

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Організаційний розвиток і управління змінами на підприємстві»

Виконав: студент групи БЗМНск-22

Спеціальності: 073 «Менеджмент»

Освітньої програми: Менеджмент

Ігор АНТОНЕНКО

Науковий керівник: д.е.н., проф. Олена ВАРТАНОВА

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри УСІ
проф. Касич А.О
01 червня 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Антоненку Ігорю Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Організаційний розвиток і управління змінами на підприємстві
2. Науковий керівник роботи Вартанова Олена Вікторівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджений наказом закладу вищої освіти від 01.03.2024 року № 49-уч
Строк подання студентом роботи 01 червня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, монографії, статті у наукових фахових та міжнародних виданнях, дані фінансової та нефінансової звітності ТОВ «НОВА ПОШТА», комплекс економічних показників, організаційна структура управління підприємством.
4. Зміст дипломної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити). Теоретичні засади забезпечення організаційного розвитку і управління змінами на підприємстві. Концепція організаційного розвитку. Організаційний розвиток як об'єкт управління. Управління змінами як невід'ємна частина організаційного розвитку. Аналіз економічної діяльності та напрямів організаційного розвитку ТОВ «НОВА ПОШТА». Аналіз економічної діяльності об'єкту дослідження. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА». Аналіз організаційного розвитку та управління змінами ТОВ «НОВА ПОШТА». Основні напрями забезпечення організаційного розвитку і управління змінами на ТОВ «НОВА ПОШТА». Структура стратегічної сесії щодо генерування організаційних змін підприємства. Розвиток персоналу як амбасадору організаційного розвитку.

1. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Розділ 1	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Розділ 2	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Розділ 3	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Висновки	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано

2. Дата видачі завдання 01.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03.2024 р.- 20.03.2024 р.	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади забезпечення організаційного розвитку і управління змінами на підприємстві	22.03.2024 р.- 22.04.2024 р.	Виконано
3	Розділ 2. Аналіз економічної діяльності та напрямів організаційного розвитку ТОВ «НОВА ПОШТА»	23.04.2024 р.- 10.05.2024 р.	Виконано
4	Розділ 3. Основні напрями забезпечення організаційного розвитку і управління змінами на ТОВ «НОВА ПОШТА»	10.05.2024 р.- 20.05.2024 р.	Виконано
5	Висновки	20.05.2024 р.- 02.06.2024 р.	Виконано
6	Оформлення випускної бакалаврської роботи (чистовий варіант)	02.06.2024 р.- 04.06.2024 р.	Виконано
7	Здача випускної бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)	05.06.2024 р.	Виконано
8	Перевірка випускної бакалаврської роботи на наявність текстових співпадінь і помилок (за 10 днів до захисту)	06.06.2024 р.	Виконано
9	Подання випускної бакалаврської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	07.06.2024 р.	Виконано

Студент

Ігор АНТОНЕНКО

Науковий керівник
роботи

(підпис)

(ініціали та прізвище)
Олена ВАРТАНОВА

Гарант освітньої програми

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Алла КАСИЧ

(підпис)

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Антоненко І.О. Організаційний розвиток і управління змінами на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра роботи зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню організаційного розвитку і управління змінами на підприємстві. В роботі визначено сутність і моделі та особливості організаційного розвитку і управлінню змінами на підприємстві. Надано загальну характеристику ТОВ «НОВА ПОШТА», проведено аналіз економічних і фінансових показників діяльності підприємства. Проаналізовано напрями організаційного розвитку і управління змінами на ТОВ «НОВА ПОШТА». Як основні напрями забезпечення організаційного розвитку і управління змінами на ТОВ «НОВА ПОШТА» запропоновано структуру проведення стратегічної сесії щодо генерування організаційних змін. Визначено напрями розвитку персоналу як амбасадору організаційного розвитку.

Ключові слова: зміни, модель, організаційний розвиток, підприємство, ТОВ «НОВА ПОШТА», розвиток персоналу, управління змінами, процес, процедура.

ABSTRACT

Antonenko I.O. Organizational development and change management at the enterprise. – Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 073 – "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of organizational development and change management at the enterprise. The work defines the essence and models and features of organizational development and change management at the enterprise. A general description of "NOVA POSHTA" LLC is given, an analysis of economic

and financial indicators of the enterprise's activity is carried out. The directions of organizational development and change management at "NOVA POSHTA" LLC were analyzed. As the main directions of ensuring organizational development and change management at "NOVA POSHTA" LLC, the structure of holding a strategic session on generating organizational changes is proposed. The directions of personnel development as an ambassador of organizational development have been determined.

Keywords: changes, model, organizational development, enterprise, "NOVA POSHTA" LLC, personnel development, change management, process, procedure.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ І УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1. Концепція організаційного розвитку	12
1.2. Організаційний розвиток як об'єкт управління	15
1.3. Управління змінами як невід'ємна частина організаційного розвитку	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	29
2.1. Аналіз економічної діяльності об'єкту дослідження	29
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»	33
2.3. Аналіз організаційного розвитку та управління змінами ТОВ «НОВА ПОШТА»	43
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ І УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НОВА ПОШТА»	49
3.1. Структура стратегічної сесії щодо генерування організаційних змін підприємства	49
3.2. Розвиток персоналу як амбасадору організаційного розвитку	66
ВИСНОВКИ	73
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

В умовах BANY-середовища менеджери компаній приймають рішення в умовах невизначеності, коли точний стан бізнес-середовища не відомий, а прогнози та напрямки його змін є нечіткими та неочевидними. В цих умовах виживання підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності і стійкості та успішність організації в умовах постійних змін на ринку та в суспільстві загалом зумовлюється параметрами організаційного розвитку та спроможністю до управління змінами. Впровадження практик організаційного розвитку та управління змінами дають змогу забезпечити:

гнучкість та адаптивність підприємства в сучасному бізнес-середовищі, коли зміни відбуваються швидко, непередбачувано і нелінійно;

впровадження інновацій;

впровадження інновацій, що забезпечує підприємствам стратегічні зміни і лідерство в галузі, вихід на нові ринки з інноваційними продуктами та послугами;

своєчасне управління ризиками, що дозволяє забезпечити технологічні зміни відповідно до змін в законодавстві та регулюванні, геополітичні та економічні турбуленції;

підвищення ефективності діяльності та продуктивності; ефективного використання ресурсів;

конкурентні переваги на ринку та швидкість реагування на ринкові зміни.

Об'єктом дослідження є процес організаційного розвитку та управління змінами.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу організаційного розвитку та управління змінами на підприємстві.

Метою дослідження є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо організаційного розвитку та управління змінами на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- визначено концепцію організаційного розвитку підприємства;

- розглянуто організаційний розвиток підприємства як об'єкт управління;
 - досліджено моделі управління змінами як невід'ємної частини організаційного розвитку підприємства;
 - надано загальну характеристику та аналіз економічної діяльності підприємства;
 - проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»;
- запропоновано структуру стратегічної сесії щодо генерування організаційних змін підприємства;
- формовано когнітивну модель розвитку персоналу як амбасадору організаційного розвитку підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці підходів до вдосконалення процесу організаційного розвитку та управління змінами на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ І УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Концепція організаційного розвитку

Концепція організаційного розвитку – це стратегічний підхід до зміни та вдосконалення внутрішніх структур, процесів і культури підприємства з метою досягнення більш високої ефективності та конкурентоспроможності. Ця концепція передбачає систематичне впровадження інноваційних підходів, стратегій та практик у всі сфери діяльності підприємства.

Основні аспекти концепції організаційного розвитку включають:

- аналіз поточного стану підприємства, визначення сильних та слабких сторін, виявлення можливостей для вдосконалення та розвитку;
- стратегічне планування підприємства: розробка чітких місії, цілей і стратегій, спрямованих на досягнення бажаних результатів;
- залучення персоналу, що передбачає активну участь співробітників у процесах внутрішньої та зовнішньої комунікації, розвитку лідерських якостей та командної роботи;
- інноваційний розвиток, що передбачає стимулювання та підтримка новаторських ідей, технологій та підходів, спрямованих на покращення продуктів, процесів та послуг;
- культурна трансформація, що включає розвиток корпоративної культури, яка сприяє відкритості, інноваціям, взаєморозумінню та співпраці;
- оцінка результатів та систематичне вимірювання та аналіз ефективності впроваджених змін з метою коригування стратегій та підвищення рівня успішності.

Концепція організаційного розвитку є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та успішності організацій у сучасному бізнес-середовищі.

Організаційний розвиток (Organization Development, OD) – це концепція, яка орієнтується на розвиток організацій через систематичне впровадження планових змін у їхні структури та процеси функціонування. Ця концепція виникла на перетині психології, соціології і антропології, коли різні техніки були застосовані для розв'язання практичних проблем у компаніях та фірмах.

Термін "організаційний розвиток" був введений Робертом Блейком, Хербом Шепардом та Джейн Моутон наприкінці 1950-х років. Початково це був інтегрований підхід до змін у системах управління та розвитку персоналу в корпорації ESSO.

Суть організаційного розвитку полягає у тому, щоб забезпечити ефективну координацію зусиль з метою покращення взаємодії між членами команди та групами на підприємстві, підвищення ефективності процесів прийняття рішень, а також впровадження планових змін в організаційну культуру. Організаційний розвиток розглядається як системний і планомірний процес змін, спрямований на вирішення проблем, що виникають у процесі діяльності підприємства.

Головна ідея організаційного розвитку полягає в тому, що розвиток підприємства залежить від розвитку її співробітників. Це передбачає, що розвиток людини є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Відмінність організаційного розвитку від інших напрямів розвитку підприємства, зокрема, розвитку персоналу, полягає в системному підході до аналізу та управління всіма аспектами взаємодії в підприємстві. Організаційний розвиток застосовується для поліпшення функціонування підприємства через розвиток їхніх людських та соціальних ресурсів.

1. Поява підходу організаційного розвитку пов'язана з трьома основними факторами:

2. Зміни умов існування підприємства. Зростаючий динамізм середовища охоплює такі аспекти, як інтеграція ринку, скорочення життєвих циклів продукту, прогрес у технологіях і інструментах зв'язку, зміни в організаційних

структурах, складності в управлінні виробництвом, а також поглиблення спеціалізації та кооперації.

Зростає значення людського фактора в управлінні. Цей зсув пов'язаний з визнанням нової ролі менеджерів і робітників і пред'явленням до них нових вимог. Зростає вдячність за працівників зі знаннями та менеджерів, які можуть мобілізувати та спрямувати всю людську енергію в організації на досягнення поставлених цілей.

Накопичення дослідницького матеріалу в галузі вивчення групи та групової динаміки.

Організаційний розвиток передбачає довгострокові програми, спрямовані на покращення організаційного оновлення та процесів прийняття рішень, включаючи більш ефективне управління організаційною культурою на основі співпраці, з особливим акцентом на культурі офіційних робочих команд, за допомогою агента змін або каталізатора і застосування теорій і методів прикладних наук про поведінку, включаючи дослідження дії.

Організаційний розвиток – це безперервний процес організаційного вдосконалення, що складається з кількох етапів. Ці етапи можуть значно відрізнятися в різних організаціях і серед професіоналів; однак вони загалом залишаються незмінними:

- визнання необхідності змін;
- введення в організацію агента змін;
- встановлення системи робочих відносин між агентом змін та підприємством;
- етап збору інформації;
- діагностична фаза;
- розробка планів дій, стратегій і методів їх реалізації;
- моніторинг, коригування та стабілізація програм дій;
- завершення програми організаційного розвитку.

Слід зазначити, що проблема стабілізації змін і поведінки співробітників, які можуть повернутися до попередніх моделей поведінки, є реальною і дуже

важливою проблемою при реалізації програм організаційного розвитку в багатьох компаніях.

Як видно, невід'ємною частиною організаційного розвитку є управління змінами.

1.2. Організаційний розвиток як об'єкт управління

Однією з характерних особливостей будь-якого підприємства є його розвиток. Поняття "розвиток", в загальному вигляді, означає зміну процесів, явищ від більш простого до складного і більш ефективного.

Відомо, що кожне підприємство розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів організаційної системи. Оскільки змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування підприємства, комунікативні системи, організаційні можливості, то необхідно знаходити такі методи управління змінами і розвитком підприємства, які б зумовлювали підвищення ефективності діяльності.

Поступовий розвиток підприємства передбачає проходження ним послідовних стадій життєвого циклу, що нагадує життєвий цикл товару, з тією різницею, що він відноситься до підприємства в цілому. Модель життєвого циклу еволюційного розвитку підприємств представлена в роботах американського дослідника Й. Айзедіса [55]. Весь життєвий цикл підприємства поділений на дві частини: зростання та старіння. За його теорією, вічних організацій не буває. Але їхнє функціонування знаходиться в постійному пошуку оптимальних управлінських рішень, намаганні найбільш ефективно використати ресурси і більш гнучко адаптуватись до зовнішніх змін.

Етапи життєвого циклу підприємства за теорією Й. Айзедіса [55] представлені нижче.

Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на керівництво підприємством, з іншого - реакцію управлінських структур на цей вплив та вироблення певної протидії.

Зародження. На стадії зародження відбувається створення підприємства, відбуваються перші етапи розвитку.

Юність. Досягнення підприємством стадії юності означає зростання кількості персоналу, формування товарної спеціалізації, завершення функціональний розподіл праці, створюються підрозділи, хоча внутрішні системи залишаються неформальними. Починають діяти певні правила, але число технічних і адміністративних працівників все ще невелике, бюрократія все ще нерозвинена.

Середній вік. Після досягнення середнього віку підприємство збільшується в розмірах, займає стійке положення на ринку. У підприємства розвивається бюрократія, розподіл праці носить екстенсивний характер, формалізуються політика і розподіл відповідальності. В управлінні широко використовуються правила і посадові інструкції. З'являються спеціалісти у виробництві і маркетингу.

Зрілість. Як правило, зріле підприємство відрізняється значними масштабами і механістичною вертикальною структурою. Воно має значний бюджет, системи управління і контролю, правила, права, штат персоналу. Формується строго централізоване прийняття рішень. У цей момент істотно зростає загроза застою і стагнації підприємства. Для того, щоб протистояти жорсткій вертикальній ієрархії, необхідно активізувати інноваційний процес, ліквідовувати "стіни", які розділяють відділи, децентралізувати процес ухвалення рішень, створити команди, спеціальні групи, заснувати посади менеджерів-інтеграторів.

На кожному з етапів життєвого циклу підприємства (народження, юність, середній вік і зрілість) в її діяльності і структурі відбуваються певні зміни. Розміри підприємства - це її масштаб або величина. Розміри компанії визначаються кількістю її працівників. Згідно з численними дослідженнями, структура великих організацій відрізняється від структури невеликих компаній. Для останніх характерні неформальний стиль управління, низький ступінь розподілу праці, відсутність суворих правил і інструкцій, невеликий бюджет.

