

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Зав. кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доц.

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 10 від 3 січня 2024 року)

Кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення менеджменту підприємства в умовах змін
зовнішнього та внутрішнього середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу
магістратури, групи МЕ-22М
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

_____ Сергій ЄВЛАДЕНКО

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК

Рецензент: д.е.н., професор

зав. кафедри економіки, підприємництва та
готельно-ресторанної справи

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СПЕЦИФІЧНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	7
1.1. Сутність та завдання здійснення менеджменту в умовах змін	7
1.2. Специфіка та сучасні проблеми менеджменту дорожнього підприємства за умов змін.....	16
1.3. Методичні підходи до забезпечення ефективності менеджменту в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.....	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	28
2.1. Характеристика та аналіз практики господарювання філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» дочірнього підприємства «Кіровоградський облавтодор»	28
2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів практичної діяльності філії «Кіровоградська ДЕД»	32
2.3. Фінансово-економічне оцінювання стійкості менеджменту філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» в умовах зовнішніх та внутрішніх змін	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	53
3.1. Ключові підходи до формування стратегії удосконалення менеджменту в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища.....	53
3.2. Вектори підвищення стійкості підприємства в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.....	61
3.3. Інструменти трансформації ключових імперативів менеджменту персоналу в умовах змін внутрішнього середовища	68
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Діяльність всіх без винятку підприємств завжди пов'язана із змінами середовища, постійними викликами та пошуками нових сенсів. На жаль, велика війна – це квінтесенція невизначеності та турбулентності сьогодення і майбутнього. Боротьба за виживання в умовах безпрецедентної невідомості та непередбачуваності, тренування загартованості – це виклик для держави, підприємств, ринків та споживачів. Крім війни, колективи підприємств можуть стикатися з іншими зовнішніми та внутрішніми проявами змін середовища діяльності: економічна ситуація, руйнуванням виробничих ланцюжків, ринкова конкуренція, політична нестабільність, стихійні лиха, масштабні епідемії.

За таких обставин менеджмент змушений трансформуватися і пристосовуватися. Труднощі цього процесу полягають в тому, що зміни часто мають дуже непередбачуваний характер, що ускладнює планування і прийняття рішень, часто вкрай нелегко отримати необхідну інформацію про зміни, що відбуваються в зовнішньому або внутрішньому середовищі. Люди в колективі на шляху до відновлення фізичних і психологічних сил, проходять шлях страху, гніву та апатії, відторгнення змін, що неминуче веде до конфліктів і зниження продуктивності.

Під зовнішнім середовищем підприємства розуміється все, що знаходиться за межами зовнішнього кордону і структури підприємства, але справляє помітний вплив на рівень виконання ним своїх функцій. Підприємство повинно встановити найбільш важливі стратегічні цілі свого розвитку і визначити, як ці цілі будуть сприйматися зовнішнім середовищем. Відповідно підприємство повинно отримати із зовнішнього середовища достатню кількість і якість інформації

Отже, в сучасних соціоекономічних умовах актуальними питання є пошук усіх можливих способів та моделей зміцнення стійкості українських підприємств. Прийняття сьогоденних рішень у менеджменті ускладнені

необхідністю завбачити і обрати варіант дій зі спектру доступних, який може привести до невідомих результатів.

Питання забезпечення успіху економічної діяльності в умовах змін висвітлювалися у напрацюваннях багатьох дослідників. Серед них: О. Овсянюк-Бердадіна, В. Островерхов, М. Зосим, Дж. П. Коттер, К. Левін, І. Адизес. Проте специфіка сьогоденних обставин та актуальні проблеми менеджменту за умов екстрених змін потребують нових розвідок і досліджень.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є переосмислення теоретичних основ менеджменту в умовах мінливості середовища, аналіз практики функціонування підприємства будівельно-дорожньої галузі та обґрунтування рекомендацій забезпечення його діяльності в умовах змін.

Мета роботи зумовила кристалізувала встановлення таких завдань:

- дослідити теоретичні засади специфічності функціонування менеджменту в умовах змін;
- розкрити теоретичні методи та моделі реалізації концепцій менеджменту в умовах змін зовні та всередині підприємства;
- оцінити менеджмент підприємства в умовах зовнішніх і внутрішніх змін через призму економічної стійкості та дієвості на прикладі філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»;
- надати обґрунтовані пропозиції удосконалення успішності менеджменту підприємства з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Об'єкт дослідження – менеджмент підприємства в умовах зовнішніх і внутрішніх змін.

Предмет дослідження - теоретичні та прикладні аспекти здійснення менеджменту підприємства в умовах змін.

Методи дослідження. Методично-теоретичною базою дослідження є набір загальнонаукових та специфічних методів наукового пізнання. Узагальнення та системно-структурні методи були використані на стадії формування поняття та специфіки можливостей виконання завдань

менеджменту в умовах змін; економічного та фінансового аналізу – для оцінки стану та загроз діяльності підприємства (філії «Кіровоградська ДЕД»). На стадії напрацювання пропозицій стосовно удосконалення менеджменту підприємства, виходячи з умов змін середовища були застосовані методи евристики та логічного узагальнення.

Інформаційним підґрунтям цієї роботи став теоретичний доробок актуальної економічної науки, праці вчених України та зарубіжжя, присвячені проблематиці функціонування підприємств в умовах змін, інформація зі звітності філії «Кіровоградська ДЕД», авторські дослідження.

Найсуттєвіші положення роботи, що характеризують наукову новизну, та є особистим напрацюванням автора, полягають у наступному:

удосконалено:

- теоретико-методичні підходи до забезпечення дієвості та стійкості менеджменту в умовах змін середовища;
- елементи механізму адаптаційності менеджменту підприємства до змін зовнішнього середовища, що полягають в удосконаленні комунікаційності, інформаційності, розвитку адаптивної корпоративної культури.

Апробація наукових результатів кваліфікаційної роботи. За матеріалами науково-практичної розвідки опубліковано тези на тему: «Управлінське консультування як ключ до розвитку кадрового потенціалу в системі «підприємство-університет»» у збірнику матеріалів конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України» (07-08 груд. 2023 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 323-325).

Структура кваліфікаційної роботи. Ця робота складається із таких елементів: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Обсяг роботи – 88 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СПЕЦИФІЧНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та завдання здійснення менеджменту в умовах змін

Сучасний менеджмент покликаний ретельно аналізувати зовнішнє середовище та внутрішні ресурси підприємства для визначення оптимального стратегічного напрямку. Передусім, це означає оцінку можливостей і загроз, які виникають внаслідок змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Вчені та дослідники, які об'єднані спільним інтересом до вирішення проблем, пов'язаних з менеджментом, та розвитком новітніх теорій та концепцій у сфері управлінської діяльності, дефініцію «зміни» розглядають як процес, що передбачає перехід від одного стану до іншого [17; 31; 34; 43; 51]. Цей процес може бути спланованим та керованим, або виникати хаотично під впливом певних подій або зовнішніх обставин. Вивчення процесу зміни може включати аналіз його етапів, факторів впливу та методів управління змінами.

Зміни як об'єкт управління в науковій школі менеджменту можуть також розглядатися під кутом зору організаційної перспективи. Аналіз впливу змін на організаційну структуру, культуру, стратегію, процеси та системи менеджменту підприємства чи організації може охоплювати такі аспекти, як лідерство, внутрішня та зовнішня комунікація, залучення співробітників та стратегії зміни. Важливим є своєчасне виявлення актуальних закономірностей та зрушень в трендах ще до того, як вони знайдуть свій прояв в певній галузі.

Деякі дослідники менеджменту пов'язують зміни з інноваціями та експериментальними роботами. Вплив інновацій на трансформації в менеджменті, механізми та траєкторії впровадження, сприятливі та несприятливі передбачають аналіз інноваційних практик, стратегій розвитку та реалізацію нових ідей та концепцій [18; 42; 45].

Зміни як об'єкт у менеджменті також можуть бути розглянуті як реакції на зовнішні фактори, такі як соціальні, економічні, правові, політичні або технологічні чи екологічні зміни.

Спроби людства маневрувати та вибудовувати менеджмент, підлаштовуючись під зміни обставин ведуть свій початок від середини 20 століття. Так, базовою класичною моделлю змін є триступенева модель К. Левіна. Німецький та американський психолог Курт Цадек Левін поєднав у своїх дослідженнях тогочасні досягнення психології, соціології та економіки.

У 1954 році Курт Левін продемонстрував світові триступеневу теорію зміни, що отримала згодом широку підтримку. Модель Курта Левіна, також відома як модель «розморожування-дія-заморожування» (Unfreeze-Change-Freeze), є концептуальною моделлю зміни та інновацій в організаціях та на підприємствах (рис. 1.1).

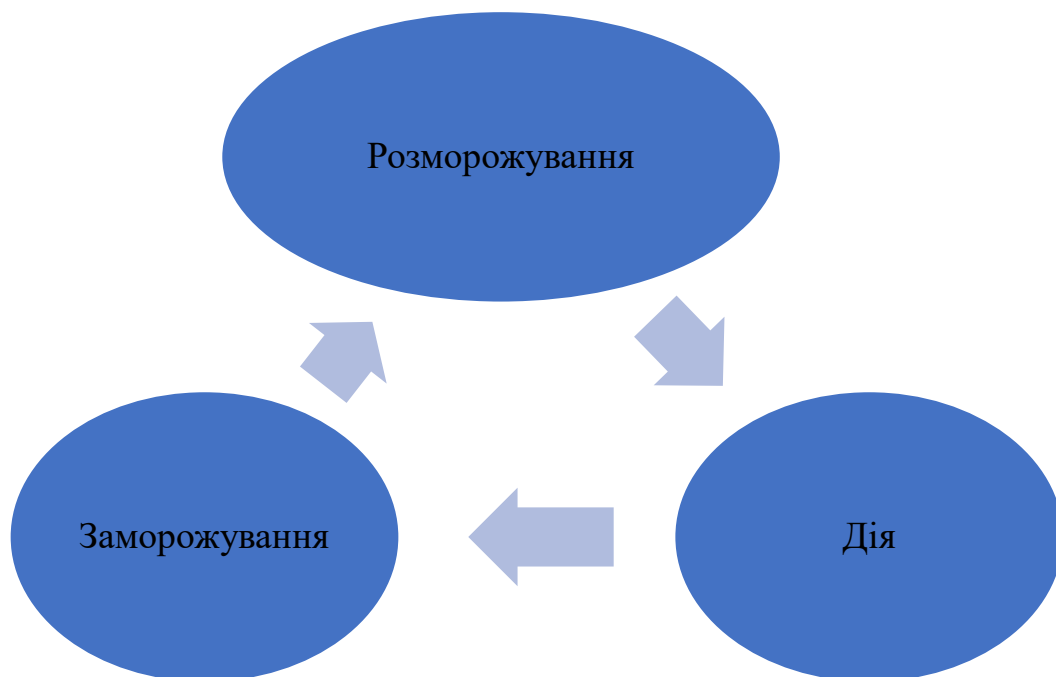


Рис.1.1. Триступенева модель змін К. Левіна

Джерело: складено автором за [58]

Перший етап моделі Курта Левіна – розморожування передбачає відмову організації від старих звичок, практик та усталених структур, які гальмують зміни. Цей етап включає усвідомлення потреби в змінах, виявлення

проблем та недоліків сьогоденного становища і створення мотивації для затвердження нових способів дії. Ця стадія в організації знаменується розбиранням на частини та переглядом поточних норм, цінностей та поведінки. Якщо вона є негнучкою, ця модель відмирає.

Дія, як наступний етап моделі, полягає у впровадженні нових підходів, стратегій, процедур та структур в організації. На цьому етапі проводяться навчання, тренінги, впровадження нових технологій та робочих процесів, тобто підготовка співробітників до нових умов роботи. Працівники організації активно залучаються до змін, поступово засвоюють нові навички та пристосовуються до нових способів роботи.

Останній етап моделі Курта Левіна – заморожування. На цьому етапі нові практики та зміни закріплюються як стандарти та норми в організації. Вони стають невід’ємною частиною організаційної культури та внутрішнього середовища. Заморожування означає закріплення нових способів діяльності, їхнє інтегрування в робочі процеси та забезпечення стійкого фундаменту для нового стану речей в організації і фіксування змін протягом певного періоду.

Важливо відзначити, що модель Курта Левіна є важливою, але не складною концепцією, вона не враховує всі можливі аспекти та складнощі змін в організаціях. Ця модель може бути використана у якості вихідної точки для розуміння процесу змін та формування планів щодо їх впровадження.

Для успішного впровадження змін сучасним організаціям, безумовно, недостатньо володіти лише методологією. Актуальний change management – крос-дисциплінарна наука, в якій існує мікс інструменти та практик з різноманітних напрямків: соціології, організаційного розвитку, економіки, менеджменту, психології, культурології, фундаментальних основ бізнесу. Складність процесів менеджменту в умовах змін описує модель McKinsey 7-S, яка є однією з популярних моделей у сфері стратегічного управління. Вона була розроблена консалтинговою компанією McKinsey & Company в 1970-х роках минулого століття. Зазначена модель допомагає аналізувати та розуміти взаємозв’язок між різними елементами організації під час змін і сприяє їх

впровадженню в масштабі всієї організації. Модель McKinsey 7-S включає сім ключових елементів (факторів), які взаємодіють між собою (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Модель управління в умовах змін McKinsey 7-S

Джерело: складено автором за [61]

Модель McKinsey 7-S акцентує увагу на взаємозв'язку та взаємному впливові цих семи факторів. При впровадженні складних змін в організації, модель є інструментом аналізу якості взаємодії між цими елементами та визначення, які зміни потрібно увести в кожному з цих елементів для досягнення бажаного результату. Важливо враховувати, що модель McKinsey 7-S є концептуальним інструментом, який допомагає організаціям аналізувати та планувати зміни. Вона не є готовим рішенням для управління змінами, але може бути корисним фреймворком для думок і обговорень.

Успішна реалізація складних змін в організації вимагає глибокого розуміння контексту, унікальних потреб організації та вміння взаємодіяти з різними факторами для розробки нового організаційного дизайну організації. Модель McKinsey 7-S може бути корисною, але важливо також враховувати інші фактори, такі як комунікація [59], залучення співробітників, здатність до

адаптації та управління змінами в реальному часі.

Використання моделі McKinsey 7-S вимагає глибокого аналізу, планування та впровадження змін відповідно до контексту та потреб організації. Це може включати реорганізацію структури, перегляд стратегії, розвиток навичок і кваліфікацій працівників, зміни стилю управління та культури організації [25; 61].

Загалом, модель McKinsey 7-S, перевірена часом, може бути корисним інструментом для управління складними змінами в організації, але успіх залежить від того, як вона застосовується, адаптується та взаємодіє з іншими аспектами управління змінами.

Переваги концепції полягають в наступному: вона надає системний підхід до управління організацією; враховує багато різних аспектів організації, включаючи стратегію, структуру, системи, навички персоналу; сприяє створенню синергії всієї організації; полегшує процес адаптування до змін; сприяє підтримці спільних цінностей та цілей всієї організації; дозволяє діагностувати проблеми та недоліки в організації; може застосовуватись в будь-якому типі організації, незалежно від її розміру чи галузі діяльності.

Не секрет, що впровадження змін може бути складним процесом і часто зустрічає опір з боку людей, які повинні змінити свої робочі практики, процеси або поведінку, поступитися своєю роллю в структурі організації, статусом, робочим місцем. Опір може виникати через різні причини, такі як страх перед невпевненістю, втрата контролю, незадоволення змінами або розрив зі звичними робочими звичками.

Професор Гарвардської бізнес-школи Джон Пол Коттер (John Kotter) є одним із найбільш відомих сучасних експертів із питань змін та консультування щодо лідерства. У своїй книзі «Ведення змін» (Leading Change) Джон Коттер виводить формулу успіху організаційних змін, яка складається із восьми аспектів-кроків (рис. 1.3). Так, Джон Коттер наголошує на важливості створення відчуття терміновості, щоб мотивувати працівників ініціювати зміни. Лідери повинні повідомляти про необхідність змін і

підкреслювати ризики збереження статус-кво.

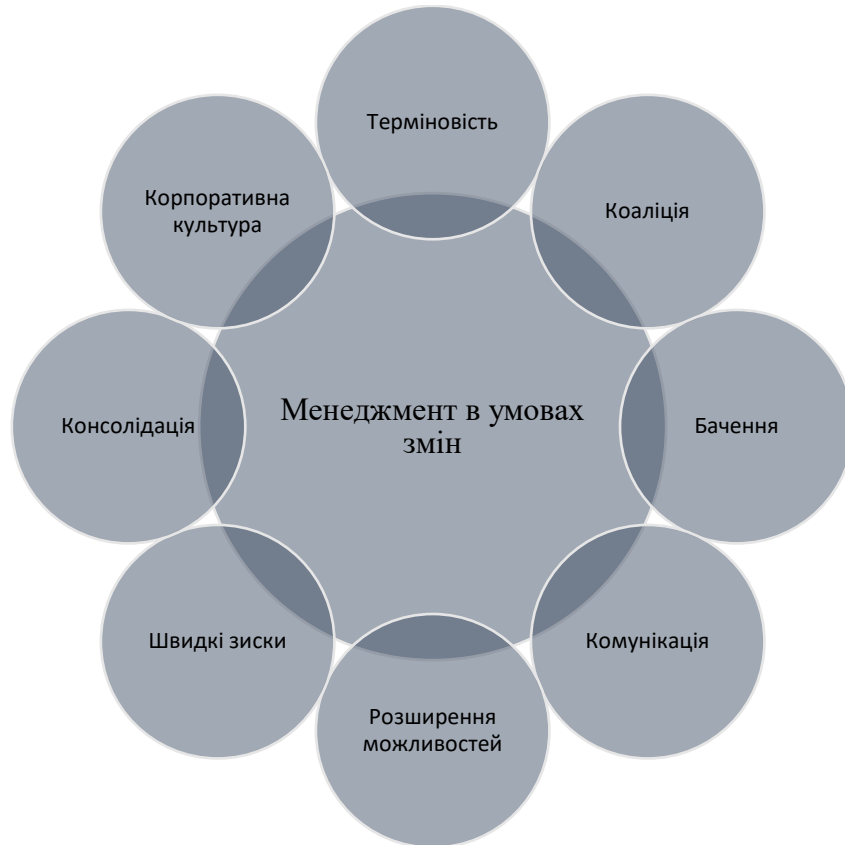


Рис.1.3. Модель управління змінами Д. Коттера

Джерело: складено автором за [57]

Для успішних змін потрібна коаліція людей, які володіють відповідними навичками та авторитетом, щоб скеровувати та об'єднувати зусилля щодо змін. Ця коаліція повинна бути згуртованою, щоб стимулювати необхідні зміни. Формування стратегічного бачення та ініціатив має бути легким для розуміння, спонукати до дій і окреслювати маршрут для процесу змін.

Комунікація має вирішальне значення протягом усього процесу змін. Лідери повинні ефективно доводити бачення та стратегію до всієї організації, залучаючи працівників на всіх рівнях і заохочуючи їхню активну участь.

Розширення можливостей передбачає надання людям інструментів, навчання та ресурсів, необхідних для впровадження змін. Тут важливо зрозуміти внутрішні бар'єри для змін, провести інтеграцію нового бачення змін в організаційних процесах, політиках і системах винагороди. Навчання, коучинг, консультування та наставництво є вкрай необхідними для досягнення

людьми бажаних результатів та успішного подолання перешкод.

Швидкі зиски, або генерування короткострокових вигащів означає, на думку Джона Коттера, нарощування імпульсу та демонстрації прогресу завдяки святкуванню невеликих перемог. Досягнення видимих успіхів на ранніх стадіях процесу допомагає отримати підтримку та здолати опір.

Коттер наголошує також на необхідності консолідації здобутків і продовження стимулювання змін. Це передбачає посилення нових форм поведінки, забезпечення того, щоб зміни стали вмонтованими в культуру організації, і вирішення будь-яких перешкод, що залишилися.

Внесення змін до корпоративної культури означає, що нові практики та поведінка стали нормою [39; 50], вбудувалися в структуру ДНК підприємства, а отже, інтегровані в повсякденну діяльність організації.

Таким чином, модель Коттера забезпечує структурований підхід до управління змінами, і на практиці вона прийнята організаціями, які прагнуть орієнтуватися в складнощах організаційної трансформації. Його науковий доробок підкреслює важливість сильного лідерства, ефективної комунікації та стратегічного планування в процесі управління змінами.

