ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконала: здобувач вищої освіти
ступеня «бакалавр»
ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент»
_____ П'янило Ірина Андріївна
(підпис)
_____ Науковий керівник: к.е.н., доц. Тадеощук О.В.
(підпис)

Львів – 2026

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

1.1. Поняття, види та природа організаційних змін в сучасних умовах господарювання 6

1.2. Класичні та сучасні моделі управління змінами 11

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ГОТОВНОСТІ ДО ЗМІН ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» ……19

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» як чинників ініціювання змін.....28

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД»

3.1. Розробка програми впровадження інновацій у виробничі та маркетингові процеси ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД».....38

ВИСНОВКИ.....52

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59

ДОДАТКИ.....63

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної нестабільності, стрімкого технологічного розвитку та високої конкуренції здатність організації адаптуватися до нових викликів стає головною умовою її виживання. Управління організаційними змінами – це не просто реакція на зовнішні подразники, а стратегічна компетенція, що дозволяє підприємству трансформувати внутрішні структури, процеси та культуру для досягнення нових цілей. Для компаній деревообробної та меблевої галузі, таких як ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД», питання змін є особливо гострими через необхідність оновлення виробничих ліній, диджиталізації продажів та адаптації логістичних ланцюгів до умов воєнного стану та євроінтеграційних процесів.

Ефективне управління змінами дозволяє мінімізувати опір персоналу, оптимізувати використання ресурсів та пришвидшити перехід організації до цільового стану. Проте відсутність системного підходу до трансформацій часто призводить до втрати керованості та зниження фінансових показників. Саме тому дослідження механізмів ініціювання, впровадження та закріплення організаційних змін є вкрай актуальним для стабільного розвитку вітчизняного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес функціонування та розвитку ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» в умовах трансформаційних перетворень.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади, прийоми та інструменти управління організаційними змінами в системі менеджменту підприємства.

Мета дослідження – на основі вивчення теоретичних моделей управління змінами провести діагностику стану готовності до трансформацій ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» та розробити комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження змін на підприємстві.

Завдання дослідження:

1. Розкрити теоретичну сутність, класифікацію та природу організаційних змін у сучасній економіці.
2. Проаналізувати фундаментальні моделі управління змінами та методи подолання спротиву персоналу.
3. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД».
4. Провести аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що стимулюють зміни на досліджуваному підприємстві.
5. Обґрунтувати стратегічні напрями впровадження інновацій у виробничі та маркетингові процеси компанії.
6. Розробити практичні заходи щодо оптимізації організаційної структури та комунікацій для підтримки реформ.

Для досягнення мети було використано комплекс методів:

- аналіз та синтез (для вивчення еволюції концепцій управління змінами);
- SWOT-аналіз та PEST-аналіз (для оцінки середовища ТОВ «ТД Альберо Захід»);
- моделювання (при розробці алгоритму впровадження змін);
- опитування та експертні оцінки (для визначення рівня лояльності персоналу до нововведень);
- графічний метод (для візуалізації динаміки економічних показників).

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні алгоритму управління змінами для підприємств меблевої промисловості шляхом інтеграції гнучких методів управління (Agile) з класичними моделями трансформацій, що дозволяє швидше реагувати на коливання попиту та ресурсні обмеження.

Практична значущість результатів. Сформовані у роботі пропозиції щодо автоматизації бізнес-процесів та впровадження системи внутрішніх комунікацій можуть бути використані керівництвом ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» для успішного масштабування виробництва меблів та дверей. Впровадження запропонованої програми змін сприятиме зміцненню ринкових позицій компанії та підвищенню її адаптивної спроможності.

Апробація результатів роботи та публікації: результати роботи обговорювалися на Міжнародній науково-практична конференція «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» на тему: «Управління організаційними змінами в організації: виклики та стратегічні пріорітети» (м. Львів, 27-28 травня 2026).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

1.1. Поняття, види та природа організаційних змін в сучасних умовах господарювання

У сучасній парадигмі менеджменту категорія «зміни» розглядається не як дискретна подія чи короткочасне відхилення від норми, а як перманентний стан функціонування будь-якої життєздатної соціально-економічної системи. В умовах глобальної турбулентності, спричиненої цифровою трансформацією, зміною споживчих уподобань та геополітичними викликами, здатність підприємства до своєчасного перетворення стає його головною стратегічною перевагою.

Організаційні зміни – це сукупність процесів трансформації цілей, структури, технологій, персоналу або культури організації, спрямованих на адаптацію до зовнішнього середовища та підвищення ефективності діяльності. З наукового погляду, природа організаційних змін полягає в порушенні існуючої рівноваги системи (статус-кво) задля переходу до нового, якісно вищого рівня розвитку.

З наукового погляду, природа організаційних змін полягає в порушенні існуючої рівноваги системи задля переходу до нового, якісно вищого рівня розвитку.

У науковій літературі існує багато підходів до трактування цієї категорії. Для глибшого розуміння сутності досліджуваного явища доцільно розглянути визначення провідних вчених у сфері менеджменту (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Порівняльний аналіз дефініцій поняття «організаційні зміни»

Автор	Визначення поняття	Джерело (посилання)
Курт Левін	Процес переходу організації з одного стійкого стану в інший через порушення балансу сил, що підтримують існуючу рівновагу (модель «Розморожування – Рух – Заморожування»).	Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics.
Джон Коттер	Це стратегічна реакція організації на зміни в навколишньому середовищі, що передбачає впровадження нових методів роботи для підвищення конкурентоспроможності.	Kotter, J. P. (1996). Leading Change.
Пітер Друкер	Свідома і цілеспрямована діяльність керівництва, спрямована на перетворення ресурсів організації в нові можливості для створення цінності.	Drucker, P. F. (2007). Management Challenges for the 21st Century.
Річард Дафт	Освоєння організацією нових ідей або типів поведінки, що стосуються внутрішнього середовища, технологій, стратегії або структури підприємства.	Daft, R. L. (2015). Organization Theory & Design.
Іцхак Адізес	Природний та неминучий процес, що супроводжує кожен етап життєвого циклу організації, вимагаючи постійного вирішення нових проблем («проблеми росту»).	Adizes, I. (2004). Managing Corporate Lifecycles.

Узагальнюючи підходи наведених дослідників, можна констатувати, що організаційні зміни є багатогранним процесом, який охоплює як структурно-технологічні, так і поведінкові аспекти функціонування підприємства. Незважаючи на різницю в акцентах – від психологічного стану «розморожування» у К. Левіна до стратегічного перетворення ресурсів у П. Друкера – спільним є розуміння змін як інструменту адаптації та розвитку.

Оскільки зміни не відбуваються ізольовано, для їх успішного впровадження менеджменту необхідно чітко ідентифікувати конкретні сфери діяльності, що підлягають трансформації. У зв'язку з цим, доцільно розглядати природу організаційних змін через призму ключових компонентів організації, які безпосередньо залучені до процесу перетворень.

Для глибокого розуміння природи змін доцільно розглядати їх через призму ключових компонентів організації зображених на рис. 1.1.

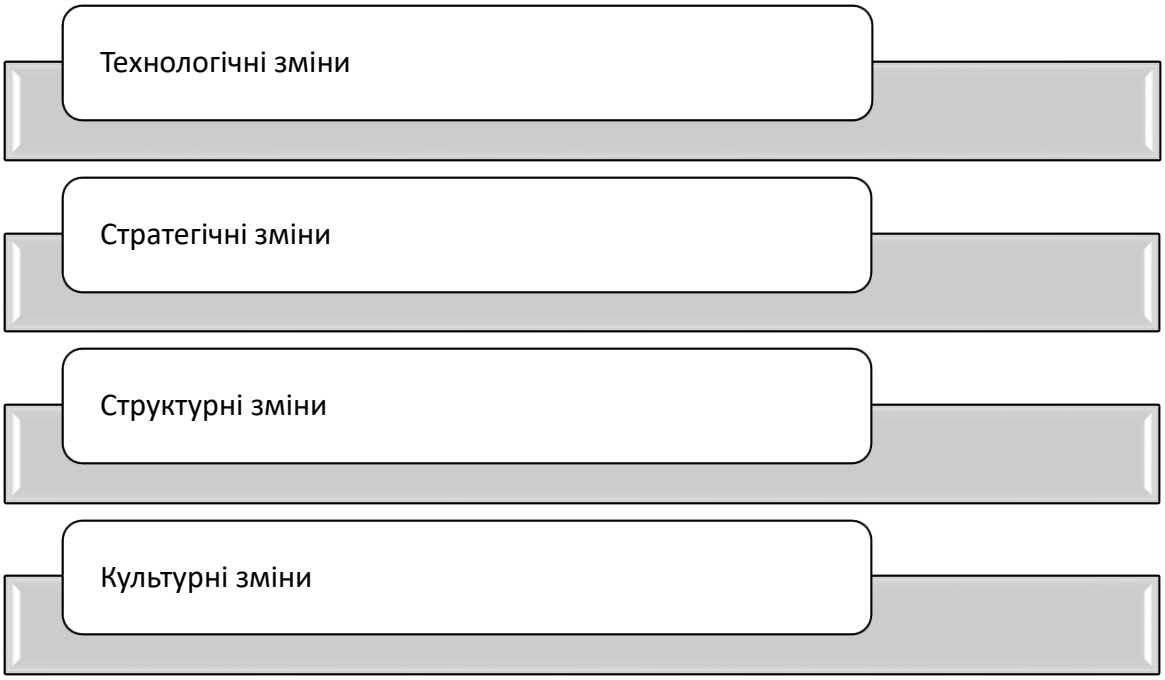

Рис. 1.1. Сфери прояву організаційних змін у системі менеджменту

Системне розуміння об'єктів перетворень дозволяє керівництву не лише ідентифікувати сфери необхідних оновлень, а й обрати відповідну стратегію дій. Для цього важливо враховувати розгалужену класифікацію організаційних змін, яка базується на різних критеріях їх прояву. Доцільно коротко пояснити кожен з компонентів:

- Стратегічні зміни, передбачають фундаментальний перегляд місії, візії, ринкових орієнтирів та довгострокових планів розвитку підприємства. Такі трансформації зазвичай ініціюються топ-менеджментом у відповідь на глобальні виклики або зміну вектора діяльності компанії. Стратегічне оновлення дозволяє організації змінити позиціювання на ринку та знайти нові точки конкурентної переваги в умовах турбулентності.
- Технологічні зміни, цей напрям включає впровадження інноваційного обладнання, автоматизацію виробничих ліній та повну диджиталізацію бізнес-процесів. Оновлення технічної бази є критично важливим для меблевої галузі, оскільки воно безпосередньо впливає на якість продукції,

швидкість виготовлення та зниження собівартості. Застосування сучасних технологій дозволяє підприємству залишатися технологічно лідером та гнучко реагувати на індивідуальні запити споживачів.