Великі підприємства, навпаки, відрізняються високим ступенем спеціалізації, їм необхідний численний допоміжний персонал, в них прийняті різноманітні правила та інструкції, внутрішні системи управління, заохочень та інновацій.

Для кожного підприємства характерні специфічні темпи розвитку. Перехід від стадії до стадії часто супроводжується організаційними кризами. Звичклі на перших етапах розвитку до неформальної атмосфери співробітництва, як правило, негативно сприймають формалізацію процедур, департаменталізацію і організацію відділів. Неадекватною є і жорстка вертикальна структура на ранніх стадіях розвитку і неформальна структура на пізніших етапах життєвого циклу, що негативно впливає, в першу чергу, на результати діяльності підприємства.

Більшість провідних компаній світу для забезпечення ефективного управління організаційним розвитком активно використовують науково обґрунтовані рекомендації, стандарти, механізми. Однією з найпоширеніших є планова модель процесу організаційних змін, розроблена американським науковцем Л. Грейнером.

Дослідження процесів розвитку організацій, які нараховують історії функціонування в декілька сот років, привели до появи теорії трансформації систем управління Л.Грейнера [8]. Висновки цієї теорії свідчать про те, що із зростанням підприємства вимоги до системи управління змінюються, а, відповідно, і самі системи управління повинні змінюватися.

Якщо ж системи управління не змінюються відповідно до вимог бізнесу, то підприємства очікують неминучі кризи. Те, що в одній фазі виступає як гранична проблема, яка не може бути вирішена на даній стадії розвитку, в наступній фазі є основною проблемою.

Таким чином, поштовхом до змін є кризові ситуації. З економічної точки зору кризи слід розрізняти по тому, в яких областях вони створюють небезпеку для досягнення цілей підприємства.

Менш помітною і не настільки явною є стратегічна криза. Хоча становище підприємства в даний момент (ситуація успіху) може здаватися цілком

задовільним, настання кризи необхідно діагностувати, якщо відбуваються збої в розвитку підприємства, знижується потенціал успіху, слабшають захисні можливості в конкурентній боротьбі. Розрив, що намічається між вірогідними і бажаними результатами, може бути ліквідований шляхом зміни колишньої або прийняттям нової орієнтації (наприклад, вихід на нові ринки, продуктові або технологічні інновації). Як правило, такі зміни розраховані на багато років.

Менеджмент Бостонської консалтингової групи, доопрацювавши теорію трансформації систем управління, запропонував власну теорію фазових трансформацій бізнесу. Відповідно до цієї теорії існує п'ять основних стадій розвитку систем управління. При цьому робиться припущення, що бізнес-ідея, яка покладена в основу створення та розвитку підприємства, настільки вдала, що компанія постійно зростає та розвивається.

Такими фазами або стадіями розвитку системи управління виступають:

- фаза управління бізнес-ідеєю (відсутній чіткий розподіл обов'язків, рішення приймаються колегіально);
- фаза управління функціями (фаза формалізації та побудови структур, залучення найманих працівників, формуються зони відповідальності);
- фаза управління процесами (стадія делегування повноважень та диверсифікації діяльності, тобто здійснюється управління за цілями);
- фаза управління мережами (стадія координування);
- фаза управління нематеріальними активами (стадія синергії та співробітництва).

В основі теорії фазових трансформацій бізнесу лежить концепція переходу накопиченої кількості компетенцій (знань, навичок, вмінь) підприємства до нової якості системи управління. Моменти переходу визначають умови та час виникнення можливих кризових ситуацій, що вимагають змін у підходах до управління підприємством, які можуть бути визначені як кризи компетенцій, координування, контролю, бюрократії та бізнес-ідей.

Криза компетенцій пов'язана із нестачею спеціальних знань у засновників та необхідністю залучення профільних фахівців.

Криза координації пов'язана зі збільшенням складу підприємства, викликаним зростанням бізнесу.

Криза контролю пов'язана із ускладненням інформаційних потоків.

Криза бюрократії пов'язана із зростанням бюрократичного апарату, який працює для захисту власних інтересів.

Криза бізнес-ідей або криза синергії викликається недостатністю інновацій, пропозицією на ринок товарів, які вичерпали власні споживчі властивості, кризою компетенції корпоративного керівництва тощо.

Кожна фаза розвитку бізнесу за цією теорією має свої індивідуальні властивості, причини для саме такого підходу до управління, позитивні та негативні сторони. Розвиток підприємства в межах будь-якої стадії призводить до характерних криз, при досягненні яких система управління підприємством повинна перейти у нову якість.

Ряд наукових теорій стверджує, що розвиток підприємств відбувається в залежності від зростання складності виробничого процесу та відповідної зміни системи управління, при цьому підприємства набувають нових організаційних форм [7, 8]. Можна виділити декілька етапів розвитку організацій в залежності від змін виробничого процесу та принципів управління.

Механічна концепція підприємства розглядає організацію як машину. Такі підприємства є переважно приватними. Головна, якщо не єдина мета подібних організацій, - створювати прибуток. При такому погляді на підприємство його працівники розглядалися як замінні машини або частини машини. Для людей були розроблені дуже прості завдання, що повторюються, так як вони призначалися для машини.

Згодом умови, що живили механічну концепцію підприємства, стали змінюватися. Можливості зростання окремих компаній почали обмежувати рамки самофінансування, тому багато приватних виробничих фірм стали акціонерними, їх власність розсіялася серед величезного числа акціонерів, з'явився менеджмент (наймані керівники), що виконує побажання акціонерів.

Механічна концепція підприємства перестала відповідати новій ситуації в промисловості. Почала формуватися нова концепція.

Підприємство як організм. Відповідно до нової концепції промислове підприємство представлялося як живий організм. Головними цілями підприємства, як і будь-якого організму, є виживання і зростання. Прибуток підприємства багато в чому розглядався так само, як кисень для живого організму: необхідність, але не життя. При цьому, керівники повинні були взяти на себе повну відповідальність за свої рішення. Підвищення складності технічної складової роботи принесло з собою більшу свободу найманих виконавців і залежність від них роботодавців. Для успішної роботи підприємства до його співробітників необхідно було вже відноситися як до індивідів, що володіють власними цілями і цінностями разом з цілями і цінностями підприємства в цілому.

Реальну загрозу досягненню цілей, пов'язаних із зростанням підприємства, складають обмеження ресурсів і проблеми забруднення довкілля. У цих умовах цілі починають переорієнтовуватися із зростання на досягнення розвитку підприємства. Надзвичайної актуальності набуває теза П. Ф. Друкера [22] про те, що саме зниження витрат виробництва і зростання якості продукції є основою зміцнення підприємства, тоді як більшість стратегічних напрямів у вітчизняній економіці пов'язана із зростанням обсягів виробництва.

Підприємство як організація. Підприємство – це цілеспрямована система, яка є частиною однієї або декількох цілеспрямованих систем і частиною якої є люди, що мають власні цілі.

Принципово новим моментом в завданнях менеджменту стала необхідність і узгодження цілей окремого підприємства і персоналу, а також цілей систем, в які входить це підприємство для досягнення цілі даної системи (підприємства).

Бережливе виробництво - логістична концепція менеджменту, сфокусована на оптимізації бізнес-процесів з максимальною орієнтацією на ринок і врахуванням мотивації кожного працівника. Бережливе виробництво

складає основу нової філософії менеджменту. Метою такого виробництва є досягнення мінімальних витрат праці, мінімальних термінів щодо створення нової продукції, гарантованого постачання продукції замовникові, висока якість при мінімальній вартості.

Якщо організація прагне не лише до виживання, але й до розвитку, їй необхідно постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовуючи стратегічний підхід в управлінні.

Вітчизняні підприємства на практиці використовують, в основному, два крайні варіанти стратегій розвитку:

- стратегію накопичення капіталу, яка націлена на отримання максимального прибутку "сьогодні";
- стратегію довгострокової присутності на ринку, яка націлена на стабільне зростання бізнесу в певних напрямках або в певному стилі.

Для обох типів стратегій на різних етапах їх реалізації стають актуальними питання управління складною структурою, тобто питання впровадження змін.

Здійснення організаційних змін з метою забезпечення розвитку підприємства є, як правило, тривалим, трудомістким та стресозумовлюючим процесом. Як зазначає американський науковець Гаррісон Емерсон (1853-1931), "навіть якщо реформатор на підприємстві наділений найвищою владою, йому все ж нелегко буває подолати величезний опір хибних ідеалів, утопічних норм та довголітніх практичних навичок своїх підлеглих" [8]. Тому, для успішної реалізації організаційних змін та розвитку доцільно забезпечити прозорість інформації та використовувати розгалужену систему матеріального і морального стимулювання.

Підсумовуючи дослідження різних підходів до процесів розвитку підприємств, можна зробити висновок, що найважливішими цілями існування будь-якого підприємства є безперервність діяльності і поступальний розвиток. Для комерційного підприємства третьою найважливішою метою є отримання економічної вигоди або комерційного ефекту.

Кількісно цілі підприємства визначаються категоріями доходів, прибутковості, рентабельності, частки ринку. Об'єднуючим початком цих категорій є тенденція зростання їх кількісних оцінок - зростання підприємства. Підприємство при цьому розглядається як організм, а не як організація, і навіть, коли у формулюванні вживається поняття "розвиток", прийняті показники мають на увазі кількісне зростання підприємства.

В той же час зростання і розвиток - не одне і те ж. Зростання може відбуватися без розвитку, тобто підприємство може і не розвиватися.

У країнах з високим життєвим рівнем починають критично розглядати економічне зростання як головний двигун соціального прогресу. Суспільство потребує вже не кількісних, а якісних характеристик рівня життя. Під розвитком в даному випадку розуміють процес, в якому збільшуються можливості підприємства задовольняти свої потреби і потреби оточуючого середовища.

Таким чином, організаційний розвиток - це довгострокова робота щодо удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення підприємства шляхом змін й ефективного спільного регулювання з використанням культурних постулатів, теорії і технологій прикладної науки про поведінку та дослідження дій.

Процес розв'язання проблем та оновлення в підприємства визначається впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Культура характеризується нормами поведінки, почуттями, відносинами між працівниками, розумінням цінностей. Спільне регулювання культури полягає в управлінському впливі на її найважливіші параметри. Формальні робочі групи виступають головними об'єктами діяльності в процесі організаційного розвитку. Дослідження дією включає діагноз стану підприємства, прийняття рішень щодо визначення конкретних планів, дій, їх реалізації та оцінки.

Зміни в стратегії, виробничих процесах, структурі і культурі підприємств можуть здійснюватися поступово, у вигляді дрібних кроків або ж радикально, у

вигляді великих стрибків. У зв'язку з цим відповідно говорять про еволюційну і революційну моделі розвитку.

Еволюційні зміни в рамках організаційного розвитку. Під організаційним розвитком розуміють концепцію ініціації і здійснення процесів зміни соціальних систем із залученням широкого кола учасників. Прибічники еволюційної концепції виходять з того, що в першу чергу повинні бути погляди, ціннісні уявлення і моделі поведінки членів соціотехнічної системи, а потім і сама система ("організація" у інституційному розумінні).

Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес зміни і розвитку підприємства і людей, що працюють в ній. Процес ґрунтується на навчанні всіх співробітників шляхом прямої взаємодії і передачі практичного досвіду. Мета змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності організації і якості праці.

Дане визначення вже намічає основні нормативні положення організаційного розвитку. Внутрішні і зовнішні консультанти (так звані агенти змін) можуть виступати як допоміжна сила, але не як основні виконавці змін. Це виражається в постулаті "опора на власні сили" (без залежності від експертів), а також "люди, яких зачіпають зміни, стають їх учасниками". Тим самим організаційний розвиток може сприяти демократизації праці. Зайві ієрархічні рівні повинні ліквідуватися, а владні стосунки зводитися до рівня партнерства з упором на взаємну довіру.

В сучасних умовах організаційний розвиток повинен передбачати застосування біхевіористських наук для поліпшення соціально-психологічного клімату в підприємства і підвищення продуктивності праці за допомогою розвитку здібностей адаптації до змін зовнішнього середовища, навичок вирішення виникаючих проблем, удосконалення внутрішніх взаємин.

Організаційний розвиток повинен сприяти поліпшенню взаємин між співробітниками і вирішенню поточних організаційних проблем. Сучасна організація має бути такою, щоб мала змогу залучати до вирішення виникаючих проблем кожного свого співробітника, спонукати всіх своїх працівників до

безперервного, заснованого на накопиченому досвіді, вдосконалення професійної майстерності і саморозвитку [38].

1.3. Управління змінами як невід’ємна частина організаційного розвитку

Управління змінами є невід’ємною частиною організаційного розвитку, що представляє системний підхід до роботи зі змінами всередині підприємства для забезпечення успішних переходів і бажаних результатів.

Концепція управління змінами на підприємстві стосується структури, принципів і стратегій, які використовують організації для ефективного планування, впровадження та моніторингу змін у своїй діяльності, структурах, процесах і культурі. Це включає визначення потреби в змінах, залучення зацікавлених сторін, розробку планів змін, реалізацію ініціатив та оцінку впливу для забезпечення успішної адаптації та досягнення бажаних результатів.

Управління змінами – це процес, який дає змогу організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати в постійно мінливому середовищі. У нього входять дії, призначені для підтримки, прийому та затвердження необхідних та узгоджених змін. Основною метою змін слід вважати досягнення більш високих результатів діяльності підприємства, освоєння передових засобів і прийомів праці, виключення рутинних операцій, здійснення прогресивних змін у системі управління.

Моделі управління корпоративними змінами відносяться до систематичних підходів або рамок, які використовуються підприємствами для ефективного впровадження змін в їхній діяльності та структурах. Ці моделі розроблені для керування процесом змін, забезпечення підтримки переходу до нових станів та вдосконалення корпоративної культури.

Основні моделі управління корпоративними змінами включають такі:

1. **Модель Коттера:** Розроблена професором Джоном Коттером, ця модель включає восьмиступінчастий процес управління змінами, який включає стадії, такі як створення візії, створення коаліції, розробка стратегії, залучення широкої аудиторії, звільнення перешкод, досягнення видимих успіхів та закріплення змін.

