

Міністерство освіти і науки України

Мукачівський державний університет

Кафедра менеджменту та управління економічними процесами

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТА
ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Виконала

студентка II курсу

групи Мн – 2м

освітнього ступеня «Магістр»

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент організацій» _____ Фількіна Богдана Ігорівна

Науковий керівник

к.е.н., доцент

_____ Лизанець Анжела Гейзівна

Робота допускається до захисту:

Завідувач кафедри менеджменту

та управління економічними процесами

д.е.н., професор

_____ Проскура В.Ф.

Мукачево – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність, чинники, види та основи здійснення організаційних змін на підприємстві.....	7
1.2 Підходи до розуміння змісту організаційного розвитку як методу управління змінами та напрямків розвитку підприємства.....	18
1.3 Методичні основи оцінки ефективності організаційних змін та організаційного розвитку підприємства	25
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТЗОВ БВ «ШЕПІЛЬСЬКА»)	31
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства та його тенденцій розвитку.....	31
2.2 Аналіз особливостей організаційних змін та системи управління організаційним розвитком на підприємстві	41
2.3 Аналіз впливу організаційних змін на результати роботи підприємства індустрії гостинності.....	58
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.....	64
3.1 Диверсифікація як напрямок організаційних змін та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах	64
3.2 Забезпечення організаційного розвитку підприємства за допомогою стартап- проектів.....	74
Висновки до розділу 3	80
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Актуальність теми. Висока динаміка середовища господарювання вимагає від підприємств здатності ефективно та швидко реагувати на зміни як фактору забезпечення їх життєздатності і виживання. Формування зазначеної компетенції на підприємстві можливе за умови приділення достатньої уваги управлінню організаційними змінами та організаційним розвитком, які передбачають трансформацію підприємства в цілому або його окремих підсистем з поточного у бажаний стан, який би відповідав вимогам середовища, потребам власників бізнесу, споживачів та суспільства в цілому. Отже, управління організаційними змінами як напрям сучасного менеджменту виступає найважливішою умовою організаційного розвитку для суб'єктів господарювання. Використання ефективних інструментів управління організаційними змінами дає можливість не лише підвищити адаптивність підприємства до зовнішнього середовища, але і реалізовувати концепцію постійного вдосконалювання його внутрішнього середовища.

Різні аспекти теорії та практики управління організаційними змінами та організаційним розвитком є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, таких, як: Адизес І., Гвіш'яні Д.М., Денисюк О.В., Дорошук Г.А., Коренюк П.І., Крупа К., Мельник О.Г., Ралко О.С., Робсон М. та ін. У їхніх роботах досліджено сутність змін в організації, сучасні концепції, методи здійснення змін та управління організаційним розвитком. Однак, економічні умови функціонування організацій постійно змінюються, що обумовлює необхідність проведення системних досліджень і на цій основі постійного удосконалення теоретичних і методичних основ управління змінами і розвитком у вітчизняних організаціях, що і визначає актуальність вибраної теми дипломної магістерської роботи.

Мета і завдання дослідження Метою дипломної магістерської роботи є дослідження існуючих теоретико-методологічних підходів до визначення організаційного розвитку та організаційних змін, практичних засад управління

процесами здійснення змін у діяльності підприємства, а також обґрунтування доцільності впровадження змін у практику управління підприємством індустрії гостинності з метою підвищення ефективності його діяльності та забезпечення організаційного розвитку.

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність, види, основи управління та оцінки ефективності організаційних змін;
- проаналізувати еволюцію підходів до розуміння змісту організаційного розвитку як методу управління змінами та напрямків розвитку підприємства;
- розглянути завдання, процес та основи управління розвитком організації: форми реалізації, моделі, засоби;
- здійснити аналіз особливостей організаційних змін та методів організаційного розвитку, застосовуваних при управлінні підприємством індустрії гостинності в сучасних умовах та їх впливу на результати роботи досліджуваного суб'єкту господарювання;
- визначити та обґрунтувати доцільність впровадження інноваційних організаційних змін з метою забезпечення подальшого розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження при виконанні дипломної роботи магістра виступає процес організаційного розвитку та управління організаційними змінами на підприємстві.