Іцхак Калдерон Адизес (Ichak Kalderon Adizes) є відомим вченим і консультантом у сфері управління змінами. Він розробив кілька моделей та концепцій, які допомагають організаціям ефективно впроваджувати зміни та досягати успіху. Однією з найвідоміших концепцій, розроблених згаданим вченим, є «Крива життєвого циклу організації» (Organizational Life Cycle), в якій він описує етапи розвитку організації від початкового стану до зрілості і вплив змін на цей процес. Кожний етап має свою специфіку та вимагає певних стратегій управління змінами. Ще одна важлива концепція, розроблена Адизесом, – це «Інтегративний підхід до управління змінами». Згідно з цим підходом, управління змінами повинно бути систематичним та цілісним процесом, який охоплює всі аспекти організації. Він визначає важливі кроки управління змінами, такі як аналіз потреб, планування, впровадження та оцінка змін. Також Адизес акцентує увагу на важливості об'єднання зусиль

всіх зацікавлених сторін до реалізації проєкту управління змінами. Він переконує, що успішне впровадження змін можливе лише за умов, що всі учасники організації розуміють мету та переваги змін і активно беруть участь у цьому процесі. Управління змінами – це складний процес, і концепції, розроблені Іцхаком Калдероном Адизесом, окреслюють рамки та інструменти для ефективного управління цим процесом. Вони допомагають організаціям адаптуватися до змінних обставин та досягати успіху у конкурентному світі.

Управлінські моделі, що використовують у своїй роботі усі успішні менеджери, за Адизесом, можна розкласти на чотири складові (рис. 1.4).



Рис.1.4. Модель управління змінами І. Адизеса

Джерело: складено автором за [51]

Модель PAEI є аббревіатурою від чотирьох англійських слів. Producing, або P – виробництво продукції і взагалі досягнення результатів. Це відповідь на питання «що робити саме зараз». Producing описує людей, які спрямовані на досягнення результатів та виконання конкретних завдань. Вони зосереджені на продуктивності, ефективності та виконанні завдань. Це можуть бути фахівці, робітники або менеджери, які активно виконують задачі.

Administrating, A – управління (адміністрування), тобто формування інструкцій, опис бізнес-процесів, тобто роз'яснення «як робити». Administrating описує ролі людей, які займаються організаційними аспектами та контролем ресурсів. Зазначені працівники зосереджені на управлінні процесами, встановленні правил і процедур, а також на забезпеченні ефективного функціонування організації. Це можуть бути менеджери, лідери

вищого рівня або адміністративний персонал.

Entrepreneur, E – власне підприємництво, стратегічне розуміння, прогнозування майбутнього; «чому це потрібно робити». Entrepreneur окреслює коло людей, які зосереджені на нових ідеях, інноваціях та ризиках. Вони орієнтовані на пошук нових можливостей, розвиток стратегій та запуск нових проєктів. Це можуть бути підприємливі ініціатори змін, менеджери з відділу розвитку бізнесу або особи, які відповідають за експерименти зі змін.

Integrating, I – робота з людьми в колективі, створення системи цінностей, тобто «для кого робити» і «хто це виконуватиме». Integrating об'єднує людей, які сфокусовані на співпраці, комунікації та побудові взаємодії в організації. Вони відслідковують розвиток командної роботи, опікуються підтримкою взаємодії між різними департаментами та розробкою ефективних комунікаційних каналів. Це можуть бути PR-менеджери, керівники відділу людських ресурсів або особи, які відповідають за побудову співпраці в організації.

Модель PAEI допомагає управлінцям розуміти свої сильні та слабкі сторони, визначати свою основну роль та стилі управління, а також розуміти, як взаємодіють різні ролі в організації. Це дозволяє керівникам більш оптимально поєднувати та розподіляти ресурси, розвивати команду та досягати поставлених цілей. Мімікрія моделі до нової реальності стосується аспектів швидкісного темпу змін, повсякчасної готовності до несподіваних подій. До того, нова реальність вимагає від менеджерів розглядати проблеми з точки зору цілісності. Це означає, що вони повинні бути в змозі бачити зв'язки між різними аспектами організації і приймати рішення, які враховують ці зв'язки. Так, коли підприємство планує вийти до споживачів із новим продуктом, потрібно розуміти, що вимоги до продукту можуть змінитися в процесі його розробки. Тому плану маркетингу і виробництва повинен бути більш гнучкий. Відмінності між класним і пересічним продуктом нерідко зводиться до функцій, які він відкриває покупцеві, і до того, як вони віддзеркалюють уявлення ринку.

1.2. Специфіка та сучасні проблеми менеджменту дорожнього підприємства за умов змін

Ефективність менеджменту є ключовим елементом успіху будь-якого бізнесу на ринку. Теорію менеджменту дорожнього підприємства варто розглядати з двох основних підходів: під кутом зору внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Внутрішнє управління (внутрішня система) включає стратегічне управління, тобто розробку довгострокових цілей та стратегій, які визначають напрямок розвитку підприємства; тактичне управління, а саме: планування та реалізацію конкретних заходів для досягнення стратегічних цілей; операційне управління для керування щоденними операціями підприємства стосовно забезпечення ефективності та продуктивності.

Зовнішнє управління (зовнішня система) складається з маркетингу та збуту, здебільшого вивчення ринкових умов, визначення споживчих потреб, планування та реалізація маркетингових стратегій; фінансового управління, тобто питання, які стосуються управління фінансами, бюджетування, фінансовий аналіз та планування та рішення стосовно побудови ланцюгів постачання, а саме оптимізації процесів постачання сировини та товарів, співпраці з постачальниками. Ефективна система менеджменту передбачає взаємодію цих елементів та безперервну адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Важливо також враховувати людський фактор, стимулювання команди співробітників та розвиток лідерських якостей.

Можливі способи менеджмент-рішень на підприємствах в сьогоденнішніх умовах в Україні розглядаються з позиції потенційних загроз, передусім загрози фізичного руйнування чи пошкодження. Особливості функціонування підприємств в умовах змін відрізняються від попереднього досвіду, оскільки мирна економіка і економіка військового стану – це неоднакові речі.

Головна специфіка менеджменту дорожнього підприємства за будь-яких умов, криється в тому, за допомогою побудови розвиненої мережі

автомобільних доріг має вирішуватися два найважливіші завдання державного значення: економічне та соціальне [2; 16].

Економічне завдання полягає в тому, що коли територіальні громади зв'язані якісними автомобільними дорогами, є змога спланувати максимально ефективні маршрути для пасажирських і вантажних перевезень.

Соціальне завдання має свій прояв у тому, що кожен громадянин має право на швидке і вільне переміщення. Отже, дороги державного значення забезпечують здійснення прав громадян, закріплених в Конституції.

Управління дорожнім підприємством є особливим челенджем в умовах постійних змін. Розглянемо специфіку та можливі проблеми менеджменту дорожнього підприємства в умовах змін. Специфіка менеджменту дорожнього підприємства включає насамперед, технічну складність. Дорожні проекти, зазвичай, містять велику кількість технічних деталей, вимагаючи високої технічної експертизи в справі будівництва та інженерії. Вони також підпорядковані різноманітним правовим вимогам, які часто змінюються. Фінансування дорожніх проектів обмежене, і менеджерам доводиться раціоналізувати ресурси та шукати ефективні рішення. Дорожні роботи залежні від певних погодних умов і часто мають сезонний характер.

Специфіка сучасного менеджменту дорожнього підприємства за умов змін стосується тих трендів, які сьогодні притаманні сфері менеджменту загалом: цифрова трансформація, розвиток штучного інтелекту, акцент на сталість та екологічність, розширене використання розумних технологій. Також важливою є підвищення уваги до етичних питань у діловій сфері.

Так, прискорена цифровізації бізнесу є одним з головних трендів нової реальності [12; 28; 47; 52]. У 2023 році ми бачимо продовження експериментів та розробок у таких новітніх технологіях трансформації бізнесу як штучний інтелект (AI), віртуальна/доповнена реальності (VR/AR), інтернет речей (IoT), блокчейн, мобільні додатки, хмарні обчислення та надшвидкісні мережеві протоколи (5G). Плюс до всього, розмиваються границі між цими трансформаційними диджитал-технологіями, вони розвиваються у

взаємовпливі, взаємодії та прискоренні. Сучасні напрацювання для доповненої, віддаленої та гібридної роботи, ухвалення бізнес-рішень, автоматизації ручної, рутинної та творчої роботи поєднують ці технології таким чином, що дозволяють їм генерувати додаткову інтелектуальну енергію. Це, як ніколи, наближає людство до часів, коли можливо буде створювати «інтелектуальні підприємства», в середовищі яких процеси і системи виконують роль підтримки один одного для практики рутинних і поточних завдань максимально ефективно.

Щоб бути готовими до цього, топменеджери повинні мати упевненість в тому, що вони впроваджують на своїх підприємствах правильні технології. Більш ефективні маркетинг, реклама, фінанси, облік, ланцюги поставок, оптимізовані виробничі операції та процеси, клієнтське обслуговування – все це на порядку денному в 2023 році. Багато технологій, таких як штучний інтелект, хмарні платформи, віртуальні асистенти та чат-боти наразі доступні підприємствам безперешкодно. За допомогою AI (Wordsmith, Quill, Articoolo) вже зараз компанії створюють контент на базі наявних даних. Чат-боти та віртуальні асистенти замінюють «живих операторів» у роботі з клієнтами. Штучний інтелект автономно досліджує найбільш поширені запити, відповідні пропозиції від компанії, а потім створює автоматичні відповіді клієнтам, відтворюючи розмову з людиною.

Особливості та проблеми менеджменту сучасного дорожнього підприємства в умовах змін полягають в урахуванні непередбачуваності змін в законодавстві, економічній ситуації або технологіях, на які потрібно реагувати. Замовники можуть змінювати свої вимоги під час виконання проєкту, що може вплинути на графік і бюджет. Зміни в політичній, економічній чи фінансовій ситуації в країні можуть призвести до скорочень бюджету для дорожніх проєктів і теж вимагають відповідних менеджмент-рішень. Збереження кваліфікованого персоналу (інженерів, конструкторів, проєктувальників об'єктів, проєктних менеджерів, машиністів автогрейдерів, шляхових майстрів) є сьогодні складною проблемою. Так, фахівці з сильною

експертизою частково емігрували, маючи матеріальну можливість, частина дорожників воює в лавах ЗСУ. Крім того, швидкі зміни в технологіях вимагають постійного оновлення обладнання та навичок персоналу, адже без цього не можна гарантувати належну якість дорожнього будівництва. В менеджменті корисно підтримувати ініціативи цифрової трансформації з метою оптимізації процесів, покращення комунікації та налагодження ефективного процесу прийняття рішень.

Спорудження автомобільних доріг в контексті сталості та екологічності є важливим аспектом сучасних інфраструктурних проєктів. Тут є кілька ключових факторів, які мають бути враховані у сучасному менеджменті:

- при будівництві автомобільних доріг доцільно використовувати екологічно чисті матеріали, такі як перероблений асфальт, біологічно розкладні полімери або бетон з високим вмістом переробленого скловолокна;

- під час проєктування та будівництва автомобільних доріг потрібно враховувати енергоефективні рішення: встановлення енергозберігаючих освітлювальних систем, використання сонячних панелей для живлення дорожніх знаків та світлофорів;

- при будівництві автомобільних доріг доцільно враховувати принципи сталого водокористування: збір та використання дощової води для поливу, застосування пермеабельних матеріалів для дорожнього покриття, розробку систем для збереження та очищення води, що стікає з дороги (сучасний асфальт або портландцемент дозволяє дощу і снігу поповнювати рівень ґрунтових вод для живлення коріння трави та дерев, а утримування дощової води в повітряних камерах сприяє контролю забруднення довкілля через розкладання вуглеводнів на вуглекислий газ і воду);

- одним з методів зменшення шкідливого впливу автомобілів на довкілля є розвиток велосипедного транспорту, отже при будівництві доріг варто враховувати можливість прокладання велосипедних доріжок;

- новітні інтелектуальні системи управління трафіком (системи контролю розгалуження руху, адаптивні системи управління світлофорами,

прогнозування інтенсивності руху) сприяють зменшенню дорожніх заторів та витрат палива, а також скороченню викидів шкідливих речовин.

Отже, врахування сталості та екологічності при будівництві автодоріг сприятиме зниженню негативного впливу на довкілля та забезпечить сталу та стійку інфраструктуру для майбутніх поколінь. При проєктуванні та будівництві доріг важливо враховувати ці аспекти та використовувати актуальні підходи для досягнення екологічного та сталого розвитку.

Крім зазначеного, варто наголосити, що наявність різних ризиків, таких як природні катастрофи або політичні турбуленції, вимагає ефективної стратегії ризик-менеджменту.

Таким чином, застосовуючи проактивний та адаптивний підхід до менеджменту, дорожнє підприємство може успішно управляти змінами та сприяти розвитку стійкої та ефективної транспортної інфраструктури завдяки своїй безупинності та ефективності функціонування.

Загалом, менеджмент дорожнього підприємства чутливий до впливу різних зовнішніх чинників, основні з яких наведені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Зовнішні чинники впливу на менеджмент дорожнього підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 13]

Дійсно, діяльність дорожно-експлуатаційного підприємства в Україні в сучасних умовах чутлива до певних зовнішніх чинників:

- політична нестабільність веде до змін у законодавстві, що регулює діяльність дорожно-експлуатаційних підприємств, а також до змін у державній політиці щодо інфраструктури та будівництва доріг;

- економічна ситуація, зокрема зміни курсів валют, інфляція, зростання вартості пального та будівельних матеріалів, впливає на вартість проєктів дорожнього будівництва та утримання доріг;

- зміни в соціальній складовій державного управління впливають на попит, наприклад, зростання попиту на екологічно чисті дорожні проєкти;

- технологічний прогрес вимагає постійного оновлення технічного обладнання і методів дорожнього будівництва, що потребує значних інвестицій у дорожню галузь загалом.

Крім того, природні катастрофи, такі як повені, землетруси або інші природні лиха, можуть спричинити значні пошкодження на дорогах та інфраструктурі, що потребує швидкого реагування з боку дорожньо-експлуатаційних підприємств. Умови та правила міжнародних торговельних угод, а також регіональні проєкти інфраструктури впливають на фінансування та пріоритети дорожніх проєктів в Україні.

Ці та інші зовнішні чинники діють на стратегію, фінансове планування, технологічні інновації та загальну ефективність дорожньо-експлуатаційного підприємства в Україні.

Воєнний стан також чинить серйозний вплив на діяльність дорожньо-експлуатаційних підприємств в Україні, власне, як і на будь-яке інше підприємство. Наслідки воєнного стану: обмеження руху та транспорту через контрольно-пропускні пункти, блокування доріг; зміна пріоритетів фінансування (перерозподіл бюджетних коштів на потреби оборони); знищення інфраструктурних об'єктів (підриг мостів, руйнування дорожнього полотна); зміни в управлінні; дефіцит кваліфікованих працівників на дорожніх підприємствах внаслідок мобілізації.

Умови війни суттєво позначаються на менеджменті дорожнього підприємства, точніше на його внутрішньому середовищі. Це стосується, передовсім, безпеки персоналу, тому менеджмент має передбачати заходи безпеки для захисту працівників від загроз їх життю. Ефективне управління ресурсами стає гостро актуальним, враховуючи їх обмеженість та можливі зміни. Менеджмент також має бути готовий ефективно реагувати на непередбачені події і керувати кризовими ситуаціями. Так, волонтерська діяльність, створення притулку для переселенців та їх підтримка, переказ коштів на гуманітарну допомогу тощо є надзвичайно важливими складовими діяльності кожного соціального відповідального підприємства.

До речі, соціальна відповідальність поширюється на співробітників підприємства, яких воно вимушено звільняє через ускладнення виробничих обставин, але люди потребують підтримки в умовах війни; на жителів тимчасово окупованих територій, які потребують гуманітарної допомоги; на відбудову територій, що зазнають значних руйнувань під час війни.

Забезпечення зв'язку та інформаційної безпеки між різними частинами дорожнього підприємства та зовнішніми стейкхолдерами є ускладненим в умовах війни [15; 60]. Менеджмент також повинен приділяти увагу підтримці духу колективу та створенню умов для ефективної роботи в умовах кризи. Підприємство може перетворитися на платформу для збору та надсилання допомоги постраждалим, волонтерських ініціатив у контексті екології, інклюзії, до прикладу «Ти вдома», «Твоя кров рятує», «Я-Маріуполь», вмонтувавши відповідний механізм до своїх бізнес-процесів.

На наш погляд, варто звернути увагу на ще такий тонкий момент: якщо на небезпечні зміни всередині підприємства менеджмент відповідає невідкладно, то зміни у зовнішньому оточенні деякий час залишаються для очей керівництва непомітними. Цей аспект вартий особливої уваги і розробки заходів вловлювання слабких сигналів про загрози, ризики та небезпеки ззовні. Структурні схеми дизайну сигналізування про небезпеки у візуальному вигляді допомагають швидше приймати рішення про реагування на них.

1.3. Методичні підходи до забезпечення ефективності менеджменту в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища

Серед найбільш поширених сучасних методологій трансформації, які є актуальними на сьогодні [13; 29; 34; 37].

Agile-менеджмент, базовими характеристиками якого є ітераційна розробка, регулярні оновлення та тісна співпраця між командами розробки та операцій, є одним з популярних підходів до забезпечення ефективності менеджменту змін. Головним фокусом при цьому є гнучкість, співпраця та постійні новації. Актуальним такий підхід у галузі розробки програмного забезпечення, але принципи є цілком застосовними до різних бізнес-процесів.

Цифрова культура та цифрова трансформація сприяють орієнтації працівників у зовнішньому стосовно підприємства середовищі та взаємодії з клієнтами та компаньйонами для продукування нових рішень. Прикладом зовнішньої орієнтації є акцент на досвід клієнта (customer journey); працівники створюють розробку продукту та поліпшують якість обслуговування клієнтів, моделюючи зміну ролей. Цифрова культура сприяє дифузії прийняття управлінських рішень углиб компанії. Співробітники дотримуються керівних принципів, а нежорстких протоколів. Такий підхід є ефективним, оскільки заохочує сміливість, а не обережність. Людям пропонується ризикувати, не зациклюватися на невдачах та вчитися на помилках. Адже відомо, що домінування у особи мотиву уникнення невдач призводить до падіння самооцінки і рівня досягнень і результативності.

У мінливому цифровому світі накреслення планів і прийняття рішень мають модифікуватися від довгострокового до короткострокового процесу. Digital-культура підтримує потреби сучасного підприємства у швидкості та сприяє безперервній ітерації для утримання конкурентних переваг, а не вдосконаленню продукту до «ідеального» стану. Успіх у digital-культурі і трансформації відбувається при умові колективної роботи та обміну інформацією між підрозділами та функціональними працівниками.

Дизайн-мислення як спосіб трансформації управління бізнесом зорієнтоване на людину (споживача), вирішення її проблем шляхом інновації. Ключовими характеристиками дизайн-мислення є емпатія, концепції та створення прототипів для розв'язання складних задач. Такий підхід ефективний для компаній, які прагнуть розвивати культуру інновацій та дизайну, та мають високу клієнтоорієнтованість.

Lean Startup, як спосіб трансформації управління компанією має на меті ефективне конструювання та масштабування стартапів. Перевірене навчання, ітеративне проектування та експериментування є головними ознаками цього методичного підходу до змін в організації. Особливо актуальним він є для стартапів та організацій, які є послідовниками підприємницького підходу до інновацій та креативу.

Окремо слід сказати про таку специфічну модель управління бізнесом, як холакратію. В останнє десятиліття вона стрімко розповсюдилася у світі і на сьогодні все більше зацікавлює менеджерів українського бізнесу. Її називають справжньою знахідкою для малих і середніх бізнесів, які прагнуть зберегти життєздатність та збільшити свою прибутковість. Основним фокусом тут є децентралізована та самоорганізована структура управління.

Канбан, як метод управління робочим процесом виник в Японії в середині після другої світової війни і спочатку використовувався виключно виробничими підприємствами Toyota. Базова концепція полягає в тому, щоб візуалізувати бізнес-процес, обмежувати кількість одночасних завдань та забезпечувати неперервний діловий потік. Канбан надає ясний та візуальний вигляд ділового процесу, що дає команді розуміння, які завдання перебувають в процесі виконання, який відсоток їх завершення, а де – стовідсоткова готовність. Ця система управління спрямована на підтримку неперервного потоку роботи, уникнення перевантаження та скорочення часу очікування робочих завдань. Це максимізує ефективність використання ресурсів та прискорює виробництво. Завдяки обмеженню кількості завдань, які можуть перебувати в процесі виконання одночасно, канбан допомагає уникнути

перевантаження працівників. Зазначена система підтримує принцип відкритості та співпраці в команді. Всі співробітники команди можуть бачити стан завдань та оптимізувати вирішення проблем. Канбан може бути легко впроваджений без суттєвих перешкод до вже існуючих на підприємстві процесів. Це особливо важливо для тих підприємств, які поступово удосконалюють підхід до управління проєктами та процесом виробництва. Окрім цього, канбан дає змогу легко адаптуватися до змін в пріоритетах та вимогах клієнта, вносити корективи в процес відповідно до обставин. Постійний контроль та відстеження робочого процесу в цій системі дозволяє виявляти можливі проблеми та ризики.