2. **Модель ADKAR (Awareness Desire Knowledge Ability Reinforcement)** – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків:

- усвідомлення необхідності змін. На цьому етапі описуються підстави для проведення змін;
- бажання й готовність до змін. На етапі відбувається прийняття рішення про підтримку тих чи інших змін, які досягаються лише в разі розуміння їх необхідності;
- знання, яким чином змінюватися. На цьому етапі формується знання про те, як саме необхідно змінюватися, а також містяться необхідні для змін знання, вміння, навички;
- здатність упроваджувати зміни. Етап передбачає демонстрацію застосовності й привабливості змін, а також визначення бар'єрів, що можуть перешкоджати змінам;
- забезпечення підтримки змін. Їх стабілізація і прийняття досягаються шляхом зворотного зв'язку, преміюванням, оцінюванням діяльності і вжиттям коригувальних заходів.

3. *Модель Льюїна.* Розроблена Куртом Льюїном, ця модель включає три основні стадії змін: розгортання, зміна і закріплення. Кожна стадія має свої характеристики та завдання, спрямовані на ефективне впровадження змін на підприємстві.

4. *Модель Демінга.* Заснована на принципах якості та управління процесами, ця модель включає фази планування, впровадження, перевірки та дії

(PDCA). Вона спрямована на постійне вдосконалення процесів та практик діяльності підприємства.

5. *Модель Курта Левіна* визначає основні етапи процесу організаційних змін:

- «Розморожування». На цій стадії члени організації отримують інформацію про реальний стан справ, для того щоб «струснути» їх і спонукати до усвідомлення необхідності змін. Тут же повинна бути представлена інформація про методи реформ і їх можливі наслідки;

- Рух. На цій стадії виконуються заплановані заходи щодо зміни відносин працівників і відділів;

- «Заморожування». Тут здійснюються заходи, спрямовані на зміцнення того, що змінили. Співробітники повинні переконатися в ефективності нового, прийняти нові методи, підтримати їх використання.

6. *Модель змін «Силове поле»*. В основі моделі лежить аналіз чинників (сил), що можуть сприяти змінам або, навпаки, їх гальмувати. Передбачається, що за будь-яких умов діють дві групи сил: рушійні та стримувальні, причому ці сили можливі як усередині організації, наприклад, у поведінці людей, у ресурсах, так і поза її межами – у процесах, що відбуваються в країні. Структура моделі зображена на рис. 1.1.

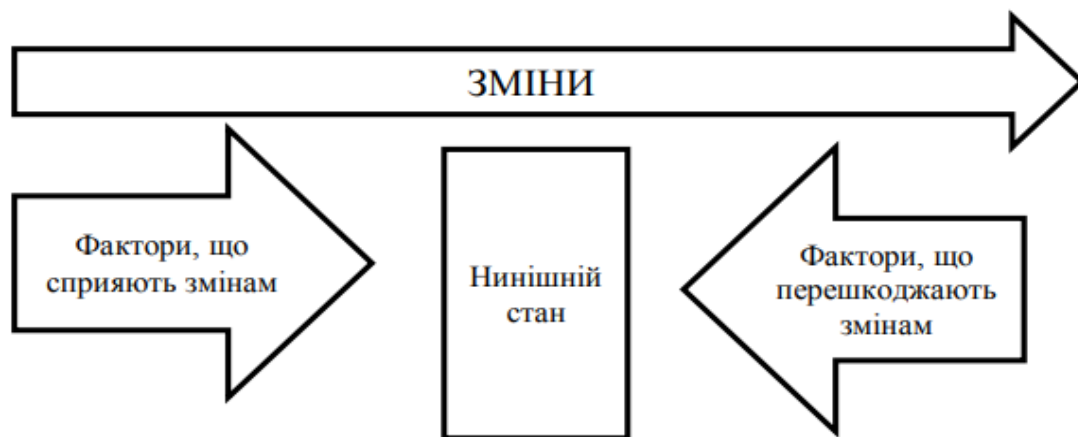


Рис. 1.1. Структура моделі змін «Силове поле»

Існує три основних типи змін, які стосуються розвитку підприємства:

- розвиваючі зміни – стосуються часу, в якому ви визнаєте ситуацію, яка не повинна бути знищена повністю, але потребує поліпшення. Наприклад, маркетингова команда не завершила певні завдання у встановлені строки або відділ кадрів повинен знайти кращий спосіб контролювати години роботи співробітників. Іноді є можливість знайти відповіді на ці питання, зробивши просту модифікацію, яка дає зміни;

- перехідні зміни – відбуваються, коли підприємство намагається ввести нову «фазу» організації. Ви можете додати новий відділ або змінити процедури, або можете робити щось просте (або складне), наприклад переміщення вашої організації в нову будівлю. У процесі цих змін важливо зберегти жорсткий контроль над своїми співробітниками на визначений і контрольований період часу;

- трансформаційні зміни – часто є результатом перехідних змін. Іноді під час переходу до нової фази росту організації з'являється потреба в нових політиках і процедурах. Часто ці потреби з'являються дуже несподівано, так що ви повинні бути на варті в перехідний період, щоб можна було швидко зреагувати в разі необхідності.

Кожна з цих моделей управління змінами підприємства має свої особливості та переваги і може бути використана в залежності від конкретних потреб та контексту розвитку підприємства.

На рис. 1.2 показано загальну послідовність процесу управління змінами на підприємстві. Як можна бачити з наведеного рис. 1.2, процес проведення організаційних змін охоплює значний комплекс необхідних робіт.

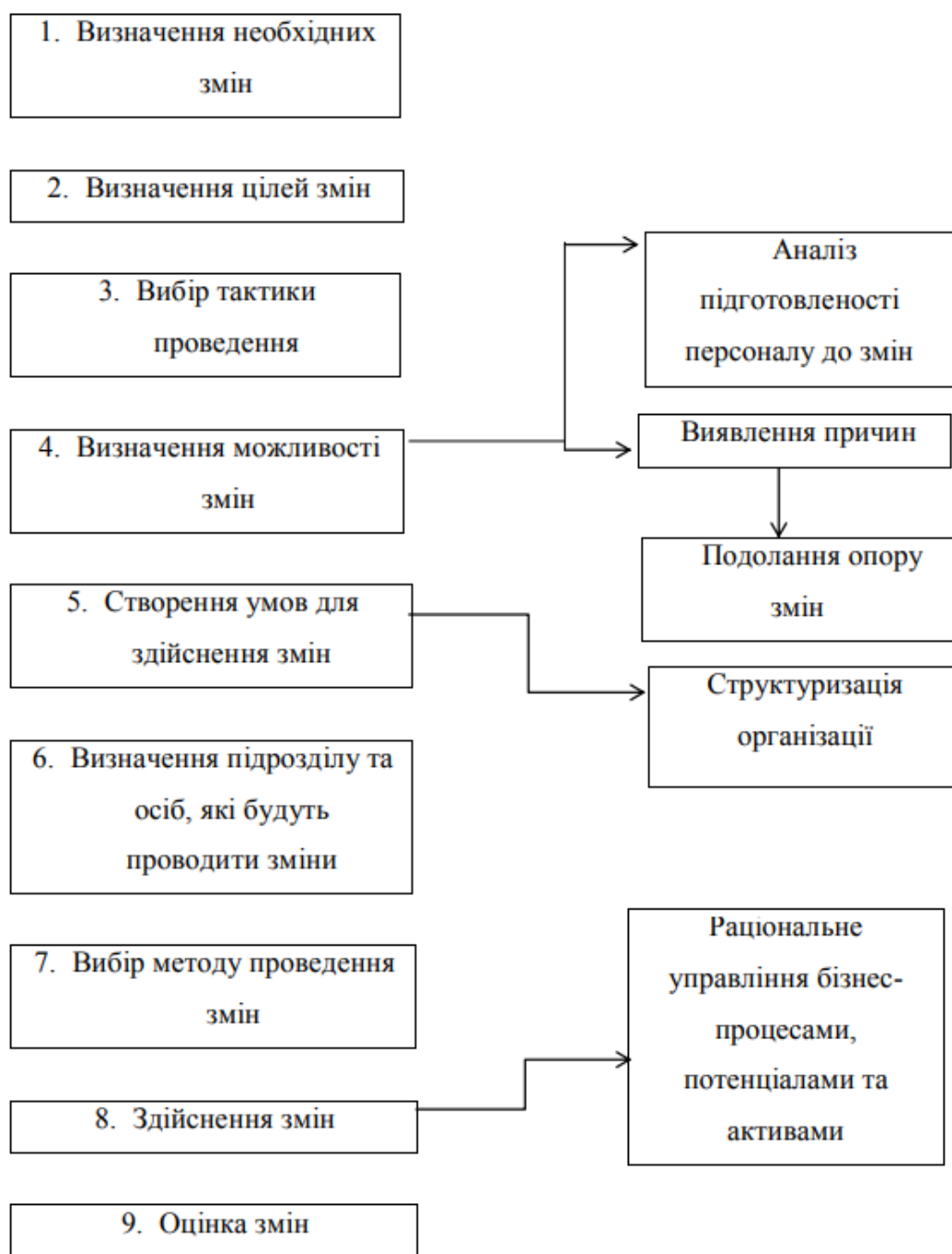


Рис. 1.2. Послідовність управління змінами на підприємстві

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Нова Пошта" є єдиною поштовою мережею, що охоплює всі регіони України та діє як провідний оператор на поштовому ринку країни. Заснована у 2001 році, компанія протягом понад 13 років надає своїм клієнтам зручні, доступні та якісні послуги, включаючи доставку вантажів і кореспонденції до будь-якої точки України. Вони використовують різні технології доставки, такі як "Склад-Склад", "Двері-Двері", "Склад-Двері" та "Двері-Склад".

"Нова Пошта" була одним із перших операторів на ринку експрес-перевезень, що надавав повний спектр послуг з доставки документів та вантажів. Сьогодні вона є безперечним лідером у цій галузі як за обсягом перевезень, так і за якістю обслуговування клієнтів. Мережа "Нової Пошти" нараховує понад 1052 відділення у більш ніж 646 населених пунктах України. У 2009 році роботу компанії було відзначено високою нагородою міжнародного академічного рейтингу "Золота Фортуна" в номінації "Якість третього тисячоліття".

"Нова Пошта" є одним із найбільших роботодавців країни. Станом на листопад 2021 року, компанія створила робочі місця для понад 32 тисяч осіб, а ще 10 тисяч працюють у партнерських відділеннях. Крім того, ТОВ "Нова Пошта" увійшло до списку найкращих роботодавців України у 2020-2021 роках. За версією MPP Consulting, з травня 2021 року компанія входить до ТОП-3 найдорожчих брендів України. Загальна характеристика компанії представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «НОВА ПОШТА»

Тип діяльності	Поштовий оператор
Господарча галузь	Логістика
Спеціалізація підприємства	Пошта, логістика, доставки кур'єра
Слоган	Доставка майбутнього
Засновано	13.02.2001 р.
Засновники та власники підприємства	Климов Вячеслав Валерійович, Поперешнюк Володимир Анатолійович, Поперешнюк Інна Степанівна
Адреса головного офісу (штаб-квартира)	03131, Київ, Столичне шосе, 103
Діяльність	8700 відділень 9000 поштоматів 200 країн світу у напрямках міжнародної доставки
Основні послуги	Експрес-доставка документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу по Україні та світу
Кількість працівників	32 000 тисячі
Дочірні компанії	Нова Пей Нова пошта Нова пошта Глобал Nova Poshta Moldova
Джерело: складено та узагальнено на основі [11]	

Компанія "Нова Пошта" почала свою історію у 2001 році, коли засновники взяли на себе ризик створити службу експрес-доставки. Ідея виникла з спостережень, що люди часто перевозили вантажі поїздами або передавали пакунки через провідників, водіїв маршруток чи автобусів. Такий спосіб доставки був звичним і ніхто не думав про альтернативи. Тому В'ячеслав Климов та Володимир Поперешнюк побачили великий потенціал у цьому сегменті ринку і вирішили створити свою компанію.

У перші три роки компанія "Нова Пошта" не приносила прибутку і майже не розвивала свою інфраструктуру, оскільки клієнти не розуміли переваг такого

сервісу, а засновникам не вистачало знань у менеджменті, економіці та маркетингу. Вони компенсували ці недоліки власною наполегливістю.

У 2004 році "Нова Пошта" уклала довгостроковий контракт з першим серйозним партнером, компанією "Мобілочка", на доставку мобільних телефонів у найбільші міста України.

У 2008 році компанія співпрацювала з маркетинговим агентством FEDORIV для розробки та реалізації нової комунікаційної стратегії. "Нова Пошта" встановила нові стандарти на ринку і стала символом постійного руху та швидкості. Ідея "доставки майбутнього" та її візуальне оформлення показали динамічність бренду. Компанія провела ребрендинг відділень і впровадила нові сервіси, що зробило доставку швидшою та безпечнішою.

З 2012 року "Нова Пошта" почала впроваджувати структурні зміни та розширювати портфель продуктів і сервісів, що призвело до диверсифікації бізнесу. Компанія розвиває кілька напрямків, зокрема міжнародний напрямок "Нова Пошта Глобал". У 2014 році компанія почала працювати в Грузії та Молдові, а через рік вийшла на міжнародний ринок доставки.

Для українців "Нова Пошта" є не лише сервісом доставки, але й корпоративною структурою, що надає комплексні логістичні та супутні послуги. У відділеннях можна не лише отримати або відправити посилку чи вантаж, але й замовити адресну доставку, скористатися електронним грошовим переказом через каси ForPost та послугою фулфілмента («НП Логістик»). Компанія також впроваджує сучасні IT-рішення, зокрема мобільний додаток.

"Нова Пошта" розвиває прогресивні формати сервісу, включаючи доставку не лише на відділення, а й через поштомати та міні-відділення, що дозволяє клієнтам отримувати посилки в пішій доступності від будинків та офісів. В рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності компанія реалізує проект "Гуманітарна пошта України", що дозволяє волонтерським організаціям безкоштовно перевозити гуманітарні вантажі в зону бойових дій під час війни.

Основною метою діяльності компанії є постійне вдосконалення сервісу для того, щоб "Нова Пошта" стала улюбленим сервісом експрес-доставки для українців, який вони використовують регулярно та з задоволенням рекомендують іншим.

Організаційна структура управління компанії "Нова Пошта" визначає склад, підпорядкування та взаємодію її елементів, забезпечує розподіл управлінського персоналу за підрозділами, регламентує взаємовідносини між працівниками управління та підрозділами, а також встановлює права, обов'язки та відповідальність менеджерів компанії.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» [11]

Основна мета Ради директорів полягає у розробці стратегій для збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансового стану компанії, а також у здійсненні контролю за діяльністю виконавчих органів. Регіональний директор є найближчим до Ради директорів і відповідає за визначення, формулювання, планування, здійснення та координацію всіх аспектів діяльності. Він контролює роботу директора філії, який звітує про діяльність своєї філії. Основне завдання

директора філії полягає у досягненні планових показників на підпорядкованій території.

