ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконав: здобувач вищої освіти
ступеня бакалавра ОПП “Менеджмент”
спеціальності 073 “Менеджмент”

_____ Юрчишин Назар Ростиславович
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ Науковий керівник _Колянко О. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Львів – 2026

АНОТАЦІЯ

Юрчишин Назар Ростиславович «Управління організаційними змінами в організації». ТОВ «ОНРАМБЛ»– Рукопис**.**

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалавра) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 "Менеджмент". – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2026.

У сучасних умовах розвитку економіки організаційні зміни є необхідною умовою ефективного функціонування підприємств, їх адаптації до динамічного зовнішнього середовища та забезпечення конкурентоспроможності. Управління організаційними змінами передбачає системний і цілеспрямований вплив на всі елементи діяльності підприємства, включаючи структуру, бізнес-процеси, персонал і корпоративну культуру. Особливого значення в цьому процесі набуває людський фактор, оскільки саме працівники виступають як рушійною силою змін, так і джерелом можливого опору їх впровадженню.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних і практичних аспектів управління організаційними змінами на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «ОНРАМБЛ». У роботі розкрито сутність і економічну природу організаційних змін, їх класифікацію та причини виникнення, а також проаналізовано сучасні підходи та моделі управління змінами. Значну увагу приділено ролі персоналу у процесі трансформацій, механізмам подолання опору змінам та формуванню ефективної системи управління змінами в організації.

На основі аналізу діяльності підприємства здійснено оцінку його організаційно-економічного стану, ефективності використання ресурсів та особливостей управління персоналом. Виявлено основні проблеми, що стримують ефективне впровадження змін, серед яких недостатній рівень комунікацій, неефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, а також відсутність системного підходу до управління організаційними змінами.

У роботі запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення управління організаційними змінами на підприємстві, зокрема впровадження системи GPS-моніторингу, підвищення кваліфікації персоналу, покращення внутрішніх комунікацій та залучення працівників до процесу змін. Економічне обґрунтування підтвердило ефективність запропонованих заходів: очікується зниження операційних витрат, підвищення продуктивності праці, зростання прибутку та покращення загальних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Отже, результати дослідження свідчать, що ефективне управління організаційними змінами є важливим фактором підвищення результативності діяльності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: організаційні зміни, управління змінами, ефективність, людський капітал, опір змінам, економічна ефективність, розвиток підприємства.

ANNOTATION

Yurchyshyn Nazar Rostyslavovych. ***"Management of Organizational Changes in an Organization."*** **LLC "ONRAMBL"** – Manuscript.

Qualification thesis submitted for obtaining the second (Bachelor's) level of higher education under the educational and professional program "Management", specialty 073 "Management". – Lviv University of Trade and Economics. Lviv, 2026.

In the current conditions of economic development, organizational changes are a necessary prerequisite for the effective functioning of enterprises, their adaptation to a dynamic external environment, and ensuring competitiveness. Management of organizational changes involves a systematic and purposeful impact on all elements of enterprise activity, including structure, business processes, personnel, and corporate culture. The human factor plays a crucial role in this process, as employees act both as a driving force of change and as a potential source of resistance to its implementation.

The qualification thesis is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of managing organizational changes based on the example of the limited liability company "ONRAMBL". The paper reveals the essence and economic nature of organizational changes, their classification and causes, and analyzes modern approaches and models of change management. Considerable attention is paid to the role of personnel in transformation processes, mechanisms for overcoming resistance to change, and the formation of an effective change management system within the organization.

Based on the analysis of the enterprise's activities, an assessment of its organizational and economic condition, efficiency of resource utilization, and features of personnel management has been carried out. The main problems hindering the effective implementation of changes have been identified, including insufficient communication, inefficient use of material and labor resources, and the lack of a systematic approach to change management.

The thesis proposes a set of practical measures aimed at improving organizational change management at the enterprise, including the implementation of a GPS monitoring system, staff training and development, improvement of internal communications, and employee involvement in the change process. The economic justification confirmed the effectiveness of the proposed measures: a reduction in operating costs, increased labor productivity, profit growth, and improvement of overall financial and economic performance are expected.

Thus, the results of the study indicate that effective management of organizational changes is an important factor in increasing enterprise performance, strengthening its market position, and ensuring sustainable long-term development.

Keywords: organizational change, change management, efficiency, human capital, resistance to change, economic efficiency, enterprise development.

ЗМІСТ

ВСТУП …… 6

РОЗДІЛ.1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ. ……..… 9

1.1. Сутність, значення та основні типи організаційних змін …… 9

1.2. Процес управління організаційними змінами на підприємстві .. 18

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОНРАМБЛ»)……..…….. 25

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ……. 25

2.2. Аналіз процесу запровадження та реалізації організаційних змін в ТОВ «ОНРАМБЛ»…….. 42

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ…… 59

3.1. Напрями покращення управління організаційними змінами у ТОВ «ОНРАМБЛ»..... 59

ВИСНОВКИ…….. 68

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..……. 71

ДОДАТКИ …….. 77

ВСТУП

В умовах глобалізації економічних процесів, посилення конкуренції та високої динамічності зовнішнього середовища особливої актуальності набувають питання ефективного управління організаційними змінами. Сучасні підприємства функціонують у середовищі постійної невизначеності, що зумовлює необхідність своєчасної адаптації до нових ринкових умов, технологічних інновацій та змін у поведінці споживачів. У зв'язку з цим управління організаційними змінами виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

Організаційні зміни охоплюють широкий спектр трансформацій, що стосуються структури управління, бізнес-процесів, корпоративної культури, кадрової політики та технологічної бази підприємства. Ефективність їх реалізації значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно ідентифікувати потребу у змінах, сформувати відповідну стратегію їх впровадження та забезпечити підтримку з боку персоналу. Водночас недостатня увага до процесу управління змінами може призвести до зниження результативності діяльності підприємства, втрати ринкових позицій та погіршення фінансово-економічних показників.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю формування ефективного механізму управління організаційними змінами в сучасних умовах господарювання. Особливої ваги ця проблема набуває для вітчизняних підприємств, які змушені функціонувати в умовах економічної нестабільності, трансформаційних процесів та зростання конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами на підприємстві ТОВ «ОНРАМБЛ».

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти формування і реалізації механізму управління організаційними змінами в діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління організаційними змінами на підприємстві ТОВ «ОНРАМБЛ».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі основні завдання:

- дослідити сутність та економічний зміст організаційних змін;
- узагальнити наукові підходи до управління організаційними змінами;
- визначити фактори, що впливають на процес впровадження змін на підприємстві;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ОНРАМБЛ»;
- оцінити ефективність існуючої системи управління змінами на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління організаційними змінами;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері менеджменту, теорії організацій та управління змінами, нормативно-правові акти, що регламентують діяльність підприємств, а також статистичні та фінансові дані досліджуваного підприємства.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок та графічний метод для візуалізації результатів дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівництвом ТОВ «ОНРАМБЛ» для підвищення ефективності управління організаційними змінами, оптимізації бізнес-процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи визначена логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні засади управління організаційними змінами; у другому – здійснюється аналіз діяльності підприємства та оцінка існуючої системи управління; у третьому – обґрунтовуються напрями вдосконалення управління організаційними змінами та визначається їх економічна ефективність.

Таким чином, дослідження проблематики управління організаційними змінами має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства в умовах сучасних викликів та забезпечує його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

1.1. Сутність, значення та основні типи організаційних змін

У сучасних умовах глобалізації та економічної інтеграції, що супроводжуються посиленням конкурентного тиску та зростанням ролі інформаційно-комунікаційних технологій, зовнішнє середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем динамічності та нестабільності. Такі трансформаційні процеси формують складні виклики для суб'єктів господарювання та зумовлюють необхідність формування у них ключової управлінської компетенції - здатності своєчасно, гнучко й ефективно реагувати на зміни.

Розвиток зазначеної компетенції можливий за умови належної організації процесу управління організаційними змінами. Під останніми доцільно розуміти цілеспрямовані трансформації підприємства або його окремих підсистем, спрямовані на перехід від поточного стану до бажаного, що відповідає вимогам зовнішнього середовища, очікуванням споживачів та суспільним запитам.

Застосування сучасних методів управління організаційними змінами сприяє не лише підвищенню адаптивності підприємств до зовнішніх впливів, але й забезпечує реалізацію концепції безперервного вдосконалення внутрішнього середовища організації. Важливість управління змінами зумовлена сукупністю факторів економічного, технологічного та соціального характеру, які визначають умови функціонування підприємства.

У цілому, ефективне управління організаційними змінами забезпечує підвищення чутливості підприємства до змін у зовнішньому середовищі, сприяє зміцненню його конкурентних позицій та досягненню довгострокової стійкості розвитку. Отже, управління організаційними змінами виступає одним із ключових напрямів сучасного менеджменту та є необхідною передумовою ефективного функціонування і розвитку підприємств.

Водночас аналіз наукових підходів до трактування поняття «організаційні зміни» свідчить про відсутність єдиного загальноприйнятого визначення даної категорії. Різні дослідники акцентують увагу на окремих аспектах цього явища, що обумовлює багатогранність його змісту.(табл.1.1). Узагальнюючи наявні підходи, організаційні зміни доцільно визначити як комплексний процес трансформації організації або її окремих елементів відповідно до вимог динамічного зовнішнього середовища з метою забезпечення її ефективного функціонування та стратегічного розвитку.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «організаційні зміни»

Автор визначення	Визначення поняття
Фламгольц Е., Рендл І.	Організаційні зміни проявляються у трансформації способів здійснення діяльності підприємства, внаслідок чого під впливом цілеспрямованих управлінських дій відбувається модифікація підходів до виробництва продукції чи надання послуг.
Петрова І.	Організаційні зміни слід розглядати як будь-які трансформації, що відбуваються в одному або кількох елементах підприємства на різних стадіях його життєвого циклу та проявляються у зміні його потенціалу, а також у коригуванні масштабів, параметрів і цільових орієнтирів діяльності.
Гусєва О.	Організаційні зміни доцільно трактувати як цілеспрямований та системно організований процес трансформацій у різних підсистемах підприємства, результати якого впливають на формування та реалізацію функціональних, конкурентних і загальної стратегій, забезпечуючи адаптивність його функціонування та подальший розвиток.

Варто підкреслити, що результативність організаційних змін значною мірою визначається якістю їх управління. Зміни можуть виступати дієвим інструментом досягнення високого рівня розвитку організації лише за умови належного планування, координації, мотивації та контролю.

Отже, управління організаційними змінами доцільно трактувати як комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямованих на раціональне та

превентивне трансформування функціонування підприємства з метою забезпечення його сталого економічного розвитку.

Водночас ефективне управління змінами передбачає врахування їх потенційних наслідків, що зумовлює необхідність дослідження явища опору організаційним змінам. Під опором організаційним змінам розуміють реакцію персоналу на впровадження трансформацій, яка формується під впливом сукупності різноманітних факторів.

Згідно з науковими дослідженнями Джона П. Коттера, понад 50 % ініціатив щодо впровадження змін зазнають невдачі. Така ситуація може бути обумовлена різними причинами, серед яких однією з ключових є недостатня увага до процесу управління змінами, а також неефективна взаємодія з персоналом у період трансформацій [14].

Важливим елементом концепції Джона П. Коттера є акцент на опорі працівників організаційним змінам. Дослідник зазначає, що персонал часто відчуває страх перед невизначеністю, занепокоєння щодо можливих наслідків змін для професійної діяльності, а також небажання відмовлятися від усталених практик. У сукупності це може призводити до прихованого або відкритого саботажу змін і, відповідно, зниження їх ефективності.

У контексті аналізу причин негативного ставлення до змін Р. Хеллер виокремлює три основні групи чинників [32]:

1. раціональні - пов’язані з недостатнім розумінням сутності та механізмів реалізації змін, сумнівами щодо їх доцільності та очікуваними негативними наслідками;
2. особистісні - зумовлені індивідуальними побоюваннями, зокрема ризиком втрати роботи, невпевненістю у майбутньому та критичним ставленням з боку керівництва;
3. емоційні - обумовлені психологічними установками, такими як схильність до заперечення змін, низький рівень залученості до трансформаційних процесів та пасивність.

Основні чинники та причини опору організаційним змінам з боку персоналу узагальнено та представлено на рис. 1.1.

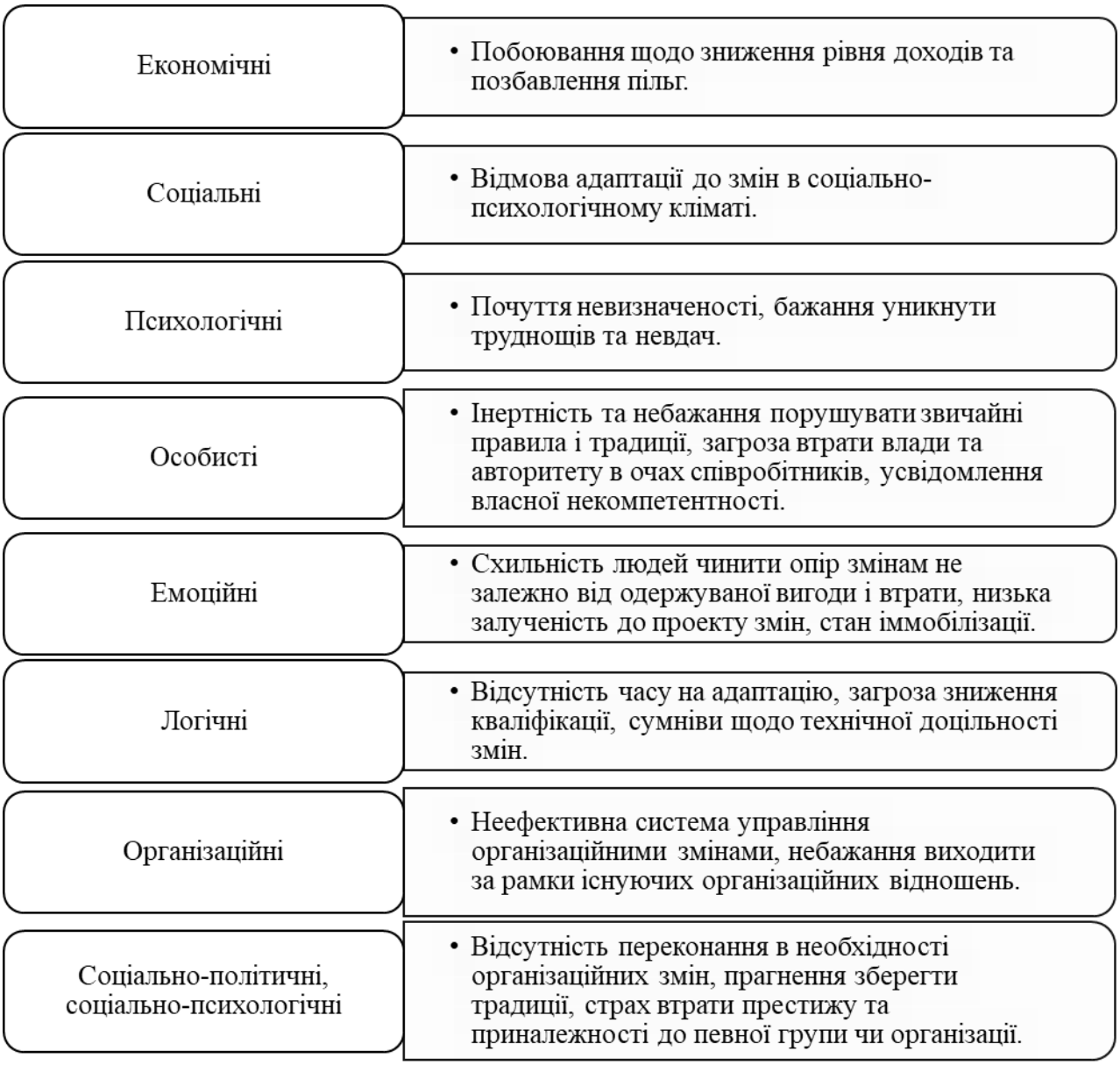


Рис. 1.1. Чинники і причини опору організаційними змінам [Error! Reference source not found.]

