

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота (проект)  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу 491 групи  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»  
Лазаренко Мар'яна Олександрівна  
Керівник: старша викладачка  
Чмут А.В.

Рецензент: ТОВ  
«ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ»  
Алісевич С.В.

Івано-Франківськ, 2024

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	5
1.1. Зміст системи управління змінами: цілі, завдання та функції .....	5
1.2. Основні методи управління організаційними змінами .....	11
1.3. Роль управління змінами у забезпеченні сталого розвитку підприємства .....	14
<b>РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»</b> .....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства .....	17
2.2. Дослідження управління змінами ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» ..	21
<b>РОЗДІЛ 3 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ</b>	23
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	27
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	28

## ВСТУП

**Актуальність теми** кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що після військового конфлікту, особливо довготривалого, підприємства постають перед значними викликами, такими як руйнування, втрати обладнання та технологічні перетворення. Воєнний конфлікт може суттєво змінити умови у бізнес-середовищі і змінити попит споживачів. Підприємствам важливо бути готовими адаптувати свої стратегії та асортимент продукції до нових реалій. Це включає в себе можливість пошуку нових ринків, виробництво інших товарів або послуг, і переосмислення підходу до стратегій сталого розвитку.

Варто зазначити про те, що управління змінами спрямоване на контроль змін, забезпечуючи при цьому збереження цілісності та якості надаваних послуг у виробничому середовищі. Недавно поняття та практика управління змінами стали надзвичайно популярними в різних організаціях.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором досліджені особливості управління персоналом у сфері енергетики).

**Метою дослідження** є розробка особливостей управління змінами на засадах стратегій сталого розвитку в умовах воєнного стану.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність системи управління змінами у забезпеченні стратегій сталого розвитку: цілі, завдання та функції;
- провести характеристику основних методів управління організаційними змінами;

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»;
- проаналізувати управління змінами ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»;
- дослідити особливості удосконалення управління змінами в умовах післявоєнної відбудови та запропонувати їх шляхи удосконалення.

**Об'єктом дослідження** є процес управління змінами на засадах стратегій сталого розвитку.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні аспекти системи управління змінами на засадах стратегій сталого розвитку.

**Методи дослідження:** аналіз наукової літератури щодо управління змінами після війни, спостереження та оцінка ключових постачальників та клієнтів ТОВ "ОСП Корпорація Ватра", збір та аналіз даних, опис інструментів, використаних для оцінки результатів.

**Практичне значення одержаних результатів:** рекомендації для ТОВ "ОСП Корпорація Ватра" щодо покращення управління змінами, опис можливих практичних застосувань отриманих результатів на інших підприємствах, дослідження, як саме отримані результати можуть допомогти вирішувати конкретні проблеми управління змінами в умовах післявоєнної відбудови.

**Апробація.** Результати кваліфікаційної роботи апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» ( м. Івано-Франківськ, 02-03 листопада 2023 р.).

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів основного матеріалу, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 31 сторінка. Список використаних джерел налічує 31 найменування.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Зміст системи управління змінами: цілі, завдання та функції

Серед вчених, які досліджують проблематику організаційних змін можна виділити таких українських та закордонних вчених як. Л. Курдай і Б. Кляйнер, О. Пассенхейм, Н. Беляєва, О. О. Кузнецов, Дж. Д. Дак, Ф. Крюгер, Р. Бекхард та Р. Харіс, А. Д. Надлер і М. Л. Ташман, М. Бір та Н. Норія, Ф. Ж. Гуіяр та Дж. Н. Келлі, тощо [4].

В умовах доволі нестабільного ринкового середовища, успішність функціонування організації визначається її здатністю швидко адаптуватися до змін. Основними чинниками, які зумовлюють появу процесу нестабільності є: вплив на підприємство політичних та суспільних сил, процеси економічної глобалізації, обмеженість ресурсів, формування нових цільових засад державної економічної політики [8, с. 63-64].

На даний момент часу управління змінами є однією з найбільш важливих систем для будь-якого підприємства. Адаптація до нових умов та викликів є надзвичайно важливою для всіх організацій, враховуючи постійні глобальні зміни, наявність великої кількості військових конфліктів та різного роду пандемії, які так чи інакше зачіпають діяльність великої частини підприємств. Але єдиного трактування поняття «управління змінами» досі не існує. Наслідком цього явища є те, що різні вчені підходили до визначення цього поняття з різних позицій (табл 1.1).

*Таблиця 1.1*

## Теоретичні підходи до трактування сутності категорії « управління змінами»

Джерело	Сутність терміну «управління змінами»
Т. Кужда [11, с. 67].	Управління змінами – такий процес, який зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що включає ініціювання змін, а саме визначення необхідності змін та їх планування, організацію (створення команди змін та забезпечення їх підтримки), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження.
Гринько Т.В. [5, с. 251].	Управління змінами полягає в здатності аналізувати діючі процеси, формувати стратегії розвитку, впровадженні змін, що забезпечує адаптацію до факторів зовнішнього середовища та підвищує ефективність діяльності організації.
Левченко О., Давиденко А. [12].	Управління змінами – це управління ресурсами, яке пов'язане зі змінами. Воно полягає у: впровадженні нових технологій, норм, поведінки, які підтримують нові способи роботи та долають протистояння змінам; досягнення консенсусу між споживачами та зацікавленими сторонами щодо змін, реалізованих для задоволення їх потреб; плануванні і впровадженні всіх аспектів переходу від однієї організаційної структури до іншої.

Джерело: складено автором на основі [11, с. 67], [5, с. 251], [12].

