

**ВСП «ХАРКІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ДЕРЖАВНОГО
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»**

ЗВІТ З НАВЧАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ

Практична підготовка: навчальна практика

(вид і назва практики)

Здобувач фахової передвищої освіти Коваленко Ігор Семенович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Циклова комісія Економіки, управління та адміністрування

Освітньо-професійний ступінь Фаховий молодший бакалавр

Спеціальність D3 Менеджмент

1 курс М-25 група

1. Календарний графік проходження навчальної практики

№ з/п	Назва робіт	Тижні проходження практики		Відмітки про виконання
		1	2	
1.	Теоретико-методологічні основи фахової передвищої освіти в Україні та у Відокремленому структурному підрозділі «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету».	+		Виконано
2.	Організація підготовки фахівців з управління	+		Виконано
3.	Дослідження організації як суб'єкта господарювання	+		Виконано
4.	Аналіз персоналу та документаційного забезпечення управління торговельного підприємства		+	Виконано
5.	Проведення аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства		+	Виконано
6.	Зовнішні ресурси цифрової освітньої екосистеми		+	Виконано

Керівник навчальної практики:



викладачка Натлія КУРИЛОВА
(посада, ім'я, прізвище)

1. Сучасний менеджер: вимоги до підготовки фахівців

Сьогодні професія менеджера є однією з найважливіших у будь-якій сфері діяльності. Саме від його рішень часто залежить ефективність роботи команди, розвиток компанії та досягнення поставлених цілей. На мою думку, сучасний менеджер — це вже не просто керівник, який розподіляє завдання. Насамперед це людина, яка вміє організувати роботу інших, мотивувати колектив і швидко реагувати на зміни.

Світ постійно змінюється, тому менеджеру недостатньо знати лише основи управління. Сьогодні роботодавці звертають увагу не тільки на освіту, а й на практичні навички. Важливо вміти працювати з інформацією, приймати обґрунтовані рішення, знаходити спільну мову з різними людьми та не боятися брати відповідальність. Крім цього, дедалі більшого значення набуває володіння сучасними цифровими інструментами, адже більшість бізнес-процесів уже давно перейшла в онлайн-середовище.

Я вважаю, що підготовка майбутніх менеджерів повинна бути максимально наближеною до реальних умов роботи. Лекції є важливою частиною навчання, але ще більше користі приносять практичні заняття, аналіз реальних ситуацій, командні проекти та стажування. Саме вони допомагають зрозуміти, як застосовувати отримані знання на практиці.

Не менш важливими є особисті якості менеджера. Відповідальність, організованість, уміння слухати інших, критично мислити та вирішувати конфлікти часто відіграють навіть більшу роль, ніж професійні знання.

Хороший керівник повинен бути прикладом для своєї команди та постійно працювати над власним розвитком.

Отже, сучасний менеджер має поєднувати професійні знання, практичний досвід і розвинені комунікативні навички. На мою думку, лише безперервне навчання, готовність до змін і бажання вдосконалюватися допоможуть майбутнім фахівцям бути успішними в умовах сучасного ринку праці.

Використані електронні ресурси:

1. https://www.researchgate.net/publication/405852021_SUCASNI_PIDHODI_SODO_PIDGOTOVKI_PROFESIJNIH_MENEDZERIV_V_UKRAINI_V_UMOVAN_GLOBALIZACIIMODERN_APPROACHES_TO_THE_TRAINING_OF_PROFESSIONAL_MANAGERS_IN_UKRAINE_IN_THE_CONDITIONS_OF_GLOBALIZATION
2. <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/707>
3. <https://dl.kfk.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=65798>

2. Дослідження організації як суб'єкта господарювання

Об'єкт дослідження: Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» — провідне торговельне підприємство України у сфері роздрібно́ї торгівлі (продуктовий ритейл).

1. Загальні відомості про підприємство

Для комплексного аналізу підприємства як суб'єкта господарювання зібрано базову інформацію про його правовий статус, масштаби діяльності та особливості функціонування.

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет»
Скорочена назва	ТОВ «АТБ-Маркет»
Рік заснування	1993 рік (переформатовано у мережу «АТБ» у 2001 році)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Форма власності	Приватна власність
Місцезнаходження	Україна, 49000, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, пр. Олександра Поля, буд. 40
Показник	Характеристика
Сфера діяльності	Роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами повсякденного попиту (дискаунтер, ритейл)
Кількість працівників	Понад 50 000 осіб (у межах усієї корпорації «АТБ»)
Офіційний вебсайт	atbmarket.com

2. Основні напрями діяльності підприємства

ТОВ «АТБ-Маркет» функціонує в секторі роздрібно́ї торгівлі, фокусуючись на забезпеченні населення якісними товарами за мінімальними цінами.

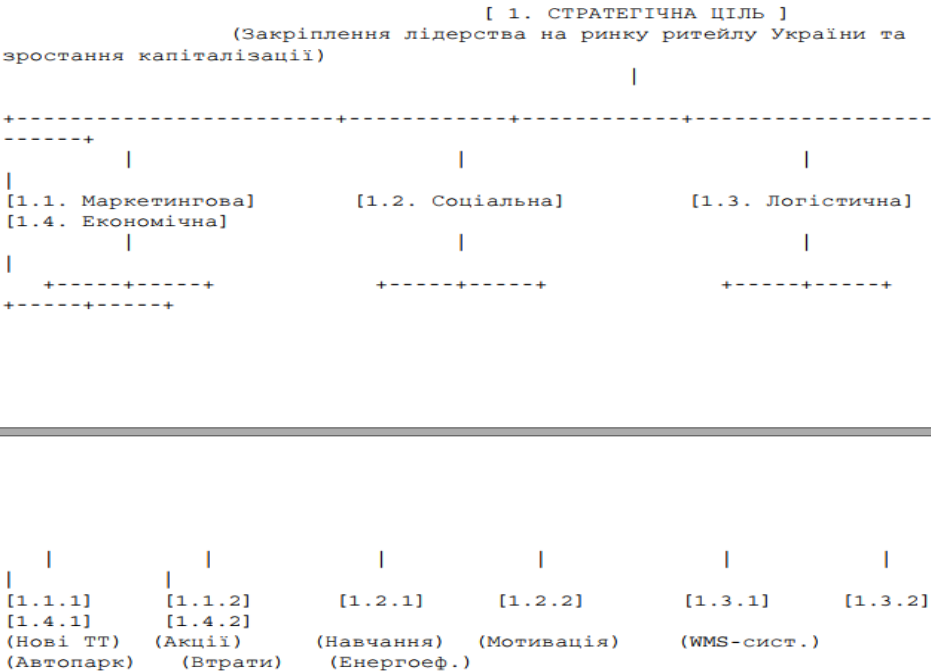
Напря́м діяльності	Продукція (послуги)	Основні споживачі
Роздрібна торгівля (Food & Non-Food)	Продукти харчування, напої, свіжі овочі та фрукти, хлібобулочні вироби, побутова хімія, засоби гігієни, товари для дому.	Широкі верстви населення України (кінцеві споживачі, переважно орієнтовані на раціональне споживання та оптимальне співвідношення "ціна/якість").
Розвиток ВТМ (Власних торгових марок)	Продукція торгових марок «Своя лінія», «Розумний вибір», «De Luxe Foods & Goods Selected».	Покупці мережі, які бажають економити без втрати якості продукції (товари ВТМ дешевші за аналоги на 10–30%).
Електронна комерція (E-commerce)	Послуги онлайн-замовлення товарів через інтернет-магазин, адресна доставка продуктів додому, послуга швидкого самовивозу	Цифровізовані споживачі, молодь, зайняті люди, особи з обмеженою мобільністю.