- Структурні зміни, дані перетворення стосуються реорганізації внутрішніх підрозділів, зміни кількості рівнів ієрархії та перерозподілу повноважень між керівниками й підлеглими. Оптимізація організаційної структури спрямована на усунення бюрократичних бар'єрів та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Ефективна структура забезпечує чітку координацію зусиль усіх ланок компанії задля досягнення спільних стратегічних цілей.
- Культурні зміни, цей компонент спрямований на трансформацію корпоративних цінностей, етичних норм та формування позитивного ставлення персоналу до будь-яких нововведень. Робота з організаційною культурою є найскладнішою, оскільки вона зачіпає психологічні аспекти та потребує перегляду сталих моделей поведінки працівників. Успішні культурні перетворення створюють середовище, де кожен співробітник стає активним учасником процесу розвитку організації.

Варто наголосити, що розглянуті компоненти перебувають у стані тісного взаємозв’язку та взаємозалежності. Наприклад, впровадження нових технологій вимагає не лише оновлення технічної бази, а й відповідної корекції організаційної структури та підготовки персоналу, що свідчить про системний характер будь-яких нововведень.

Для того, щоб процес управління цими взаємопов'язаними елементами був прогнозованим та контрольованим, менеджменту необхідно використовувати чіткий інструментарій класифікації. Це дозволяє диференціювати зміни за їхнім характером, масштабом та швидкістю прояву, обираючи найбільш ефективну модель реалізації для кожного конкретного випадку.

Відповідно до загальноприйнятих наукових підходів, класифікація організаційних змін дозволяє менеджменту обрати адекватний інструментарій управління залежно від ситуації. Основними критеріями класифікації є:

1. За ступенем плановості:
    - *Планові зміни* – здійснюються цілеспрямовано в межах стратегії розвитку.
    - *Стихійні (реактивні) зміни* – виникають як термінова відповідь на непередбачувані зовнішні чинники (економічні кризи, пандемії, форс-мажори).
2. За масштабом впливу:
    - *Еволюційні (інкрементальні)* – поступові, часткові вдосконалення існуючих процесів без кардинальної зміни структури.
    - *Революційні (радикальні)* – докорінна перебудова всієї системи управління або бізнес-моделі (реінжиніринг бізнес-процесів).
3. За спрямованістю:
    - *Внутрішні* – ініційовані керівництвом для оптимізації ресурсів чи покращення клімату в колективі.
    - *Зовнішні* – продиктовані змінами законодавства, ринкової кон’юнктури чи діями конкурентів.

В сучасних умовах господарювання природа організаційних змін набула специфічних характеристик. По-перше, швидкість змін сьогодні перевищує швидкість здатності більшості організацій до їх засвоєння, що породжує потребу у створенні адаптивних (гнучких) структур. По-друге, зміни стали нелінійними: незначні інновації в одній сфері (наприклад, зміна каналу комунікації з клієнтом) можуть призвести до фундаментальних трансформацій усього ланцюга створення вартості.

Особливе місце в природі змін посідає людський фактор. Будь-яка технічна чи структурна зміна неминуче стикається з психологічним аспектом – психологічним контрактом між працівником та організацією. Тому сучасне розуміння змін вимагає переходу від моделі «управління об'єктами» до моделі «управління відносинами та очікуваннями». Таким чином, управління змінами в сучасній організації – це безперервний процес діагностики розривів між бажаним та реальним станом системи, що реалізується через систему специфічних

управлінських функцій, методів комунікації та психологічної підтримки персоналу. Це фундамент, який дозволяє організації не просто виживати, а й використовувати кожну кризу як точку для майбутнього зростання.

В сучасних умовах господарювання природа організаційних змін набула принципово нових, специфічних характеристик. По-перше, швидкість змін у зовнішньому середовищі наразі часто перевищує здатність більшості організацій до їх своєчасного засвоєння, що зумовлює критичну потребу у створенні адаптивних та гнучких управлінських структур. По-друге, організаційні перетворення стали нелінійними: навіть незначне нововведення в одній сфері діяльності може спровокувати фундаментальні трансформації всього ланцюга створення вартості підприємства.

Особливе місце в системі управління змінами сьогодні посідає людський фактор. Будь-яка технологічна чи структурна модернізація неминуче стикається з психологічним аспектом – так званим «психологічним контрактом» між працівником та організацією. Саме тому сучасний менеджмент вимагає переходу від застарілої моделі «управління об'єктами» до прогресивної моделі «управління відносинами та очікуваннями».

Таким чином, управління змінами в сучасній організації – це безперервний процес діагностики розривів між бажаним та реальним станом системи, що реалізується через поєднання специфічних управлінських функцій, ефективних комунікацій та психологічної підтримки персоналу. Такий підхід створює фундамент, який дозволяє підприємству не просто виживати, а й використовувати кожну кризову ситуацію як стратегічну точку для майбутнього зростання.

1.2. Класичні та сучасні моделі управління змінами

Успішна реалізація організаційних перетворень потребує не лише розуміння їхньої природи, а й наявності чіткої дорожньої карти – алгоритму дій,

який дозволяє перевести систему з поточного стану до бажаного з мінімальними втратами. У теорії менеджменту такий інструментарій представлений у вигляді моделей управління змінами, які структурують хаотичний процес трансформації у послідовність керованих етапів. Ці моделі слугують концептуальною основою для керівників, допомагаючи передбачити можливі ризики, правильно розподілити ресурси та забезпечити підтримку з боку персоналу.

Еволюція управлінської думки сформувала широкий спектр підходів: від лінійних класичних моделей, що фокусуються на стабілізації системи, до динамічних сучасних концепцій, адаптованих до умов високої невизначеності. Вибір конкретної моделі залежить від масштабу необхідних оновлень, корпоративної культури підприємства та швидкості змін у зовнішньому ринковому середовищі.

Системний розгляд класичних та сучасних моделей дозволяє виокремити найбільш ефективні механізми управління, які можуть бути адаптовані до специфіки діяльності вітчизняних підприємств. Для детального вивчення цього інструментарію доцільно проаналізувати фундаментальні підходи, що стали основою сучасного менеджменту змін. Для системного охоплення існуючих підходів та вибору оптимального алгоритму дій, основні моделі управління змінами представлено на рис. 1.2

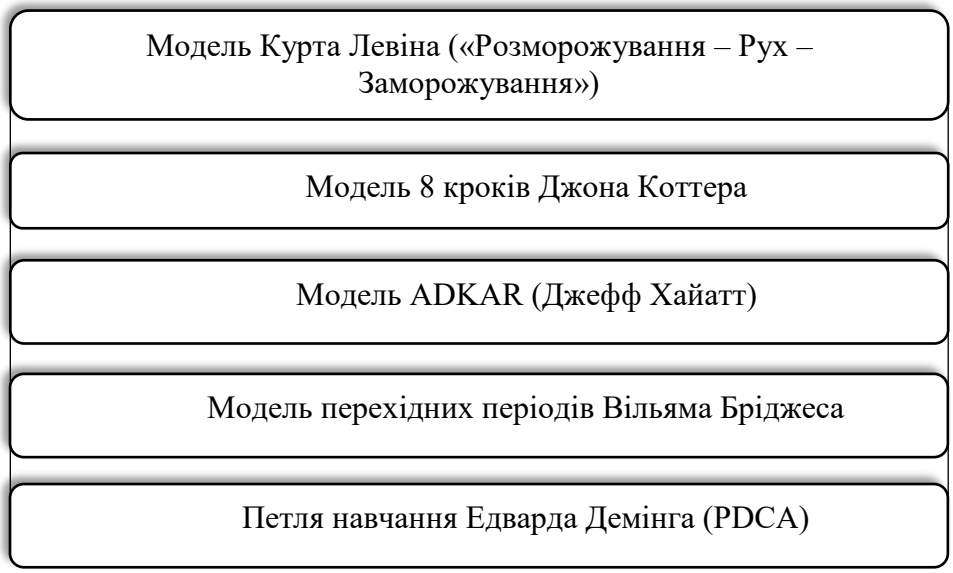

Рис. 1.2. Концептуальний огляд класичних та сучасних моделей менеджменту змін

Розглянемо детальніше першу з представлених концепцій – модель Курта Левіна, яка є фундаментальною для розуміння статики та динаміки змін.

Модель Курта Левіна є фундаментальною в теорії менеджменту, оскільки вона пропонує простий, але глибокий підхід до розуміння того, як відбуваються зміни в соціальних системах та організаціях. Левін розглядав організацію як систему, що перебуває в стані динамічної рівноваги, де сили, що спонукають до змін, урівноважені силами, що їм протидіють. Розглянемо детальний опис трьох етапів цієї моделі [1, с 5-41]:

1. Етап «Розморожування» (Unfreezing), підготувати організацію та персонал до того, що зміни неминучі та необхідні. Це стадія руйнування існуючого статусу-кво. Більшість людей схильні чинити опір змінам, тримаючись за звичні методи роботи. На цьому етапі керівництво має продемонструвати «кризу» або розрив між поточними результатами та необхідними показниками. Активна комунікація, аналіз проблем, пояснення причин, чому «жити по-старому» більше неможливо. Формування у персоналу розуміння необхідності змін та зниження рівня природного опору.