Ефективність кожної із перелічених методик залежить від того, наскільки гармонійно вона узгоджується з конкретними цілями та культурою організації. На практиці підприємства використовують комбінацію цих методик, створюючи гібридний підхід, адаптований до унікальних потреб, адже готовність підприємства до змін важливіше дотримання раніше складеного плану.

Багаторівневий підхід до оцінки ефективності менеджменту передбачає, як мінімум три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний (рис. 1.6).

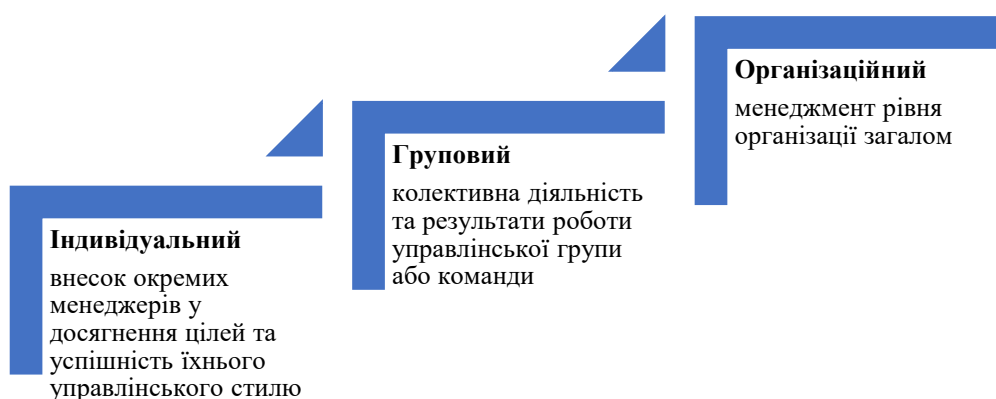


Рис. 1.6. Рівні ефективності менеджменту підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1; 6]

Ефективність менеджменту при цьому формується як спільний

результат кожного окремого менеджера, а також групової та організаційної ефективності з урахуванням ефекту синергії. Залежно від рівня управління менеджери планують, організують, мотивують та контролюють роботу окремих виконавців, команд виконавців або співробітників підрозділів, а також організацією в цілому. Відповідно до цих рівнів управлінської місії виокремлюють три види ефективності.

На фундаментальному рівні є індивідуальна ефективність, яка віддзеркалює рівень виконання завдань відповідальними виконавцями. Менеджери класично визначають індивідуальну ефективність, враховуючи внесок окремих керівників у досягнення загального результату, а також недоліки у їх роботі. Це є підставою для коригування заробітної плати, службових промоцій або стягнень, стимулів та покарань, чинних в організації.

Зазвичай співробітники організації чи підприємства працюють у групах (департаментах, відділах, філіях), що потребує врахування ще такого поняття – групова ефективність. На практиці групова ефективність – це проста сума внесків усіх співробітників групи (наприклад, робоча група фахівців, що працює над паралельними проєктами). Внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є більшою за суму окремих внесків.

Організаційна ефективність включає індивідуальну та групову. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної й групової ефективності. Фактично основою діяльності організацій є їх здатність реалізовувати більший обсяг робіт, ніж це можливо за рахунок автономних індивідуальних зусиль. Співпраця команди може призводити до генерування інноваційних ідей та ефективних рішень, які не були б можливими без спільної праці. В науці і технологіях синергія полягає в тому, що комбінація різних технологій або методів призводить до новаторських інсайтів.

Задача менеджменту полягає у виявленні резервів підвищення організаційної, групової, а також індивідуальної ефективності за допомогою координації діяльності окремих осіб, груп та організацій загалом шляхом

виконання традиційних функцій менеджменту: планування робіт та завдань, організації роботи, мотивації персоналу та усіх видів контролю.

Чинники невизначеності, що супроводжують будь-які зміни в організації чи на підприємстві, позначаються на менеджменті. Зміни, що виникають стихійно, експромтом, однозначно викликають невизначеності в менеджменті та потреби в нових інструментах управління, а саме:

- втрату актуальності раніше встановлених цілей;
- нові вимоги до оптимізації ресурсів та вибору стратегій в умовах обмежених можливостей;
- невизначеність реакції команди співробітників;
- потребу швидких комунікацій з командою та зацікавленими сторонами про нові умови та обставини;
- необхідність розробки механізмів для ефективного управління невизначеністю та контролю результатів діяльності підприємства.

Тому дієвим підходом до роботи менеджерів, як лідерів змін, є прогнозування складних та непередбачуваних моментів. Новий проєкт не завжди розвивається згідно затвердженого плану, тому передбачення та оптимізація ризиків є важливою задачею менеджера в умовах змін [4; 8; 14; 18; 19]. Менеджмент в умовах змін має відповідати таким вимогам: високоадаптованість до змін, оптимізація доступних ресурсів, моделювання та варіативність сценаріїв, збільшення гнучкості, пошук резервів, управління комунікаціями, ведення журналу помилок (логування), цифрова культура та культура інновацій.

Отже, умовою сталості та економічної стійкості підприємства в просторі змін є гнучкість, інновативність, ефективний ризик-менеджмент, фокусування на поведінці споживачів, сильна культура організації, стратегічне управління. Концепції, як сьогодні практикуються в менеджменті перебувають у постійній трансформації і основна їх місія – узгодити цілі сучасних бізнесів із завданнями суспільного розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН
ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**2.1. Характеристика та аналіз практики господарювання філії
«Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» дочірнього
підприємства «Кіровоградський облавтодор»**

Мережа автомобільних доріг України – це система доріг, яка об’єднує різні автомаршрути в одну велику інтегровану мережу для забезпечення зручності та ефективності транспортних пересувань в країні в цілому чи регіоні. Вона охоплює автомагістралі, траси, шосе та інші види доріг. Мережа автодоріг управляється «Державною акціонерною компанією (АК) «Автомобільні дороги України». Ініціатором створення, засновником та власником 100% акцій АК «Автомобільні дороги України» є держава в особі Державної служби автомобільних доріг України. Одним із базових її завдань є виконання різних обсягів робіт з будівництва, капітального та іншого ремонту, а також експлуатаційного утримання автодоріг, мостів, інфраструктурних споруд та елементів облаштування доріг. АК здійснює ремонтно-будівельні роботи на дорогах загального користування державного і місцевого значення довжиною 170 тис. км [1].

До складу АК входять 33 дочірніх підприємства, що здійснюють свою діяльність у всіх областях України і які в своєму складі налічують понад 350 філій (районні автодори, ДЕУ (дорожньо-експлуатаційні управління), ДЕД (дорожньо-експлуатаційні дільниці). Метою створення мережі автодоріг є полегшення доступності, укріплення безпеки руху, зменшення транспортних заторів, збільшення комфорту водіїв та пішоходів, а також створення умов для ефективного руху транспорту в цілому.

Мережа автодоріг розділяється на внутрішню, куди включені дороги всередині країни та областей, а також міжнародні автомагістралі (сполучення з

Європою у тому числі). Розвиток і підтримка мережі автодоріг є важливим аспектом інфраструктури для забезпечення ефективного функціонування економіки та підтримання зручного транспортного сполучення.

Російсько-українська війна та бойові дії спричинили значні збитки мережі доріг, тому що українська інфраструктура є другою по важливості метою ворога після прямих військових об'єктів. Цілі вороги очевидні: руйнування автодоріг гальмує переміщення військ та обмежує доступ до певних територій, завдає економіці значних збитків, ослаблює господарство, справляє психологічний вплив, створюючи безлад, ускладнює транспортування товарів та постачання цивільного населення, що веде до нестабільності в економіці та забезпеченні.

Прагнення України до 2030 року мати гідний розвиток та посісти високі щаблі світових рейтингів через будівництво якісних автодоріг було частково реалізоване до початку повномасштабного вторгнення РФ. Дорожні організації виконували значні обсяги робіт, наближуючи встановлені державою цілі. Проте війна відкинула Україну назад. На сьогодні артилерійські удари по дорогам держави продовжуються, попри цю ситуацію дорожні ДЕД, ДЕУ та підприємства проводять діагностику стану автодоріг на звільнених територіях.

Одним з підприємств є філія «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця (ДЕД)», що входить до складу структури Кіровоградського облавтодору. Суб'єкт господарювання, який розглядається в цій роботі, це – відокремлена одиниця дочірнього підприємства «Кіровоградський облавтодор».

Види діяльності, які входять до кола господарської практики філії досить широкі. Це підприємство відповідає за утримання і експлуатацію доріг з метою посилення безпеки, довговічності та комфортності для автовласників, водіїв, пішоходів, компаній з перевезення вантажів, громадського транспорту, екстрених служб (пожежників, поліції), велосипедистів, служб дорожнього нагляду, тобто користувачів цього суспільного блага. Основні завдання досліджуваної філії ДЕД включають:

- регулярний огляд та обслуговування покриття автодоріг, тобто періодичні інспекції для виявлення пошкоджень, ям, тріщин та інших дефектів,

проведення ремонтних робіт для відновлення стану покриття;

- очищення та дренаж для забезпечення відведення води з дорожньої поверхні, щоб уникнути утворення бруду, калюж та інших проблем, що перешкоджають руху;

- обслуговування дорожніх знаків та світлофорів, а саме регулярна перевірка та підтримка видимості та працездатності дорожніх знаків, звукових сигналів, інформаційних табло, камер спостереження, динамічних світлодіодних табло та світлофорів;

- утримання об'єктів інфраструктури, що охоплює ремонт та технічне обслуговування мостів, дорожніх огорож, перехресть з регульованим світлофором, підземних та поверхневих дренажних систем. Тротуарів, автобусних зупинок;

- безпека на дорозі, а саме, здійснення заходів для забезпечення безпеки руху, таких як розмітка доріг, встановлення бар'єрів, обслуговування світлофорів та вивісок, шляхопоказників та різноманітних маркерів (рефлекторів, що дають змогу забезпечити видимість дороги у темряві, акустичні та вібраційні лежанки для попередження водіїв про наближення до певних зон, таких як пішохідні переходи);

- зимове утримання, зокрема, снігоприбирання, посипання сіллю або піском для покращення зчеплення автотранспорту та попередження обмерзання шляхового покриття;

- контроль за об'єктами освітлення, тобто підтримка роботи вуличного освітлення, ремонт та обслуговування ліхтарів;

- контроль за транспортною безпекою, а саме моніторинг безпеки руху, своєчасна реакція на дорожні пригоди та надання допомоги;

- обслуговування транспортних вузлів, що включає ремонт і технічне обслуговування дорожніх перехресть, кільцевих розв'язок та інших транспортних вузлів. В цьому плані філія ДЕД взаємодіє з різними службами та організаціями для забезпечення безупинної роботи доріг і посилення безпеки дорожнього руху.

Актуальні види діяльності філії «Кіровоградська дорожньо експлуатаційна дільниця» дочірнього підприємства «Кіровоградський облавтодор» відкритого акціонерного товариства «Державна акціонерна компанія» Автомобільні дороги України», зазначені на українському сервісі для аналізу діяльності підприємств YouControl згідно з шифрами, наведені на рис. 2.1.

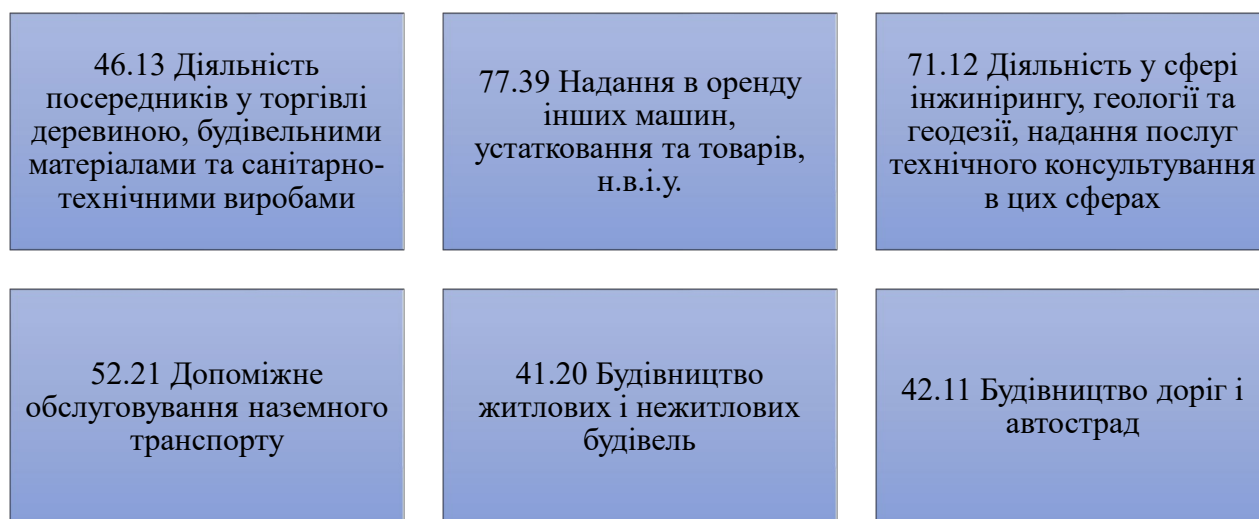


Рис. 2.1. Види діяльності філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця»

Джерело: [33]

Філія ДЕД, що досліджується в цій роботі, має право також (відповідно до статуту) розвідувати родовища будматеріалів, доставляти матеріали: паливо, гравій, щебінь тощо. Філія ДЕД перевозить своїм транспортом вантажі. Окремим напрямом діяльності є виконання науково-пошукових робіт. На господарському балансі філії ДЕД зафіксований асфальтобетонний завод у селі Куцівка Новгородківського району.

За 2022 р. Державне агентство автодоріг провело касові видатки на суму 42265 296,8 тис. грн, з яких більшість, а саме 575 499,3 тис. грн - кошти загального фонду держбюджету.

Філія ДЕД протягом 2022 року провела поточний ремонт та

експлуатаційне утримання автомобільної дороги виробничого призначення в с. Верблюжка Новгородківської селищної ради Кропивницького району Кіровоградської області (відповідно до коду будівництво трубопроводів, ліній зв'язку та електропередач, шосе, доріг, аеродромів і залізничних доріг; вирівнювання поверхонь); поточний ремонт та експлуатаційне утримання автомобільної дороги виробничого призначення від вул. Скопенка до вул. Степової у цьому ж населеному пункті. Також був реалізований проєкт поточного ремонту та експлуатаційного утримання автомобільної дороги між вул. Незалежною та вул. Миру в смт. Новгородка.

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів практичної діяльності філії «Кіровоградська ДЕД»

Оцінку діяльності філії «Кіровоградська ДЕД» слід розпочати з аналізу основних балансових статей. По-перше, нами досліджено, активи підприємства. справа в тому, що аналіз фінансово-економічних результатів практичної діяльності є важливим етапом менеджменту. Особливо в умовах зовнішніх і внутрішніх турбуленцій, які характерні для сучасних умов української економіки. Цей процес дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення. У контексті цього аналізу спершу розглянемо роль необоротних активів. Необоротні активи – це активи, роль яких у фінансово-економічному аналізі може бути значущою, оскільки вони впливають на ефективність використання ресурсів підприємства та його загальну конкурентоспроможність.

Необоротні активи філії ДЕД (табл. 2.1) за період з 2018 р. до 2019 р. виросли на 8,7 млн.грн. (+37,2%), у 2020 р. порівняно з 2019 р. скоротились на 0,8 млн.грн. (-2,4%), за період з 2020 р. до 2021 р. зазнали негативних змін на 0,4 млн.грн. (-1,1%), з 2021 р. по 2022 р. стали більше на 5,6 млн.грн. (+18%). Нематеріальні активи впродовж 2018-2019 років стали більше на 8,4 млн.грн. (+79,7%), з 2019 р. по 2020 р. погіршилися на 0,9 млн.грн. (-4,9%), у 2021 р.

порівняно з 2020 р. залишились на рівні 17,9 млн.грн., за 2021-2022 р. покращились на 5,2 млн.грн. (+28,8%). Інші необоротні активи протягом 2018-2022 рр. скоротились на 70 тис.грн. (-100%).

Таблиця 2.1

Необоротні активи філії ДЕД у динаміці за 2018-2022 рр.

Статті балансу	2018	2019	2020	2021	2022	Абс. відхил. 2022 р. від 2018 р.	Віднос. відхил. 2022 р. від 2018 р.
Необоротні активи	23 321	31 985	31 208	30 854	36 415	13 094	156,1
Нематеріальні активи	10 488	18 850	17 925	17 925	23 081	12 593	220,1
Незавершені капітальні інвестиції	2 175	263	263	263	263	-1 912	12,1
Основні засоби	10 588	12 872	13 020	12 666	13 071	2 483	123,5
первісна вартість	18 532	21 171	22 156	22 884	24 706	6 174	133,3
знос	7 944	8 299	9 136	10 218	11 635	3 691	146,5
Інші необоротні активи	70	0	0	0	0	-70	0,0

Джерело: таблицю побудовано за авторськими розрахунками (додаток Б)

Оборотні активи (табл. 2.2) за період з 2018 р. до 2022 р. виросли на 355 тис.грн. (+4,7%). Виробничі запаси продовж 2018-2022 рр. знизились на 1655 тис.грн. (-28%). Незавершене виробництво за період з 2018 р. до 2022 р. покращилось на 115 тис.грн. (+0%). Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги за період 2018-2022 рр. стала більше на 1436 тис.грн. (+221,6%). Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом впродовж 2018-2022 рр. виросла на 1 тис.грн. (+20%). Інша поточна дебіторська заборгованість продовж 2018-2022 рр. покращилась на 610 тис.грн. (+202%).

Гроші та їх еквіваленти за період з 2018 р. до 2022 р. зазнали негативних змін на 31 тис.грн. (-36,5%). Інші оборотні активи продовж 2018-2022 рр. знизились на 121 тис.грн. (-31,2%).

Таблиця 2.2

Оборотні активи філії ДЕД у динаміці за 2018-2022 роки

Статті балансу	2018	2019	2020	2021	2022	Абс. відхил. 2022 р. від 2018 р.	Віднос. відхил. 2022 р. від 2018 р.
Оборотні активи	7 527	11 535	13 369	9 981	7 882	355	104,7
Виробничі запаси	5 905	6 984	8 323	4 285	4 250	-1 655	72,0
Незавершене виробництво	0	0	0	1 846	115	115	100,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	648	2 713	3 204	2 500	2 084	1 436	321,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5	5	5	5	6	1	120,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	302	838	807	890	912	610	302,0
Гроші та їх еквіваленти	85	515	521	34	54	-31	63,5
Інші оборотні активи	388	286	315	227	267	-121	68,8

Джерело: таблицю побудовано за авторськими розрахунками (додаток Б)

Активи філії ДЕД, що розглядається в цій роботі, включають в себе різноманітні ресурси та об'єкти, які використовуються для забезпечення його функціонування і виконання основної діяльності. Транспортні засоби, такі як автомобілі, спецтехніка є необхідними для проведення робіт з дорожнього обслуговування, ремонту, реконструкції та будівництва. Вони дозволяють перевозити матеріали, обладнання та персонал на робочі місця. Будівельні та

технічні об'єкти: споруди для безперебійної роботи ДЕД. Обладнання та інструменти, що використовуються для проведення ремонтних та будівельних робіт, обслуговування транспортних засобів та інших завдань, пов'язаних із дорожньо-експлуатаційною діяльністю. Інтелектуальна власність та технології для підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Загалом, активи філії ДЕД є необхідними для забезпечення нормальної діяльності підприємства, його розвитку та виконання його основних завдань у будівельній сфері, обслуговування та утримання доріг.

