

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Удовікова Вікторія Олександрівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Болотова Тетяна Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2025

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

Марина МЕЛЬНИЧУК

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 12.06.2025 р. № 13

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Тетяна БОЛОТОВА

Нормоконтролер,
викладач

Наталія ПОСТОЛЬНА

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

Тетяна БОЛОТОВА

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка

Вікторія УДОВІКОВА

Підсумкова оцінка: А / 96 (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Наталія КУРИЛОВА

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачці групи МБ-21 Удовіковій Вікторії Олександрівні

1. **Тема роботи:** Управління змінами в менеджменті торговельного підприємства

Тему затверджено наказом директора від 31.10.2024 р. № 211-О.

2. **Термін подання завершеної роботи до циклової комісії** – 13.06.2025 р.

3. **Графік виконання роботи**

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11.-16.11.2024
Розділ 1 Теоретичні аспекти управління змінами на підприємстві	18.11.-14.12.2024
Розділ 2 Аналіз діяльності ТК «БеркутБуд» з управління змінами	03.02.-01.03.2025
Нормоконтроль 1	03.03.-08.03.2025
Розділ 3 Удосконалення стратегії управління змінами на торговельному підприємстві	10.03.-10.05.2025
Висновки	26.05.-28.05.2025
Список використаних джерел	29.05.-31.05.2025
Подання завершеної роботи керівнику	02.06.–04.06.2025
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	05.06.2025
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	06.06.2025
Нормоконтроль 2	09.06.–10.06.2025
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	11.06.–12.06.2025

4. **Методичні вказівки щодо виконання**

В першому розділі необхідно проаналізувати існуючі підходи до визначення поняття та сутності змін, Визначити основні типи змін та надати їх характеристику.

В другому розділі навести аналіз системи управління торговельного комплексу «БеркутБуд» та аналіз управління змінами в ТК «БеркутБуд».

В третьому розділі розробити впровадження CRM-системи для ТК «БеркутБуд» та провести оцінку ефективності системи управління змінами, запропонованої для ТК «БеркутБуд»

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
Тетяна БОЛОТОВА

«04» листопада 2025 р.

Завдання отримав

Здобувачка
Вікторія УДОВІКОВА

«04» листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 50 с., 3 рис., 24 табл., 38 джерел.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління змінами на підприємстві.

Предмет дослідження – система стратегічного управління змінами на торговельному підприємстві.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – торговий комплекс «БеркутБуд».

Мета роботи – розробка та впровадження ефективної системи стратегічного управління змінами для підприємства торговельної сфери.

Методи дослідження – економічний аналіз, економіко-математичне моделювання, системний підхід, графічне моделювання, експертні оцінки.

Практична значимість роботи визначається тим, що розроблені рекомендації щодо впровадження CRM-системи можуть бути використані підприємствами торговельної сфери для підвищення адаптивності до змін та покращення ефективності управлінських процесів.

Розглянуто теоретичні підходи до управління змінами, проведено аналіз діяльності ТК «БеркутБуд», охарактеризовано діючу систему управління, розроблено рекомендації щодо впровадження CRM-системи відповідно до моделі змін Курта Левіна та здійснено оцінку її ефективності.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, СТРАТЕГІЯ, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, CRM-СИСТЕМА, АДАПТАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Qualification paper: 50 pages, 3 figures, 24 tables, 38 sources.

Object of the research: the enterprise's strategic change management process.

Subject of the research: the system of strategic change management at a retail enterprise.

The enterprise used as a case study is BerkutBud Trading Complex. The paper aims to develop and implement an effective strategic change management system for a retail enterprise.

Research methods – economic analysis, economic and mathematical modelling, systems approach, graphical modelling, expert assessments. The paper's practical significance is defined by the applicability of the proposed CRM system implementation strategy for improving change adaptability and managerial effectiveness in retail enterprises.

The paper examines theoretical approaches to change management, analyzes Berkutbud's activities, evaluates its current management system, provides recommendations for implementing a CRM system based on Kurt Lewin's change model, and assesses its effectiveness.

CHANGE MANAGEMENT, STRATEGY, RETAIL ENTERPRISE, CRM SYSTEM, ADAPTATION, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні аспекти управління змінами на підприємстві.....	10
1.1 Визначення поняття, сутності та типології змін в організації та їх основні ознаки	10
1.2 Стратегічне управління змінами	19
Розділ 2 Аналіз діяльності ТК «БеркутБуд» з управління змінами.....	26
2.1 Загальна характеристика, планування, управління та контроль діяльності підприємства ТК «БеркутБуд».....	26
2.2 Аналіз системи управління та управління змінами на ТК «БеркутБуд»	35
Розділ 3 Удосконалення стратегії управління змінами на торговельному підприємстві	42
3.1 Рекомендації щодо розробки стратегії управління змінами на торговельному підприємстві	42
3.2 Впровадження та оцінка ефективності системи управління змінами CRM-системи в межах моделі змін Курта Левіна для ТК «БеркутБуд».....	46
Висновки.....	56
Список використаних джерел.....	58
Додатки	
Додаток А Систематизація організаційних змін: чинники, класифікація та наслідки.....	62
Додаток Б Комплексна оцінка ефективності управлінської системи підприємства.....	65
Додаток В Дослідження управління змінами на ТК «БеркутБуд».....	74

ВСТУП

Конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових показників ефективності його функціонування та подальшого розвитку. Минув той час, коли головною метою підприємств було масове виробництво, незалежно від якості продукції. У сучасних економічних умовах важливо не просто виготовляти продукцію, а забезпечувати її високу якість. Щоб залишатися на ринку та зберігати конкурентні позиції, підприємства змушені періодично змінювати підходи до ведення господарської діяльності. Більше того, потреба у змінах виникає настільки часто, що їхній вплив на життєвий цикл підприємства сприймається вже як закономірне явище. У зв'язку з цим управління змінами набуває все більшого значення в практичній діяльності підприємств.

Проблема управління змінами на підприємствах досліджуються як зарубіжними науковцями: Баллок Р., Бір М., Брідж В., Норберт Т., Харрінгтон Дж., Фрайлінгер К., Фішер І, Кемірон Е. та інші. Вітчизняну школу управління організаційними змінами представляють роботи вчених: Божко Л., Гапон Ю., Гарафонова О., Діденко В., Кучер М., Лапін Є., Мазур І., Найпак Д., Осовська Г., Осовський О., Степаненко С., Хміль Ф., Чернявська І., Шапіро В., Ясінська Й., Яців І. та інші.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що попри значну кількість науково-теоретичних досліджень у галузі управління змінами, проблема розробки ефективної технології процесу управління організаційними змінами залишається недостатньо вивченою. Саме це і зумовило актуальність обраної теми наукового дослідження. У зв'язку з цим виникає необхідність створення ефективної системи управління змінами.

Метою даної роботи є розробка та впровадження дієвої системи стратегічного управління змінами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

– визначити поняття, сутності та типології змін в організації та їх основні ознаки;

- охарактеризувати стратегічне управління змінами;
- надати загальну характеристику, планування, управління та контроль діяльності підприємства ТК «БеркутБуд»;
- здійснити аналіз системи управління та управління змінами на ТК «БеркутБуд»;
- сформулювати рекомендації щодо розробки стратегії управління змінами на торговельному підприємстві;
- запропонувати впровадження та оцінити ефективність системи управління змінами CRM-системи в межах моделі змін Курта Левіна для ТК «БеркутБуд».

Об'єктом дослідження є стратегічне управління змінами на торговельному підприємстві, зокрема на прикладі діяльності ТК «БеркутБуд».

Предметом дослідження виступає процес стратегічного управління змінами, який охоплює комплекс дій, спрямованих на виявлення потреб у змінах, формування відповідної стратегії, реалізацію управлінських рішень, оцінку результативності впроваджених заходів, а також використання інструментів та методів, що забезпечують гнучкість і стійкість підприємства в умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища.

Дослідження проводилося на базі торгового комплексу «БеркутБуд» (м. Ужгород), що належить до підприємств торгівлі, а саме торгівлі непродовольчими товарами, спеціалізується на торгівлі будматеріалами та супутніми товарами для дому та саду.

Методи дослідження охоплюють широкий спектр інструментів, які забезпечують комплексний підхід до вивчення процесів управління змінами на підприємстві. Зокрема, використано методи економічного аналізу для оцінки поточного стану системи управління та ефективності її функціонування, а також економіко-математичне моделювання для розробки оптимальних рішень щодо впровадження змін. Додатково застосовано порівняльний аналіз, системний

підхід, графічне моделювання та експертні оцінки, що дозволило отримати обґрунтовані результати.

Практична значимість полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути впроваджені на підприємствах торговельної сфери з метою підвищення ефективності управління змінами. Застосування CRM-системи сприяє зростанню рівня поінформованості, професійної обізнаності та мотивації персоналу до участі у змінах. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність підприємства, сприяє формуванню сприятливого клімату для інновацій та забезпечує сталий розвиток у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Визначення поняття, сутності та типології змін в організації та їх основні ознаки

У науковій літературі існує широкий спектр підходів до трактування сутності поняття «організаційні зміни» та їхньої ролі у зміцненні конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, такі дослідники як Хюбер Г., Глік В., Міллер К. і Саткліфф К. розглядають організаційні зміни крізь призму напряму діяльності підприємства, в межах якого відбуваються трансформації. Вони наголошують на важливості методів розподілу ресурсів, а також враховують особистісні якості керівників і працівників організації [28].

Дафт Р. трактує організаційні зміни як здатність компанії освоювати нові ідеї та моделі поведінки [18], тоді як Норберт Т. акцентує увагу на масштабності змін та їх тривалому періоді реалізації [15].

У межах цієї роботи поняття «організаційні зміни» тлумачиться як безперервні процеси трансформації, що спрямовані на зміну ціннісних орієнтирів, прагнень і поведінкових установок персоналу, одночасно передбачаючи вдосконалення виробничих, збутових та інших бізнес-процесів підприємства, методів і засобів їх реалізації, а також стратегій та управлінських систем у цілому [14].

Розвиток підприємства як економічної системи розглядається як незворотний і закономірний процес, що проявляється у кількісних і якісних змінах – трансформації властивостей, структури, формування нових елементів або зв'язків між ними [34]. Такі зміни є невід'ємною частиною еволюції підприємства, яка може мати як позитивні (прогресивні), так і негативні (регресивні) прояви. Як зазначено у джерелах, хоча в більшості випадків

переважає прогрес, він відбувається в умовах складної взаємодії матеріальних, інтелектуальних та духовних факторів [35].

Існуючі теорії, моделі та концепції організаційних змін розроблені для кращого розуміння складних організаційних систем. Вони сприяють структуризації знань про зміни та допомагають ефективно вирішувати внутрішні проблеми підприємства. Застосування необґрунтованих підходів до трансформацій може призвести до провалу організаційних змін. Підприємства, які ігнорують потребу в оновленні, ризикують втратити свої конкурентні позиції. Водночас, одне лише прагнення до змін не гарантує досягнення успіху – багато що залежить від зовнішніх обставин, і не кожне нововведення обов'язково приносить позитивний результат.

Організаційні зміни можна розглядати як процес адаптації компанії до змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі. Саме слово «changer», яке походить із французької мови, в оригіналі означало вигин або поворот. Нині ж цей термін використовується для опису змін у таких сферах, як технології, споживчі потреби, конкурентне середовище, ринкова структура чи внутрішні бізнес-процеси. Керівники постійно прагнуть своєчасно змінювати управлінські підходи та стратегії, щоб відповідати новим викликам і умовам.

На сьогоднішній день існує велика кількість підходів до трактування поняття «зміна». Розглянемо деякі з найпоширеніших визначень:

«Зміна на підприємстві – це зміна у способі його функціонування, у складі його учасників та керівництва, у формі організації або в розподілі ресурсів» [17].

«Зміна – це емпірично зафіксована різниця у формі, якості або стані певного організаційного елемента протягом певного періоду. Такими елементами можуть виступати діяльність окремого працівника, робочої групи, стратегія компанії, програма, продукт або підприємство загалом» [27].

«Організаційна зміна – це трансформація підприємства між двома часовими моментами» [28].

З наведених підходів видно, що кожен автор надає поняттю «зміна» власну інтерпретацію. У перших двох визначеннях основну увагу приділено змістовій

складовій змін – тобто тому, що саме зазнало трансформації. Натомість третє визначення акцентує увагу на процесі реалізації змін, тобто як відбувалася трансформація.

Таким чином, важливо розрізнати два ключові аспекти організаційних змін: змістовий (що конкретно змінилося?) та процесуальний (яким чином відбувалися ці зміни?). Аналіз змісту змін дозволяє чітко визначити, які саме характеристики підприємства зазнали змін у досліджуваній період.

Процесний аналіз дає змогу визначити, яким чином відбувається впровадження організаційних змін. Для кращого розмежування між змістом і процесом змін доцільно користуватися такими формулюваннями:

- зміст зміни – це зафіксовані емпіричні відмінності у формі, якості чи стані певного організаційного елемента впродовж часу. Такими елементами можуть бути: діяльність окремого працівника, функціонування робочої групи, організаційна стратегія, програма, продукт або сама структура підприємства загалом;
- процес змін – це послідовність подій, що призвели до змін на підприємстві, включаючи чинники, які їх зумовили, а також етапи прийняття рішень, їх опрацювання та практичне впровадження.

Таким чином, у сучасних умовах виникає потреба в застосуванні методології та відповідних інструментів управління змінами на всіх рівнях управлінської ієрархії. Поняття «перебудова», «реформування», «трансформація», «реструктуризація» стали звичними як для управлінців, так і для представників влади. Якщо ж розглядати зміну як відхилення від попереднього стану, заміну одного стану іншим або трансформацію, то відповідно до ієрархічної структури підприємства такі процеси можуть відбуватися в двох основних напрямках - шляхом адаптації або розвитку.

Організаційні зміни зумовлюються як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками [14].

Зовнішні фактори виникають у зовнішньому середовищі підприємства.

У політико-правовій сфері – це зміни законодавства. У технологічній – поява нових виробничих технологій, які потребують впровадження. Економічні зміни охоплюють інфляцію, вартість життя та обсяг грошової маси. Соціокультурна сфера впливає через зміни у цінностях і запитах споживачів, формуючи попит на певні товари та послуги. Робоче середовище створює ще більш відчутні імпульси до змін: конкуренти – через цінову політику та оновлення асортименту, споживачі – через свої вподобання й очікування щодо якості та вартості продукції, а постачальники – через зміну цін і товарних пропозицій. Суттєвою залишається й роль державного регулювання.

Внутрішні чинники охоплюють ті аспекти, що пов'язані з організацією внутрішніх процесів підприємства. Доцільно також звернутися до чинників змін, поданих у Таблиці А.1 Додатку А.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що в умовах сучасної ринкової економіки підприємства змушені впроваджувати зміни, якщо прагнуть утримати або зміцнити свої позиції на ринку.

Необхідність у змінах на підприємстві зазвичай виникає як реакція на отриманий зворотний зв'язок, який може надходити як із внутрішнього середовища організації, так і ззовні. У процесі своєї діяльності підприємства стикаються з широким спектром змін, що можуть відрізнитися за своїм характером, масштабами, джерелами виникнення та ступенем впливу. Саме тому важливо розуміти природу таких змін і відповідно формувати стратегії реагування на них, особливо з боку персоналу.

Існують різні підходи до класифікації змін, і кожен з них акцентує увагу на різних аспектах трансформацій, що відбуваються в організаціях. Наприклад, відповідно до підходу, запропонованого А. Мейером, Дж. Гоусі та Р. Бруксом, зміни поділяються на два основні типи: ступінчасті та революційні.

Ступінчасті зміни відбуваються поступово, через низку послідовних етапів, і, як правило, не викликають суттєвого опору з боку працівників. У протилежність до них революційні зміни мають радикальний характер,

передбачають кардинальне оновлення організаційних структур чи стратегічних підходів, що часто супроводжується значним внутрішнім опором.