У загальному вигляді поняття «управління змінами» – це складний процес, спрямований на адаптацію організації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Цей процес включає ініціювання, планування, організацію, мотивацію, контроль і завершення змін. Важливими аспектами управління змінами є аналіз існуючих процесів, формулювання стратегій розвитку та впровадження змін для забезпечення ефективності роботи організації.

Крім того, управління змінами передбачає управління ресурсами та планування переходу від однієї організаційної структури до іншої. Цей процес спрямований на досягнення консенсусу між зацікавленими сторонами для задоволення їхніх потреб, а також на впровадження нових технологій, норм і способів роботи, які підтримують зміни. Таким чином, управління змінами є важливим елементом стратегії управління організацією, спрямованої на стійку адаптацію до змін у навколишньому

середовищі. Нами було виділено цілі системи управління змінами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Цілі системи управління змінами

Цілі системи	Характеристика
Підвищення ефективності	Забезпечення більш ефективних та продуктивних бізнес-процесів. Вдосконалення робочих методів та зменшення зайвих операцій.
Адаптація до зовнішніх змін	Здатність швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та конкуренції. Адаптація до нових технологій та вимог клієнтів.
Підвищення конкурентоспроможності	Створення унікальних продуктів чи послуг, які відповідають потребам ринку. Оптимізація стратегії та позиціонування на ринку.
Підтримка інновацій	Стимулювання та підтримка новаторського мислення. Створення сприятливого середовища для впровадження нових ідей та технологій.
Забезпечення сталого розвитку	Врахування екологічних та соціальних відповідальностей. Створення моделі бізнесу, що сприяє сталому розвитку.
Мінімізація опору	Зменшення або подолання опору з боку персоналу або структур в організації щодо запланованих змін.
Максимізація прийняття	Забезпечити максимальне прийняття та підтримку ініціативи змін серед персоналу та стейкхолдерів.
Максимізація ефективності	Здійснити зміни з максимальною ефективністю та мінімальними витратами ресурсів.
Підвищення якості	Покращити якість продуктів чи послуг, що пропонуються організацією внаслідок впровадження змін.
Максимізація захищеності	Забезпечення високого рівня захищеності організації від потенційних загроз чи ризиків.

Джерело: створено автором на основі [19].

Варто відзначити, що при впровадженні організаційних змін можуть використовуватися далеко не всі вищеперераховані цілі. Деякі з них можуть свідомо ігноруватися організацією, на деякі звертається менша увага, а деякі є для компаній пріоритетними. При виділенні пріоритетних змін варто враховувати, який саме тип організаційних змін буде проводити компанія.

Також варто виокремити завдання системи управління змінами. Вони включають в себе ряд ключових етапів та завдань, спрямованих на

досягнення успішної трансформації. Розглянемо основні завдання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Основні завдання системи управління змінами

Завдання системи	Коротка характеристика
Аналіз потреб та обґрунтування	Оцінка потреб організації у змінах та розробка обґрунтованого плану.
Створення стратегії змін	Розробка чіткої стратегії, яка визначає мету, обсяг та напрямки змін.
Комунікація та залучення персоналу	Посилення взаєморозуміння та підтримки серед персоналу шляхом ефективної комунікації та залучення до процесу змін.
Мобілізація лідерства	Залучення та підтримка керівництва в реалізації змін, створення команди лідерів.
Навчання та розвиток персоналу	Забезпечення необхідних навичок та знань персоналу для успішної реалізації нових процесів чи технологій.
Виявлення та управління опором	Аналіз та управління опором усередині організації, забезпечення підтримки та мотивації.
Створення позитивної організаційної культури	Розробка та підтримка позитивної культури, яка сприяє інноваціям, співпраці та підтримці змін.
Забезпечення сталості	Розробка механізмів та стратегій для забезпечення сталості та утримання досягнутих результатів.
Планування	Розробка стратегії та плану впровадження змін. Аналіз потреб та оцінка потенційних змін. Визначення мети та обсягу змін. Складання команди змін. Вивчення можливих перешкод та опору. Розробка стратегії змін. Оцінка ризиків та розробка плану управління ризиками. Визначення впливу на персонал.
Оптимізація безпеки	Розробка та впровадження стратегій для підвищення рівня безпеки в організації, включаючи технічні та організаційні заходи.

Джерело: створено автором на основі [2].

Дані завдання спрямовані на створення адаптивної та ефективної організації, яка може успішно адаптуватися до змін у своєму середовищі та досягати стратегічних цілей.

Грамотне планування дозволяє розробити правильну стратегію, визначити чітко мету змін, оцінити можливий вплив на персонал організації та вивчити можливість для опору змінам всередині організації. Це дозволяє якщо не уникнути повністю можливого опору змінам, то



звести його до мінімум, а саму стратегію розробити настільки ефективною, аби в підсумку не було тих, хто опиратиметься змінам.

Надзвичайно важливим елементом є комунікація та залучення персоналу до процесу впровадження організаційних змін. Якщо працівники будуть брати участь в процесі впровадження змін і бачитимуть, що зміни справді йдуть лише на краще, то опору змінам не буде.

Забезпечення сталості є вже завершальним завданням, але не менш важливим. Від того, наскільки грамотно будуть утримуватися досягнуті в процесі змін результати залежить як мінімум конкурентоспроможність організації.

Функціями управління змінами є [6, с. 104]:

- лідерство. Забезпечує визначення відданості та вироблення візії для змін. Керує та мотивує персонал, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей.

- комунікація. Забезпечує ефективний обмін інформацією між всіма сторонами, включеними у процес змін. Розбирає можливі непорозуміння та вирішує конфлікти через взаємодію та зворотній зв'язок.

- залучення персоналу. Мотивація та активна участь персоналу у процесі змін для забезпечення підтримки та успішної імплементації.