3. Місія, бачення та стратегічні цілі організації

Стратегічне управління в «АТБ-Маркет» базується на чіткій ієрархії цілей, яка забезпечує сталий розвиток компанії.

Місія	Забезпечувати населення України якісними продуктами харчування та товарами першої необхідності за мінімальними цінами завдяки ефективній організації бізнес-процесів та мінімізації витрат.	
Бачення	Залишатися безумовним лідером українського ритейлу, найбільш інноваційною, доступною та надійною мережею магазинів для кожної української родини.	
1. Стратегічна ціль	Тактичні цілі	Оперативні цілі
Термін: до 2028 р. Виконавці: Рада директорів, Генеральний директор.	1.1. Маркетингова ціль: Збільшення частки ринку у західних та центральних регіонах України. Термін: 12 місяців. Виконавці: Департамент маркетингу.	1.1.1. Відкриття 40 нових магазинів «АТБ» у заданих регіонах. 1.1.2. Проведення щотижневих акцій «Економія» та «7 днів».
	1.2. Соціальна ціль: Розвиток кадрового потенціалу та покращення умов праці. Термін: 12 місяців. Виконавці: HR-департамент.	1.1.3. Оптимізація мобільного додатка для підвищення онлайн-конверсії на 15%. 1.2.1. Підвищення кваліфікації 5000 працівників в інваріантних Центрах навчання АТБ. 1.2.2. Впровадження нової системи нематеріальної мотивації у магазинах.
	1.3. Виробничо-логістична ціль: Модернізація складської інфраструктури та автоматизація логістики. Термін: 18 місяців. Виконавці: Логістичний департамент.	1.3.1. Впровадження нової версії системи управління складом (WMS). 1.3.2. Скорочення часу обробки вантажів на розподільчих центрах на 10%. 1.3.3. Оновлення автопарку на 50 одиниць вантажної техніки.
	1.4. Економіко-фінансова ціль: Зниження рівня операційних витрат на одиницю товарообороту. Терм: 12 місяців. Виконавці: Фінансовий департамент.	1.4.1. Зниження втрат товарів при транспортуванні та зберіганні до рівня менше 0.5%. 1.4.2. Перехід на енергоефективне LED-освітлення у 100% діючих магазинів.

Дерево цілей підприємства (схематичне представлення)



4. Переваги організації на ринку та її конкурентні особливості

Аналіз конкурентного середовища свідчить про високу стійкість позицій компанії завдяки унікальному формату м'якого дискаунтера.

Основні конкуренти	Конкурентна перевага АТБ	Характеристика переваги
Мережа супермаркетів «Сільпо» (Fozzy Group)	Цінова політика (Низькі ціни)	За рахунок великих обсягів закупівель та мінімізації націнок, ціни в «АТБ» на 10-15% нижчі, ніж у класичних супермаркетах.
Мережа магазинів «новий формат» (Novus, Thrash)	Географічна доступність («Магазин біля дому»)	Понад 1200 торгових точок по всій країні. Магазины розташовані всередині спальних районів та на перетині головних транспортних потоків.
Локальні мережі дискаунтерів	Власна логістична система та ВТМ	Наявність потужних власних розподільчих центрів (РЦ) та великого парку вантажних автомобілів дозволяє уникнути посередників і гарантувати постійну наявність товарів.

5. Організаційна структура організації

ТОВ «АТБ-Маркет» використовує **лінійно-функціональну організаційну структуру**. Вона дозволяє поєднувати сувору лінійну підпорядкованість і високу спеціалізацію функціональних підрозділів (маркетинг, фінанси, логістика, кадри), що забезпечує високу швидкість прийняття рішень та ефективний контроль виконання в масштабах великої мережі.



Штатний розклад підприємства (базовий фрагмент на рівні однієї торгової точки)

Структурний підрозділ	Посада	Кількість штатних одиниць	Основні функції
Адміністрація магазину	Керуючий магазином	1	Загальне керівництво магазином, виконання планів продажу, контроль бюджету, взаємодія з перевіряючими органами.
	Адміністратор торгового залу	3	Організація роботи касирів і продавців на зміні, вирішення конфліктних ситуацій з клієнтами, приймання товарів.
Торговий сектор	Продавець-консультант (молодший продавець)	12	Викладка товарів згідно з планами, контроль термінів придатності, актуалізація цінників, консультування покупців.
	Продавець-касир	8	Розрахунково-касове обслуговування покупців, дотримання касової дисципліни, ведення обліку готівки.
Складське господарство	Вантажник-приймальник	4	Розвантаження транспортних засобів, переміщення продукції у складську зону магазину, сортування тари.

Розподіл функцій менеджменту між працівниками

Посада	Функції управління			
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Керуючий магазином	Розробка локальних графіків роботи, бюджетування витрат магазину на місяць.	Розподіл обов'язків на рівні керівників змін, затвердження структури взаємодії підрозділів.	Нарахування премій за виконання KPI магазину, подання нагородження кращих співробітників	Контроль фінансових результатів, інвентаризація залишків, аналіз інкасації.
Адміністратор торгового залу	Планування поточної зміни, графіку перерв персоналу протягом дня.	Організація відкриття/закриття магазину, розподіл персоналу по касових зонах.	Усне заохочення підлеглих на зміні, надання зворотного зв'язку за результатами дня.	Контроль дотримання стандартів обслуговування, чистоти в залі, відповідності цінників.
Продавець-касір	Планування підготовки робочого місця (каси) до початку розрахункових операцій.	Самоорганізація процесу обслуговування черги покупців на касі.	Самомотивація на швидкісне та ввічливе обслуговування для виконання індивідуального KPI.	Контроль залишку розмінної монети, перевірка справжності купюр.