Хоча деякі дослідники протиставляють ступінчасті зміни фундаментальним, вважається, що таке протиставлення не зовсім коректне, оскільки фундаментальні зміни зазвичай також реалізуються через послідовні, логічно пов'язані дії, які ведуть до трансформації підприємства.

Залежно від характеру змін, чинників, що їх викликали, та підходів до їх реалізації, можна виділити класифікацію змін, подану у Таблиці А.2 Додатку А [15].

У цій класифікації зміни диференціюються за трьома головними критеріями: характером змін, впливовими факторами та методами реалізації. Ці критерії тісно взаємопов'язані між собою, що свідчить про складність процесу управління змінами на практиці.

Ще одним важливим підходом до аналізу змін є модель так званої «Великої трійки», яка передбачає виокремлення трьох основних форм змін залежно від їх розміщення в структурі організаційної системи [16].

Перший тип – це зміни, які стосуються зовнішньої ідентичності підприємства, зокрема змін у: матеріальних активах, ринках збуту, нішах, що займає організація, взаєминах із клієнтами, інвесторами, постачальниками та регуляторними органами. Такі зміни мають стратегічний характер і часто пов'язані з переорієнтацією підприємства на нові зовнішні умови.

Другий тип охоплює трансформації у внутрішніх координаційних механізмах, включаючи зміни у структурі управління та загальній організаційній конфігурації. Ці зміни зазвичай є наслідком органічного розвитку підприємства – його зростання або старіння. Зміни такого типу необхідні для забезпечення ефективної взаємодії з ринковим середовищем, оптимального використання ресурсів та адаптації до нових викликів. Іноді це може призвести до масштабної реструктуризації або процесу оздоровлення підприємства.

Третій тип змін стосується контролю над організацією, тобто змін у політичному контексті: змін у складі керівної коаліції, домінуючих групах впливу,

власниках підприємства чи ключових управлінських структурах. Такі зміни можуть спричинити глибоку перебудову організації, що в деяких випадках навіть дорівнює революції, адже вони торкаються базових характеристик функціонування підприємства.

Крім того, існує ще один підхід до класифікації змін, згідно з яким виділяють два основних типи.

Перший – інкрементні (поступові) зміни, що характеризуються невеликим впливом на організацію та низьким рівнем опору з боку працівників. Такі зміни часто проходять майже непомітно, але у довгостроковій перспективі можуть призвести до істотних покращень.

Другий тип – значні, або стрибкоподібні зміни, що охоплюють важливі сфери, як-от організаційна структура, технології, виробниче обладнання тощо. Їх реалізація, як правило, має потужний ефект, проте супроводжується суттєвим опором персоналу, зумовленим ламанням усталених підходів до роботи, норм поведінки та управлінських методів.

Надзвичайно важливо чітко розмежовувати часткові (інкрементні) та радикальні (фундаментальні) організаційні зміни, адже вони мають різну природу, цілі, механізми реалізації та рівень впливу на підприємство [18].

Часткові зміни, як правило, здійснюються у межах вже існуючих організаційних структур, процесів та систем цінностей. Вони не спрямовані на досягнення ідеальної, концептуально нової моделі функціонування, а, навпаки, орієнтовані на покращення практичних аспектів поточної діяльності. Основним критерієм тут є функціональна доцільність, ефективність та гнучкість у пристосуванні до поступових змін зовнішнього середовища.

Натомість радикальні перетворення зазвичай ініціюються у відповідь на кардинальні зрушення в зовнішньому середовищі, які відбуваються після тривалого періоду стабільності. У ситуаціях, коли підприємство протягом тривалого часу уникає необхідних адаптацій або ігнорує сигнали змін, виникає потреба в глибокій трансформації. Такий процес за своєю суттю наближається до «революційного» - він потребує фундаментального перегляду стратегічного

напрямку, організаційної структури, підходів до управління, корпоративної культури тощо. Радикальні зміни можуть надати підприємству значні конкурентні переваги, однак дуже часто супроводжуються сильним опором з боку працівників, адже вони порушують звичний устрій і викликають невизначеність.

У більш широкому контексті будь-які зміни – незалежно від їхнього масштабу – завжди передбачають порушення усталеного порядку, виведення організації зі звичної зони комфорту. Це вносить елементи дестабілізації, напруги і викликає емоційні реакції серед персоналу – зокрема тривожність, страх втратити звичні обов'язки або навіть робоче місце. Психологічно більшість людей прагне передбачуваності, стабільності та впорядкованості як у трудовому процесі, так і в особистому житті, тому навіть незначні зміни можуть сприйматися як загроза.

У процесі стратегічного управління змінами критично важливо враховувати контекстуальні чинники. Якщо в розробці будь-якої управлінської стратегії контекст є важливим орієнтиром, то для впровадження стратегічних змін всебічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації є обов'язковим етапом. Такий аналіз дозволяє оцінити, наскільки підприємство готове до змін, які саме фактори спричиняють потребу в трансформації, і які внутрішні ресурси можуть бути задіяні у процесі змін.

У рамках змін виділяють дві ключові складові організаційного контексту – зовнішню та внутрішню. Зовнішній контекст включає в себе політичні, економічні, соціальні та технологічні умови, в яких функціонує підприємство. Це середовище формує виклики та можливості, які зумовлюють необхідність змін. Внутрішній контекст охоплює такі аспекти, як структура організації, корпоративна культура, внутрішні ресурси, кадровий потенціал, системи влади та впливу, а також усталені норми і процедури управління. Від збалансованого урахування цих чинників залежить успішність планування й реалізації змін.

Також варто виділити типологію змін залежно від джерела ініціативи. Існують три основні типи:

Внутрішні зміни, ініційовані з верхнього рівня управління (top-down) – такі трансформації зазвичай виходять від керівників вищої ланки, які мають стратегічне бачення розвитку підприємства і відповідні управлінські повноваження для реалізації змін.

Внутрішні зміни, ініційовані знизу вгору (bottom-up) – у цьому випадку ініціатива належить працівникам нижчих рівнів або менеджерам середньої ланки, які безпосередньо стикаються з проблемами у повсякденній діяльності і можуть запропонувати ефективні шляхи вдосконалення.

Зовнішні зміни, ініціаторами яких виступають незалежні консультанти або консалтингові компанії, що спеціалізуються на організаційному консультуванні. У сучасних умовах такий підхід став окремим сегментом бізнесу, який надає експертну підтримку в процесі змін.

Кожен із зазначених типів змін має свої переваги та недоліки. Наприклад, внутрішні зміни мають вищу ймовірність прийняття персоналом, оскільки базуються на глибокому розумінні внутрішньої ситуації, тоді як зовнішні ініціативи можуть бути більш неупередженими та стратегічно обґрунтованими. Ефективне впровадження організаційних змін зазвичай вимагає комбінування цих підходів з урахуванням конкретних умов підприємства.

Успішність змін значною мірою визначається такими чинниками, як наявність достатнього часу і ресурсів для їх реалізації, рівень підготовленості колективу, корпоративна культура, а також система внутрішніх правил і процедур, яка може як сприяти змінам, так і стримувати їх. У додатку А, таблиці А.3, подано докладний аналіз переваг і недоліків кожного з трьох основних типів змін, що дає змогу вибрати найбільш прийнятну модель залежно від ситуації [13].

Для досягнення довгострокової стратегічної переваги керівники підприємств повинні звертати увагу на чотири ключові сфери організаційних змін: продукти та послуги, стратегія й структура, організаційна культура та технології [2]. Кожна з цих сфер має свої особливості, механізми впливу та роль у загальній системі трансформації бізнесу.

1. Технологічні зміни охоплюють усі аспекти виробничого процесу, включаючи оновлення методів праці, модернізацію обладнання та підвищення кваліфікації персоналу. Йдеться не лише про механічну заміну техніки, а й про розвиток нових компетентностей серед працівників, що формує унікальні для підприємства знання та навички. Такі зміни мають на меті підвищення ефективності, збільшення обсягів продукції або послуг, а також оптимізацію витрат. Зазвичай технологічні зміни впливають на спосіб виготовлення товарів, організацію робочих процесів і якість кінцевого продукту.

2. Зміни в продуктах і послугах стосуються оновлення або розширення асортименту, який підприємство пропонує споживачам. Це може бути як модернізація наявної продукції, так і розробка принципово нових товарів чи сервісів, які відповідають актуальним потребам ринку. Такі нововведення здатні забезпечити компанії конкурентну перевагу через вихід на нові ринки, залучення нових цільових груп або посилення позицій на вже освоєних сегментах.

3. Зміни в стратегії та структурі підприємства стосуються управлінської й адміністративної сфер. Вони охоплюють зміну організаційної структури, модифікацію стратегічних планів, коригування кадрової політики, зміну системи винагород і трудових відносин. До цієї ж категорії належать реформи у фінансовій звітності, бюджетуванні, інформаційних потоках і контролі. Зазвичай такі зміни ініціюються вищим керівництвом та реалізуються за схемою «згори вниз», що забезпечує централізований контроль і чіткий напрям трансформації.

4. Культурні зміни охоплюють глибокі трансформації у свідомості працівників, їхніх установках, цінностях, переконаннях і поведінкових моделях. Такі зміни, як правило, мають найтриваліший і найскладніший характер, адже зачіпають ментальні моделі й емоційну складову організаційного життя. До культурних змін відносять, наприклад, впровадження філософії безперервного вдосконалення, принципів системи управління якістю, або реінжиніринг бізнес-процесів. Успішна зміна культури створює міцне підґрунтя для подальших структурних, технологічних та продуктово-орієнтованих змін.

Важливо розуміти, що ці чотири типи змін не існують у вакуумі – вони тісно взаємопов'язані. Зміни в одній сфері, як правило, зумовлюють необхідність коригувань в інших. Наприклад, впровадження нових технологій часто потребує адаптації корпоративної культури та перепроєктування робочих процесів, а стратегічні зміни можуть вимагати розробки нових продуктів або перегляду підходів до управління персоналом.

Як висновок, можна стверджувати, що організаційні зміни мають багатовимірний характер і можуть відбуватися за різними напрямками одночасно. Причини, що спонукають до змін, можуть бути зовнішніми або внутрішніми – від зміни споживчих очікувань до необхідності підвищення конкурентоспроможності або реагування на економічні виклики. Головне завдання підприємства полягає в тому, щоб своєчасно і точно ідентифікувати тип змін, які відбуваються або мають відбутися, і на основі цього визначити найбільш ефективні інструменти, методи й підходи для їх реалізації. Від правильного вибору залежить не лише успішність змін, але й здатність підприємства адаптуватися, розвиватися і зберігати конкурентну перевагу у динамічному середовищі.

1.2 Стратегічне управління змінами

Щоб повноцінно зрозуміти зміну як управлінське явище, важливо чітко розмежовувати три близькі за змістом, але відмінні за суттю поняття: зміна, нововведення та перетворення.

Зміна – це поступовий, іноді поетапний процес переходу підприємства на новий щабель розвитку, який ґрунтується на уже наявних концепціях, знаннях і практиках.

Нововведення – це процес створення нових ідей, підходів або рішень і їхнє впровадження у специфічному середовищі конкретного підприємства.

Перетворення – це масштабні, фундаментальні та швидкі зміни, які зачіпають способи функціонування організації, викликані суттєвими зовнішніми викликами або внутрішніми кризами [23].

Стратегічне управління змінами виникає як відповідь на ряд викликів сучасного бізнес-середовища, серед яких:

- нестабільність та непередбачуваність зовнішнього середовища;
- складність внутрішніх процесів і структура підприємства;
- неминучі кризи, що виникають у процесі організаційного розвитку.

Залежно від цілей і масштабу впроваджуваних перетворень, управління змінами може здійснюватися на двох рівнях:

Стратегічному, який визначає, коли і де необхідно впроваджувати зміни, які саме аспекти діяльності вони повинні охоплювати, а також встановлює напрям, у якому буде розвиватися підприємство.

Тактичному, який відповідає за організацію і реалізацію конкретних заходів, спрямованих на зміну внутрішніх процесів, організаційної культури, структури чи бізнес-процесів.

Процес змін має низку характеристик, що відображають його складність і динамічність:

1. Зміни не є лінійними за своєю природою; вони рідко мають чітко виражений початок чи завершення.
2. Вони реалізуються крок за кроком – як сукупність багатьох малих змін, що в сукупності формують значну трансформацію.
3. Ефективні зміни неможливі без орієнтації на клієнтів, підвищення продуктивності праці й мотивації персоналу.
4. Успішне управління змінами вимагає як підтримки з боку вищого керівництва (рух згори вниз), так і активної участі працівників (рух знизу вгору).

Ключова ідея полягає в тому, що управління змінами це колективна відповідальність усіх учасників організації. Без розуміння й підтримки персоналу зміни або не відбудуться, або будуть сприйняті з опором.

Кожна зміна зачіпає інтереси працівників, тому надзвичайно важливо, щоб:

- кожен співробітник мав можливість адаптуватися до нових умов;

– працівники розуміли необхідність змін і були залучені до процесу.

Були впроваджені системи оцінювання ефективності змін, що ґрунтуються на кількісних показниках, пов'язаних із продуктивністю кожного працівника.

Управління змінами це не лише трансформація бізнес-процесів, а передусім управління людьми. Це означає необхідність формування сильної мотиваційної політики, розвитку командної роботи та лідерських якостей.

Згідно з досвідом провідних американських консультантів, масштабні організаційні зміни, це одна з ключових умов не лише успішного розвитку, а й виживання підприємства в конкурентному середовищі.

Управління організаційними змінами це складний, довготривалий процес, успішність якого залежить не лише від правильно обраної методології, а й від:

- точно сформульованої потреби в змінах;
- чітко визначених цілей;
- системного підходу до реалізації.

Класичну модель управління змінами запропонував Курт Левін, який виокремив три основні етапи [5, 12]:

1. «Розморожування», тобто створення мотивації до змін, подолання інерції та усвідомлення потреби в трансформації.
2. «Рух», а саме, реалізація запланованих змін, формування нової поведінки, структур і процесів.
3. «Заморожування», тобто закріплення нововведень, стандартизація та інтеграція їх у щоденну діяльність підприємства.

На основі цієї моделі сучасні теоретики управління розробили уточнені варіанти, що включають більше стадій, наприклад, 8-етапний підхід, де кожен етап деталізує конкретні дії, необхідні для успішної трансформації (Рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Етапи організаційних змін [5]

Процес змін у підприємстві є багатоскладовим і складним явищем, яке потребує чіткої послідовності дій, глибокого аналізу ситуації та врахування людського фактора. На рисунку 1 зображено етапи змін, кожен з яких має відповідність із відомими науковими підходами – зокрема, з моделлю восьми стадій змін, запропонованою Джоном П. Коттером, а також з десятьма кроками успішних змін за Крістіаном Фрайлінгером та Йоганнесом Фішером.

Детальніше розглянемо відповідність між практичними етапами та концептуальними підходами до управління змінами [1].

Етап I Спонування до змін. Цей етап включає перші п'ять кроків і відображає початкову фазу, коли організація усвідомлює потребу в зміні.

Крок 1 – Усвідомлення необхідності змін.

Згідно з підходом Коттера, зміни починаються зі створення відчуття терміновості – усвідомлення, що подальше існування без трансформацій є загрозливим. Фрайлінгер і Фішер трактують це як момент виникнення відчуття невпевненості, коли поточний стан справ уже не відповідає зовнішнім або внутрішнім викликам. У реальності це проявляється через наростаюче незадоволення ситуацією, що стимулює необхідність пошуку нових підходів.

Вітчизняна управлінська практика не має однозначного погляду на те, наскільки корисно підкреслювати критичність ситуації для мотивації персоналу. Одні управлінці навмисно акцентують на кризових моментах, створюючи ефект «розвалу», аби спонукати до змін, тоді як інші вважають подібну стратегію

демотивуючою. Проте очевидно, що об'єктивна потреба у змінах зазвичай виникає в умовах:

- значних або очікуваних проблем;
- появи нових можливостей, які вимагають переосмислення підходів;
- ситуацій терміновості, де бездіяльність дорівнює загрозі (ефект «палаючої платформи»).

Крок 2 – Визначення напрямку і об'єкта змін.