Таким чином опір організаційним змінам доцільно трактувати як небажання або відмову персоналу сприймати та підтримувати нові організаційні структури, правила і процедури, що впроваджуються в діяльність підприємства. Такий опір може проявлятися як у формі активної протидії, так і у вигляді пасивної інертності, зокрема через ігнорування нововведень або

несприйняття обґрунтованих аргументів щодо їх доцільності. Своєчасна ідентифікація та ефективне подолання опору є необхідною передумовою забезпечення результативного управління організаційними змінами.

Науковці Вільям Ротвелл та Річард Суліван визначають ключові чинники, що істотно впливають на перебіг змінних процесів, серед яких: технологічні трансформації, зумовлені науково-технічним прогресом; посилення глобалізаційних процесів і зростання динамічності ринкового середовища, що актуалізує конкуренцію за здатність оперативно задовольняти змінні потреби споживачів; а також зростання ролі інтелектуального капіталу, який сприяє розвитку інноваційних продуктів, послуг і ринків, а також розширенню масштабів і глибини змін [22].

Етимологічна та змістовна інтерпретація поняття «організаційні зміни» є багатовимірною та неоднозначною. Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити низку базових компонентів, що формують його сутність:

- Перехід до бажаного стану. Організаційні зміни відображають процес трансформації від поточного стану організації або її окремих елементів до більш ефективного та бажаного стану в межах визначеного часового горизонту. Такий процес може бути зафіксований як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях функціонування організації.
- Вплив внутрішніх і зовнішніх чинників. Зміни є результатом дії комплексу факторів, серед яких внутрішні (зміни стратегії, організаційної культури, системи управління) та зовнішні (ринкові трансформації, технологічні інновації, нормативно-правові зміни).
- Вплив на функціонування організації. Організаційні зміни охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, зокрема його структуру, бізнес-процеси, комунікаційні механізми та систему мотивації персоналу, забезпечуючи адаптацію до динамічного зовнішнього середовища.
- Трансформація структури та компетенцій. Зміни можуть передбачати як часткові, так і радикальні перетворення організаційної структури, а також

розвиток і переорієнтацію компетенцій персоналу, включаючи перерозподіл функціональних обов'язків і професійних навичок.

- Адаптаційний і розвитковий характер. Організаційні зміни можуть мати як адаптаційне спрямування (реакція на зовнішні виклики), так і розвиткове (досягнення стратегічних цілей та формування нових конкурентних переваг).

З урахуванням зазначених компонентів, організаційні зміни доцільно визначати як процес часткової або радикальної трансформації діяльності підприємства, що здійснюється з метою досягнення визначених цілей. При цьому заплановані зміни характеризуються наявністю чітко сформованих цілей і механізмів реалізації, тоді як спонтанні зміни виникають без попереднього планування [22].

Варто зазначити, що як заплановані, так і спонтанні зміни зазвичай ініціюються на вищих рівнях управління та реалізуються за принципом «згори вниз», що відповідає концепції спровокованих змін, запропонованій Біллом Гроудом і Фредом Местоном. Водночас окремо виокремлюють ініціативні зміни, джерелом яких є персонал організації, і які реалізуються за принципом «знизу вгору».

Суттєвою характеристикою даного підходу є положення про циклічність розвитку організацій, де еволюційні етапи супроводжуються домінуванням відносно стабільних і консервативних методів управління, тоді як революційні етапи зумовлюють виникнення управлінських криз, подолання яких забезпечує перехід організації на якісно новий рівень розвитку [37].

Подальший розвиток цієї концепції відображений у працях Майкла Ханнана та Джона Фрімена, які деталізували класифікацію змін, виокремивши кореневі (радикальні) та периферійні (часткові) структурні зміни. До перших вони віднесли трансформації місії організації, системи управління, технологічної бази та маркетингової стратегії, тоді як другі охоплюють менш масштабні зміни, що не зачіпають основ функціонування підприємства [31].

Характерною рисою безперервних організаційних змін є необхідність адаптації персоналу до нових умов функціонування, що здійснюється під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників. Водночас колективні трансформації, які відбуваються на рівні окремих підрозділів, здатні акумулюватися та зумовлювати суттєві зміни в діяльності організації в цілому. Узагальнення різних підходів до класифікації змін та встановлення їх взаємозв'язків доцільно відобразити у вигляді схеми (рис. 1.2).

Зазначена систематизація ґрунтується на положеннях теорій «Е» та «О» і узгоджується з підходом Еда Мейх'ю, який виокремлює два ключові типи лідерських ролей у процесі реалізації змін: «чемпіон змін» та «агент змін». «Чемпіон змін» виконує провідну роль у безпосередньому впровадженні трансформацій, як правило, обіймаючи керівну посаду та володіючи достатнім обсягом управлінських повноважень для об'єктивної оцінки результатів змін.

Натомість «агент змін» виконує допоміжну функцію, забезпечуючи підтримку «чемпіона змін» і компенсуючи дефіцит необхідних компетенцій у процесі реалізації змін. Зазначену роль нерідко виконують зовнішні консультанти або тимчасово залучені фахівці.

Якщо діяльність «чемпіона змін» орієнтована переважно на досягнення стратегічних цілей і завдань трансформацій, то «агент змін» зосереджується на організації та оптимізації процесів їх реалізації. Синергія цих ролей сприяє формуванню більш повної та об'єктивної інформаційної бази щодо поточного стану організації. Водночас змішування або нечітке розмежування зазначених ролей у межах управлінської структури може негативно впливати на ефективність процесу управління організаційними змінами.

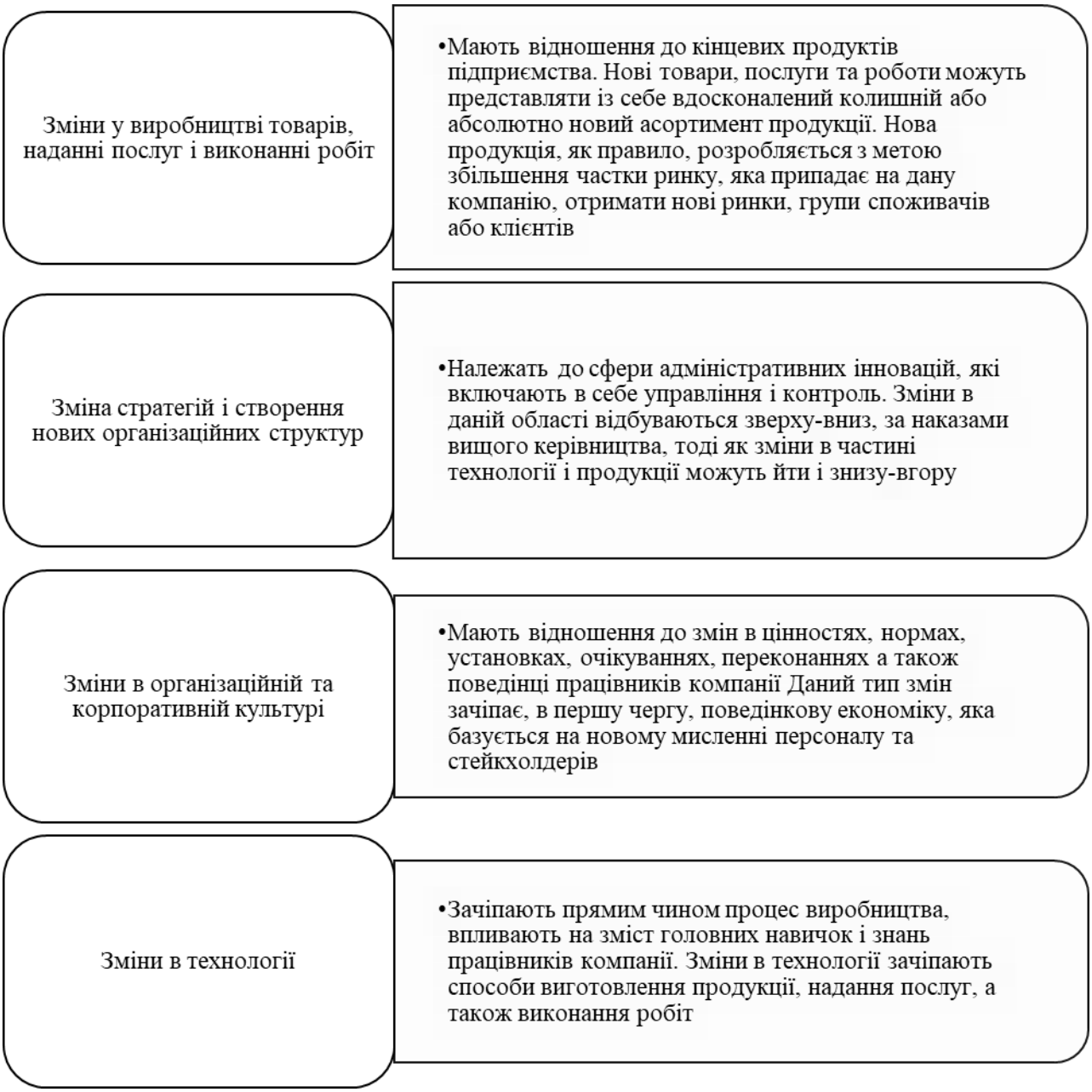


Рис. 1.2. Види організаційних змін [Error! Reference source not found.**]**

З метою формування та зміцнення конкурентних переваг управлінський персонал, як правило, зосереджує увагу на чотирьох ключових напрямах здійснення організаційних змін, що відображені на рис. 1.3.

Зазначені напрями змін перебувають у тісній взаємозалежності та взаємовпливі: трансформації в одній сфері, як правило, спричиняють відповідні зміни в інших. У зв’язку з цим доцільно розглядати організаційні зміни як інтегральний елемент системи управління організацією, що забезпечує її адаптивність і розвиток.

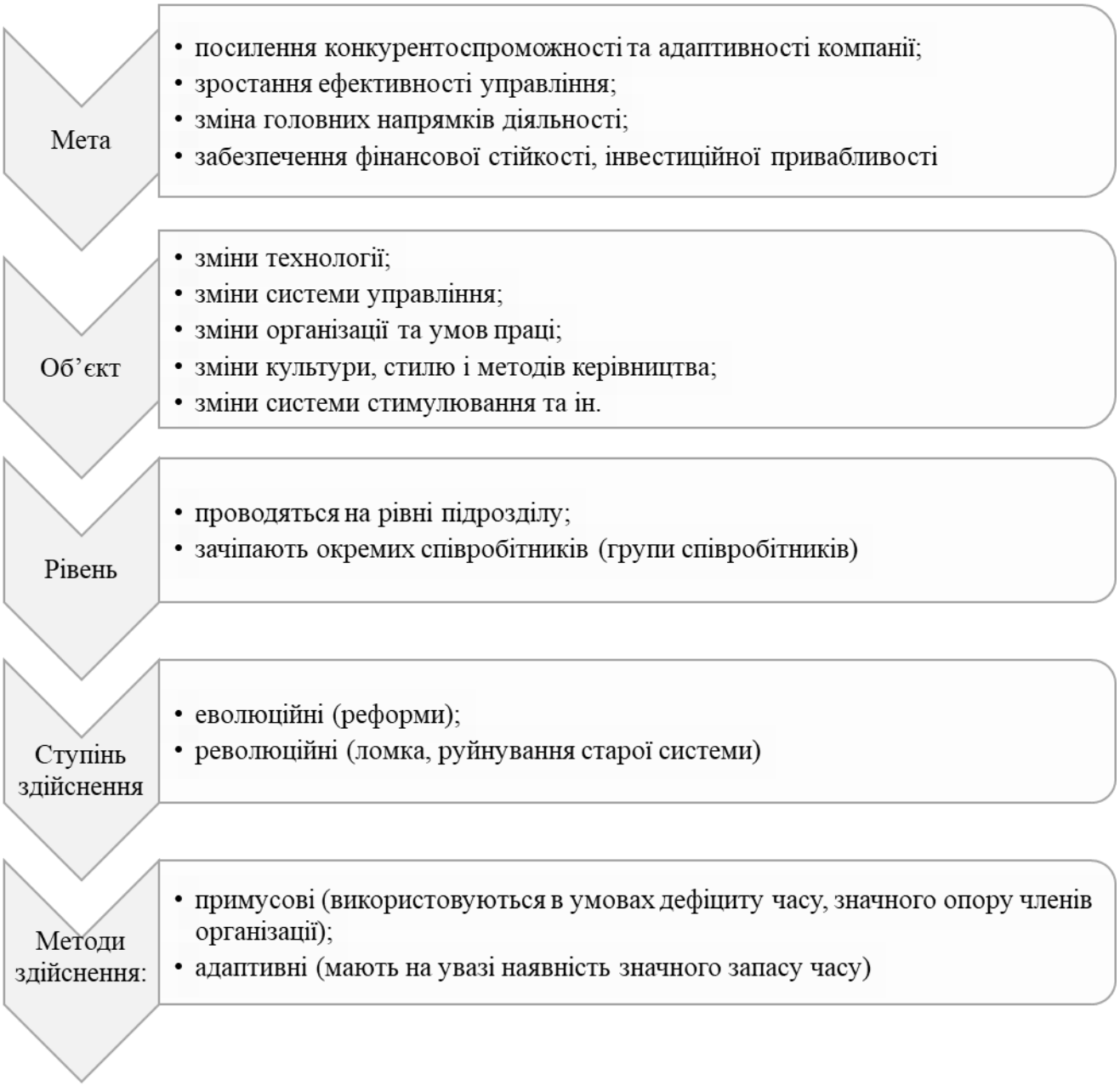


Рис. 1.3. Класифікаційні ознаки організаційних змін [Error! Reference source not found.**]**

Організаційні зміни забезпечують трансформацію будь-якого елементу організації від поточного стану до бажаного, відображаючи зміни форми, якості або функціональних характеристик протягом визначеного часовового інтервалу. Дані трансформації можуть бути спостережені як всередині організації, так і з її зовнішнього середовища, та обумовлюються впливом комплексного поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів.

1.2. Процес управління організаційними змінами на підприємстві

Управління організаційними змінами є системним процесом виявлення проблемних аспектів діяльності та їх послідовного розв'язання. Воно передбачає трансформацію стану організації від ситуації, що характеризується наявністю проблем, до стану, у якому ці проблеми ефективно усунуті. Зміни становлять невід'ємну складову функціонування будь-якого підприємства або організації, оскільки зовнішнє середовище постійно динамічно трансформується.

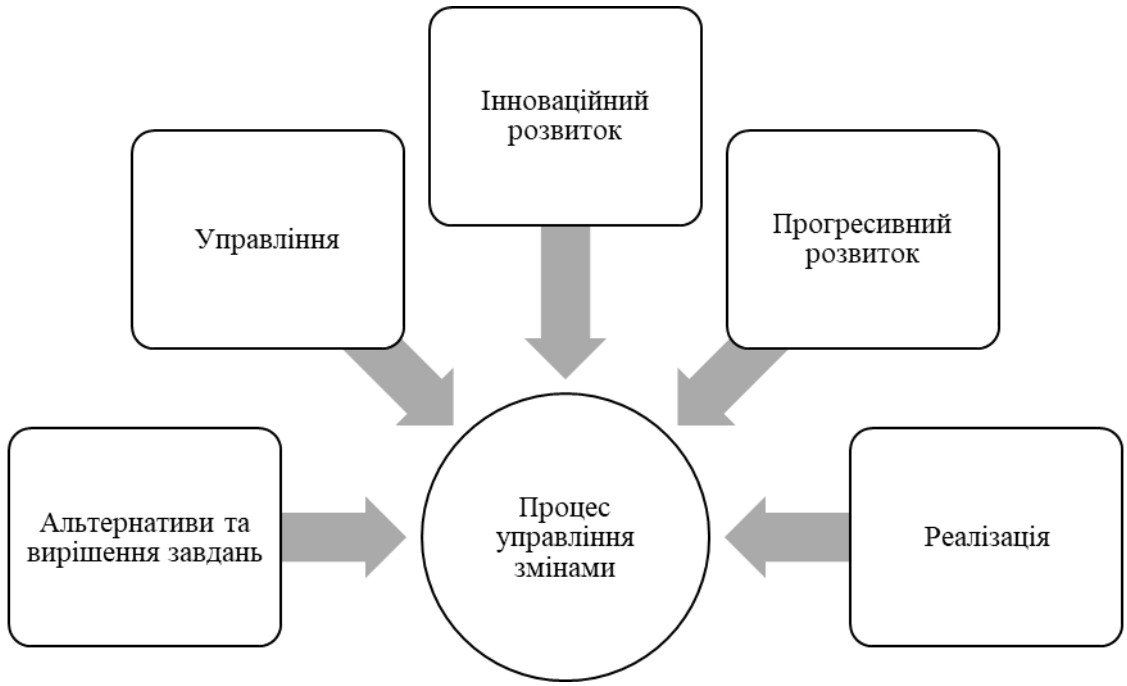
Процес управління організаційними змінами на підприємстві виступає ключовим компонентом стратегічного розвитку та адаптації до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Він охоплює низку системних кроків і заходів, спрямованих на впровадження нових підходів, процедур, технологій або культурних трансформацій у діяльність організації. Важливим аспектом цього процесу є мінімізація негативного впливу змін на поточну операційну діяльність та забезпечення безперебійної та ефективної інтеграції нововведень.