- оцінка та вдосконалення. Оцінює результати змін для переконання в їхній ефективності та виявлення можливих недоліків. Вносить корективи у стратегії та процеси для досягнення найкращих результатів.

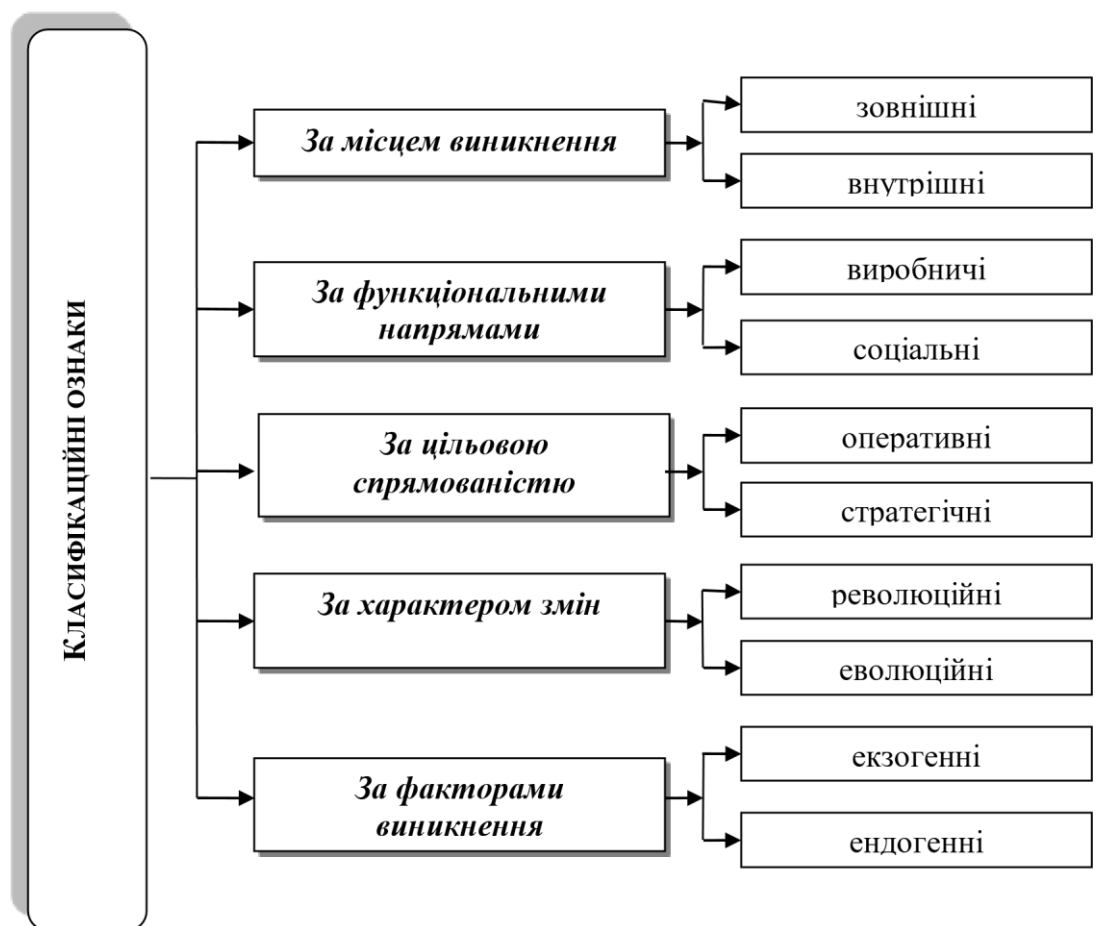
- планування. Розробка стратегії, визначення завдань, обрання методів та ресурсів для успішного впровадження змін.

- впровадження. Організація та координація процесу впровадження змін, включаючи навчання та перепланування робочих процесів.

Слід зазначити, що доволі часто організаційні зміни відбуваються під впливом конкуренції, різного роду зовнішніх чинників, таких як, до

прикладу, зміни в законодавстві. При цьому організації потрібно до всіх чинників адаптуватися, а це так чи інакше процес змін.

Можна визначити, що систему управління змін можна розглядати як різновиди змін в організації. Ці зміни можуть охоплювати стратегічні, структурні, технологічні, культурні, процесні та персональні аспекти організації. Кожен вид зміни має свої особливості та вплив на різні аспекти бізнесу. Розглянемо класифікацію змін за ознаками (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Класифікаційні ознаки категорії «зміни»**

Джерело: складено автором на основі [13].

Слід зазначити, що при впровадженні організаційних змін доволі часто можна зустріти опір змінам. Зазвичай є дві ключові причини його формування. Першою причиною є те, що формується очікування щодо того, що дана зміна буде безперспективна, недосконала та неефективна. Другою причиною є те, що зазвичай люди протидіють необхідним змінам,

трансформаціям, інноваціям. Здебільшого це виникає через не усвідомлення необхідності змін, небажання брати додаткову роботу чи побоювання втрат [18, с. 35].

Дуже часто саме вищеописані комунікація та залучення допомагають подолати опір змінам, оскільки співробітники перебуваючи в процесі впровадження змін в життя можуть бачити всі переваги та недоліки, які будуть після кінцевого результату. Це допоможе їм адаптуватися до змін.

## 1.2. Основні методи управління організаційними змінами

Управління організаційними змінами є критичною складовою сучасного бізнес-середовища, де організації стикаються з постійною необхідністю адаптації та інновацій. Розглянемо ключові методи управління та їх вплив на ефективність та сталість організації.