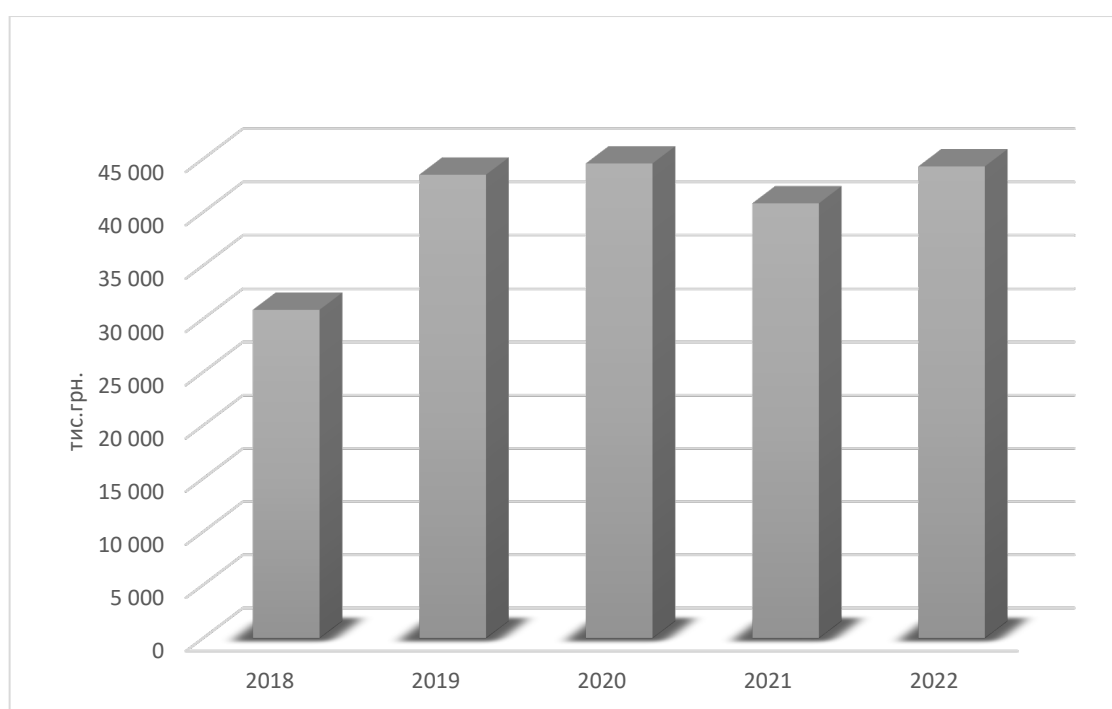


Рис. 2.2. Зміна активів філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» за 2018-2022 рр.

Джерело: діаграму побудовано за авторськими розрахунками (додаток Б)

Власний капітал в цілому впродовж 2018-2022 рр. став більше на 9629 тис. грн. (+105,2%). Власний капітал філії ДЕД представляє собою частину його фінансових ресурсів, яка належить власникам або акціонерам підприємства. Власний капітал грає ключову роль у фінансовому забезпеченні та стабільності підприємства, а також впливає на його ритмічність, розвиток та конкурентоспроможність. Важливі аспекти ролі власного капіталу мають свій

прояв у наступному: фінансова стабільність, тому що власний капітал є формою фінансового забезпечення, яка не вимагає платежів відсотків чи виплати дивідендів, як це може бути в разі зовнішніх запозичень.

Аналіз власного капіталу філії ДЕД, що розглядається в цій роботі, наведений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Власний капітал філії ДЕД у динаміці за 2018-2022 роки

Складові власного капіталу	2018	2019	2020	2021	2022	Абс. відхил. 2022 р. від 2018 р.	Віднос. відхил. 2022 р. від 2018 р.
Статутний капітал	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	0	100,0
Додатковий капітал	13 657	22 124	21 199	21 199	26 238	12 581	192,1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-7 106	-6 999	-6 991	-6 977	-10 058	-2 952	-141,5
Власний капітал	9 151	17 725	16 808	16 822	18 780	9 629	205,2

Джерело: таблицю побудовано за авторськими розрахунками (додаток Б)

Наявність достатньої кількості власного капіталу дозволяє підприємству забезпечити стабільність в фінансовому плані та зменшити ризик фінансових труднощів. Крім того, для філії – розвиток та інвестицій. Власний капітал є джерелом коштів для інвестицій у нові проєкти, розширення діяльності та вдосконалення технологій. Це дозволяє ДЕД розвиватися та адаптуватися до змін у галузі дорожнього будівництва та експлуатації. Надійність для кредиторів, оскільки власний капітал є показником фінансової стійкості підприємства. Чим більший власний капітал, тим менше ризик для кредиторів та інвесторів. Це може полегшити отримання кредитів та залучення зовнішніх інвестицій. Захист від збитків, тому що власний капітал може служити як засіб захисту від збитків та несприятливих економічних умов. У випадку труднощів або збитків, підприємство може використовувати власний капітал для покриття зобов'язань і

уникнення фінансових проблем. Контроль та управління: власний капітал надає власникам або акціонерам контроль над підприємством. Вони мають право визначати стратегічні рішення та управляти діяльністю підприємства. Враховуючи ці моменти, власний капітал визначає фінансову стійкість та напрямок розвитку ДЕД, що є важливим фактором для її порівняльної переваги у співвідношенні з іншими представниками галузі. Структура пасивів зображена на круговій діаграмі рис. 2.3.

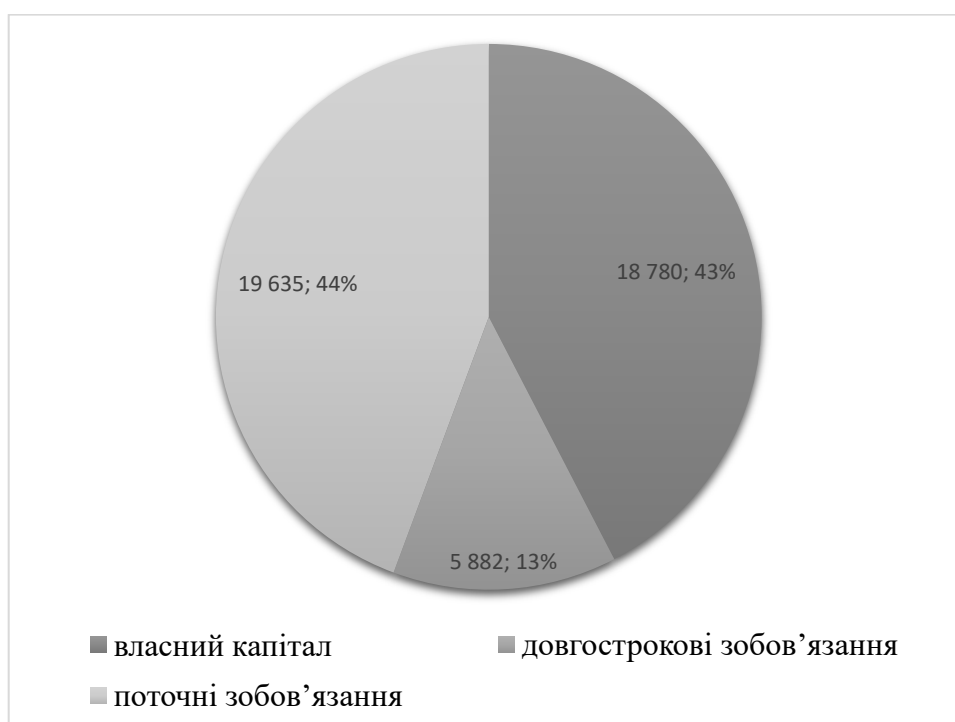


Рис. 2.3 Структура пасивів філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» у 2022 р.

Джерело: діаграму побудовано за авторськими розрахунками (додаток Б)

Статутний капітал як грошове підґрунтя філії є гарантією дотримання зобов'язань перед замовниками дорожніх робіт. Не варто його ототожнювати зі стартовим капіталом. Статутний капітал визначає ліміт відповідальності. Якщо статутний капітал розділений на акції, акціонери несуть відповідальність лише за суму, яку вони вклали у капітал підприємства. Це називається принципом обмеженої відповідальності. Статутний капітал визначає фінансові рамки та правила для діяльності філії ДЕД, забезпечуючи фінансову стабільність та

встановлює рамки відповідальності власників. У філії ДЕД він є незмінним протягом років аналізу, наведеного в цій роботі.

Зокрема, статутний капітал упродовж 2018-2022 рр. був 2600 тис. грн. Додатковий капітал впродовж 2018-2022 рр. покращився на 12581 тис. грн. (+92,1%). Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) впродовж 2018-2022 рр. скоротився на 2952 тис. грн. (-241,5%).

Довгострокові зобов'язання, а саме довгострокові забезпечення, протягом 2018-2022 рр. покращились на 1799 тис. грн. (+44,1%) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Зміна зобов'язань філії ДЕД у динаміці за 2018-2022 роки

Статті балансу	2018	2019	2020	2021	2022	Абс. відхил. 2022 р. від 2018 р.	Віднос. відхил. 2022 р. від 2018 р.
Довгострокові зобов'язання	4 083	5 588	5 882	5 882	5 882	1 799	144,1
в т.ч.:							
Довгострокові забезпечення	4 083	5 588	5 882	5 882	5 882	1 799	144,1
Поточні зобов'язання	17 614	20 207	21 887	18 131	19 635	2 021	111,5
в т.ч.:							
Поточна КЗ за товари, роботи, послуги	265	277	229	299	587	322	221,5
Поточна КЗ за розрахунками з бюджетом	2 415	2 952	3 745	5 255	6 069	3 654	251,3
Поточна КЗ за розрахунками зі страхування	772	513	835	1 750	1 865	1 093	241,6
Поточна КЗ за розрахунками з оплати праці	849	702	1 813	5 293	2 491	1 642	293,4
Поточна КЗ за одержаними авансами	54	51	0	15	5	-49	9,3
Поточна КЗ із внутрішніх розрахунків	11 827	14 997	14 526	4 380	8 343	-3 484	70,5
Поточні забезпечення	1 332	640	636	872	0	-1 332	0,0
Інші поточні зобов'язання	100	75	103	267	275	175	275,0

Примітка: КЗ – короткострокова заборгованість

Джерело: таблицю побудовано за авторськими розрахунками (додаток Б)

Поточні зобов'язання протягом 2018-2022 рр. стали більше на 2021 тис. грн. (+11,5%). Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги продовж 2018-2022 рр. стала більше на 322 тис. грн. (+121,5%). Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом упродовж 2018-2022 рр. виросла на 3654 тис. грн. (+151,3%). Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування за період 2018-2022 рр. поліпилася на 1093 тис. грн. (+141,6%).

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці за період 2018-2022 рр. збільшилася на 1642 тис. грн. (+193,4%). Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами впродовж 2018-2022 рр. стала менше на 49 тис. грн. (-90,7%). Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків упродовж 2018-2022 рр. понизилася на 3484 тис. грн. (-29,5%). Поточні забезпечення упродовж 2018-2022 рр. знизились на 1332 тис. грн. (-100%). Інші поточні зобов'язання продовж 2018-2022 рр. збільшились на 175 тис. грн. (+175%).

Чистий дохід від реалізації продукції (в економічній літературі та на практиці називається також прибуток після оподаткування) є важливим фінансовим показником для бізнесу. Його роль полягає у вимірюванні фактичної прибутковості підприємства після врахування всіх витрат і податків. Він вказує, скільки грошей залишається після врахування всіх витрат, таких як витрати на виробництво, заробітну плату персоналу, податки і інші витрати.

Чистий дохід також слугує оцінкою ефективності менеджменту в умовах зовнішніх та внутрішніх змін. Зростання чистого доходу може свідчити про успішні стратегії управління, а зниження може вказувати на проблеми, які потрібно вирішити. Зазначений показник може бути використаний для оцінки результативності виробництва. Зростання чистого доходу може бути результатом підвищення обсягів продажів, оптимізації виробничих процесів чи регулювання цін на дорожні роботи. Знання чистого доходу дозволяє підприємству планувати майбутні дії і розвиток. Це може включати розробку стратегій збільшення прибутку, зниження витрат або розширення векторів

діяльності. Інвестори часто вивчають фінансові показники, такі як чистий дохід, при оцінці привабливості підприємства для інвестицій. Отже, чистий дохід від реалізації продукції є ключовим елементом фінансового менеджменту і важливим показником фінансового здоров'я та стабільності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції продовж 2018-2022 рр. зменшився на 30515 тис. грн. (-67,6%) (табл. 2.5). Собівартість реалізованої продукції продовж 2018-2022 рр. скоротилась на 27071 тис. грн. (-63,3%).

Таблиця 2.5

Дослідження структури та динаміки фінансових результатів філії
ДЕД у динаміці за 2018-2022 роки

Складові структури фінансових результатів	2018	2019	2020	2021	2022	Абс. відхил. 2022 р. від 2018 р.	Віднос. відхил. 2022 р. від 2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	45 117	61 744	74 365	47 363	14 602	-30 515	32,4
Собівартість реалізованої продукції	42 749	57 495	72 115	43 071	15 678	-27 071	36,7
Валовий прибуток	2 368	4 249	2 250	4 292	-1 076	-3 444	-45,4
Інші операційні доходи	87	2 033	1 219	74	217	130	249,4
Адміністративні витрати	1 187	1 417	1 054	1 178	712	-475	60,0
Витрати на збут	53	126	95	77	30	-23	56,6
Інші операційні витрати	1 122	4 632	2 312	3 081	1 598	476	142,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	93	107	8	30	-3 199	-3 292	-3 439,8
Інші доходи	122	0	0	0	118	-4	96,7
Інші витрати	0	0	0	16	0	0	-
Чистий прибуток	215	107	8	14	-3 081	-3 296	-1 433,0

Джерело: таблицю побудовано за авторськими розрахунками (додаток Б)

Валовий прибуток за період 2018-2022 рр. знизився на 3444 тис. грн. (-145,4%). Інші операційні доходи продовж 2018-2022 рр. зросли на 130 тис. грн. (+149,4%). Адміністративні витрати протягом 2018-2022 рр. скоротились на 475 тис. грн. (-40%). Витрати на збут впродовж 2018-2022 рр. стали менше на 23 тис.

грн. (-43,4%). Інші операційні витрати за період з 2018 р. до 2022 р. зросли на 476 тис. грн. (+42,4%). Фінансовий результат від операційної діяльності впродовж 2018-2022 рр. скоротився на 3292 тис. грн. (-3539,8%). Інші доходи протягом 2018-2022 рр. погіршились на 4 тис. грн. (-3,3%). Чистий прибуток впродовж 2018-2022 рр. зазнав негативних змін на 3296 тис. грн. (-1533%) (рис. 2.4).

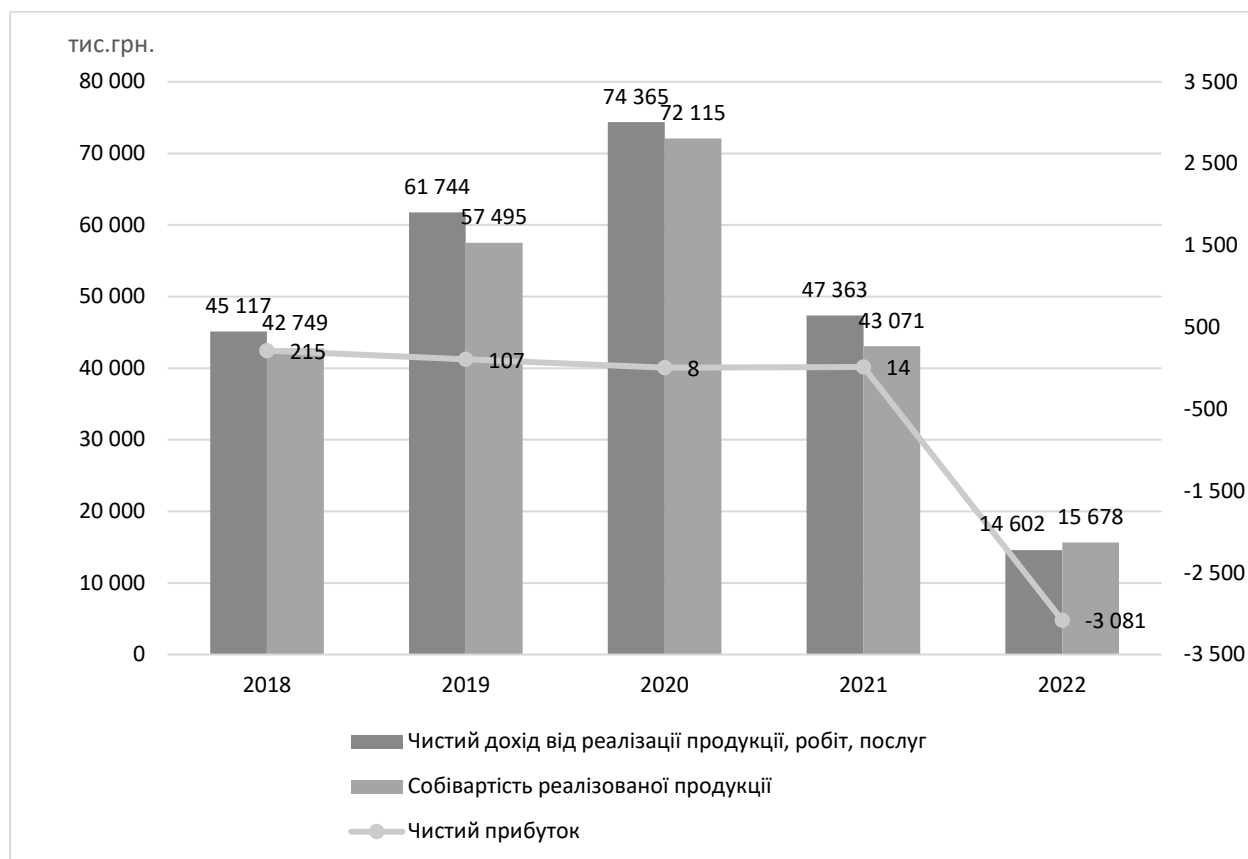


Рис. 2.3 Динаміка чистого прибутку філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» у 2022 р.

Джерело: діаграму побудовано за авторськими розрахунками (додаток Б)

Матеріальні затрати філії ДЕД, що досліджується в цій роботі, відіграють важливу роль у забезпеченні нормального функціонування та утримання доріг. Ці витрати включають у себе різні види витрат поелементно, пов'язаних із здійсненням експлуатаційних робіт та управлінням дорогами. Будівельні матеріали включають витрати на асфальт, бетон, гравій, піщано-гравійні суміші та інші матеріали, необхідні для ремонту та будівництва доріг. Експлуатаційні

матеріали, застосовні для зимового та літнього обслуговування доріг, такі як сіль, пісок, смола, антифризи. Експлуатаційне обладнання, тобто витрати на обслуговування та ремонт техніки, яка використовується для утримання доріг, такої як снігоочисні машини, асфальтоукладачі, вантажівки та інше обладнання. Організаційні витрати включають витрати на управління та організацію робіт, зокрема на оплату праці працівників, які виконують роботи з ремонту та утримання доріг. Витрати на технічне обслуговування дорожнього покриття, ремонт деформованих ділянок, реконструкцію. Витрати на системи безпеки та сигналізації, такі як дорожні знаки, світлофори, бар'єри.

Матеріальні затрати за період з 2018 р. до 2022 р. зазнали негативних змін на 21698 тис. грн. (-76,7%) (табл. 2.6). Витрати на оплату праці за період 2018-2022 рр. скоротились на 4879 тис. грн. (-43,1%). Відрахування на соціальні заходи за період 2018-2022 рр. понизились на 755 тис. грн. (-30,2%). Амортизація продовж 2018-2022 рр. покращилась на 24 тис. грн. (+3,7%). Інші операційні витрати за період з 2018 р. до 2022 р. знизились на 1710 тис. грн. (-74%).

Заробітна плата відіграє ключову роль у мотивації персоналу філії ДЕД, оскільки вона є однією з основних форм компенсації за виконану роботу. Важливо враховувати, що, крім фінансової складової, мотивація персоналу також пов'язана з іншими аспектами, такими як визнання, розвиток, комунікація та робочі умови. Заробітна плата є основним джерелом доходу для більшості працівників, забезпечуючи їм рівень життя. Зарплата може бути ефективним засобом стимулювання працівників до продуктивної роботи. Коли працівники відчують, що їхні зусилля будуть винагороджені адекватною зарплатою, вони схильні з більшою віддачею залучатися до своєї роботи. Задоволення від роботи та моральність прямо пов'язані з адекватністю оплати праці. Якщо працівники вважають, що їхні зусилля визнаються і винагороджуються, це може позитивно впливати на їхню мораль та ставлення до роботи. Заробітна плата поруч із забезпеченням стабільності та безпеки на робочому місці (особливо актуально у неспокійні часи сьогодення) включає забезпечення відповідності стандартам гідного життя, нормативам безпеки. Важливо збалансувати фінансові стимули з

іншими аспектами мотивації, такими як визнання, можливості для розвитку та внутрішня культура підприємства, для досягнення максимальної ефективності та задоволення працівників.

Таблиця 2.6

Структура та динаміка операційних витрат філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2018-2022 рр.