В результаті виконання практичного завдання було досліджено діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» як успішного суб'єкта господарювання на ринку роздрібної торгівлі України. Встановлено, що підприємство демонструє високу ефективність завдяки чіткій ієрархічній побудові системи цілей (дерева цілей), лінійно-функціональній структурі управління, оптимізованій логістиці та стратегічній орієнтації на формат низьких цін (дискаунтер).

Розподіл функцій менеджменту дозволяє підтримувати високі стандарти операційної діяльності, що робить компанію абсолютним лідером у своїй галузі.

3. Аналіз персоналу та документаційного забезпечення управління ТОВ «Торг-Сервіс»

1. *Формування структури та чисельності персоналу апарату управління*

На основі вихідних даних сформовано структуру персоналу загальною чисельністю 30 осіб. Розподіл працівників за функціями управління та їх обґрунтування наведено в таблиці 1.1:

Назва функції управління	Планова чисельність робітників, чол.	Посада працівника відповідно до функції управління
Загальне керівництво діяльністю підприємства	1	Директор
Планування та економічний аналіз діяльності	2	Економіст, Аналітик з продажів
Організація праці та мотивація персоналу	1	Фахівець з організації праці
Бухгалтерський облік і фінансова діяльність	2	Головний бухгалтер, Бухгалтер
Закупівля та постачання товарів	3	Заступник директора з комерційних питань, Менеджер із закупівель, Товарознавець
Управління персоналом	2	Менеджер з персоналу, Інспектор з кадрів
Діловодство та адміністративне забезпечення	1	Секретар
Організація торговельного процесу та складського господарства	16	Адміністратор магазину (3), Старший продавець (3), Продавець-консультант (4), Касир (3), Завідувач складу (1), Комірник (2)
Технічне забезпечення діяльності підприємства	2	Інженер з експлуатації обладнання, Технік
Всього	30	

У Таблиці 1.2 наведено деталізований розподіл за підрозділами та посадовими обов'язками

Функціональний підрозділ	Посада	Чисельність, чол.	Функціональні обов'язки
Функція 1: Загальне керівництво та адміністрування			
Адміністрація	Директор	1	Здійснює загальне керівництво підприємством, затверджує плани діяльності, приймає стратегічні рішення, контролює результати роботи.
	Секретар	1	Організовує документообіг та інформаційне забезпечення діяльності підприємства.
Функція 2: Планування, економічний аналіз та організація праці			
Планово-економічний відділ	Економіст	1	Розробляє плани діяльності підприємства, аналізує фінансово-економічні показники.
	Аналітик з продажів	1	Здійснює аналіз товарообороту, вивчає динаміку продажів та готує звіти.
	Фахівець з орг.праці	1	Організовує робочі процеси, бере участь у розробці систем мотивації персоналу.
Функція 3: Бухгалтерський облік та фінанси			
Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1	Організовує бухгалтерський облік та фінансову звітність.
	Бухгалтер	1	Веде облік господарських операцій
Функція 4: Комерційна діяльність, закупівлі та склад			
Комерційний відділ	Заст. директора з комерційних питань	1	Координує діяльність торговельних підрозділів, контролює закупівлі та продажі.
	Менеджер із закупівель	1	Організовує закупівлю товарів та взаємодіє з постачальниками.
	Товарознавець	1	Контролює асортимент товарів
Складський комплекс	Завідувач складу	1	Організовує роботу складу та облік товарних запасів.
	Комірник	2	Приймає, зберігає та видає товарно-матеріальні цінності.
Функція 5: Управління персоналом			
Відділ кадрів	Менеджер з персоналу	1	Організовує підбір персоналу та адаптацію працівників.
	Інспектор з кадрів	1	Веде кадрову документацію.
Функція 6: Роздрібна торгівля (Мережа магазинів)			
Торговельні точки	Адміністратор магазину	3	Організовує роботу торговельного персоналу конкретної точки.
	Старший продавець	3	Координує роботу продавців-консультантів.
	Продавець-консультант	4	Здійснює обслуговування покупців.

	Касир	3	Проводить розрахунки з покупцями.
Функція 7: Технічне забезпечення			
Технічна служба	Інженер з експлуатації	1	Виконує технічне обслуговування обладнання.
	Технік	1	Контролює технічний стан обладнання.
Разом чисельність персоналу		30	-

2. *Аналіз документаційного забезпечення та побудова оперограми*

У таблиці 1.3 наведено детальну характеристику основних документів, що використовуються в діяльності ТОВ «Торг-Сервіс».

Назва документу	Відповідальний за складання	Періодичність за рік	Суть та призначення документу	Трудомісткість (чол./Г од)	Спосіб обробки	Строк готовності
План товаро-обороту на місяць	Економіст	12	Планування обсягів продажів мережі магазинів	8	Автоматизований	До 25 числа поточного місяця
Заявка на закупівлю товарів	Менеджер із закупівель	52	Формування потреби в товарах у постачальників	2	Автоматизований	Щотижня до вівторка
Договір поставки товарів	Заст. директора з комерційних питань	24	Регулювання правових та комерційних відносин	5	Автоматизований	До початку поставок
Товарно-транспортна накладна	Постачальник / Комірник	300	Облік руху ТМЦ під час транспортування	0.5	Автоматизований	В момент прибуття авто
Прибуткова накладна	Комірник	300	Оприбуткування товарів на склад підприємства	0.5	Автоматизований	День прийняття товару
Видаткова накладна	Завідувач складу	150	Оформлення відпуску товарів зі складу в магазини	0.5	Автоматизований	В момент відвантаження
Звіт про обсяг продажів	Аналітик з продажів	52	Аналіз фактично ї реалізації товарів за тиждень	3	Автоматизований	Щопонеділка до 12:00
Табель обліку робочого часу	Адміністратор магазину/ Інспектор кадрів	12	Фіксація відпрацьованого часу для нарахування ЗП	4	Автоматизований	До 30 числа місяця
Платіжна відомість	Бухгалтер	24	Оформлення виплати заробітної плати авансу/З П	3	Автоматизований	7 та 22 числа щомісяця
Наказ про прийняття на роботу	Інспектор з кадрів	10	Юридичне оформлення трудових відносин	1	Автоматизований	Перший робочий день
Наказ про надання відпустки	Інспектор з кадрів	35	Оформлення щорічних та інших відпусток	0.5	Автоматизований	За 2 тижні до відпустки
Посадова інструкція	Менеджер з персоналу	5	Визначення прав та обов'язків за посадою	4	Автоматизований	При введенні посади
Акт інвентаризації	Завідувач складу /	4	Фіксація фактично ї наявності залишків товарів	12	Автоматизований	Протягом 2 днів після інв.