Предметом дослідження є підходи та методи здійснення організаційних змін та забезпечення організаційного розвитку підприємства індустрії гостинності в сучасних умовах.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених у роботі завдань використано загальнонаукові і спеціальні методи та прийоми дослідження: метод наукової абстракції – для визначення економічної сутності понять «організаційні зміни» та «організаційний розвиток»; метод порівняння – для аналізу та порівняння моделей управління організаційними змінами та організаційним розвитком; ситуаційний підхід –

для визначення основних методів прийняття управлінських рішень щодо реалізації організаційних змін; методи структурно-логічного аналізу – для розробки рекомендацій щодо удосконалення процесів управління організаційним розвитком. Поставлені завдання вирішено з використанням пакетів прикладних програм Microsoft Excel.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку й обґрунтуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління організаційними змінами та організаційним розвитком підприємства. Основні положення наукової новизни полягають у наступному:

— в узагальненні теоретичних засад до розуміння змісту, видів та підходів до оцінки ефективності організаційних змін та організаційного розвитку;

— подальший розвиток отримало поняття «організаційного розвитку» як методу управління організаційними змінами та як одного з напрямів розвитку організації;

— у обґрунтуванні економічної доцільності застосування диверсифікації та впровадження стартап-проектів для забезпечення життєздатності та організаційного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Практичне значення роботи полягає у можливості підвищення ефективності управління організаційними змінами та організаційним розвитком досліджуваного та аналогічних підприємств за рахунок впровадження наявних у роботі пропозицій та рекомендацій.

Базові засади дипломної магістерської роботи представлені у вигляді:

1) тез доповідей на тему: «Диверсифікація як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства індустрії гостинності», опублікованих у збірнику тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики (м. Мукачево, 6-7 квітня 2020 р.);

2) фахової статті на тему: «Управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу на основі диверсифікації та стартап-проектів», опублікованої у електронному фаховому науково-практичному журналі з економічних наук,

заснованого Причорноморським науково-дослідним інститутом економіки та інновацій «Інфраструктура ринку» – № 48, 2020.

Структура магістерської роботи. Дана дипломна магістерська робота розміщена на 85 ст. друкованого тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність дипломної магістерської роботи, визначено мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження тощо.

У першому розділі висвітлюються теоретико-методологічні основи визначення та управління організаційними змінами і організаційним розвитком: сутність, види, підходи до розуміння і класифікації організаційних змін та розвитку, технологія їх здійснення, підходи до оцінки ефективності. Другий розділ містить ґрунтовну оцінку процесів управління організаційним розвитком підприємства загалом, а також організаційними змінами, які його забезпечують, зокрема. Особливу увагу приділено аналізу впливу окремих підсистем підприємства на забезпечення здійснення організаційних змін, а також аналізу ефективності господарської діяльності даного суб'єкту господарювання. Третій розділ містить рекомендації по забезпеченню подальшого організаційного розвитку підприємства та по забезпеченню удосконалення управління організаційними змінами.

Інформаційним забезпеченням при виконанні дипломної магістерської роботи виступали теоретичні джерела, періодичні видання, дані статистичної і облікової звітності ТзОВ «БВ «Шепільська», результати власних спостережень та розрахунків.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Освоєння організацією нових ідей, методів, прийомів або моделей поведінки для пристосування до потреб ринку є перманентним процесом, який потребує вмілого менеджменту та втілення. З огляду на це управління змінами та розвитком є важливою складовою загального механізму менеджменту організації та основою забезпечення її конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Поняття організаційних змін та організаційного розвитку є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Узагальнення існуючих підходів дає підставу стверджувати, що організаційний розвиток можна розглядати як один з методів управління змінами, і як один з напрямів розвитку організації. Водночас організаційний розвиток є більш тривалим і масштабним, ніж певні організаційні зміни, оскільки він використовує еволюційний розвиток суб'єкту господарювання. Обрання правильного вектору організаційного розвитку є передумовою успішного функціонування підприємства.

Вважаємо за доцільне розглядати організаційні зміни як різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках господарської діяльності, здатні перешкоджати рецесійним тенденціям і забезпечувати ефективне використання ресурсів підприємства.

Вивчення моделей управління змінами дає змогу виділити наступні об'єкти змін та організаційного розвитку: структура і система управління, стратегія і місія, персонал, його знання, навички та компетенції, організаційні культура, цінності та стиль, система винагород, процеси та технології тощо.

Критеріями ефективного здійснення організаційних змін та організаційного розвитку виступають стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності його діяльності, наявність процесів зростання. Стійкість фінансово-економічного стану та ефективність діяльності відповідають за короткострокові та середньострокові результати управління змінами. Критерії зростання та інноваційного розвитку відповідають за

майбутнє підприємства та є ознакою збалансованості планів керівництва із загальними планами підприємства стосовно характеру процесів змін на підприємстві.

За результатами проведеного аналізу виявлено, що ТзОВ «БВ «Шепільська» застосовує комбіновану модель організаційного розвитку, яка, з одного боку, передбачає нарощування матеріально-технічної бази, розширення обслуговуваного сегменту ринку, а з іншого, спостерігається якісна зміна взаємозв'язків у системі підприємства через залучення та використання компетенцій сторонніх організацій.

Постійні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що спричиняють суперечності як джерело розвитку, потребують від системи управління ТзОВ «БВ «Шепільська» динамізму, що проявляється через застосування нових методів, процесів, появу нових форм взаємодії, спрямованого впливу на елементи організації і на спектр надаваних послуг.

