з цим, екологічний стан навколишнього природного середовища, рівень і характер природокористування

та природоохоронних заходів, екологічна безпека впроваджуваних технологій, рівень екологізації підприємництва також мають відповідати загальновизнаним засадам сталого розвитку. Зарубіжна практика свідчить, що основою всієї системи захисту навколишнього середовища в економічно розвинутих країнах є активне державне регулювання, в якому значні пріоритети надаються економічному стимулюванню та підтримці підприємництва, що розвивається в напрямі екологізації суспільного виробництва [24].

Аналізуючи діяльність ТОВ «Пласт-Бокс Україна», першочерговим завданням екологічного управління на даному підприємстві є постійний моніторинг та виявлення причин, що обумовлюють забруднення навколишнього природного середовища. З цією метою на досліджуваному підприємстві, на основі чинного законодавства, розробляються короткострокові та довгострокові плани для покращення стану навколишнього природного середовища та природоохоронні заходи. Це, у свою чергу, є частиною екологічної стратегії ТОВ «Пласт-Бокс Україна».

Практика підприємницької діяльності досліджуваного підприємства свідчить про можливість реалізації еколого-економічних цілей з використанням таких регулятивних механізмів, як:

- пряме державне регулювання (нормативно- правові, адміністративно-контролюючі і заохочувальні заходи, пряме регламентування тощо);
- економічне стимулювання через застосування ринкових механізмів;
- змішані механізми, які поєднують вищезазначені підходи.

Варто зазначити, що у прогресивних економічно розвинутих країнах світу спостерігається зростання значення стимулюючого впливу економічних інструментів екологічного регулювання на розвиток економіки та підприємництва. Саме вони сприяють забезпеченню відповідності між вартістю продукції і природних ресурсів; відшкодуванню витрат за завдану шкоду навколишньому природному середовищу; компенсації екологічних збитків самим забруднювачем, а не всім суспільством. Проте частка екологічних податків до всіх податків у різних країнах є різною.

Таким чином, соціальна та еколого-економічна інтеграція України має обов'язково враховувати зарубіжний досвід механізмів регулювання природокористування шляхом системного вдосконалення і приведення у відповідність з міжнародною правовою, нормативно-методичною та інституціональною базою екологічного управління та екологічної безпеки. У наш час надзвичайно важливим є збільшення бюджетного фінансування та інвестування в інноваційні програми екологізації виробництва.

4.2 Організація служби охорони праці та забезпечення пожежної безпеки в ТОВ «Пласт-Бокс Україна»

Система управління охороною праці ТОВ «Пласт-Бокс Україна» включає службу охорони праці та керівництво підприємства, яке, у свою чергу, керується чинним законодавством України про охорону праці і про працю, міжгалузевими і галузевими нормативами й положенням про службу охорони праці. Дана служба створена для організації та реалізації наступних заходів: правових, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних, лікувально-профілактичних.

Система даних заходів, спрямованих на запобігання нещасних випадків, професійним захворюванням і аваріям у процесі праці на даному підприємстві. Поряд з цим, на підприємстві з урахуванням таких особливостей, як: специфіки виробництва та видів діяльності; чисельності працівників; умов праці та інших чинників. Також дане підприємство на основі Типового положення про службу охорони праці розробляє і затверджує Положення про службу охорони праці, де відображається її основна мета, цілі та завдання; організаційна структура управління служби; чисельний склад працівників; їх обов'язки, права, функції та повноваження [1].

Служба охорони праці безпосередньо підпорядкована директору даного підприємства і функціонує як самостійний структурний підрозділ, до складу якого входять група високопрофесійних спеціалістів.

Робота служби охорони праці ТОВ здійснюється відповідно до плану роботи та графіків обстежень, затверджених директором. Також, відповідно до Типового положення про кабінет охорони праці, на досліджуваному підприємстві був створений і функціонує, оснащений всім необхідним кабінет з охорони праці.

Основні завдання служби охорони праці даного підприємства представлена на рис. 4.1.