товарів	Товарознавець					
Службова записка	Будь-який керівник підрозділ у	40	Внутрішня комунікація між відділами	0.5	Вручну / Ел. пошта	За потребою
Наказ з основної діяльності	Секретар (готує) / Директор (затверджує)	20	Введення в дію важливих стратегічних рішень	1.5	Автоматизований	В день прийняття рішення

Таблиця 1.4 Оперограма ключових документів

Умовні позначення руху документів: [С] - Складання/Джерело, [У] - Узгодження, [З] - Затвердження, [В] - Виконання/Ознайомлення.

Назва документа та етапи руху	Економіст	Менеджер із закупівель	Інспектор з кадрів	Заст. директора	Директор	Працівник / Магазин
1. План товарообороту на місяць						
Розробка та формування проекту плану	[С]	-	-	-	-	-
Попереднє комерційне узгодження		-	-	[У]	-	-
Затвердження керівником	-	-	-		[З]	-
Передача на виконання в підрозділи	-	-	-	-		[В]
2. Заявка на закупівлю товарів						
Формування потреби на основі залишків	-	[С]	-	-	-	-
Узгодження обсягів фінансування	-		-	[У]	-	-
Затвердження закупівлі	-	-	-		[З]	-
3. Наказ про прийняття працівника на роботу						
Підготовка проекту наказу за документами	-	-	[С]	-	-	-
Підписання наказу керівником	-	-		-	[З]	-
Ознайомлення під підпис	-	-		-	-	[В]

3. Розподіл відповідальності між працівниками (Матриця відповідності)

Умовні позначення для побудови Матриці: **ПВ** – первинна відповідальність (відповідає за процес загалом); **ВВ** – вторинна відповідальність (бере участь, погоджує); **В** – безпосередній виконавець роботи.

Перелік робіт	Директор	Заст. директора з комерц. питань	Економіст / Аналітик	Гол. бухгалтер	Менеджер з перс. / Кадри	Менеджер ззак уп. / Склад	Торг. персонал
Прийняття стратегічних рішень	ПВ	ВВ	ВВ	ВВ	-	-	-
Планування товарообороту	ВВ	ВВ	ПВ	-	-	В	-
Аналіз результатів продажів	ВВ	ВВ	ПВ	-	-	-	В
Організація закупівлі товарів	-	ВВ	-	-	-	ПВ	-
Контроль товарних запасів	-	ВВ	ВВ	-	-	ПВ	В
Організація приймання товарів	-	-	-	-	-	ПВ	В
Організація продажу товарів	-	ВВ	-	-	-	-	ПВ
Підбір персоналу	ВВ	-	-	-	ПВ	-	-
Ведення кадрової документації	-	-	-	-	ПВ	-	-
Нарахування заробітної плати	ВВ	-	ВВ	ПВ	ВВ	-	-
Проведення інвентаризації	ВВ	ВВ	-	ВВ	-	ПВ	В
Підготовка управлінської звітності	ВВ	ВВ	ПВ	ВВ	-	-	-
Технічне обслуговуван- ня обладнання	-	-	-	-	-	ПВ (Інж)	В (Технік)

Завдяки раціональному розподілу обов'язків між 30 працівниками вдалося повністю охопити всі 9 ключових функцій управління підприємством.

Побудована оперограма чітко демонструє лінійні та функціональні зв'язки під час руху комерційної та кадрової документації. Матриця відповідності дозволяє уникнути дублювання обов'язків, закріплюючи

первинну відповідальність за конкретними посадовими особами, що значно покращує керованість торговельної мережі.

4. Проведення аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства

Аналіз факторів безпосереднього оточення підприємства за моделлю «П'яти сил» М. Портера

1. Ідентифікація чинників зміни характеру впливу конкурентних сил

Для проведення дослідження було обрано підприємство, що функціонує в секторі виробництва високоякісних споживчих товарів. Відповідно до методології Майкла Портера, для кожної з п'яти сил конкуренції виокремлено по 5 ключових чинників, що зумовлюють посилення або послаблення її тиску на організацію.

Сили, що входять у модель (А)	Чинники зміни характеру впливу (Б)
1. Погроза появи товарів-субститутів (замінників)	Ф1.1. Динаміка цін на товари-замінники на суміжних ринках
	Ф1.2. Схильність та готовність споживачів до переключення на альтернативи
	Ф1.3. Вартість та технологічна складність переходу споживача на субститути
	Ф1.4. Рівень інновацій та поява принципово нових рішень у галузі
	Ф1.5. Співвідношення «ціна / якість» замінників порівняно з оригіналом
2. Погроза появи нових конкурентів	Ф2.1. Висота бар'єрів входу до галузі (первісні капіталовкладення)
	Ф2.2. Ефект масштабу та переваги за витратами існуючих гравців
	Ф2.3. Доступність ключових каналів дистрибуції для нових компаній
	Ф2.4. Державна регуляторна політика, ліцензування та сертифікація
	Ф2.5. Ступінь лояльності споживачів до вже сформованих брендів
3. Спроможність покупців диктувати свої умови	Ф3.1. Концентрація покупців та частка великих замовників у загальному обсязі збуту
	Ф3.2. Рівень поінформованості клієнтів про ринкові ціни та альтернативи
	Ф3.3. Цінова еластичність попиту на продукцію підприємства
	Ф3.4. Наявність широкого вибору альтернативних постачальників для покупця
	Ф3.5. Можливість зворотного вертикального інтегрування покупців
4. Спроможність постачальників диктувати свої	Ф4.1. Концентрація ринку постачальників сировини та матеріалів

умови	Ф4.2. Унікальність, специфічність або дефіцитність сировинних компонентів
	Ф4.3. Високі витрати підприємства на зміну поточного постачальника
	Ф4.4. Наявність та доступність альтернативних замінників сировини
	Ф4.5. Загроза прямої вертикальної інтеграції постачальників у галузь
5. Суперництво між конкурентами усередині галузі	Ф5.1. Кількість прямих конкурентів та темпи зростання ринкового сегмента
	Ф5.2. Ступінь диференціації продукції та унікальність пропозицій
	Ф5.3. Висота бар'єрів виходу з галузі (ліквідаційна вартість активів)
	Ф5.4. Частка постійних витрат у структурі собівартості продукції
	Ф5.5. Рівень завантаження виробничих потужностей конкурентів

2. Експертне оцінювання та метод рангової кореляції

Для оцінки ступеня впливу чинників було залучено групу з 10 експертів ($m = 10$). Ранжування проводилося за принципом: ранг 1 присвоюється чиннику з найбільшим рівнем впливу на стратегічну позицію підприємства. Нижче наведено результати анкетування для найбільш критичної сили — *Суперництва між конкурентами усередині галузі*.