Цей етап відповідає створенню «коаліції лідерства» за Фрайлінгером і Фішером та формуванню команди змін у моделі Коттера. Залежно від історії підприємства, акценти змін можуть суттєво відрізнятися: для організацій, заснованих до 1991 року, пріоритетом є оновлення матеріально-технічної бази, тоді як нові компанії більше зосереджуються на розвитку людського капіталу, вдосконаленні взаємодії з клієнтами та стимулюванні інноваційної культури [35].

Крок 3 – Формування бачення змін і його трансляція.

Незважаючи на стратегічну важливість цього кроку, на практиці він часто або ігнорується, або реалізується поверхнево. Дослідження показують, що лише невеликий відсоток компаній цілеспрямовано працює над формуванням чіткого бачення змін, їх цілей та переваг. Інші або переконані, що «і так зрозуміло, що треба міняти», або делегують цю роботу підрозділам без загальної координації.

Крок 4 – Аналіз середовища змін.

На цьому етапі важливо чітко визначити, на якому рівні відбуватимуться зміни (індивідуальному, груповому чи організаційному). Виявляються чинники спротиву, рольові позиції учасників змін (стратег, агент, опонент), а також моделюються можливі сценарії розвитку подій.

Крок 5 – Розробка плану змін.

Успішність трансформацій залежить від грамотного планування. Доцільно сформуванню системи змін, визначити їх пріоритетність, строки, ресурси та шляхи реалізації. Однак на практиці ці кроки часто ігноруються – є тенденція одразу «впроваджувати», спираючись на інтуїцію чи попередній досвід.

Етап II Здійснення змін, це наступний шостий крок.

Крок 6 – Управління впровадженням.

На цьому етапі критично важливо забезпечити залучення широкого кола працівників та реалізувати короткострокові успіхи. Фрайлінгер і Фішер підкреслюють важливість «натхнення» й «швидких перемог». Аналогічно, Коттер акцентує на делегуванні повноважень і демонстрації реальних здобутків як стимулу подальших дій. Зміни не можуть бути одномоментними – вони потребують поступовості та гнучкості у впровадженні.

Етап III Закріплення змін, це останні два кроки організаційних змін.

Крок 7 – Оцінка результатів і корекція.

Важливо не лише фіксувати результати змін, а й аналізувати, чи досягнуто поставленої мети. Якщо ні – варто повернутися на попередні етапи, відкоригувати дії або навіть повністю переглянути стратегію. Суспільне визнання здобутків, винагороди за участь та підтримка тих, хто зіграв ключову роль – важливі чинники закріплення змін.

Крок 8 – Інституціоналізація досвіду.

На жаль, узагальнення досвіду змін часто залишається на неформальному рівні, що знижує шанси повторити успішний сценарій у майбутньому. Крім того, у разі негативного досвіду замість аналізу часто відбувається пошук винних, що породжує страх нових змін. Навіть у випадку успіху аналіз кроків змін, тимчасових ресурсів і слабких місць часто не здійснюється.

Ефективність змін варто оцінювати за кількома схемами, залежно від рівня передбачуваності та складності ситуації: від прямої схеми до схеми високої невизначеності, коли рішення мають базуватися на ймовірнісних, часто суб'єктивних оцінках.

Процес змін є не просто механічним набором дій, а глибокою трансформацією, що вимагає стратегічного мислення, врахування психології персоналу та адаптації до специфіки підприємства. Успішне управління змінами передбачає чітке розуміння потреби у змінах, створення бачення, системну реалізацію і фіксацію результатів. Однією з головних проблем залишається опір з

боку персоналу – саме тому керівництву важливо не лише формувати змінні стратегії, а й розвивати культуру довіри, навчання і підтримки змін.

У розділі було розкрито взаємозв'язок між ключовими етапами організаційних змін, які застосовуються на практиці, та відомими моделями змін, запропонованими Дж. Коттером, К. Фрайлінгером і Й. Фішером. Проаналізовано, як кожен із запропонованих восьми кроків процесу змін відображає логіку проходження організацією через фази «розморожування», «руху» та «заморожування» у процесі трансформації. Зокрема, наголошено на значенні формування відчуття необхідності змін, створення команди лідерів змін, розробки бачення та стратегії, а також важливості короткострокових перемог і закріплення результатів.

Проведений детальний аналіз труднощів, що супроводжують процес упровадження змін на підприємствах, особливо в контексті опору персоналу. Розглянуто різні типи стратегій змін, залежно від ступеня визначеності умов, у яких функціонує організація, та надано рекомендації щодо підвищення ефективності змін. Зокрема, обґрунтовано доцільність попереднього аналізу факторів впливу, розробки програм підвищення кваліфікації персоналу, а також системного підходу до планування й реалізації змін. Висвітлено практичні аспекти закріплення змін і фіксації досвіду підприємства для уникнення повторення помилок у майбутньому.

Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що ефективне управління змінами вимагає комплексного, поетапного підходу, орієнтованого не лише на технічне або структурне оновлення, а насамперед – на роботу з людським фактором, адже саме опір персоналу найчастіше стає головною перешкодою на шляху до сталих трансформацій. Успішна реалізація змін передбачає поєднання стратегічного бачення, гнучкого планування, мотиваційної підтримки працівників та постійного моніторингу результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТК «БЕРКУТБУД»

З УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

2.1 Загальна характеристика, планування, управління та контроль діяльності підприємства ТК «БеркутБуд»

Торговий комплекс «БеркутБуд» веде свою діяльність на території Закарпатської області з 2003 року. Це одна з найстаріших і найбільших регіональних мереж магазинів-складів, що спеціалізуються на реалізації будівельних матеріалів. Юридична адреса підприємства – м. Ужгород, вул. Калушанська, 145А.

Протягом багатьох років роботи компанія зарекомендувала себе як надійний гравець ринку будматеріалів, зумівши зберегти стабільність і довіру клієнтів навіть у періоди економічної нестабільності. Про це свідчить широка база постійних клієнтів, а також статус офіційного дистриб'ютора і представника провідних українських та європейських виробників.

Мережа «БеркутБуд» включає 8 магазинів-складів, розташованих у різних районах Закарпаття, а також два оптово-логістичні центри в містах Мукачево та Хуст.

Основною стратегічною метою компанії є зміцнення позицій лідера на національному ринку роздрібною торгівлі у форматі «від і до». Підприємство належить до сфери торгівлі непродовольчими товарами та спеціалізується на реалізації будівельних матеріалів і товарів для дому й саду.

Компанія діє в умовах конкурентного ринку. Основними конкурентами виступають будівельні гіпермаркети «Будмен», «Нова лінія», а також велика кількість дрібних магазинів, що функціонують на будівельних ринках області. Галузь характеризується середнім рівнем конкуренції, а кожен учасник ринку має свою унікальну стратегію щодо асортименту, ціноутворення та маркетингу.

ТК «БеркутБуд» надає широкий спектр додаткових послуг, серед яких:

можливість безготівкового розрахунку, облаштований паркінг, кафе, комплектація замовлень, тюнінг дверей, тонування фарб, доставка товарів за адресою замовника, банківські послуги (включаючи обмін валют і касово-розрахункові операції), виготовлення ключів, безкоштовне завантаження покупок, послуги форматно-розкрійної дільниці (зокрема розпил деревини, врізання мийок, торцювання та обробка ПВХ-кромкою, підрізання дверей, монтаж фурнітури та інше), а також послуги оверлоку для килимових покриттів [14].

Організаційна структура підприємства охоплює як торгові, так і неторгові підрозділи, що візуалізовано на Рисунку Б.1 у Додатку Б.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер. Одним із недоліків такої моделі є високий рівень централізації управління з боку головного офісу, що ускладнює оперативне прийняття рішень щодо замовлення товарів і часто призводить до затримок у постачанні за встановленими цінами. Крім того, структура характеризується високим рівнем бюрократизації, через що процес ухвалення рішень займає значний час.

Детальніше розглянемо будову торгового відділу. Керівником підрозділу є начальник відділу, який організовує роботу співробітників, розподіляє завдання, контролює їх виконання, координує взаємодію з іншими підрозділами та звітує безпосередньо директору підприємства. Підпорядковується йому завідувач секції, який фактично виконує обов'язки заступника начальника. Він добре обізнаний із товарним асортиментом усіх відділів та відповідає за замовлення продукції. Далі йде старший продавець, у підпорядкуванні якого перебувають продавці відділу; він уповноважений вирішувати поточні питання, здійснювати повернення й обмін товарів, а також організовувати збір товарів для доставки. Продавці-консультанти займаються обслуговуванням клієнтів: надають консультації щодо характеристик продукції, слідкують за наявністю товару на полицях і правильністю оформлення цінників, а також підтримують чистоту робочого місця.

На підприємстві діє відділ автоматизованих систем управління (АСУ),

який відповідає за інформаційну безпеку. Для автоматизації бізнес-процесів використовується програмне забезпечення Potamus. Всі персональні комп'ютери підприємства об'єднані в локальну мережу з доступом до системи Potamus, а також встановлено зв'язок із торговими точками мережі «БеркутБуд». Для запобігання збоєм в роботі інформаційної системи передбачені такі заходи безпеки: обов'язкова реєстрація користувачів у системі Potamus та присвоєння унікальних паролів кожному працівнику та пристрою.

Відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД), торговий комплекс «БеркутБуд» здійснює різноманітну господарську діяльність, що охоплює такі напрями:

- оптова торгівля лісоматеріалами, будівельними матеріалами та устаткуванням;
- діяльність посередників, що спеціалізуються у торгівлі різноманітною продукцією;
- діяльність посередників у торгівлі широким асортиментом товарів;
- оптова торгівля твердим, рідким і газоподібним паливом;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними та санітарно-технічними матеріалами;
- вантажні перевезення автомобільним транспортом.

Завдяки такому широкому спектру КВЕДів, підприємство забезпечує комплексне обслуговування як роздрібних, так і оптових клієнтів, включаючи будівельні компанії, приватних забудовників, монтажні фірми тощо.

Асортимент продукції, яку реалізує ТК «БеркутБуд», є надзвичайно широким і включає наступні товарні групи: металопрокатні вироби; стінові будівельні матеріали (цегла, блоки тощо); покрівельні системи; теплоізоляційні матеріали; сухі будівельні суміші; гіпсокартонні конструкції та комплектуючі; кріпильні елементи для будівництва; лакофарбова продукція; системи водовідведення та гідроізоляції; дренажні системи; плиткові матеріали;

будівельна хімія (герметики, клеї, тощо); армуючі сітки (включаючи скло-сітку); електроди та зварювальний дріт; ручний та електроінструмент; полімерні плівки.

Однією з важливих стратегічних цілей підприємства є не лише торгівля, а й розвиток виробництва. У 2024 році ТК «БеркутБуд» інвестував у цей напрям 73 тис. грн, що є свідченням прагнення підприємства знижувати собівартість продукції, поліпшувати її якість відповідно до міжнародних стандартів та розширювати частку ринку. На поточний момент компанія контролює приблизно 12 % регіонального ринку будівельних матеріалів.

Виробництво здійснюється із застосуванням сучасного, високопродуктивного обладнання, яке вирізняється високою точністю, зручністю в експлуатації, а також надійністю в довгостроковій перспективі. Такий технічний рівень забезпечує стабільну якість продукції, що позитивно впливає на довіру клієнтів і конкурентоспроможність підприємства.

Канали збуту продукції підприємства охоплюють як роздрібну, так і оптову форми реалізації. Детальні способи здійснення продажів подані в таблиці 2.1, що відображає специфіку та структуру комерційної діяльності підприємства [18].

Таблиця 2.1 – Способи здійснення продажу продукції

Способи продажу продукції	2024 рік, %
Безпосередня реалізація продукції кінцевим споживачам	50,7
Здійснення продажів через власну мережу магазинів-складів	28,8
Реалізація товарів за допомогою уповноважених дилерів	20,5

Продаж продукції на ТК «БеркутБуд» здійснюється безпосередньо кінцевим споживачам - 50,7%, та майже рівна частка припадає на продажі через власну мережу магазинів-складів і дилерську мережу. Проаналізуємо трудові ресурси ТК «БеркутБуд», що наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз трудових ресурсів

Показники	2023	2024	Абсолютна зміна показника, (+/-)	Темп росту, %	Темп приросту, %
Чисельність середньооблікова, чол.	151	162	11	122,1	22,1
Товарообіг, тис. грн.	648130	953233	305103	147,06	47,06
Комерційний дохід, тис. грн.	80011	122811	42799	153,49	53,49
Прибуток чистий, тис. грн.	139	160	21	114,37	14,37
Витрати на оплату праці, тис. грн.	12142	28983	16841	238,7	138,7
Витрати обігу, тис. грн.	69442	120520	51078	173,52	73,52
Продуктивність праці, тис. грн.	248,60	310,30	61,70	124,68	24,68
Зарплатовіддача, тис. грн.	53,38	32,88	-20,5	61,61	-38,37
Рівень комерційних доходів на одного працівника, тис. грн.	30,70	40,05	9,35	130,32	30,32
Середня заробітна плата, тис. грн.	11,636	15,826	4,19	136,00	36,00
Питома вага витрат на оплату праці:					
- у комерційному доході, %	15,18	23,60	8,42	155,51	55,51
- у витратах обігу, %	17,49	24,05	6,56	137,53	37,53

Аналіз показав, що впродовж 2023–2024 років на ТК «БеркутБуд» відбулося зростання річної продуктивності праці, що сприяло загальному збільшенню обсягу товарообігу. Зокрема, у 2024 році товарообіг зріс на 305103 тис. грн порівняно з 2023 роком, що становить приріст на 47,06 %, і досяг 953233 тис. грн. Водночас середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 11 осіб (до 122,1 % від попереднього рівня) і склала 162 особи. Це зумовило зростання продуктивності праці на 61,7 тис. грн, або на 24,68 %. Також

спостерігається підвищення середньорічної заробітної плати: якщо у 2023 році вона становила 11,636 тис. грн, то у 2024 році збільшилася на 4,19 тис. грн і досягла 15,826 тис. грн. Водночас показник зарплатовіддачі у 2024 році знизився на 20,5 тис. грн. За підсумками 2024 року підприємство виготовило продукції на суму 73 млн грн, що становить 60 % від обсягу виробництва 2023 року.

Аналізуючи фінансово-господарську діяльність підприємства, можна казати про деякий загальний спад, особливо в 2023 р., тим не менш, в 2024 р. показники підприємства, знову збільшуються. Показники фінансово-господарської діяльності ТК «БеркутБуд» представлені в таблиці 2.3 [18].