2. Етап «Рух» або «Зміна» (Moving / Change), після того як систему «розморозили», настає період власне трансформації. Це найбільш складний та невизначений етап, коли старі методи вже не діють, а нові ще не засвоєні. Це процес переходу, навчання та впровадження нових підходів. Люди починають освоювати нові технології, обов'язки та форми взаємодії. Навчання персоналу, підтримка з боку лідерів, залучення працівників до процесу прийняття рішень, швидке вирішення виникаючих проблем. Важливо не вимагати миттєвих результатів, оскільки цей етап супроводжується тимчасовим зниженням продуктивності. Розробка та впровадження нових стандартів роботи, зміна поведінкових моделей працівників.
3. Етап «Заморожування» або «Закріплення» (Refreezing), коли зміни впроваджені, необхідно зробити їх частиною повсякденної культури організації, щоб вони не стали тимчасовим явищем. Мета – стабілізація організації в новому стані. Без цього етапу люди дуже швидко повертаються до старих звичок одразу після того, як послаблюється контроль з боку менеджменту. Фіксація змін у посадових інструкціях, зміна системи мотивації (преміювання за роботу за новими правилами), святкування перших успіхів, офіційне визнання нових стандартів як єдино правильних. Новий стан організації стає стабільним і сприймається персоналом як норма.

Актуальність підходу Левіна у XXI столітті зумовлена його універсальністю, оскільки він дозволяє менеджменту чітко ідентифікувати фазу, на якій перебуває організація в конкретний момент трансформації. У цифрову епоху етап "розморожування" набуває особливого значення, адже він допомагає подолати когнітивні упередження персоналу щодо нових технологій та автоматизації. Більше того, модель слугує надійним запобіжником від регресу, оскільки етап "заморожування" гарантує, що інноваційні методи роботи стануть частиною повсякденної операційної діяльності, а не залишаться разовим експериментом. Це робить концепцію Левіна не просто історичним

фундаментом, а дієвим інструментом для побудови адаптивної та стійкої системи управління.

Модель Джона Коттера вважається однією з найбільш практичних і деталізованих стратегій управління організаційними змінами. Вона орієнтована на великі трансформації та акцентує увагу на лідерстві та залученні персоналу. Коттер стверджує, що більшість ініціатив зі змін зазнають невдачі через відсутність системного підходу, тому він пропонує послідовний алгоритм із восьми кроків моделі [2, с 36].

1. Створення атмосфери невідкладності (Create Urgency). Перший крок спрямований на подолання самозаспокоєності персоналу. Люди мають відчути, що зміни необхідні «вже сьогодні». Менеджмент повинен виявити потенційні загрози (наприклад, втрата частки ринку) або критичні можливості, якими потрібно скористатися. Проведення щирих дискусій про стан справ у компанії, аналіз конкурентів та ринкових тенденцій. Мінімум 75% керівного складу повинні бути переконані, що статус-кво є небезпечнішим за зміни.

2. Формування потужної коаліції (Form a Guiding Coalition). Один керівник не може змінити всю організацію. Потрібна група впливових людей, які стануть «двигунами» реформ. Коаліція має складатися не лише з топ-менеджерів, а й з неформальних лідерів, які мають авторитет, експертність та ресурси. Вибір людей із різних відділів, об'єднання їх спільною метою та налагодження довіри всередині групи.

3. Створення стратегічного бачення (Create a Vision for Change). Без чіткого орієнтира люди не розумітимуть, куди рухається компанія. Необхідно сформулювати лаконічну «візію» - образ майбутнього організації після змін, а також стратегію її досягнення. Створення простого повідомлення, яке можна пояснити за 5 хвилин і яке надихає працівників.

4. Трансляція нового бачення (Communicate the Vision). Візія не працюватиме, якщо про неї знає лише коаліція. Її потрібно «продати» кожному працівнику. Використання всіх можливих каналів комунікації (збори,

електронна пошта, особисті зустрічі) для популяризації ідеї. Керівники мають демонструвати відданість змінам на власному прикладі («walk the talk»).

5. Усунення перешкод та розширення повноважень (Empower Employees for Action). На цьому етапі потрібно прибрати бар'єри, які заважають людям діяти відповідно до нового бачення. Перешкодами можуть бути застарілі структури, бюрократичні правила або конкретні менеджери, які блокують зміни. Надання працівникам ресурсів, повноважень та навчання, а також зміна систем, що суперечать новій стратегії.

6. Забезпечення короткострокових перемог (Generate Short-Term Wins). Трансформація – довгий шлях. Щоб люди не втратили мотивацію, потрібні швидкі результати. Визначення цілей, яких можна досягти за короткий термін (3–6 місяців) без великих інвестицій. Публічне визнання та нагородження працівників, які допомогли досягти цих перемог. Підтвердження правильності обраного шляху та замовчування критиків.

7. Закріплення успіхів та поглиблення змін (Consolidate Gains and Produce More Change). Багато компаній роблять помилку, святкуючи перемогу занадто рано. Коттер наголошує: перші успіхи – це лише початок. Використання імпульсу від перших перемог для впровадження складніших змін (наприклад, зміна всієї IT-системи чи культури). Наймання та просування людей, які підтримують візію, оновлення планів трансформації.

8. Фіксація змін у корпоративній культурі (Anchor the Changes in Corporate Culture). Зміни стають постійними лише тоді, коли вони перетворюються на «те, як ми тут працюємо». Необхідно продемонструвати прямий зв'язок між новими методами роботи та успіхом компанії. Впровадження нових цінностей у критерії підбору персоналу, оцінку ефективності та систему наступництва.

Таким чином, восьмикрокова модель Джона Коттера пропонує цілісний і логічно вибудуваний маршрут організаційних перетворень, де особливий акцент зроблено на динаміці людських відносин та лідерському потенціалі. На відміну від суто технічних підходів, ця концепція розглядає зміни як марафон, а не спринт, що дозволяє уникнути передчасної ейфорії та забезпечує глибоке

вкорінення нових стандартів діяльності. Застосування алгоритму Коттера є особливо доцільним для великих вітчизняних підприємств, що стикаються з інерцією мислення персоналу.

Наступна модель ADKAR, розроблена Джеффом Хайаттом (засновником інституту Prosci), є однією з найбільш затребуваних сучасних моделей управління змінами. Її унікальність полягає у фокусі на індивідуальній трансформації: організація змінюється лише тоді, коли змінюється кожна конкретна людина в ній [3, с 19]. ADKAR – це акронім, що складається з п'яти послідовних стадій, які має пройти працівник для успішного прийняття змін.

Модель ADKAR є надзвичайно ефективним діагностичним інструментом. Вона дозволяє керівництву підприємства точно визначити, на якому саме етапі виникає бар’єр («точку розриву»).

Наприклад, якщо при впровадженні нової системи автоматизації виробництва дверей працівники пройшли навчання (Knowledge), але все одно припускаються помилок у роботі, проблема лежить у площині Ability (брак практики). Якщо ж вони ігнорують систему – проблема в Desire (відсутність мотивації). Такий точковий підхід робить процес управління змінами керованим та результативним.

Ще одна модель перехідних періодів Вільяма Бріджеса є однією з найбільш гуманістичних моделей менеджменту, оскільки вона зміщує фокус із самої «зміни» (зовнішньої події) на «перехід» (внутрішній психологічний стан людей). Бріджес стверджує: якщо менеджмент ігнорує суб'єктивні відчуття працівників, будь-яка технічна чи структурна реформа приречена на поразку. Застосування моделі Бріджеса дозволяє керівництву зробити процес оновлення організації більш людяним та менш конфліктним, що зрештою забезпечує стабільність бізнес-процесів у довгостроковій перспективі.

Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) – це циклічна модель безперервного поліпшення процесів, яка є фундаментом сучасного управління якістю та операційними змінами. На відміну від лінійних моделей, підхід Едварда Демінга розглядає зміни не як разову подію, а як нескінченний процес навчання та

оптимізації. Ця модель дозволяє підприємствам впроваджувати оновлення системно, базуючись на фактах та аналізі даних, що мінімізує ризики масштабних помилок [4, с 6-11]:.

Суть моделі розкривається через чотири послідовні етапи, що утворюють замкнене коло:

1. Plan (Планування), визначення цілей зміни та розробка плану їх досягнення. На цьому етапі аналізується поточна ситуація, виявляються проблеми та формулюються гіпотези щодо необхідних покращень.
2. Do (Виконання), реалізація запланованих заходів у малій системі або на пілотному проєкті. Важливо здійснювати зміни спочатку в обмеженому масштабі, щоб перевірити їхню дієвість без загрози для всього підприємства.
3. Check (Перевірка), аналіз отриманих результатів та порівняння їх із запланованими показниками. Це етап навчання, де команда оцінює, наскільки успішними були зміни та які помилки були допущені.
4. Act (Дія/Корекція), якщо результат позитивний – зміна масштабується на всю організацію і стає новим стандартом. Якщо мета не досягнута – цикл запускається знову з урахуванням отриманого досвіду для розробки нового плану.