Сучасні підприємства постійно стикаються з численними викликами та можливостями, що зумовлює необхідність безперервної адаптації. Це ускладнює завдання управління змінами, яке вимагає не лише трансформації організаційної культури, але й належної підготовки персоналу до нових умов функціонування.

У контексті постійного розвитку бізнес-середовища та зростання конкуренції управління змінами стає критично важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Комплексне розуміння динаміки змін, ідентифікація їхніх причин та застосування ефективних стратегій адаптації дозволяють організаціям залишатися конкурентоспроможними та готовими до майбутніх викликів, що підкреслює актуальність дослідження. Головне завдання сучасних підприємств полягає в

забезпеченні ефективного управління змінами як основного чинника стабільності та розвитку.

Умови динамічного ринку зумовлюють необхідність швидкої адаптації організацій до трансформацій зовнішнього середовища задля збереження їх конкурентних позицій. Процес організаційних змін характеризується послідовністю подій, що спричиняють суттєві трансформації, видимі на рівні організації. Це передбачає комплексну взаємодію факторів, що викликають зміни, та процесів, пов'язаних із їх впровадженням, деталізацією та інтеграцією в організаційну структуру (рис. 1.4).



.

Рис. 1.4. Складові процесу управління змінами на підприємстві [**Error! Reference source not found.**]

Організаційні зміни передбачають впровадження нових ідей, моделей поведінки або підходів до діяльності підприємства. На їх реалізацію можуть впливати різноманітні фактори, зокрема техніко-економічні, юридичні, організаційно-управлінські та соціально-психологічні. Найстійкіший опір нововведенням, як правило, зумовлений соціально-психологічними чинниками, серед яких слід виокремити: зміну статусу працівника в організації,

потенційний ризик втрати робочого місця, модифікацію звичних способів виконання завдань, порушення усталених стереотипів поведінки, відчуття невизначеності, руйнування традицій, страх перед можливими наслідками невдачі та інші.

Управління змінами повинно здійснюватися поступово з мінімізацією можливих втрат для підприємства. Воно передбачає, що керівник володіє спеціалізованими компетенціями та професійними якостями, які часто перевищують рівень навичок більшості співробітників. В умовах інноваційного розвитку управління змінами набуває більш широкого значення, виходячи за межі простого створення нових ідей [16]. Це, передусім, підготовка персоналу до змін, що виникають у процесі реалізації інноваційних ініціатив. Інноваційний розвиток визначається як безперервний пошук та впровадження нових методів і підходів, спрямованих на максимальне використання потенціалу підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища відповідно до обраної місії.

Слід зауважити, що не всі зміни автоматично призводять до підвищення ефективності або прогресу. У деяких випадках механізми управління змінами можуть формувати у персоналу відчуття комфорту з попереднім станом речей, що фактично є регресом. Впровадження змін є лише частиною процесу і не може забезпечити очікуваний результат без належної підготовки та попереднього планування [31].

Управління організаційними змінами виступає специфічною функцією управління, тому технологія його реалізації повинна базуватися на загальних принципах управління і включати декілька етапів (рис. 1.5).

Перший етап передбачає планування змін на підприємстві на стратегічному та оперативному рівнях. Стратегічне планування спрямоване на визначення довгострокових завдань, що систематизують та формалізують виконання перспективних цілей організації. Воно охоплює всі аспекти функціонування підприємства та передбачає розробку, організацію й впровадження змін через стратегічні плани, проєкти та програми.

На першому етапі управління змінами має завчасно виявляти навіть найменші показники та слабкі сигнали, які можуть свідчити про наближення змін, та своєчасно інформувати про них персонал організації.

Другий етап передбачає застосування управлінських і лідерських компетенцій. Рівень усвідомлення співробітниками необхідності змін безпосередньо впливає на ефективність та плавність процесу їх впровадження. Для формування попиту, підтримки та залученості персоналу до процесу змін необхідно чітко ідентифікувати проблеми, здійснити їх прогнозування та ретельно розробити відповідні стратегічні прогнози.

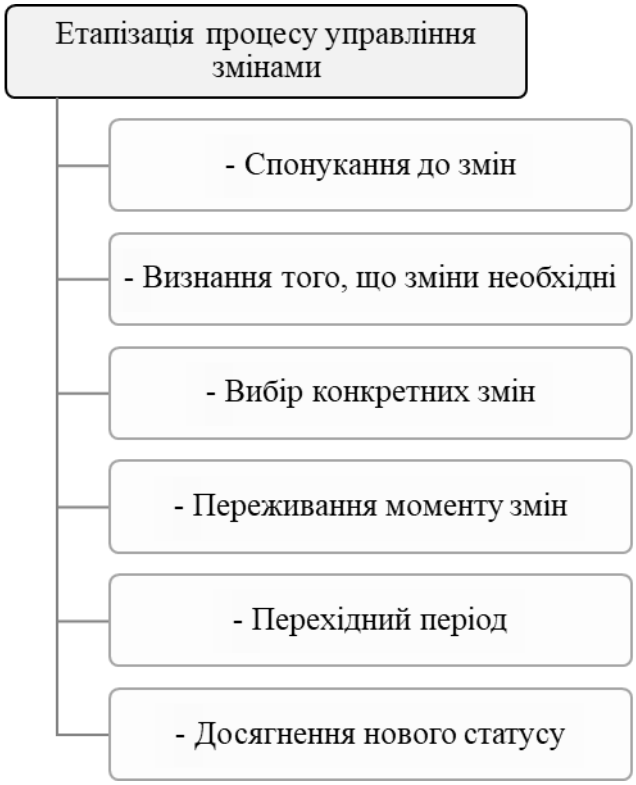


Рис. 1.5. Етапи процесу управління змінами на підприємстві [Error! Reference source not found.]

На третьому етапі управління змінами керівництво здійснює відбір конкретних трансформацій серед можливих альтернатив, визначаючи пріоритетні напрямки їх реалізації.

Четвертий етап концентрується на врахуванні часових аспектів впровадження змін, коли організаційні трансформації набувають фактичної

реалізації, а нова система функціонування стає дієвою. На цьому етапі важливо застосовувати сучасні методи менеджменту з метою максимізації ефективності процесу та досягнення запланованих результатів.

П’ятий етап передбачає забезпечення підтримки підприємницькій структурі для адаптації до нової стратегії, сформованої внаслідок реалізації організаційних змін. На шостому етапі досягається очікуваний результат: підприємство проходить структурне оновлення та підвищує загальну ефективність своєї діяльності завдяки проведеним трансформаціям.

Оперативне планування змін являє собою процес ідентифікації та узгодження найефективніших методів і засобів для реалізації прийнятої стратегії розвитку та змін у структурі організації (рис. 1.6). Кожен із варіантів планування змін відрізняється за складом методів досягнення цілей, необхідними ресурсами, виконавцями та термінами впровадження, що забезпечує індивідуальний підхід до управління конкретними трансформаціями.

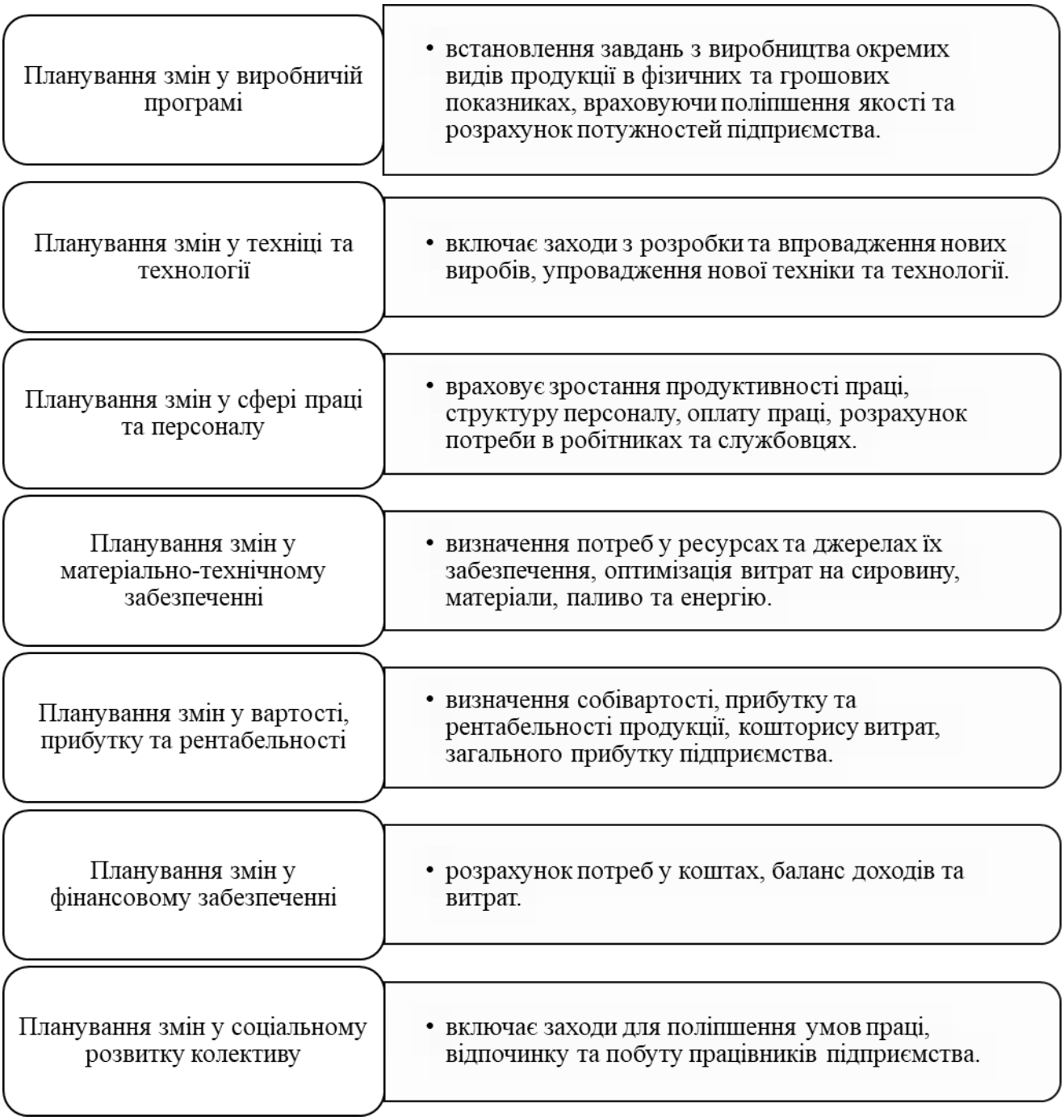


Рис. 1.6. Складові оперативного планування змін на підприємстві [**Error! Reference source not found.**]

Організація в межах системи управління змінами на підприємстві є складним та багаторівневим процесом, що включає формування ефективної управлінської структури та встановлення системи організаційних зв’язків між різними підрозділами в процесі впровадження і реалізації змін.

У рамках системи управління змінами організаційна робота реалізується через п’ять взаємопов’язаних елементів [35]:

1. Поділ праці під час впровадження змін – процес розподілу загальної роботи організації на окремі завдання, що дозволяє раціонально організувати діяльність персоналу та забезпечити ефективне виконання поставлених цілей.

2. Департаменталізація – об’єднання видів діяльності та завдань у структурні підрозділи (бригади, групи, секції, відділи) з метою оптимізації управління під час реалізації організаційних змін.

3. Делегування повноважень – передача керівником частини своїх обов’язків та повноважень, пов’язаних із впровадженням змін, підлеглим, які беруть на себе відповідальність за їх виконання.

4. Встановлення діапазону керованості – визначення кількості працівників, які безпосередньо підпорядковані менеджеру, відповідальному за здійснення змін, з метою забезпечення ефективного контролю та координації.

5. Формування команд – під час реалізації організаційних змін активну роль можуть відігравати робочі групи або проектні команди. Ефективність їх діяльності оцінюється за кількома показниками: результативність окремих членів команди у виконанні функціональних обов’язків, ефективність взаємодії всередині команди та здатність команди адаптуватися та взаємодіяти з зовнішнім середовищем.

Такий підхід до організації в системі управління змінами дозволяє забезпечити структурованість процесу трансформацій, раціональне використання ресурсів та підвищення результативності впровадження нововведень у діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОНРАМБЛ»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об’єктом дослідження процесів управління організаційними змінами в рамках даної кваліфікаційної роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «ОНРАМБЛ», яке здійснює діяльність у сфері вантажних автомобільних перевезень. Основна спеціалізація підприємства полягає у наданні професійних послуг із перевезення вантажів автомобільним транспортом (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація ТОВ «ОНРАМБЛ»з ЄДР

ЄДРПОУ:	43024461
Назва:	Товариство з Обмеженою Відповідальністю «ОНРАМБУЛ» ТОВ «ОНРАМБЛ»
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	Україна, м.Львів вулиця Стрийська, будинок 34
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	25.06.2019 Номер запису: 11931020000000654
Статутний капітал:	534 124.00 грн
Види діяльності:	49.41 Вантажний автомобільний транспорт

За період своєї діяльності Товариство з обмеженою відповідальністю «ОНРАМБЛ» змогло забезпечити ефективну та надійну логістичну підтримку, гарантуючи своєчасну доставку різноманітних вантажів до місця призначення.

Особливістю діяльності підприємства є його здатність адаптуватися до специфічних вимог і побажань клієнтів, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного проєкту.

Управління підприємством у сфері вантажних автомобільних перевезень характеризується певними особливостями, оскільки галузь вимагає координації різних аспектів діяльності, пов’язаних з організацією процесів, логістикою, технічним забезпеченням та взаємодією з клієнтами. Основні особливості управління підприємством у сфері вантажних перевезень включають:

1. Сезонність та навантаженість. Обсяги перевезень у галузі часто підпорядковуються сезонним коливанням, що проявляється у пікових навантаженнях у святкові періоди або під час збільшення попиту на транспортні послуги. Це зумовлює необхідність стратегічного планування ресурсів і персоналу з урахуванням прогнозованих навантажень.

2. Управління транспортним парком. Ефективне використання рухомого складу є ключовим аспектом діяльності підприємства. Воно передбачає технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів, підтримання їх належного стану та вибір оптимальних маршрутів з метою зниження витрат і підвищення продуктивності перевезень.

3. Логістика та координація. Галузь вантажних перевезень потребує високого рівня логістичної організації та координації. Планування маршрутів, оптимізація часу доставки та вибір транспорту є критично важливими для забезпечення своєчасності та точності виконання перевезень.

4. Дотримання стандартів безпеки. Виконання вимог безпеки є обов’язковим для гарантування якісної та безпечної доставки вантажів. Дотримання нормативів та правил сприяє підвищенню рівня обслуговування та зміцненню репутації підприємства.

5. Клієнтський сервіс. Взаємодія з клієнтами є важливим елементом діяльності підприємства. Забезпечення своєчасного інформування про стан перевезень, доступність комунікацій та гнучкість у вирішенні індивідуальних потреб клієнтів є невід’ємними складовими високого рівня обслуговування.

ТОВ «ОНРАМБЛ» прагне до постійного вдосконалення своїх послуг та оптимізації логістичних процесів. Впровадження інноваційних підходів, контроль якості та дотримання високих стандартів безпеки підтверджують його позицію як надійного та професійного партнера у сфері вантажних автомобільних перевезень.