Таблиця 2.3 – Показники фінансово-господарської діяльності ТК «БеркутБуд»

Показники	Рік			Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
1. Дохід від реалізації продукції, виконаних робіт та наданих послуг, тис. грн.	625393	441362	543516	70,56	123,14
2. Частка собівартості у загальному обсязі доходу від реалізації, %	58,24	63,96	58,42	109,80	91,33
3. Загальна вартість активів, тис. грн.	650784	652548	713752	100,26	109,37
4. Частка основних засобів у загальній структурі активів, %	32,4	33,9	29,6	104,41	87,38
5. Оборотні активи, тис. грн.	415823	401453	489599	96,54	121,96
6. Фондовіддача, грн./грн.	3,0	2,0	2,6	67,41	128,84
7. Частка матеріальних витрат у структурі собівартості продукції, %	53,8	95,94	66,8	177,9	69,72
8. Матеріаловіддача, грн./грн.	3,24	1,62	2,61	51,17	156,91
9. Середньооблікова кількість працівників, осіб	137	151	162	90,7	93,2

Продовження таблиці 2.3

Показники	Рік			Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
10. Обсяг реалізації на одного працівника, тис. грн./особа	646,6	504,5	660,5	77,98	130,92
11. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	14,062	11,636	15,826	82,77	136,04
12. Обсяг валового прибутку, тис. грн	261494	159037	225948	60,83	142,08
13. Прибуток (або збиток) від реалізації продукції, робіт чи послуг, тис. грн	106641	44287	89218	41,52	201,45
14. Обсяг чистого прибутку, тис. грн	60221	4486	55121	7,46	8,14
15. Рівень чистого прибутку у відсотках до доходу, %	9,61	10,03	10,16	95,81	98,72
16. Рентабельність продажів, %	17,04	10,02	16,44	58,86	163,61
17. Рентабельність продукції, %	29,26	15,68	28,08	53,58	179,08
18. Рентабельність активів, %	9,24	0,68	7,71	7,42	8,82
19. Середня тривалість одного обороту оборотних активів, днів	239,3	327,3	324,4	136,79	99,05
20. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними ресурсами	0,07	0,14	0,17	50	82,3
21. Співвідношення дебіторської заборгованості до загальної суми активів	0,26	0,30	0,36	86,66	83,33
22. Співвідношення дебіторської заборгованості до кредиторської заборгованості	0,58	1,01	1,42	175,8	140,7
23. Коефіцієнт фінансової автономії	0,40	0,44	0,43	108,8	98,86

Кінець таблиці 2.3

Показники	Рік			Темп росту, %	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
24. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,36	1,95	2,61	144,8	134,2
25. Ступінь покриття зобов'язань активами підприємства	2,11	3,18	3,83	150,3	120,4

У 2023 році дохід від реалізації товарів, продукції, робіт та послуг досліджуваного підприємства зменшилася майже на 30 % порівняно з 2022 роком, тоді як у 2024 році зросла на 23,14 % відносно попереднього року. Собівартість проданих товарів і послуг продемонструвала протилежну динаміку: у 2023 році її частка у виручці зросла на 9,8 %, а у 2024 році скоротилася на 8,67 %. В абсолютних показниках собівартість залишалась нижчою за 60 % у 2022 і 2024 роках і становила 63,96 % у 2023 році. Такі зміни обумовлені падінням попиту на продукцію ТК «БеркутБуд» у 2023 році та політикою стримування цін, що негативно вплинула на обсяги виручки. Частка матеріальних витрат у собівартості у 2023 році зросла на 77,9 %, досягнувши майже 96 % виручки, однак у 2024 році зменшилася приблизно на 30 %, склавши 66,8 %. Показник матеріаловіддачі спочатку знизився майже вдвічі у 2023 році, але у 2024 році виріс на 57 %, перевищивши рівень 2022 року.

Внаслідок змін у виручці та собівартості валовий прибуток у 2023 році зменшився майже на 40 %, а у 2024 році зріс на 42,08 %, проте досі не досяг докризового рівня. Комерційні витрати поступово знижувалися протягом періоду: на 3637 тис. грн у 2023 році та на 351 тис. грн у 2024 році. Управлінські витрати скоротилися у 2023 році на 36474 тис. грн, однак у 2024 році збільшилися на 22333 тис. грн. Прибуток (або збиток) від реалізації у 2023 році скоротився майже на 60 %, а в 2024 році зріс на 101,45 %, проте також не відновив рівень 2022 року. Інші доходи та витрати продемонстрували зростання, а витрати на сплату відсотків знижувалися протягом трьох років. Прибуток до

оподаткування різко зменшився у 2023 році, проте у 2024 році продемонстрував значне зростання.

Чистий прибуток у 2023 році впав до 7,46 % від рівня попереднього року, тоді як у 2024 році зріс у 1,2 раза. Сукупні активи підприємства зростали в обох роках: на 0,26 % у 2023 та на 9,37 % у 2024 році. Частка основних засобів у структурі активів спочатку зросла на 4,41 %, а потім скоротилася на 12,62 %. Фондовіддача зменшувалася, а фондомісткість спочатку зросла, а потім знизилася.

Оборотні активи у 2023 році трохи скоротилися, а у 2024 році зросли на 22 %, що призвело до збільшення терміну їх оборотності на 36,8 % у 2023 році та незначного скорочення на 1 % у 2024 році. В середньому термін обороту оборотних коштів складав близько 324 днів, що пояснюється особливостями виробництва і повільністю кругообігу.

Середньооблікова чисельність персоналу щороку збільшувалась на 10 %, при цьому середньомісячна заробітна плата знизилася на 18 % у 2023 році і зросла на 36 % у 2024 році, перевищивши рівень 2022 року. Продуктивність праці у 2023 році скоротилася на 22 %, а у 2024 році виросла на 31 %, що свідчить про кризу середнього періоду та подальше відновлення.

Рентабельність та норма прибутку відображають ефективність діяльності ТК «БеркутБуд». Норма чистого прибутку у 2023 році була вкрай низькою (практично 1 %), зменшившись у 10 разів, але вже у 2024 році вона зросла майже в 10 разів, склавши 10,14 %, перевищивши показник 2022 року. Рентабельність продукції у 2023 році знизилася, а у 2024 році зросла на 79,08 %, хоча залишалася на 1 % нижчою за рівень 2022 року. Рентабельність продажів мала аналогічну динаміку.

Рентабельність активів у 2023 році становила лише 7,42 % від рівня 2022 року, однак у 2024 році збільшилася. Основним чинником падіння рентабельності стало зменшення чистого прибутку.

Отже, динаміка показників діяльності ТК «БеркутБуд» свідчить про нерівномірний розвиток: різке падіння у 2023 році та відновлення у 2024 році. В

активах домінує оборотний капітал (понад 60 %), і його частка зросла з 63,9 % у 2023 році до 68,9 % у 2024 році. Частка дебіторської заборгованості у загальних активах зросла на 10 %, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни покупців. Збільшення співвідношення дебіторської до кредиторської заборгованості майже втричі підтверджує прагнення підприємства підтримувати клієнтів за рахунок відстрочок платежів.

Фінансова стійкість ТК «БеркутБуд» оцінюється співвідношенням власного і позикового капіталу: більшу частку займає позиковий капітал, а власний коливається в межах 40–45 %. Це свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії трохи нижчий за нормативні 50 %. Основу позикового капіталу становлять короткострокові зобов'язання, хоча їхня частка зменшилася через зростання обсягу кредитів.

Платоспроможність підприємства також залежить від фінансової дисципліни та розрахунків із дебіторами й кредиторами. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами не відповідав нормативу лише у 2022 році, проте мав позитивну динаміку з 2023 по 2024 роки. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році вперше перевищив нормативне значення, що свідчить про деяке покращення фінансового становища. Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності ТК «БеркутБуд» за 2022–2024 роки свідчить, що підприємство відчуло негативні наслідки кризи у 2022–2023 роках, проте у 2024 році показало позитивні результати. Незважаючи на певне відновлення, фінансова стійкість і платоспроможність компанії залишаються у зоні ризику через зростання дебіторської заборгованості та залежність від кредиторів.

2.2 Аналіз системи управління та управління змінами на ТК «БеркутБуд»

Для здійснення комплексного аналізу системи управління ТК «БеркутБуд» необхідно провести оцінювання її ключових елементів, таких як: організаційна структура, система цілей, стратегічний напрям розвитку, управлінський апарат,

управлінські процеси, інформаційне забезпечення та організаційна культура. Результати оцінювання відображено в Таблицях Б.1–Б.7 (Додаток Б) [31].

Оцінювання здійснювалося за допомогою експертного методу, при якому кожному критерію було присвоєно бальну оцінку в межах від 0 до 5, що відображає рівень розвитку або ефективності відповідного елемента управлінської системи.

У складі експертної групи виступили ключові спеціалісти підприємства, а саме: фінансовий директор (1), провідний інженер-конструктор (2), майстер складальної дільниці (3), спеціаліст відділу роботи з дилерами (4) та головний економіст (5). Такий підбір експертів забезпечує репрезентативне охоплення всіх рівнів управлінської ієрархії підприємства – від вищої ланки до середньої та нижчої, включаючи як лінійні, так і функціональні підрозділи.

Середньозважене значення кожного критерію визначалося відповідно до встановленої формули (2.1):

$$V = \sum_{i=1}^n n_i \cdot v/n, \quad (2.1)$$

де, n – кількість експертів, чол.;

n_i – оцінка експерта (від 0 до 5);

v – вага (значимість) критерія.

Зведена оцінка ефективності кожного складового елемента системи управління визначається шляхом підсумовування середньозважених балів, отриманих за відповідними критеріями. В основі системи управління лежить організаційна структура, яка відображає спосіб розподілу та кооперації праці в управлінській сфері, істотно впливаючи на діяльність підприємства. Чим більш досконалою є структура управління, тим ефективніше здійснюється вплив на об'єкт управління та вища результативність діяльності підприємства. У ТК «БеркутБуд» структура управління змінюється досить часто. За результатами експертної оцінки її організації встановлено досить високий рівень – 4,38 бала.

Підрозділи загалом є збалансованими і спеціалізованими, а також відповідають нормам керованості. Найвищі бали отримали відповідність структури об'єкту управління та базовим принципам з обсягом і характером робіт (0,92). Найнижчі оцінки – за рівнем централізації та балансом між владою і відповідальністю (0,36). Загалом ефективність структури управління оцінюється як середня через високу централізацію, дублювання функцій та зростання співвідношення лінійного і функціонального персоналу [23].

Система цілей ТК «БеркутБуд» також отримала досить хорошу оцінку – 4,16 бала. Найнижчі оцінки спостерігалися щодо відповідності цілей вимогам і структурі організації (від 0,8 до 0,72). Чим нижчий рівень управлінської ієрархії, тим менш зрозумілими і менш відповідними виглядають цілі для керівників підрозділів.

Оцінка ефективності стратегії підприємства склала 3,72 бала. Найбільші проблеми виникають через відсутність окремого підрозділу стратегічного планування – його функції виконуються різними керівниками та службами. Проте гнучкість стратегії та її відповідність зовнішньому й внутрішньому середовищу оцінено доволі високо (0,92; 1; 0,9 бала).

Ефективність управлінського апарату оцінили у 3,46 бала. Основними проблемами є низька гнучкість (0,32), недостатня оперативність прийняття рішень (0,6) та недостатній рівень кваліфікації управлінських кадрів [30, 37].

Найкращий результат показала система інформації – 4,4 бала. Слабкими місцями є рівень обізнаності (0,38) та достовірності інформації (0,57), що пов'язано з випадками неповного інформування виконавців та нижчої управлінської ланки [31, 57]. Водночас найсильнішою стороною є високий рівень технічної оснащеності (0,96), а перелік програмного забезпечення представлений у таблиці Б.10 додатку Б [18].

Найгіршу оцінку 2,7 бала – отримала організаційна культура. Найбільші проблеми виявлено за такими показниками, як «товщина» культури (0,2) та усвідомлення працівниками свого місця в організації (0,28). Низький рівень організаційної культури також підтверджується високою плинністю кадрів.

Організація процесу управління оцінена на 3,93 бала. Найбільші недоліки стосуються застосування сучасних методів прийняття рішень (0,3) і мотивації працівників (0,51). Серед окремих показників позитивно відзначають підвищення технічної озброєності управлінської праці, тоді як інші залишаються стабільними.

Отже, можна зробити висновок, що система управління підприємством загалом перебуває на рівні вище середнього. Найсильнішою стороною є інформаційне забезпечення, хоча проблемою залишається недостатня достовірність інформації. Найбільш слабкою ланкою залишається організаційна культура. Низький рівень стратегії розвитку пояснюється відсутністю її формалізації. Динаміка кількісних показників підтверджує необхідність подальших змін на підприємстві для підвищення ефективності управління.

Управління змінами є одним із найскладніших аспектів діяльності керівників підприємств і вимагає глибокого розуміння філософії та технології змін, а також вивчення як позитивного, так і негативного досвіду впровадження змін. Проведення змін можна порівняти із підкоренням невідомої вершини: ризик невдачі завжди присутній, однак ретельна підготовка та вивчення попередніх помилок і успішних практик значно підвищують шанси на успіх.

У ТК «БеркутБуд», як зазначалося раніше, процес змін триває вже протягом тривалого часу. Основні напрями включають реструктуризацію організації, трансформацію організаційної структури й структури управління, а також зміну стратегії компанії. Коригування стратегії здійснюється як для адаптації до нової структури, так і для поліпшення взаємовідносин із клієнтами, наприклад, шляхом стримування цінової політики та послаблення вимог фінансової дисципліни. Додатково проводиться оптимізація персоналу шляхом його скорочення.

Ініціатором змін у ТК «БеркутБуд» виступає вищий рівень управління. Найчастіше застосовується директивна стратегія змін, коли ідеї та плани нововведень нав'язуються згори. Це зумовлено як усталеними традиціями керівництва, так і слабким розвитком організаційної культури. Зміни, пов'язані

з освоєнням нової продукції або розширенням клієнтської бази, зазвичай не викликають опору серед працівників, оскільки вони інтуїтивно розуміють їхню важливість для зростання компанії. Натомість реорганізація структури і супутні зміни стратегії часто зустрічають спротив, який проявляється у перекладанні відповідальності та боротьбі за ресурси.

Таким чином, зміни у матеріальній сфері діяльності компанії загалом впроваджуються успішно навіть за директивного підходу, тоді як зміни у сфері координації та взаємодії потребують більш демократичних методів. Однією з проблем структури управління є неповнота й спотворення інформації, що посилюється через недостатню комунікацію під час реформування. Керівництво не завжди чітко пояснює працівникам мету й очікувані результати змін. Попри це, рішення в мережевих магазинах узгоджуються з генеральним директором на щотижневих нарадах.

Основні напрямки змін у ТК «БеркутБуд» відображені на Рисунку Б.2 Додатку Б. За оцінкою керівників підприємства, найбільш успішним стало розширення дилерської мережі, далі йде оновлення виробництва, яке лише трохи негативно вплинуло на швидкість ухвалення рішень [28].

Для більш успішної реалізації змін ТК «БеркутБуд» необхідно відійти від директивного підходу, особливо в питаннях мотивації персоналу, розвитку кадрового потенціалу та впровадження процесного підходу до управління. Компанії варто розробити формальну систему управління змінами і запровадити методику оцінки їх ефективності, з урахуванням позитивного досвіду інших підприємств. Отже, у ТК «БеркутБуд» здійснюються організаційні зміни різного рівня та форми, загалом із позитивними результатами. Проте підприємство не має формалізованої системи управління змінами.

В цілому ТК «БеркутБуд» можна охарактеризувати як сучасне підприємство з високим рівнем розвитку та стабільною мережею магазинів. Водночас аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що компанія має ризики у сфері фінансової стійкості, незалежності та ліквідності.

За експертною оцінкою керівників різних рівнів, система управління

ТК «БеркутБуд» перебуває на хорошому рівні. Найсильнішою стороною залишається інформаційне забезпечення, хоча проблема браку достовірної інформації залишається актуальною. Слабкою ланкою є організаційна культура. Низький рівень формалізації стратегії розвитку також є чинником, що потребує уваги.

Проблеми у сфері менеджменту здебільшого зумовлені відсутністю формальної системи управління змінами. Хоча реструктуризація і зміни в організаційній структурі були загалом успішними, застосування директивної стратегії «зверху вниз» лише поглибило існуючі недоліки. У зв'язку з цим, керівництву ТК «БеркутБуд» рекомендовано розробити формальну систему управління змінами, методичку оцінки їх ефективності та змінити підхід до реалізації змін, приділяючи більше уваги інформуванню і залученню персоналу.

У процесі проведеного аналізу діяльності торгового комплексу «БеркутБуд» було встановлено, що підприємство є стабільним та одним із провідних учасників ринку будівельних матеріалів у Закарпатській області. Протягом 2022-2024 років компанія пережила період зниження основних показників діяльності, зумовлений зовнішніми економічними факторами, однак у 2024 році продемонструвала тенденцію до відновлення.

Фінансово-економічні результати ТК «БеркутБуд» свідчать про часткову стабілізацію: збільшення виручки, зростання продуктивності праці, чистого прибутку та покращення рівня рентабельності. Водночас підприємство залишається фінансово вразливим через високу частку позикового капіталу, зростання дебіторської заборгованості та знижену зарплатовіддачу. Система управління підприємством загалом оцінюється як така, що перебуває на рівні вище середнього. Найбільш ефективним її компонентом є інформаційне забезпечення, тоді як слабкими ланками виступають організаційна культура та недостатньо формалізована стратегія розвитку. Особливу увагу варто приділити низькому рівню мотивації персоналу, високій централізації управління, дублюванню функцій і неефективному розподілу управлінських повноважень.