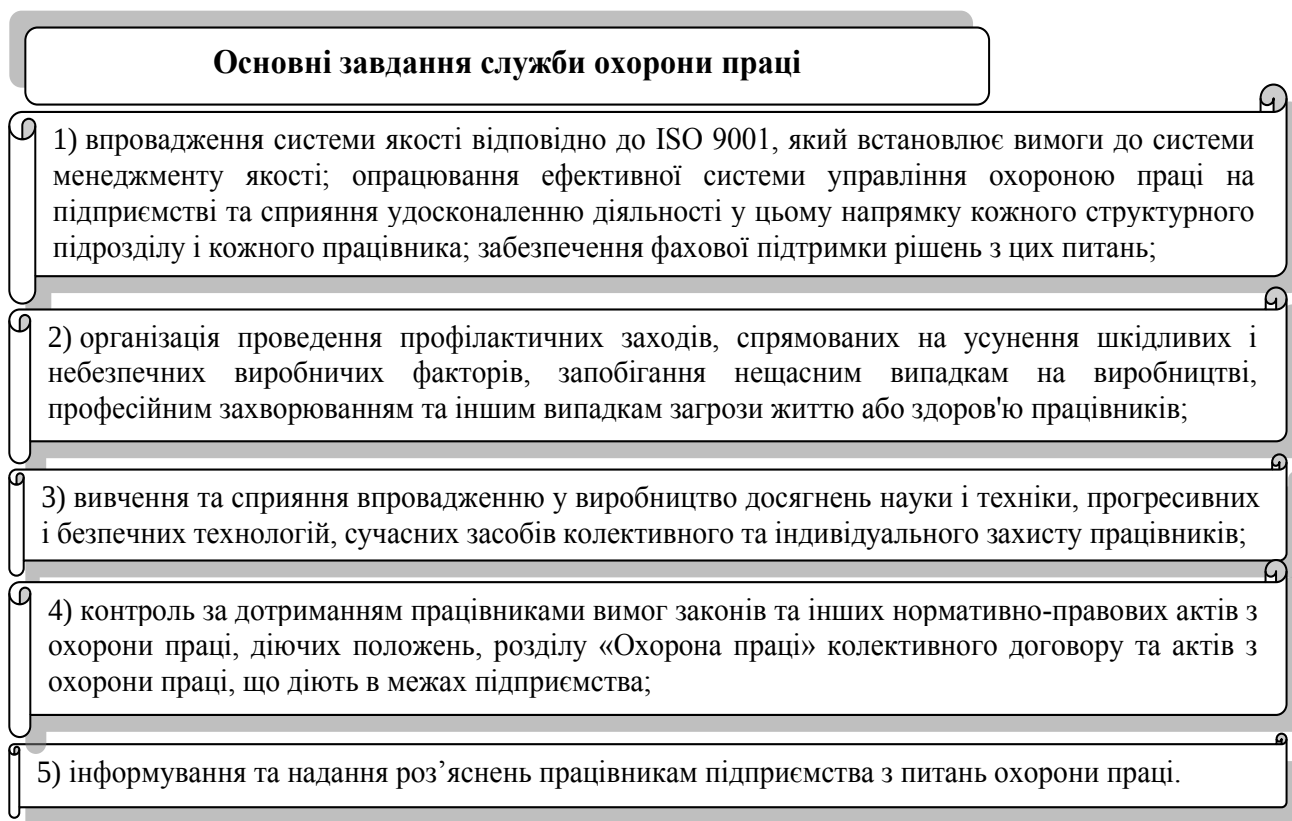


Рисунок 4.1 – Основні завдання служби охорони праці в
ТОВ «Пласт-Бокс Україна»

Отже, представлені на рис. 4.1 основні завдання служби охорони праці представляють собою сукупність спеціальних процесів, які впроваджуються в усі сфери діяльності підприємства і його персоналу, а також впливають на безпеку виробництва, збереження життя і здоров'я людей.

На рис. 4.2 представлено основні функції служби охорони праці ТОВ «Пласт-Бокс Україна».

Переваги стратегічно орієнтованих організацій

- 1) розроблення спільно з іншими підрозділами підприємства комплексних заходів для досягнення встановлених нормативів та підвищення існуючого рівня охорони праці, планів, програм поліпшення умов праці, запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням, надання організаційно-методичної допомоги у виконанні запланованих заходів;
- 2) підготовка проектів наказів з питань охорони праці і внесення їх на розгляд роботодавцю;
- 3) проведення перевірок дотримання працівниками вимог нормативно-правових актів з охорони праці;
- 4) складання звітності з охорони праці за встановленими формами;
- 5) проведення з працівниками вступного інструктажу з охорони праці;
- 6) ведення обліку та проведення аналізу причин виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій, заподіяної ними шкоди;
- 7) забезпечення належного оформлення і зберігання документації з питань охорони праці, а також своєчасної передачі її до архіву для тривалого зберігання згідно з установленим порядком;
- 8) складання за участю керівників підрозділів підприємства переліків професій, посад і видів робіт, на які повинні бути розроблені інструкції з охорони (безпеки) праці, що діють в межах підприємства, надання методичної допомоги під час їх розроблення;
- 9) інформування працівників про основні вимоги законів, інших нормативно-правових актів та актів з охорони праці, що діють в межах підприємства.