Таблиця 2.2

Динаміка економічних показників діяльності ТОВ «ОНРАМБЛ»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2023-2025 рр.	Відносне відхилення 2025 року до 2023 року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6979,6	10655	17232,8	10253,2	246,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5481,7	8923,6	13191,7	7710	240,65
Інші операційні доходи	208,1	42,2	33,5	-174,6	16,10
Інші операційні витрати	974	1004,7	2126,8	1152,8	218,36
Разом доходи	7187,7	10697,2	17266,3	10078,6	240,22
Разом витрати	6455,7	9928,3	15318,5	8862,8	237,29
Фінансовий результат до оподаткування	732	768,9	1947,8	1215,8	266,09
Податок на прибуток	131,8	138,4	350,6	218,8	266,01
Чистий прибуток (збиток)	600,2	630,5	1597,2	997	266,11

Джерело: узагальнено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ОНРАМБЛ»

Аналіз динаміки фінансових показників підприємства протягом трирічного періоду дозволяє виокремити низку суттєвих змін (табл. 2.2). Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зріс з 6979,6 тис. грн у 2023 році до 17232,8 тис. грн у 2025 році, що відповідає абсолютному приросту у 10253,2 тис. грн.

Відносне зростання становить 2,46 раза, що свідчить про значну позитивну динаміку цього показника.

Собівартість реалізованої продукції також продемонструвала зростання — з 5481,7 тис. грн у 2023 році до 13191,7 тис. грн у 2025 році. Абсолютне збільшення витрат становить 7710 тис. грн, а відносне — 2,41 раза, що вказує на підвищення витратної складової діяльності підприємства.

Водночас інші операційні доходи скоротилися з 208,1 тис. грн у 2023 році до 33,5 тис. грн у 2025 році, що відповідає зменшенню на 174,6 тис. грн і може свідчити про скорочення альтернативних джерел доходів. Інші операційні витрати, навпаки, зросли з 974 тис. грн до 2126,8 тис. грн, що відображає приріст на 1152,8 тис. грн і вказує на збільшення додаткових витрат у діяльності підприємства.

Загальний обсяг доходів підприємства зріс з 7187,7 тис. грн у 2023 році до 17266,3 тис. грн у 2025 році (у 2,4 раза), тоді як загальні витрати також зросли — з 6455,7 тис. грн до 15318,5 тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування збільшився з 732 тис. грн до 1947,8 тис. грн, що відповідає абсолютному приросту у 1215,8 тис. грн та відносному зростанню у 2,66 раза.

Податок на прибуток зріс із 131,8 тис. грн до 350,6 тис. грн, що також становить зростання у 2,66 раза. Відповідно, чистий прибуток підприємства збільшився з 600,2 тис. грн у 2023 році до 1597,2 тис. грн у 2025 році, що становить абсолютний приріст у 997 тис. грн та відносне зростання у 2,66 раза.

Загалом наведені показники свідчать про позитивну динаміку фінансово-економічної діяльності ТОВ «ОНРАМБЛ» упродовж досліджуваного періоду, що характеризує підприємство як таке, що демонструє стійке зростання та розвиток.

Важливим елементом організації вантажних перевезень є договір про надання послуг, який виступає ключовим інструментом регулювання взаємовідносин між сторонами. Незважаючи на те, що на ринку можуть функціонувати суб’єкти, які не укладають відповідних договорів, їх наявність є необхідною умовою забезпечення правової захищеності сторін та зниження

ризиків. У договорі детально визначаються права та обов’язки сторін, а також умови надання послуг.

У процесі укладання договору одна сторона виступає замовником, а інша — виконавцем, який бере на себе відповідальність за транспортування вантажу та, за потреби, виконання вантажно-розвантажувальних робіт. Залежно від умов співпраці, до договору можуть включатися додаткові послуги, що визначаються індивідуально.

До основних обов’язків виконавця належать надання технічно справного транспортного засобу, організація перевезення, проведення консультацій щодо умов транспортування та забезпечення необхідного персоналу. Додатково можуть передбачатися послуги з пакування, навантаження та розвантаження, а також інші супутні роботи. Окремі послуги, такі як страхування вантажу або надання спеціалізованого транспорту (зокрема рефрижераторів), належать до додаткових і включаються до договору за домовленістю сторін.

Відповідальність за дотримання умов договору покладається на обидві сторони. У разі їх порушення передбачено застосування штрафних санкцій, за винятком випадків дії обставин непереборної сили. При цьому сторона, яка не може виконати свої зобов’язання, зобов’язана своєчасно повідомити іншу сторону про настання та припинення таких обставин.

Надаючи послуги з перевезення вантажів, ТОВ «ОНРАМБЛ» зарекомендувало себе як надійний експедитор-перевізник. Підприємство характеризується високим рівнем професіоналізму, що проявляється у швидкості виконання замовлень, забезпеченні клієнтів повною та своєчасною інформацією, врахуванні індивідуальних потреб, а також застосуванні гнучкої системи знижок і конкурентоспроможної цінової політики.

Проведений аналіз свідчить, що найбільша частка логістичних витрат підприємства припадає на збутові витрати. Водночас досягнення позитивного ефекту забезпечується через гармонізацію економічних інтересів, що передбачає отримання максимального прибутку від логістичних операцій за умови врахування попиту та рівня витрат. З урахуванням результатів

проведеної структуризації доцільно згрупувати логістичні витрати за елементами логістичної системи підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка структури логістичних затрат у межах елементів логістичної системи ТОВ «ОНРАМБЛ»у 2023-2025 рр. [**Error! Reference source not found.**]

Показники	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	величини витрат, %	структури
Витрати Постачання	178,0	22,0	215,3	19,2	215,3	19,2	121,0	-2,8
Транспортні витрати	206,3	25,5	321,9	28,7	321,9	28,7	156,0	3,2
Витрати на збут	306,6	37,9	408,7	35,9	408,7	35,9	131,3	-2,0
Складування	118,0	14,	181,7	16,2	181,7	16,2	153,9	1,6
Разом	808,9	100,0	1121,6	100,0	1121,6	100,0	138,7	-

Аналіз структури логістичних витрат досліджуваного підприємства свідчить, що їх найбільша частка формується у збутовій та транспортній підсистемах. Зокрема, у 2025 році витрати логістичної збутової системи становили 408,7 тис. грн, що на 31,3 % перевищує відповідний показник 2023 року. Водночас витрати транспортної логістичної системи у звітному періоді досягли 321,9 тис. грн, продемонструвавши зростання на 56 %, що свідчить про суттєве підвищення витрат на організацію перевезень.

Витрати систем постачання та складування у 2025 році становили відповідно 215,3 тис. грн та 181,7 тис. грн, що перевищує рівень 2023 року на 21 % та 53,9 %. Така динаміка свідчить про загальне зростання логістичних витрат за всіма складовими, що може бути зумовлено як розширенням обсягів діяльності підприємства, так і недостатнім рівнем оптимізації логістичних процесів. У зв'язку з цим доцільним є формування інтегрального показника оцінки ефективності для кожної ланки логістичної системи, що дозволить комплексно оцінити результативність їх функціонування та виявити резерви підвищення ефективності.

Аналіз системи управління ТОВ «ОНРАМБЛ» показав, що на підприємстві переважає авторитарний стиль управління, який виявився недостатньо ефективним у контексті впровадження організаційних змін. Результати проведеного опитування засвідчили наявність низки проблемних аспектів, зокрема: недостатній рівень інформування персоналу про зміни, нечіткість визначення їх цілей і завдань, а також домінування підходу «згори вниз» без належного залучення працівників до процесу прийняття рішень. Додатково відзначено обмежені часові ресурси для адаптації персоналу до змін, що ускладнює їх ефективне впровадження.

З огляду на це, доцільним є поступовий перехід до більш демократизованої моделі управління, яка передбачає активне залучення персоналу до процесу прийняття рішень, розвиток внутрішніх комунікацій та створення умов для відкритого обговорення змін. Це сприятиме формуванню позитивного ставлення працівників до трансформаційних процесів та зниженню рівня опору змінам.

У процесі аналізу організаційної структури управління ТОВ «ОНРАМБЛ» було виокремлено три основні функціональні блоки: експлуатаційний, технічний та економічний. Кожен із них підпорядковується відповідному керівникові, а взаємодія між ними здійснюється на основі поєднання лінійних і функціональних зв'язків (рис. 2.1). Така структура забезпечує розподіл управлінських функцій та спеціалізацію діяльності.

Водночас виявлено низку недоліків організаційної структури. Зокрема, вищий рівень управління характеризується перевантаженням управлінських функцій, оскільки керівництво змушене поєднувати стратегічні завдання з виконанням операційних функцій, таких як контроль якості та облік. Це може знижувати ефективність управлінських рішень і уповільнювати процеси реагування на зміни. Крім того, існуюча структура обмежує прояв ініціативи працівників нижчих рівнів управління, що негативно впливає на гнучкість організації та її здатність до інноваційного розвитку.

Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність удосконалення як системи управління, так і організаційної структури підприємства з метою підвищення ефективності логістичної діяльності та забезпечення результативного впровадження організаційних змін.



Рис. 2.1. **Адміністративна структура управління ТОВ «ОНРАМБЛ»**

За результатами аналізу адміністративних методів управління персоналом у ТОВ «ОНРАМБЛ» доцільно виокремити низку характерних ознак, притаманних даній системі управління:

1. З метою забезпечення трудової дисципліни на підприємстві впроваджено правила внутрішнього трудового розпорядку, з якими зобов'язаний ознайомитися кожен працівник. Важливою характеристикою адміністративного підходу є розпорядчий вплив керівництва, спрямований на досягнення визначених управлінських цілей.

2. Виконання внутрішніх нормативних актів та підтримання встановлених параметрів функціонування системи управління забезпечується шляхом прямого адміністративного регулювання. Управлінський вплив реалізується через видання наказів, розпоряджень, інструкцій і вказівок, а також встановлення стандартів виконання робіт. Основною метою такого підходу є забезпечення дисциплінованості персоналу та відповідності його діяльності вимогам організаційних процесів.

3. Важливу роль відіграють інструктаж та координація діяльності, які базуються на навчанні працівників правилам виконання виробничих операцій. Це сприяє підвищенню професійного рівня персоналу, а також забезпечує уніфікацію та стандартизацію виконання робіт.

4. Відповідно до умов трудових договорів працівники підприємства несуть матеріальну відповідальність за результати своєї діяльності. Для окремих категорій працівників (зокрема працівників кадрової служби, відділів постачання та збуту, бухгалтерії, касирів тощо) передбачено укладення договорів про повну матеріальну відповідальність. Така практика сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання службових обов'язків та підвищенню якості трудової діяльності.

Аналіз плинності кадрів на підприємстві здійснюється планово-економічним відділом. Основною метою такого аналізу є виявлення причин кадрових змін, визначення ключових факторів, що впливають на рух персоналу, а також розробка ефективних заходів щодо утримання кваліфікованих працівників.

Результати аналізу плинності кадрів (табл. 2.4) свідчать про незначне скорочення загальної чисельності персоналу ТОВ «ОНРАМБЛ» упродовж

2023–2025 рр. на одну особу. Гендерна структура колективу характеризується переважанням чоловіків, що обумовлено специфікою діяльності підприємства.

Кадровий склад підприємства переважно сформований із основних і допоміжних працівників. Коефіцієнт навантаження працівників і спеціалістів на одного керівника протягом досліджуваного періоду залишався відносно стабільним і становив близько 0,6, що свідчить про незмінність організаційної структури управління.

Чисельність працівників приблизно у 1,5 раза перевищує чисельність керівників і спеціалістів, що є характерним для підприємств виробничо-логістичного типу. Водночас упродовж аналізованого періоду спостерігається незначне скорочення кількості працівників на одну особу, тоді як чисельність керівного складу зросла на одну особу, що може свідчити про певну трансформацію управлінської структури.

Встановлено, що у 2023–2025 рр. звільнення працівників на підприємстві відбувалося виключно за власним бажанням. При цьому у 2025 році кількість таких звільнень зросла до 9 осіб, що може свідчити про наявність внутрішніх організаційних або мотиваційних проблем і потребує додаткового управлінського аналізу.

Таблиця 2.4

Аналіз структури персоналу підприємства за категоріями у ТОВ «ОНРАМБЛ»

Категорії	2023 р.	2024 р..	2025 р.	Відхилення 2025/2023 рр.
Працівники, всього	35	34	34	97,14
У тому числі: – керівники	9	10	10	111,11
– спеціалісти	10	9	9	90
–основні та допоміжні працівники	16	15	15	93,75
Коефіцієнт навантаження працівників і спеціалістів на 1-го керівника	0,625	0,6	0,6	96
Співвідношення працівників до керівників та спеціалістів	1,78	1,5	1,5	84,38

Джерело: розраховано автором на основі Звіту з праці ТОВ «ОНРАМБЛ»

Упродовж 2023–2025 рр. середньооблікова чисельність працівників ТОВ «ОНРАМБЛ» скоротилася на 2,86 %, що свідчить про тенденцію до незначного зменшення кадрового потенціалу підприємства. Водночас кількість прийнятого персоналу суттєво знизилася і становила лише 1 особу порівняно з 7 особами, прийнятими на роботу в попередні періоди.

Зазначена тенденція значною мірою обумовлена впливом зовнішніх чинників, зокрема карантинними обмеженнями та загальним зниженням рівня зайнятості, що супроводжувалося частковим переведенням персоналу на дистанційні форми роботи.

Одночасно спостерігається істотне зростання чисельності вибулого персоналу — з 1 особи до 9 осіб упродовж досліджуваного періоду. Така

динаміка може бути пов’язана як зі скороченням обсягів наданих послуг підприємства, так і з внутрішніми організаційними чинниками, що впливають на рівень задоволеності працівників умовами праці.

Аналіз даних табл. 2.5 дозволяє оцінити динаміку використання робочого часу та показники неявок працівників підприємства. Зокрема, календарний фонд часу протягом аналізованого періоду залишався незмінним і становив 365 днів щорічно. Кількість вихідних і святкових днів також характеризувалася відносною стабільністю, із незначним зменшенням на 2 дні у 2025 році. Така тенденція може свідчити про певні зміни в організації робочого часу, зокрема його перерозподіл або підвищення інтенсивності використання робочих днів.

Таблиця 2.5

Показники плинності кадрів у ТОВ «ОНРАМБЛ»

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	2025 р. до 2023 р., %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	35	34	34	97,14
Кількість прийнятого на роботу персоналу, осіб	7	5	1	14,29
Кількість вибулих працівників, осіб	1	2	9	900,00
Управлінський персонал, осіб	9	10	10	111,11
Коефіцієнт найму	20	17,7	2,9	14,50
Коефіцієнт вибуття	2,9	25,5	26,5	913,79
Темп зміни чисельності працівників	0	25,7	26,5	-
Коефіцієнт валового обороту робочої сили	22,9	26,7	29,4	128,38

Джерело: розраховано автором на основі Звіту з праці ТОВ «ОНРАМБЛ»

У сучасних умовах управління персоналом набуває циклічного характеру, що передбачає необхідність рефлексивного самоуправління керівника,

постійного узгодження його ціннісних орієнтацій, мотиваційних установок, моделей поведінки та компетенцій із вимогами професійної діяльності. Ігнорування принципу безперервного професійного розвитку може призвести до зниження ефективності діяльності працівників, формування кваліфікаційного дисбалансу та переходу від продуктивної до непродуктивної праці.

У зв’язку з цим особливої актуальності набуває формування нових управлінських підходів, орієнтованих на розвиток відповідальної поведінки як окремих працівників, так і колективу в цілому. Ефективна реалізація цих підходів у посткризовий період можлива за умови гнучкої адаптації підприємства та вдосконалення його бізнес-процесів. Визначальну роль у цьому процесі відіграє керівник, здатний забезпечити супровід організаційних, технологічних та економічних змін, а також створити сприятливе навчальне, мотиваційне та підтримуюче середовище.

Процес прийняття управлінських рішень є невід’ємною складовою системи управління підприємством і охоплює всі її аспекти. У ТОВ «ОНРАМБЛ» він реалізується через послідовність взаємопов’язаних етапів, зокрема: підготовку управлінського рішення, організацію процесу його прийняття, безпосереднє прийняття рішення, планування заходів щодо його реалізації, виконання та подальший контроль за результатами впровадження.