Статті операційних витрат	2018	2019	2020	2021	2022	Абс. відх. 2022 р. від 2018 р.	Відн. відх. 2022 р. від 2018 р.
Матеріальні затрати	28 298	42 507	49 768	21 677	6 600	-21 698	23,3
Витрати на оплату праці	11 329	12 249	17 354	17 933	6 450	-4 879	56,9
Відрахування на соціальні заходи	2 502	2 697	3 817	3 943	1 747	-755	69,8
Амортизація	649	493	823	911	673	24	103,7
Інші операційні витрати	2 311	3 566	3 659	3 417	601	-1 710	26,0
Разом	45 089	61 512	75 421	47 881	16 071	-29 018	35,6
Сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції	1,00	1,00	1,01	1,01	1,10	0,10	110,2

Джерело: таблицю побудовано за авторськими розрахунками (додаток Б)

Амортизаційні відрахування відіграють важливу роль у бухгалтерському обліку і фінансовому менеджменті. Основна мета амортизації полягає в розподілі вартості основних засобів (до прикладу, обладнання, будівлі, транспортні засоби) протягом їхнього експлуатаційного терміну. Амортизація дозволяє розподілити вартість активів на протязі їхнього корисного терміну служби. Замість того, щоб враховувати вартість актива як одноразовий витрати, ДЕД розподіляє цю вартість протягом кількох років, що відображає реальне зношення та старіння активу. Амортизаційні відрахування допомагають філії ДЕД вести

точний фінансовий облік та враховувати витрати на утримання активів у своїх фінансових звітах. Це важливо для забезпечення достовірної фінансової звітності перед зацікавленими сторонами, такими як інвестори, кредитори та державні органи. Амортизаційні відрахування вказують на те, як швидко активи втрачають свою вартість внаслідок зношення та застарівання. Це дає змогу філії ДЕД визначати майбутні потреби в обслуговуванні, ремонті та заміні активів.

Загалом, амортизаційні відрахування відіграють ключову роль у забезпеченні адекватного фінансового відображення вартості активів та підтримці фінансової стійкості підприємства.

Всього витрати за період з 2018 р. до 2022 р. зазнали негативних змін на 29018 тис. грн. (-64,4%). Сума витрат операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції упродовж 2018-2022 рр. виросла на 0,1 тис. грн. (+10,2%).

2.3. Фінансово-економічне оцінювання стійкості менеджменту філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» в умовах зовнішніх та внутрішніх змін

Узагалі, фінансово-економічне оцінювання стійкості менеджменту проводиться для визначення ефективності управління підприємством. Такий аналіз дозволяє оцінити, наскільки менеджмент ефективно використовує фінансові ресурси підприємства, забезпечує його платоспроможність і фінансову безпеку, а також створює умови для його сталого розвитку в умовах турбулентності. У періоди економічної нестабільності, яка панує у світі зараз, а в Україні – особливо, надважливо своєчасно виявити проблеми з фінансовим станом підприємства, щоб мати можливість вжити заходів щодо їх вирішення. Фінансово-економічний аналіз дозволяє оцінити такі важливі показники, як платоспроможність, ліквідність, адаптаційні можливості суб'єкта економіки, фінансова стійкість, рентабельність. Фінансово-економічне оцінювання стійкості менеджменту проводиться за допомогою таких методів:

- коефіцієнтний аналіз. Цей метод передбачає розрахунки фінансових

коефіцієнтів, які характеризують різні аспекти фінансового стану підприємства.

- динамічний аналіз. Цей метод передбачає порівняння фінансових показників підприємства за різні періоди часу, що дозволяє виявити тенденції його розвитку.

- аналіз фінансових звітів. Цей метод передбачає вивчення фінансової звітності підприємства, що дозволяє отримати інформацію про його фінансовий стан і результати діяльності.

Результати фінансово-економічного оцінювання стійкості менеджменту можуть використовуватися для прийняття управлінських рішень, контролю за діяльністю менеджменту, розуміння інвестиційної привабливості підприємства. Таким чином, фінансово-економічне оцінювання стійкості менеджменту є важливим інструментом для забезпечення ефективності управління підприємством в умовах постійних змін зовні і всередині.

На прикладі матеріалів даного підприємства в цьому підрозділі роботи здійснимо коефіцієнтний аналіз. Коефіцієнт покриття (табл. 2.7) протягом 2018-2022 рр. зменшився на 0,03 (-6%) з 0,43 у 2018 р. до 0,4 у 2022 р.

Дослідження ліквідності філії «Кіровоградська дорожньо-експлуатаційна дільниця» важливо з таких причин. По-перше, це оцінка можливості виконання фінансових зобов'язань. Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно і в необхідному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання. Дослідження ліквідності дорожньо-експлуатаційної дільниці дозволяє оцінити, чи зможе вона вчасно сплатити заробітну плату працівникам, розрахуватися з постачальниками, сплатити податки тощо.

По-друге, оцінка можливості залучення додаткового фінансування. Ліквідність є одним із важливих критеріїв, які враховуються кредиторами при прийнятті рішення про надання кредиту або іншого виду фінансування. Дослідження ліквідності дорожньо-експлуатаційної дільниці дозволяє оцінити її шанси на отримання додаткового фінансування.

По-третє, оцінка фінансової стійкості. Ліквідність є одним із компонентів фінансової стійкості. Дослідження ліквідності дорожньо-експлуатаційної

дільниці дозволяє оцінити її загальний фінансовий стан і ризик неплатоспроможності. Аналіз ліквідності дає змогу уточнити витрати на утримання та розвиток філії ДЕД. Це сприяє плануванню ефективного використання ресурсів та раціоналізації бюджету. Крім того, аналіз ліквідності уможливорює процес ідентифікування можливих фінансових ризиків, пов'язаних з утриманням та розвитком дорожньої інфраструктури. Це дозволяє приймати ефективні заходи для зменшення фінансового тиску.

Коефіцієнт швидкої ліквідності упродовж 2018-2022 рр. покращився на 0,09 (+94,7%) з 0,09 у 2018 р. до 0,18 у 2022 р. Розрахунки по досліджуваному підприємству подані у форматі таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз показників ліквідності філії «Кіровоградська ДЕД» за період
2018-2022 років**

Коефіцієнт	2018	2019	2020	2021	2022	Абс. відх. 2022 р. від 2018 р.	Відн. Відх. 2022 р. від 2018 р.
Коефіцієнт покриття	0,43	0,57	0,61	0,55	0,40	-0,03	94,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,09	0,23	0,23	0,21	0,18	0,09	194,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,005	0,025	0,024	0,002	0,003	-0,002	55,0
Чистий оборотний капітал	-10 087	-8 672	-8 518	-8 150	-11 753	-1 666	-116,5

Джерело: таблицю побудовано за авторськими розрахунками (додатки Б, В)

Коефіцієнт абсолютної ліквідності впродовж 2018-2022 рр. знизився на 0,002 (-45%) з 0,005 у 2018 р. до 0,003 у 2022 р. Чистий оборотний капітал упродовж 2018-2022 рр. зазнав негативних змін на 1666 тис. грн. (-216,5%).

Ліквідність детермінує здатність забезпечити екстрене фінансування необхідних дорожніх робіт. Це особливо важливо в ситуаціях, коли потрібно

вжити заходів для усунення аварій або кризових ситуацій. Фінансова ліквідність також допомагає оцінити ефективність інвестицій у дорожню інфраструктуру. Це важливо для з'ясування того, наскільки ефективно витрачаються кошти та як можна оптимізувати фінансові ресурси. Ключовим є дослідження ліквідності є в умовах турбулентності економіки, коли підвищується ризик неплатоспроможності підприємств. Від початку великої російської війни українські підприємства зіткнулися з небаченими викликами – втрата обладнання, зламана логістика, розірвані партнерські договори, відтік кадрів, дефіцит коштів. В умовах таких зовнішніх змін працювати надзвичайно складно.

Оцінювання результатів ділової активності досліджуваного підприємства підтверджує цю думку. Як бачимо, саме наслідки 2022 року помітно вибиваються із загальної картини. Розраховані показники наведені у табличному форматі (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінювання результатів ділової активності філії «Кіровоградська ДЕД» за період 2018-2022 років

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	Абс. відх. 2022 р. від 2018 р.	Відн. відх. 2022 р. від 2018 р.
Коефіцієнт оборотності активів	1,46	1,42	1,67	1,16	0,33	-1,13	22,5
Коефіцієнт оборотності запасів	7,64	8,84	8,93	7,73	3,35	-4,30	43,8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	39,13	16,45	17,65	13,18	4,56	-34,57	11,7
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,36	13,74	11,23	3,76	1,33	-9,03	12,8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,93	3,48	4,42	2,82	0,78	-4,15	15,8
Коефіцієнт оборотності основних засобів	4,26	4,80	5,71	3,74	1,12	-3,14	26,2

Джерело: таблицю побудовано за авторськими розрахунками (додатки Б, В)

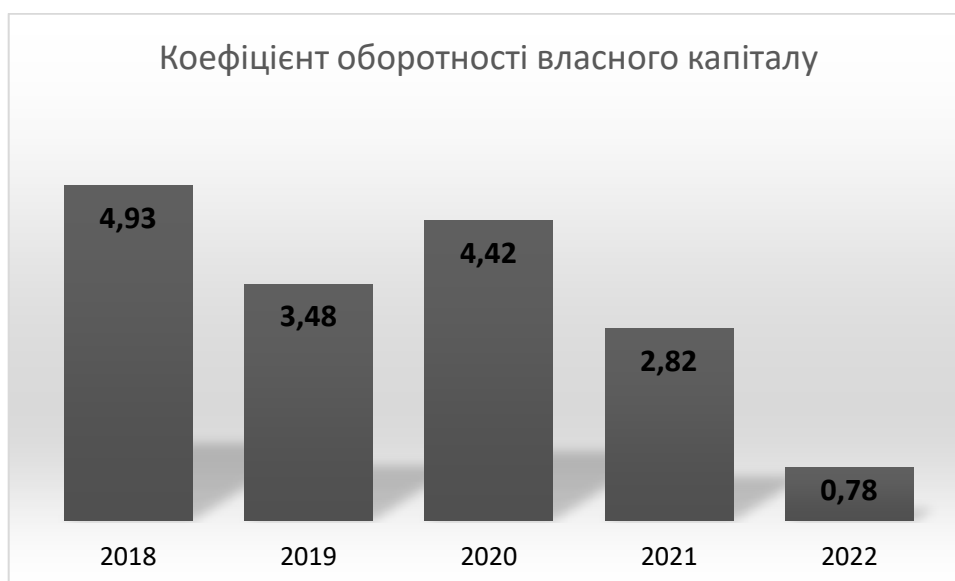
Дослідження поведінки коефіцієнта оборотності активів філії ДЕД протягом 2018-2022 рр. наведено на рис.2.4. Візуалізація показника дає побачити глибину його падіння у перший рік війни – 2022 рік.



**Рис. 2.4. Розрахунки коефіцієнта оборотності активів філії
«Кіровоградська ДЕД» за період 2018-2022 рр.**

Джерело: побудовано за авторськими розрахунками (додаток В)

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у динаміці теж має спадну тенденцію (рис. 2.5). Особливо це помітно у 2022 році.



**Рис. 2.5. Розрахунки коефіцієнта оборотності власного капіталу філії
«Кіровоградська ДЕД» за період 2018-2022 рр.**

Джерело: побудовано за авторськими розрахунками (додаток В)

Коефіцієнт оборотності активів протягом 2018-2022 рр. скоротився на 1,13 (-77,5%) з 1,46 у 2018 р. до 0,33 у 2022 р. Коефіцієнт оборотності запасів продовж 2018-2022 рр. знизився на 4,3 (-56,2%) з 7,64 у 2018 р. до 3,35 у 2022 р. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за період з 2018 р. до 2022 р. скоротився на 34,57 (-88,3%) з 39,13 у 2018 р. до 4,56 у 2022 р. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за період з 2018 р. до 2022 р. скоротився на 9,03 (-87,2%) з 10,36 у 2018 р. до 1,33 у 2022 р. Коефіцієнт оборотності власного капіталу за період 2018-2022 рр. погіршився на 4,15 (-84,2%) з 4,93 у 2018 р. до 0,78 у 2022 р. Коефіцієнт оборотності основних засобів продовж 2018-2022 рр. став менше на 3,14 (-73,8%) з 4,26 у 2018 р. до 1,12 у 2022 р.

Життєдіяльність досліджуваної ДЕД – це процес її функціонування, спрямований на забезпечення належного стану доріг і дорожніх споруд. Цей процес відбувається в умовах постійних змін, як зовнішніх, так і внутрішніх. Розвивати ініціативи із соціальної відповідальності, які спрямовані на поліпшення життя громади, через яку прокладаються дороги протягом 2022 року і нині є надскладною задачею, про що свідчать результати оцінювання фінансової стійкості філії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Результати фінансової стійкості філії «Кіровоградська ДЕД» за період
2018-2022 років у динаміці**

Результат	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2022 р. від 2018 р.
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	2,37	1,46	1,65	1,43	1,36	-1,01	57,31
Коефіцієнт автономії (платоспроможності)	0,30	0,41	0,38	0,41	0,42	0,13	142,92
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-1,55	-0,80	-0,86	-0,83	-0,94	0,61	-60,64

Джерело: таблицю побудовано за авторськими розрахунками (додатки Б, В)

Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів впродовж 2018-

2022 рр. скоротився на 1,01 (-42,7%) з 2,37 у 2018 р. до 1,36 у 2022 р. Коефіцієнт автономії (платоспроможності) за період з 2018 р. до 2022 р. збільшився на 0,13 (+42,9%) з 0,3 у 2018 р. до 0,42 у 2022 р (рис. 2.4).

Коефіцієнт маневреності власних коштів за період 2018-2022 рр. підвищився на 0,61 (+160,6%) з -1,55 у 2018 р. до -0,94 у 2022 р.

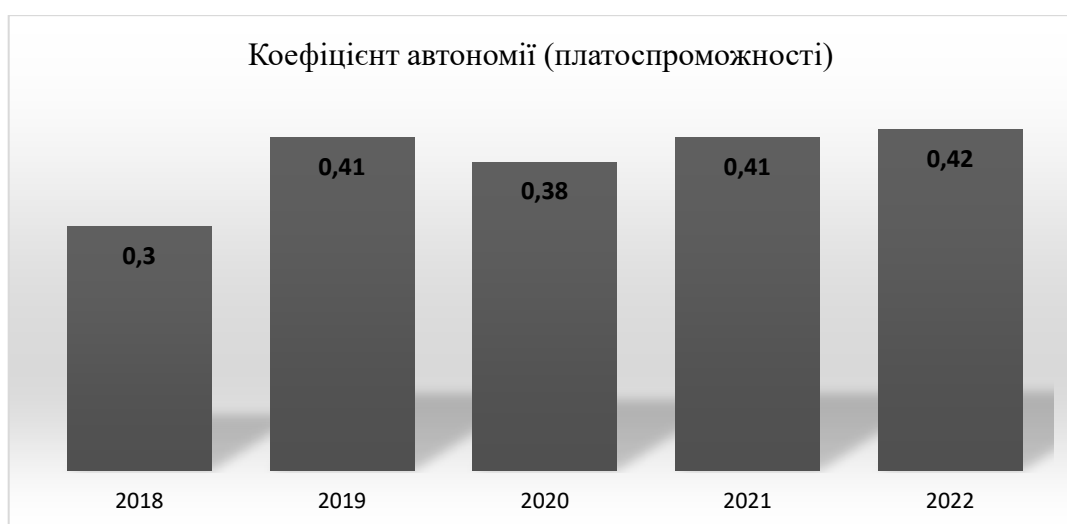


Рис. 2.4. Розрахунки коефіцієнта автономії філії «Кіровоградська ДЕД» у динаміці

Джерело: побудовано за авторськими розрахунками (додаток В)

Оцінка соціальної ефективності життєдіяльності досліджуваного підприємства нами може бути визначена як досить висока. Філія ДЕД бере активну участь у волонтерських проєктах. Аналіз взаємодії підприємства зі суспільством, здоров'я та безпека працівників на робочому місці, рівень відповідальності підприємства перед соціальними групами, які його оточують (внутрішньо переміщені особи, військові, які захищають нашу державу) є високим. Це дуже важливо в нинішні складні часи.

Результати вивчення показників рентабельності унаочнено в табл. 2.10. Рентабельність суб'єкта економіки – це відносний результат його ефективності діяльності, який зображає, як продуктивно підприємство використовує досяжні для нього матеріальні, людські, фінансові та інші ресурси. Обраховується, як відношення отриманих прибутків до наявних активів. Достатній рівень

рентабельності – це фундаментальний показник оптимальної роботи підприємства. Великий виторг не гарантовано свідчить про реальні зрушення у економічному становищі підприємства. До прикладу, можна спрямовувати великі кошти у розвивання, мати пристойні обороти, але не одержувати достатньо прибутків для компенсації всіх витрат. У такому випадку вкладення в розвиток підприємства будуть дуже дорогими та неефективними. З іншого боку, підприємство, яке продає менше продукції, буде більш стійким та ефективним. Інакше кажучи, рентабельність є відносним показником. Коефіцієнт рентабельності активів упродовж 2018-2022 рр. зазнав негативних змін на 0,077 (-1093,6%) з 0,007 у 2018 р. до -0,07 у 2022 р.

Таблиця 2.10

**Результати розрахунків показників рентабельності філії
«Кіровоградська ДЕД» за період 2018-2022 років**

Коефіцієнт за видами рентабельності	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022 р. від 2018 р.	Відносне відхилення 2022 р. від 2018 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,007	0,002	0,000	0,000	-0,070	-0,077	-993,6
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,023	0,006	0,000	0,001	-0,164	-0,188	-713,3
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,005	0,002	0,000	0,000	-0,211	-0,216	-4220,0
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,020	0,008	0,001	0,001	-0,236	-0,256	-1178,6

Джерело: таблицю побудовано за авторськими розрахунками (додатки Б, В)

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу за період з 2018 р. до 2022 р. знизився на 0,188 (-813,3%) з 0,023 у 2018 р. до -0,164 у 2022 р. Коефіцієнт рентабельності діяльності продовж 2018-2022 рр. зазнав негативних змін на 0,216 (-4320%) з 0,005 у 2018 р. до -0,211 у 2022 р. Динаміку його розрахунків наведено на рис. 2.5. Вигляд він має тривожний. Коефіцієнт рентабельності

основних засобів за період 2018-2022 рр. став менше на 0,256 (-1278,6%) з 0,02 у 2018 р. до -0,236 у 2022 р.

Резюмуючи проведені дослідження, розрахунки та умовиводи, констатуємо, що для того, щоб філія ДЕД могла успішно функціонувати в умовах зовнішніх і внутрішніх змін, вона повинна бути адаптивною, універсальною та еластичною. Це означає, що вона повинна бути здатною швидко і ефективно реагувати на зміни, пристосовуючи свою діяльність до нових умов. Її стратегія повинна враховувати можливі зовнішні і внутрішні зміни. На підприємстві потрібно мати систему управління змінами, яка дозволяє швидко і ефективно впроваджувати зміни в її діяльність. Персонал філії повинен бути підготовлений до роботи в умовах змін, володіти знаннями і навичками, необхідні для адаптації до нових умов. Слід переглядати плани, проекти і програми, щоб знизити витрати.

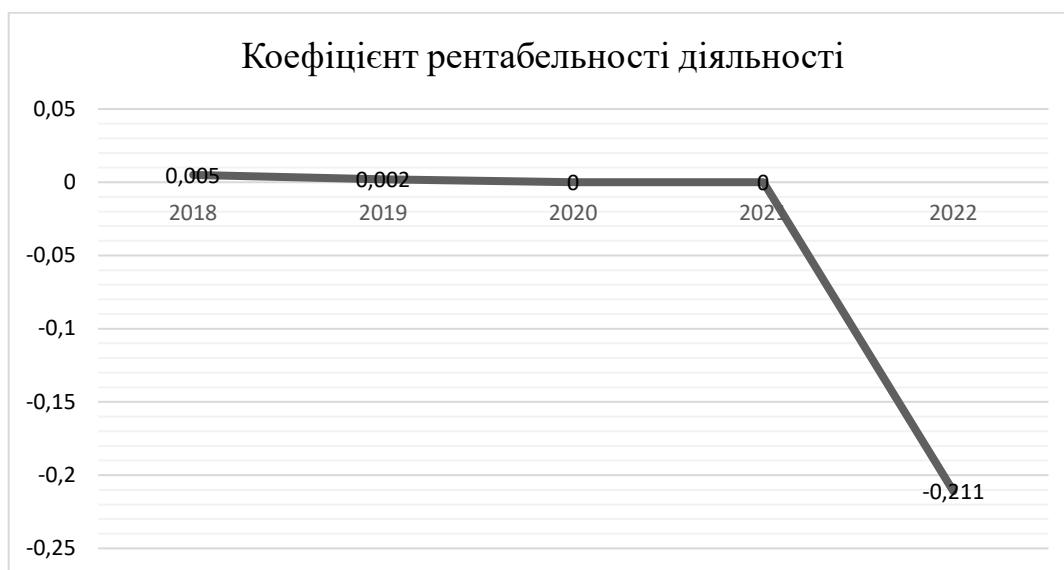


Рис. 2.5. Розрахунки коефіцієнта автономії філії «Кіровоградська ДЕД» у динаміці

Джерело: побудовано за авторськими розрахунками (додаток В)

Отже, філії «Кіровоградська ДЕД» потрібно розроблювати заходи щодо відповіді на зміни, які приходять ззовні. Запропоновані авторські погляди на рекомендації щодо послаблення дії зовнішніх несприятливих змін середовища діяльності філії викладено в наступному розділі цієї роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Ключові підходи до формування стратегії удосконалення менеджменту в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища

Вектором зміцнення стійкості підприємства в нових умовах зовнішнього та середовища є переосмислення стратегії розвитку. Стратегія дає можливість скоротити шлях досягнення сформованих цілей, вона допомагає обрати оптимальну траєкторію. Стратегія – це дороговказ, який підсвічує правильні (оптимальні) управлінські рішення. Принципи стратегії – це складові, з яких будується власне стратегія підприємства. Розроблення стратегічних і програмних документів, на нашу думку, потрібно здійснювати на базі таких принципів (рис. 3.1).