У контексті управління змінами ключовими аспектами є лідерство, комунікація, залучення персоналу. Та гнучкість внутрішніх процесів. Лідери, які можуть визначити чітке бачення, побудувати ефективні комунікаційні стратегії та залучити співробітників у процесі змін, сприяють створенню розвинутою та адаптивної організаційної культури.

Найбільш суттєву роль в управлінні організаційними змінами відіграють визначені моделі (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

### Основні моделі управління організаційними змінами

Модель	Опис
Модель Коттера	Заснована на восьми етапах, включаючи визначення візії, формування коаліції, визначення стратегії, залучення персоналу, надання повноважень, генерування короткострокових перемог, забезпечення змін, фіксацію нового стану.
Модель ADKAR	Орієнтована на індивідуальний рівень та включає етапи: Усвідомлення (Awareness), Бажання (Desire), Знання (Knowledge), Здатність (Ability), Закріплення (Reinforcement).

Модель Lewin's 3-Stage Model	Дключає етапи Розмороження (Unfreeze), Впровадження змін (Change), Замороження (Refreeze).
Модель Bridges Transition Model	Розглядає три етапи: завершення (Ending), нейтральна зона (Neutral zone), новий початок (New beginnings).
Модель McKinsey 7-S Framework	Заснована на взаємозв'язку таких сімох елементів, як: спільні цінності, стратегія, система, структура, персонал, навички, стиль.

Джерело: створено автором на основі [24], [25], [26], [27].

Дані моделі використовують різні підходи до управління змінами та надають підстави для розуміння, планування та реалізації організаційних змін. Кожна з них може бути використана в залежності від контексту та вимог організації.

Сақун Л.М., Наріжна Л.В. відзначають, що «Кожна з моделей управління організаційними змінами розкриває способи впровадження змін в організації, подолання опору та знаходження оптимальних рішень у динамічному конкурентному середовищі. В сучасних економічних умовах доцільним є застосування різних елементів кількох моделей та їх поєднання для підвищення сукупного результату. А досвід багатьох компаній є дієвим орієнтиром при побудові ефективної системи управління організаційними змінами» [21].

Управління змінами також включає різноманітні методи для успішної імплементації організаційних змін. Розглянемо основні методи управління змінами (табл. 1.5).

*Таблиця 1.5*

### Методи управління змінами

Назва	Характеристика
Лідерство та відданість	Визначення візії та мети змін. Активне лідерство для інспірації та мотивації.
Комунікація	Чітка та ефективна комунікація щодо причин, ходу та переваг змін. Забезпечення відкритого діалогу з стейкхолдерами.
Залучення персоналу	Включення співробітників у процес прийняття та реалізації змін. Створення можливостей для обговорення та залучення до прийняття рішень.
Планування та стратегія	Розроблення докладного плану впровадження змін. Визначення етапів та ресурсів для успішної реалізації.

Компетенції та розвиток	Тренінг та розвиток персоналу для адаптації до нових вимог. Сприяння розвитку необхідних компетенцій.
Адаптація та готовність до змін	Готовність реагувати на нові обставини та коригувати стратегію. Збереження гнучкості внутрішніх процесів.
Оцінка та звітність	Визначення ключових показників ефективності та оцінка прогресу. Постійний моніторинг та створення звітів

Джерело: створено автором на основі [14].

Варто зазначити, що можливе одночасне застосування одразу кількох моделей. Наприклад, одночасне застосування аутсорсингу та бенчмаркінгу, або лін-продакшн (бережливе виробництво) та реінженірінгу може дати результати для компанії, показати, в якому напрямку їй потрібно рухатися. Окрім цього варто виділити інноваційні стратегії в управлінні змінами [20]:

- дизайн-мислення. Акцентується на творчому та емпатичному підході до розв’язання проблем і створення нових ідей. Використовується для розробки інноваційних продуктів, послуг та процесів, зокрема у виробництві та розробці програмного забезпечення.

- креативне вивчення. Стимулює та розвиває творчий потенціал співробітників, сприяючи генерації нових ідей та підходів. Застосовується в сферах маркетингу та реклами, де нестандартність та інноваційні рішення мають велике значення.

- цифрова трансформація. Використання сучасних технологій для зміни та вдосконалення бізнес-процесів та моделей. Застосовується в різних галузях, включаючи фінанси, виробництво та обслуговування, для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

- організаційна агільність. Здатність організації швидко реагувати на зміни в середовищі та ефективно адаптуватися до нових умов. Часто використовується в інформаційних технологіях, розробці програмного забезпечення та управлінні проектами.

Сутністю управління ризиками є систематичний підхід до ідентифікації, оцінки, контролю та мінімізації можливих ризиків, які

виникатимуть під час впровадження організаційних змін. Варто відзначити, що в той же час сутністю управління опором є активний підхід до розуміння, управління та зменшення опору співробітників чи груп відносно запланованих змін.

### **1.3. Роль управління змінами у забезпеченні сталого розвитку підприємства**

Управління змінами в контексті забезпечення сталого розвитку підприємств вимагає сучасних і комплексних змін у діяльності компанії, зокрема у використовуваних технологіях, методах управління, професійно-кваліфікаційних вимогах і формах взаємодії із зовнішнім середовищем. Оцінка глибини та цілей змін, поточного стану й особливостей діяльності підприємства та його компетенцій дозволяє виявити необхідність внесення певних змін у практику ведення бізнесу.

Систематичне впровадження змін у сталий розвиток підприємств проявляється в різних формах, включаючи виробничу та фінансову діяльність, організаційну культуру, організаційне забезпечення, трансформацію, реструктуризацію та бізнес-планування, реінжиніринг та бенчмаркінг.