Територіальні менеджери є підпорядкованими директору філії і відповідають за керування мережею відділень. Вони проводять щотижневі наради з керівниками відділень, які звітують про вжиті заходи щодо покращення сервісу та дотримання правил компанії. Територіальні менеджери передають отриману інформацію регіональному директору. Для ефективного виконання своїх обов'язків територіальним менеджерам допомагають керівники диспетчерської служби, які забезпечують доставку вантажів з терміналу до відділень у встановлені терміни. У разі виникнення непередбачених обставин територіальні менеджери разом з керівником диспетчерської служби вирішують їх, можливо, залучаючи керівників відділень до вирішення питань.

Остання, але не менш важлива ланка в організаційній структурі керівництва "Нової Пошти" – це посада керівника відділення. Обов'язки цього посадового особи включають управління безпосередньо відділенням, підтримку команди, включаючи стимулювання до продуктивної праці, поліпшення якості обслуговування шляхом скорочення черг, вирішення скарг, що надходять на відділення, а також вирішення конфліктних ситуацій між клієнтами та співробітниками. Керівник відділення звітує про результати своєї роботи перед територіальним менеджером.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Персонал підприємства – це група постійних працівників, які мають відповідну професійну підготовку та/або великий досвід і навички у своїй сфері. Крім основного персоналу, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працівники на умовах контракту. Аналіз чисельності та структури персоналу подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення, +/-		Відхилення, %	
				2021	2022	2021	2022
Загальна кількість працюючих, чол., у т.ч.	473	488	514	15	26	3,17	5,33
робітники	340	352	372	12	20	3,53	5,68
спеціалісти	51	52	56	1	4	1,96	7,69
службовці	50	50	52	0	2	0	4
керівники	32	34	34	2	0	6,25	0

Аналіз даних таблиці 2.1 показує, що загальна чисельність працівників збільшилась на 26 осіб (5,33%) у 2022 році порівняно з 2020 роком. Найбільше зростання відбулося серед спеціалістів — на 4 особи (7,69%).

У 2021 році порівняно з 2020 роком загальна чисельність працівників зросла на 15 осіб (3,17%), з найбільшим приростом серед керівників — на 2 особи (6,25%).

У 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається зростання чисельності працівників усіх категорій. Найбільше збільшення кількості робітників — на 20 осіб (5,68%) та спеціалістів — на 4 особи (7,69%).

Отже, протягом 2020-2022 років спостерігається позитивна динаміка зростання чисельності працівників у всіх категоріях персоналу. Найбільші темпи приросту демонструють спеціалісти та робітники.

Найбільш чисельною категорією персоналу на підприємстві є "робітники" (у 2022 році — 372 особи), їх кількість постійно зростає: у 2020 році чисельність робітників збільшилася на 3,53%, у 2021 році — на 5,68%. Найменш чисельною є категорія "керівники" (у 2021 і 2022 роках — 34 особи), збільшення відбулося лише у 2021 році на 2 особи (6,25%).

Основні тенденції у структурі трудових ресурсів ТОВ «НОВА ПОШТА» на 2020-2022 роки:

Загальне зростання чисельності працівників компанії. У 2022 році порівняно з 2020 роком загальна чисельність збільшилася на 26 осіб (5,33%).

Найбільшу частку у структурі персоналу займають робітники, їх частка становить 72-73% протягом аналізованого періоду. Кількість робітників зросла на 20 осіб у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Частка спеціалістів та службовців залишається практично незмінною на рівні близько 10%. Найбільший приріст спеціалістів спостерігався у 2022 році — на 7,69%.

Частка керівників дещо знизилася з 6,8% у 2020 році до 6,6% у 2022 році. Проте абсолютна кількість керівників збільшилася на 2 особи у 2021 році.

Таким чином, структура трудових ресурсів ТОВ «НОВА ПОШТА» залишається досить стабільною, з особливою увагою до залучення та розвитку спеціалістів.

Аналіз чисельності працівників підприємства включає оцінку за такими показниками:

1. Середньообліковий склад працівників: це кількість працівників на конкретну дату звітного періоду. Включає працівників, які не працювали через різні причини, новозарахованих працівників на випробувальному терміні або на неповний робочий день, осіб у відрядженнях, працівників, які працюють за вахтовим методом або за цивільно-правовими угодами, а також тих, хто заміщує інших працівників під час їхньої відсутності через хворобу або студентів на практиці.

2. Середня кількість усього персоналу в еквіваленті повної зайнятості: цей показник використовується для розрахунку середнього рівня доходів працівників. Враховує як штатних працівників, що включені у списковий склад

підприємства, так і працівників-сумісників, які працюють одночасно на інших підприємствах.

3. Середньооблікова чисельність штатних працівників: цей показник використовується для визначення кількості штатних працівників на підприємстві та моніторингу змін у використанні робочої сили.

Кількість працівників і фонд оплати праці у ТОВ "НОВА ПОШТА" наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Кількість працівників і фонд оплати праці ТОВ «НОВА ПОШТА»

Назва показників	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2021	2022	2021	2022
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	473	488	514	15	26	3,17	5,33
Фонд оплати праці усіх працівників, тис.грн.	14399,6	21302,7	23465,8	6903,1	2163,1	47,94	10,15
Сума податку з доходів фізичних осіб, що відрахована з фонду оплати праці усіх працівників, тис.грн.	2112,5	3114,8	3438,4	1002,3	323,6	47,45	10,39
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	421	447	467	26	20	6,18	4,47
Фонд робочого часу	800386	907497	948356	107111	40859	13,38	4,5
Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	12265,4	18741,3	20764,7	6475,9	2023,4	52,8	10,8

Узагальнюючи наведені дані, можна зробити такі висновки:

- Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості зросла у 2021 році на 15 осіб (3,17%) порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 26 осіб (5,33%) порівняно з 2020 роком.
- Фонд оплати праці всіх працівників збільшився у 2021 році на 6903,1 тис. грн (47,94%) порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 2163,1 тис. грн (10,15%) порівняно з 2021 роком.

- Сума ПДФО, відрахована з фонду оплати праці, зросла у 2021 році на 1002,3 тис. грн (47,45%), а у 2022 році - на 323,6 тис. грн (10,39%) порівняно з попереднім роком.
- Середньооблікова кількість штатних працівників збільшилася у 2021 році на 26 осіб (6,18%), а у 2022 році – на 20 осіб (4,47%) порівняно з попереднім роком.
- Фонд робочого часу зріс у 2021 році на 107111 годин (13,38%), а у 2022 році - на 40859 годин (4,5%) порівняно з попереднім роком.
- Фонд оплати праці штатних працівників збільшився у 2021 році на 6475,9 тис. грн (52,8%), а у 2022 році - на 2023,4 тис. грн (10,8%) порівняно з попереднім роком.

Таким чином, всі показники демонструють зростання протягом аналізованого періоду. Найбільше зростання спостерігалось у 2021 році порівняно з 2020 роком за такими показниками, як фонд оплати праці, сума ПДФО та фонд оплати праці штатних працівників.

Структуру та динаміку доходів ТОВ «НОВА ПОШТА» представлено в табл. 2.4.

- Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості зросла у 2021 році на 15 осіб (3,17%) порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 26 осіб (5,33%) порівняно з 2020 роком.
- Фонд оплати праці всіх працівників збільшився у 2021 році на 6903,1 тис. грн (47,94%) порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 2163,1 тис. грн (10,15%) порівняно з 2021 роком.
- Сума ПДФО, відрахована з фонду оплати праці, зросла у 2021 році на 1002,3 тис. грн (47,45%), а у 2022 році - на 323,6 тис. грн (10,39%) порівняно з попереднім роком.
- Середньооблікова кількість штатних працівників збільшилася у 2021 році на 26 осіб (6,18%), а у 2022 році – на 20 осіб (4,47%) порівняно з попереднім роком.

- Фонд робочого часу зріс у 2021 році на 107111 годин (13,38%), а у 2022 році - на 40859 годин (4,5%) порівняно з попереднім роком.
- Фонд оплати праці штатних працівників збільшився у 2021 році на 6475,9 тис. грн (52,8%), а у 2022 році - на 2023,4 тис. грн (10,8%) порівняно з попереднім роком.

Таким чином, всі наведені показники демонструють зростання протягом аналізованого періоду. Найбільше зростання спостерігалось у 2021 році порівняно з 2020 роком за такими показниками, як фонд оплати праці, сума ПДФО та фонд оплати праці штатних працівників.

Аналіз динаміки показників рентабельності діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» подано в табл. 2.5.

Узагальнюючи дані про динаміку показників рентабельності ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2020-2022 роки, можна зробити такі висновки:

- Більшість показників рентабельності зросла як у 2021 році порівняно з 2020 роком, так і в 2022 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про загальне підвищення ефективності та прибутковості діяльності підприємства.
- Найсуттєвіше зросли такі показники: рентабельність власного капіталу, рентабельність залученого капіталу, рентабельність активів. Це позитивно характеризує використання наявних ресурсів.
- Значно зросли показники рентабельності операційної, звичайної та господарської діяльності.
- Водночас спостерігається негативна динаміка коефіцієнта покриття власного капіталу та коефіцієнта сукупності виробничих витрат.

Отже, рентабельність ТОВ "НОВА ПОШТА" має позитивну динаміку завдяки основним напрямкам діяльності. Проте залишаються резерви для зниження виробничих витрат та підвищення ефективності використання власного капіталу.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки та структури доходів ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення					
	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Тис.грн.	%	Абсолютне, грн		Відносне, %		Пунктів структури	
							2021	2022	2021	2022	2021	2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	365826	59,78	657514	99,51	684870	99,87	291688	27356	79,73	4,16	39,73	0,36
Інші операційні доходи	201537	32,94	2889	0,44	670	0,1	-198648	-2219	-98,57	-76,81	-32,5	-0,34
Інші фінансові доходи	14	0,002	0	0	0	0	-14	0	-100	0	-0,002	0
Доход від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші доходи	44537	7,28	322	0,05	227	0,03	-44215	-95	-99,28	-29,5	-7,23	-0,02
Надзвичайні доходи	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом	611914	100	660725	100	685767	100	48811	25042	7,98	3,79	0	0

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки показників рентабельності діяльності

ТОВ «НОВА ПОШТА»

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	+/-	
				2021	2022
Рентабельність реалізованої продукції, %	11,9	13,16	22,08	1,26	8,92
Рентабельність операційної діяльності, %	0,7	4,96	11,69	4,26	6,73
Рентабельність звичайної діяльності, %	0	3,61	8,41	3,61	4,8
Рентабельність господарської діяльності, %	0	3,61	8,26	3,61	4,65
Коефіцієнт покриття виробничих витрат, %	111,9	113,16	122,08	1,26	8,92
Коефіцієнт окупності виробничих витрат, %	8,94	8,84	8,19	-0,1	-0,65
Рентабельність підприємства, %	0	10,95	20,15	10,95	9,2
Рентабельність власного капіталу, %	0	81,6	91,38	81,6	9,78
Рентабельність залученого капіталу, %	0	16,99	35,36	16,99	18,37
Рентабельність необоротних активів, %	0	33,37	60,46	33,37	27,09
Рентабельність оборотних активів, %	0	24,31	44,09	24,31	19,78
Коефіцієнт покриття активів, %	197,3	401,67	328,4	204,37	-73,27
Коефіцієнт окупності активів, %	50,68	24,9	30,45	-25,78	5,55
Коефіцієнт покриття власного капіталу, %	1362,68	2330,29	1176,98	967,61	-1153,31
Коефіцієнт окупності власного капіталу, %	7,34	4,29	8,5	-3,05	4,21
Валова рентабельність продажу продукції, %	10,63	11,63	18,09	1,0	6,46
Чиста рентабельність продажу продукції, %	0	2,73	6,13	2,73	3,4
Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	0,93	4,74	10,47	3,81	5,73

Аналіз фінансового стану ТОВ "НОВА ПОШТА" вказує на те, що у 2020 році підприємство стикалося з невеликою кризою, оскільки витрати перевищували доходи на 50638 тис. грн. Це було спричинене значними

витратами з операційної діяльності, такими як сумнівні та безнадійні борги, втрати від операційної курсової різниці, штрафи, пені та інші. Однак вже наступного року підприємству вдалося значно зменшити свої витрати (на - 19757 тис. грн.) і збільшити дохід на 48811 тис. грн. У 2021 році дохід зріс ще на 3,79%, а витрати знизилися на 0,15%.

Крім абсолютних показників прибутковості, важливе значення в економічному аналізі мають відносні показники – показники рентабельності. Рентабельність в загальному відображає співвідношення прибутку та витрат підприємства на отримання цього прибутку. Рентабельним вважається такий стан діяльності, коли протягом певного періоду грошові надходження компенсують понесені витрати, створюється та накопичується прибуток. Протилежним станом є збитковість, коли грошові надходження не компенсують понесені витрати.

За даними табл. 2.5 рівень показників ефективності діяльності різний. Наприклад, у 2022 році відбулися погіршення деяких з них, таких як коефіцієнт покриття активів (-73,27) та коефіцієнт покриття власного капіталу (-1153,31), що свідчить про те, що підприємство менше отримує прибутку на 1 грн. доходу. Однак спостерігається покращення показників рентабельності по інших коефіцієнтах, а також позитивна динаміка показників окупності та покриття виробничих витрат, що може бути пояснене зростанням обсягу виробництва, цін та незначним підвищенням собівартості продукції.

Таким чином, аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» дозволяє зробити висновок, що підприємство перебуває у стадії стрімкого розвитку, нарощує свій майновий потенціал, обсяги товарообороту, необхідні для забезпечення прибуткової діяльності.

Дані щодо операційних витрат підприємства подано на рис. 2.6.

Таблиця 2.6

Операційні витрат підприємства за 2023 р.

Назва рядка	Код рядка	2023 р., тис. грн	2022 р, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 522 561.00	3 790 551.00
Витрати на оплату праці	2505	8 491 614.00	5 345 909.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 724 661.00	1 131 262.00
Амортизація	2515	2 317 382.00	1 769 538.00
Інші операційні витрати	2520	17 047 319.00	9 815 525.00
Разом	2550	33 103 537.00	21 852 785.00

Згідно з даними табл. 2.6 щодо елементів операційних витрат, можна узагальнити наступне:

За 2023 р.:

- матеріальні затрати склали 3 522 561 тис. грн.
- витрати на оплату праці - 8 491 614 тис. грн.
- відрахування на соціальні заходи - 1 724 661 тис. грн.
- амортизація - 2 317 382 тис. грн.
- інші операційні витрати - 17 047 319 тис. грн.

Загальна сума операційних витрат - 33 103 537 тис. грн.