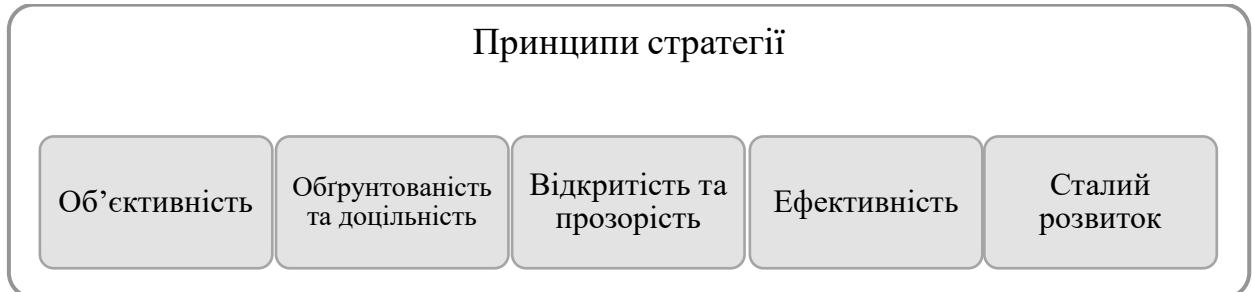


Рис. 3.1. Принципи розробки стратегії підприємства в умовах зовнішніх та внутрішніх змін

Джерело: розроблено автором

Об'єктивність означає, що розроблення документів базується на основі фактичних даних статистики діяльності підприємства, результатів експертних досліджень, з урахуванням досяжних цілей та індикаторів, яких реально досягти та оцінити.

Обґрунтованість та доцільність – це принцип, який передбачає розроблення стратегічних документів на основі конкретно визначених цілей

розвитку й економічно обґрунтованих заходів і проєктів, що дають можливість їх досягнення із застосуванням кращих господарських практик у сфері прогнозування економічного і соціального розвитку підприємства.

Відкритість і прозорість складання стратегічних документів – це забезпечення доступу співробітників колективу, що передбачає оприлюднення інформації про цілі, завдання, очікувані результати та показники реалізації стратегічних і програмних документів, а також забезпечує працівників необхідними орієнтирами для планування власної кар'єри та досягнень. У співробітників мають бути рівні можливості для висловлення своїх позицій в процесі розроблення та реалізації стратегії.

Ефективність – розкриття та забезпечення дієвості механізму досягнення цілей, реалізації проєктів і завдань, планових заходів у встановлені строки. Важливо також врахування та включення позитивних надбань ретроспективного розвитку підприємства.

Сталий розвиток – забезпечення розвитку підприємства для задоволення потреб сьогоденних з урахуванням перспективних інтересів та дотримання міжнародних стандартів.

Потрібно окремо зазначити, що базовими атрибутами стратегії дорожнього підприємства є її результативність, виваженість, надійність, здатність сформулювати, акумулювати і підтримувати конкурентні переваги економічного суб'єкта на ринку. Всі ці аспекти потрібно тримати у фокусі на концептуальному та організаційному ступені вивчення. У межах концептуальних підходів слід теоретично обґрунтувати модель майбутнього функціонування дорожньої ділянки, напрацювати механізм адаптування до змін зовнішнього середовища. В полі зору організаційного вивчення є відбір технологій та алгоритмів для реалізації стратегії розвитку, коригування та калібрування завдань з конкретними функціями підрозділів підприємства, аналіз результатів виконання стратегії підприємства.

Обстежуване в роботі підприємство та працівники, що здійснюють функції його менеджменту, мають обирати раціональну траєкторію власного

розвитку, що є особливою для конкретного суб'єкта економіки. Варто виокремити декілька базових правил, які є універсальними і доцільними для раціонального застосування в будь-кому випадку.

По-перше, зниження витрат, яке досягається не за рахунок зниження якості надання послуг чи вироблення продукції [5; 7; 9; 20; 22]. Коли топ-менеджери ухвалюють рішення про зниження витрат, обираючи курс на скорочення штату працівників або ж придбання більш дешевих матеріалів, напівфабрикатів, запасних частин, то такі дії можуть мати і позитивні і негативні наслідки. Хоча стратегія скорочення витрат може призвести до більш ефективного управління ресурсами і покращення фінансового стану підприємства, можливі негативні наслідки можуть проявитися у втраті важливої для розвитку підприємства персоналу та навичок. Звільнення працівників може несприятливо вплинути на якість та ефективність виробництва, погіршити мотивацію працівників, їхню продуктивність, інноваційність та відданість.

Скорочення витрат також може також стати причиною використання у виробництві менш якісних матеріалів або методів виробництва, погіршення відносин з клієнтами та їх втрату. Витрати на пошуки більш досконалих підходів до організації та ведення господарської діяльності дорожньої ділянки стануть обмежені, що може призвести до втрати конкурентної переваги через відсутність інновацій.

Окрім наведених вище негативних наслідків, стратегія скорочення витрат може вплинути на здатність дорожньо-експлуатаційної ділянки адаптуватися до зміни попиту на дорожні роботи, оскільки ресурси стануть обмеженими. Зменшення витрат за рахунок реалізації неякісних проєктів може погіршити репутацію досліджуваної в роботі ділянки. Тому, потрібно виважено підходити до збалансування стратегії скорочення витрат з урахуванням тривалих наслідків і не знецінювати ключові аспекти діяльності підприємства.

По-друге, модернізація і автоматизація бізнес-процесів. Підґрунтям для

подібного рішення є ретельний аналіз продуктивності функціонування дорожньої дільниці. Господарський і виробничий процеси є цільовими об'єктами для здійснення змін такого характеру. До прикладу, впровадження геоінформаційних сучасних систем може спростити управління та моніторинг дорожніми об'єктами, дозволяючи збирати, аналізувати та унаочнити геопросторову інформацію. До слова, процес управління бізнес-процесами в дорожній дільниці є, по суті, комбінацією інструментів та управлінських рішень, які сприятимуть більшій гнучкості цієї дільниці та більш активному переходу до процесу цифровізації та електронного документообігу.

Застосування сучасних технологій, таких як квадрокоптери або автономні транспортні засоби, для зорового огляду доріг може істотно допомогти у виявленні пошкоджень дорожнього полотна та при плануванні проєктів робіт з їх відновлення. Залучення до кола алгоритмів управління бізнес-процесами дорожньої дільниці інтелектуальних систем управління дорожнім рухом дозволяє покращити безпеку на дорогах.

Застосування сучасних технологій для автоматизації процесів технічного обслуговування та діагностики транспортних засобів, електронних систем для спілкування між різними рівнями управління та зовнішньої і внутрішньої комунікації; використання аналітичних інструментів для обробки та аналізу великих обсягів даних може створити цінні інсайти для прийняття дієвих рішень та раціоналізації бізнес-процесів.

По-третє, пошук актуальних підходів до організації управління дорожньою дільницею. Зміна кадрового складу на рівні топ-менеджменту дасть змогу ініціювати свіжі пропозиції і сформувати нову команду для реалізації успішних проєктів. Деталізація кожного з наведених напрямів підвищення ефективності управління підприємством може принести бажаний результат. При цьому потрібно сприяти збільшенню ролі менеджерів і лінійних працівників у ланцюгу формування цінності та ефективність діяльності дорожньої дільниці – застосування програмних продуктів, які уможливлюють доповнення або тиражування дій та менеджмент-рішень, як

правило, виконуваних людиною-працівником, дозволяє зменшити число технічних помилок, зекономити час і ресурси.

Заохочення ініціативи управлінців в системі дорожньої дільниці створить декілька позитивних наслідків: збільшення продуктивності, активізацію інноваційності та творчості, покращення робочого середовища та зниження рівня стресу серед управлінців; формування внутрішнього резерву професіоналів та підготовки нового покоління лідерів.

Створення культури адаптивності є стрижнем менеджменту в умовах змін. В середовищі дорожньо-експлуатаційної дільниці цей підхід означає розвиток практик, процедур, навичок і свідомості, спрямованих на ефективне реагування на зміни, виклики та непередбачувані обставини, що виникають у процесі експлуатації та будівництва доріг і мостів. Основні аспекти створення культури адаптивності в середовищі дорожньо-експлуатаційної дільниці включають систему моніторингу та оцінки (датчики, камери спостереження, системи збору даних), планування різних сценаріїв та прогнозування майбутнього, встановлення ефективних комунікаційних каналів між усіма зацікавленими сторонами, такими як дорожні служби, диспетчери, соціальні мережі, телеграм-канали на кшталт «Безпечне місто», водії, пасажери, небайдужі громадяни, місцеві органи влади.

Потрібно також акцентувати увагу на тому, що децентралізація в культурі адаптивності в середовищі підприємства має кілька переваг. Ось деякі з них: розподіл рішень та контролю поміж різними рівнями організації дозволяє покращити процеси адаптації; розвиток локальної експертизи та інновацій, розквіт творчості та ініціативи серед співробітників, розподіл відповідальності та залучення співробітників, посилення вмотивованості людей,

Незвинувачувальне ставлення менеджерів до невдач своїх підлеглих є важливим елементом культури адаптивності в середовищі підприємства. Так, подібне ставлення сприяє інноваційному потенціалу підприємства та розвитку нових ідей, дозволяє використовувати невдачі як можливості для навчання та удосконалення, фіксування важливих моментів та застосування їх для

майбутніх проєктів, забезпечення прозорого комунікаційного середовища, сприяння обміну ідеями, залученню різних поглядів та спільному пошуку рішень, створення позитивної атмосфери в команді новаторів

Окремо потрібно відмітити, що механізм адаптації підприємства до зовнішніх викликів має базуватися на кількох ключових елементах (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Ключові елементи механізму адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором

Моніторинг зовнішнього середовища має вирішальне значення для того, щоб обстежуване підприємство залишалося конкурентоспроможним та успішно адаптувалося до змін у дорожній галузі та на ринку в цілому. Таке сканування навколишнього середовища або аналіз бізнес-середовища, передбачає систематичний збір, аналіз та інтерпретацію інформації про зовнішні фактори, які можуть вплинути на ділову активність.

Підприємство, яке здатне активно відстежувати зміни в зовнішньому середовищі (технології, економіка, соціальні медіа та онлайн-присутність, політика, екологія, правове поле), розуміє зміни і прогнозує виклики, які ґрунтуються на актуальних умовах та дійсності ділового клімату.

Такий елемент механізму, як гнучкість та інновації, передбачає швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі та безперервний пошук інноваційних шляхів розвитку. В цьому зв'язку слід акцентувати увагу на тому, що досліджуваному підприємству варто мати такі механізми, які дозволять без сповільнення роботи приймати рішення, впроваджувати нові стратегії, змінювати бізнес-моделі та перепрофілювати ресурси. Це дасть можливість підприємству адаптуватися до змін та можливостей.

Залучення персоналу до процесу аналізу зовнішніх викликів та пошуку рішень дозволяє використовувати різні перспективи та знання для ефективної адаптації до зовнішніх викликів. Підприємство може створити механізми для збору ідей та пропозицій, сприяти комунікації та співпраці між різними відділами. Також корисно частіше брати участь у вебінарах, професійних конференціях, ініціювати відкриті майстер-класи, лекції, семінари, де експерти підприємства можуть ділитися своїм досвідом, лайфхаками та інсайтами з іншими співробітниками. Таким чином більш досвідчені працівники через власний приклад зможуть мотивувати усіх членів команди. З метою формування у працівників відчуття єдності із компанією, залученості та відчуття вагомості своєї роботи корисно постійно комунікувати стратегічні цілі підприємства, які мають бути однозначними. Потрібно демонструвати їхній зв'язок з тактичними цілями працівників та поточними завданнями.

Одночасно важливим є розвиток культури зворотного зв'язку та прозорості у робочих контактах між менеджерами та підлеглими. Безумовно, потрібна інтеграція неперервного навчання в ділову сферу та взагалі у життя.

Технологічна готовність до змін передбачає сформованість гнучких структур та процесів, які дозволяють успішно адаптуватися до нових реалій. Підприємство має створити відповідне середовище, інфраструктуру (сервери, мережеве обладнання), систему управління та культуру, де зміни сприймаються як логічна частина бізнес-процесу, а не як загроза. Важливо навчити співробітників бути гнучкими, відкритими до нових ідей та готовими до впровадження змін і роботи з новими технологіями. Забезпечення достатнього рівня безпеки для захисту конфіденційної інформації, особливо при використанні хмарних технологій та інших онлайн-рішень, має суттєве значення. Співпраця та партнерство з іншими організаціями, включаючи постачальників, клієнтів, університети, дослідницькі центри та інших суб'єктів дозволяє ділитися інформацією, ресурсами (фінанси, технічна експертиза, інфраструктура), а також спільно розробляти інноваційні рішення та стратегії. Партнерство сприяє об'єднанню зусиль для ефективного реагування на виклики та можливості.

Елементи механізму допомагають підприємству створити фундаментальну систему адаптації до зовнішніх викликів, забезпечуючи гнучкість, швидкість реакції, інновації та співпрацю. Важливо, щоб адаптація була не одноразовим заходом, а сталою стратегією, яка дозволяє підприємству успішно функціонувати в мінливому середовищі.

Готовність персоналу до внутрішніх змін всередині дорожньої дільниці – це той ступінь, в якому персонал розуміє, приймає і підтримує ці зміни. При умові, що керівництво підприємства ефективно комунікує зміни, люди є частиною процесу, їх думки та побоювання наслідків змін враховуються. Персонал повинен володіти сучасними інструментами та знаннями, технічними та софт навичками, тобто відчувати, що керівництво підтримує їх у процесі змін.

3.2. Вектори підвищення стійкості підприємства в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища

Різні фактори зовнішнього (економіка, політика, технологічні зміни) та внутрішнього (кадри, матеріальні ресурси, фінансовий стан, операційні процеси) середовища діють на підприємство з різною силою. Уважний аналіз цих факторів та розробка програм стратегічних дій мають враховувати такий вплив, щоб забезпечити стійкий розвиток, прибутковість та успіх на ринку. Особливо важливим є реагування та протистояння зовнішнім викликам.

Беручи до уваги специфіку дорогобудівельної галузі та роботу досліджуваної експлуатаційної дільниці, а саме подвійний характер продукції, що є результатом діяльності підприємства, обмежений час для виконання робіт, посилена увага до безпеки на дорозі та охорона праці співробітників, наявність непрямих контактів із громадою, де ведеться будівництво чи ремонт дороги тощо, найбільш значущими чинниками впливу сучасного зовнішнього середовища на функціонування підприємства слід визнати такі:

- воєнний стан в Україні;
- фінансування дорожньо-експлуатаційних робіт за рахунок бюджету;
- безпрецедентно висока капіталомісткість дорогобудівельних проєктів;
- проведення робіт на відкритому просторі та сезонність робіт.

Дійсно, з початком повномасштабного російського вторгнення дорожня галузь України практично припинила роботу у звичному режимі, уряд зупинив капітальні видатки, передбачені на ремонт доріг. Значна кількість працівників-дорожників долучилась до лав збройних сил України та територіальної оборони. Дорожні підприємства брали активну участь у будівництві фортифікаційних споруд, перевозили військову техніку, евакуювали населення та займалися волонтерством.

Серед внутрішніх найбільш значущих чинників впливу варто відзначити наступні:

- недостатня забезпеченість роботи дорожньої дільниці сучасною

технікою та обладнанням;

- слабка якість технічного та експлуатаційного стану автомобільних доріг, що знаходяться на утриманні дорожньої ділянки;

- складність функціонування дорожньої ділянки в умовах постійного недофінансування робіт та затримки платежів з бюджету.

Кризова ситуація, в якій перебуває обстежуване підприємство, потребує відповідної зміни цілей, планів діяльності та способів їх реалізації. Аналізування теоретичних і практичних аспектів процесу розвитку дорожньої ділянки дає можливість запропонувати підходи до вибору моделі адаптивної поведінки підприємства до змін зовнішнього середовища. У системі адаптації дорожньої ділянки до дії зовнішнього середовища можна виокремити такі складові адаптації: зміна стратегічних орієнтирів підприємства, адаптивна реакція, адаптивну реакцію підприємства і безпосередньо процес адаптації (внесення змін у функціонування внутрішніх систем підприємства), що зображено у вигляді рис. 3.3. Зміна стратегічних цілей дорожньої ділянки на сьогодні пов'язана з різними причинами, але основні такі: технологічні зрушення, політичні фактори, фінансові мотиви зниження витрат.

Адаптивність (реакція) дорожньої ділянки полягає у тому, наскільки швидко їй вдасться реагувати на зміни, вчасно впроваджувати необхідні коригування в стратегії та тактиці діяльності, а також у здатності налаштовувати свої внутрішні ділові процеси до нових умов. Принципи адаптивної реакції дорожньої ділянки на зовнішні зміни мають включати відстежування зовнішнього середовища і внутрішніх бізнес-процесів підприємства; гнучкість вирішування виробничих завдань та оперативне впровадження змін; готовність та вмотивованість уведення в практику інновацій та удосконалення дорожніх та експлуатаційних послуг або процесів.

Істотне значення має розвиток вектора адаптивної корпоративної культури, яка активізує відкритий обмін ідеями та інсайтами в середині колективу, а також ефективне управління ризиками і використання додаткових можливостей, які виникають у зв'язку із змінами у зовнішньому

середовищі діяльності.

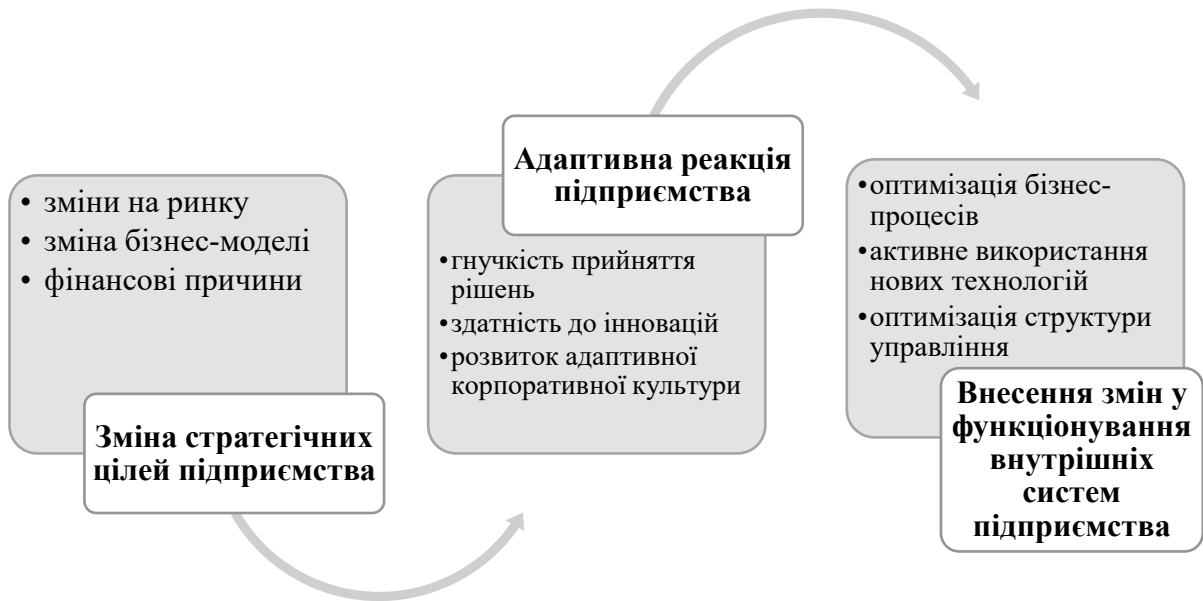


Рис. 3.3. Процес адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища діяльності

Джерело: розроблено автором

Одним з векторів підвищення стійкості обстежуваного нами підприємства в умовах змін є застосування адаптаційної моделі виживання. Ключовими характеристиками такої моделі є зменшення витрат виробництва завдяки оптимізації його технологічної складової та обсягів виконаних робіт та скорочення чисельності працівників підприємства, економія фонду заробітної плати, а також фінансова підтримка держави.