Таблиця 2.6

Розподіл повноважень під час етапів ухвалення рішень у ТОВ «ОНРАМБЛ»

Етапи управлінського рішення	Суб'єкти управлінського рішення
Підготовка управлінського рішення	Генеральний директор
Забезпечення процедур прийняття та прийняття управлінського рішення	Генеральний директор
Виконання управлінського рішення	Усі відділи та підрозділи
Планування управлінського рішення	Генеральний директор, фін. директор, головний бухгалтер, кому. директор, директор підрозділів
Контроль за виконанням рішення	Генеральний директор

Джерело: розроблено автором

Під поняттям «персонал-технології» доцільно розуміти сукупність методів, інструментів, форм і стратегій впливу на персонал на всіх етапах його життєвого циклу в організації - від підбору та найму до розвитку, використання та вивільнення - з метою досягнення максимальної ефективності трудової діяльності.

Основною метою застосування персонал-технологій у системі управління та адаптації персоналу є оптимізація управлінських процесів і підвищення їх результативності. Це забезпечується шляхом впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами, що сприяють раціоналізації кадрових процедур та вдосконаленню системи управління персоналом загалом.

Використання персонал-технологій дозволяє організаціям здійснювати більш обґрунтований і точний відбір кандидатів у процесі найму, ефективно розвивати внутрішній потенціал працівників, підвищувати рівень їх

професійної компетентності та забезпечувати адаптацію до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

Крім того, персонал-технології охоплюють застосування інструментів оцінювання та моніторингу результативності праці, впровадження програм професійного навчання і розвитку, а також формування дієвих систем мотивації та винагороди. Їх використання сприяє гармонізації взаємовідносин між працівниками та організацією, підвищенню продуктивності праці та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Таблиця 2.7

Форми стимулювання, які розвинені в організації ТОВ «ОНРАМБЛ»

Форми стимулювання	Зміст
1. Продаж товарів, що випускаються підприємством надання послуг	У рамках комерційної політики підприємства передбачено надання знижок на реалізацію продукції в розмірі від 20% до 40%, що визначається залежно від моделі товару, його новизни та поточного попиту на ринку. Такий підхід дозволяє оптимізувати збутову діяльність, стимулювати попит на окремі категорії продукції та забезпечує більш ефективне управління товарними запасами, водночас підтримуючи конкурентоспроможність підприємства.
2. Загальна їдальня для працівників організації зі знижками на продукцію 20%	Керівництво ТОВ «ОНРАМБЛ» спільно з діловими партнерами організовує на території підприємства платну їдальню для працівників, при цьому забезпечуючи часткову компенсацію вартості замовлень у розмірі 20%. Такий підхід не лише створює додаткові умови для задоволення соціальних потреб персоналу, але й сприяє підвищенню мотивації працівників, формуванню позитивного трудового клімату та зміцненню корпоративної культури..
3. Щорічне скерування співробітників на семінари для обміну досвідом	Щорічно ТОВ «ОНРАМБЛ» організовує направлення співробітників керівного складу у відрядження з метою обміну досвідом та ознайомлення з практиками компаній-партнерів. Усі витрати, пов’язані з відрядженням, відшкодовуються підприємством у повному обсязі. Така практика сприяє підвищенню професійної компетентності керівників, розвитку управлінських навичок та інтеграції передових методів управління у внутрішні бізнес-процеси підприємства, що позитивно впливає на ефективність прийняття управлінських рішень.

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного аналізу управлінської діяльності ТОВ «ОНРАМБЛ» можна зробити висновки щодо впливу окремих аспектів управління на мотивацію та продуктивність персоналу:

1. Стиль керівництва. У ТОВ «ОНРАМБЛ» застосовується комбінований стиль управління, що поєднує елементи авторитарного та демократичного підходів. Дослідження показали, що співробітники сприймають одностороннє прийняття рішень «зверху» як фактор зниження мотивації, особливо при впровадженні змін. Водночас включення співробітників до процесу прийняття рішень у частині планування робочих завдань та оптимізації процесів позитивно впливає на їх залученість та відповідальність. Таким чином, для підвищення ефективності управлінської діяльності доцільно збільшити елементи демократичного стилю та колегіальне прийняття рішень.

2. Методи та засоби управління. Використання стандартних наказів, розпоряджень та інструкцій забезпечує дисциплінованість і підтримку нормативних вимог. Проте аналіз внутрішніх опитувань показав, що недостатня комунікація щодо цілей та очікувань ускладнює розуміння завдань і викликає часткову демотивацію. Рекомендовано посилити застосування інтерактивних методів управління, таких як регулярні наради, зворотний зв’язок і електронні платформи для обговорення поточних завдань.

3. Професійна компетентність керівника. Високий рівень професійної підготовки керівників забезпечує точне планування та контроль виконання завдань. Практика ТОВ «ОНРАМБЛ» показує, що керівники, які володіють детальним розумінням процесів і проблем співробітників, здатні швидко виявляти вузькі місця у роботі персоналу та запроваджувати ефективні корекційні заходи. Це безпосередньо впливає на зростання продуктивності та зниження рівня помилок у виконанні операцій.

4. Інноваційні технології. Використання сучасних інформаційних систем для моніторингу робочого часу, оцінки продуктивності та планування завдань дозволяє співробітникам ефективніше організовувати свою роботу.

Впровадження цифрових інструментів комунікації та автоматизації рутинних операцій знижує навантаження та підвищує задоволеність персоналу.

Практичний вплив на мотивацію та ефективність персоналу:

- забезпечення участі співробітників у прийнятті рішень підвищує їх залученість та відповідальність за результати.
- чітка комунікація цілей і очікувань знижує рівень стресу та непорозумінь, що позитивно впливає на трудову дисципліну.
- професійна підтримка та навчання персоналу сприяють розвитку компетенцій і підвищенню продуктивності.
- Використання інноваційних технологій оптимізує робочі процеси, скорочує витрати часу на рутинні завдання та стимулює ефективну самостійність працівників.

Одже комплексне застосування персонал-технологій у ТОВ «ОНРАМБЛ» демонструє позитивний вплив на мотивацію та продуктивність співробітників. Для подальшого підвищення ефективності управлінської діяльності доцільно:

- збільшити участь персоналу у прийнятті управлінських рішень;
- активізувати комунікаційні та інтерактивні методи управління;
- посилити навчальні програми та підтримку професійного розвитку;
- забезпечити ефективне використання інноваційних технологій у робочих процесах.

Ці заходи дозволять формувати стабільний, мотивований та високопродуктивний колектив, здатний адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

2.2. Аналіз процесу запровадження та реалізації організаційних змін в ТОВ «ОНРАМБЛ»

Дослідження процесу впровадження та реалізації організаційних змін на підприємствах, що здійснюють вантажні перевезення, має ключове значення для підвищення їх ефективності та забезпечення конкурентоспроможності у динамічному бізнес-середовищі.

1. Виявляти недоліки, оцінювати результати та вносити необхідні корективи у процес реалізації.

Адаптація та підтримка персоналу. Важливим аспектом є забезпечення ресурсів для адаптації співроТОВ «ОНРАМБЛ» стикається з численними викликами, серед яких зміни ринкової кон'юнктури, технологічні інновації, трансформація вимог споживачів, а також зміни у законодавчому та регуляторному полі. Це зумовлює необхідність постійної адаптації та вдосконалення внутрішніх процесів.

Процес управління організаційними змінами в ТОВ «ОНРАМБЛ» можна структурувати за наступними етапами:

2. Аналіз потреб у змінах. На початковому етапі здійснюється оцінка ефективності поточних процесів та ідентифікація їхніх недоліків. Враховуються фактори зовнішнього середовища, що можуть впливати на діяльність підприємства, та визначаються конкретні напрями, які потребують корекції або модернізації.

3. Розробка стратегії змін. Після визначення потреб у змінах формулюється стратегія, що визначає основні цілі, завдання та напрямки трансформації. Стратегія повинна відповідати загальним стратегічним цілям підприємства та сприяти підвищенню його конкурентоспроможності.

4. Планування та організація впровадження. На цьому етапі складається детальний план реалізації змін, який включає послідовність заходів, відповідальних осіб, необхідні ресурси та часові рамки. Визначається структура проєктної групи, що здійснюватиме безпосереднє впровадження змін.

5. Комунікація та залучення персоналу. Успішність змін значною мірою залежить від ефективної взаємодії з працівниками. Важливо забезпечити відкриту та зрозумілу комунікацію щодо мети та необхідності змін, а також залучення співробітників до процесу прийняття рішень та формування пропозицій.

6. Реалізація змін. Цей етап передбачає безпосереднє впровадження заходів, таких як оновлення технологій, модифікація організаційної структури або перепланування робочих процесів, з метою оптимізації діяльності підприємства.

7. Моніторинг та оцінка ефективності. Після впровадження змін здійснюється регулярне відстеження їх ефективності. Це дозвбітників до нових умов, надання навчальної підтримки та консультування щодо змін у робочих процесах.

8. Оцінка результатів. Завершальний етап включає оцінку досягнення поставлених цілей, аналіз впливу змін на ефективність діяльності та виявлення потенційних напрямів для подальшого вдосконалення.

Аналітична оцінка ринку вантажних перевезень показує, що обмеження у морських та залізничних перевезеннях вітчизняного ринку створюють переваги для автомобільного транспорту як основного засобу доставки вантажів. Це зумовило необхідність оптимізації логістичних процесів, зокрема перенаправлення вантажів на прикордонні переходи західної частини країни для забезпечення своєчасної доставки та підвищення ефективності експортних перевезень.

Системний підхід до впровадження організаційних змін дозволяє ТОВ «ОНРАМБЛ» адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити загальну ефективність роботи. У практичній площині це проявляється у зменшенні часу логістичних операцій, підвищенні якості обслуговування клієнтів та поліпшенні конкурентних позицій підприємства на ринку.

Управління вантажними перевезеннями за допомогою автомобільного транспорту в Україні стикається зі значними викликами, зокрема через обмежену пропускну спроможність прикордонних переходів на заході країни. Зростання логістичних витрат, що зумовлене збільшенням відстані до портів Європейського Союзу, також є вагомою проблемою для підприємств транспортної галузі.

Крім того, діяльність компаній у європейських портах ускладнюється низькою ефективністю роботи митних та контролюючих органів, обмеженим робочим часом терміналів та недоліками у якості обслуговування. Введення воєнного стану в Україні призвело до скорочення доступної робочої сили. Внаслідок небезпеки та обмежень, пов'язаних із військовими діями, підприємство змушене було перевести частину співробітників на дистанційну форму роботи, а деяких звільнити.

Ці зміни спричинили трансформацію моделі функціонування компанії та взаємодії між співробітниками, які продовжують працювати в офісі, і тими, хто перейшов на віддалену роботу. Водночас виникли нові підходи до організації колективної роботи та посилення цифровізації процесів, що забезпечує можливість дистанційного відстеження вантажів без необхідності фізичної присутності на підприємстві.

Економічну ефективність і результативність впровадження зазначених змін у діяльності ТОВ «ОНРАМБЛ» забезпечує система контролю пального та моніторингу транспорту FMS-T. Основні переваги застосування системи можна визначити таким чином:

1. Зниження витрат на пальне. Постійний контроль реального пробігу транспортних засобів виключає непотрібні витрати, які можуть виникати через спроби водіїв коригувати показники спідометра. Система FMS-T вирівнює відмінності між фактичними та нормативними технічними характеристиками автотранспорту, включаючи налаштування спідометрів та зношеність коліс.

2. Контроль пального. Використання датчиків пального RCS у поєднанні з GPS-трекером дозволяє відстежувати обсяги заправок і зливів, час та місце

операцій, а також фактичні витрати пального під час руху. Це дозволяє своєчасно виявляти недобросовісні дії, зокрема неправомірне використання готівкових коштів або фальшивих квитанцій.

3. Оптимізація амортизаційних витрат автопарку. Система FMS-T формує оптимальні маршрути, аналізує фактичні подорожі порівняно з запланованими та здійснює оперативне управління маршрутними листами у режимі реального часу. Це сприяє скороченню витрат на обслуговування транспорту та підвищує ефективність логістики.

4. Зменшення транспортних втрат. Контроль швидкості, дотримання маршрутів та використання додаткових датчиків (відчинення дверей вантажних відсіків, температури та вологості у рефрижераторах) дозволяє мінімізувати ризики несанкціонованого доступу та псування вантажу.

5. Підвищення продуктивності праці персоналу. Завдяки чіткій системі контролю та моніторингу підвищується дисципліна водіїв, покращується виконання завдань та дотримання графіків руху.

6. Покращення управлінського обліку. Система FMS-T надає оперативну та достовірну інформацію про місцезнаходження транспорту і вантажів, пробіг, витрати пального, час у дорозі, виконання маршрутів та графіки руху.

Практичне застосування FMS-T підтверджено на різних видах автотранспорту, у тому числі на вантажних, легкових автомобілях та спецтехніці у сільському господарстві, будівництві, дорожньому та гірничодобувному секторах.

Тому впровадження системи FMS-T у діяльність ТОВ «ОНРАМБЛ» дозволяє підвищити ефективність управління автопарком, оптимізувати логістику вантажоперевезень, зменшити витрати на пальне та амортизаційні ресурси, а також покращити дисципліну і мотивацію персоналу.

Впровадження системи GPS-моніторингу та контролю витрат пального за допомогою системи FMS-T на підприємстві передбачає послідовне виконання таких етапів:

- Вибір засобів GPS-спостереження. На даному етапі визначаються типи та технічні характеристики приладів, які будуть встановлені на транспортних засобах підприємства з урахуванням специфіки автопарку та завдань логістики.
- Монтаж обладнання на транспортні засоби. Забезпечується правильна інсталяція GPS-приладів та датчиків пального відповідно до технічних стандартів, що гарантує точність вимірювань та надійність роботи системи.
- Реєстрація підприємства на сервері GPS-моніторингу. Створюється обліковий запис організації, що дозволяє централізовано керувати доступом до даних та контролювати роботу транспортних засобів.
- Реєстрація співробітників як користувачів системи. Кожному працівнику надається індивідуальний логін та пароль з відповідними правами доступу для спостереження за конкретними транспортними засобами відповідно до його посадових обов’язків.
- Консультаційна підтримка персоналу та керівництва. Забезпечується навчання співробітників та керівників щодо користування системою, інтерпретації даних та прийняття управлінських рішень на основі отриманої інформації.
- Технічне обслуговування та супровід. Передбачає регулярне оновлення програмного забезпечення, усунення можливих несправностей та забезпечення безперебійного функціонування системи.

Для наочності розподіл відповідальності та функціональних обов’язків під час реалізації проєкту впровадження системи GPS-моніторингу та контролю витрат пального на підприємстві ТОВ «ОНРАМБЛ» представлено у вигляді матриці на рис. 2.2.

Завдання	Директор	Всі працівники, залежно від доступу	Економіст	ІТ-спеціалітст
Узгодження цілей	О			К
План по віхах	О	В		К
Бюджет проекту	О		К	
План проекту	П	В		
Затвердження плану	О	О	К	К

Рис. 2.2. Матриця відповідальності щодо реалізації проєкту впровадження системи GPS стеження і контролю палива за нормовитратами – систему FMS-T на ТОВ «ОНРАМБЛ»

Джерело: розроблено автором самостійно

Ролі вказують на вид участі підрозділу в роботі: О - Відповідальний виконавець, В - Виконавець, П - Приймання робіт, К - Консультації.

Для наглядного відображення термінів виконання завдань у проєкті щодо впровадження системи GPS-стеження та контролю витрат палива за нормами системи FMS-T в ТОВ «ОНРАМБЛ» будемо використовувати графічне відображення взаємозв'язку обсягів робіт і часу їх виконання за допомогою Діаграми Ганта (рис. 2.3).