Рисунок 4.2 – Основні функції служби охорони праці

ТОВ «Пласт-Бокс Україна»

Варто зазначити, що в процесі функціонування служби охорони праці значення реалізації даних функцій даним підрозділом сприяє забезпеченню дотримання нормативів, реальності оцінки ризиків, ефективному навчанню працівників та контролю безпеки на підприємстві в цілому.

З метою удосконалення діяльності служби охорони праці в ТОВ «Пласт-Бокс Україна» пропонуємо:

1. Проводити для працівників підрозділу в онлайн-форматі. Навчання проводиться на основі відповідної навчальної Програми, що розроблена згідно з вимогами Кодексу цивільного захисту України, яка повністю відповідає вимогам цього Кодексу та інших нормативно-правових актів України в сфері цивільного захисту, затверджена та погоджена в установленому законодавством порядку.

2. Створити на підприємстві матеріальний резерв, котрий спрямувати на запобігання аваріям та усунення їх наслідків.

3. Сформувати і довести до виконавців комплекс заходів, спрямованих на захист співробітників, будівель та інших об'єктів, у разі виникнення надзвичайної ситуації.

4. Забезпечити працівників компанії захистом, який відповідає виду катастрофи, що сталася.

5. Створити умови, за яких можна запобігти виникненню надзвичайних ситуацій.

Щодо забезпечення пожежної безпеки в ТОВ «Пласт-Бокс Україна», то даний аспекти є дуже важливою частиною діяльності даного підприємства щодо охорони життя та здоров'я усіх працівників. Усіх вимог до пожежної безпеки на підприємстві дотримується кожен його працівник. Щодо організаційних питань, пов'язаних із забезпечення пожежної безпеки, то відповідальність при цьому покладається на посадових осіб за відповідним рішенням керівництва і чітко прописується в їх посадових інструкціях, а також в положеннях про структурні підрозділи. На даному підприємстві уся відповідальність за забезпечення пожежної безпеки покладена на директора.

З метою ефективного забезпечення пожежної безпеки в ТОВ «Пласт-Бокс Україна», виділимо ряд основних заходів, які повинні входити в комплекс заходів з охорони праці і організаційній роботі в даній сфері:

- створення безпечних умов праці;
- мінімізація ризику виникнення пожеж;
- своєчасне забезпечення усіма необхідними технічними засобами для запобігання займання та усунення пожеж та їх наслідків;

- проведення постійного контролю за дотриманням протипожежних вимог і норм законодавства;
- розроблення та реалізація регламентів по гасінню пожеж, евакуації та порятунку з місць пожежі й задимлення людей, майна тощо;
- проведення інструктажів і навчання з питань пожежної безпеки посадових осіб та працівників зайнятих на роботах з підвищеною пожежною небезпекою;
- проведення комплексного навчання співробітників з пожежної безпеки.

ВИСНОВКИ

Проведене та представлене дослідження акцентує увагу на доволі актуальну в теперішній час тему «Дослідження системи управління організаційними змінами на підприємстві, на прикладі ТОВ «Пласт-Бокс Україна», особливості якої всесторонньо розкриваються через ряд представлених теоретично-практичних та аналітично-пропозиційних положень, а саме: дослідження теоретичних аспектів системи управління організаційними змінами на підприємстві, здійсненні аналізу щодо системи управління організаційними змінами та пропонуванні основних шляхів вдосконалення системи управління організаційними змінами в ТОВ «Пласт-Бокс Україна».

Одержані результати здійсненого дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що власне під поняттям організаційних змін варто вважати нововведення, інновації та перетворення, які можуть відбуватися в різних сферах та напрямках функціонування діяльності підприємства (зміна мети, місії, цілей та стратегії підприємства; повна чи часткова зміна організаційної структури підприємства; зміна технічних та технологічних процесів; перехід на виробництво нових видів продукції чи надання нових видів послуг тощо).