Чинники галузевої конкуренції	Експерти (j)										
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E 10	Сума рангів (R _i)
Ф 5.1. Кількість конкурентів та темпи зростання	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	12
Ф 5.2. Ступінь диференціації продукції	2	2	3	2	2	1	3	3	2	2	22
Ф 5.3. Висота бар'єрів виходу з галузі	3	3	1	4	3	4	2	4	4	3	31
Ф 5.4. Частка постійних витрат у структурі	4	4	5	3	4	5	4	2	5	5	41
Ф 5.5. Рівень завантаження потужностей	5	5	4	5	5	3	5	5	3	4	44

3. Математичний розрахунок узгодженості (Коефіцієнт конкордації Кендалла)

4.

Для оцінки статистичної достовірності експертного консенсусу проведемо розрахунок за наведеними у завданні формулами:

5. Кількість об'єктів ранжування: $n = 5$

6. Кількість експертів: $m = 10$

7. Загальна сума рангів: $12 + 22 + 31 + 41 + 44 = 150$

8. Середній ранг у ряду: $T_{cp} = 150 / 5 = 30$

Розрахунок суми квадратів відхилень (S):

$$S = (12 - 30)^2 + (22 - 30)^2 + (31 - 30)^2 + (41 - 30)^2 + (44 - 30)^2$$

$$S = (-18)^2 + (-8)^2 + (1)^2 + (11)^2 + (14)^2 \quad S = 324 + 64 + 1 + 121 + 196 = 706$$

Обчислення коефіцієнта конкордації Кендалла (W):

$$W = (12 * S) / (m^2 * (n^3 - n))$$

$$W = (12 * 706) / (10^2 * (5^3 - 5))$$

$$W = 8472 / (100 * 120) = 8472 / 12000 = 0.706$$

Значення $W = 0.706$ вказує на високий рівень узгодженості думок експертів (шкала Кендалла трактує значення > 0.7 як стійку згоду). Гіпотеза про випадковий характер розподілу відхиляється, оскільки розраховане значення критерію Пірсона χ^2 -квадрат значно перевищує табличне критичне значення для ступенів свободи $df = 4$.

4. Зведена оцінка ринкових позицій підприємства та загальні висновки

На основі аналогічних розрахунків для решти груп чинників було сформовано підсумковий рейтинг впливу кожної з п'яти сил Портера на діяльність досліджуваного підприємства:

Ранг	Конкурентна сила за М. Портером	Зведена сума рангів	Пріоритетний чинник впливу
1	Суперництво між конкурентами усередині галузі	12.0	Кількість та експансія прямих конкурентів
2	Спроможність покупців диктувати свої умови	16.5	Концентрація великих замовників
3	Погроза появи нових конкурентів	24.0	Високі бар'єри первісних інвестицій
4	Спроможність постачальників диктувати умови	33.5	Наявність альтернативних джерел сировини
5	Погроза появи товарів-субститутів (замінників)	42.0	Низька схильність клієнтів до переключення

Загальний стратегічний висновок:

1. За результатами економетричного аналізу встановлено, що найбільшу загрозу для ринкової позиції підприємства становить внутрішньогалузева конкуренція (ранг 1) та тиск з боку покупців (ранг 2). Ринок характеризується високою щільністю гравців, що вимагає від компанії безперервного посилення диференціації свого продукту та впровадження інноваційних рішень.

2. Найменш вираженою є загроза появи товарів-субститутів (ранг 5), оскільки продукція компанії має високу унікальність, а споживачі демонструють сталу лояльність до бренду.

3. З урахуванням отриманих результатів, підприємству рекомендовано фокусуватися на стратегії диференціації та оптимізації взаємовідносин з ключовими клієнтами для нівелювання їхнього диктату.

5. Зовнішні ресурси цифрової освітньої екосистеми

Індивідуальне завдання з оформленим списком використаних джерел

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ. ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ

У сучасному світі зміни стали невід'ємною складовою розвитку будь-якої організації. Вони відбуваються настільки швидко, що підприємства, які ще кілька років тому були успішними, сьогодні можуть втрачати свої конкурентні переваги лише через небажання або неспроможність адаптуватися до нових умов. Глобалізація, цифровізація, розвиток інформаційних технологій, економічні кризи, зміни у поведінці споживачів та стрімкий розвиток штучного інтелекту змушують керівників переглядати підходи до управління. Саме тому питання управління змінами сьогодні є одним із найважливіших напрямів сучасного менеджменту.

На мою думку, сьогодні недостатньо бути лише хорошим адміністратором або професіоналом у своїй галузі. Сучасний менеджер повинен передбачати можливі ризики, своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища та вміти переконати працівників підтримати нові рішення. Саме люди є головною рушійною силою будь-яких змін, а тому навіть найкраща стратегія може виявитися неефективною, якщо персонал не буде готовий її прийняти.

Практика діяльності міжнародних компаній показує, що значна частина проєктів із впровадження змін завершується невдачею не через фінансові труднощі чи технічні проблеми, а саме через людський фактор. Працівники часто бояться втратити звичний спосіб роботи, сумніваються у власних можливостях або не розуміють, навіщо необхідні зміни. Саме тому успішний керівник повинен не лише розробити ефективний план реформування організації, а й створити атмосферу довіри, відкритої комунікації та підтримки.

Актуальність теми полягає в тому, що сьогодні практично кожна організація незалежно від сфери діяльності стикається з необхідністю постійно вдосконалювати свою діяльність. Від того, наскільки професійно буде організований процес управління змінами, залежить ефективність роботи підприємства, його фінансова стійкість, рівень конкурентоспроможності та здатність до подальшого розвитку.

Метою цього есе є дослідження сутності управління змінами, визначення причин виникнення опору змінам, аналіз сучасних моделей управління змінами та характеристика найбільш ефективних способів подолання опору персоналу.

1. Сутність управління змінами

У науковій літературі існує багато визначень поняття «управління змінами», однак усі вони мають спільну ідею: це цілеспрямований процес планування, організації, впровадження та закріплення змін, спрямований на підвищення ефективності діяльності організації. Йдеться не лише про технічне впровадження нових процесів або технологій, а насамперед про роботу з

людьми, адже саме персонал визначає успіх або невдачу будь-яких реформ.

На мою думку, управління змінами слід розглядати як комплексний процес, що поєднує стратегічне мислення, лідерство, комунікацію, мотивацію та постійний аналіз результатів. Керівник повинен не лише визначити необхідність змін, а й пояснити працівникам їхню важливість, показати перспективи розвитку та допомогти адаптуватися до нових умов роботи.

Залежно від причин виникнення зміни можуть бути плановими або вимушеними. Планові зміни здійснюються відповідно до довгострокової стратегії розвитку підприємства. Наприклад, компанія може заздалегідь планувати вихід на міжнародний ринок, модернізацію виробництва або цифрову трансформацію бізнес-процесів. Вимушені зміни, навпаки, виникають під впливом непередбачуваних обставин: економічної кризи, пандемії, змін у законодавстві, появи нових конкурентів або технологічних інновацій.