Аналіз управління змінами засвідчив, що ТК «БеркутБуд» здебільшого

застосовує директивний підхід, що ускладнює комунікацію в колективі й призводить до спротиву окремих категорій персоналу. Позитивним прикладом змін стало розширення дилерської мережі та оновлення виробничої бази. Водночас відсутність формалізованої системи управління змінами створює бар'єри для ефективної трансформації компанії. Таким чином, для підвищення ефективності управління підприємству доцільно запровадити комплексну систему управління змінами, переглянути підхід до стратегічного планування, посилити роль комунікацій і мотивації, а також розвивати організаційну культуру як ключовий елемент внутрішніх перетворень.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Рекомендації щодо розробки стратегії управління змінами на торговельному підприємстві

Для ефективної реалізації змін у торговельному підприємстві, зокрема у ТК «БеркутБуд», керівництву слід зосередитися на створенні системного та комплексного підходу до управління організаційними трансформаціями. Це включає впровадження формалізованої системи управління змінами, яка передбачає чітке планування, моніторинг та коригування всіх етапів процесу змін.

Передусім важливо провести всебічну діагностику поточного стану підприємства з метою виявлення ключових проблем, визначення причин їх виникнення та формування бачення бажаного майбутнього. Цей етап є критично важливим, адже без якісного аналізу будь-яка стратегія змін ризикує зазнати невдачі.

Для ефективного впровадження змін на підприємстві ТК «БеркутБуд» необхідно сформулювати чітко структуровану та науково обґрунтовану стратегію управління організаційними змінами. Насамперед, доцільно створити формалізовану систему управління змінами, що включатиме розробку відповідного стандарту підприємства, наприклад: «Процес управління змінами».

Такий стандарт має містити перелік основних етапів змін, методи аналізу поточної ситуації, інструменти діагностики, систему контролю та моніторингу, а також механізми подолання опору персоналу.

В таблиці 3.1 представлено основні етапи створення формальної системи управління організаційними змінами [12].

Таблиця 3.1 – Основні етапи створення формальної системи управління змінами

Етап	Зміст
Діагностика	Аналіз поточного стану підприємства за моделлю Надлера і Ташмена, Курта, Левіна
Визначення потреби у змінах	Формулювання цілей змін, визначення ключових проблем
Вибір стратегії змін	Оцінка типів змін, вибір відповідної моделі впровадження
Планування змін	Розробка детального плану, визначення етапів, строків, відповідальних
Реалізація змін	Проведення заходів, організація комунікацій, навчання персоналу
Моніторинг і корекція	Аналіз результатів, коригування дій, подальший супровід

Важливим моментом є початкова діагностика, яка дозволяє виявити реальні проблеми і причини, що заважають ефективності підприємства. Як зазначено, часто ця стадія ігнорується або проводиться поверхнево, що призводить до провалу змін. Діагностика повинна враховувати поточний і бажаний стан компанії (модель Надлера і Ташмена, таблиці В.1, додаток В),

Модель Надлера і Ташмена (Nadler-Tushman Congruence Model) – це діагностичний інструмент, який допомагає зрозуміти взаємозв'язки між різними елементами організації, визначити, як вони впливають на загальну ефективність, та виявити, де саме потрібно проводити зміни [16].

Ця модель вважає, що організація – це відкрита система, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем. Її основна ідея організаційна ефективність залежить від узгодженості (конгруентності) між ключовими елементами організації. Чим вища узгодженість тим ефективніше функціонує організація. Модель дозволяє: провести глибоку діагностику організації перед змінами; виявити зони дисбалансу; обґрунтувати вибір змінних стратегій; оцінити вплив змін на кожен елемент системи; спланувати послідовні дії з трансформації.

Значну складність становить опір персоналу, який є основною загрозою

реалізації будь-яких змін. Причини опору можуть бути як явними, так і прихованими, і здебільшого пов'язані зі страхом перед невідомим або втратою стабільності. Таблиця В.2 з характеристиками опору змінам з боку персоналу, адаптована до контексту ТК «БеркутБуд» наведена в додатку В. Вона демонструє основні форми, причини та прояви опору, які можуть виникати під час впровадження змін.

Для подолання опору важливо використовувати комплекс заходів, наведених у Таблиці 3.2 [13].

Таблиця 3.2 – Основні заходи для подолання опору персоналу

Заходи	Очікуваний ефект
Формування чітких цілей змін	Зменшення невизначеності
Пояснення переваг змін	Підвищення лояльності працівників
Включення персоналу в процес змін	Зростання рівня відповідальності та залученості
Навчання і підтримка	Зниження страхів, формування необхідних компетенцій
Визначення ключових агентів змін	Забезпечення локальної підтримки на всіх рівнях

Як зазначено в таблиці В.3 (додаток В), успішність змін залежить від згоди персоналу із самою зміною та її необхідністю. Модель Хайнінгса (Heinings model) - це підхід до управління змінами, який акцентує увагу на поведінкових реакціях персоналу під час впровадження змін у компанії. Вона ґрунтується на емоційній кривій змін, і описує стадії, через які проходять працівники, адаптуючись до нововведень. Модель Хайнінгса допомагає класифікувати ситуації і прогнозувати їх розвиток, що дозволяє приймати правильні управлінські рішення.

Дуже важливим фактором є комунікації. Комунікаційний супровід змін має будуватися як система взаємодії, орієнтована на досягнення єдиного розуміння ситуації, а не просто обмін інформацією. Згідно з Таблицею В.4 (Додаток В), на різних етапах змін використовуються різні підходи до

комунікацій, у тому числі залучення зовнішніх консультантів, тренінги, діалоги між керівниками та працівниками, регулярні зустрічі.

Організація управління змінами повинна враховувати вибір оптимальної форми реалізації змін. У Таблиці В.5 (Додаток В) наведено можливі форми: пілотні проекти, робочі групи, спеціальні підрозділи. Вибір залежить від типу змін та масштабів впровадження.

У Таблиці 3.3 представлено основні принципи стратегічного управління змінами, дотримання яких є критичним для успіху [13].

Таблиця 3.3 – Основні принципи стратегічного управління змінами

Принцип	Зміст
Узгодження із загальною діяльністю	Забезпечення сумісності змін із поточними процесами
Визначення ролі керівництва	Забезпечення підтримки, надання ресурсів, участь у ключових змінах
Узгодження між різними напрямками змін	Запобігання дублюванню та суперечностям
Комплексність підходу	Урахування технологічних, кадрових, фінансових, політичних аспектів
Використання гнучких методів управління	Адаптація до змін, реагування на опір, підтримка персоналу

У підсумку, для успішної реалізації змін ТК «БеркутБуд» необхідно:

- 1) розробити і затвердити стандарт «Процес управління змінами»;
- 2) вибрати організаційну форму проведення змін;
- 3) скласти план заходів із зазначенням відповідальних;
- 4) забезпечити комунікаційну та психологічну підтримку персоналу;
- 5) використовувати автоматизовані системи підтримки змін для покращення контролю та аналітики.

Таким чином, стратегічне управління змінами має стати невід’ємною частиною загального менеджменту ТК «БеркутБуд», що дозволить підвищити адаптивність підприємства до зовнішніх змін і забезпечити його сталий розвиток.

3.2 Впровадження та оцінка ефективності системи управління змінами CRM-системи в межах моделі змін Курта Левіна для ТК «БеркутБуд»

Курт Левін запропонував триетапну модель, яка на сьогодні є однією з найбільш визнаних у сфері управління організаційними змінами. Вона базується на ідеї, що для ефективного впровадження змін потрібно спочатку підготувати ґрунт, потім реалізувати саму зміну, а далі – закріпити новий стан справ. Цю логіку можна порівняти з процесом заморожування води: щоб надати їй нової форми, потрібно спочатку її розморозити, потім перелити у нову форму, і лише після цього знову заморозити [5].

У сучасних умовах високої конкуренції та змін у поведінці споживачів підприємства, що працюють у сфері реалізації будівельних матеріалів, стикаються з потребою оперативного пристосування до ринкових тенденцій. Застосування трьохетапної моделі Курта Левіна дозволяє структурувати процес впровадження змін у ТК «БеркутБуд» і зробити його більш керованим та ефективним.

Запровадження CRM-програми це не просто технічне оновлення, а глибока організаційна зміна, що зачіпає всі ключові процеси підприємства: від роботи менеджерів з клієнтами до управління маркетингом і аналітикою продажів. ТК «БеркутБуд» застосував модель змін Курта Левіна для поетапного впровадження CRM-системи, що дозволило зменшити опір персоналу, забезпечити плавний перехід та досягти стабільного результату.

Перший етап розморозування, тобто розуміння необхідності змін. Цей етап передбачає порушення звичної рівноваги в організації, коли працівники та керівництво починають усвідомлювати, що існуючий стан справ більше не відповідає вимогам середовища. Зміни не можуть бути ефективними, якщо їх не сприймають як необхідні. Саме тому важливо створити мотивацію до змін, показавши не лише проблеми в поточній системі, а й можливості, які може відкрити новий підхід [5].

У ТК «БеркутБуд» за останні роки спостерігалось зниження темпів

зростання продажів. Причини виявилися комплексними: поява нових онлайн-платформ із ширшим асортиментом, зростаюча частка клієнтів, які звикли до цифрових сервісів, а також неефективна логістика, що призводила до затримок у постачанні.

На початку компанія зіткнулася з кількома системними проблемами: розрізнені таблиці Excel, дублювання контактів, втрачені клієнтські запити, складність у відстеженні угод та відсутність чіткої статистики щодо поведінки покупців. Керівництво компанії провело внутрішній аудит і зрозуміло, що основні бізнес-процеси потребують модернізації – зокрема, необхідно оптимізувати складську логістику, автоматизувати облік товарів і перейти до гібридної моделі торгівлі (поєднання фізичних точок і онлайн-продажів).

Керівництво ТК «БеркутБуд» усвідомило, що без впорядкування клієнтської бази та автоматизації продажів підприємство втрачає конкурентоспроможність. Для підготовки до змін було проведено серію внутрішніх зустрічей, на яких:

- обговорювались недоліки чинної системи роботи з клієнтами;
- демонструвались переваги CRM-програми на прикладі схожих компаній;
- залучались «агенти змін» серед менеджерів, які позитивно сприйняли ідею та допомогли донести її до колективу [36].

Метою цього етапу було зламати інерцію звичних підходів та сформувані внутрішню мотивацію до змін.

Для працівників, особливо в офлайн-сегменті, це означало, що традиційні методи взаємодії з клієнтами будуть змінюватися. Тому першим кроком стала відкритість до діалогу, організовувались зустрічі з персоналом, де обговорювались проблеми, наводилися приклади втрати клієнтів, демонструвались тенденції ринку будматеріалів. Такий підхід дозволив зменшити опір, зняти напругу та сформувані внутрішню готовність до змін.

Другий етап змін це перехід до нових рішень. На другому етапі організація впроваджує конкретні зміни, які покликані розв'язати виявлені проблеми. На

цьому етапі ТК «БеркутБуд» почало втілювати заплановані зміни.

Керівники ТК «БеркутБуд» обрали Vitrix24 як CRM-платформу, що дозволяє інтегрувати облік клієнтів, продажі, комунікації та планування в єдину систему. Впровадження відбувалося поетапно:

- спочатку система тестувалася на одному з відділів;
- паралельно проводились навчальні сесії для персоналу;
- старі дані клієнтів акуратно переносилися до нової CRM-бази;
- створювались автоматизовані сценарії (наприклад, нагадування про повторні закупівлі або повідомлення про залишки на складі).

Ключове завдання не просто впровадити програму, а змінити спосіб мислення. Працівники мали звикнути до роботи з CRM як до щоденного інструменту. Важливо, що керівництво не нав'язувало зміну силоміць, а супроводжувало її підтримкою, консультуванням та прикладами ефективності.

Особлива увага приділялася навчанню бухгалтерів, менеджерів з продажу, логістів, які проходили тренінги з користування новими цифровими інструментами. Була створена внутрішня команда підтримки змін, яка допомагає працівникам адаптуватися. Завдяки цьому процес трансформації відбувається без стресу і відторгнення.

Успішність етапу забезпечена комунікаційною прозорістю, тобто, працівники чітко розуміють, чому зміни відбуваються, як вони вплинуть на їхню роботу і яку користь принесуть як компанії, так і кожному з них.

Третій етап заморожування, тобто стабілізація нового порядку. Після кількох місяців використання CRM, підприємство побачило позитивні результати: зменшилась кількість помилок, зросла швидкість обробки замовлень, а відділ продажів отримав доступ до глибшої аналітики.

Для закріплення нової практики:

- CRM стала обов'язковим інструментом у регламентах роботи;
- ефективність менеджерів почала оцінюватися не лише за обсягом продажів, а й за якістю ведення клієнтської бази;

- проводилися регулярні навчальні апдейти та обмін досвідом;
- найактивніші користувачі CRM отримували бонуси, що стимулювало інших.

У ТК «БеркутБуд» були оновлені посадові інструкції з урахуванням нових вимог до компетенцій працівників. Сформована нова система мотивації, що заохочує ефективне використання цифрових інструментів і ініціативу в покращенні сервісу.

Нові правила є не тимчасовим експериментом, а частиною щоденної діяльності компанії. Працівники мають змогу самостійно ініціювати покращення процесів, що свідчить про формування нової корпоративної культури, культури адаптивності, відповідальності та орієнтації на результат. Таким чином, CRM-система була не лише впроваджена, а й стала частиною нової корпоративної культури – культури обліку, прозорості та довгострокових відносин з клієнтами.

Особливу роль відіграло створення нової організаційної культури, у центрі якої відкритість до змін, постійне навчання і клієнтоорієнтованість. Ця культура формувалася як через офіційні канали, так і через неформальні – лідери змін у колективі демонстрували, що нова система справді працює і приносить результати.

Модель Курта Левіна виявилася ефективним інструментом організаційних змін у діяльності ТК «БеркутБуд». Успіх трансформації полягав не лише у впровадженні нових технологій, а передусім у створенні внутрішньої мотивації до змін, залученні персоналу до процесу та системному закріпленні нових практик. Модель Курта Левіна дозволила ТК «БеркутБуд» поетапно і без стресу перейти до нової цифрової моделі роботи з клієнтами. CRM-система, інтегрована за цією моделлю, не лише підвищила ефективність операцій, а й сприяла формуванню в компанії нових стандартів комунікації, обслуговування та управління.

В умовах ринку будівельних матеріалів, де важливо реагувати на запити як клієнтів, такий підхід може забезпечити конкурентну перевагу і стабільний розвиток підприємства [25].

Оцінювання ефективності систем управління організаційними змінами передбачає аналіз у двох основних напрямках: по-перше, оцінюється результативність і успішність самих змін, які були реалізовані в організації; по-друге – ефективність функціонування системи управління цими змінами.

Перший напрям зосереджений на тому, наскільки добре спрацювали конкретні зміни, другий – на тому, наскільки якісно сама система сприяє впровадженню змін.

У цьому контексті заслуговує на увагу підхід, запропонований дослідниками Гарвардської школи бізнесу Н. L. Sirkin, Р. Keenan і А. Jackson. Вони визначили чотири ключові чинники, які суттєво впливають на ймовірність успіху змін [9]. Їхня модель отримала назву DICE, і є своєрідним індикатором ризику проєкту. Формула DICE представлена так (3.1):

$$DICE = D + 2I + 2C1 + C2 + E, \quad (3.1)$$

де, D – тривалість змін, зокрема час між контрольними точками проєкту;

I – відповідальність або професійний рівень виконавців, від якого залежить якість реалізації змін;

C1 – рівень підтримки з боку керівництва;

C2 – ставлення до змін з боку працівників, яких ці зміни безпосередньо торкаються;

E – зусилля, які повинні докладати працівники понад звичні обов'язки.