Цикл PDCA є універсальним інструментом, що дозволяє перетворити управління змінами на науково обґрунтований процес. Для будь-якого сучасного підприємства впровадження цієї моделі означає перехід до культури «навчальної організації», де кожна зміна є джерелом цінного досвіду, а постійне вдосконалення стає базовою нормою функціонування бізнесу. Резюмуючи огляд класичних та сучасних концепцій, можна стверджувати, що вибір конкретної моделі управління змінами залежить від стратегічних цілей організації та специфіки її внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ГОТОВНОСТІ ДО ЗМІН ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД»

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" зареєстроване юридичною адресою Україна, Львівська обл., місто Львів, вул. Городоцька, будинок 357. Керівником організації є Іваньо Вікторія Юріївна.

Основним видом діяльності є ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення.

Серед додаткових видів діяльності ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД":

- 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів,
- 46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами,
- 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Метою компанії є здійснення виробничої, торговельної, інвестиційної та інших видів господарської діяльності. Діяльність компанії спрямована на отримання прибутку та задоволення різноманітних інтересів клієнтів на ринку лісоматеріалів та столярних виробів. Основними клієнтами є деревообробні підприємства, будівельні компанії, торгові компанії та дистриб'ютори в Києві. Компанія також продає свою продукцію до Львова.

Організаційна структура ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" наведена на Рис. 2.1



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД"

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що є класичним і найбільш ефективним варіантом для компаній середнього розміру, які займаються як оптовою торгівлею, так і виробництвом столярних виробів (КВЕД 16.23).

Ефективність управління організаційними змінами безпосередньо залежить від гнучкості та чіткості внутрішньої архітектури підприємства. Організаційна структура ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" побудована із врахуванням масштабів діяльності та мультифункціональності бізнес-процесів, що базується на наступних ключових принципах:

- Високий рівень централізації управління. Стратегічний вектор розвитку та контроль за ключовими показниками ефективності зосереджені в руках вищого керівництва – директора підприємства (Іваньо Вікторії Юріївни).

Така модель забезпечує єдність розпорядництва, чітку вертикаль відповідальності за кінцеві результати господарської діяльності та оперативність прийняття глобальних управлінських рішень.

- Чіткий функціональний поділ за видами діяльності. Структура відображає гібридну модель бізнесу, поєднуючи основну спеціалізацію (оптова торгівля) та додатковий сектор (виробничі потужності). Це дозволяє:
    - Розмежувати сфери відповідальності між відділами закупівель і збуту лісоматеріалів;
    - Виділити виробничий підрозділ столярних конструкцій у самостійну ланку з власними операційними завданнями;
    - Мінімізувати конфлікти інтересів між торговельним та виробничим секторами.
- Регіонально-географічна орієнтація. Враховуючи активну присутність компанії на стратегічно важливих ринках Львова та Києва, структура адаптована для оперативного обслуговування територіально віддалених клієнтів. Вона передбачає наявність локальних логістичних вузлів та торгових представників, що забезпечує:
    - Максимальну швидкість реакції на запити будівельних компаній та дистриб'юторів;
    - Оптимізацію транспортних потоків та витрат на збут;
    - Персоналізацію сервісу залежно від особливостей регіонального попиту.

Зазначена структура є стабільною, проте потребує впровадження сучасних інструментів комунікації для підтримки організаційних перетворень. Висока централізація сприяє швидкому впровадженню наказів «зверху-вниз» (згідно з моделлю Коттера), тоді як функціональний поділ створює передумови для точкового застосування моделі ADKAR у конкретних підрозділах ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД".

Продовжуючи аналіз організаційної структури ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД", необхідно детальніше розглянути функціональні взаємозв'язки та їх вплив на процеси управління змінами.

Нижче наведено деталізований опис підрозділів та висновки щодо оптимізації структури.

Функціональний аналіз підрозділів ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД"

1. Адміністративно-управлінський апарат:
    - Директор: Формує стратегію змін, затверджує плани модернізації та контролює фінансові результати.
    - Фінансовий відділ/Бухгалтерія: Забезпечує бюджетування інноваційних проєктів та контроль витрат на трансформацію бізнес-процесів.
2. Комерційний блок (Оптова торгівля):
    - Відділ закупівель: Відповідає за вибір постачальників лісоматеріалів та будівельних матеріалів, адаптуючи асортимент до ринкових змін.
    - Відділ збуту та логістики: Керує потоками продукції до Києва та Львова, забезпечуючи виконання замовлень деревообробних і будівельних підприємств.
3. Виробничий блок (Столярні вироби):
    - Цех виробництва будівельних конструкцій: Безпосередньо впроваджує технологічні зміни (нове обладнання, автоматизацію), що дозволяє підвищувати якість продукції згідно КВЕД 16.23.

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз організаційної структури ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" в контексті управління змінами

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Чітка ієрархія: Швидке проходження управлінських команд від директора до виконавців.	Ризик бюрократизації: Велика кількість рівнів управління може сповільнювати зворотний зв'язок.
Спеціалізація: Наявність фахівців окремо для торговельної та виробничої діяльності.	Ізольованість відділів: Недостатня комунікація між «торговцями» та «виробниками».
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Цифровізація: Впровадження ERP-системи для об’єднання виробництва та складу.	Опір персоналу: Можливе неприйняття нових стандартів роботи через сталі звички.
Масштабування: Легкість додавання нових регіональних представництв.	Втрата гнучкості: Складність адаптації структури до різких коливань ринку деревини.

Аналіз організаційної структури ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" показав її високу життєздатність у поточному стані, проте для реалізації стратегічних перетворень вона потребує певних корективів.

Для об'єктивної оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін необхідно проаналізувати динаміку його ключових економічних показників. Фінансова стійкість є фундаментом, який дозволяє компанії інвестувати в оновлення технологій та розвиток персоналу.

Таблиця 2.3.

Основні показники господарської діяльності ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	55 982 721	63 607 724	74 612 115
Чистий прибуток, тис. грн	647 888	585 024	935 913
Середня кількість працівників, осіб	2 515	2 558	2 556
Вартість активів, тис. грн	19 660 740	25 158 541	30 710 401

Аналіз даних таблиці свідчить про те, що ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" є масштабним гравцем на ринку, що демонструє стабільне зростання. Чистий дохід за досліджуваний період зріс майже на 61%, що

підтверджує ефективність обраної стратегії розширення на ринки Києва та Львова. Позитивна динаміка чистого прибутку, особливо стрімке зростання у 2025 році, формує необхідний фінансовий ресурс для проведення технологічних перетворень у виробничому секторі (КВЕД 16.23).

Управління змінами неможливе без участі кваліфікованого персоналу. Стабільна чисельність колективу (близько 2,5 тисяч осіб) свідчить про низьку плинність кадрів серед ключових фахівців, що є сприятливим фактором для впровадження моделі ADKAR на рівні окремих підрозділів.

Майнова база підприємства представлена значними необоротними активами, вартість яких станом на кінець 2025 року перевищила 30 млрд грн. Це включає:

- Виробничі цехи для виготовлення столярних конструкцій;
- Складські термінали у Львові та Києві;
- Власний логістичний автопарк.

Поточний організаційно-економічний стан ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" характеризується як стабільний та динамічно зростаючий. Підприємство має потужну ресурсну базу та сформовану структуру управління. Це створює всі необхідні передумови для переходу до другого етапу аналізу – оцінки діючої системи менеджменту та визначення рівня готовності персоналу до організаційних перетворень, що буде розглянуто в наступному підрозділі.

Ефективність управління організаційними змінами на підприємстві значною мірою визначається стабільністю його фінансового стану та здатністю генерувати стабільні грошові потоки для підтримки інновацій. Одним із ключових індикаторів успішності поточної ринкової стратегії ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" є динаміка чистого доходу від реалізації продукції та послуг.

Аналіз результативності господарської діяльності за останні три роки дозволяє оцінити стабільність ринкових позицій підприємства та його спроможність фінансувати майбутні організаційні перетворення. Динаміка

чистого доходу є ключовим випереджаючим індикатором, який підтверджує успішність адаптації компанії до мінливих економічних умов (рис.2.2.).

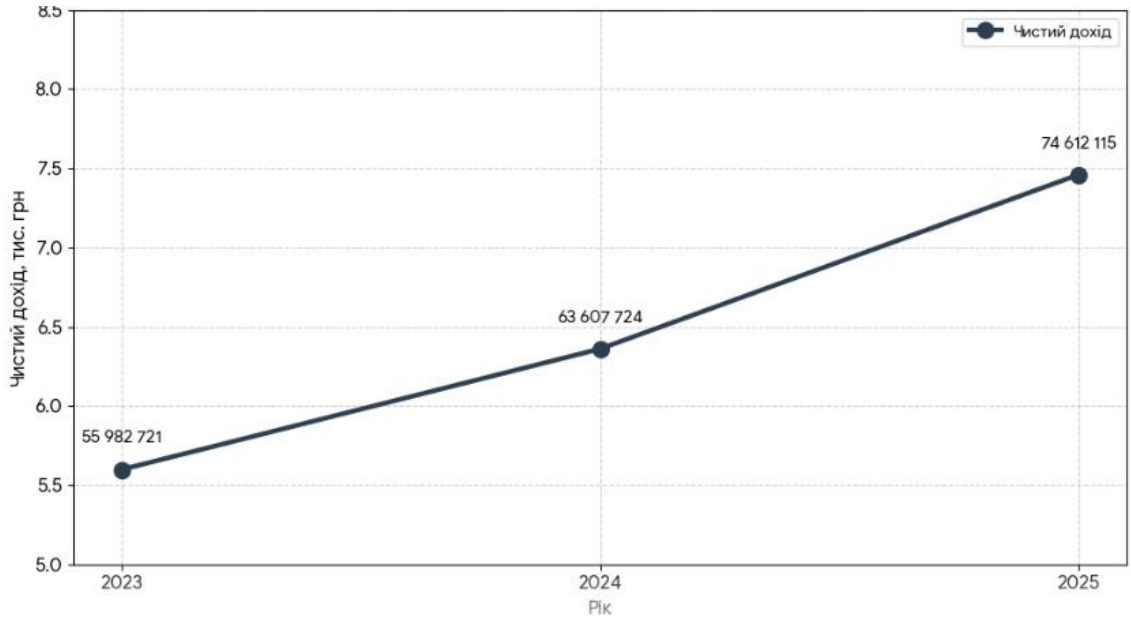

Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" за 2023–2025 рр.