Варто зазначити, що впровадження та управління змінами в бізнесі необхідне не тільки в кризові часи, але й у періоди стабільності. Прискорення динаміки змін вимагає впровадження нових підходів до управлінської діяльності, розуміння їх унікальності та необхідності, обґрунтування неприйнятності змін з точки зору ризиків та обставин. Тому важливо своєчасно передбачати організаційні зміни та адаптувати до них процеси прийняття управлінських рішень. Дотримання такого підходу до управління змінами вимагає правильного визначення напрямку та пріоритетів змін, оцінки результатів впровадження та, відповідно, вибору стратегії дій, спрямованих на досягнення критеріїв сталого розвитку підприємства. Нами було визначено основні цілі змін та для

кожної з них сформульовано напрями дій, спрямовані на розробку та впровадження стратегічних змін у сферах, що забезпечують сталий розвиток підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Здійснення стратегічних змін за напрямками забезпечення сталого розвитку підприємства**

Об'єкти здійснення змін	Напрями забезпечення сталого розвитку
Управлінські рішення	Остаточне з'ясування природи визначених цілей, розроблених стратегій, їх правильність і взаємну сумісність. Реалізація стратегічної діагностики, визначення джерел фінансування (зовнішніх і внутрішніх), організаційних стандартів і критеріїв оцінки, формату звітності.
Управлінські нововведення	Розробка та впровадження систем стратегічного управління для реінжинірингу процесів, розвиток маркетингових систем, фінансових систем та систем управління (застосування новітніх технологій, нових методів економічної оцінки, зміни організаційних структур, організаційні реформи), системний аналіз, впровадження прогресивних методів планування.
Організаційна культура	Удосконалення стилів управління та підтримка цінностей, традицій і неформальних відносин, створення внутрішньої культури, сприятливої для саморозвитку співробітників і компанії в цілому. Використання сучасного наукового інструментарію в управлінні технологією інтегрованої системи менеджменту.
Використання матеріально-технічних і людських ресурсів	Впровадження результатів постійного прогресу в техніці, технології та організації виробництва, технологічні інновації, технологічна модернізація, організація процесів. Розробка та впровадження виробничих інновацій, ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій. Забезпечення належних виробничих і соціальних умов праці, підвищення кваліфікації та мотивації працівників, використання їх кваліфікації та мотивації.
Фінансова діяльність в управлінні	Застосування методів фінансового планування та бюджетування, визначення джерел фінансування. Пріоритетні напрямки та форми фінансування, оптимізація структури капіталу, прогнозування майбутньої фінансової підтримки. Майбутнє фінансове забезпечення з урахуванням стану ділової активності партнерів та конкурентів.
Інноваційна культура в організації	Створення цілісної системи моделей поведінки та сприйняття людьми нових ідей, готовність до навчання та розвитку інновацій, готовність і здатність підтримувати їх та їхній вплив на результати діяльності організації.

Джерело: створено автором на основі [23].

Можна сказати, що управління змінами відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Перш за все, цей процес дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, включаючи технологічні та ринкові зміни. Ретельно сплановані та реалізовані зміни дозволяють підприємству не лише виживати, але і процвітати в умовах постійної динаміки ринку. Друге, управління змінами сприяє вдосконаленню внутрішніх процесів та ресурсного використання, що сприяє зниженню витрат та оптимізації продуктивності. Шляхом впровадження ефективних змін у структуру та культуру підприємства можна досягти значного збільшення ефективності його функціонування.



## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ОСП КОРПОРАЦІЯ ВАТРА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

ТОВ "ОСП Корпорація Ватра" є виробничим підприємством в галузі світлотехніки, спеціалізується на проектуванні, розробці та виробництві освітлювальних пристроїв [15]. Виробничі можливості підприємства включають наступні види виробництва:

- Ливарне виробництво: виготовлення алюмінієвих відливок з різними формами та декоративними поверхнями.
- Пластмасове виробництво: виробництво деталей з пластику методом лиття пресування та механічної обробки.
- Механооброблювальне виробництво: обробка литих деталей з алюмінієвого, чорного та кольорових сплавів.
- Штампувально-зварювальне виробництво: виготовлення методом витяжки, штампування та зварювання в середовищі вуглекислого газу й аргону.
- Інструментальне виробництво: вироблення ливарного оснащення та інших деталей.
- Гальвано-фарбувальне виробництво: фарбування, хромування, цинкування, фосфатування та позолота деталей.
- Транспортне господарство: відповідає за перевезення.
- Складальне виробництво: складання виробів на конвеєрах та індивідуальних робочих місцях за допомогою спеціального електро- та пневмообладнання.

Підприємство реалізувало низку значущих проектів, таких як освітлення головного палацу культури Києва "Україна", освітлення

Кабінету Міністрів, Національного Банку, Національної опери, Львівського оперного театру та освітлення головної вулиці України – Хрещатику, а також багатьох інших будівель і вулиць.

Інтеграція різних видів виробництва, включаючи ливарне, пластмасове, механооброблювальне, штампувально-зварювальне, інструментальне, гальвано-фарбувальне, транспортне та складальне виробництво, робить цю компанію вкрай конкурентоспроможною і дозволяє їй створювати різноманітні та високоякісні освітлювальні пристрої та компоненти для них.

Завдяки своєму професіоналізму та здатності до інновацій, "ОСП Корпорація Ватра" продовжує грати ключову роль в розвитку світлотехніки в Україні і далі забезпечувати освітлення для сучасних та історичних об'єктів, сприяючи розвитку культури та інфраструктури країни.