Організаційний розвиток закладу забезпечується через раціональне управління його окремими підсистемами: організаційною, інформаційною, соціальною, матеріально-технічною та фінансово-економічною.

Діагностика організаційних змін у діяльності ТзОВ «БВ «Шепільська» дає можливість об'єднати їх у декілька груп: організаційні, соціально-економічні, технологічні та продуктові.

Організаційні зміни охоплюють процеси впровадження змін до організаційної структури управління підприємства; появу нових функціональних напрямків діяльності; активізацію процесів ребредингу закладу; застосування нових методів та форм формування попиту на послуги бази відпочинку. Соціально-економічні зміни охоплюють процеси активізації людського фактору, а також процеси щодо вдосконалення економічних методів управління шляхом підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, морального стимулювання їх творчого ставлення до праці та системи охорони здоров'я, удосконалення систем оплати праці та матеріального стимулювання.

Технологічні зміни охоплюють процеси впровадження у практику роботи підприємства нових програмних продуктів, які дозволяють оптимізувати операційну діяльність ТОВ, а також застосування нових логістичних, маркетингових та збутових технологій. Продуктові зміни стосуються оновлення меню, появи нових фірмових страв, розширення спектру надаваних готельних та ресторанних послуг.

Акумуляування необхідних фінансових ресурсів, їх раціональне використання, розподіл та перерозподіл, сприяють якісній реалізації планів організаційного розвитку, а постійний моніторинг та аналіз фінансових показників діяльності – дає керівництву необхідну інформацію про економічну ефективність управління господарською діяльністю та організаційним розвитком досліджуваного об'єкту. Проведений аналіз показників ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості досліджуваного об'єкту засвідчує успішність та ефективність здійснюваних на ньому організаційних змін.

Для ефективного функціонування на конкурентному ринку в сучасних умовах, кожному підприємству слід з одного боку, постійно моніторити зміни, які відбуваються у середовищі та можуть мати вплив на діяльність суб'єкту господарювання, а з іншого – враховуючи найбільш суттєві фактори впливу, пристосовуватись, вдосконалюватись, здійснювати заходи щодо організаційного розвитку. Своєчасна диверсифікація діяльності створює умови для підтримки життєздатності як при стабільному зовнішньому середовищі, так і в умовах кризи.

Для ТзОВ «БВ «Шепільська» найбільш доцільною є центрована диверсифікація, яка не вимагає значних інвестицій, проте дозволяє оптимізувати операційну діяльність за рахунок максимального врахування потреб споживачів і досягнення ефекту синергізму від використання сильних сторін організації. До пропонованих напрямків диверсифікації відносимо такі послуги, як кейтеринг, «шеф-кухар додому», можливість онлайн-бронювання та замовлення, доставка страв кур'єром, електронне меню, ексклюзивна подача страв, страви молекулярної кухні. Відповідні послуги варто, на нашу думку,

диференціювати за групами споживачів – економ, стандарт та еліт. Такий розподіл є доцільним для обґрунтування ціни послуги, оцінки її затребуваності та економічного обґрунтування рішення про доцільність/недоцільність впровадження у найближчому майбутньому.

Одним із доцільних напрямків організаційних змін на ТзОВ «Шепільська» вважаємо також інтеграцію у операційну діяльність новітніх інформаційних технологій, які сприятимуть нарощуванню постійної клієнтури та підвищенню рівня задоволеності якістю надаваних послуг. Пріоритетним з них є розробка і використання мобільного додатку, призначеного для полегшення процесу замовлення та розрахунку за страви, а також налагодження комунікації між гостем та закладом харчування у відпочинковому комплексі. До основних функцій додатку належатимуть замовлення без участі офіціанта, попереднє замовлення страв на конкретний час, бронювання столику та замовлення їжі з доставкою, а до додаткових - стрічка новин, система лояльності, система досягнень та безконтактна оплата. Для обґрунтування доцільності впровадження даної організаційної зміни у діяльність ТзОВ «БВ «Шепільська» необхідним є використання методу Lean Startup. Його застосування дозволить знизити ризик запуску незатребуваного продукту та непродуктивних витрат коштів до мінімуму. Випуск та тестування мінімально-необхідного продукту по заданій бізнес-ідеї (MVP), тобто мобільному додатку, на базі відпочинку дасть можливість визначити його необхідні ключові характеристики, бажаний функціонал (вміщені основні та додаткові функції з вище перерахованих), виявити рівень його корисності для споживача, оцінити наявність та величину потенціалу зростання.

Втілення пропонованих організаційних змін у діяльність ТзОВ «БВ «Шепільська» сприятимуть його подальшому організаційному розвитку та протистоянню кризовим явищам.



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>