Передусім, підприємству потрібно створити відділ моніторингу ринкової кон'юнктури, у зоні відповідальності якого має перебувати прогнозування ринку, і розробка стратегії адаптації дорожньої дільниці до потенційних змін у зовнішньому середовищі. Як варіант, можна також до функцій такого відділу віднести моделювання сценаріїв розширення спеціалізації господарської діяльності та ведення непрофільної діяльності (фінансової, торгово-посередницької тощо, що не пов'язана з основною

виробничою діяльністю підприємства).

Адаптаційна модель виживання підприємства, діяльність якого розглядається в даній роботі, в умовах зовнішніх змін має включати наступні елементи (рис. 3.4).

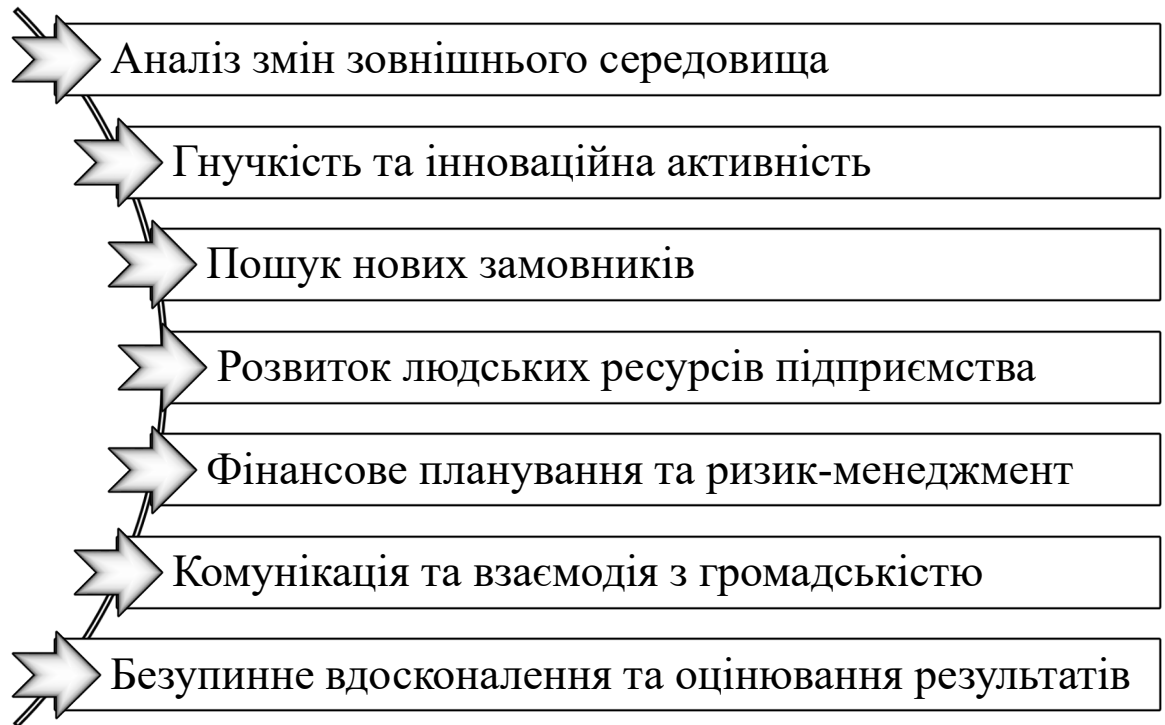


Рис. 3.4. Елементи адаптаційної моделі діяльності підприємства в умовах зовнішніх змін

Джерело: розроблено автором

Аналіз змін зовнішнього середовища передбачає те, що дорожня дільниця має проводити систематичний аналіз сукупності зовнішніх чинників, включаючи економічні, соціальні, політичні, технологічні, екологічні та правові чинники. Цей аналіз допоможе виявити зміни, що відбуваються на ринку, оцінити вимоги замовників, проаналізувати конкурентне середовище, провести конкурентну розвідку, зробити аналіз законодавства та інших сил, які потенційно впливатимуть на діяльність підприємства. Особливу увагу потрібно приділити екологічним, соціальним та управлінським складовим розвитку підприємства (ESG-факторам), оскільки стійкість та сталий розвиток, як ніколи актуальні в нинішніх умовах в Україні. Щоправда, ці

поняття набули іншого змісту. Нині, якщо підприємство має модель та інфраструктуру, яка дозволяє йому розвиватись за будь-яких обмежень: без світла, зв'язку, за наявності мінімального обсягу інших ресурсів – людських, фінансових, матеріальних. У ланцюжку сталого розвитку «Ігнорант – Кандидат – Кліктивіст – Активіст – Гравець – Лідер» будь-яке підприємство перебуває на відповідній позиції під впливом зовнішніх чи внутрішніх обставин або всупереч їм. Проте для перебування на міцних ринкових позицій бути в ролі ігноранта – не варіант. Потрібно бути, щонайменше, активістом.

Гнучкість та інноваційна активність передбачає готовність дорожньої ділянки до впровадження новітніх технологій, методів та підходів, зокрема, використання сучасного обладнання, впровадження ефективних дорожніх будівельних технологій, поліпшення процесів управління та планування. Гнучкість в господарських активностях та спроможність до інновацій дозволять досліджуваній ділянці адаптуватися до змін і підтримувати власну конкурентоспроможність.

Пошук нових замовників для розширення портфелю своїх проєктів може бути реалізовано через розширення географії робіт, розробку нових дорожніх послуг або співпрацю з іншими підприємствами для відкриття нових можливостей. У цьому зв'язку варто наголосити на новому аспекті роботи дорожніх підприємств: у договорі між замовником та підрядником відтепер буде прописуватися тверда ціна з однозначно розрахованою вартістю дорожніх робіт (обчислених за міжнародною системою, або вітчизняною). Кожна робота, що стосується будівництва та експлуатації доріг, оцінюється укрупненим показником вартості, тобто без зайвої деталізації, якою кількістю працівників і спецтехніки, за який термін виконані роботи [14]. Розвиток людських ресурсів підприємства навчання працівників новим навичкам, підвищення їх ефективності та вдосконалення управлінських навичок. Дорожно-експлуатаційна діяльність перебуває у безупинному розвитку, і робітники повинні бути обізнані щодо актуальних технологій, методів та стандартів у цій галузі. Вони повинні оновлювати професійні знання та

навички, щоб фахово виконувати свої обов'язки та застосовувати нові методики, інструменти та принципи проектування та обчислення технологічних процесів і механізмів під час ремонту, експлуатації та будівництва дорожніх споруд. Своєю чергою, розвиток людських ресурсів допоможе дорожній дільниці адаптуватися до змін, підтримувати високу продуктивність та залучати високопрофесійних співробітників.

Фінансове планування та ризик-менеджмент в нових умовах змін окреслює потребу дорожньої дільниці в розробці та експлуатації ефективної системи фінансового планування та управління потенційними та наявними ризиками. Оновлення система фінансового планування включає прогнозування фінансового стану підприємства, виявлення можливих ризиків, розробку стратегій зменшення ризиків, а також ефективне використання фінансових ресурсів для забезпечення стійкості підприємства в умовах зовнішніх змін. Формування плану заходів щодо запровадження змін на підприємстві повинно супроводжуватися окресленням переліку варіативних заходів; напрямів спрямування ресурсів для переходу до альтернативних інновацій; обчисленням потенційних втрат у випадку невдачі або непроведення заходів. При цьому потрібно враховувати можливі бар'єри, які можуть раптово з'явитися і негативно подіяти на можливості реалізації цих заходів: переривання потоку фінансових ресурсів, особливо при оплаті інновацій за рахунок сторонніх коштів; зриви планів, пов'язані з ненадійністю постачальників; додаткова активність конкурентів.

Комунікація та взаємодія з громадськістю має бути складовою загального управлінського та маркетингового комунікаційного підходу підприємства. Підприємству сьогодні вкрай необхідно діяти соціально відповідально та підтримувати відкриту комунікацію із своїми стейкхолдерами: працівниками, клієнтами, бізнес-партнерами, постачальниками та державою. Такий підхід забезпечує повагу та довіру до діяльності підприємства, а також забезпечує обмін інформацією та можливості залучення до спільних проєктів. Необхідно також поширювати інформацію

про свої проєкти корпоративної соціальної відповідальності. Нині, в умовах війни – це істотна складова екосистеми комунікацій підприємства. Якщо відразу після повномасштабного вторгнення дорожні підприємства хаотично доєднувалися до надання допомоги військовим (знімали дорожні знаки, дезорієнтуючи ворога, сприяли евакуації людей, допомагали закривати збори на амуніцію чи інші потреби військових і медиків), то сьогодні така діяльність має плановий характер. Глобально аудиторії, з якими комунікує підприємство це внутрішня (працівники) і зовнішня (мас-медіа, держава, потенційні замовники, партнери). Першими про проєкти мають бути інформовані внутрішні стейкхолдери, працівники підприємства, оскільки вони є носіями корпоративної репутації та особами, безпосередньо залученими до проєктів. Другий фокус комунікації є зовнішнім. Ще на старті проєкту має бути розуміння, навіщо, що саме, кому і яким чином підприємство буде доносити інформацію про проєкт. Оцінивши матеріальні та людські ресурси, варто реалізовувати заплановані події. Крім зазначеного, ефективна взаємодія з громадськістю є значущою для забезпечення суспільного розуміння та підтримки виконання робіт на дорозі.

Безупинне вдосконалення та оцінювання результатів має бути невід’ємною частиною моделі адаптації діяльності дорожньої дільниці в умовах зовнішніх змін. Дорожня дільниця повинна регулярно оцінювати свої результати, шукати можливості для вдосконалення та використовувати накопичені знання для адаптації до нових змін. Інструментами реалізації такого підходу є внутрішній аудит та контроль, звітування про досягнуту продуктивність, зміцнення системи управління якістю та інші інструменти для постійного покращення. Дорожня дільниця, на наш погляд, має потребу в реалізації операційних поліпшень. Для цього потрібно визначити, які структури, додаткові ресурси та системи потрібно змінити, закрити чи удосконалити, щоб укріпити стабільність і забезпечити зростання. Забезпечення економічної та фінансової стійкості в умовах змін зовнішнього середовища потрібно, гарантуючи, що основні проєкти дорожньої дільниці

збережуть високу якість. Ефективність менеджмент-рішень буде результатом виконання сформульованих цілей за рахунок раціоналізації ресурсів.

3.3. Інструменти трансформації ключових імперативів менеджменту персоналу в умовах змін внутрішнього середовища

При трансформації ключових імперативів менеджменту персоналу в умовах внутрішніх змін, існує кілька інструментів, які можуть бути використані [26; 30; 48]. Так, побудова внутрішнього прийняття організаційних змін на підприємствах має враховувати, по-перше, класичні інструменти, які сприяють забезпеченню успішного впровадження перетворень. До них насамперед, відносять: створення комунікаційної стратегії; привернення до ідей впровадження змін ключових зацікавлених сторін; навчання та підготовка співробітників підприємства; створення позитивної робочої атмосфери; ефективне керівництво змінами; моніторинг і оцінка; формування клімату довіри; сумісність, універсальність і пристосування.

Створення комунікаційної стратегії полягає у тому, що потрібно розробити ясний план комунікації, який уточнює і коментує причини змін, їхні привабливі сторони та способи впровадження. В цьому зв'язку корисно забезпечити двостороннє курсування інформації, щоб персонал міг вільно висловлювати свої думки та ставити питання, що турбують найбільше.

Привернення до ідей впровадження змін (схилення на свій бік) ключових зацікавлених сторін у процес прийняття рішень може забезпечити підтримку авторитетних співробітників – формальних та неформальних лідерів колективу. Тут доцільно враховувати думки менеджменту, співробітників та інших зацікавлених сторін, щоб забезпечити баланс інтересів власників (засновників) та працівників підприємства.

Навчання та підготовка співробітників підприємства має бути актуальним та достатнім, щоб працівники могли вчасно набувати необхідних

компетенцій та ефективно апробувати нові практики та процедури.

Створення позитивної робочої атмосфери суттєво прискорює сприйнятливність персоналу до змін. Тому має сенс забезпечити підтримку, стимулювання та визнання успіхів у процесі засвоєння нововведень.

Ефективне керівництво змінами передбачає наявність підготовлених керівників, спроможних ефективно керувати змінами, сприяючи адаптації, навчанню ігуртуванню всіх працівників.

Моніторинг і оцінка ефективності змін потрібні, щоб вчасно виявляти проблеми та змінювати стратегію відповідно до внутрішніх та зовнішніх змін.

Формування клімату довіри необхідно для відчуття підтримки і непохитної віри в позитивний наслідок змін.

Гнучкість та адаптація необхідні при впровадженні змін, враховуючи непередбачуваність траєкторій змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації (науково-технологічний прогрес, конкуренція, економічні тренди, міжнародні стандарти тощо). Гнучкість дозволяє успішно перебудовувати відповіді на потреби клієнтів. Підприємства, які можуть швидко змінювати свої продукти або послуги відповідно до змін смаків та запитів споживачів, здатні краще задовольняти потреби своїх клієнтів. Крім того, гнучкість і адаптація дозволяють підприємствам оптимізувати свої внутрішні процеси та економити ресурси. Вони можуть швидко реорганізовувати свою структуру, комунікацію та робочі процеси, щоб відповідати новим вимогам та умовам. Це допомагає підвищити ринкову успішність підприємства.

Ці класичні підходи є, безумовно, корисними у будь-якому проєкті впровадження організаційних змін досліджуваного підприємства, проте варто враховувати, що кожна ситуація є унікальною і потребує індивідуального підходу.

Найбільш успішні організації формують культуру прийняття внутрішніх змін, докладаючи істотні зусилля (табл. 3.1). При цьому вони розвивають шість компонентів своєї корпоративної культури: легітимність,

причетність, начасність, досяжність, автентичність та об'єктивність [3]. Залучення авторитетних працівників до процесу організаційних змін (легітимність) має свій прояв через сприйняття та підтримку змін серед інших співробітників. Участь неформальних лідерів у процесі змін додає легітимності та авторитету до ініціатив-новинок, забезпечуючи підтримку серед колег. Крім того впливові люди часто мають глибокі міжособистісні зв'язки та канали, що дозволяє їм успішно поширювати інформацію та впливати на переконання інших співробітників щодо назрілій необхідності та переваг змін.

Таблиця 3.1

Компоненти культури прийняття внутрішніх змін підприємства

Компоненти культури прийняття змін	Сутність прояву компонентів культури прийняття змін
Легітимність	Залучення до процесу організаційних змін впливових осіб (неформальних інфлюенсерів)
Причетність	Реальна можливість впливати на формування змін
Начасність	Фокусування на латентних змінах
Досяжність	Декларування та реалізація серії локальних змін
Автентичність	Втілення дій, які підтримують зміни
Об'єктивність	Призначення неупередженого фасилітатора змін

Джерело: розроблено автором на основі [30; 50]

Авторитетні в організації особи (лідери думок) можуть стати прикладом для активності інших співробітників. Авторитетні працівники, як завжди, мають глибоке розуміння корпоративної культури, динаміки та відносин, а тому можуть здійснювати вагомий внесок у процес змін. Вони бачать особливості та потенційні проблеми, а також спроможні запропонувати конструктивні рішення та рецепти досягнення успіху.

Причетність означає реальну можливість впливати на формування змін, вона фактично розблоковує у співробітників бажання сприймати ці зміни.

Коли підприємство дає можливість своїм працівникам впливати на формування змін, це стимулює людей проявляти творчість та інноваційний підхід до виробничих завдань. Вони можуть запропонувати нові ідеї, методи та підходи, що сприяють зміні та поліпшенню організації бізнес-процесів підприємства. Співробітники з більшим ентузіазмом заглиблюються у потреби та виклики підприємства, і їхні ідеї та пропозиції набувають цінності для розробки дієвих стратегій змін. Коли працівники відчують, що їхні думки та ініціативи важливі, вони стають більш мотивованими стосовно досягнення позитивних наслідків змін. Залучення персоналу до формування змін сприяє поліпшенню комунікації та співпраці. Відкрите обговорення, обмін ідеями та спільна робота над змінами сприяють побудові сприятливого середовища, де співробітники згуртовано працюють над вирішення проблем. Підприємство може також аналізувати свої процеси, структуру та внутрішню культуру, визначати зони для поліпшення та формувати стратегії змін, які найбільш вдало відповідають унікальним ринковим потребам підприємства.

Начасність або фокусування на латентних змінах надає підприємству можливість раннього виявлення резервів та можливостей. Латентні зміни відображають потенційні можливості та тренди, які можуть вплинути на бізнес у майбутньому. Фокусування на таких змінах дозволяє підприємству раніше виявляти нові ринкові можливості, зміни у споживчому попиті, науково-технологічні інновації та інші фактори, що можуть стати фундаментом для стратегічних рішень та конкурентних переваг. Крім того, зосередження на латентних змінах дозволяє підприємству передбачати можливі(поки що неочевидні) кризи, що дає вжити запобіжних заходів для зменшення негативних впливів певних чинників та зберегти стабільність бізнесу. Якщо поточні зміни вдається поєднати з іншими змінами, які вже давно назріли, але ніколи не досліджувалися і не обговорювалися, підприємство має всі шанси тримати додаткові конкурентні переваги. Поєднання компонент ідентифікованих потреб із актуальними змінами сприяє переосмисленню їх та надання їх статусу вирішальних та інтегральних.

Досяжність має свій прояв у декларуванні та реалізації набору локальних змін. Зворотний бік такої дії полягає в тому, щоб переконатися, що зміни реальні та досяжні. Масштабність змін може створювати в колективі страх недосяжності, тому розбиття процесу змін на ланку мікрозмін дозволяє зробити перетворення на підприємстві більш ясними, досяжними та керованими, а також сприятиме скороченню конфліктних випадків та зробить прогрес відчутним у короткостроковому періоді.

Автентичність, або втілення дій, які підтримують зміни у внутрішньому середовищі підприємства, допомагає ефективно реалізувати стратегію змін та реалізувати заплановані завдання. Зміна цінностей, норм, стандартів поведінки та комунікації на підприємстві сприяє створенню сприятливого середовища для прийняття змін. Навчання працівників, залучення їх до проєктних груп, створення можливостей для співробітників приймати самостійні рішення сприяє успішному впровадженню змін, оскільки працівники виступають активними учасниками процесу. Передбачення відповідного фінансування, технологічні ресурси, кадрова підтримка, інформаційні технології та програмні продукти підтримують зміни та забезпечують їхню ефективність.

Об'єктивність передбачає визначення на підприємстві нейтрального фасилітатора змін. У випадку, коли роль фасилітатора змін покладається виключно на топ-менеджмент, індивідуальні проблеми та потік запитань спрямовується до безпосередніх керівників. Конфлікти між відділами, здатні суттєво пригальмувати процес впровадження змін у внутрішньому середовищі підприємства. Залучення неупередженої сторони сприяє нейтралізації загострень внутрішньої офісної політики. Виконуючи роль модератора, менеджера і радника, такі нейтральні фасилітатори забезпечують справедливість рішень та усувають елементи фаворитизму. Досвідчений консультант (до прикладу, від університету [44]), визнаний експерт або ветеран галузі може виконувати ці функції. Управлінське консультування, на наш погляд, є ключовою ланкою зміцнення менеджменту, особливо

кадрового.

Безумовно процес реалізації змін у внутрішньому середовищі підприємства виникає через зовнішні зміни та виклики і не буває простим, але підхід та позиція лідера значною мірою визначає їхнє сприйняття або, навпаки відторгнення колективом.

У внутрішньому середовищі, при виникненні змін, доцільно застосовувати конкретні інструменти для трансформації ключових імперативів менеджменту персоналу (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Інструменти трансформації ключових імперативів менеджменту персоналу підприємства в умовах змін

Джерело: розроблено автором

Початковою точкою для трансформації є оцінка поточного стану менеджменту персоналу на підприємстві. Це може включати аналіз структури, процесів, політик, систем винагород, визнання і культури, щоб ідентифікувати сильні та слабкі сторони та сфери і центри відповідальності, які потребують змін. Підприємство має провести аналіз внутрішнього середовища, щоб визначити, які зміни необхідні в менеджменті персоналу. Оцінка поточного стану допомагає виявити сильні та слабкі сторони в діяльності організації, а

також визначити можливості для поліпшення. Інструменти, які варто використовувати для оцінки поточного стану та підготовки до трансформації ключових імперативів управління персоналом: опитування працівників з метою з'ясування їх ставлення до корпоративної культури, управлінського стилю, комунікації та інших аспектів виробничого середовища; аналіз даних про відтік персоналу та з'ясування причин, що призводять до звільнення працівників; аудит HR-процесів включаючи онбординг, оцінку, навчання та розвиток, щоб визначити зони оптимізації та підняття ефективності; конкурентний аналіз щодо політик управління персоналом, виявлення «білих плям» або переваг того чи іншого підходу; прописування ключових показників ефективності (KPI), які віддзеркалюють результати та вплив управління персоналом на загальний результат діяльності підприємства; проведення серій фокус-груп з відібраними групами працівників для отримання детальної картини проблем та пропозицій щодо поліпшення менеджменту персоналу; оцінка компетенцій та навичок лідерів у команді для визначення потреби у навчанні та професійному розвитку.