Детальні показники діяльності ТОВ "ОСП Корпорація Ватра" наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Головні показники діяльності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»**

Показники	Один. виміру	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				Абсолютн, +/-	Відносне, %
1	2	3	4	5=4-3	6=5:3x100
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	857 309,00	198 083,00	-659226,00	-76,89
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	760 495,00	157 193,00	-603302,00	-79,33
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	71 233,00	17 249,00	-53984,00	-75,79

4. Витрати на збут	тис. грн.	11 757,00	195	-11562,00	-98,34
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	843 485,00	174 637,00	-668848,00	-79,30
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	13 824,00	23 446,00	9622,00	69,60
7. Прибуток чистий	тис. грн.	11335,68	19225,72	7890,04	69,60
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	0,98	0,88	-0,10	-10,39
9. Рентабельність діяльності (продаж)	%	1,32	9,71	8,38	–
10. Рентабельність продукції	%	1,49	12,23	10,74	–

Джерело: складено автором на основі [15], [7].

Аналіз фінансових показників за 2021 і 2022 роки свідчить про істотні зміни в ділових результатах ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

Однією з головних інформаційних точок звіту є загальне зниження чистого доходу від продажу продукції протягом зазначеного періоду. Це може бути викликано різними факторами, такими як зміни в попиті на продукцію, конкуренція на ринку або зміни в ціновій політиці. Таке зниження чистого доходу свідчить про важкість, з якою компанія зіткнулася під час цього періоду.

Окрім вищесказаного, на решту показників вплинули позитивні тенденції. Наприклад, значний ріст прибутку від продажу продукції свідчить про успішну оптимізацію операційної діяльності компанії та,

можливо, розвиток нових ринків або вдосконалення продукційних процесів. Також, збільшення рентабельності діяльності і продукції свідчить про покращення якості виробництва та управління ресурсами.

Проте, треба відзначити, що витрати на кожен гривню чистого доходу від продажу зросли відносно. Це може бути ознакою неефективного управління ресурсами, або може бути результатом збільшення витрат, не відображених в звітності, наприклад, на додаткові маркетингові ініціативи або розширення виробництва.

Усі ці зміни свідчать про те, що ТОВ "ОСП Корпорація Ватра" пройшла складний фінансовий період, в якому було досягнуто позитивні зрушення у багатьох аспектах діяльності. Однак, щоб підтримати ці позитивні тенденції і збільшити конкурентоспроможність, компанія повинна ретельно аналізувати всі аспекти своєї діяльності та приймати відповідні стратегічні рішення для подальшого розвитку.

Впродовж цього періоду відзначається загальне зниження чистого доходу від продажу продукції, собівартості продукції, адміністративних витрат і витрат на збут. Також помітно скорочення повних витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Проте такий період відзначається значним зростанням прибутку від продажу продукції, що вказує на позитивну тенденцію в операційній діяльності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». Рентабельність діяльності та продукції також зросла, що вказує на покращення ефективності виробництва та управління.

Загалом, ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» пройшла складний фінансовий період, але досягла позитивної динаміки в збільшенні прибутковості продукції та рентабельності діяльності, що є позитивним показником для подальшого розвитку та збільшення конкурентоспроможності компанії.

## 2.2. Дослідження управління змінами ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Управління змінами в ТОВ "ОСП Корпорація Ватра" має включати в себе створення команди змін та забезпечення її підтримки, щоб забезпечити успішну реалізацію змінних ініціатив. Крім того, важливо враховувати аспекти мотивації персоналу для прийняття та активної підтримки змін. Зокрема, управління змінами в "ОСП Корпорації Ватра" може включати в себе впровадження нових технологій та підходів до роботи, а також розробку програм змін, спрямованих на покращення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Розглянемо наявні зміни в організації та їх вплив (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Управління змінами ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Класифікація змін	Опис	Вплив
Організаційні	Впровадження матричної структури управління для підвищення ефективності співробітництва між відділами.	Покращило комунікацію та координацію дій, що сприяло досягненню загальних цілей організації.
Технологічні	Впровадження системи автоматизованого виробництва для підвищення продуктивності та зниження витрат.	Призвело до збільшення прибутку організації.
	Заміна застарілого обладнання на сучасне, що дозволить підвищити якість продукції та зменшити ризики виробничих аварій.	Сприяло збереженню репутації компанії та підвищенню задоволеності клієнтів.
Людські ресурси	Запровадження програми навчання та розвитку для працівників з метою підвищення кваліфікації та збільшення їхнього внеску в компанію.	Призвело до покращення продуктивності працівників.
	Введення системи менторства для нових співробітників з метою швидкого адаптування до робочого середовища.	Зменшило час, необхідний для досягнення повної продуктивності працівників.
Маркетингові	Розробка нової стратегії маркетингу, зосередженої на розвитку інтернет-маркетингу та використанні соціальних медіа.	Збільшено обізнаність клієнтів та залучено нових, що позитивно вплинуло на оборот компанії.

Джерело: створено автором на основі [15].

Управління змінами в корпорації ОСП "Ватра" виявляється системним та цілеспрямованим процесом, спрямованим на досягнення стратегічних цілей організації. Впровадження організаційних, технологічних, людських ресурсів, а також маркетингових та продажових змін відображає впевнений курс компанії на інновації, підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Вирішальним елементом є забезпечення залучення всіх стейкхолдерів, врахування їхніх інтересів та впровадження механізмів зворотного зв'язку для постійного вдосконалення. Підходи до управління змінами відзначаються гнучкістю, розумінням особливостей організаційного середовища та активною реакцією на внутрішні та зовнішні виклики, що допомагає корпорації ефективно адаптуватися до змін і зберігати своє конкурентне перевагу.

## РОЗДІЛ 3

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Після воєнного конфлікту, відбудова країни стає важливим завданням, яке потребує об'єднання зусиль уряду, експертів і громадян. Відновлення України після подій, спричинених Росією, вимагає великих фінансових зусиль. За оцінками Світового банку та вітчизняного Міністерства економіки, на цей процес потрібно принаймні \$ 411 мільярдів.