Окрему увагу необхідно приділити видам організаційних змін. У сучасній теорії менеджменту виділяють стратегічні, структурні, технологічні, кадрові та культурні зміни.

Стратегічні зміни пов'язані зі зміною довгострокових цілей підприємства, освоєнням нових ринків або зміною бізнес-моделі. Структурні зміни передбачають реорганізацію системи управління, створення нових підрозділів або оптимізацію організаційної структури. Технологічні зміни пов'язані із впровадженням сучасного обладнання, цифрових платформ, автоматизації виробництва та використання штучного інтелекту. Кадрові зміни стосуються системи мотивації, розвитку персоналу, підвищення кваліфікації та зміни корпоративної культури. Саме культурні зміни вважаються найбільш складними, адже вони безпосередньо впливають на цінності, поведінку та мислення працівників.

На мою думку, успішне управління змінами неможливе без формування культури безперервного розвитку. Організації, які заохочують навчання, підтримують інновації та створюють умови для професійного зростання працівників, значно легше адаптуються до нових викликів і швидше досягають поставлених цілей.

2. Причини необхідності організаційних змін

Будь-яка організація функціонує у середовищі, яке постійно змінюється. Саме тому навіть стабільні підприємства змушені регулярно переглядати власні підходи до роботи. Однією з головних причин змін є розвиток інформаційних технологій. Автоматизація процесів, використання штучного інтелекту, хмарних сервісів та цифрових платформ дозволяють компаніям значно підвищити ефективність роботи. Водночас організації, які не впроваджують сучасні технології, поступово втрачають конкурентні позиції.

Не менш важливим фактором є зростання конкуренції. Поява нових компаній, зміна потреб клієнтів, глобалізація економіки та швидкий розвиток міжнародних ринків змушують підприємства постійно вдосконалювати продукцію, покращувати якість послуг та шукати нові конкурентні переваги.

Ще однією причиною є зміни всередині самої організації. Збільшення

кількості працівників, відкриття нових філій, зміна керівництва або корпоративної стратегії також потребують перегляду існуючих процесів управління. Якщо підприємство не адаптує свою структуру до нових умов, ефективність роботи поступово знижується.

Отже, зміни вже давно перестали бути винятковою подією. Сьогодні вони є постійним процесом, без якого неможливо забезпечити стабільний розвиток організації. Саме тому менеджер повинен не боятися змін, а навчитися професійно ними управляти.

3. Сучасні моделі управління змінами

Управління змінами є складним і багатоетапним процесом, тому протягом останніх десятиліть науковці та практики розробили низку моделей, які допомагають керівникам ефективно планувати й реалізовувати організаційні зміни. Незважаючи на відмінності між ними, усі моделі мають спільну мету — забезпечити успішне впровадження нововведень із мінімальним рівнем ризику та опору з боку працівників.

На мою думку, універсальної моделі управління змінами не існує. Вибір конкретного підходу залежить від масштабу змін, особливостей організації, корпоративної культури та рівня готовності персоналу до трансформації.

3.1. Модель Курта Левіна

Однією з перших і водночас найвідоміших моделей управління змінами є модель американського психолога Курта Левіна. Незважаючи на те, що вона була розроблена ще у XX столітті, її принципи залишаються актуальними й сьогодні.

Левін запропонував розглядати процес змін як три послідовні етапи.

Перший етап — «розморожування» (Unfreeze). Його головна мета полягає у підготовці працівників до майбутніх змін. Саме на цьому етапі керівник повинен пояснити, чому існуючі методи роботи вже не забезпечують бажаного результату. Важливо сформулювати усвідомлення необхідності змін та зменшити психологічний бар'єр перед невідомістю.

Другий етап — «зміна» (Change). Це період безпосереднього впровадження нових процесів, технологій або принципів роботи. Працівники проходять навчання, освоюють нові інструменти та поступово адаптуються до нових умов діяльності. Саме в цей момент менеджер має бути максимально залученим до процесу, підтримувати колектив і швидко реагувати на труднощі.

Третій етап — «заморожування» (Refreeze). Його метою є закріплення нової моделі поведінки. Якщо після впровадження змін організація повертається до старих методів роботи, весь процес втрачає сенс. Саме тому нові правила повинні стати частиною корпоративної культури, системи мотивації та повсякденної діяльності підприємства.

На мою думку, перевагою моделі Левіна є її простота та логічність. Вона добре підходить для невеликих підприємств або окремих проєктів, де зміни мають чітко визначений початок і завершення. Водночас сучасний бізнес розвивається настільки швидко, що процес змін часто є безперервним. Саме

тому деякі дослідники вважають, що третій етап («заморожування») потребує переосмислення, адже організації повинні бути готовими до постійних трансформацій.

3.2. Модель восьми кроків Джона Коттера

Однією з найавторитетніших сучасних концепцій є модель професора Гарвардської школи бізнесу Джона Коттера. На відміну від Левіна, Коттер розглядає зміни значно детальніше та описує вісім послідовних етапів їх реалізації.

Першим кроком є створення відчуття терміновості. Працівники повинні зрозуміти, що відмова від змін може призвести до серйозних негативних наслідків для організації.

Наступним етапом є формування команди змін. Керівник не здатний реалізувати масштабний проєкт самостійно, тому необхідно залучити авторитетних співробітників, які підтримуватимуть реформу та стануть прикладом для інших.

Третім кроком є розроблення чіткого бачення майбутнього. Працівники повинні зрозуміти, якою стане організація після завершення трансформації та які переваги це принесе.

Після цього керівництво має постійно комунікувати із колективом, демонструвати власну підтримку змін, усувати бар'єри, заохочувати працівників до активної участі, створювати короткострокові успіхи та поступово закріплювати досягнуті результати.

Особливо важливою, на мою думку, є ідея короткострокових перемог. Коли працівники бачать перші позитивні результати, рівень довіри до керівництва значно зростає, а опір поступово зменшується. Саме цей принцип часто дозволяє успішно завершити масштабні трансформаційні проєкти.

3.3. Модель ADKAR

Останніми роками широкого поширення набула модель ADKAR, розроблена міжнародною консалтинговою компанією Prosci. Її особливість полягає в тому, що основна увага приділяється не організації загалом, а кожному окремому працівнику.

Назва моделі складається з перших літер п'яти ключових елементів:

- Awareness — усвідомлення необхідності змін;
- Desire — бажання підтримати зміни;
- Knowledge — знання про те, як діяти;
- Ability — практичне вміння застосовувати нові знання;
- Reinforcement — закріплення отриманих результатів.

Головною перевагою цієї моделі є те, що вона враховує психологічні особливості людини. Недостатньо просто провести навчання персоналу. Якщо працівник не розуміє, навіщо потрібні зміни, або не має внутрішньої мотивації, ефективність реформ буде значно нижчою.