Аналізуючи діаграму (рис. 2.2.) можна зробити висновок, що протягом 2023–2025 років спостерігається чітко виражена позитивна тенденція. Чистий дохід зріс із 55 982 721 тис. грн у 2023 році до 74 612 115 тис. грн у 2025 році. Загальний приріст доходу за три роки склав понад 33 %. Це свідчить про високу затребуваність продукції (лісоматеріалів та столярних виробів) та ефективність обраної моделі оптових продажів на ринках Львова та Києва. Постійне збільшення грошових надходжень створює надійну фінансову подушку для реалізації інвестиційних проєктів, таких як автоматизація виробничих ліній (КВЕД 16.23) та впровадження сучасних IT-систем управління ресурсами.

Цей графік підкріплює тезу про те, що ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" перебуває у фазі активного розвитку, що робить впровадження системних моделей управління змінами (наприклад, циклу PDCA) не лише доцільним, а й необхідним для закріплення отриманих результатів.

Конкурентне середовище на ринку будматеріалів та виробів з деревини Львівщини характеризується високим рівнем інтенсивності та насиченості. Львівська область, завдяки близькості до сировинної бази та кордону з ЄС, є центром зосередження як великих промислових гравців, так і численних середніх підприємств. Основними конкурентами ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" є спеціалізовані торговельні мережі (наприклад, «Епіцентр К»), а також локальні виробники столярних виробів та деревообробні заводи.

Потреба в організаційних змінах для ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" обґрунтовується необхідністю диференціації: конкуренція зміщується з цінової площини у сферу сервісу, швидкості логістики та цифрової взаємодії з клієнтом. Щоб зберегти частку ринку у Львові та Києві, компанія має трансформувати внутрішні бізнес-процеси, впроваджуючи інноваційні методи управління запасами та персоналізований підхід до великих забудовників.

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати внутрішні ресурси та зовнішні можливості підприємства, що є критично важливим для вибору моделі управління змінами.

Таблиця 2.4.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Масштабність діяльності (дохід понад 74 млрд грн у 2025 р.).	1. Високий рівень централізації, що уповільнює прийняття оперативних рішень.
2. Власне виробництво столярних виробів (повний цикл доданої вартості).	2. Можлива технологічна застарілість окремих ліній виробництва.
3. Географічна диверсифікація (присутність у Львові та Києві).	3. Залежність від коливань цін на сировинному ринку деревини.
4. Наявність логістичного парку та складських терміналів.	4. Недостатній рівень цифровізації взаємодії між відділом збуту та цехом.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання попиту на екологічні будматеріали та дерев'яні конструкції.	1. Посилення конкуренції з боку великих мережевих ритейлерів.
2. Впровадження ERP-систем для автоматизації управління змінами.	2. Нестабільність макроекономічної ситуації та логістичних ланцюгів.
3. Вихід на нові регіональні ринки або експортні напрямки.	3. Зміна стандартів сертифікації деревини та екологічних вимог.
4. Розвиток партнерських програм із забудовниками.	4. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон.

Зіставлення факторів показує, що ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" володіє потужним потенціалом для розвитку, проте реалізація можливостей стримується внутрішньою інерцією та застарілими методами управління. Основним вектором змін має стати цифрова трансформація та децентралізація управління. Використання моделі ADKAR допоможе персоналу адаптуватися до нових технологій, а цикл PDCA дозволить зробити процес вдосконалення якості столярних виробів безперервним. Таким чином, організаційні зміни є не просто бажаними, а стратегічно необхідними для капіталізації сильних сторін підприємства в умовах жорсткої конкуренції Львівського регіону.

Система управління в ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД", очолювана Іваньо В. Ю., на даному етапі базується на класичній директивній моделі («зверху-вниз»). Основним інструментом впровадження нових рішень є видання офіційних наказів та розпоряджень, що забезпечує високу виконавчу дисципліну, але обмежує творчу ініціативу знизу.

Елементи сучасних моделей, зокрема моделі Джона Коттера, присутні лише частково. Керівництво успішно формує «відчуття нагальності» (крок 1) під час стратегічних нарад, проте етап «створення коаліції підтримки» (крок 2) та «делегування повноважень» (крок 5) потребує суттєвого доопрацювання. Перехід від суто адміністративних методів до методів залучення (партисипативного управління) дозволить Іваньо В. Ю. знизити рівень стресу в колективі під час переходу на нові формати роботи.

Попри стабільні фінансові показники, процес трансформації в ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" стикається із низкою критичних бар'єрів, які уповільнюють темпи розвитку:

1. Технологічний бар'єр (відсутність єдиної інтегрованої ERP-системи, яка б у реальному часі пов'язувала складські термінали у Києві, виробничі потужності та головний офіс у Львові. Це призводить до розсинхронізації даних та затримок у прийнятті рішень).

2. Комунікаційний бар'єр (ізольованість (силосність) відділів. Інформація про зміни часто затримується на рівні середньої ланки менеджменту, не доходячи до лінійних працівників у повному обсязі).
3. Психологічний бар'єр («ефект звички» у довготривалих співробітників, які сприймають будь-яку оптимізацію як загрозу стабільності).

Комплексний аналіз ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" показав, що підприємство має потужний економічний фундамент та чітку організаційну структуру. Проте виявлені бар'єри (технологічна розрізненість) та переважно директивний стиль управління обмежують швидкість адаптації до ринкових викликів.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» як чинників ініціювання змін

Ефективність функціонування ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" у динамічному ринковому середовищі безпосередньо залежить від здатності менеджменту вчасно ідентифікувати та інтерпретувати сигнали про необхідність трансформацій. Організаційні зміни на підприємстві рідко мають спонтанний характер; найчастіше вони виступають об’єктивною відповіддю на сукупний вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які виступають головними детермінантами ініціювання реформ.

Для системного розуміння природи змін доцільно згрупувати ключові детермінанти за джерелом їх походження. Зовнішнє середовище (макро- та мікрооточення) диктує умови виживання на ринку, тоді як внутрішнє середовище визначає здатність організації відповідати на ці виклики.

Таблиця 2.4.

Чинники ініціювання організаційних змін у ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД"

Категорія чинників	Конкретні прояви для підприємства	Вплив на необхідність змін
Зовнішні (Економічні)	Коливання цін на лісоматеріали та енергоносії; зміна логістичних витрат.	Вимагає оптимізації витрат та перегляду ланцюгів постачання.
Зовнішні (Технологічні)	Поява інновацій у деревообробці; розвиток цифрових платформ для B2B-продажів.	Спонукає до модернізації цехів (КВЕД 16.23) та впровадження CRM-систем.
Зовнішні (Конкурентні)	Активність великих ритейлерів та локальних виробників Львівщини.	Змушує шукати нові методи диференціації та покращення сервісу.
Внутрішні (Організаційні)	Складна ієрархія; уповільнення комунікації між офісами у Львові та Києві.	Ініціює децентралізацію та спрощення структури управління.
Внутрішні (Кадрові)	Необхідність підвищення кваліфікації персоналу для роботи з новим обладнанням.	Обумовлює потребу в системному навчанні та зміні корпоративної культури.

Взаємозв’язок між зазначеними чинниками має кумулятивний характер. Наприклад, технологічний прогрес на ринку (зовнішній чинник) виявляє технологічну відсталість внутрішніх процесів підприємства, що, своєю чергою, стає прямим імпульсом для директорки підприємства розпочати процес організаційних зміни.

Зовнішній тиск з боку конкурентів на ринку Києва змушує компанію переглядати внутрішню логістичну модель. Таким чином, організаційні зміни в ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" виступають інструментом гармонізації внутрішніх ресурсів підприємства із зовнішніми вимогами ринку.

Слід зауважити, що внутрішні та зовнішні чинники не діють ізольовано; вони перебувають у стані постійної взаємозалежності, створюючи кумулятивний ефект, який вимагає від ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" комплексного перегляду організаційної моделі. Для більш глибокого розуміння природи цих сигналів доцільно розглянути їх через призму інтенсивності впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 2.5.

Матриця пріоритетності чинників ініціювання змін

Сфера впливу	Чинник ініціювання	Характер впливу на організаційну модель	Ступінь критичності
Зовнішнє середовище	Цифровізація ритейлу та B2B-продажів	Необхідність впровадження систем електронного документообігу та онлайн-сервісів.	Високий
	Зростання конкуренції у Львівському регіоні	Потреба у підвищенні якості столярних виробів та скороченні термінів логістики.	Середній
Внутрішнє середовище	Технологічна розрізненість офісів (Київ–Львів)	Необхідність створення єдиного інформаційного простору (ERP-системи).	Високий
	Консерватизм корпоративної культури	Потреба у заходах щодо подолання опору персоналу та розвитку гнучкості.	Високий

Важливо підкреслити, що ідентифіковані у табл. 2.5 чинники не призводять до автоматичного оновлення системи управління; ключову роль у цьому процесі відіграє суб’єктивний фактор лідерства. Зокрема, Іваньо В. Ю. виступає в ролі головного «агента змін», на якого покладено функцію фасилітації: саме керівник має професійно інтерпретувати зазначені сигнали макро- та мікросередовища, трансформуючи їх у конкретні управлінські рішення та адміністративні накази.

Така персоналізація відповідальності забезпечує перехід від пасивного спостереження за ринковими тенденціями до активного фазування організаційних перетворень, де воля керівника стає головним рушієм подолання внутрішньої інерції підприємства.