Кожному показнику присвоюється оцінка від 1 (дуже сприятливий вплив) до 4 (несприятливий), що дозволяє кількісно визначити складність проєкту. Чим нижчий результат за формулою DICE – тим вищі шанси на успішне впровадження змін.

На прикладі торговельного підприємства ТК «БеркутБуд» така методика дозволила оцінити низку запланованих трансформацій і проранжувати їх за ступенем передбачуваної успішності. Результати детально представлені в

Таблиці В.6 Додатку В [19].

Найвищий потенціал успіху, згідно з DICE-оцінкою, продемонструвало впровадження CRM-системи. Це пояснюється кількома чинниками: по-перше, зміни мають чітко окреслений локальний характер і охоплюють переважно відділи маркетингу та збуту, де працівники вже стикаються з перевантаженням. По-друге, впровадження CRM значно спрощує роботу та надає зручні інструменти для автоматизації щоденних процесів.

Навпаки, найскладнішим для реалізації виявилось запровадження процесного управління. Причиною є його новизна для більшості співробітників та недостатнє розуміння суті таких змін на початкових етапах.

Водночас інші проєкти, такі як розвиток кадрового потенціалу, створення лінії виробництва сухих будівельних сумішей, набувають актуальності саме за умови ефективного процесного управління. У працівників формується логічний асоціативний ланцюг: «освоєння нових ринків → зростання прибутку → підвищення особистого доходу», що посилює сприйняття змін як позитивних.

Найбільш наочним прикладом результативності змін стало саме впровадження CRM-системи. Цей тип програмного забезпечення відіграє ключову роль у підвищенні ефективності взаємодії з клієнтами, покращенні якості обслуговування, оптимізації маркетингових кампаній та створенні структурованої бази даних. Важливо, що така система не лише спрощує поточну діяльність, а й забезпечує надійне підґрунтя для подальшого аналізу бізнес-процесів.

Для глибшого аналізу впливу впровадження CRM-системи використано моделі діагностики змін, зокрема ті, що були запропоновані, тобто класичну модель організаційних змін Курта Левіна, а також за методом Дж. Надлера і М. Ташмена [9, 12, 21]. У сукупності вони дозволяють не лише визначити рівень успішності впроваджених змін, а й оцінити, наскільки ефективно працює система управління трансформаціями в ТК «БеркутБуд».

Для виявлення й усвідомлення можливих проявів опору впровадженню CRM-системи доцільно скористатися методом побудови діаграми «Поля сил»

Курта Левіна. Такий інструмент дозволяє візуалізувати як фактори, що сприяють змінам, так і ті, що чинять їм опір. Як показано на Рисунку В.1 Додатку В, у межах одних і тих самих підрозділів підприємства можуть одночасно діяти як рушійні сили, що підтримують запровадження CRM, так і сили, що гальмують цей процес [19].

У випадку ТК «БеркутБуд» очікується переважно пасивна форма опору, наприклад, небажання працівників змінювати звичні методи роботи або психологічний дискомфорт через необхідність освоювати нову систему. Такий опір здебільшого має особистісне підґрунтя й може проявлятися у вигляді зниження продуктивності, затягування виконання завдань або прихованого саботажу нововведень.

Аналіз діаграми «Поля сил» свідчить про те, що наявні рушійні сили наразі не здатні повністю компенсувати опір. Це означає, що для досягнення успіху у впровадженні CRM-системи потрібно не лише покладатися на ентузіазм окремих працівників чи зацікавленість керівництва, а й застосувати спеціальні стратегії управління опором.

На основі моделі Надлера і Ташмена, наведеної в Таблиці В.7 Додатку В, можна визначити, як впровадження CRM-системи позначиться на основних компонентах організаційного середовища ТК «БеркутБуд». Зокрема, зміниться характер завдань працівників, особливо у відділах продажу та маркетингу, де зросте значення роботи з клієнтськими базами, аналітики запитів і персоналізованої взаємодії. Такі зміни потребуватимуть адаптації внутрішніх бізнес-процесів, оновлення структури підрозділів та розподілу обов'язків.

Очікується, що разом зі зміною завдань зміниться і поведінка працівників, вони будуть більше орієнтовані на результативність взаємодії з клієнтами, а не лише на обсяг реалізованої продукції. Це, у свою чергу, висуне нові вимоги до їхньої кваліфікації, включаючи навички роботи з програмним забезпеченням, цифровою аналітикою та CRM-інтерфейсами. Крім того, відбудеться поступове формування нової організаційної культури, в якій зросте роль технологій, командної роботи та клієнтоцентричності.

Однак успішність цих трансформацій буде залежати не лише від технічного впровадження системи, а й від здатності керівництва вчасно ідентифікувати джерела опору змінам та ефективно їх подолати. Лише за умови комплексного підходу до змін можна досягти очікуваних результатів і забезпечити сталість позитивного ефекту від CRM-реформи.

У Таблиці 3.4 представлено докладний перелік таких стратегій [21].

Таблиця 3.4 – Стратегії подолання опору впровадженню CRM-системи на ТК «БеркутБуд»

Джерело опору	Прояв опору	Наслідки для компанії	Основні причини	Запропоновані заходи
Працівники які уникають роботи з комп'ютером	Відмова працювати з системою під приводом «непрограмістів», перевага паперу	Неможливість повноцінного використання CRM	Велике навантаження Вікові особливості Недостатня комп'ютерна грамотність	Проведення навчальних курсів, надання часу для навчання у робочий період під контролем керівника з маркетингу
Менеджери з продажу	Спроба дискредитувати CRM як непридатну до специфіки підприємства	Некоректне введення інформації, саботаж	Завищені нормативи Особливі клієнти Недовіра до автоматизації Недосконалість комунікацій	Перегляд нормативів, впровадження мотиваційної системи, тимчасовий перехідний період з паралельним обліком, додаткове навчання
Підрозділи ПЕВ та УІТ	Відмова від відповідальності за єдину базу даних	Порушення цілісності інформації про клієнтів і продукцію	Нестача персоналу Низький рівень оплати при зростанні відповідальності	Залучення додаткового співробітника, перегляд умов оплати праці, встановлення чітких зон відповідальності
Складські працівники	Відмова працювати в	Уповільнення або від-	Відсутність регламентів	Впровадження чітких рег-

Джерело опору	Прояв опору	Наслідки для компанії	Основні причини	Запропоновані заходи
	системі в режимі реального часу	сутність обліку продажів	Побоювання залишатися після роботи Звичка до неформального обміну з виробництвом	ламентів, навчання з акцентом на зручність інтерфейсу, оптимізація робочого процесу (гарячі клавіші, шаблони)
Фінансові та облікові підрозділи (бухгалтерія, ПЕВ)	Небажання щоденного контролю за продажами	Втрата достовірності даних у системі	Надмірне навантаження Плинність кадрів Недовіра до ІТ-фахівців	Оптимізація кадрового складу (об'єднання облікових функцій), проведення роз'яснень і демонстрацій інших успішних кейсів, розподіл обов'язків

Зокрема, в умовах ТК «БеркутБуд» найбільш ефективними підходами можуть стати: організація цільового навчання персоналу, індивідуальна та командна підтримка працівників під час переходу на нову систему, а також проведення переговорів для врахування інтересів тих, хто найбільше занепокоєний змінами. Впровадження таких заходів допоможе зменшити рівень напруги в колективі, підвищити рівень залученості й довіри до змін і створити сприятливе середовище для стабільного функціонування CRM-системи після запуску.

Було розроблено практичні рекомендації щодо впровадження організаційних змін у торговельному підприємстві ТК «БеркутБуд» з урахуванням особливостей його діяльності на ринку будівельних матеріалів. Зміни розглядалися через призму класичних моделей управління

трансформаціями, зокрема моделі Курта Левіна та моделі Надлера і Ташмена. Основну увагу приділено впровадженню CRM-системи як найбільш доцільної, локальної та привабливої зміни з точки зору зменшення операційного навантаження на персонал та підвищення ефективності роботи з клієнтами.

Було виявлено, що ефективне впровадження CRM-технології потребує проходження трьох ключових етапів – розморожування, зміни та заморожування, відповідно до моделі Левіна. Розглянуто необхідність діагностики сил опору та рушійних сил у межах побудови «Поля сил», що дозволило визначити потенційні бар'єри та окреслити шляхи їх подолання. Особливу роль відіграє персонал, від готовності якого до змін залежить успішність реалізації нововведень.

Оцінка передбачуваних результатів впровадження CRM була здійснена за допомогою моделі Надлера і Ташмена, яка продемонструвала системний вплив змін на структуру, процеси, кваліфікаційні вимоги, поведінку персоналу та організаційну культуру підприємства.

Таким чином, впровадження CRM-системи у ТК «БеркутБуд» не лише дозволить оптимізувати взаємодію з клієнтами, а й стане рушієм для подальших структурних та культурних перетворень. Ключовими факторами успіху в цьому процесі є системний підхід до управління змінами, активне залучення персоналу та продумана стратегія подолання опору.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної роботи здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, сучасних підходів і практичних інструментів стратегічного управління змінами на підприємстві, а також запропоновано ефективну модель трансформації організаційної системи на прикладі торговельного комплексу «БеркутБуд». Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища та зростаючих вимог до гнучкості, адаптивності та цифрової трансформації підприємств.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було висвітлено теоретико-методологічні основи управління змінами. Розглянуто сутність, типологію та механізми впровадження організаційних змін, а також вивчено відомі зарубіжні та вітчизняні моделі змін (Коттера, Левіна, Фрайлінгера і Фішера). Особливу увагу приділено людському фактору як ключовому елементу успішності змін — від формування мотивації персоналу до подолання опору нововведенням. Обґрунтовано, що ефективне управління змінами потребує не лише стратегічного планування, а й дієвих комунікацій, командної взаємодії, навчання персоналу та постійного моніторингу.

У другому розділі проведено поглиблений аналіз діяльності ТК «БеркутБуд», що охопив як загальну характеристику підприємства, так і оцінку фінансово-економічного стану, організаційної структури та управлінських процесів. У результаті аналізу виявлено низку проблем, серед яких: високий рівень централізації, фрагментарність інформаційних потоків, дублювання функцій у різних інформаційних базах, неформалізована взаємодія між підрозділами, недостатня автоматизація бізнес-процесів і слабка залученість персоналу до управління змінами. У той же час підприємство має значний потенціал зростання, зокрема за рахунок цифровізації процесів, підвищення кадрового потенціалу та вдосконалення внутрішньої комунікації.

У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення системи управління змінами. Основний акцент зроблено на впровадженні CRM-системи як інструменту структурної, функціональної та поведінкової трансформації підприємства. CRM-система розглядається як комплексне рішення, що дозволяє інтегрувати управління взаєминами з клієнтами, облік товарних залишків, планування продажів і контроль бізнес-процесів в єдиному середовищі. Впровадження здійснюється відповідно до моделі змін Курта Левіна, що охоплює етапи «розморожування», «змін» і «закріплення». Деталізовано джерела опору впровадженню CRM та запропоновано відповідні стратегії їх подолання: навчання, підтримка, адаптація нормативів, розвиток горизонтальних зв'язків та інституціоналізація нових практик.

Проведено оцінку потенційної ефективності впроваджених змін за методикою DICE, а також здійснено аналіз відповідності організаційних умов моделі Надлера і Ташмена. Результати свідчать, що в разі реалізації запропонованих заходів підприємство зможе суттєво підвищити ефективність роботи, зменшити операційні витрати, посилити контроль над фінансовими й матеріальними потоками, забезпечити прозорість взаємодії підрозділів і підвищити рівень клієнтського сервісу.

Таким чином, у роботі досягнуто поставленої мети – розроблено дієвий підхід до стратегічного управління змінами на торговельному підприємстві. Отримані результати мають значну практичну цінність для підприємств роздрібною торгівлі, що перебувають у процесі цифрової трансформації. Запропоновані рекомендації можуть бути використані як основа для формування стратегії адаптації до змін в умовах підвищеної конкуренції, нестабільності попиту та зростання значення технологічних інновацій. Успішне впровадження змін забезпечить підприємству «БеркутБуд» не лише оперативне реагування на зовнішні виклики, а й створить фундамент для довгострокового сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антохов А., Клевчік Л. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2022. 187 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : Навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. БЕРКУТБУД Ужгород – контакти, телефони, директор, сайт, КВЕД – ЕГРПОУ 32511049. Підприємства України. Реклама компаній та організацій. URL: <https://www.ua-region.com.ua/ru/32511049> (дата звернення: 16.05.2025).
4. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : Підручник. Київ: ВД «Кондор», 2017. 226 с.
5. Головне управління статистики у Закарпатській області. Головне управління статистики у Закарпатській області. URL: <https://uz.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.05.2025).
6. Гончар Ю. Нотатки HR менеджера. Харків : PROBOOKS, 2024. 91 с.
7. Декалюк О., Федоришина Л., Федоришин Ю. Побудова ефективної системи управління змінами на підприємстві шляхом підвищення вартості людського капіталу. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2024. Т. 324, № 6. С. 89–94. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-14> (дата звернення: 16.05.2025).
8. Деміхов О. І., Дегтярьова І. О. Стратегічне управління та управління змінами : Конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2023. 128 с.
9. Дикань В. Л. Стратегічне управління : Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
10. Дончак Л. Г., Погріщук О. Б., Сисоєва І. М. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: Виклики та можливості. Економіка та суспільство. 2024. Вип. № 70. С. 63–70.

11. Желуденко К. В. Еволюція підходів до визначення сутності стратегій підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. № 19. С. 48–54. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.5> (дата звернення: 16.05.2025).

12. Живко З. Б. Управління змінами : Навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 252 с.

13. Інвестиційна стратегія формування конкурентоспроможного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в умовах управління змінами / С. М. Кожем'якіна та ін. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. Інноваційно-інвестиц. політика, № 7–8 (254–255). С. 74–80.

14. Кальницька М. О., Крупський О. П., Стасюк Ю. М. Організаційна культура : Навчально-методичний посібник. Дніпропетровськ : ДНУ ім. О.Гончара, 2021. 62 с.

15. Коптева Г., Нащекіна О. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. Вісник НТУ «ХПІ» (Економічні науки). 2023. №. 2. С. 73–77. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73> (дата звернення: 16.05.2025).

16. Кравченко Г. Ю. Архітектура професійної діяльності: управління змінами : Електронний навчальний курс. Біла Церква : БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2023. 48 с.

17. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : Навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

18. Кушнір Л. Вплив сучасних тенденцій у сфері управління персоналом на трансформацію професійних навичок HR-менеджера. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 4(84). URL: <https://doi.org/10.32782/2521-666x/2023-84-8> (дата звернення: 16.05.2025).

19. Лебедева В. К. Управління змінами в міжнародному бізнесі : Конспект лекцій. Дніпро : НМетАУ, 2018. 48 с.

20. Мешко Г., Мешко О. Формування професійної стресостійкості майбутніх менеджерів як умови їх конкурентоспроможності. Науковий вісник

Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота» 2024. № 1(54). С. 124–128. URL: <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2024.54.124-128> (дата звернення: 16.05.2025).

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

22. Онищенко В., Кононенко Д., Чупін М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: Огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta Academiae Veregsasiensis. Economics.* 2023. №. 4. С. 493–506. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-493-506> (дата звернення: 16.05.2025).

23. Основи менеджменту : навчальний посібник / укладачі : Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

24. Перерва П., Кобєлева Т., Долина І. Дослідження еволюції змін на підприємстві: Від стартапу до масштабованого бізнесу. *Вісник НТУ «ХП» (Економічні науки).* 2024. № 4. С. 54–59. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.4.54> (дата звернення: 16.05.2025).

25. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект : Монографія / Укладачі : Н. Л. Правдюк, І. М. Лепетан, К. В. Бурко. Вінниця : Видавництво ФОП Кушнір Ю.В., 2020. 448 с.

26. Сидорова А. В., Глущенко А. М. Статистичне забезпечення управління змінами на підприємствах великого бізнесу : Монографія. Вінниця: ДонНУ ім. Василя Стуса, 2017. 168 с.

27. Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Оцінка та управління стратегічними змінами : Конспект лекцій. Харків : ТОВ «Видавництво «Форт», 2022. 165 с.

28. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону : Монографія / Укладачі : Н. Є. Муромець, О. А. Мельниченка та ін. Харків : ТОВ «В справі», 2016. 268 с.

29. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування.* 2024. № 1(107). С. 39–46.

URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46) (дата звернення: 16.05.2025).

30. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79> (дата звернення: 16.05.2025).

31. Управління змінами : підручник / Укладачі : А. А. Мазаракі, С. І. Бай, І. П. Миколайчук та ін. Київ : КНТЕУ, 2018. 544 с.

32. Управління змінами в публічній сфері : навчально-методичний посібник / Укладачі : С. К. Хаджирадєва та ін. Київ : НАДУ, 2018. 188 с.

33. Фролова Л. В. Торговельне підприємництво : Підручник. Одеса, ФОП Бондаренко М. О., 2018. 640 с.

34. Шульжик Ю. О., Грицко Р. Ю., Пеканець С. Р. Управління змінами в умовах цифровізації. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. № 3 (66). С. 127–134. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-18> (дата звернення: 16.05.2025).

35. Burke W. Organization Change: Theory and Practice. London : SAGE Publications, 2023. 400 p.

36. Cummings T. G., Worley C. G. Organization Development & Change. Stamford : Cengage Learning, 2015. 832 p.

37. Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research - infed.org. URL: <https://infed.org/kurt-lewin-groups-experiential-learning-and-action-research/> (date of access: 17.05.2025).

38. Szabla D. B. The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers. Palgrave Macmillan, 2021.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН: ЧИННИКИ,
КЛАСИФІКАЦІЯ ТА НАСЛІДКИ

Таблиця А.1 – Основні чинники впровадження організаційних змін

Чинник	Коротка характеристика
Інформаційне забезпечення	Надання інформації є необхідною умовою для змін, проте воно не завжди є достатнім ресурсом для повноцінного впровадження трансформацій.
Індивідуальне консультування та підтримка	Допомагає частково подолати обмеження інформування, але вимагає від працівника самостійного опрацювання нових підходів до змін.
Вплив керівної команди	Вважається одним із найбільш результативних підходів, оскільки лідери можуть ефективно спрямовувати процес змін.
Програми розвитку емоційної чутливості	Орієнтовані на зміну поведінки персоналу з урахуванням впливу організаційного середовища; ефективні за умов узгодженості з корпоративною культурою.
Групові консультації та тренінги	Поєднують елементи індивідуальної підтримки та соціально-психологічної взаємодії, створюючи позитивну динаміку в колективі.
Використання даних зворотного зв'язку	Аналіз результатів опитувань і обговорення їх із працівниками сприяє покращенню комунікації та організаційних відносин.
Комплексні системні зміни	Найбільш ефективний підхід, який передбачає цілеспрямоване реформування структур, процесів і ролей у межах організації.

Джерело: складено автором за [8]

Таблиця А.2 – Класифікація організаційних змін

Тип змін	Визначальні фактори	Основна характеристика
Заплановані зміни	Вплив внутрішніх чинників	Засновані на логічному аналізі та раціональному управлінні процесами змін.
Адаптивно-селекційні зміни	Зовнішні фактори середовища	Реакція організації на зовнішні виклики, що проявляється через активну або пасивну адаптацію.
Комбінований процес змін	Взаємодія внутрішніх та зовнішніх чинників	Поєднання еволюційних змін та управлінського впливу з метою забезпечення рівноваги.
Системна адаптація	Високий рівень невизначеності у середовищі	Вимагає узгоджених змін у структурі та поведінці, інтегруючи різні підходи до управління.
Зміни під впливом групових процесів	Конфлікт інтересів між внутрішніми групами	Базуються на поведінковому підході, враховуючи динаміку соціальних взаємодій.
Природні зміни	Змінність життєвого циклу підприємства	Відображають органічну еволюцію організації, зокрема зміну етапів її розвитку.
Культурна трансформація	Тиск з боку зовнішнього середовища	Спрямована на зміну корпоративної культури, цінностей, відносин та внутрішніх норм.
Структурна трансформація	Потреба у бізнес-реорганізації	Передбачає перебудову функціональних зв'язків, посилення координації та управлінських функцій.

Джерело: складено автором за [17]

Таблиця А.3 – Переваги та недоліки організаційних змін за джерелом ініціації

Джерело ініціативи	Переваги	Недоліки
Внутрішні ініціативи «згори вниз» (від керівництва)	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечується відповідність стратегії та умовам підприємства – Зміни плануються наперед, з чітким курсом дій – Підходить для швидкої або радикальної трансформації 	<ul style="list-style-type: none"> – Ефективність залежить від професійності топменеджменту – Працівники можуть бути недостатньо залучені та мотивовані – Існує ризик ігнорування операційних деталей
Внутрішні ініціативи «знизу вгору» (від персоналу)	<ul style="list-style-type: none"> – Активізує залученість працівників, формує почуття відповідальності – Сприяє довгостроковій стабільності – Орієнтований на еволюційні, поступові зміни 	<ul style="list-style-type: none"> – Може перетворитися на хаотичний або некерований процес – Потребує більше часу – Можливе порушення стратегічного фокусу
Зовнішні ініціативи (експертні зміни)	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечує об'єктивний, неупереджений погляд – Досвід і знання зовнішніх консультантів сприяють ефективним рішенням – Придатний для будь-якого масштабу і глибини змін 	<ul style="list-style-type: none"> – Рішення можуть не враховувати унікальність підприємства – Існує ризик високих витрат та формальності змін – Впровадження часто стикається з внутрішнім опором та культурними бар'єрами

Джерело: складено автором за [6].

ДОДАТОК Б
КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ
СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

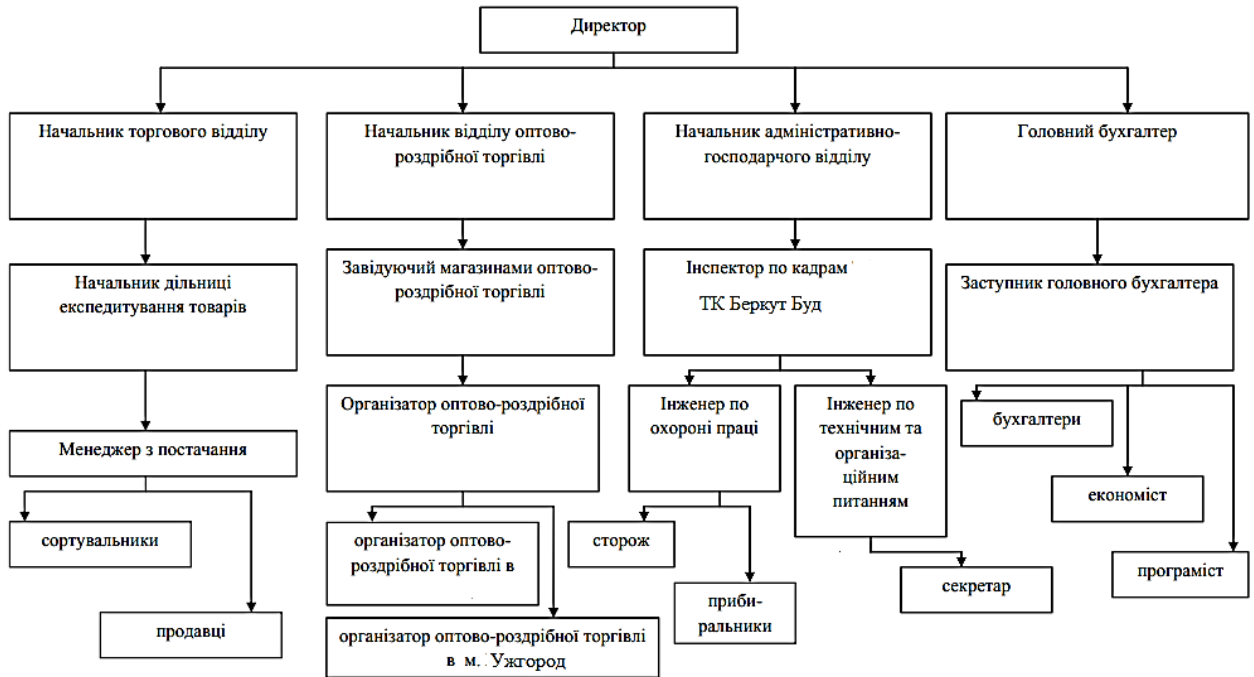


Рисунок Б.1 – Організаційна структура управління БК «БуркутБуд»

Джерело: складено автором за [7]

Таблиця Б.1 – Узагальнена оцінка ефективності організаційної структури управління підприємством

Критерій оцінки	Суть критерію	Вагомість	Оцінки експертів	Узагальнена оцінка
1. Відповідність структури об'єкту управління	Врахування складності продукції, обсягів виробництва, рівня інтеграції (горизонтальної, вертикальної), масштабів діяльності	0,2	Експерт 1 – 5	0,92
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 4	
			Експерт 4 – 5	
			Експерт 5 – 5	
2. Відповідність принципам управління	Дотримання ієрархії, поділу праці, відповідності повноважень і відповідальності, адаптивності до змін	0,2	Експерт 1 – 5	0,92
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 5	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 5	
3. Централізація/децентралізація	Рівень делегування повноважень, значущість і наслідки рішень, баланс контролю	0,1	Експерт 1 – 5	0,36
			Експерт 2 – 3	
			Експерт 3 – 3	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 3	
4. Співвідношення чисельності персоналу до складності робіт	Адекватність чисельності апарату управління обсягу функцій та виробничих завдань	0,2	Експерт 1 – 5	0,92
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 5	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 5	
5. Середня норма керованості	Оптимальна кількість підлеглих на одного керівника з урахуванням рівня управління	0,1	Експерт 1 – 5	0,46
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 4	
			Експерт 4 – 5	
			Експерт 5 – 5	
6. Баланс прав і відповідальності	Збалансованість між функціональними обов'язками, повноваженнями та відповідальністю	0,1	Експерт 1 – 5	0,36
			Експерт 2 – 3	
			Експерт 3 – 3	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 3	
7. Рівень спеціалізації та функціональної замкненості	Ефективність структури підрозділів, оптимізація інформаційних потоків і управлінських рішень	0,1	Експерт 1 – 4	0,44
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 4	
			Експерт 4 – 5	
			Експерт 5 – 3	
Сумарна інтегральна оцінка				4,38

Таблиця Б.2 – Інтегральна оцінка ефективності системи цілей організації

Критерій оцінки	Суть критерію	Вагомість	Оцінки експертів	Узагальнена оцінка
1. Формулювання місії організації	Чіткість, логічність, націленість на споживача, відповідність зовнішньому середовищу, розуміння персоналом.	0,3	Експерт 1 – 5	1,44
			Експерт 2 – 5	
			Експерт 3 – 4	
			Експерт 4 – 5	
			Експерт 5 – 5	
2. Система цілей (дерево цілей)	Ієрархічна побудова, узгодженість підцілей, орієнтація на результат, незалежність цілей різних рівнів.	0,3	Експерт 1 – 5	1,20
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 3	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 4	
3. Вимоги до цілей організації	Реалістичність, узгодженість, ієрархічність, конкретність, підтримуваність, контролюваність.	0,2	Експерт 1 – 5	0,80
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 3	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 4	
4. Узгодженість цілей зі структурою організації	Відповідність структури поставленим цілям, взаємозв'язок функціональних підсистем із цілями організації.	0,2	Експерт 1 – 5	0,72
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 2	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 3	
Сумарна інтегральна оцінка				4,16

Джерело: складено автором за [9]

Таблиця Б.3 – Інтегральна оцінка ефективності стратегії організації

Критерій оцінки	Суть критерію	Вагомість	Оцінки експертів	Узагальнена
1. Робота підрозділу стратегічного планування	Оцінюється наявність та ефективність служби або підрозділів, які відповідають за планування: від формування цілей до контролю реалізації.	0,30	Експерт 1 – 3	0,90
			Експерт 2 – 3	
			Експерт 3 – 3	
			Експерт 4 – 3	
			Експерт 5 – 3	
2. Узгодженість стратегії з зовнішнім середовищем	Перевіряється, наскільки стратегія відповідає умовам ринку, змінності середовища, а також компетентності персоналу.	0,25	Експерт 1 – 5	1,00
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 3	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 4	
3. Узгодженість стратегії з внутрішніми процесами	Визначається відповідність стратегії структурі, мотиваційній системі, корпоративним цінностям та рівню кваліфікації працівників.	0,25	Експерт 1 – 5	0,90
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 2	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 3	
4. Реалістичність і гнучкість стратегії	Оцінюється здатність реалізувати стратегію за наявності ресурсів, а також її стійкість до зовнішніх змін та адаптивність.	0,20	Експерт 1 – 5	0,92
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 3	
			Експерт 4 – 5	
			Експерт 5 – 5	
Сумарна інтегральна оцінка				3,72

Джерело: складено автором за [9]

Таблиця Б.4 – Інтегральна оцінка ефективності роботи апарату управління організаці

Критерій оцінки	Суть критерію	Вагомість	Оцінки експертів	Узагальнена оцінка
1. Якість управлінського персоналу	Оцінюється професійна компетентність, аналітичне мислення, здатність приймати рішення, організаторські навички, лідерські якості.	0,30	Експерт 1 – 5	1,14
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 3	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 3	
2. Надійність управлінського апарату	Визначається стабільністю і точністю виконання завдань у визначені строки без порушень та відхилень.	0,20	Експерт 1 – 5	0,80
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 3	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 4	
3. Оперативність рішень	Оцінюється здатність швидко виявляти проблеми та приймати ефективні управлінські рішення без шкоди для стабільності процесів.	0,20	Експерт 1 – 4	0,60
			Експерт 2 – 3	
			Експерт 3 – 2	
			Експерт 4 – 3	
			Експерт 5 – 3	
4. Кваліфікаційний рівень працівників	Враховуються освіта, досвід роботи, відповідність обов'язкам і складності виконуваних функцій.	0,20	Експерт 1 – 4	0,60
			Експерт 2 – 3	
			Експерт 3 – 2	
			Експерт 4 – 3	
			Експерт 5 – 3	
5. Гнучкість управління	Здатність управлінського апарату адаптуватися до змін, не порушуючи внутрішньої логіки та структури взаємодії.	0,10	Експерт 1 – 4	0,32
			Експерт 2 – 3	
			Експерт 3 – 2	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 3	
Сумарна інтегральна оцінка				3,76

Джерело: складено автором за [9]

Таблиця Б.5 – Інтегральна оцінка ефективності системи організації інформації

Критерій оцінки	Суть критерію	Вагомість	Оцінки експертів	Узагальнена оцінка
1. Розвиненість системи інформаційного забезпечення	Визначає наявність організованої структури збору, обробки та передачі інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень.	0,20	Експерт 1 – 5	0,92
			Експерт 2 – 5	
			Експерт 3 – 4	
			Експерт 4 – 5	
2. Організація документообігу	Відображає ефективність обробки та переміщення документів із мінімальними часовими затратами між учасниками інформаційного процесу.	0,20	Експерт 1 – 5	0,88
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 4	
			Експерт 4 – 5	
3. Достовірність інформації	Визначає рівень точності інформації, що впливає на прийняття рішень, залежно від способів збору та професіоналізму персоналу.	0,15	Експерт 1 – 5	0,57
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 3	
			Експерт 4 – 4	
4. Стан інформаційної безпеки	Відображає рівень захищеності інформаційної інфраструктури організації та забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних.	0,15	Експерт 1 – 5	0,69
			Експерт 2 – 5	
			Експерт 3 – 4	
			Експерт 4 – 4	
5. Інформаційна обізнаність працівників	Оцінюється ступінь поширення управлінської інформації між усіма підрозділами організації.	0,10	Експерт 1 – 5	0,38
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 3	
			Експерт 4 – 4	
6. Технічне забезпечення інформаційних процесів	Характеризує рівень оснащення підприємства засобами обробки, зберігання та передачі інформації (комп'ютери, оргтехніка, канцелярія тощо).	0,20	Експерт 1 – 5	0,96
			Експерт 2 – 5	
			Експерт 3 – 4	
			Експерт 4 – 5	
Сумарна інтегральна оцінка				4,40