Саме тому модель ADKAR широко використовується під час цифрової трансформації підприємств, впровадження нових інформаційних систем та

автоматизації бізнес-процесів.

3.4. Модель McKinsey 7S

Ще одним популярним підходом є модель McKinsey 7S. Вона базується на тому, що успішні зміни можливі лише за умови одночасного розвитку семи взаємопов'язаних складових організації.

До них належать:

- стратегія (Strategy);
- структура (Structure);
- системи управління (Systems);
- персонал (Staff);
- стиль керівництва (Style);
- професійні навички (Skills);
- спільні цінності (Shared Values).

На відміну від попередніх моделей, McKinsey 7S дозволяє комплексно оцінити стан організації. Якщо хоча б один із цих елементів не відповідає новій стратегії розвитку, процес змін може втратити ефективність.

Наприклад, підприємство може закупити сучасне обладнання, але не навчити персонал працювати з ним. У такому випадку технологічні зміни не дадуть очікуваного результату. Аналогічно нова стратегія не принесе успіху, якщо корпоративна культура залишатиметься орієнтованою на старі принципи роботи.

3.5. Порівняння моделей управління змінами

Проаналізувавши зазначені моделі, можна зробити висновок, що кожна з них має власні переваги та сферу застосування.

Модель Левіна є зрозумілою та простою, тому добре підходить для невеликих організацій або локальних змін.

Модель Коттера доцільно використовувати під час масштабних стратегічних перетворень, коли необхідно залучити значну кількість працівників і забезпечити ефективне лідерство.

ADKAR найбільше орієнтована на психологічну готовність персоналу, тому вона особливо ефективна під час цифрової трансформації, автоматизації та впровадження нових інформаційних технологій.

Модель McKinsey 7S є універсальним інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити готовність усієї організації до змін.

На мою думку, сучасні компанії дедалі частіше поєднують елементи кількох моделей. Такий комплексний підхід дозволяє врахувати як стратегічні цілі підприємства, так і інтереси працівників, що значно підвищує ймовірність успішного впровадження змін.

4. Опір змінам та шляхи його подолання

4.1. Сутність опору змінам

Незважаючи на те, що зміни є необхідною умовою розвитку будь-якої організації, на практиці вони майже завжди супроводжуються певним опором з боку працівників. Це природна реакція людини на невизначеність, адже зміни порушують звичний порядок роботи, змушують освоювати нові навички та виходити із зони комфорту. Саме тому керівник повинен сприймати опір не як прояв недисциплінованості чи небажання працювати, а як закономірне явище, яке потребує грамотного управління.

На мою думку, однією з найбільших помилок керівників є спроба боротися не з причинами опору, а з його проявами. Якщо працівники відкрито висловлюють невдоволення, це ще не означає, що вони виступають проти розвитку компанії. Найчастіше люди прагнуть отримати відповіді на прості запитання: що зміниться, як це вплине на їхню роботу, чи не втратять вони свої робочі місця та чи зможуть успішно адаптуватися до нових вимог.

4.2. Причини виникнення опору змінам

Причини опору можуть бути різними, однак більшість із них пов'язана з психологічними особливостями людини та організаційними факторами.

Однією з найпоширеніших причин є **страх перед невідомістю**. Людина схильна відчувати дискомфорт у ситуаціях, коли не має достатньої інформації про майбутнє. Якщо керівництво не пояснює цілей і наслідків змін, працівники починають самостійно шукати відповіді, що часто призводить до появи чуток і недовіри.

Іншою важливою причиною є **страх втрати стабільності**. Працівники можуть хвилюватися, що зміни призведуть до скорочення персоналу, зменшення заробітної плати, втрати авторитету або збільшення навантаження. Навіть якщо керівництво не планує таких заходів, відсутність відкритої комунікації створює простір для негативних припущень.

Не менш важливим фактором є недостатній рівень професійної підготовки. У сучасних умовах цифрової трансформації багато працівників побоюються, що не зможуть швидко освоїти нові технології або сучасне програмне забезпечення. Через це вони можуть несвідомо виступати проти впровадження інновацій.

Ще однією причиною є недовіра до керівництва. Якщо працівники мають негативний досвід попередніх реформ або вважають, що керівники не враховують їхню думку, рівень підтримки нових проєктів буде значно нижчим.

На мою думку, саме якісна комунікація є тим фактором, який дозволяє усунути більшість зазначених причин ще до початку впровадження змін.

4.3. Форми прояву опору

Опір може бути відкритим і прихованим.

Відкритий опір проявляється у формі критики рішень керівництва, відмови виконувати нові вимоги, конфліктів, протестів або звільнення

працівників.

Такий вид опору легко помітити, тому керівництво може оперативно реагувати на ситуацію.

Набагато небезпечнішим є прихований опір. Працівники формально погоджуються із новими правилами, однак навмисно затягують виконання завдань, ігнорують нові процедури, поширюють негативні чутки або демонструють байдужість до результатів роботи. Подібна поведінка поступово знижує ефективність усієї організації.

Саме прихований опір часто стає головною причиною невдалого впровадження організаційних змін, адже керівництво може тривалий час навіть не усвідомлювати масштабу проблеми.

4.4. Методи подолання опору змінам

Досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що повністю уникнути опору практично неможливо. Проте його можна значно зменшити за допомогою грамотної управлінської політики.

Першим і найважливішим методом є **відкрита комунікація**. Працівники повинні своєчасно отримувати достовірну інформацію щодо причин, цілей та очікуваних результатів змін. Відвертий діалог значно знижує рівень невизначеності та підвищує довіру до керівництва.

Другим важливим інструментом є **залучення персоналу до процесу прийняття рішень**. Якщо працівники можуть висловити власні пропозиції та вплинути на реалізацію проєкту, вони значно більше підтримують зміни, адже відчувають особисту відповідальність за кінцевий результат.

Важливу роль відіграє **навчання персоналу**. Нові технології або методи роботи часто викликають страх лише тому, що люди не знають, як ними користуватися. Проведення тренінгів, семінарів та індивідуального наставництва дозволяє швидко підвищити рівень компетентності працівників.

Не менш важливою є **мотивація**. Керівник повинен показати працівникам, які переваги вони отримають після завершення змін. Це може бути професійний розвиток, підвищення заробітної плати, нові можливості кар'єрного зростання або покращення умов праці.

Особливе значення має **лідерство керівника**. Працівники насамперед оцінюють не офіційні накази, а поведінку свого керівника. Якщо менеджер сам підтримує зміни, дотримується нових правил і демонструє впевненість у результаті, колектив набагато швидше сприймає нововведення.