Взаємозв'язок між цими показниками формує так звану «точку ініціювання». Зокрема, технологічний тиск ринку (зовнішній фактор) виступає каталізатором, який підсвічує недосконаліть внутрішньої системи комунікації. Як наслідок, для керівника компанії виникає об'єктивна необхідність не просто у точкових покращеннях, а у системній модернізації підходів до управління.

Для оцінки того, наскільки підприємство здатне реагувати на ці виклики, доцільно провести зіставлення можливостей ринку з внутрішніми ресурсами компанії у формі підсумкової таблиці стратегічних відповідностей.

Таблиця 2.6.

Стратегічні напрями організаційного оновлення ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД"

Чинник-подразник	Ресурсна база підприємства	Пропонований вектор системних перетворень
Необхідність оперативного зв'язку зі складом у Києві	Наявність фінансових коштів (зростання прибутку у 2025 р.)	Впровадження інтегрованого ПЗ для автоматизації складської логістики.
Запит клієнтів на індивідуальні столярні рішення	Потужні виробничі цехи (КВЕД 16.23)	Гнучке переналаштування виробничих ліній та навчання персоналу.
Посилення бюрократизації управління	Досвідчений управлінський апарат	Децентралізація повноважень та впровадження елементів партисипативного менеджменту.

Узагальнюючи дані таблиці 2.6, можна дійти висновку, що ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" володіє достатнім ресурсним та фінансовим потенціалом для нейтралізації існуючих бар’єрів та капіталізації ринкових можливостей. Зіставлення факторів-подразників із наявною базою підприємства свідчить про те, що ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії має стати цифровізація логістичних процесів та модернізація системи внутрішніх комунікацій.

Визначені стратегічні напрями організаційного оновлення базуються на синергії виробничих потужностей (КВЕД 16.23) та стабільного прибутку, отриманого у 2025 році. Це дозволяє керівництву, перейти від стратегії пасивного очікування до активного впровадження системних перетворень.

Таким чином, результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підтверджують, що ініціювання організаційних змін є не просто реактивним заходом, а стратегічною необхідністю для забезпечення сталого розвитку підприємства. Виявлені відповідності між викликами ринку та ресурсами компанії стануть фундаментом для розробки конкретних

рекомендацій щодо вдосконалення системи управління, які будуть представлені у наступному розділі роботи».

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підтверджує, що на сучасному етапі ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" перебуває у стані «примусової адаптації». Зовнішні виклики (конкуренція, технології) та внутрішні обмеження (бюрократія, брак єдиної IT-платформи) створюють критичну масу чинників, що ініціюють необхідність організаційних перетворень.

Таким чином, виявлені детермінанти стають фундаментом для розробки конкретної програми дій, яка буде запропонована у наступному розділі. Вчасне реагування на ці сигнали дозволить компанії конвертувати зовнішні загрози у можливості для масштабування бізнесу та зміцнення ринкових позицій.

Дослідження внутрішнього середовища ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" дозволяє стверджувати, що одним із прихованих, але критичних чинників, що ініціюють зміни, є невідповідність швидкості передачі інформації темпам зростання бізнесу. При існуючій лінійно-функціональній структурі інформаційні потоки між Львовом (центр прийняття рішень) та регіональними складами (зокрема у Києві) мають значний часовий лаг.

Для деталізації цього аспекту було проведено аналіз ефективності основних каналів комунікації на підприємстві, результати якого представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз ефективності комунікаційних каналів ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" у контексті ініціювання змін

Канал комунікації	Основна функція	Виявлені недоліки	Наслідки для процесу змін
Електронна пошта та месенджери	Оперативне розпорядження керівника (Іваньо В. Ю.)	Фрагментарність даних; відсутність єдиної історії узгоджень.	Викривлення пріоритетів змін на місцях.
Паперовий документообіг	Фіксація наказів, звітність	Висока тривалість погодження (від 2 до 5 робочих днів).	Уповільнення реакції на термінові запити ринку.

Телефонні та відео-наради	Обговорення стратегічних планів	Низький рівень документування прийнятих рішень.	Втрата контролю над виконанням етапів модернізації.

Дані таблиці 2.7 підтверджують, що існуюча система комунікацій виступає «гальмом» для швидкої адаптації. Це формує об’єктивну потребу в переході до хмарних рішень та інтегрованого інформаційного простору, що дозволить керівнику підприємства здійснювати моніторинг ситуації в режимі реального часу.

Проведений аналіз показує, що для посилення аргументації щодо необхідності негайного ініціювання змін доцільно провести аналіз потенційних втрат підприємства у разі збереження поточної моделі управління («статус-кво»). Це дозволить визначити ціну бездіяльності та додатково обґрунтувати вектор системних перетворень.

Таблиця 2.8.

Матриця ризиків ігнорування чинників ініціювання змін у ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД"

Чинник середовища	Ризик при відмові від змін	Ймовірний економічний наслідок	Пріоритет реагування
Технологічний розвиток конкурентів	Втрата частки ринку преміальних столярних виробів.	Зниження рентабельності продажів на 5–10% щорічно.	Критичний
Бюрократизація процесів	Зниження лояльності ключових клієнтів через затримки.	Відтік оптових покупців до більш гнучких постачальників.	Високий
Кадровий застій	Професійне вигорання та звільнення інноваційно-орієнтованих кадрів.	Зростання витрат на рекрутинг та адаптацію нових співробітників.	Середній

Зіставлення даних таблиць 2.7 та 2.8 дозволяє зробити висновок, що ініціювання організаційних змін у ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" має не лише стимулюючий, а й превентивний характер. Забезпечення синергії між технологічним оновленням виробництва (КВЕД 16.23) та оптимізацією внутрішніх комунікацій є єдиним шляхом до збереження лідерських позицій у західному та центральному регіонах України.

Для більш ґрунтовного обґрунтування необхідності організаційних змін у ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" доцільно застосувати метод PESTEL-аналізу. Це дозволить виокремити ті глобальні чинники, які створюють тиск на підприємство та змушують його модернізувати існуючу бізнес-модель.

Таблиця 2.7.

PESTEL-аналіз зовнішніх чинників ініціювання змін для ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД"

Категорія чинників	Опис впливу на підприємство	Необхідна реакція (зміна)
Політичні (P)	Зміни в митному законодавстві та правилах експорту/імпорту деревини.	Адаптація юридичного супроводу та логістичних схем.
Економічні (E)	Рівень інфляції та купівельна спроможність забудовників.	Перегляд цінової стратегії та оптимізація собівартості.
Соціальні (S)	Зростання попиту на екологічно чисте житло та дерев'яні конструкції.	Розширення лінійки столярних виробів (КВЕД 16.23).
Технологічні (T)	Розвиток хмарних технологій та систем автоматизованого проектування.	Впровадження ERP-системи та навчання інженерного складу.
Екологічні (E)	Посилення вимог до сертифікації лісоматеріалів (FSC тощо).	Впровадження систем екологічного менеджменту та прозорого обліку.
Юридичні (L)	Нові стандарти ДСТУ щодо будівельних дерев'яних конструкцій.	Модернізація технічних умов виробництва.

Результати PESTEL-аналізу підтверджують, що зовнішнє середовище перебуває у фазі турбулентності. Для керівництва це означає, що стратегія «стабільної підтримки» більше не є ефективною, а підприємство потребує гнучкої системи управління, здатної оперативно реагувати на кожен із зазначених викликів.

Одним із ключових внутрішніх чинників, що вимагають негайного ініціювання змін, є неефективність поточних інформаційних потоків. При зростанні масштабів діяльності ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" виникла проблема «інформаційного силосу», коли відділи працюють автономно, а дані між Львовом та Києвом передаються із затримкою.

Таблиця 2.8.

Оцінка ефективності внутрішніх комунікацій як передумова змін

Тип зв'язку	Поточний стан	Виявлена проблема	Наслідок для управління
Вертикальний (директор – цех)	Директивний (накази)	Втрата зворотного зв'язку від майстрів	Низька залученість персоналу у зміни.
Горизонтальний (продажі – склад)	Уточнення через месенджери	Неактуальність залишків товару в реальному часі	Помилки при формуванні замовлень у Києві.
Регіональний (Львів – Київ)	Періодичні звіти	Відсутність єдиної бази даних	Уповільнення прийняття стратегічних рішень.

Як свідчать дані таблиці 2.8, існуюча система комунікацій не відповідає масштабам організації. Це створює внутрішню дестабілізацію, яка стає потужним стимулом для ініціювання впровадження інтегрованого інформаційного середовища.

Завершальним етапом аналізу середовища є визначення ризиків, які виникнуть у разі відмови від системних перетворень. Це дозволяє обґрунтувати критичність ініціювання змін саме в поточному періоді.

Таблиця 2.9.

Матриця ризиків при відкладенні організаційних змін

Сценарій	Ймовірний результат	Вплив на конкурентоспроможність
Збереження поточної IT-структури	Зростання кількості логістичних помилок на 15-20%.	Втрата довіри ключових забудовників Києва.
Ігнорування опору персоналу	Звільнення кваліфікованих майстрів столярного цеху.	Падіння якості продукції (КВЕД 16.23).
Відмова від децентралізації	Перевантаження директора (Іваньо В. Ю.) рутиною.	Втрата стратегічного фокусу та темпів розвитку.

Узагальнюючи дані матриці ризиків (табл. 2.9), стає очевидним, що «стратегія бездіяльності» для ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" є економічно небезпечною та може призвести до поступової втрати ринкових позицій. Найбільш критичним сценарієм є збереження поточної застарілої IT-

структури, що в умовах територіальної роз’єднаності (Львів – Київ) генерує високу ймовірність логістичних колапсів.