№ п/п	Найменування робіт	Тижні	Тривалість виконання робіт								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Розгляд проєкту	1	*								
2	Вибір відповідального за реалізацію проєкту	1		*							
3	Пошук та вибір місця придбання обладнання	1			*						
4	Навчання персоналу	3			*	*	*				
5	Укладання договору	1						*			
6	Встановлення необхідного обладнання	1						*			
7	Налагодження роботи нового обладнання	3							*	*	*

Рис. 2.3. Діаграма Ганта проєкту

Джерело: розроблено автором

Відповідно до розробленої Діаграми Ганта, загальна тривалість виконання завдань, пов’язаних із впровадженням системи GPS-моніторингу та контролю витрат палива за нормовитратами — системи FMS-T на підприємстві ТОВ «ОНРАМБЛ», становить 12 тижнів.

З метою підвищення ефективності управління міжнародними транспортними операціями керівництву ТОВ «ОНРАМБЛ» рекомендовано впровадження системи FMS-T. Це забезпечить можливість ефективного контролю за діяльністю водіїв, оптимізації витрат палива та ресурсів, підвищення продуктивності використання транспортних засобів шляхом удосконалення логістичних процесів, а також підвищення рівня безпеки транспорту, водіїв та вантажу.

Впровадження сучасних інформаційних технологій та створення кіберфізичного середовища в умовах цифровізації бізнес-процесів є

інноваційним процесом, що супроводжується певними протиріччями під час інтеграції з виробничою діяльністю [10]. З одного боку, бізнес-процеси потребують безперервного впровадження новітніх інформаційних технологій для підвищення якості діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. З іншого боку, виробничі процеси прагнуть до стабільності, яка порушується інтеграцією цифрових ІТ, що змінює складові та структуру елементів бізнес-процесу (табл. 2.8).

Таблиця 2. 8

Порівняльні характеристики процесу впровадження ІТ та стабільного бізнес-процесу

Параметри порівняння	Характеристики	
	Стабільний бізнес-процесу	Інноваційний процес впровадження цифрових ІТ
Тип процесу	Безперервний, однорідний	Дискретний, циклічний
Цільова орієнтація	Підтримка заданого рівня розвитку	Перехід системи на новий рівень розвитку
Завдання	Більш чітко визначені, легше програмовані	Менш чітко визначені, складно для формалізації та програмування
Період досягнення мети	У реальному часі	Зі значним відставанням у часі
Фокус мислення	Виробництво, ринок	Стратегія, гнучкість
Організаційна структура	Багаторівнева, функціонально орієнтована, з чіткими межами між відділами, стабільним розподілом функцій, ролей і повноважень	Більш «плоска», орієнтована на командну роботу, межі між одиницями розмиті; розподіл функцій, ролей і повно- важень може бути змінений

Продовження табл. 2.8

Шляхи досягнення цілей	Відомі, нечисленні	Численні, з високим ступенем невизначеності
Соціотехнічний баланс	Технології вважаються більш важ- ливим ресурсом, ніж люди	Технології і люди розглядаються як рівні ресурси
Керованість	Висока	Низька
Правила та стандарти	Основа функціонування, стабільні	Важливі, але схильні до змін
Винагорода	За виконану роботу	За внесок у зростання та розвиток
Можливий ризик	Мінімальний	Неминучий, пропорційний новизні та масштабам

Джерело: розроблено автором

Таким чином, для подолання зазначених протиріч необхідне проведення комплексних організаційних трансформацій у процесі впровадження цифрових інформаційних технологій. Зокрема, це стосується модернізації систем і технологій управління, оптимізації бізнес-процесів та перерозподілу функціональних обов’язків персоналу, адаптації організаційної структури, а також розвитку ділової та корпоративної культури підприємства.

Опір змінам в ТОВ «ОНРАМБЛ» розглядається як сукупність поведінкових реакцій працівників, спрямованих на блокування або стримування процесу впровадження змін, що негативно впливає на ефективність управління процесом їх розробки та реалізації. На рисунку 2.4 представлено системний підхід до класифікації типів, факторів, форм та наслідків опору організаційним змінам.

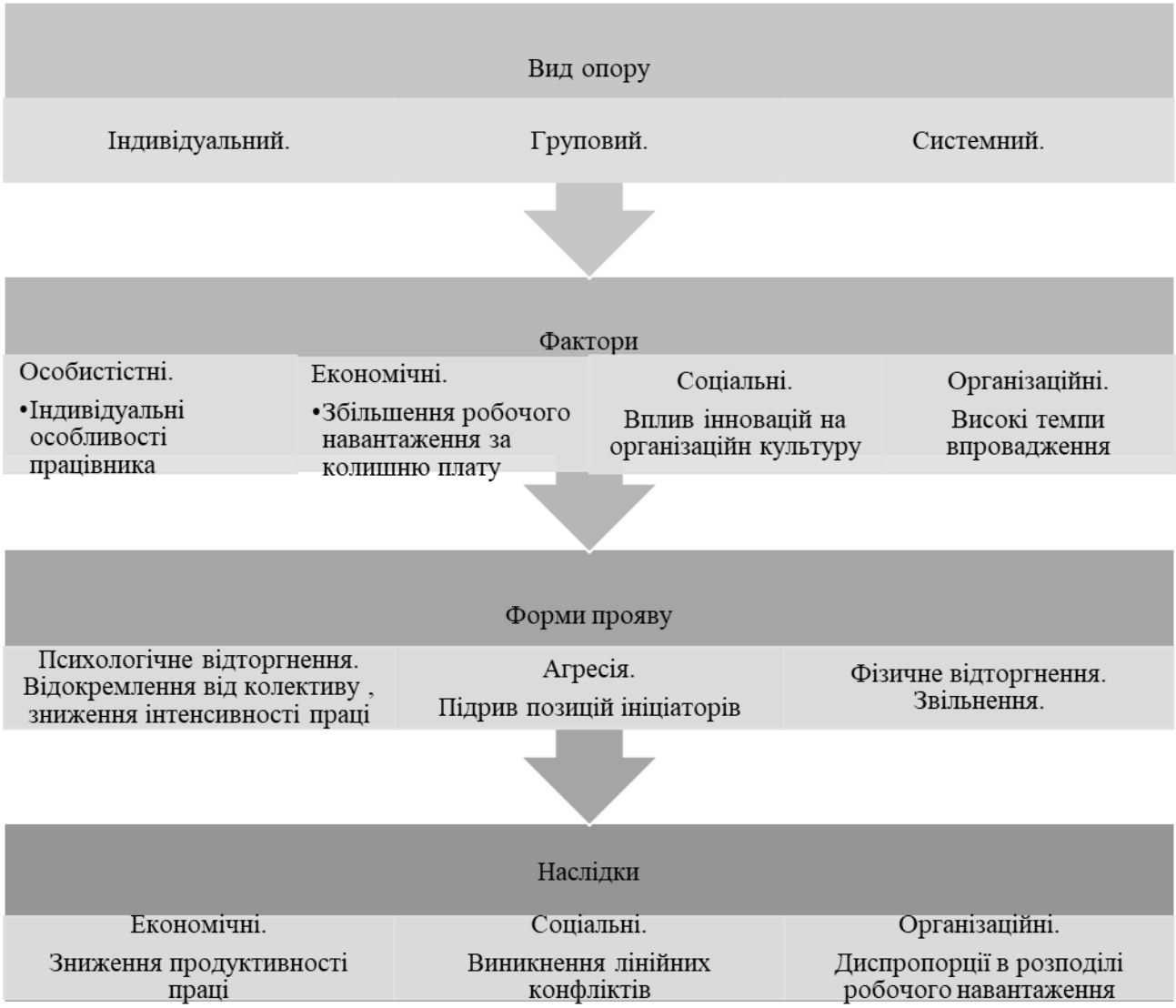


Рис. 2.4. Структура явища опору персоналу ТОВ «ОНРАМБЛ» змінам

Джерело: розроблено автором

Перехід на віддалену форму роботи в ТОВ «ОНРАМБЛ» загалом був сприйнятий персоналом позитивно, проте спостерігалася й певна частка скепсису серед окремих співробітників, що підтверджено результатами проведених інтерв'ю. Зокрема, молодші працівники відзначали переваги нового формату, зокрема відсутність необхідності витрачати час на дорогу до офісу, що дозволяє виконувати службові обов'язки більш комфортно та ефективно в умовах домашнього робочого середовища.

Водночас адміністрація ТОВ «ОНРАМБЛ» виражала занепокоєння щодо потенційних негативних наслідків впровадження віддаленої роботи, серед яких виділялися наступні аспекти:

1. Можливе зниження продуктивності праці та загальної віддачі підприємства;

2. Ускладнення комунікаційних процесів між структурними підрозділами та співробітниками;

3. Недостатній рівень саморегуляції персоналу, що може призвести до зниження якості виконання службових обов'язків.

Адміністрація компанії мала обґрунтовані підстави для подібного занепокоєння, оскільки міжнародний досвід свідчить, що перехід від традиційної офісної форми праці до дистанційної може створювати реальні ризики для функціонування організаційної системи та внутрішнього середовища підприємства. Це підкреслює необхідність ретельного аналізу можливостей компанії та поступового підходу до впровадження таких змін.

У відповідь на виклики в ТОВ «ОНРАМБЛ» були прийняті наступні організаційні рішення:

1. Оптимізація чисельності персоналу – скорочення частини штатних позицій, що викликало негативну реакцію серед колективу та емоційні переживання працівників, проте було зумовлене необхідністю адаптації управлінської структури до нових умов роботи та ліквідацією дублюючих функцій.

2. Впровадження автоматизації виробничих процесів – зокрема, використання автонавантажувача, що дозволяє замінити роботу трьох працівників, які раніше виконували ручне завантаження автомобілів.

3. Оптимізація внутрішніх комунікацій та впровадження системи дистанційного виконання завдань – забезпечення продуктивної роботи через інтеграцію сучасних інформаційних технологій, що підтримує ефективність віддаленої роботи.

Реалізація цих заходів в ТОВ «ОНРАМБЛ» дозволила мінімізувати потенційні негативні наслідки переходу на віддалений формат праці. Персонал, який залишився працювати дистанційно, швидко адаптувався до нового режиму, зберігаючи високий рівень продуктивності. Взаємодія між офісними та дистанційними співробітниками була налагоджена ефективно, що забезпечило безперебійну роботу організаційних процесів. Разом із тим, для працівників, які були звільнені, зміни стали джерелом емоційних труднощів, проте менеджмент здійснив комплекс заходів для пом'якшення соціальних наслідків цього процесу.

Ставлення співробітників до змін та рівень опору їм формуються під впливом різних соціокультурних чинників, серед яких вік персоналу відіграє значну роль. Для аналізу цього аспекту було проведено анкетування серед працівників ТОВ «ОНРАМБЛ» із використанням комбінованої методики, що включала «паспортну» частину та шкалу «Як Ви ставитесь до змін?», розроблену К. Фрайлінгером та І. Фішером .

Для проведення дослідження була відібрана група співробітників у складі 21 особи, які фізично перебували в офісі під час опитування та не здійснювали дистанційну роботу. Оскільки вік всього персоналу ТОВ «ОНРАМБЛ» варіювався від 18 до понад 50 років, для аналізу групу було розподілено на дві підгрупи: молодший віковий діапазон (18–35 років) та старший віковий діапазон (36–50 років і старше).

Аналіз анкетних даних показав, що частка співробітників молодшої вікової категорії, які характеризуються відкритістю до нововведень (група «вільнодумців»), становить 37%, що перевищує аналогічний показник старшої вікової групи (28%). Натомість відсоток молодших працівників, які демонструють схильність до традиційних підходів, дорівнює 29%, тоді як у старшій групі цей показник вищий і становить 42%. Це свідчить про тенденцію до зростання консерватизму та переваги традиційних методів у міру збільшення віку працівників.

Слід також відзначити, що частка респондентів, які відносяться до категорії «реалістів», у обох вікових групах практично не відрізняється: 32% серед молодшої та 30% серед старшої групи (рис. 2.5).

Таким чином, отримані результати підтверджують, що віковий фактор впливає на ставлення індивідів або груп до змін, формуючи схильність до легшого або, навпаки, більш складного сприйняття нововведень. Водночас необхідно підкреслити, що віковий чинник не є єдиним визначальним фактором, оскільки на сприйняття змін впливає також низка інших змінних.

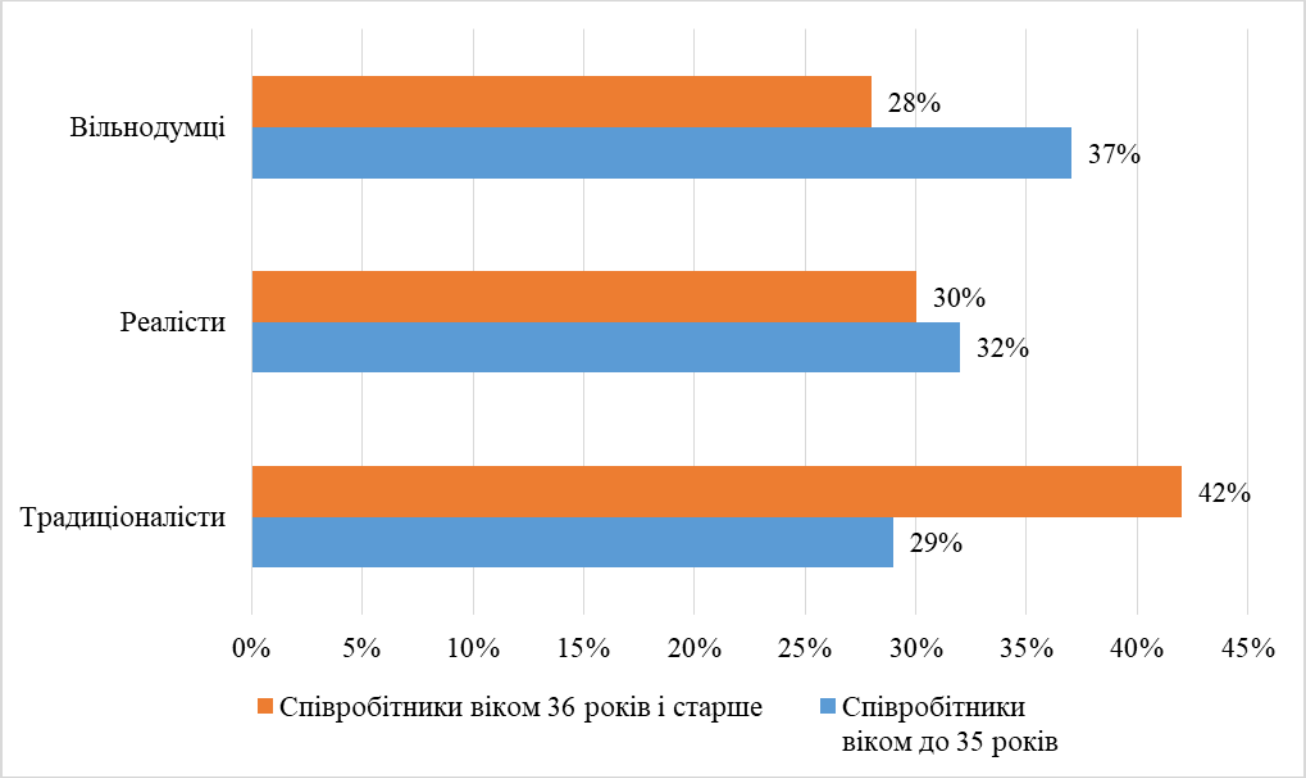


Рис 2.5. Структурний розподіл вікових груп опитаних співробітників ТОВ «ОНРАМБЛ»за ставленням до змін

Джерело: пораховано та узагальнено автором на основі проведеного опитування

Наукові дослідження свідчать про можливий взаємозв'язок між посадою співробітника та його ставленням до організаційних змін. Загалом висловлюється думка, що керівники демонструють більшу відкритість до ініціатив змін та частіше проявляють готовність до впровадження нововведень.

Натомість підлеглі, як правило, схильні до збереження існуючого стану справ і більш обережно ставляться до впровадження нових підходів. Це припущення пояснюється тим, що керівники зазвичай виступають ініціаторами змін та сприяють їх реалізації, проявляючи менший опір нововведенням, тоді як працівники нижчих рівнів проявляють тенденцію до консерватизму через небажання відхилятися від відомих і звичних практик.