За 2022 р.:

- матеріальні затрати склали 3 790 551 тис. грн.
- витрати на оплату праці - 5 345 909 тис. грн.
- відрахування на соціальні заходи - 1 131 262 тис. грн.
- амортизація - 1 769 538 тис. грн.
- інші операційні витрати - 9 815 525 тис. грн.

Загальна сума операційних витрат - 21 852 785 тис. грн.

Порівнюючи звітний період (2023 р.) з аналогічним періодом попереднього року (2022), можна помітити значне зростання майже всіх

статей витрат. Таким чином, витрати на оплату праці зросли на 3 145 705 тис. грн, відрахування на соціальні заходи - на 593 399 тис. грн. грн, амортизація - на 547 844 тис. грн. грн, а інші операційні витрати збільшилися на 7 231 794 тис. грн. грн.

Загалом операційні витрати зросли на 11 250 752 тис. грн або на 51,5% за попереднім періодом.

2.3. Аналіз організаційного розвитку та управління змінами ТОВ «НОВА ПОШТА»

ТОВ «Нова пошта» є незмінним лідером ринку експрес-доставки в Україні. Щороку ми доставляємо мільйони відправлень, розширюємо мережу відділень, збільшуємо кількість послуг та вдосконалюємо їхню якість. Ми переконані, що показниками лідерства є не лише позиції на ринку та рекорди. Лідер — це той, хто відповідальний за свій вплив, готовий задавати тренди й вести за собою.

Організаційний розвиток компанії охоплює і ґрунтується на цінностях компанії, її персоналі, розвитку технологій, і в результаті забезпечує синергію трьох цінностей: Клієнт-Персонал-Технології (рис. 2.2).

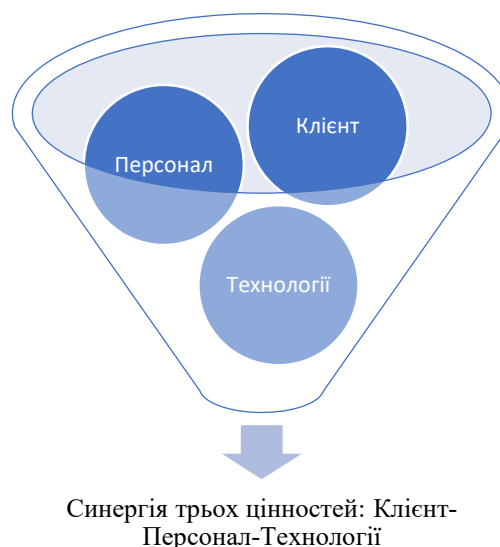


Рис. 2.2. Опори організаційного розвитку ТОВ «Нова пошта»

Цінності компанії. Компанія працює, щоб зробити життя мільйонів людей кращим, доставляючи радість, піклування, любов, мрії... Компанія завжди ретельно й пунктуально виконує дані клієнтам обіцянки, реагує на будь-яку їхню потребу — для компанії природно допомагати. Усмішка — ознака прихильного ставлення до клієнта.

Підприємство надає своїм клієнтам супровід і підтримку для вибору якісних послуг. Розвиток і підвищення ефективності логістики, а також її значної складової – логістичного сервісу – є пріоритетним завданням і ціллю удосконалення управлінської діяльності будь-якого підприємства сьогодні. Особливо це стосується підприємств, що надають різноманітні послуги, в тому числі і логістично-транспортні.

Персонал. В Новій пошті працюють надійні, високопрофесійні, небайдужі, спрямовані вперед. Повага, чесність та відкритість - основа спілкування в компанії, а помилка - це пошук шляху до успіху. Керівник будь-якого рівня відкритий до рядового співробітника. Дисципліна і виконання зобов'язань - частина нашої культури: точно в строк, без виключень. Нова пошта - це і місце самореалізації професіоналів, і компанія для старту кар'єри

Технології. Технології дозволяють компанії мати ефективні і безпечні виробничі процеси, які ми прагнемо максимально автоматизувати та роботизувати. Саме технології дозволяють клієнтам отримувати найкращу якість, сервіс та оптимальні ціни. Компанія вивчає та впроваджує найсучасніші світові технології. ТОВ «Нова пошта» - частина нового цифрового світу.

Синергія трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології . Лише синергія трьох цінностей Клієнт-Персонал-Технології забезпечує ефективність. Саме вона стимулює нас до інвестицій та подальшого росту. Ми завжди шукаємо найефективніший шлях до максимального результату. Ми прагнемо спрощувати процеси і мінімізувати витрати, зберігаючи високу якість послуг.

«Нова пошта» підтримує 10 принципів Глобального договору ООН з прав людини, праці, довкілля та боротьби з корупцією. Компанія докладає значних зусиль задля досягнення 17 цілей сталого розвитку, щоб досягти світу якого ми прагнемо для всіх» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Досягнення цілей сталого розвитку ТОВ «Нова пошта»

Елементи та стандарти прийняття рішення щодо обслуговування споживача компанії ТОВ «Нова Пошта» подано у табл. 2.6.

Узагальнюючими дані табл. 2.6, можна зробити висновок, що основними елементами обслуговування споживачів компанія ТОВ "Нова Пошта" є:

- наявність товарів на складі;
- швидкість та послідовність виконання замовлень;
- гнучкість щодо спеціальних та нестандартних замовлень;
- оперативність та достовірність інформаційного забезпечення;
- швидкість реагування та усунення помилок і недоліків;

якість та оперативність післяпродажного обслуговування;

Основні стандарти обслуговування стосуються:

відсотка наявності товарів;

швидкість обробки замовлень;

час реагування на нестандартні ситуації.

Отже, утримання цих стандартів дозволяє задовольнити потреби клієнтів та підтримувати високий рівень лояльності.

Таблиця 2.6

Елементи та стандарти прийняття рішення щодо обслуговування споживача
компанії ТОВ «Нова Пошта»

№ з/п	Елементи обслуговування	Короткий опис	Типові стандарти
1.	Наявність товару у запасах	Найпростіший показник обслуговування споживача. Виражає відсоток наявності запасів деяких основних одиниць	Відсоток наявності основних одиниць
2.	Час виконання замовлення	Час від подання замовлення до отримання товару. Вимірюється в одиницях часу і відхиленні від стандартної або планової тривалості циклу	Швидкість і послідовність
Нерідко наявність товару і час виконання замовлень об'єднуються в один стандарт.			
3.	Гнучкість поставок	Спроможність системи реагувати на спеціальні або неочікувані потреби споживачів. Оцінка здатності прискорювати виконання замовлення чи змінювати товари	Час реагування на спеціальні замовлення
4.	Інформаційне забезпечення системи дистрибуції	Здатність інформаційної системи підприємства реагувати точно і своєчасно на запити споживачів	Швидкість, точність і детальність повідомлення
5.	Система ліквідації помилок і недоліків в дистрибуції	Ефективність процедур і час, необхідний для відновлення функціонування системи дистрибуції	Час реагування на помилки та усування недоліків
6.	Після продажне обслуговування	Ефективність надання послуг після доставки (технічні консультації)	Час та якість реагування на проблему

У ТОВ "НОВА ПОШТА" застосовуються різні методи групового прийняття управлінських рішень, такі як метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, мозковий штурм, конференції ідей тощо. Ці методи відносяться до групи експертних методів обґрунтування управлінських рішень.

Метод експертних оцінок розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних та психологічних явищ і процесів, які визначаються на основі колективних суджень, висловлених експертами.

Метод номінальної групової техніки ґрунтується на обмеженні міжособистісних комунікацій. Кожен учасник групи спочатку висловлює свої думки письмово, після чого вони оцінюються методом ранжирування. Ідея з найвищою оцінкою стає основою рішення.

При використанні цього методу в ТОВ "НОВА ПОШТА" дотримуються певних вимог, таких як запрошення експертів, які раніше не працювали разом, обмін ідеями, склад групи не більше 12-15 осіб тощо.

Метод конференції ідей дозволяє відкриту критику у формі репліки чи коментаря, що сприяє поліпшенню ідей.

При використанні методу "дерева рішень" визначаються найсуттєвіші групи варіантів розв'язання проблеми, що сприяє повнішому охопленню всіх можливих варіантів. Кількість варіантів обмежується від трьох до семи, щоб уникнути надмірної складності і невиправдано великих витрат часу.

Метод сценаріїв використовується при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим. Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнених дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм [5].

Застосування методів групового прийняття рішень (найбільш відомим з яких є метод мозкового штурму і його різновиди) дають змогу завдяки застосуванню демократичних процедур прийняття рішень істотно підвищити

їх ефективність на підготовчому етапі та безпосередньо етапі прийняття рішення.

На підприємстві активно вивчають можливості молодих працівників, оскільки їх легко адаптувати до нововведень, інформаційних технологій та інших аспектів. Проте, після проведеного аналізу виявлено декілька систематичних проблем, пов'язаних зі стратегією керівництва підприємства при підборі нового персоналу.

Використовуючи аналіз поведінкових механізмів, ми можемо ідентифікувати та упорядкувати основні поведінкові особливості прийняття управлінських рішень, зокрема, у сфері когнітивних викривлень:

Фундаментальна помилка атрибуції – це тенденція сприймати дії людини як результат її внутрішніх характеристик, ігноруючи вплив зовнішніх обставин. Фундаментальна помилка атрибуції часто спостерігається у роботі HR-менеджерів, які можуть помилково трактувати індивідуальні особливості здобувачів вакансій та екстраполювати їх на індивідуальну ефективність, роблячи вибір на підставі ситуаційних чинників, які не пов'язані з об'єктивними навичками кандидатів.

Упередження статус-кво – це тенденція віддавати перевагу звичному становищу, навіть коли існують нові можливості. На підприємстві виникало упередження до змін через бажання зберегти існуючий порядок речей, навіть якщо потенційні вигоди від змін перевищували потенційні збитки.

Ці проблеми впливають на процес прийняття управлінських рішень та підбору персоналу і вимагають уваги керівництва для вирішення.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ І УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Структура стратегічної сесії щодо генерування організаційних змін підприємства

Стратегічна сесія з генерування організаційних змін є важливим заходом для підприємства, що прагне досягти трансформацій і підвищити свою ефективність. Стратегічна сесія з генерування організаційних змін є складним і багатоступеневим процесом, який потребує ретельної підготовки, активної участі всіх зацікавлених сторін та системного підходу. Вона дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, розробити ефективну стратегію змін та забезпечити успішну реалізацію запланованих заходів.

Організаційні зміни підприємства — це комплексний процес, спрямований на адаптацію та трансформацію структури, процесів, культури та стратегій підприємства для підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та здатності відповідати на виклики зовнішнього середовища. Ці зміни можуть включати модифікацію організаційної структури, впровадження нових технологій, зміну бізнес-процесів, розвиток корпоративної культури, реорганізацію управління та інші заходи, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Основними напрямками організаційних змін:

- структурні зміни, зокрема, зміни в організаційній структурі, такі як перерозподіл повноважень, створення нових підрозділів або об'єднання існуючих;
- процесні зміни, такі як оптимізація або реінжиніринг бізнес-процесів для підвищення їх ефективності та продуктивності;

- культурні зміни, зокрема, зміни в корпоративній культурі, цінностях, нормах поведінки, що сприяють створенню більш ефективного та мотивованого колективу;
- технологічні зміни, наприклад, впровадження нових технологій та інновацій, що дозволяють підвищити продуктивність та якість продукції чи послуг;
- стратегічні зміни, які стосуються розробки та реалізації нових стратегій, що дозволяють підприємству досягти своїх довгострокових цілей та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- управлінські зміни, а саме вдосконалення системи управління, введення нових підходів до керування, підвищення кваліфікації менеджерів та розвитку лідерських якостей.

Цілі організаційних змін:

- підвищення конкурентоспроможності;
- оптимізація витрат;
- підвищення продуктивності та ефективності роботи;
- підвищення гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища;
- поліпшення якості продукції або послуг;
- задоволення потреб і очікувань клієнтів;
- забезпечення сталого розвитку підприємства.

Організаційні зміни є необхідним інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його адаптивності та ефективності в умовах динамічного ринкового середовища.

Організаційні зміни, генерування їх напрямів, визначення складових і оцінка елементів ресурсного потенціалу – складне і комплексне завдання, яке може ініціюватися як «згори» (за ініціативою керівництва), як результат вертикальних комунікацій, так і «знизу», в результаті горизонтальних комунікацій, за ініціативою співробітників.

Генерування напрямів організаційних зміни передбачає ідентифікацію ключових спроможностей підприємства, його конкурентних переваг як результату наявності та і перспектив їхнього розвитку. Розглядаючи організаційні зміни підприємства як відображення наявності ключових спроможностей, компетенцій і конкурентних переваг, використовувати наявні в його розпорядженні ресурси і технології, у тому числі знання і його потенціалу, слід підкреслити, що їх ідентифікація є складним завданням. Головна складність ідентифікації ключових спроможностей, компетенцій і конкурентних переваг підприємства полягає у тому, що вони формуються на основі ресурсів знань й інформації, які можуть бути представлені у прихованій формі, що ускладнює їх розпізнавання і оцінку.

Ініціація організаційних змін підприємства можлива на основі проведення стратегічної сесії.

Стратегічна сесія — це спеціалізована зустріч керівників і ключових співробітників організації, яка проводиться з метою обговорення, планування та прийняття важливих рішень щодо майбутнього розвитку компанії. Під час стратегічної сесії учасники аналізують поточну ситуацію, визначають довгострокові цілі, розробляють стратегії та планують конкретні заходи для їх досягнення.

Нами пропонується наступна структура стратегічної сесії підприємства щодо ініціація організаційних змін:

Етап 1. Підготовчий етап.

1.1. Визначення цілей і завдань:

- формулювання мети сесії: чітке розуміння, що саме підприємство прагне досягти;
- визначення ключових завдань: конкретні питання, які потрібно обговорити та вирішити.

1.2. Формування робочої групи:

- вибір учасників, залучення ключових співробітників, керівників, експертів і зовнішніх консультантів;

розподіл ролей і обов'язків, визначення відповідальних осіб за окремі блоки роботи.

1.3. Збір та аналіз інформації:

- збір необхідних даних, аналіз поточного стану підприємства, ринку, конкурентів;
- підготовка аналітичних матеріалів: звіти, презентації, дослідження.

Етап 2. Вступна частина.

2.1. Привітання і відкриття сесії :

- привітання учасників, офіційне відкриття сесії;
- вступне слово керівництва, викладення загальної стратегії підприємства, цілей сесії та очікуваних результатів.

2.2. Ознайомлення з програмою сесії:

- огляд структури та плану сесії, розподіл часу, блоки роботи, ключові моменти.

Етап 3. Аналіз поточного стану діяльності підприємства.