На мою думку, найкращі результати дає комплексне використання всіх зазначених методів. Неможливо вирішити проблему лише навчанням або лише матеріальним стимулюванням. Успішне управління змінами потребує поєднання професійного лідерства, відкритої комунікації, підтримки персоналу та створення атмосфери довіри.

4.5. Практичні приклади управління змінами

Одним із найвідоміших прикладів успішного управління змінами є компанія Microsoft. Після призначення нового генерального директора компанія

змінити корпоративну культуру, відмовившись від внутрішньої конкуренції між підрозділами на користь співпраці та спільного розвитку. Значна увага була приділена навчанню працівників, відкритій комунікації та розвитку культури безперервного навчання. У результаті компанія не лише успішно здійснила цифрову трансформацію, а й значно зміцнила свої позиції на світовому ринку.

Іншим прикладом є Netflix. Компанія постійно адаптується до змін ринку, активно впроваджує нові технології та аналізує потреби своїх користувачів. Однією з причин її успіху є висока довіра між керівництвом і працівниками, прозора система прийняття рішень та готовність швидко експериментувати.

Українські підприємства також дедалі активніше впроваджують зміни. Особливо це стало помітно після переходу багатьох компаній на дистанційний або гібридний формат роботи. Незважаючи на труднощі, більшість організацій змогла адаптуватися завдяки розвитку цифрових сервісів, онлайн-комунікації та підвищенню цифрової грамотності працівників.

5. Власний аналіз проблеми управління змінами

Під час опрацювання наукової літератури я дійшов висновку, що управління змінами є не стільки технічним або адміністративним процесом, скільки процесом управління людьми. Будь-які сучасні технології, інноваційне обладнання чи нові методи роботи не дадуть очікуваного результату, якщо працівники не будуть готові їх прийняти. Саме тому ефективний менеджер повинен однаково добре розуміти як економічні аспекти діяльності підприємства, так і психологію поведінки персоналу.

На мою думку, сьогодні багато керівників припускаються однакової помилки — вони концентруються виключно на досягненні економічних показників і недостатньо уваги приділяють комунікації з колективом. Працівники часто дізнаються про майбутні зміни вже після прийняття рішення керівництвом, коли можливості вплинути на процес практично немає. У такій ситуації природною реакцією стають недовіра, невпевненість і опір.

Вважаю, що сучасний керівник повинен бути насамперед лідером, який здатний пояснити колективу необхідність змін, вислухати пропозиції працівників і створити атмосферу взаємної довіри. Якщо люди відчувають, що їхня думка враховується, вони значно активніше підтримують нововведення та беруть участь у їх реалізації.

Особливої актуальності проблема управління змінами набула в останні роки. Пандемія COVID-19, розвиток цифрових технологій, поширення дистанційної роботи, активне використання штучного інтелекту та нестабільна економічна ситуація змусили організації швидко адаптуватися до нових умов. Успішними стали саме ті підприємства, які змогли оперативно перебудувати бізнес-процеси та підтримати своїх працівників у період невизначеності.

Я також вважаю, що в майбутньому значення управління змінами лише зростатиме. Темпи розвитку технологій постійно прискорюються, тому організаціям доведеться змінюватися значно частіше, ніж раніше. Це означає, що одним із найважливіших професійних умінь сучасного менеджера стане здатність працювати в умовах постійної невизначеності, швидко приймати

рішення та мотивувати колектив до безперервного розвитку.

На мою думку, ефективне управління змінами повинно ґрунтуватися на трьох ключових принципах:

- відкритості та чесній комунікації між керівництвом і працівниками;
- постійному професійному розвитку персоналу;
- формуванні корпоративної культури, яка підтримує інновації та готовність до змін.

Лише поєднання цих принципів дозволить організації не лише успішно впроваджувати окремі проекти, а й забезпечити довгостроковий сталий розвиток.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що управління змінами є одним із найважливіших напрямів сучасного менеджменту. Постійні зміни зовнішнього середовища, розвиток цифрових технологій, глобалізація економіки та зростання конкуренції змушують організації швидко адаптуватися до нових умов діяльності.

У процесі роботи було встановлено, що ефективне управління змінами передбачає не лише розроблення стратегії розвитку підприємства, а й комплексну роботу з персоналом. Саме люди залишаються головним чинником успіху будь-яких організаційних перетворень. Тому особливого значення набувають комунікація, мотивація, навчання працівників та формування корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення.

Проведений аналіз моделей Курта Левіна, Джона Коттера, ADKAR та McKinsey 7S показав, що кожна з них має власні переваги й може ефективно застосовуватися залежно від конкретної ситуації. На практиці найкращих результатів досягають організації, які поєднують різні підходи та враховують як стратегічні цілі підприємства, так і психологічні особливості працівників.

Не менш важливим є питання подолання опору змінам. Доведено, що опір є природною реакцією людини на невизначеність, а тому його не слід розглядати виключно як негативне явище. Навпаки, своєчасне виявлення причин опору дозволяє керівнику вдосконалити процес упровадження змін і підвищити його ефективність.

На мою думку, сучасний менеджер повинен не лише приймати управлінські рішення, а й бути справжнім лідером, який здатний об'єднати колектив навколо спільної мети, підтримати працівників у період трансформації та створити умови для їхнього професійного розвитку. Саме такий підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації та її успішне функціонування в умовах постійних змін.

Список використаних електронних джерел

1. Harvard Business Review. <https://hbr.org>
2. Kotter. Leading Change. <https://www.kotterinc.com>
3. Prosci – Change Management Resources. <https://www.prosci.com>
4. McKinsey & Company. People & Organizational Performance. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance>
5. OECD. <https://www.oecd.org>

6. World Economic Forum. <https://www.weforum.org>
7. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
8. PwC Global. <https://www.pwc.com>
9. Forbes. Leadership. <https://www.forbes.com>
10. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu>
11. Наукова бібліотека ім. В. І. Вернадського. <https://www.nbuiv.gov.ua>
12. Національна бібліотека України. <https://nlu.org.ua>
13. Міністерство освіти і науки України. <https://mon.gov.ua>
14. Науковий журнал «Економіка та суспільство». <https://economyandsociety.in.ua>
15. ResearchGate. <https://www.researchgate.net>

Скрін сертифікату Неформальна освіта. Курс "Академічна доброчесність в університеті")



147518

СЕРТИФІКАТ
підтверджує, що

Ігор Коваленко

пройшов(ла) курс «Академічна доброчесність в університеті»

обсягом 03 години 00 хвилин, що становить 0.1 кредит(ів) ЄКТС

Викладач:

Сергій Квіт, директор Центру
забезпечення якості освіти
Національного університету «Києво-
Могилянська академія», доктор
філологічних наук, PhD, професор
НаУКМА



ELIBUKR



МІЖНАРОДНИЙ
ФОНД
ВІДРОДЖЕННЯ

24 Червня 2026