Для перевірки цієї гіпотези було проведено додаткове емпіричне дослідження із застосуванням методу групування. Під час аналізу враховувалися дві основні характеристики: ставлення до змін (традиціоналісти, вільнодумці, реалісти) та посадовий рівень респондентів (керівники, спеціалісти, адміністратори).

Результати анкетування свідчать, що висунута гіпотеза не отримала підтвердження. Зокрема, серед керівників 11% респондентів віднесли себе до групи традиціоналістів, тоді як 7% – до категорії вільнодумців (рис. 2.6). Таким чином, попри існування припущень щодо впливу посадового рівня на ставлення до змін, емпіричні дані не дозволяють стверджувати про однозначний зв’язок між цими показниками.

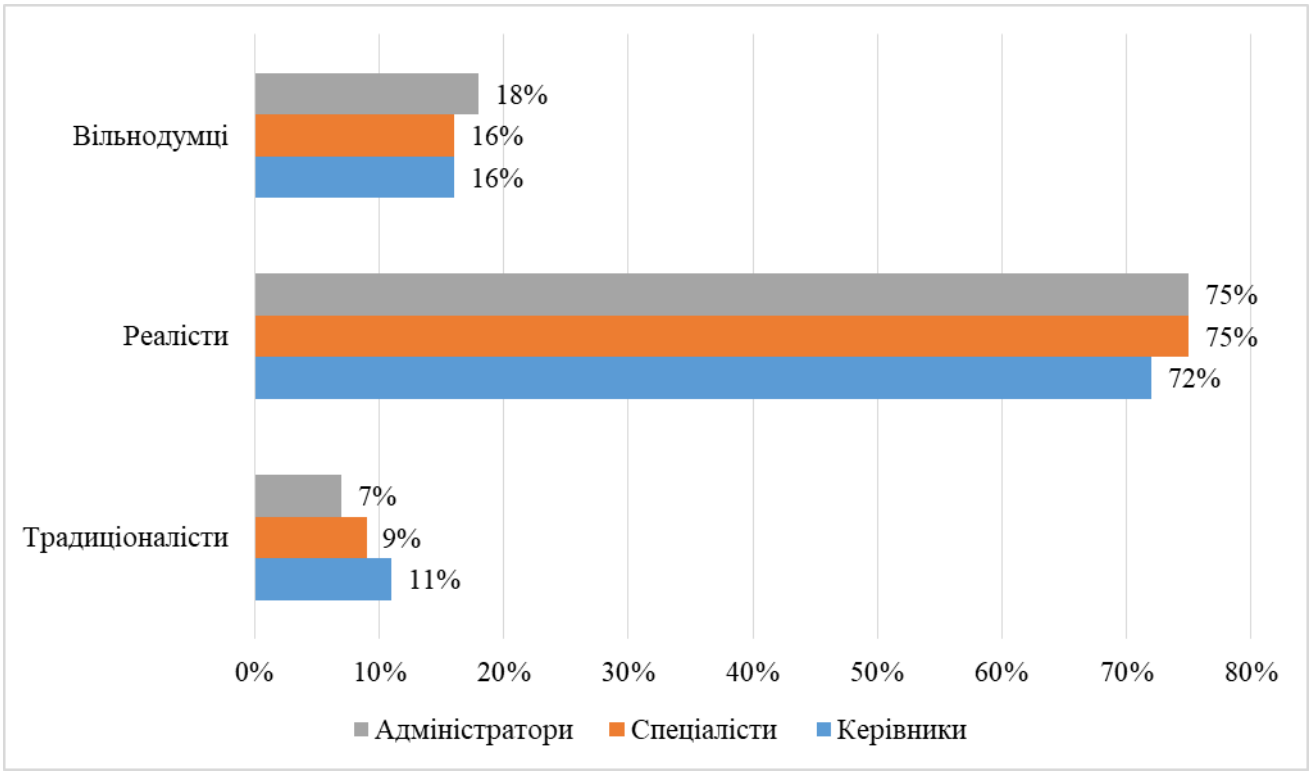


Рис 2.6. Структурний розподіл керівників, спеціалістів та адміністративних працівників ТОВ «ОНРАМБЛ»за ставленням до змін

Джерело: пораховано та узагальнено автором на основі проведеного опитування

Наукові дослідження свідчать про можливий взаємозв'язок між посадою співробітника та його ставленням до організаційних змін. Загалом висловлюється думка, що керівники демонструють більшу відкритість до ініціатив змін та частіше проявляють готовність до впровадження нововведень.

Натомість підлеглі, як правило, схильні до збереження існуючого стану справ і більш обережно ставляться до впровадження нових підходів. Це припущення пояснюється тим, що керівники зазвичай виступають ініціаторами змін та сприяють їх реалізації, проявляючи менший опір нововведенням, тоді як працівники нижчих рівнів проявляють тенденцію до консерватизму через небажання відхилятися від відомих і звичних практик.

Для перевірки цієї гіпотези було проведено додаткове емпіричне дослідження із застосуванням методу групування. Під час аналізу враховувалися дві основні характеристики: ставлення до змін (традиціоналісти, вільнодумці, реалісти) та посадовий рівень респондентів (керівники, спеціалісти, адміністратори).

Результати анкетування свідчать, що висунута гіпотеза не отримала підтвердження. Зокрема, серед керівників 11% респондентів віднесли себе до групи традиціоналістів, тоді як 7% – до категорії вільнодумців (рис. 2.6). Таким чином, попри існування припущень щодо впливу посадового рівня на ставлення до змін, емпіричні дані не дозволяють стверджувати про однозначний зв'язок між цими показниками.

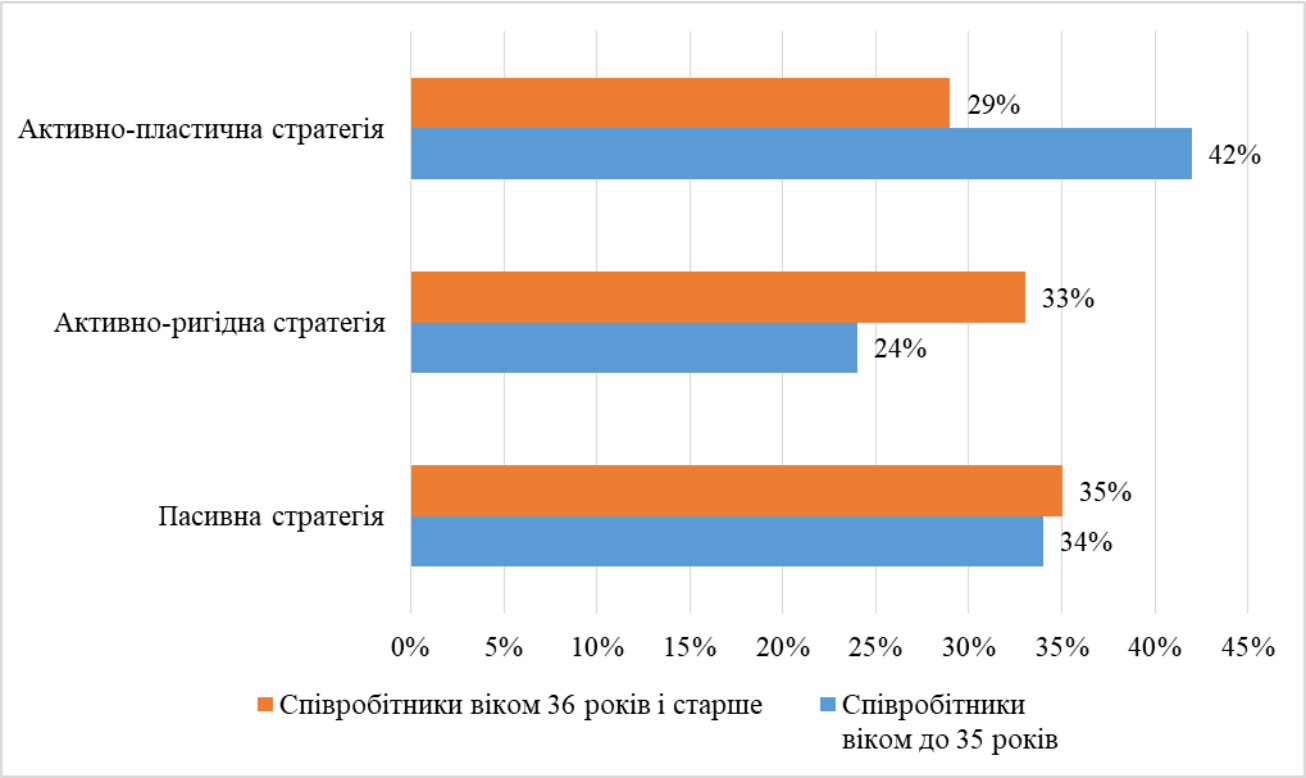


Рис 2.7. Структура опитаних працівників ТОВ «ОНРАМБЛ»за стратегією досягнення цілей в залежності до вікового фактору

Джерело: пораховано та узагальнено автором на основі проведеного опитування

У ході дослідження було виділено три групи респондентів, кожна з яких демонструє певну стратегію поведінки у професійному середовищі, відповідно до класифікації :

1. Пасивна стратегія – характеризується високою обережністю, ухиленням від лідерських функцій та соціальною закритістю.
2. Активно-ригідна стратегія – орієнтована на прагнення до лідерства, прояв самопрезентації, високу критичність щодо навколишнього середовища та занижену самооцінку.
3. Активно-пластична стратегія – поєднує силу та дипломатичність, адекватне визначення цілей і засобів їх досягнення, здатність до компромісу та впевненість у діях.

Результати анкетування свідчать, що 34% співробітників молодшої вікової групи та 35% старшої групи демонструють перевагу пасивної стратегії. Водночас активно-ригідну стратегію обрали 33% працівників старшої групи, що перевищує показник молодшої групи (24%). Активно-пластична стратегія була притаманна 42% респондентів віком 18–35 років та лише 29% осіб старшої вікової категорії.

Отримані дані свідчать про прояви певного консерватизму в організаційній культурі досліджуваного консалтингового агентства та недостатню готовність частини керівників до змін. Разом із тим, спостерігається активність, відкритість та готовність молодших співробітників до впровадження нововведень. Аналіз управлінських заходів у процесі змін підтверджує їхню обґрунтованість та відповідність потребам організації.

Серед ключових чинників, що зумовлюють опір впровадженню інформаційних технологій, слід виділити низький рівень цифрових навичок персоналу. Хоча цифрова трансформація відкриває нові можливості для управління, вона одночасно створює потенційні загрози та проблеми для працівників, які змушені адаптуватися до заміщення традиційних робочих операцій та низькокваліфікованої праці сучасними технологіями. У зв’язку з цим найбільш ефективними підходами до підготовки персоналу є організація перепідготовки та систематичного підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

3.1. Напрями покращення управління організаційними змінами у ТОВ «ОНРАМБЛ»

Маючи результати проведених досліджень, які виявили певні ознаки незадоволеності персоналу існуючою системою управління, рекомендуємо впровадити в організації партисипативно-демократичну систему управління.

Відповідно до концепції Ренсіса Лайкерта, ця система відрізняється високим рівнем довіри до підлеглих, де важливі рішення приймаються як керівником, так і підлеглими. При цьому, кризові ситуації також вирішуються шляхом взаємодії між керівником та підлеглими.

Оцінка доцільності впровадження цієї системи у ТОВ «ОНРАМБЛ»базується на таких критеріях: стилі керівництва, рівень мотивації та комунікації, процеси ухвалення управлінських рішень, формування стратегічних цілей організації, а також механізми контролю Дослідження та аналіз цих аспектів дозволяють довести обґрунтуваність партисипативно-демократичної системи управління у ТОВ «ОНРАМБЛ».

В ході проведеного дослідження виявлено напрями подолання опору організаційним змінам на ТОВ «ОНРАМБЛ», їх систематизовано та зведено до табл. 3.1.

Таким чином, внаслідок аналізу табличних даних були виявлені ключові напрями, які потребують вирішення для подолання опору організаційним змінам в ТОВ «ОНРАМБЛ». Для кожного напряму були розроблені варіанти рішень, визначені відповідальні особи та визначені терміни виконання.

Далі розглянемо кожен з ідентифікованих проблем більш докладно.

1) Підвищення рівня кваліфікації працівників-"традиціоналістів", які відіграють ключову роль у впровадженні змін. Один із основних аспектів в управлінні персоналом є організаційна система навчання та перепідготовки, що

базується на фаховій підготовці. Цей процес є постійним і включає в себе передачу професійних знань та навичок працівникам підприємства. Керівництво цим процесом розпочинається з оцінки кількості необхідних працівників для здійснення певних видів діяльності. Чисельність персоналу з відповідною кваліфікацією визначається на підставі аналізу результатів діяльності підприємства, досліджень, які регулярно проводяться відділом кадрів. Для досягнення цього використовуються різні методи, включаючи анкетування та отримання рекомендацій від керівників підрозділів.

Таблиця 3.1

Заходи подолання опору організаційним змінам на ТОВ «ОНРАМБЛ»

Проблема	Категорія персоналу	Відповідальні особи	Термін виконання
1. Підвищення рівня кваліфікації персоналу «традиціоналісти» та проведення тренінгів	Весь персонал	Директор	Жовтень 2025 р. – жовтень 2026 р.
2. Матеріальне заохочення «вільнодумців»	Матеріальне стимулювання застосовується до всіх категорій персоналу	Головний бухгалтер	Жовтень 2025 р. – жовтень 2026 р.
3. Заохочення «реалістів»	Матеріальне стимулювання застосовується до персоналу, що сприяє організаційним змінам	Директор	Жовтень 2025 р. – жовтень 2026 р.

Продовження табл. 3.1

4. Впровадження організаційної культури, що сприятиме впровадженню змін у майбутньому	Нематеріальне стимулювання застосовується до всіх категорій персоналу	Директор	Жовтень 2025 р. – жовтень 2026 р.

Джерело: розроблено автором

2) Слід враховувати, що фінансування професійної підготовки персоналу має бути інтегроване до бюджету підприємства, оскільки реалізація відповідних заходів пов’язана зі значними фінансовими витратами. Обсяг ресурсів, спрямованих на професійний розвиток, визначається вимогами підприємства до рівня кваліфікації працівників, а також його фінансовими можливостями та рівнем економічної стабільності.

Топ-менеджмент підприємства, зокрема керівник кадрової служби, здійснює аналіз співвідношення витрат на професійний розвиток і потреб у підвищенні кваліфікації персоналу, на основі чого визначаються пріоритетні напрями навчання та формуються відповідні програми і форми їх реалізації.

Ефективно організована система тренінгів персоналу, що враховує методичні підходи, адаптується до вимог ринку та забезпечує гнучке реагування на зміну стратегічних цілей підприємства, є важливим чинником підвищення його конкурентоспроможності. У зв’язку з цим пропонується впровадження комплексу тренінгових заходів, наведених у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропоновані види тренінгів для підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ОНРАМБЛ»

Проблема	Категорія персоналу
Підвищення рівня ефективності управління персоналом	Категорія «реалісти»
Управління конфліктами	Категорія «вільнодумці»
Управління гнівом та самогармонія	Категорія «традиціоналісти»

Джерело: розроблено автором

Доцільним є впровадження в ТОВ «ОНРАМБЛ» механізму матеріального стимулювання працівників, віднесених до категорії «вільнодумців», який передбачатиме їх участь у розподілі прибутку підприємства.

Водночас, ефективно структурована система винагород здатна забезпечити підвищення продуктивності управлінського персоналу в середньому на 5–10%. Обсяги фінансових ресурсів, необхідних для впровадження зазначеної системи стимулювання в ТОВ «ОНРАМБЛ», наведено у табл. 3.3.

Одним із інструментів матеріального заохочення є запровадження індивідуальних премій, які доцільно надавати працівникам під час виконання критично важливих завдань, що безпосередньо впливають на процес реалізації організаційних змін. Такі премії спрямовані на мобілізацію зусиль персоналу для ефективного виконання складних завдань на ключових етапах трансформаційних процесів. Тривалість нарахування індивідуальних премій визначається періодом виконання відповідних завдань, а їх виплата здійснюється у повному обсязі за умови якісного та своєчасного досягнення встановлених результатів.