2. Досліджено, що ТОВ «Пласт-Бокс Україна» розпочало свою діяльність та професійно-виробничий розвиток як юридична особа із 28 квітня 2004 р. та є беззаперечним лідером серед існуючих виробників пластикових відер та пластмасових упаковок в Україні по сьогоднішній час.

3. Проведена оцінка щодо фінансової спроможності підтримки діяльності ТОВ «Пласт-Бокс Україна» для забезпечення здійснення необхідних організаційних змін в системі управління свідчить про те, що керівництво обрало правильну організаційно-орієнтовану стратегію ведення власної діяльності в наявних умовах невизначеності, що викликані воєнним станом в країні, та робить усе можливе для подальшої ефективної його діяльності не дивлячись на наявність чималих труднощів, ризиків та викликів.

4. Здійснений аналіз фінансового стану ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021-2023 роки його діяльності (результати показника «чистий прибуток» підприємства: 2021 р. –30275 тис. грн.; 2022 р. – -175186 тис. грн.; 2023 р. – 35386 тис. грн.), відображає те, що не дивлячись на наявність досить важких кризових умов, керівництву все ж вдається обирати та правильно реалізовувати всі необхідні гнучкі й адаптивні механізми та заходи щодо здійснення швидких організаційних змін в управлінській системі, з метою збереження як власних позицій на ринковому сегменті, так і забезпечення безперервності подальшої його діяльності враховуючи теперішні бізнес-умови та кризову ситуацію в країні.

5. Запропоноване впровадження стратегії організаційних змін із врахуванням кризового бізнес-середовища функціонування ТОВ «Пласт-Бокс Україна», передбачає як швидке її формування, враховуючи наявні кризові умови, так і швидко її реалізацію в дію, враховуючи таку часову необхідність.

6. Розроблена модель управління організаційними змінами ТОВ «Пласт-Бокс Україна», із врахуванням його кризового бізнес-середовища відображає те, що результат показника апроксимації є високим (0,9768), а, отже, якщо ефективність менеджменту на досліджуваному підприємстві у зв'язку із впровадженням організаційних змін зросте на 10,00 %, то стан його прибутковості зросте приблизно на 9,80 %.

7. Вдосконалення організаційної культури ТОВ «Пласт-Бокс Україна» відображає те, що отриманий прогностичний (експертний) результат $P_{\text{Вок}}$ (8,10 бали) забезпечуватиме високий (достатній) рівень впливу від застосування та реалізації вдосконаленої (оновленої) організаційної культури на майбутню діяльність даного підприємства.

Отже, оновлення діючої організаційної культури на підприємстві є важливим та необхідним кроком для забезпечення здійснення ефективних та успішних дій в системі управління організаційними змінами на цьому підприємстві в умовах війни та кризи.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Про затвердження Типового положення про службу охорони праці. (НПАОП 0.00-4.35-04). № z1526-04 від 14.04.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1526-04#Text>.

2. Адізес І.К. Управління змінами. Пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.

3. Антохов А.А., Клевчик Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2022. 208 с.

4. Бойко І., Леміш К. Механізми пристосування підприємства до зовнішніх впливів. Наука і молодь у XXI сторіччі: збірник матеріалів IX Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет конференції (Полтава, 30 листопада 2023 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 433-435. URL: <https://dspace.bdpu.org.ua/handle/123456789/2385>.

5. Гавриш О.М., Драмарецька К.П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том 13. № 3. С. 18-28. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16557>.

6. Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. Проблеми неформального інвестування інноваційного підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8463>.

7. Гарматюк О.О., Юрик Н.Є., Юрик Ю.І. Особливості управління трудовими колективами в сучасних умовах. Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 28 листопада 2023 р.): у 2 ч. Кропивницький: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С. 21-22. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42984>

8. Гончар М.Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 271 с.

9. Гринь Є.Л. Концепція ефективності управління організаційними змінами на підприємстві. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 94-97. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-07).

10. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 10. С. 247-252. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_46

11. Деміхов О.І., Дегтєрєва І.О. Стратегічне управління та управління змінами: конспект лекцій. Київ: ННІМП УМО. 2023. 128 с.

12. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 1. С. 102-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirprp_2013_1_20

13. Запущляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204-209. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>

14. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір*. Збірник наукових праць. 2024. № 190. С. 311-315. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505>.

15. Кодекс поведінки компанії PTS PLAST-BOX S. I STARK PARTNER SP. Z O.O. (випуск 1 від 26.01.2024 р.). 20 с. URL: <https://www.plast-box.com/wp-content/uploads/2024/03/kodeks-post-powania-firm-plast-box-i-stark-uk.pdf>.