3.1. Оцінка поточної ситуації:

- SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози);
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

3.2. Визначення проблем і викликів:

- ідентифікація основних проблем: які питання потребують негайного вирішення;
- визначення викликів: які зміни потрібні для подальшого розвитку.

4. Генерування ідей та пропозицій.

4.1. Мозковий Штурм (Brainstorming):

- генерація ідей: вільне висловлення пропозицій щодо змін;
- фасилітація процесу: забезпечення активної участі всіх учасників.

4.2. Групування та оцінка ідей:

- класифікація ідей: розподіл за категоріями та пріоритетами;
- оцінка життєздатності та впливу: аналіз потенційних наслідків і доцільності впровадження.

5. Розробка стратегії змін.

5.1. Формування стратегічних цілей:

- визначення довгострокових цілей: що підприємство прагне досягти в майбутньому;
- формулювання конкретних завдань: що потрібно зробити для досягнення цілей.

5.2. Розробка плану дій:

- визначення ключових заходів: які конкретні кроки потрібно зробити.
- розробка часових рамок: встановлення термінів для кожного етапу.

5.3. Призначення відповідальних:

- визначення відповідальних осіб: хто буде відповідати за реалізацію кожного завдання;
- розподіл ресурсів: визначення необхідних ресурсів та їх джерел.

Етап 6. Планування впровадження.

6.1. Розробка механізмів контролю:

- визначення критеріїв оцінки (які показники використовувати для оцінки результатів);
- створення системи моніторингу (як буде відслідковуватися прогрес виконання плану).

6.2. Розробка комунікаційної стратегії:

- план комунікацій (як будуть інформуватися співробітники про зміни);
- залучення персоналу, методи мотивування та підтримки працівників;

7. Заклучна частина.

7.1. Презентація результатів:

- представлення розробленої стратегії, підсумковий звіт і презентація.
- обговорення та затвердження: отримання зворотного зв'язку та затвердження плану дій.

7.2. Підведення підсумків:

- підсумкове слово керівництва: резюме ключових рішень і подальших кроків;

- офіційне закриття сесії: подяка учасникам та визначення подальших дій.

Реалізація означених етапів стратегічної сесії щодо організаційних змін підприємства може здійснюватися з використанням різних індивідуальних і групових методів аналізу (евристичних методів) на основі організації групової роботи з носіями знань і використання експертних методик ідентифікації спроможностей. До таких методів належать експертні опитування, інтерв'ю, евристичні методи здобування знань (мозковий штурм і його різновиди, метод 635, пул мозкового запису, синектіка, ТВВЗ, метод асоціацій).

З метою ініціації та впровадження організаційних змін підприємства, враховуючи їх приховану природу їх складових, запропоновано структуру стратегічної сесії (з використанням методів мозкового штурму, методу 635, пулу мозкового запису, синектіки, методу асоціацій). Результатом запропонованої процедури стала відповідна презентація для керівництва і співробітників підприємства, які беруть участь в стратегічних сесіях. Процедуру проведення стратегічної сесії щодо впровадження організаційних змін підприємства подано на рис. 3.1.

Отже, стратегічна сесія з генерування організаційних змін є складним і багатоступеневим процесом, який потребує ретельної підготовки, активної участі всіх зацікавлених сторін та системного підходу. Вона дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, розробити ефективну стратегію змін та забезпечити успішну реалізацію запланованих заходів.

Організаційні зміни підприємства — це комплексний процес, спрямований на адаптацію та трансформацію структури, процесів, культури та стратегій підприємства для підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та здатності відповідати на виклики зовнішнього середовища (рис. 3.2).

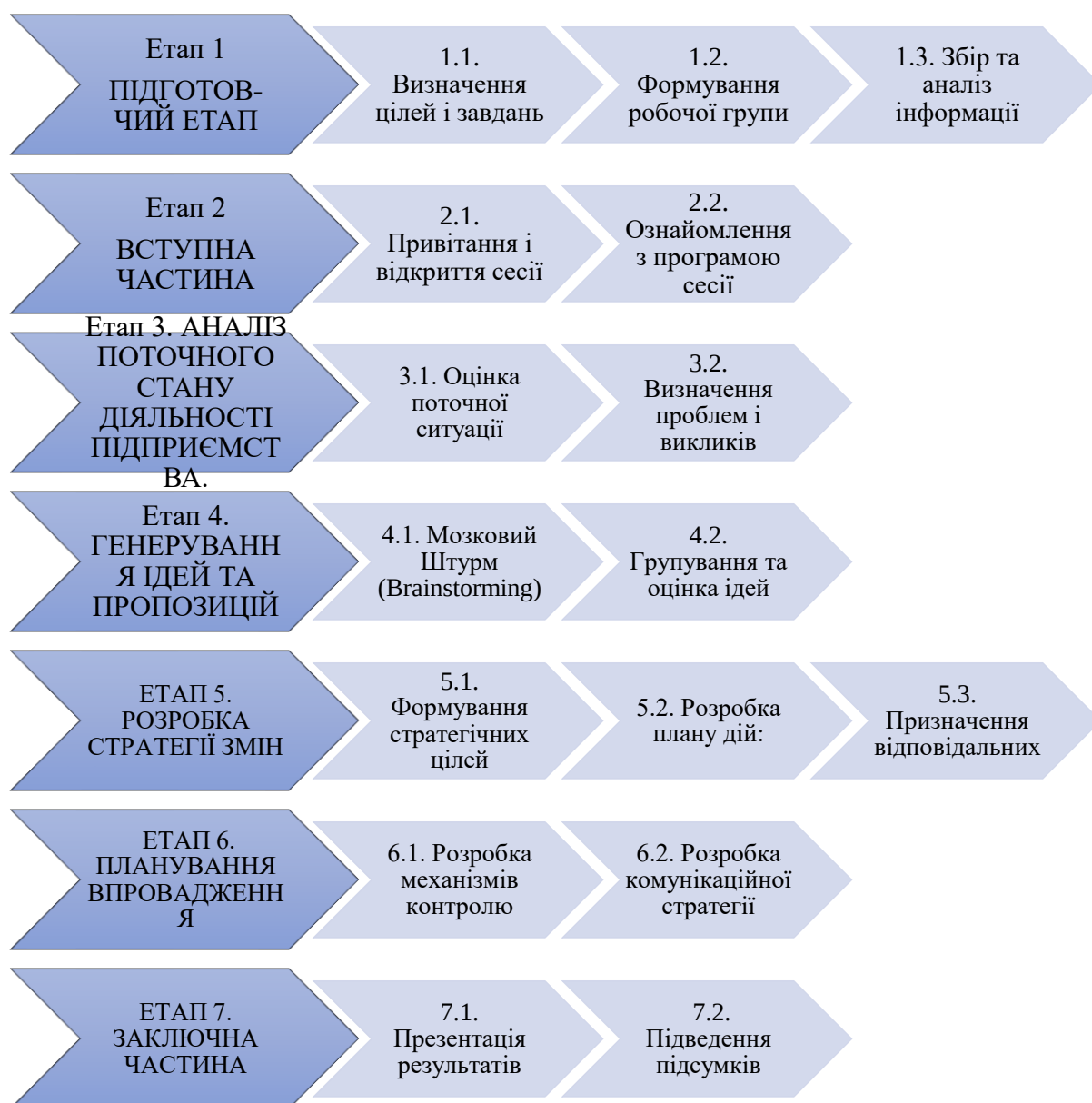


Рис. 3.1. Процедура проведення стратегічної сесії щодо впровадження організаційних змін підприємства

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ПІДПРИЄМСТВА



Організаційні зміни підприємства — це комплексний процес, спрямований на адаптацію та трансформацію структури, процесів, культури та стратегій підприємства для підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та здатності відповідати на виклики зовнішнього середовища. Ці зміни можуть включати модифікацію організаційної структури, впровадження нових технологій, зміну бізнес-процесів, розвиток корпоративної культури, реорганізацію управління та інші заходи, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Рис. 3.2. Сутність організаційних змін підприємства

Цілі стратегічної сесії щодо організаційних змін підприємства подано на рис. 3.3.

Целі стратегічних сесій щодо організаційних змін

- підвищення конкурентоспроможності підприємства
- оптимізація витрат
- підвищення продуктивності та ефективності роботи
- підвищення гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища
- поліпшення якості продукції або послуг
- задоволення потреб і очікувань клієнтів
- забезпечення сталого розвитку підприємства

Рис. 3.3. Цілі стратегічної сесії щодо організаційних змін підприємства

З огляду на, що в основі організаційних змін знаходяться спроможності, компетенцій та конкурентні переваги підприємства. В більшості випадків носять прихований характер, їх ідентифікація може здійснюватися на основі виявлення прихованих знань. Ці знання складно витягти і формалізувати, оскільки формалізація таких знань перетворює їх в явні, що створює дві важливі проблеми: робить їх або неунікальними, або легкоімітованими. Ключові спроможності підприємства vs спроможності персоналу подано на рис. 3.4.

**КЛЮЧОВІ СПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА VS СПРОМОЖНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ**

- Спроможності підприємства не слід плутати зі спроможностями персоналу! Це – їхня персоніфікована характеристика.
- Персонал є носієм знань, спроможностей та компетенцій.
- Вилучення цих знань, їх перетворення та використання на організаційному рівні створює спроможності підприємства. Спроможності підприємства – все те, що створює конкурентні переваги.
- В основі спроможностей підприємства завжди знання!

Рис. 3.4. Ключові спроможності підприємства vs спроможності персоналу.

Приклади ключових спроможностей підприємства подано на рис. 3.5.

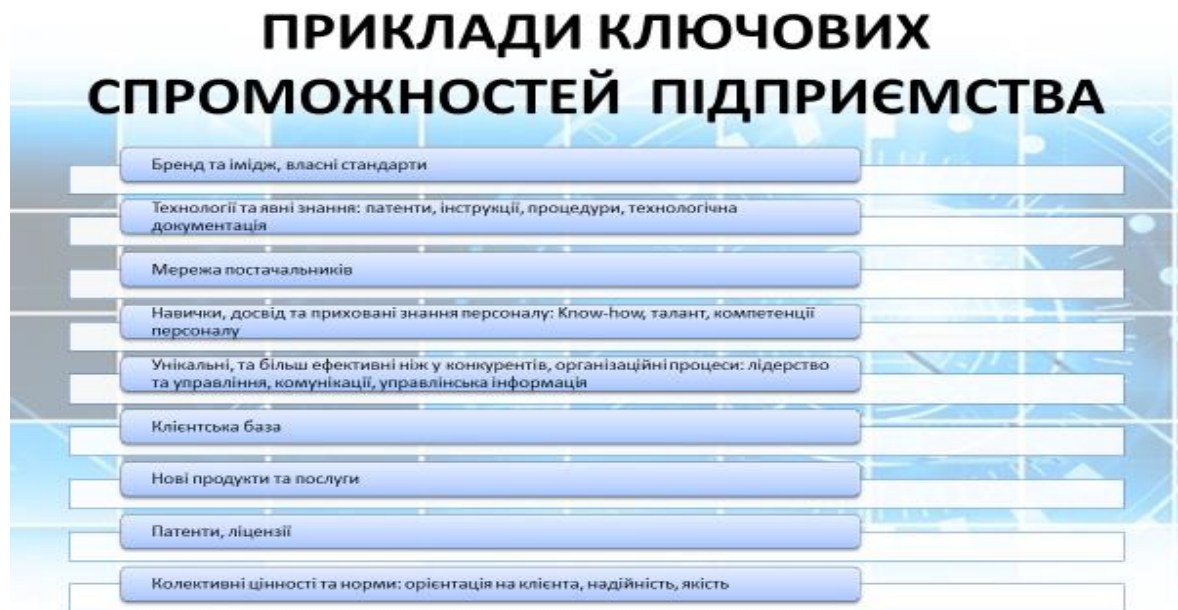


Рис. 3.5. Приклади ключових спроможностей підприємства

Теоретичною основою структурування руху знань всередині підприємства і між підприємствами є цикл знань І. Нонаки [49]. Цикл знань – це теоретична конструкція, яка відображає рух знань всередині підприємства і між ними: витяг, формалізація, передача і перетворення, а також подальше навчання з метою передачі накопиченого досвіду. Таким чином, цей простір є циклом знань, в якому зароджуються і розвиваються нові знання, спроможності і компетенції, а отже, і конкурентні переваги підприємства. Цикл знань складається з процесів екстерналізації, комбінування, інтерналізації та соціалізації знань [49]:

соціалізація (socialization) – це процес передачі прихованих знань серед співробітників підприємства. Така передача знання здійснюється без використання мови, шляхом, наприклад, спостереження однієї людини за іншою;

екстерналізація (externalization) – процес перетворення прихованого знання в явне. Цей вид перетворення здійснюється за допомогою широкого

спектра методів вилучення знань, які містять в своєму арсеналі незвичайне використання мови, дискусій, метафор, аналогій, асоціативних рядів і т.п.;

комбінування (combination) – традиційний спосіб передачі явних, кодифікованих знань від однієї особи іншій за допомогою книг, лекцій, журналів, періодичних видань, інформаційних технологій;

інтерналізація (internalization) – перетворення явного знання в прихованої-тую форму, наприклад, за допомогою практичного виконання будь-якої діяльності: навчання дією (learning by doing).

Структуру циклу знань, в якому формуються спроможності підприємства подано на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Структура циклу знань, в якому формуються спроможності підприємства (за даними [49])

Процедура проведення стратегічної сесії щодо організаційних змін підприємства подано на рис. 3.7.

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕННЯ ЗАСІДАнь СТРАТЕГІЧНОЇ СЕСІЇ

Для цілей генерації організаційних змін підприємства використовується "Метод 635" (різновид мозкового штурму). Особливістю організації сесії з використанням даного методу такі:

- збирається група із шести учасників, які спочатку аналізує та чітко формулюють задану проблему;
 - після цього кожен учасник заносить у формуляр три пропозиції щодо вирішення проблеми, на що відводиться п'ять хвилин;
 - після цього кожен учасник передає свій формуляр сусідові;
 - останній учасник приймає до відома пропозиції свого попередника, а під ними у трьох полях вносить ще три власні пропозиції. Ці пропозиції можуть вже існувати в подальшій (асоціативній) розробці записаних рішень, але можуть бути висунуті і нові пропозиції.
 - Через п'ять хвилин кожен учасник знову передає свій нинішній формуляр у тому самому напрямку, що й за першої зміни, своєму сусідові. Процес завершується, коли кожен учасник обробив кожний формуляр.
- Результатом цього етапу є складання списку та визначення напрямів організаційних змін підприємства.