Розмір індивідуальних виплат може становити до 50% тарифної ставки (посадового окладу) працівника та фінансується за рахунок фонду оплати праці. Процедура встановлення таких надбавок передбачає подання відповідної заяви

керівнику структурного підрозділу з подальшим погодженням керівником відповідного функціонального напряму. Деталізовані параметри та розміри преміювання для працівників різних категорій наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Основні напрями стимулювання «реалістів» у впровадженні організаційних змін ТОВ «ОНРАМБЛ»

Основні напрями стимулювання співробітників ТОВ «ОНРАМБЛ»	Відсотки преміальної виплати від середньої заробітної плати одного працівника, %
Преміювання за розроблення творчих ідей	10
Одноразове заохочення за виконання важливих завдань	10

Джерело: розроблено автором

На відміну від системи матеріального стимулювання, яка орієнтована переважно на активізацію прагнення працівників до ефективного виконання функціональних обов'язків, нематеріальна мотивація спрямована на формування високого рівня організаційної відданості, стимулювання досягнення результатів, а також розвиток творчого потенціалу та ініціативності персоналу.

Реалізація зазначених підходів сприятиме формуванню організаційної культури, сприятливої для зниження опору персоналу в процесі впровадження змін. У табл. 3.4 узагальнено пропозиції щодо впровадження інструментів нематеріальної мотивації для працівників ТОВ «ОНРАМБЛ».

Запропоновані заходи також забезпечують досягнення соціального ефекту, що проявляється у:

- зростанні потреби працівників у відчутті приналежності до колективу, що досягається шляхом розширення можливостей корпоративної взаємодії,

розвитку командної роботи та залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень;

- підвищенні рівня задоволеності працівників завдяки покращенню умов відпочинку та підтримці фізичного здоров'я, зокрема через залучення до спортивних заходів;
- посиленні орієнтації на саморозвиток, професійне зростання та самореалізацію через розширення доступу до освітніх можливостей, кар'єрного просування та участі у досягненні стратегічних цілей підприємства;
- зміцненні згуртованості трудового колективу;
- підвищенні рівня лояльності персоналу до організації та мотивації до досягнення спільних корпоративних цілей;
- розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 3.4

Запропоновані елементи нематеріальної мотивації співробітників ТОВ «ОНРАМБЛ»

Інструменти нематеріальної мотивації	Результат який буде досягнуто
Організація корпоративних заходів: відвідування кінотеатрів, театру	Задоволення потреби спорідненості (спілкування, визнання, причетність) і підвищення прихильності компанії, розвитоккорпоративної культури
Організація і проведення спортивних заходів з персоналом	Підвищення згуртованості колективу
Надання пільг для заняття спортом: тренажерний зал, басейн, і т. д.	Підвищення ступеня задоволення потреби в існуванні і корпоративному спілкуванні

Продовження табл.3.4

Фотографії кращих працівників місяці вивішувати на дошці Пошани, встановленої	Підвищення задоволеності процесом праці
в фойє, де їх можуть бачити колеги, клієнти та ділові партнери	
На дошці оголошень вітати листівками працівників з днем народження, державними і корпоративними святами, народженням дітей, весіллями, ювілеями	Підвищення згуртованості колективу, усвідомлення працівниками своєю значимістю і затребуваності
Щорічно присуджується звання «Кращий працівник року»	Підвищення задоволення потреби, самовираження, усвідомлення працівниками важливості свого внеску в спільну справу
Директору проводити періодичні наради з підлеглими, забезпечивши участь співробітників у прийнятті рішень	Підвищення прагнення до досягнення корпоративних цілей, усвідомлення значущості свого внеску співробітниками, їх причетності до інтересів компанії, забезпечення самовираження і самореалізації

Джерело: розроблено автором

З метою підвищення ефективності подолання опору організаційним змінам у ТОВ «ОНРАМБЛ» доцільно здійснити систематизацію запропонованих заходів (табл. 3.5) та провести їх порівняльний аналіз із практиками, що застосовувалися на підприємстві раніше.

Таблиця 3.5

Заходи подолання опору організаційним змінам персоналу ТОВ «ОНРАМБЛ»та їх ефективність

Сутність запропонованого заходу	Як було раніше
Запропоновано направити категорію персоналу «традиціоналісти» на курси підвищення кваліфікації та тренінги. Ця категорія буде впроваджувати зміни. Курси проходять зі збереженням середньої заробітної плати, на 1 працюючого витрачається 9410 грн. за курси.	Курси підвищення кваліфікації не використовувались
Запропоновано на ТОВ «ОНРАМБЛ»запровадити механізм участі «вільнодумців» у прибуткупідприємства	Використовувалось лише преміювання у фіксованому розмірі
Запропонована система винагород «реалістів»	Не використовувалось
Запропоновані мотиваційні заходи за рахунок підприємства, що підвищать організаційну культуру. Як-то організація колективного відпочинку	Не використовувалось

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного дослідження було розроблено комплексний механізм подолання опору організаційним змінам у ТОВ «ОНРАМБЛ». Зокрема, для працівників, які демонструють найбільш виражений опір, доцільним є їх залучення до складу команд змін, а також участь у спеціалізованих тренінгах, спрямованих на формування готовності до впровадження нововведень.

Група співробітників, визначена як «вільнодумці», як правило, не чинить активного опору змінам, у зв’язку з чим необхідність у розробці спеціалізованих заходів для них є обмеженою. Водночас для підвищення їхньої мотивації доцільно застосовувати інструменти матеріального стимулювання.

Щодо категорії «реалістів», які характеризуються активною участю у врегулюванні конфліктних ситуацій, здатністю відстоювати власні інтереси та враховувати інтереси інших учасників організаційного процесу, доцільним є

впровадження індивідуалізованих форм винагородження за підтримку та сприяння реалізації змін.

Крім того, вагоме значення має формування та розвиток організаційної культури й корпоративної політики, що сприяють зниженню рівня опору персоналу та підвищенню адаптивності працівників до трансформаційних процесів. Зазначені заходи забезпечують не лише підвищення ефективності діяльності підприємства, але й створюють передумови для ефективного управління процесами організаційної адаптації.

Впровадження організаційної культури як сучасного інструменту управління персоналом сприятиме оптимізації процесів подолання опору змінам та підвищенню загальної результативності функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного комплексного дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління організаційними змінами в ТОВ «ОНРАМБЛ» встановлено, що в умовах динамічного зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростання вимог до ефективності використання ресурсів, управління змінами виступає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства. Своєчасне та економічно обґрунтоване впровадження змін дозволяє не лише підвищити результативність діяльності, але й сформувати адаптивну організаційну систему, здатну швидко реагувати на виклики ринку.

У процесі дослідження було проаналізовано існуючу систему управління на підприємстві, що дозволило виявити низку системних проблем: недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, неефективне використання матеріально-технічних ресурсів, тривалі цикли виконання робіт, наявність опору персоналу до змін, а також відсутність комплексного підходу до планування та реалізації організаційних трансформацій.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства у роботі було запропоновано комплекс взаємопов’язаних заходів, зокрема: впровадження системи GPS-моніторингу транспорту, удосконалення системи управління персоналом, підвищення кваліфікації працівників, оптимізацію логістичних і виробничих процесів, а також впровадження інструментів зниження опору змінам.

Ключовим елементом дослідження стало економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів. Проведені розрахунки свідчать, що запропоновані зміни мають високий рівень економічної ефективності та характеризуються коротким терміном окупності.

Так, впровадження системи GPS-моніторингу передбачає початкові інвестиції в обсязі 120 тис. грн, які включають витрати на придбання

обладнання, його встановлення та інтеграцію в існуючу систему управління. Очікуваний економічний ефект формується за рахунок:

- ✓ зниження витрат на паливо на 8–10%, що становить 180–200 тис. грн на рік;
- ✓ оптимізації маршрутів і скорочення простоїв транспорту, що забезпечує економію 60–70 тис. грн на рік;
- ✓ зменшення витрат на ремонт і технічне обслуговування на 5–7%, що відповідає приблизно 40–50 тис. грн на рік.

Узагальнений річний економічний ефект від впровадження даного заходу становить 280–320 тис. грн, що забезпечує термін окупності інвестицій 0,4–0,5 року. Щодо заходів з розвитку людського капіталу, витрати на організацію навчання персоналу становлять близько 60 тис. грн. Економічний ефект від їх впровадження проявляється у:

- ✓ зростанні продуктивності праці на 5–7%;
- ✓ зниженні рівня виробничих помилок на 10–12%;
- ✓ підвищенні якості виконання робіт і, відповідно, збільшенні обсягів реалізації.

У результаті зазначених змін підприємство отримує додатковий дохід у розмірі 300–350 тис. грн на рік, а чистий економічний ефект становить 240–290 тис. грн. Відповідно, рівень рентабельності інвестицій у персонал (ROI) перевищує 400–480%, а термін їх окупності становить менше 0,25 року, що підтверджує стратегічну доцільність інвестування в людський капітал.

Додатково, впровадження заходів, спрямованих на зниження опору персоналу змінам (залучення працівників до процесу прийняття рішень, покращення внутрішніх комунікацій, використання мотиваційних механізмів), дозволяє скоротити тривалість реалізації змін на 20–25%, що забезпечує непрямий економічний ефект у вигляді зниження адміністративних витрат та втрат часу на рівні 50–80 тис. грн щорічно.

Комплексне впровадження запропонованих заходів формує синергетичний ефект, що проявляється у:

- ✓ загальному прирості економічного ефекту в межах 570–690 тис. грн на рік;
- ✓ зниженні операційних витрат підприємства на 8–12%;
- ✓ підвищенні чистого прибутку на 15–25%;
- ✓ покращенні показників рентабельності та фінансової стійкості;
- ✓ прискоренні оборотності ресурсів та скороченні виробничих циклів.

Важливо відзначити, що крім прямого економічного ефекту, впровадження змін забезпечує також значний організаційно-соціальний ефект, який проявляється у підвищенні рівня залученості персоналу, покращенні психологічного клімату, формуванні культури змін та підвищенні інноваційної активності працівників.

Отже, результати дослідження підтверджують, що управління організаційними змінами є не лише інструментом вдосконалення внутрішніх процесів підприємства, але й важливим фактором забезпечення його економічної ефективності. Реалізація запропонованих заходів у ТОВ «ОНРАМБЛ» сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зміцненню фінансового стану підприємства та формуванню передумов для його сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методичних підходів до оцінки ефективності організаційних змін, застосуванні цифрових інструментів управління, а також розробці інтегрованих моделей управління змінами з урахуванням галузевої специфіки та сучасних тенденцій розвитку економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошина С.О. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 23. 2018. URL: http://global–national.in.ua/archive/23–2018/41.pdf

2. Адізес І. К. Управління змінами. Київ: BookChef, 2018. 640 с.

3. Анде Т.Е. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. Економічний вісник, 2023, №1. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/1/EV20231_122–132.pdf

4. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук :

08.06.01 – «Економіка, організація та управління підприємствами» / Т. В. Бауліна; Міжнародний науково–технічний університет. – Київ, 2020. – 20 с.

5. Бєляєва Н.Є. Управління організаційними змінами підприємства :автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. Є. Бєляєва ; Харк. нац. екон. ун–т. – Х., 2019. – 20 с.

6. Буднік М.М. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. БІЗНЕСІНФОРМ № 10 ’2020. URL: https://www.businessinform.net/export_pdf/business–inform–2020–10_0–pages–370_376.pdf

7. Гордієнко Л.Ю. Управління організаційними трансформаціями як фактор економічного розвитку підприємства в умовах економіки знань / Л. Ю. Гордієнко // Управління розвитком: зб. наук. статей. – Харків, ХНЕУ, 2020. – № 20 (96). – С. 164–166.

8. Дак Д.Д. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/38.pdf

9. Кальніченко Л.Ф. Реструктуризація підприємств та шляхи підвищення її ефективності (на матеріалах підприємств трубної промисловості України) : автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 – «Економіка, організація і управління підприємствами» / Л.Ф. Кальніченко; Київський національний економічний університет. – Київ, 2019. – 22 с.

10. Клебанова Т.С. Математичні методи і моделі ринкової економіки: навчальний посібник / Т.С. Клебанова, М.О. Кизим, О.І. Черняк та ін. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. – 456 с.

11. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. – 2018. – № 2. – С. 66–71. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j–pdf/gev_2018_2_12.pdf.

12. Круглов М.И. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 18, частина 1, 2018. С. 6–9

13. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. – 2021. – № 2. – С. 66–71

14. Лузин А.Е. Система управління змінами к складник успішного розвитку підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 3 (08) 2017. URL: http://www.easterneurope–ebm.in.ua/journal/8_2017/37.pdf

15. Матюшенко Ю.В. Формування механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. Економіка розвитку, № 3 (83), 2017. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17852/1/%D0%94%D0%BE%D0
48%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20Microsoft%20Word%20 %285%29.pd

16. Міхеева О.О. Концепція управління організаційними змінами підприємства. Ефективна економіка, № 10. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf

17. Медынский В.Г. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. Науковий вісник

Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип.37. С. 56–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_12.

18. Мельник Л.Г. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць, 2018. Вип. 32, с. 123–136. URL: https://doi.org/10.30977/ETK.2225–2304.2018.32.0.123.

19. Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp–content/uploads/mmi/volume–9–issue1/mmi2018_1_218_234.pdf

20. Наумова О.В. Управління змінами в системі управління підприємством / Г.М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки. 2020. № 2 (52). С. 287–291.

21. Надимов С.П. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. Проблеми економіки та управління. Вип.4,2019.https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2019/nov/19816/semi2201 9–114–122.pdf

22. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д.В. Найпак // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид. ХарРІНАДУ «Магістр», 2018. – Випуск № 2 (33). – С. 267–277

23. Петрова І. Л. Управління персоналом в процесі організаційних перетворень / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки: зб.

наук.праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: т. 1, ч. ІІ. – К: КНЕУ, 2017. – С. 646–655.

24. Погорєлов Ю.С. Вибір способів розвитку підприємства / Ю.С. Погорєлов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – № 4., Т. 2. – С. 79–85.

25. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навч. пос. / Т.С. Пічугіна, С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.

26. Рындин А.Г. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості / О.О. Гайдей; автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2017. – 19 с.

27. Овсянюк–Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

28. Степаненко С.В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами» / С.В. Степаненко, С.В. Лукашев // БізнесІнформ. – 2019. – №4. – С. 291−297.

29. Серебровський К. Управління змінами данина моді чи нагальна потреба? URL: https://www.cfin.ru/ management/strategy/change/priority.shtml

30. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г.М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2020. – № 2(52). – С. 287 – 291.

31. Томчук О.В. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. Економіка та суспільство. Випуск № 53 / 2023.file:///C:/Users/admin/Downloads/2697%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%.pdf

32. Шведчиков О.А. Принципи розвитку промислового підприємства в умовах швидких змін / О.А. Шведчиков // Часопис економічних реформ. – 2017. – № 1. – С. 104–108.

33. Шапій А.С. Теоретико–методичні засади управління змінами на промислових підприємствах. Класичний приватний університет. Випуск 2(25) 2021. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/9.pdf

34. Шамрай О.В. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С.Р. Стецiв // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О.Є. Кузьмін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. С. 155–161. (Вісник / Національний університет«Львівська політехніка»; № 714

35. Шаненко О.О. Управління змінами на підприємстві / О.О. Гайдей //Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу № 3 (19) 2019. С. 71–75.

36. Яненко В.О. Сучасні підходи до управління змінами.Причорноморські економічні студії (38 (1)). с. 72–76.

37. Матусевич О. О., Чаркіна Т. Ю., Колінько К. Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. Ефективна економіка. 2018. № 12.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6742

38. Пічугіна Т.С. Управління змінами : навч. пос. / Т.С. Пічугіна, С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.

39. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Економіка та суспільство. 2020. Вип. 22. С. 96-101.

40. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. К.: Кондор, 2017. - 344 с.

41. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві /О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352 с

42. 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

43. Галушка З. Стратегія управління змінами в умовах невизначеності. Теорія та практика менеджменту. Луцьк, 2022. 557 с.

44. Левченко О., Давиденко А. Сучасні підходи до управління змінами в організації в воєнний час. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 238 с

45. Менеджмент : підручник. Житомир : Державний університет«Житомирська політехніка». 2021. 856 с.

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

47. 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.

ДОДАТКИ