Необхідно влаштувати комунікацію місії, бачення, внутрішніх цінностей підприємства за допомогою усіх наявних засобів – кар'єрного сайту, ресурсів соціальних мереж, порталів для пошуку роботи, електронних газет. Інакше кажучи, потрібно зробити відкритою для цільової аудиторії інформацію про те, яку місію зводить перед собою для реалізації підприємство, які цінності воно ставить в пріоритет, як це відбивається в активностях підприємства та поведінці його працівників. Це важливо, аби і потенційні кандидати в тому числі мали уявлення про те, як вони можуть закрити власні потреби в самореалізації, творчості та професійному зростанні, доєднавшись до колективу підприємства.

Визначення стратегічних орієнтирів є наступним етапом після оцінки поточного стану. Підприємству необхідно визначити стратегічні цілі, які відображають вектори перетворення для результативного використання свого кадрового потенціалу. Ці цілі повинні бути пов'язані зі стратегією

підприємства та відповідати на зміни внутрішнього середовища. Вони можуть стосуватися запровадження інновацій в менеджменті персоналу, для забезпечення його ефективності в нових умовах; стратегічного управління людським капіталом; уведення системи гнучких робочих місць, яка дозволяє працівникам працювати в зручний для них час без географічної прив'язки до місця роботи (що особливо актуально в сьогоднішній Україні в умовах інтенсивних міграцій населення через війну); запровадження системи оцінки та розвитку персоналу; залучення працівників до процесу прийняття рішень, уведення менторських програм, формування кар'єрних маршрутів.

Перед тим, як визначати стратегічні орієнтири, важливо провести аналіз зовнішнього середовища, щоб зрозуміти, які зміни відбуваються в країні, регіоні, сфері економічної діяльності підприємства та на ринку праці. Працівники повинні бути учасниками процесу визначення стратегічних орієнтирів. Стратегічні орієнтири мають бути адаптивними і змінюватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі та потребах підприємства.

Відповідно до визначених стратегічних цілей необхідно розробити нові або оновити вироблені раніше політики та процедури, щоб вони відповідали новим імперативам менеджменту персоналу. Це може включати політики з приводу розробки кар'єрного шляху, винагород, балансу роботи та особистого життя, участі співробітників у процесах прийняття рішень тощо. Це дає можливість приваблювати талановитих працівників, сприяти підвищенню ефективності використання трудового потенціалу людей на підприємств, знижуватиме число непорозумінь та конфліктів.

Для успішної трансформації необхідно навчити співробітників новим навичкам і компетенціям, які відповідають новим імперативам менеджменту персоналу. Це може бути реалізовано через тренінги, семінари, менторство, онлайн-курси або інші методи навчання та розвитку персоналу. Внутрішні зміни – постійне явище на сучасних підприємствах, а надто – в часи турбулентності. Незважаючи на розмір та діапазон трансформацій, HR-менеджерам потрібно мати уявлення про ці процеси, щоб бути готовими

очолити та підтримувати ці зміни. Зміни відбуваються постійно. Зрушення форматі роботи (поява гібридної форми), безупинна цифровізація, нові підходи та алгоритми командної роботи – у всіх цих випадках HR-менеджер має, як мінімум, допомогти людям зорієнтуватися у змінах. Масштабне завдання – навчитися протидіяти опору змінам та вмонтувати систему управління змінами до чинної систему менеджменту підприємства.

Комунікація, залучення співробітників, а також їх продуктивна професійна взаємодія є базовими компонентами у трансформації імперативів менеджменту персоналу. Важливо встановити прозорий та двосторонній потік комунікації, де працівники можуть оприлюднювати власні судження, ставити питання та сприймати інформацію, яка стосується змін. Залучення співробітників до процесу трансформації бізнес-процесів на підприємстві, включаючи їхню участь в ухваленні рішень, також є важливим аспектом.

Впровадження нових технологій HR-менеджменту може суттєво покращити трансформацію імперативів управління персоналом. Наприклад, впровадження хмарних систем управління персоналом, електронних систем управління навчанням та впровадження аналітики даних для прийняття обґрунтованих рішень вивільнює ресурси часу HR-фахівців для більш серйозних і ґрунтовних завдань, зокрема розвиток персоналу та стратегічне планування. В довготерміновій перспективі такі підходи також сприятимуть зниженню витрат на адміністрування та оптимізацію внутрішніх процесів.

Моніторинг та оцінка ефективності впровадження змін включає використання ключових показників продуктивності, опитування співробітників, опитування щодо ставлення працівників до перебігу та результативності змін. Це дозволить виявити сильні сторони, проблеми та додавати корективи до майбутньої роботи.

Впровадження системи управління талантами, перш за все, дає можливість ідентифікувати та залучати (вербувати) найкращих співробітників. Управління талантами потребує стратегічного та системного підходу, який застосовується для пошуку, підключення та утримання фахівців

з виключними здібностями, бажаними навичками та компетенціями для задоволення поточних та майбутніх кадрових потреб підприємства.

Ці інструменти можуть бути використані для трансформації ключових імперативів менеджменту персоналу в умовах змін внутрішнього середовища підприємства. Важливо враховувати унікальні особливості підприємства та адаптувати ці інструменти до конкретних потреб і контексту.

Крім того, для удосконалення менеджменту філії ДЕД, на практичних матеріалах якої виконувалася ця робота, необхідно підвищувати кваліфікацію менеджерів, щоб ефективно керувати підприємством в умовах змін. До того потрібно розвивати управлінське консультування та корпоративну культуру. Корпоративна культура повинна сприяти ефективному менеджменту підприємства. Для цього вона повинна бути орієнтована на інноваційність, гнучкість (в сенсі еластичності мислення та поведінки персоналу і менеджерів), стратегічне мислення та системний підхід.

Створення відділу стратегічного розвитку, який буде займатися розробкою та реалізацією стратегії підприємства. Впровадження системи управління інноваціями, яка буде сприяти постійній розробці та впровадженню нових ідей, технологій, продуктів та послуг. Впровадження системи гнучкого управління, яка дозволить підприємству швидко реагувати на зміни в середовищі. Розробка системи навчання та розвитку персоналу, яка буде сприяти підвищенню кваліфікації менеджерів. Формування корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність, гнучкість, стратегічне мислення та системний підхід.

Реалізація цих заходів вимагає значних зусиль та ресурсів. Однак вони є необхідними для того, щоб підприємства в Україні загалом, та досліджуване в цій роботі зокрема могли успішно зайняти своє гідне місце на ринку та конкурувати в умовах глобальної економіки.

ВИСНОВКИ

Кращі практики українських підприємств, напрацьовані за короткий, але надскладний період 2022-2023 років свідчать, що невідкладні, сміливі та інноваційні рішення є умовою виживання, успішності, ризикостійкості підприємств в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Надважливого значення сьогодні набувають питання формування адаптивного менеджменту на всіх рівнях управління підприємством. Пошук оптимальних часних рішень у менеджменті нової реальності є запорукою фізичного виживання підприємств як суб'єктів економіки та їх колективів.

За результатами дослідження, здійсненого у цій кваліфікаційній роботі автором сформульовані такі висновки:

1. Поняття «зміни» у плані застосовності до економічної діяльності слід розглядати як процес, що означає перехід від суб'єкта економіки одного стану до іншого. Він може бути запланованим та керованим, або хаотичним. За нинішніх обставин зміни, що виникають у зовнішньому контурі діяльності підприємства мають логічно вести до змін внутрішніх і перебудовувати менеджмент стрімко та невідкладно. Менеджмент в умовах змін вимагає застосування відповідних знань, рішучості та креативності фахівців, проте час для їх накопичення вкрай обмежений.

2. Підхід до вивчення особливостей менеджменту в умовах змін передбачає розбудову культури безпеки, що потребує участі та свідомого ставлення до проблеми всіх працівників колективу. Надання всім співробітникам змоги ділитися своїми ідеями з колегами щодо удосконалення безпеки робочого середовища та поліпшення виробничих процесів дозволяє впроваджувати зміни швидше та успішніше.

3. Для функціонування підприємства в умовах мінливої реальності, теоретиками та практиками менеджменту напрацьовані різні моделі, зокрема світові відомі: триступенева теорія змін К. Левіна, модель управління в умовах змін McKinsey 7-S, модель управління змінами Д. Коттера, концептуальна

модель змін І. Адизеса. Всі вони мають свої переваги та недоліки. Їх уважне вивчення дозволило виробити авторський погляд на можливості їх застосування в умовах сучасності.

4. Специфіка роботи дорожніх підприємств включає технічну складність, пов'язану з унікальністю дорожніх проєктів, мінливістю правових вимог, особливостей фінансування, залежні від сезонності та погодних умов. Плюс до всього гостро актуальними є суспільно-економічні тренди нового часу: диджитал-трансформація, розширення ареалу панування штучного інтелекту, зміцнення закликів до сталості та екологічності, повсюдне застосування smart-технологій, етичні питання бізнесу. Окремим викликом для вітчизняних бізнесів є необхідність здійснення економічної діяльності в умовах воєнного стану.

5. Розробка кваліфікаційної роботи відбувалася з опорою на використання практичних кейсів філії «Кіровоградська ДЕД» дочірнього підприємства Кіровоградський облавтодор. Підприємство-база дослідження здійснює будівництво доріг, ремонт, обслуговування, відновлення після аварій та наслідків природних стихій.

6. Діагностика практичної діяльності філії «Кіровоградська ДЕД» засвідчила, що: менеджмент підприємства докладає зусиль для підтримання життєдіяльності підприємства, є соціально відповідальним. Проте, ефективність менеджменту знизилася у 2022 році через об'єктивні причини, про що говорять низькі значення показників фінансової стійкості, рентабельності, бізнес-активності, платоспроможності. Аналіз, викладений в другому розділі роботи проведений за п'ять років (2018-2022 рр.).

7. Доведено, що зміни зовнішнього середовища, викликані новою реальністю, вимагають підходів до розробки новітніх інструментів менеджменту, а саме до формування стратегії, яка має передбачати такі принципи: об'єктивність, обґрунтованість та доцільність, відкритість, прозорість, сталий розвиток.

8. Автором переосмислена та обґрунтована база ключових елементів

механізму адаптації філії «Кіровоградська ДЕД» до змін зовнішнього середовища, яка включає моніторинг зовнішнього середовища, гнучкість та інновації, залучення персоналу, технологічна готовність до змін (створення та підтримка гнучких структур та процесів, які дають змогу невідкладно адаптуватися до нової реальності), співпраця та партнерство.

9. Процес адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища діяльності має включати такі вектори: зміна стратегічних цілей, адаптивна реакція підприємства, уведення змін до функціонування внутрішніх систем підприємства. Адаптаційна модель виживання підприємства в умовах зовнішніх змін має включати пошук нових замовників, розвиток людських ресурсів, постійне поліпшення ризик-менеджменту та фінансового планування, комунікації, інформування громадськості про свою діяльність за допомогою різних джерел і платформ, безупинне вдосконалення та критичне оцінювання результатів.

10. В роботі автором ґрунтовно висвітлена необхідність трансформації ключових імперативів менеджменту персоналу в умовах сучасних змін: створення комунікаційної стратегії, привернення до концепту впровадження змін, навчання та підготовка співробітників, створення робочої атмосфери прихильності, заохочення до ініціативи та визнання. Автором обґрунтовані та систематизовані компоненти культури прийняття внутрішніх змін підприємства.

Таким чином, викладені в роботі ідеї та пропозиції сприятимуть удосконаленню менеджменту підприємства-бази кваліфікаційної роботи в умовах зовнішніх та внутрішніх змін, а також підвищенню шансів його виживання, резилієнтності та загартованості гартом зовнішніх безпрецедентних викликів діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автомобільні дороги України. URL: <https://adu.com.ua/> (дата звернення: 01.11.2023)
2. Автомобільні дороги: про все і відразу. Класифікація, характеристики, основні принципи проектування та показники якості. URL: <https://mcet.com.ua/avtomobilni-dorogi-pro-vse-i-vidrazu-klasifikatsiya-harakteristiki-osnovni-printsipi-proektuvannya-ta-pokazniki-yakosti/> (дата звернення: 28.10.2023)
3. Андреа Белк Олсон. Як заручитися підтримкою співробітниками організаційних змін URL: <https://www.management.com.ua/cm/cm228.html>
4. Бабенко Т.Ю. Управління ризиками інноваційної діяльності на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section1/tez13/
5. Благун І. С., Настьошин С. Є. Оцінка ефективності використання лізингу як засобу оновлення основних фондів підприємства. Бізнес Інформ. 2022. №9. С. 108–113. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-108-113>
6. Богуславська, С., Білоус, С., & Дяк, В. (2023). Стратегії антикризового управління підприємством. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>
7. Булеєв І.П., Брюховецька Н.Ю., Чорна О.А. Модернізація промисловості шляхом імпортозаміщення та локалізації виробництва у машинобудуванні. Економічний вісник Донбасу. 2021. №1. С. 37-51.
8. Вараксіна, О., Побіденна, В., & Гребеник, Р. (2023). Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47>
9. Веденіна Ю.Ю., Мажаренко К.П., Різніченко Л.В. Контролінг як ефективний інструмент управління витратами при оптимізації внутрішніх резервів машинобудівного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 72-78.

10. Войнаренко М.П., Родіонова І.В., Ваганова Л.В. Політика технологічного оновлення машинобудівних підприємств в ефективному функціонуванні виробничої системи. *Університетські наукові записки*. 2020. №6. С. 6-14.
11. Гамова О.В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №3. С. 11-15.
12. Голобородько А. Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. №9. С. 10-18. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18>
13. Гринь Є. Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2018. 350 с.
14. Дорожня галузь в умовах війни: виклики та рішення. URL: <https://nadu.com.ua/dorozhnya-galuz-v-umovah-vijni-vikliki-ta-rishennya/> (дата звернення: 31.10.2023).
15. Жуковська В. М. Безпека праці та здоров'я персоналу в умовах війни: розробка HR проєкту. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 108–113. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-108-113>
16. Закон України «Про дорожній рух». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12#Text>
17. Зосим М. Управління змінами (Change management). URL: <https://www.maxzosim.com/change-management/>
18. Клименко О.В. Управління ризиком інноваційної діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2012. №58(964). С. 72-76.
19. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарев, О.М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
20. Козик В.В., Залуцька Х.Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. №3. С. 116-122.

21. Копитко М.І. Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств. *Економічний аналіз*. 2014. Т.17. №2. С. 61.68.
22. Ляшенко, Г., & Овсяннікова, В. (2022). Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>
23. Маслак О.І. Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку логістичної діяльності машинобудівних підприємств. *Проблеми економіки*. 2021. №2. С. 149-158.
24. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент [Текст] / навч.посібник / П.П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
25. Модель McKinsey 7S. ULR: <https://i-plus-j.com/blog-mckinsey-7s-model/>
26. Нагорняк С.Г. Характеристика механізму створення та використання інтелектуального капіталу вітчизняних машинобудівних підприємств в умовах переходу до економіки знань. *Галицький економічний вісник*. 2021. №3. С. 165-177.
27. Національна мережа трансферу технологій [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.nttn.org.ua/?idm=1&lng=1.9>.
28. Немченко Т.А., Орлова А.А. Розвиток трудового потенціалу в контексті інноваційних трансформацій та диджиталізації економіки Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 236-238.
29. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 219–225.<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
30. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : ЦНТУ, 2023. — 278 с. ULR: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>

31. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
32. Овчаренко Т.С., Степанова А.А. Розробка інвестиційного проекту створення виробничих потужностей на промисловому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 5. С. 116-126.
33. Офіційний сайт платформи Youcontrol https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/26177411/ Дорожня галузь в умовах війни: виклики та рішення. URL:<https://nadu.com.ua/dorozhnya-galuz-v-umovah-vijni-vikliki-ta-rishennya/> (дата звернення: 31.10.2023).
34. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22.
35. Різник О.О., Єфіменко Н.А. Метод експертної оцінки контролю якості продукції на підприємствах машинобудівної галузі. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки*. 2020. №4. С. 162-170.
36. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства / Є.М. Рудніченко // *Економіка, менеджмент, підприємництво*. – 2013. – № 25. – С. 188–195.
37. Руліцька К. Функціонування підприємств в умовах загострення невизначеності через пандемію. *Аграрна економіка*. 2020. Т. 13. №3-4. С. 68-76.
38. Свістунов О.С. Особливості формування політики технологічного оновлення підприємств машинобудівної галузі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №4(1). С. 177-180.
39. Семикіна М.В., Маклаков С.М., Лучик С.Д., Запірченко Л.Д., Фрунза С.А., Сторожук О.В., Орлова А.А., Семикіна А.В., Іщенко Н.А., Коваль Л.А. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції : кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. Д. Лучик, Л. Д. Запірченко та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : РВЛ

ЦНТУ, 2022. – 282 с., С. 114-129.

40. Соколова Н.М. Діагностика в антикризовому управлінні підприємствами дорожньої галузі. *Проблеми транспорту: Збірник наукових праць*. 2004. Вип. 1. С. 172-176.

41. Сосновська О.О. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби країни*. 2018. №2. С. 350-364.

42. Станіславик О.В., Коваленко О.М., Закхама С. Сучасні фактори та класифікація інноваційних ризиків підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №9. С. 21-26.

43. Сторожук О., Бондар О., Сокурєнко О. Розвиток людського капіталу в контексті поступу індустрії 5.0. Збірник тез доповідей здобувачів вищої освіти LVII науково-технічної конференції, LIV науково-технічної конференції викладачів, аспірантів та співробітників «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2023» 20 квітня 2023 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. – 238 с. С. 221-222. <https://www.kntu.kr.ua/doc/science/den23-1.pdf>

44. Сторожук О.В., Євладенко С.М. Управлінське консультування як ключ до розвитку кадрового потенціалу в системі «підприємство-університет» Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. / М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. — Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 323-325.

45. Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. №3. С. 30-35.

46. Титикало В.С. Стимулятори та дестимулятори державного регулювання, функціонування і розвитку підприємств машинобудування. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. №1. С. 198-209.

47. Уманець Т. В., Шаталова Л. С. Трансформація живої праці під впливом

- цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2022. №10. С. 41–52.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-41-52>
48. Хаустова, К., & Дем'янович, Е. (2023). Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
49. Хоменко Л.М., Шаповал Л.П., Румянцева Д.І. Використання інструменту операційного левериджу для підвищення фінансової стійкості машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №4(1). С. 195-199.
50. Чернікова, Н., Долгов, С., & Бондаренко, Д. (2023). Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-44>
51. Чотири голови краще: «Управління змінами» Іцхака Адізеса UKR: <https://www.management.com.ua/review/rev994.html>
52. Шостак Л.В., Більо І.О., Ульяницький А.О. Проблеми цифрової трансформації при формуванні бізнес-моделі вітчизняних підприємств. Науковий журнал Причорноморські економічні студії. Випуск 82. 2023 р. С. 76-81.
53. Gransberg D. D., Rueda-Benavides J. A. The Buy, Lease, or Rent Decision. In book: Construction Equipment Management for Engineers, Estimators, and Owners. 2020. P. 195–205. DOI: 10.1201/9780429186356-8
54. <http://www.nau.kiev.ua> – Нормативні акти України.
55. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Офіційний сайт Державної служби статистики України.
56. Hutsaliuk O., Levchenko A., Storozhuk O., Zalevskyi A., Doroshenko T., Hryhorash S. Directions for increasing the level of environmental friendliness of innovative and investment attractiveness of transport and logistics companies. ISCES-2022. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science. 1126 (2023) 012028. (Scopus)

57. Kotter, John P. (2021). *CHANGE: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results Despite Uncertain and Volatile Times*. p. 240. ISBN 978-1119815846.
58. Lewin K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations. June. No 1. P. 5-41.
59. Linda Miller. *Managing Fraud Risk Through Communication*. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rmmagazine.com/articles/article//2021/11/01/managing-fraud-risk-through-communication>
60. Marta Kopytko, Nataliia Grabar, Oksana Storozhuk, Yuliia Borutska, Tetiana Doroshenko. *Influence of Negative Factors of War: Economic, Legal, Regional and Environmental Aspects*. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.22 No.6, May 2022. P. 13-18.
61. Top Ten Change Management Models URL: <https://www.ciopages.com/change-management-models/> (дата звернення: 28.10.2023)