Рис. 3.7. Процедура проведення стратегічної сесії щодо організаційних змін підприємства

На заключному етапі стратегічної сесії відбувається обговорення й інтерпретація її результатів. Це ядро діяльності робочої групи. В учасників після цього є карта знань щодо перспективних напрямів організаційних змін, ресурсів, технологій і ключових організаційних зв'язків, і вони можуть обговорити, яке значення ця інформація має у досягненні цілей організаційного розвитку.

За результатами проведеної стратегічної сесії на підприємстві з метою управління змінами і організаційного розвитку, запропоновано формування процедури проведення стратегічної сесії щодо впровадження організаційних змін підприємства, розкрито ключові елементи цієї процедури.

За результатами проведення стратегічної сесії та з урахуванням цілей сталого розвитку ТОВ "Нова Пошта" запропоновано напрями організаційного розвитку підприємства:

I. Інноваційний розвиток, розвиток цифрових технологій, ІІІ та автоматизація.

1.1. Інвестиції в інновації. Оскільки ТОВ "Нова Пошта" є інноваційною компанією, яка наслідує цілі сталого розвитку та впроваджує кращі інноваційні практики і цифрові технології світу, напрямом організаційного розвитку компанії є подальше вдосконалення ІТ-інфраструктури, впровадження штучного інтелекту для оптимізації логістичних процесів, розвиток мобільних додатків для клієнтів та співробітників.

1.2. Автоматизація бізнес-процесів. Використання робототехніки в сортувальних центрах для підвищення швидкості та точності обробки відправлень.

1.3. Використання штучного інтелекту у бізнес-процесах компанії.

II. Покращення логістичних послуг.

2.1. *Оптимізація маршрутів доставки.* Використання великих даних та алгоритмів для підвищення ефективності маршрутів, що дозволить зменшити час доставки та витрати.

2.2. *Розширення сервісів.* Вже зараз відбувається розширення сервісних послуг компанії та запровадження нових послуг, таких як міжнародна доставка, нічна доставка, термінова доставка в межах декількох годин, персоналізовані логістичні рішення для бізнес-клієнтів.

III. Розвиток персоналу.

3.1. Навчання та підвищення кваліфікації: Запровадження регулярних тренінгів для персоналу з метою підвищення їхньої професійної компетенції та адаптації до нових технологій і методів роботи.

3.2. Програми мотивації та утримання співробітників. Впровадження програм кар'єрного росту, бонусних систем, поліпшення умов праці та створення корпоративної культури, орієнтованої на підтримку та розвиток співробітників.

IV. Покращення клієнтського досвіду.

4.1. Дослідження споживчої поведінки і потреб споживачів. Подальше виявлення ринкових потреб споживачів задля ініціації надання нових послуг,

«політика нової зайнятості» і підвищення іміджу компанії на ринку праці; формування бренду роботодавця.

4.2. Інтерактивність та зручність для клієнтів. Створення більш інтерактивних та користувацьких дружніх онлайн-платформ для відстеження відправлень, зворотного зв'язку та підтримки клієнтів.

4.3. Оцінка задоволеності клієнтів. Регулярне проведення опитувань та аналіз зворотного зв'язку для покращення якості послуг та швидкого реагування на потреби клієнтів.

V. Екологічна і соціальна відповідальність компанії.

5.1. Еко-логістика. Впровадження програм зменшення викидів CO₂, використання екологічно чистого транспорту, перехід на паперовіless технології, використання біорозкладних матеріалів для упаковки.

5.2. Соціальні ініціативи. Розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності, які включають участь у благодійних проектах, підтримку місцевих громад та розвиток екологічних ініціатив, що відповідає цілям сталого розвитку компанії.

Напрями організаційного розвитку ТОВ "Нова Пошта" подано на рис. 3.8. Ці напрями допоможуть ТОВ "Нова Пошта" не тільки зберегти лідерські позиції на ринку, але й стати інноваційним та соціально відповідальним підприємством, яке відповідає сучасним викликам та потребам клієнтів.

Окремими напрямками організаційного розвитку ТОВ "Нова Пошта" є використання штучного інтелекту (ШІ) в діяльності підприємства, що може значно покращити ефективність операцій, підвищити якість обслуговування клієнтів та знизити витрати.

I. Оптимізація логістики та маршрутів доставки.

1.1. Алгоритми оптимізації маршрутів. Використання ШІ для розрахунку оптимальних маршрутів доставки на основі даних про трафік, погодні умови та попит. Це допоможе скоротити час доставки та зменшити витрати на паливо.



Рис. 3.8. Напрями організаційного розвитку ТОВ "Нова Пошта"

1.2. Прогнозування попиту. Використання машинного навчання для аналізу історичних даних та прогнозування попиту на певні маршрути або регіони, що допоможе планувати ресурси більш ефективно.

II. Покращення обслуговування клієнтів.

2.1. Чат-боти та віртуальні асистенти. Впровадження ІІІ-асистентів для автоматичного обслуговування клієнтів через вебсайт або мобільний додаток,

що дозволить швидко відповідати на запити клієнтів, надавати інформацію про статус відправлень та вирішувати типові проблеми.

2.2. Аналіз зворотного зв'язку. Використання ІІІ для аналізу відгуків клієнтів з метою виявлення основних проблем та напрямків для покращення сервісу.

ІІІ. Автоматизація операцій.

3.1. Робототехніка в сортувальних центрах. Використання роботів для сортування та обробки відправлень, що зменшить кількість помилок та збільшить швидкість обробки.

3.2. Автоматизація документів. Використання систем обробки природної мови (NLP) для автоматичної обробки та перевірки документів, що зменшить час на адміністративні задачі.

ІV. Аналітика та управління даними.

4.1. Прогнозування та аналіз. Використання ІІІ для аналізу великих обсягів даних, що дозволить отримувати цінні інсайти щодо ефективності операцій, фінансових показників та клієнтської поведінки.

4.2. Виявлення аномалій. Використання ІІІ для моніторингу операцій та виявлення аномалій, які можуть свідчити про проблеми або шахрайські дії.

V. Персоналізація послуг компанії.

5.1. Індивідуальні пропозиції. Використання машинного навчання для аналізу поведінки клієнтів та надання персоналізованих пропозицій та знижок.

5.2. Рекомендаційні системи. Впровадження систем, які рекомендують клієнтам додаткові послуги на основі їхніх попередніх замовлень та поведінки.

VI. Безпека та управління ризиками.

6.1. Аналіз ризиків. Використання ІІІ для прогнозування та управління ризиками, включаючи ризики пов'язані з безпекою доставки, фінансовими операціями та іншими аспектами діяльності.

6.2. Кібербезпека Використання ІІІ для виявлення та запобігання кіберзагрозам, захисту конфіденційних даних та забезпечення безпеки інформаційних систем.

Напрями організаційного розвитку ТОВ "Нова Пошта" з використанням штучного інтелекту (ШІ) подано на рис. 3.9.



Рис. 3.9. Напрями організаційного розвитку ТОВ "Нова Пошта" з використанням штучного інтелекту (ШІ)

Інтеграція цих ШІ-технологій допоможе "Новій Пошті" залишатися конкурентоспроможною, підвищити якість послуг і забезпечити більш ефективне управління ресурсами компанії.

3.1. Розвиток персоналу як амбасадору організаційного розвитку

Розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності, з метою збільшення «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та підприємства в цілому.

Розвиток людських ресурсів – це процес розвитку людського досвіду за допомогою розвитку організації, персонального навчання і розвитку з метою підвищення продуктивності.

Розвиток людських ресурсів підприємства в контексті організаційного розвитку виходить з цінностей підприємства: «компанія працює, щоб зробити життя мільйонів людей кращим, доставляючи радість, піклування, любов, мрії... », зокрема:

- швидкість та послідовність виконання замовлень;
- гнучкість щодо спеціальних та нестандартних замовлень;
- оперативність та достовірність інформаційного забезпечення;
- швидкість реагування та усунення помилок і недоліків;
- якість та оперативність післяпродажного обслуговування.

Згідно з сучасними підходами до розвитку персоналу, однією з його основних концепцій є компетентнісний підхід.

Компетентнісний підхід до розвитку персоналу фокусується на визначенні, розвитку та оцінці компетенцій працівників, які необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства. Компетенція включає знання, навички, здібності та поведінкові характеристики, що визначають успішне виконання роботи.

Основні принципи компетентнісного підходу до розвитку персоналу:

- визначення компетенцій (аналіз потреби підприємства, створення профілів компетенцій для ключових посад);

- оцінка компетенцій (методи оцінки компетенцій, розвиток компетенцій);
- навчання та розвиток (кар'єрне зростання, використання компетенцій у розвитку персоналу, відбір та наймання);
- планування кар'єри та Індивідуальний розвиток (розробка індивідуальних планів розвитку кар'єри на основі компетенцій);
- мотивація та винагорода;
- підвищення ефективності роботи;
- стратегічне управління, підготовка та навчання керівників, розвиток лідерства і комунікації.

Впровадження компетентнісного підходу до розвитку персоналу допомагає підприємствам підвищувати ефективність, розвивати таланти та досягати стратегічних цілей.

Когнітивну схему забезпечення розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу подано на рис. 3.8. Когнітивна схема акцентує основні реперні точки забезпечення професійного розвитку персоналу на основі компетенцій.

Професійну компетентність персоналу можна визначити як сукупність особистісних якостей, здібностей, знань і досвіду (психофізіологічних характеристик, цінностей, мотивів, настанов і когнітивних здібностей), що проявляються в конкретних компетенціях. Ці компетенції разом формують моделі професійної поведінки спеціаліста і визначають його готовність та здатність до професійної діяльності.

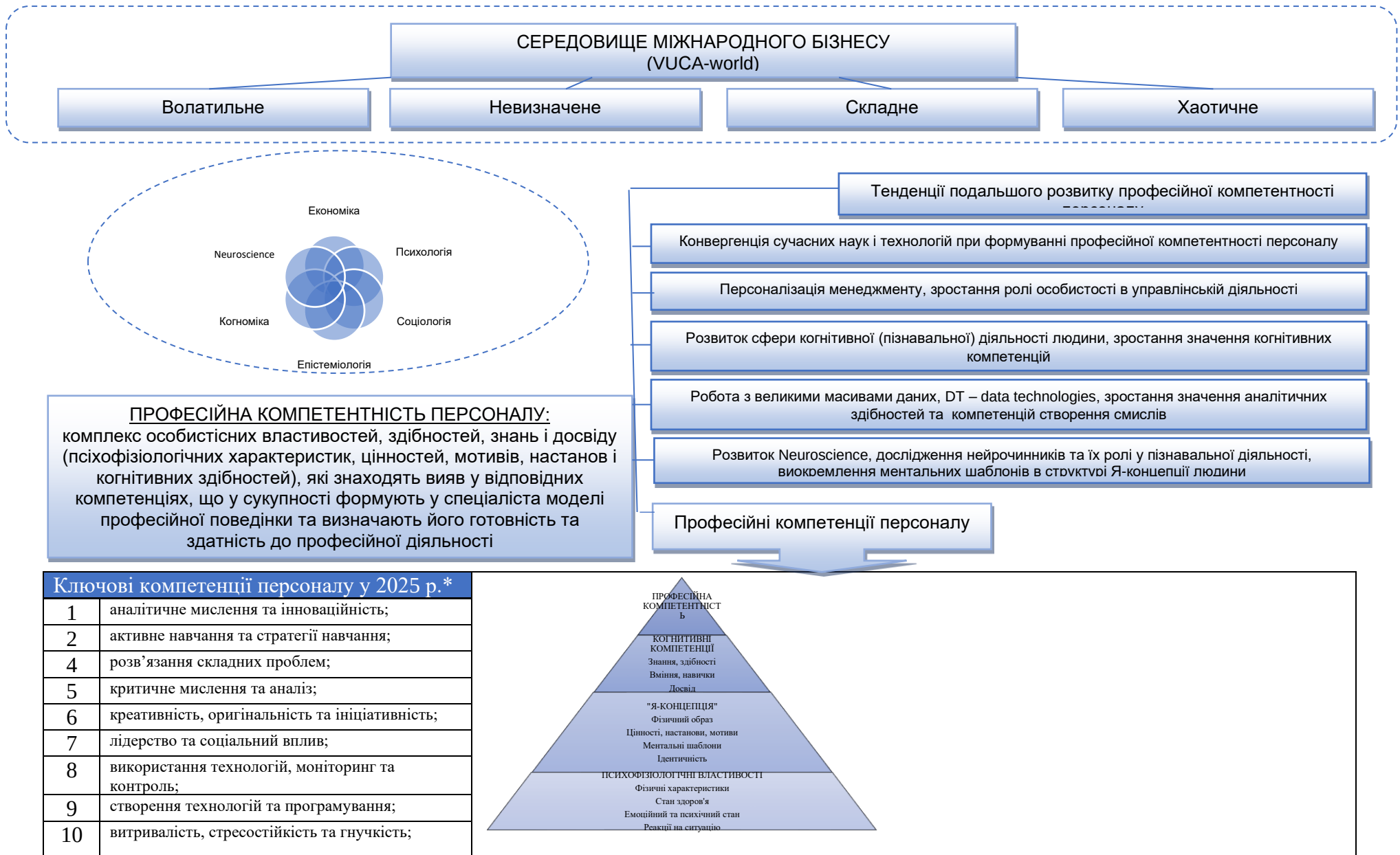


Рис. 3.8. Когнітивна схема забезпечення розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу

Аналізуючи структуру професійних компетенцій персоналу, ми виявили їх ієрархію, що складається з рівнів формування компетенцій: первинного, вторинного, третинного та рівня прояву компетенцій, що відображає їх зв'язок з професійною діяльністю. Такий поділ логічний, оскільки формування компетенцій починається з психофізіологічних властивостей людини (первинні компетенції). На другому рівні розташовані компетенції, які формують Я-концепцію, визначають ідентичність, принципи, мотиви та настанови, а також створюють шаблони поведінки, використовувані в професійній діяльності. Третій рівень складається з когнітивних компетенцій, що впливають на можливість оволодіння професійними знаннями, вміннями, навичками, а також здатність аналізувати попередній досвід і застосовувати його у конкретних ситуаціях. (Цей поділ відображений у піраміді компетенцій).