Важливо розуміти, що кожен із зазначених ризиків має ланцюговий характер: технологічні помилки підривають довіру великих клієнтів, а перевантаженість Іваньо В. Ю. оперативним управлінням позбавляє підприємство можливості вчасно реагувати на ці загрози. Таким чином, результати прогнозної оцінки підтверджують, що ініціювання системних перетворень є превентивним заходом, спрямованим на збереження стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД", можна сформувати наступні висновки, що проведений PESTEL-аналіз підтвердив, що компанія функціонує в умовах високої турбулентності. Технологічний прогрес у галузі деревообробки та цифровізація ритейлу виступають головними зовнішніми детермінантами, що змушують підприємство модернізувати не лише виробничі лінії столярних конструкцій (КВЕД 16.23), а й цифрову архітектуру взаємодії з клієнтами.

Дослідження інформаційних потоків та комунікаційних каналів виявило значні «вузькі місця» в управлінні. Територіальна роз’єднаність між офісом у Львові та складськими хабами у Києві, у поєднанні з фрагментарним використанням засобів зв’язку, створює інформаційну асиметрію. Це стає внутрішнім імпульсом для впровадження інтегрованої ERP-системи як інструменту подолання логістичних помилок та бюрократизації.

Встановлено, що перетворення сигналів середовища у реальні управлінські дії повністю залежить від позиції керівника. Іваньо В. Ю., як головний агент змін, має забезпечити перехід від реактивного управління (відповідь на проблеми, що вже виникли) до проактивного (превентивне усунення ризиків, описаних у табл. 2.9).

Зіставлення можливостей ринку з потужною ресурсною базою підприємства (табл. 2.6) свідчить про те, що ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО

ЗАХІД" має всі необхідні фінансові та виробничі передумови для успішного оновлення. Проте ціна бездіяльності та ігнорування виявлених чинників (ризик втрати частки ринку та відтік кваліфікованих кадрів) значно перевищує витрати на проведення реформ.

Таким чином, ініціювання організаційних змін у ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" є об’єктивною стратегічною необхідністю. Виявлені чинники-подразники сформували чіткий вектор майбутніх перетворень: від цифровізації логістичних процесів до децентралізації прийняття рішень та розвитку кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД»

3.1. Розробка програми впровадження інновацій у виробничі та маркетингові процеси ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД»

Результати проведеного у другому розділі аналізу підтвердили, що для збереження лідерських позицій на ринку лісоматеріалів та столярних виробів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» потребує переходу від моделі пасивного реагування до стратегії проактивного інноваційного розвитку. Обґрунтування такої стратегії передбачає розробку комплексної програми, яка охоплює як модернізацію виробничого циклу, так і оновлення маркетингового інструментарію взаємодії з клієнтами.

Програма впровадження інновацій має стати відповіддю на ідентифіковані технологічні бар’єри та комунікаційні розриви між регіональними підрозділами компанії. Ключовим вектором перетворень під керівництвом Іваньо В. Ю. визначено цифровізацію основних бізнес-процесів, що дозволить створити єдиний інформаційний простір для координації діяльності між Львовом та Києвом.

Для успішної реалізації наміченої стратегії цифровізації ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» необхідно чітко розмежувати функціональні блоки майбутньої системи та визначити послідовність їх інтеграції в операційну діяльність. Оскільки управління змінами потребує системного підходу, процес впровадження ERP-платформи пропонується структурувати за логікою руху матеріальних та інформаційних потоків – від моменту надходження сировини на виробництво до фінальної реалізації продукції кінцевому споживачеві.

Така етапність дозволить мінімізувати ризики збоїв у поточних бізнес-процесах та забезпечить поступову адаптацію персоналу до нових цифрових інструментів під наглядом керівниці підприємства. Нижче наведено

деталізований опис кожного з етапів автоматизації, що складають основу програми інноваційного розвитку підприємства.

Етап 1. Автоматизація управління вхідними ресурсами та складського обліку. Основою ефективних змін у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» є створення прозорої системи обліку сировини. На цьому етапі впроваджується модуль «Управління запасами», який дозволяє оцифрувати кожен кубометр лісоматеріалів, що надходить на склад. Процес передбачає маркування всієї вхідної сировини унікальними штрих-кодами, що містять дані про сортність, вологість та постачальника. Це дозволяє мінімізувати помилки при прийманні та автоматизувати процес інвентаризації. Система автоматично розраховує «точку замовлення»: як тільки кількість заготовок для столярних виробів досягає критичного мінімуму, ERP-система формує проект заявки постачальнику. Це забезпечує безперервність виробничого циклу та виключає простої цехів через дефіцит матеріалів.

Етап 2. Диспетчеризація та контроль виробничих процесів у реальному часі. Цей етап спрямований на модернізацію управління безпосередньо у цехах (КВЕД 16.23). Впровадження ERP дозволяє відійти від паперових виробничих завдань до цифрових нарядів. Кожне замовлення на виготовлення дверей чи меблевих щитів автоматично розбивається на технологічні операції (порізка, шліфування, збирання, лакування). Майстри цеху за допомогою мобільних терміналів фіксують час початку та завершення кожної операції. Це дає можливість вищому керівництву бачити план-фактний аналіз виробництва в режимі реального часу. Система автоматично розраховує фактичну собівартість одиниці продукції, враховуючи витрати електроенергії, амортизацію обладнання та трудовитрати, що є критично важливим для гнучкого ціноутворення.

Етап 3. Оптимізація міжрегіональної логістики та транзитного контролю. Даний етап вирішує проблему «інформаційного розриву» між Львовом та Києвом, ідентифіковану в аналітичній частині роботи. ERP-система інтегрує складську логістику з транспортним модулем. Коли готова продукція проходить фінальний контроль якості у Львові, вона автоматично відображається у системі

як «готова до відвантаження». Київський офіс миттєво отримує сповіщення про формування партії товару. Впровадження електронного документообігу (ЕДО) дозволяє водію отримувати всі супровідні накладні в електронному вигляді, що прискорює процедуру передачі товару на київський склад. Менеджери у Києві можуть бачити статус вантажу в дорозі, що дозволяє їм заздалегідь планувати зустрічі з клієнтами та забудовниками, підвищуючи рівень сервісу.

Етап 4. Моніторинг реалізації та контроль залишків у точках збуту. Фінальний етап автоматизації закриває цикл «виробництво – продаж». У Києві, як основному центрі збуту, впроваджується модуль моніторингу залишків у реальному часі. Менеджери відділу продажів отримують доступ до «єдиного вікна», де відображається актуальна наявність товару на всіх складах компанії. Це дозволяє здійснювати резервування продукції під конкретні проекти забудовників без додаткових дзвінків до Львова. Система аналізує швидкість реалізації окремих позицій столярних виробів і на основі цих даних коригує маркетингову стратегію та майбутні плани виробництва. Таким чином, організаційні зміни в ІТ-структурі перетворюють ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» на цифрову компанію, здатну до миттєвої адаптації під запити ринку.

Впровадження описаних етапів дозволить ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» перетворити фрагментарні процеси на безперервний ланцюг створення вартості.

Таблиця 3.1.

Очікуваний ефект від впровадження ERP-системи

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)
Швидкість обміну даними між Львовом та Києвом	1-2 дні (ручна звірка)	Реальний час (0.5 сек)
Рівень помилок у замовленнях	до 15% (через "силосну" комунікацію)	менше 2% (автоматичний облік)
Час погодження складських переміщень	24-48 годин	1-2 години

Аналіз прогнозних показників, наведених у табл. 3.1, свідчить про те, що цифровізація бізнес-процесів є фундаментальним інструментом підвищення операційної ефективності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД». Перехід до обміну даними у реальному часі дозволить ліквідувати «інформаційні розриви» між виробничим майданчиком у Львові та регіональним представництвом у Києві, що були ідентифіковані як ключовий бар'єр у другому розділі.

Зниження рівня помилок у замовленнях з 15% до менш ніж 2% не лише мінімізує фінансові втрати від логістичних збоїв, а й безпосередньо вплине на зростання лояльності ключових клієнтів та забудовників. Скорочення часу погодження складських переміщень у десятки разів трансформує інертну систему управління на гнучкий механізм, здатний миттєво адаптуватися до запитів ринку. Таким чином, впровадження ERP-системи виступає не просто технологічним оновленням, а стратегічним активом, що закладає основу для капіталізації сильних сторін підприємства та його подальшого масштабування.

Логічним продовженням автоматизації внутрішніх процесів є трансформація зовнішніх комунікацій ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД». Впровадження CRM-модуля (Customer Relationship Management) у єдиній зв'язці з ERP-системою дозволяє відділу продажів у Києві перейти від масового збуту до стратегії персоналізованого маркетингу.

Використання даних з ERP-системи дає менеджерам київського офісу повну «картину клієнта». Замість розрізнених записів у месенджерах, CRM акумулює історію всіх взаємодій, рекламацій та специфічних вимог до столярних виробів (матеріал, відтінки лаку, фурнітура).

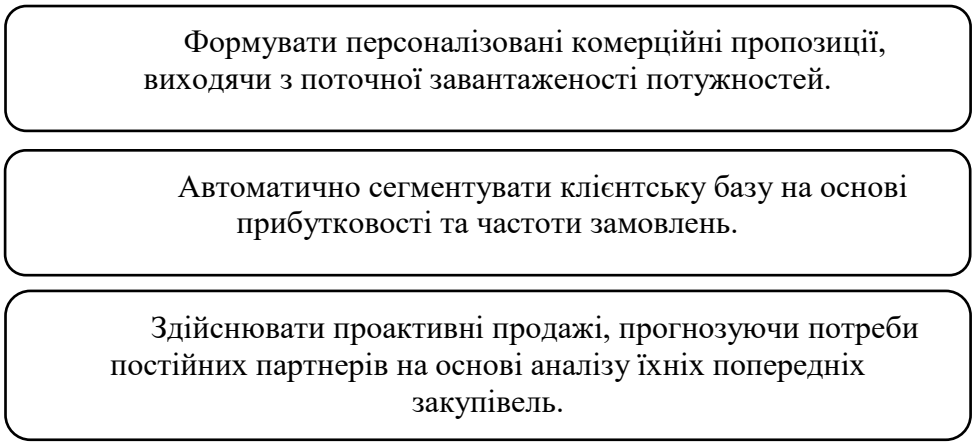

Рис. 3.1. Інструменти персоналізації клієнтського сервісу на основі інтегрованої цифрової платформи ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД»

Візуалізація інструментів персоналізації клієнтського сервісу (рис. 3.1) демонструє перехід ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» від традиційної моделі збуту до екосистемного підходу в маркетингу. Ключовою перевагою запропонованої схеми є створення замкненого циклу обміну даними: інформація про виробничі цикли у Львові автоматично конвертується у клієнтський досвід забудовників у Києві через «Кабінет партнера».