Пріоритетами відновлення є відновлення критичної інфраструктури, житла, соціальних та транспортних об'єктів. Але також важливо звернути увагу на відновлення промисловості, підтримку агросектору, розвиток ІТ-галузі та інших галузей. Амбітний план полягає в досягненні ВВП в розмірі \$500 мільярдів проти менше ніж \$160 мільярдів за попередніми оцінками на 2022 рік.

Відновлення підприємства після війни створює значну потребу в фінансових, людських і матеріальних ресурсах. Однак, головним завданням є ефективна мобілізація цих ресурсів. Підприємство повинно знаходити джерела фінансування, чи то від уряду, міжнародних донорів або приватних інвесторів, і дбайливо та продуктивно їх використовувати для процесу відновлення. Крім цього, підприємство повинно бути готовим до адаптації своїх стратегій і виробництва, щоб відповісти новим реаліям. Ця адаптація може включати в себе пошук нових ринків, розробку інноваційних товарів і послуг, а також перегляд стратегій маркетингу.

Під час створення та вдосконалення плану відновлення України, уряд і експерти досліджували досвід інших країн у відновленні після війни, намагаючись адаптувати найкращі практики під нові завдання та виклики. Важливо визначити, які з обраних підходів будуть найбільш

ефективними та які зміни необхідно внести. Для досягнення успіху необхідно діяти інноваційно, розраховувати на власні ресурси та на міжнародну підтримку.

Ключовими етапами початку відновлення після кризи є оцінка завданої шкоди, визначення потреб та пріоритетів, розробка комплексних планів відновлення та ефективних механізмів управління цими процесами. Також важливо визначити джерела фінансування та внести необхідні законодавчі та нормативні зміни. На рівні міст і регіонів, це передбачає затвердження генеральних планів та інших супровідних документів.

У відновленні після воєнного конфлікту важливо дотримуватися сучасних підходів, прагнути до інновацій та співпрацювати як національно, так і міжнародно, для досягнення стійкого розвитку і стабілізації ситуації в країні.

Постконфліктне відновлення України вимагає розгляду як складової інтеграції до Європейського Союзу. Це означає, що частина ресурсів, які будуть витрачатися на відновлення, повинна сприяти впровадженню супутніх інституційних реформ. Важливо пам'ятати, що не всі результати цих реформ можна виміряти грошовою вартістю або зростанням ВВП.

Для досягнення амбіційних цілей, які включають у себе семивідсоткове щорічне збільшення ВВП та досягнення рівня \$500 мільярдів до 2032-2033 років, необхідно розвивати нові підходи та рішення щодо українських підприємств. Оцінки заподіяної шкоди, потреб та визначення пріоритетів є важливими етапами, а також розробка комплексних планів відновлення та ефективних механізмів управління процесами відновлення.

Ефективне управління змінами не лише є необхідністю для бізнесу в умовах війни, але і важливим аспектом для успішного розвитку компаній в будь-який період. Бізнес повинен постійно адаптуватися до змін в середовищі, відповідати на нові виклики та забезпечувати своє



місце на ринку. Для цього необхідно мати плани та стратегії змін, ефективно управляти ресурсами та персоналом, розвивати нові технології та інновації, а також створювати гнучку організаційну структуру. Тільки тоді бізнес зможе досягнути успіху та стати лідером у своїй галузі [12, с. 47].

Орієнтація України у післявоєнному відновленні повинна включати в себе дерегуляцію, лібералізацію трудового законодавства, зменшення податкового навантаження, приваблення інвестицій, розвиток людського капіталу, підтримку чесної конкуренції, приватизацію та модернізацію. Для успішного відновлення необхідно діяти рішуче та швидко.

Управління змінами в умовах післявоєнної відбудови підприємств є складним завданням, оскільки вимагає розгляду особливостей, пов'язаних з наслідками конфлікту і потребами відновлення. Розглянемо основні аспекти та шляхи удосконалення системи управління змінами:

- Аналіз і стратегія відновлення: першим кроком є докладний аналіз стану підприємства після війни. Необхідно визначити обсяги руйнувань, втрати обладнання та ресурсів. На основі цього аналізу розробляється стратегія відновлення, включаючи плани відновлення інфраструктури, виробництва та поставок.

- Мобілізація ресурсів: після визначення потреб відновлення, підприємство повинно мобілізувати необхідні ресурси, включаючи фінансові, людські та матеріальні. Це може включати в себе залучення фінансової підтримки від уряду, міжнародних донорів або інших джерел.

- Управління персоналом: кадровий ресурс є одним з найцінніших активів підприємства. В умовах післявоєнної відбудови важливо забезпечити надійний підбір і підготовку персоналу, а також створити умови для їхнього заохочення і збереження. Крім того, необхідно вирішити питання психологічної підтримки працівників, які пережили воєнний конфлікт.

– **Забезпечення безпеки:** в умовах післявоєнної відбудови важливо забезпечити безпеку як самого підприємства, так і його працівників. Це може включати в себе заходи з військової охорони, роботу з ризиками і аварійними ситуаціями, а також захист від можливих загроз.

– **Адаптація до нових умов:** умови виробництва та ринкові фактори можуть суттєво змінитися після воєнного конфлікту. Підприємство повинно бути готове до адаптації своїх стратегій та продукції під нові реалії. Це може включати в себе пошук нових ринків, розробку інноваційних продуктів та послуг, а також перегляд маркетингових стратегій.

– **Співпраця з урядом та місцевими органами:** успішне відновлення підприємства часто залежить від співпраці з урядовими установами та місцевими органами. Підприємство повинно активно співпрацювати з ними для отримання підтримки, легалізації процесів та розв'язання проблем.