16. Кужда Т.І. Особливості планування інноваційного розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 26-36. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18ktiirp.pdf>

17. Кужда Т.І., Юрик Н.Є., Шведа Н.М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С. 96-105. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41176>

18. Лозова, Т.І., Олійник Г.Ю., Бєлова А.І. Організаційно-економічних механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 4-9. DOI: 10.33111/vz_kneu.33.23.04.02.012.018

19. Лопушинська О., Ястреба М. Вплив розвитку інноваційного менеджменту в країні на ефективність діяльності підприємства. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 27 жовтня, 2020 р.). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 667-668. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19211/1/667-668.pdf>

20. Машлій Г.Б., Лаба І.З. Інноваційні рішення щодо вирішення проблем покращання роботи підприємства. Перспективні напрями розвитку науки та техніки: збірник наукових матеріалів XVIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Вінниця, 23 березня 2018 р.). Ч.1. С. 12-16. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25752>

21. Машлій Г.Б., Мосій О.Б., Депутат В. Розвиток організацій в умовах нестабільності середовища: Матеріали XII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій» (Тернопіль, 6-7 грудня 2023 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43829>

22. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

23. Повисок В.С., Леміш К.М. Основні способи подолання опору змінам. Наука і молодь у XXI сторіччі : збірник тез доповідей IX Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (Полтава, 30 листопада 2022 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 488-490. URL: <https://dspace.bdpu.org.ua/handle/123456789/2384>.

24. Пожарова О.В. Охорона праці: навчальний посібник. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія». 2022. 86 с.

25. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.

26. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навчальний посібник. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 351 с.

27. Приймак Н.С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 140-146. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-140-146>

28. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122-132. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.122>

29. Сертифікат якості ISO 22000: 2005. URL: https://plast-box.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/iso22000-2005_ukr.pdf.

30. Сертифікат якості ISO 9001:2015. URL: https://plast-box.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/iso9001-2015_ukr.pdf.

31. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с.

32. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>.

33. ТОВ «Пласт-Бокс Україна»: Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/32946550>.

34. ТОВ «Пласт-Бокс Україна»: You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32946550/.

35. ТОВ «Пласт-Бокс Україна»: Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/32946550>.
36. ТОВ «Пласт-Бокс Україна»: офіційний веб-сайт. URL: <https://plast-box.com.ua/>.
37. Управління змінами: підручник. За заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2018. 544 с.
38. Фінансова звітність ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2021 р. URL: <https://plast-box.com.ua/kompanija/finansova-zvitnist-2021-rik/>.
39. Фінансова звітність ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2022 р. URL: <https://plast-box.com.ua/kompanija/finansova-zvitnist-2022-rik/>.
40. Фінансова звітність ТОВ «Пласт-Бокс Україна» за 2023 р. URL: <https://plast-box.com.ua/kompanija/finansova-zvitnist-2023-rik/>.
41. Химич І., Юрик Н., Котовська І. Валютний ринок України: оцінка тенденцій зміни та основні антикризові заходи політики стабілізації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1 (18). С. 149-165. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18higzps.pdf>.
42. Чернявська І.М., Ковтун Р.О. Управління організаційними змінами як напрям удосконалення діяльності організації. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 2 (5). С. 42-51. DOI: 10.31319/2709-2879.2022iss2(5).270793pp42-51.
43. Шведа Н. Кайдзен як генератор і джерело змін в системі менеджменту підприємства. International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings. January 29, 2016. Klaipeda: Baltija Publishing. 352 pages. PP. 101-103. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15809/1/Klaipeda_conference.pdf
44. Шведа Н., Гарматюк О., Кужда Т., Машлій Г., Юрик Н. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в умовах воєнного стану (досвід України). *Економіка розвитку*. 2024. Вип. 23 (2). С. 69-79. URL.: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>.

45. Юрик Н.Є., Величко А.В., Петришин М.П. Вплив організаційних змін на удосконалення виробничої системи підприємства. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 квітня 2024 р. у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В.В. Храпкіна, К.В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.1. С. 433-434. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44749>

46. Юрик Н.Є., Кирич Н.Б. Особливості формування інноваційного маркетингу в умовах кризи. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. 52-53. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43006>

47. Юрик Н.Є., Кужда Т.І., Шведа Н.М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 96-105. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41176>

ДОДАТКИ