Джерело: складено автором за [9]

Таблиця Б.6 – Інтегральна оцінка рівня організаційної культури

Критерій оцінки	Суть критерію	Вагомість	Оцінки експертів	Узагальнена оцінка
1. Система спільних цінностей в організації	Визначає ступінь сформованості єдиних пріоритетів і норм поведінки працівників, які підтримують стратегічні цілі та внутрішню згуртованість.	0,20	Експерт 1 – 4	0,60
			Експерт 2 – 3	
			Експерт 3 – 2	
			Експерт 4 – 3	
			Експерт 5 – 3	
2. Соціально-психологічний клімат	Відображає емоційний стан колективу, рівень взаєморозуміння та міжособистісних стосунків, що прямо впливає на командну взаємодію.	0,20	Експерт 1 – 3	0,48
			Експерт 2 – 3	
			Експерт 3 – 1	
			Експерт 4 – 2	
			Експерт 5 – 3	
3. Корпоративний стиль та атрибути	Оцінюється за наявністю зовнішніх і внутрішніх елементів стилю: корпоративна символіка, уніформа, ритуали, бренд тощо.	0,15	Експерт 1 – 4	0,39
			Експерт 2 – 3	
			Експерт 3 – 2	
			Експерт 4 – 2	
			Експерт 5 – 2	
4. Дотримання трудової етики	Визначається ставленням працівників до праці, чистотою та порядком на робочому місці, дотриманням норм поведінки і виробничої дисципліни.	0,15	Експерт 1 – 3	0,39
			Експерт 2 – 3	
			Експерт 3 – 2	
			Експерт 4 – 2	
			Експерт 5 – 3	
5. «Товщина» організаційної культури	Характеризує глибину впливу культури: чим більше спільних переконань поділяють працівники, тим сильніша культура.	0,10	Експерт 1 – 3	0,20
			Експерт 2 – 2	
			Експерт 3 – 1	
			Експерт 4 – 2	
			Експерт 5 – 2	
6. Ототожнення працівників із організацією	Визначає рівень самоідентифікації працівників з місією, цілями та культурою організації, ступінь лояльності та автономності.	0,10	Експерт 1 – 4	0,28
			Експерт 2 – 3	
			Експерт 3 – 2	
			Експерт 4 – 3	
			Експерт 5 – 2	
7. Система комунікацій	Оцінюється за наявністю і якістю формальних та неформальних каналів обміну інформацією (збори, гасла, внутрішні ресурси тощо).	0,10	Експерт 1 – 5	0,36
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 3	
			Експерт 4 – 3	
			Експерт 5 – 3	
Сумарна інтегральна оцінка				2,70

Таблиця Б.7 – Інтегральна оцінка ефективності процесу управління

Критерій оцінки	Суть критерію	Вагомість	Оцінки експертів	Узагальнена оцінка
1. Планування	Визначення цілей розвитку організації та її підрозділів на певний період, визначення ресурсів і термінів для досягнення поставлених завдань.	0,15	Експерт 1 – 5	0,69
			Експерт 2 – 5	
			Експерт 3 – 4	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 5	
2. Організація	Встановлення чітких взаємовідносин між підрозділами, визначення функцій і відповідальності, ефективне управління на основі оперативних завдань.	0,15	Експерт 1 – 5	0,66
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 4	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 5	
3. Координація	Забезпечення узгодженості діяльності всіх структурних одиниць організації шляхом ефективних зв'язків і комунікацій для безперебійної роботи.	0,15	Експерт 1 – 5	0,63
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 4	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 4	
4. Мотивація (активізація)	Спонування працівників до досягнення цілей організації за допомогою зовнішніх і внутрішніх винагород, орієнтуючись на їх потреби.	0,15	Експерт 1 – 5	0,51
			Експерт 2 – 3	
			Експерт 3 – 2	
			Експерт 4 – 3	
			Експерт 5 – 4	
5. Контроль	Оцінка фактичних результатів діяльності і коригування відхилень від встановлених планів, використання зворотного зв'язку для удосконалення процесу.	0,15	Експерт 1 – 5	0,60
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 3	
			Експерт 4 – 4	
			Експерт 5 – 4	
6. Аналітична функція	Кількісне і якісне вивчення тенденцій розвитку управлінських процесів, дослідження динаміки і взаємозв'язків факторів, що впливають на результат.	0,15	Експерт 1 – 5	0,54
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 4	
			Експерт 4 – 2	
			Експерт 5 – 3	
7. Використання сучасних методів при прийнятті рішень	Застосування аналітичних, статистичних, логічних методів, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, інтуїтивних методів для прийняття управлінських рішень.	0,10	Експерт 1 – 4	0,30
			Експерт 2 – 4	
			Експерт 3 – 4	
			Експерт 4 – 1	
			Експерт 5 – 2	
Сумарна інтегральна оцінка				3,93

Джерело: складено автором за [9]



Рисунок Б.2 – Напрями змін, виділені для ТК «БеркутБуд»

Джерело: складено автором за [3, 32]

ДОДАТОК В

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ТК «БЕРКУТБУД»

Таблиця В.1 – Аналіз ТК «БеркутБуд» за моделлю Надлера і Ташмена

Елемент моделі	Опис елемента	Поточний стан	Бажаний стан	Пояснення розриву (зона для змін)
Робота	Завдання, які виконуються в межах організації	Традиційні підходи, низький рівень автоматизації	Автоматизовані процеси, адаптація до ринку	Необхідна модернізація робочих процесів і впровадження ІТ-інструментів
Структура	Формальна організаційна побудова та системи управління	Вертикальна, централізована	Гнучка, процесна, децентралізована	Потрібне делегування повноважень і впровадження командної структури
Люди	Персонал, компетенції, мотивація, залученість	Опір змінам, обмежене навчання	Залучення до змін, розвиток компетенцій	Варто посилити внутрішню комунікацію і програми підвищення кваліфікації
Культура	Цінності, норми, неформальні правила та взаємодія	Індивідуалізм, замкнутість у прийнятті рішень	Колективізм, прозорість, відкритість	Сприяти розвитку корпоративної культури та міжфункціональній співпраці

Джерело: складено автором за [3, 4]

Таблиця В.2 – Характеристики опору змінам з боку персоналу на ТК «БеркутБуд»

Характеристика	Опис / Прояви
Форма опору	Пасивна (зниження продуктивності, ігнорування інструкцій), активна (відкрита критика змін, саботаж)
Причини опору	Нестача інформації, страх перед невідомим, звичка до стабільності, недовіра до керівництва
Рівень інформованості	Низький – працівники не розуміють мету та переваги змін
Рівень залучення у зміни	Обмежений – персонал не брав участі у розробці стратегії змін
Ступінь адаптивності персоналу	Низький – працівники слабо реагують на нові підходи та технології
Ставлення до керівництва	Насторожене – сумніви у здатності керівництва ефективно реалізувати зміни
Потреба в підтримці	Висока – працівники потребують додаткового навчання, консультування та мотивації

Джерело: складено автором за [5, 12]

Таблиця В.3 – Етапи моделі Хайнінгса та їх прояви на ТК «БеркутБуд»

Стадія	Характеристика	Можливі прояви на ТК «БеркутБуд»
Шок	Реакція на неочікувану інформацію про зміни	Працівники дезорієнтовані, не розуміють мету змін
Заперечення	Відмова визнавати зміни, переконання, що це не потрібно	Ігнорування нових правил, пасивний опір
Злість / Опір	Негативна емоційна реакція, активний чи пасивний спротив	Критика керівництва, скарги, поширення песимістичних настроїв
Переговори	Спроби знайти компроміс, зберегти старі умови	Персонал пропонує альтернативні варіанти, прагне уникнути змін
Депресія	Усвідомлення неминучості змін, відчуття безсилля	Зниження мотивації, апатія, зниження продуктивності
Прийняття	Початок адаптації до змін, сприйняття нових умов як реальності	Готовність вчитися новому, участь у змінах
Інтеграція	Повна адаптація, зміни сприймаються як частина повсякденної роботи	Працівники використовують нові підходи, підвищується ефективність роботи

Джерело: складено автором за [4]

Таблиця В.4 – Організація комунікацій за етапами впровадження змін на ТК «БеркутБуд»

Найменування етапу	Зміст робіт
Спонування	Надання достовірної та зрозумілої інформації, яка свідчить про невідповідність поточного стану підприємства сучасним вимогам і підходам.
Дезінтеграція	Формування середовища для відкритого обговорення наявних методів і практик з метою їх критичного переосмислення.
Перебудова	Створення загального плану дій і визначення правил для проведення експериментів та обговорення нових підходів до роботи.
Закріплення	Організація обміну інформацією для аналізу досягнутих результатів і узгодження необхідних змін та покращень.

Джерело складено автором за [25]

Таблиця В.5 – Вибір організаційної форми для планованих змін в ТК «БеркутБуд»

Організаційна форма змін	Сутність організаційної форми	Планована зміна
Спеціальні проекти і завдання	Поширена форма реалізації змін, коли підрозділу в межах наявної структури доручається тимчасове завдання зі спеціально виділеними ресурсами. Використовується як тимчасова структура.	Підвищення кадрового потенціалу через навчання та залучення нових працівників. Впровадження CRM-системи.
Цільові робочі групи	Формуються на визначений період із чітко окресленими завданнями. Учасники повноцінно беруть участь у роботі.	Запровадження процесного підходу до управління.
Експеримент	Дає змогу оцінити ефективність змін у обмеженому масштабі. Передбачає контроль результатів до і після впровадження.	Впровадження процесного управління.
Показові (пілотні) проекти	Застосовуються для тестування нових схем, що дають суттєві зміни у технологіях, структурі чи соціальному середовищі. Потребують значних інвестицій і адаптації до ширшого використання.	Диверсифікація діяльності підприємства через вихід на ринок перевалки палива.
Нові організаційні підрозділи	Створюються у разі наявності чітко обґрунтованої потреби у змінах. Навіть при початково не повному завантаженні, створення підрозділу визнається доцільним.	Запровадження у виробництво ультразвукових приладів.
Нові форми організації праці	Орієнтовані на участь колективу у формуванні нової організаційної структури. Рішення приймаються групою, зменшення жорсткого керівництва та акцент на колективній відповідальності.	Підвищення мотивації персоналу.

Джерело складено автором за [29]

Таблиця В.6 – Оцінка DICE планових змін у ТК «БеркутБуд»

Найменування змін	Оцінка тривалості	Оцінка відповідальності	Прихильність (С1/С2)	Оцінка зусиль	Сума балів DICE
Диверсифікація діяльності на ринку	4	4	1/1	4	19
Підвищення кваліфікації та кадрового потенціалу	4	4	1/2	4	20
Підвищення мотивації працівників	3	3	1/1	4	16
Освоєння виробництва сухих будівельних сумішей	3	4	1/2	3	18
Запровадження процесного управління	4	4	1/3	4	21
Впровадження CRM-системи	2	3	1/2	2	14

Джерело: складено автором за [3]

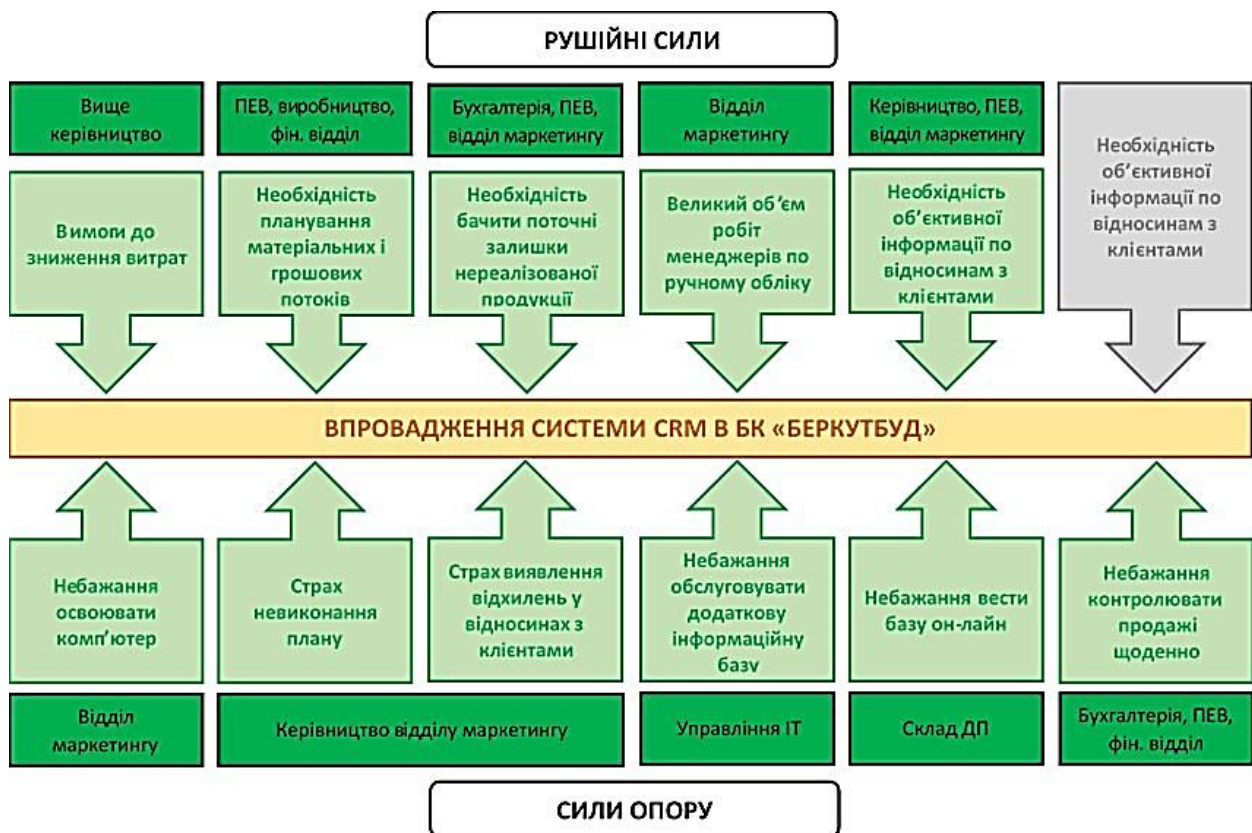


Рисунок В.1 – Діаграма «Поля сил» К. Левіна для ТК «БеркутБуд»

Джерело: складено автором за [3]

Таблиця В.7 – Оцінка стану впровадження CRM у ТК «БеркуБуд» за моделлю Надлера і Ташмена

Категорія	Компонент	Поточний стан	Бажаний стан
Задачі	Планування продажів і запасів	Планування здійснюється вручну	Автоматизоване планування на основі актуальних залишків у системі
	Контроль руху ТМЦ	Облік ведеться паралельно в кількох базах, дублюється в різних програмах	Єдина інформаційна система з прямим введенням даних працівниками складу та ВП
	Контроль фінансових потоків	Ведеться узагальнений (котловий) облік коштів	Деталізований облік по кожній реалізованій партії та виду продукції
Системи і структури	Взаємодія між підрозділами	Процеси взаємодії неформалізовані, документально майже не фіксуються	Визначення та закріплення нових регламентів міжпідрозділової взаємодії
	Звітність	Відсутні стандарти звітності витратних підрозділів перед ПЕВ та бухгалтерією	Встановлена регламентована система звітності
	Система закупівель	Відсутні формалізовані правила роботи відділу закупівель	Впровадження регулярного планування та обліку закупівель
Люди та культура	Відповідальність співробітників	Панування вузько-власницького підходу до обов'язків	Усвідомлене використання можливостей CRM всіма працівниками
	Комп'ютерна грамотність	Страх і недовіра до нової техніки	Поступове зростання навичок користування сучасними ІТ-системами
	Горизонтальні зв'язки між підрозділами	Взаємодія має неформальний характер	Встановлення чітких правил горизонтальної взаємодії між підрозділами

Джерело: складено автором за [3, 4]