– **Соціальна відповідальність:** важливим аспектом відновлення після війни є соціальна відповідальність підприємства. Підприємство може внести вагомий внесок у відновлення соціально-економічної ситуації в регіоні через створення робочих місць, соціальні програми та інші ініціативи.

Управління змінами в умовах післявоєнної відбудови вимагає гнучкості, стратегічного мислення та глибокого розуміння потреб і викликів цього періоду. Після закінчення воєнного конфлікту підприємства стикаються з надзвичайно складними завданнями відновлення та адаптації. Руйнування, втрати обладнання, технологічні перетворення та соціальні виклики стають головними складовими процесу відновлення підприємств у післявоєнних умовах. У таких надзвичайних обставинах управління змінами стає критично важливим завданням для успіху і відновлення підприємств.

## ВИСНОВКИ

Управління змінами в умовах післявоєнної відбудови є складним завданням через особливості цього періоду. Конфлікт і руйнування створюють надзвичайні виклики для підприємств та організацій. Важливо вказати на те, що стратегічний підхід до управління змінами має ключове значення. Підприємства повинні мати чітку стратегію відновлення та розвитку, яка враховує особливості післявоєнних умов.

В ході першого розділу кваліфікаційної роботи було:

1. Досліджено зміст системи управління змінами, цілі, завдання та функції які дозволяють ефективно керувати роботою персоналу в умовах невизначеності.

2. Проведено аналіз основних методів управління організаційними змінами та досліджено роль поняття «управління змінами» у забезпечення сталого розвитку підприємства.

У другому розділі було опрацьовано:

3. Організаційно-економічно характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» та вцілому зміни на підприємстві, їх коротку характеристику та вплив.

У третьому розділі запропоновано:

4. Шляхи удосконалення системи управління змінами в умовах післявоєнної відбудови на засадах стратегій сталого розвитку.

Дослідження показує, що адаптація до нових умов є важливим компонентом успішного відновлення. Підприємства повинні бути готовими до змін у виробництві, маркетингу та стратегії, щоб відповісти на нові виклики та можливості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщевський В., Куропась І., Микита О. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. Громадська організація «Громадський простір». 2022. URL: <http://surl.li/cdvgi> (дата звернення: 19.02.2024).
2. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2010. 340 с.
3. Галушка З. Стратегія управління змінами в умовах невизначеності. *Теорія та практика менеджменту*. Луцьк, 2022. 557 с.
4. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. №10. 2018. С. 1-11.
5. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 10. 2013. С. 247-252.
6. Дмитрієв І. А, Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. № 1, 2013. С. 102-106.
7. Електронний ресурс YouControl. Фінансова звітність ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/33680115/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33680115/) (дата звернення: 21.03.2024).
8. Зось-Кіор М. В., Брижань К. О. управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Економічні науки*. № 6 (6). 2017. С. 63-64.
9. Зубенко В. В. Сучасне середовище економічної концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. № 10. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1484> (дата звернення: 05.01.2024).

10. Кононенко О. Ю. Актуальні проблеми сталого розвитку: навчально-методичний посібник. Київ : ДП "Прінт сервіс". 2016. 109 с.
11. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання*. №2(41). 2013. С. 66-72.
12. Левченко О., Давиденко А. Сучасні підходи до управління змінами в організації в воєнний час. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 238 с.
13. Менеджмент : підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». 2021. 856 с.
14. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
15. Офіційна сторінка ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». URL: <https://vatra.ua/ukr/> (дата звернення: 01.04.2024).
16. Підмурняк О. О, Баюра О. Д. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. *Економіка та держава*. № 5. 2020. С. 81-87.
17. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. Вип. № 22. 2020. С. 524-532.
18. Пріб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. № 3. 2014. С. 34-39.
19. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. *Актуальні проблеми економіки*. №3 (129). 2012. С. 19-24.
20. Садеков А. А., Гусева О.Ю. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Вип. 21. 2013. С. 43-47.

21. Сакун Л. М., Наріжна Л. В. Моделі управління організаційними змінами. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/175.pdf> (дата звернення: 13.04.2024).
22. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. URL: <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/> ( дата звернення: 12.03.2024).
23. Управління змінами : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2020. 76 с.
24. ADKAR Model: What Is It and How To Use It? URL: <https://whatfix.com/blog/adkar-model-what-is-it-and-how-to-use-it/> (дата звернення: 16.02.2024).
25. Bridges Transition Model. URL: <https://wmbridges.com/about/what-is-transition/> (дата звернення: 16.02.2024).
26. McKinsey 7-S Framework. URL: <https://www.mindtools.com/aicks4s/the-mckinsey-7-s-framework> (дата звернення: 16.02.2024).
27. Lewin's 3-Stage Model of Change Theory: Overview. URL: <https://whatfix.com/blog/lewins-change-model/> (дата звернення: 16.02.2024).
28. Чмут А. В., Чмут О. О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2023. Вип. 47. С. 47-52. URL: <http://ekhsuir.kspu.edu/123456789/17776> (дата звернення: 16.02.2024).
29. Чмут А.иВ., Осодчий Д. Сутність гармонізації як економічної категорії. *Modern Economics*. 2017. №1. С. 61-65.
30. Чмут А. В., Федорова Т. В. Гармонізація інтересів акціонерів корпорацій та інших стейкхолдерів в умовах виходу на міжнародні ринки. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. 2017. Вип.2 (75). С.91-97.

31. Chmut A. V., Fedorova T. V. Harmonization of interests of shareholders of corporations and other stakeholders in terms of entering international markets Manager of Donetsk State University of Management. 2017. 2 (75). C. 91-97.