Одним із важливих аспектів формування професійної компетентності персоналу, особливо керівників, є концепція ментальних шаблонів як складової компетенції. Ментальні шаблони – це стійкі і часто упереджені настанови, що формуються під впливом виховання, способу життя, освіти, особистих уявлень про навколишнє середовище, моральних норм та цінностей, а також особистісних зв'язків і спілкування. Вони дозволяють формувати моделі поведінки, які проявляються як у суспільній, так і професійній сферах. Ментальний шаблон – це спосіб сприйняття світу, набір інструментів розумової діяльності, через які людина надає сенс подіям і тлумачить свій досвід. У професійній сфері ментальні шаблони формують моделі поведінки, які в минулому забезпечили прийнятний результат, і зберігаються у мозку як позитивний досвід, який підсвідомо та автоматично використовується у схожих ситуаціях. Як складова професійної компетентності, ментальні шаблони відображають систему поглядів та самоідентифікацію людини і формують патерни її професійної поведінки, що відбиваються на результатах професійної діяльності. Ментальні шаблони

формуються на основі попереднього досвіду і є надзвичайно стійкими. Деякі шаблони поведінки залишаються незмінними протягом усього життя, що пов'язано з особливостями когнітивних процесів і формуванням стійких нейронних зв'язків у мозку. Цілеспрямована зміна ментальних шаблонів можлива, але цей процес надзвичайно трудомісткий і не завжди приводить до очікуваного результату. Прикладом можуть бути стійкі настанови людей щодо їхньої самоідентифікації та ставлення до роботи. Зміна ментальних шаблонів можлива тільки через усвідомлення необхідності змін та освіти.

Отже, в умовах швидкості, непередбачуваності і нелінійності змін бізнес-середовища конкурентні переваги та лідерство сучасним підприємствам забезпечать, перш за все, когнітивні (ментальні) компетенції – навички мислення і творчі здібності, від яких залежить можливість ефективно адаптуватися до змін (табл. 3.1). Зміни в списку пріоритетів є результатом розуміння напрямків змінення бізнес-середовища.

Таблиця 3.1

**Трансформація ключових компетенцій персоналу в умовах
змінення бізнес-середовища [8]**

№ п/п	В 2020 році	в 2025 році
1	Вирішення комплексних проблем	Аналітичне мислення та інноваційність
2	Критичне мислення	Активне навчання та стратегії навчання
3	Креативність	Розв'язання складних проблем
4	Управління людьми	Критичне мислення та аналіз
5	Узгоджені дії із іншими людьми	Креативність, оригінальність та ініціативність
6	Емоційний інтелект	Лідерство та соціальний вплив
7	Експертна оцінка і прийняття рішень	Використання технологій, моніторинг та контроль
8	Орієнтація на надання послуг	Створення технологій та програмування
9	Ведення переговорів	Витривалість, стресостійкість та гнучкість
10	Гнучкість мислення	Логічна аргументація, розв'язання проблем та формування ідей

За результатами табл. 3.1 можна спостерігати, що у найближчі п'ять років прогнозується подальший зсув у бік розвитку когнітивних компетенцій людини (вирішення комплексних проблем, креативність, комунікація та узгоджені дії із іншими людьми).

Однією з найбільш важливих компетенцій професіонала є критичне мислення, яке є системою суджень, яка використовується для аналізу подій і формулювання обґрунтованих висновків. Критичне мислення дозволяє виносити об'єктивну оцінку, давати правильні інтерпретації, а також коректно застосовувати отримані результати до аналізу проблем і поточної ситуації. Саме критичне мислення є джерелом створення конструктивних ментальних шаблонів, які можуть використовуватися в управлінській діяльності людини та ґрунтуються на чіткому розумінні витоків подій і ситуацій, рефлексії пережитого досвіду, прийнятих рішеннях.

Звідки можна зробити висновок про те, що когнітивні компетенції персоналу (критичне мислення, логічне мислення, креативність), дають змогу розвивати й інші компетенції, наприклад, компетенції прийняття рішень, навички використання технологій тощо.

Можна виділити ознаки (поведінкові індикатори) компетенції критичного мислення [8]:

- правильно організована пам'ять (збереження і відтворення інформації);
- володіння мовою як інструментом мислення;
- навички вилучення сенсу з інформації;
- вміння робити логічно правильні судження;
- вміння аналізувати і оцінювати аргументи;
- вміння формувати і перевіряти гіпотези;
- вміння виносити судження про невизначеність і ймовірності;
- дисципліна в прийнятті рішень;
- навички рішення чітко і нечітко поставлених завдань.

Компетенція критичного мислення дає змогу визначати ключові виклики, які стоять перед підприємством, об'єктивно і всебічно аналізувати проблеми та формувати оптимальні стратегії реагування на змінення бізнес середовища.

Ще однією важливою ознакою критичного мислення, на думку вчених і практиків, є "sense making", тобто здатність знаходити / створювати смисли.

Це є особливо важливим в умовах, коли кількість великих масивів даних (Big Data) зростає експоненціально. Всі вони потребують не тільки і навіть не стільки в обробці, скільки в інтерпретації і осмисленні виявлених закономірностей. Керівник, який може знайти / створити смисли з накопиченої інформації і зробити правильні висновки є величезною цінністю для бізнесу. На наш погляд, вміння створювати смисли пов'язане із наявними ментальними шаблонами. Ментальні шаблони створюють певний вектор сприйняття інформації, який знаходиться в площині ментального шаблону. Так, деструктивні шаблони впливають на упереджене ставлення до будь-якої інформації та не дають змогу об'єктивно її аналізувати для прийняття обґрунтованих рішень, адже наявні шаблони вже самі по собі генерують певні рішення. Також і конструктивні ментальні шаблони: вони створюють підґрунтя для необхідного ракурсу сприйняття інформації, її аналізу та прийняття відповідних рішень.

Отже, постійні трансформації бізнес-середовища викликають змінення вимог до професійної компетентності персоналу. Ці змінення відбиваються на переліку компетенцій, критично важливих для бізнесу, складі поведінкових індикаторів, які дозволяють виміряти вияв цих компетенцій, що цілому формує підвищені вимоги до професійної компетентності персоналу.

ВИСНОВКИ

В умовах BANY-середовища менеджери компаній приймають рішення в умовах невизначеності, коли точний стан бізнес-середовища не відомий, а прогнози та напрямки його змін є нечіткими та неочевидними. В цих умовах виживання підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності і стійкість та успішність організації в умовах постійних змін на ринку та в суспільстві загалом зумовлюється параметрами організаційного розвитку та спроможністю до управління змінами.

Розглянуто концепцію організаційного розвитку підприємства як стратегічний підхід до зміни та вдосконалення внутрішніх структур, процесів і культури підприємства з метою досягнення більш високої ефективності та конкурентоспроможності. Ця концепція передбачає систематичне впровадження інноваційних підходів, стратегій та практик у всі сфери діяльності підприємства.

Проаналізовано підходи до організаційного розвитку підприємства як об'єкта управління, та доведено, що саме організаційний розвиток є основою стратегічної гнучкості підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності, конкурентних переваг та впровадження інновацій.

Досліджено сутність та моделі управління змінами підприємства, проведено їх порівняльний аналіз та наведено послідовність реалізації управління змінами підприємства.

Розглянуто основні моделі прийняття управлінських рішень в менеджменті бізнес-структур. Незважаючи на розвиток досліджень та моделей, пов'язаних із процесом прийняття управлінських рішень, жодна модель не є універсальною, і вибір моделі прийняття рішень має бути проблемно-орієнтованим. Тому у даній роботі були проаналізовані та узагальнено основні методи прийняття рішень на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА».

На ТОВ «НОВА ПОШТА» склалася відносно централізована система управління, в якій керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень. Рівень централізації на підприємстві досить високий, тому що всі найважливіші рішення приймаються найвищими управлінцями.

Незважаючи на це, навіть попри високу централізацію прийняття господарських рішень, можна зробити висновок, що відповідно до проведеного опитування процес управління на ТОВ «ЛОГІСТИК ПРОФСЕРВІС» є достатньо ефективним, на що вказують як результати фінансової діяльності так і результати управління персоналом підприємства.

В дипломній роботі запропоновано заходи, які сприяють організаційного розвитку та ефективному управлінню змінами в ТОВ "Нова Пошта". Так, зокрема, запропоновано структуру і послідовність проведення стратегічної сесії з генерування організаційних змін, що є необхідним заходом для підприємства, яке прагне досягти трансформацій та підвищити свою ефективність. Стратегічна сесія дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, розробити ефективну стратегію змін та забезпечити успішну реалізацію запланованих заходів.

Запропоновано напрями організаційних змін для ТОВ "Нова Пошта", зокрема, впровадження штучного інтелекту у діяльність підприємства, що може значно підвищити ефективність логістичних процесів, покращити обслуговування клієнтів, автоматизувати рутинні завдання, забезпечити точний аналіз та прогнозування даних, а також посилити кібербезпеку. Такі заходи дозволять компанії адаптуватися до швидких змін у зовнішньому середовищі, підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Інноваційний розвиток підприємства включає також вдосконалення ІТ-інфраструктури, впровадження штучного інтелекту для оптимізації логістичних процесів, розвиток мобільних додатків для клієнтів та співробітників.

Задля стимулювання та прискорення організаційних впровадження організаційних змін ТОВ "Нова Пошта" повинна зосередитися на впровадженні інновацій та автоматизації для забезпечення свого подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Стратегічні сесії та чітко визначені напрями розвитку допоможуть компанії ефективно управляти змінами та досягати поставлених цілей.

Розвиток персоналу розглядається як ключовий напрям організаційного розвитку компанії і виходить з її цінностей - орієнтації на покращення життя людей через якісний сервіс. Запропоновано використання компетентнісного підходу до розвитку персоналу, який фокусується на визначенні, розвитку та оцінці ключових компетенцій працівників, деяких для досягнення стратегічних цілей. В умовах швидких змін бізнес-середовища, пріоритетними для розвитку персоналу визначено когнітивні компетенції - аналітичне мислення, креативність, здатність до навчання та адаптивність. Серед них особливо виділено критичне мислення. Ментальні моделі розглядаються як важлива складова професійної компетентності, що формує шаблони поведінки персоналу. Для ефективного розвитку персоналу необхідна цілеспрямована робота зі змінами деструктивних ментальних шаблонів.

Отже, розвиток персоналу в ТОВ «Нова пошта» є стратегічною перевагою з фокусом на формування когнітивних компетенцій та зміну розумових моделей відповідно до цілей організаційного розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дороніна М. С., І. В. Литовченко, Д. Г. Михайленко та ін. Формування та розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: [монографія]. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 368 с.
2. Доронина М. С., А. В. Доронін. Формирование познавательной компетентности специалиста. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Зб наукових праць Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи НБУ. Вип. 1 (14). Харків: ХІБС, 2013. С. 290–296.
3. Корчака С. М. Компетенції персоналу як складова стратегічного управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2010. № 4 (43). С. 220-223.
4. Філіппова С. В., С. О. Черкасова. Моніторинг та інструментарій оцінювання управлінських компетенцій персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Економіка розвитку. 2013. № 1(65). С. 67–69.
5. Вартанова О. В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток : [монографія]. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.
6. Вартанова О. В. Змінення ментальних шаблонів соціуму як результат консцієнтальної війни. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 2(232). С. 19-23.
7. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 – «Економіка, організація та управління підприємствами» Міжнародний науково-технічний університет. Київ, 2004. 20 с.
8. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства;

автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. 20 с.

9. Гайдей О. О. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2013. 19 с.

10. Вартанова О.В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток: монографія. Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.

11. Vartanova, O.; Kolomytseva, O.; Bilyk, V.; Budnikevich, I.; Vasylchenko, L.; Burtseva, T. 2021. Enterprise competitive positioning based on knowledge resources identification, Entrepreneurship and Sustainability Issues 9(1): 529-541. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(33\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(33)). URL: <https://jssidoi.org/jesi/article/886>

12. Вартанова О.В. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. Економіка та соціум. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1909>

13. Вартанова, О., & Ровнягін, О. (2022). Ревіталізація концепції економічної поведінки та ірраціональності її суб'єктів у прийнятті рішень. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (13), 9-15. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/257>

14. Вартанова О.В. Діагностика раціональності в економічній поведінці майбутніх менеджерів. Економіка і суспільство. 2021. № 34. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/965/923>

15. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 3 (19) 2012. С. 71–75.

16. Гринь Є. Концепція управління організаційними змінами підприємства. Ефективна економіка. 2018. №19.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595>
17. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків: Харківський національний економічний університет, 2009. 20 с.
18. Гринько Т. В., Т. З. Гвініашвілі. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. Бізнес Інформ. 2015. № 11. С. 39-44.
19. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 247-252.
20. Ковальов В. М., Ю. В. Яковлева. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом. Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу. 2012. № 2 (18). С. 84–89.
21. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посібник. (Видання друге). Дніпропетровськ. : Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
22. Навички XXI століття. <https://eduhub.in.ua/news/navichki-xxi-stolittya>
23. Рульєв В.А., С.О. Гуткевич. Менеджмент : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.
24. Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. Економіка і суспільство. 2018. № 19. https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf
25. Покотило, Т. (2020). УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>
26. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. У 66 Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

27. Коба Н. В., Тарасов С. А. Управління змінами як інструмент впровадження управління знаннями в організації. Ефективна економіка № 4, 2015. С. 29-37.
28. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. Інтелект XXI № 2 '2014. С. 19-28.
29. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць]; відповідальний редактор О.Є. Кузьмін. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 155–161. (Вісник / Національний університет «Львівська політехніка»; № 714
30. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки. 2010. № 2 (52). С. 287–291.
31. Чернявська І. М. Управління організаційними змінами на машинобудівному підприємстві; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. 2013, 22 с.
32. Гарі Н. Маклін. Організаційний розвиток: принципи, процеси, ефективність. К: Знання, 2020. 342 с.
33. Вільям Дж. Ротвелла, Жаклін М. Ставрос & Роланд Л. Салліван. Практика розвитку організації: провідні трансформації та зміни. Лондон: Лондон прес ком'юніті. 2019. 219 с.
34. В. Уорнер Берк. Розвиток організації: процес навчання та змін. Огляд процесуального розвитку організацій як цикл навчання і змін.
35. Пітер М. Сенге. П'ята дисципліна: Мистецтво та практика організації, що навчається. Harvard Business Review (HBR). 2023. 290 с.
36. Томас Г. Каммінгса, Крістофер Г. Уорлі. Комплексна модель для діагностики потреб організаційного розвитку. Економік рев'ю. Лондон: РИВЗ, 2023. 456 с.

37. Ед Лоулер і Сьюзен Морман . Вплив втручань з організаційного розвитку на ефективність організації: довготривале прикладне дослідження . Економіка та час. 2024. С 18-28.
38. Майкл Бір. Аналіз сучасних тенденцій в організаційному розвитку та їх вплив на підприємство. Тенденції організаційного розвитку. Harvard Business Review (HBR).
39. Kudray L.M. Global trends in managing change / L.M. Kudray, B.H. Kleiner // Industrial Management. 1997. № 2, May–June. P. 14–22.
40. Krüger W. Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung. Wiesbaden, 2000. 186 p.
41. Balogun J. Exploring Strategic Change; Fourth edition published. – Edinburgh Gate: Prentice Hall, 2016. 258 p.