Запровадження цих інструментів дозволяє нівелювати суб'єктивізм менеджерів та забезпечує високу прозорість взаємодії. Це не лише зміцнює репутацію підприємства як технологічного лідера на ринку столярних виробів, а й створює передумови для прогнозованого планування доходів на основі точних аналітичних даних CRM-модуля. Таким чином, цифрова платформа стає фундаментом для реалізації стратегії інноваційного розвитку, обґрунтованої у попередніх підрозділах.

Жодна цифрова трансформація не може бути успішною без активної підтримки персоналу. Враховуючи виявлений рівень інерції в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД», впровадження ERP-системи має супроводжуватися комплексною програмою соціально-психологічної адаптації.

Для нівелювання технологічного бар'єру та забезпечення високого рівня цифрової грамотності персоналу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД»

пропонується впровадження каскадної моделі навчання. Сутність даного підходу полягає у поетапній передачі знань від розробників системи до кінцевих користувачів через підготовку внутрішніх експертів.

Таблиця 3.3.

Етапи реалізації каскадної моделі навчання персоналу в межах впровадження ERP-системи

Рівень каскаду	Цільова аудиторія	Формат та інструменти навчання	Очікуваний результат
I рівень (Експертний)	Керівництво, IT-фахівці, ключові менеджери.	Інтенсивні тренінги від розробників ПЗ; сертифікація.	Сформована група «суперкористувачів» (адвокатів змін).
II рівень (Функціональний)	Майстри цехів (Львів), начальники складів (Київ).	Практичні воркшопи; робота в тестовому середовищі ERP.	Здатність лінійних керівників самостійно консультувати підлеглих.
III рівень (Масовий)	Робочий персонал, водії, комірники, менеджери з продажу.	Короткі відео-інструкції; робота з мобільними терміналами.	Повне заповнення бази даних без помилок у реальному часі.

Особливістю запропонованої моделі є те, що навчання не завершується після разового тренінгу. Для підтримки знань на базі ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» пропонується створити «Цифрову бібліотеку знань» - внутрішній корпоративний ресурс, де будуть розміщені покрокові алгоритми дій у типових ситуаціях (наприклад, «Як оформити прихід сировини» або «Як відстежити статус замовлення для клієнта у Києві»).

Такий підхід дозволяє суттєво знизити «поріг входу» для консервативно налаштованих працівників. Керівник підприємства, у цій моделі виступає гарантом ресурсної підтримки навчання, що демонструє персоналу пріоритетність та невідворотність цифрових перетворень. Це мінімізує страх перед невідомим та перетворює технологічний бар'єр на зону професійного зростання для кожного співробітника.

Паралельно з каскадним навчанням, критично важливим аспектом подолання опору є розробка та впровадження оновленої системи мотивації та

стимулювання праці. Адже навіть за умови високої кваліфікації, працівники можуть ігнорувати нові цифрові інструменти, сприймаючи їх як засіб посиленого контролю або додаткове навантаження.

Для коригування ставлення персоналу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» до нової ERP-системи пропонується інтегрувати показники цифрової активності в загальну систему KPI (Key Performance Indicators). Таке оновлення ментальних моделей працівників дозволить сприймати цифровізацію не як загрозу, а як інструмент професійного зростання. Основні напрями стимулювання персоналу в умовах перетворень представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Система стимулювання та мотивації персоналу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» до використання цифрових інновацій

Вид стимулювання	Інструмент впровадження	Цільова група	Очікуваний ефект
Матеріальне (пряме)	Надбавка за «цифрову компетентність» (тимчасова, на 6 міс.)	Весь персонал, що пройшов сертифікацію.	Підвищення швидкості освоєння інтерфейсу ПЗ.
Матеріальне (непряме)	Преміювання підрозділів за найменшу кількість помилок у системі.	Цехи (Львів), склади та відділи продажу (Київ).	Покращення якості даних та фінансової звітності.
Соціально-психологічне	Визнання «Кращого цифрового наставника» місяця.	Суперкористувачі та лінійні керівники.	Формування культури взаємодопомоги та навчання.
Організаційне	Гейміфікація: рейтинг швидкості обробки замовлень у CRM.	Менеджери з продажу у Києві.	Здорове суперництво та прискорення обслуговування клієнтів.

Важливо зауважити, що матеріальне стимулювання на етапі ініціювання змін має носити характер заохочення за лояльність, а не покарання за помилки. Це дозволить сформувати у працівників позитивне підкріплення нових стандартів роботи.

Особливе місце у цій системі посідає комунікаційна політика керівника, яка має забезпечити постійний зворотний зв’язок («відкриті двері»), щоб кожен співробітник – від майстра столярного цеху до офіс-менеджера – міг висловити

свої зауваження щодо зручності інтерфейсу чи логіки процесів. Такий партисипативний підхід (залучення до прийняття рішень) забезпечує переформатування ролі працівників з об'єктів змін на їх активних суб'єктів.

Таким чином, запропонований комплекс соціально-психологічних заходів дозволяє перевести процес впровадження ERP-системи з площини «примусу» у площину «спільного розвитку». Каскадна модель навчання у поєднанні з прозорою системою мотивації та використанням моделі ADKAR створює умови для мінімізації організаційних конфліктів. Це гарантує, що технологічне оновлення ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» буде підкріплене реальною зміною корпоративної культури, що є критично важливим для довгострокової стійкості підприємства в умовах ринкової турбулентності.

Ефективність впровадження запропонованих технологічних та маркетингових інновацій у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» безпосередньо залежить від здатності внутрішньої структури підприємства адаптуватися до нових умов господарювання. Як було виявлено у другому розділі, чинна лінійна модель управління з високим рівнем централізації рішень навколо керівника створює ефект «вузького місця», уповільнюючи реакцію компанії на запити ринку та потреби регіональних підрозділів.

Оптимізація організаційної структури в умовах змін має на меті перехід від жорсткої ієрархії до більш гнучкої, децентралізованої моделі, здатної підтримувати функціонування єдиного цифрового простору. Це передбачає не лише перерозподіл повноважень між Львовом та Києвом, а й докорінну зміну комунікаційної парадигми – перехід від стихійного обміну інформацією через месенджери до регламентованої взаємодії в межах ERP-системи.

На нашу думку, важливо здійснити перегляд функціональних зв'язків та делегування повноважень, що є критичним для підприємства з географічно віддаленими підрозділами. Основними напрямами такої оптимізації у межах реалізації змін мають стати:

1. Децентралізація операційного управління, впровадження ERP-системи надає директору можливість контролювати процеси дистанційно в режимі

реального часу. Це створює підґрунтя для передачі частини повноважень щодо прийняття оперативних рішень (наприклад, термінове резервування товару, зміна пріоритетності відвантажень у Києві або замовлення допоміжних матеріалів у Львові) лінійним керівникам. Таким чином, вище керівництво звільняється від операційної рутини, фокусуючись на стратегічному розвитку та моніторингу ефективності змін.

2. Формування горизонтальних комунікаційних каналів, традиційна лінійна структура вимагала погодження будь-якої взаємодії між Львовом та Києвом через центральний апарат управління. Оптимізація передбачає встановлення прямих горизонтальних зв’язків: склад у Києві отримує право напряму бачити стадію готовності продукції в цеху у Львові через інтерфейс системи. Це ліквідує потребу в численних уточнювальних дзвінках та хаотичних переписках у месенджерах, які раніше призводили до втрати даних та викривлення інформації.

3. Регламентація цифрової взаємодії, оптимізація комунікацій передбачає розробку внутрішніх положень, які закріплюють ERP-систему як єдине «джерело істини». Будь-яка інформація про рух товарів чи сировини, що не внесена до системи, має вважатися неіснуючою для бізнес-процесу. Це дисциплінує персонал та забезпечує високу якість аналітичних даних, на основі яких приймаються маркетингові та виробничі рішення.

4. Впровадження нових рольових функцій, в умовах змін організаційна структура має бути доповнена роллю «координатора цифрових потоків» або відповідальних за актуалізацію баз даних у кожному регіональному підрозділі. Це забезпечить технічну підтримку комунікацій та швидке усунення помилок при введенні інформації, що особливо важливо на перших етапах адаптації колективу до нової моделі управління.

Таким чином, оптимізація організаційної структури та комунікацій створює необхідний «каркас», на якому базується вся програма інноваційного розвитку ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД». Без цих кроків технологічне оновлення залишиться фрагментарним, тоді як перегляд структури

дозволяє досягти синергії між технічними можливостями ПЗ та щоденною професійною діяльністю колективу.

Для деталізації переваг запропонованих змін у системі взаємодії підрозділів, сформуємо порівняльну характеристику комунікаційних моделей підприємства до та після впровадження організаційних перетворень (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Порівняльний аналіз комунікаційної моделі ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД»

Характеристика	Стара модель (до змін)	Нова модель (після змін)
Основні канали зв'язку	Телефонні дзвінки, особисті месенджери, паперові носії.	Єдине цифрове поле (ERP/CRM), автоматичні сповіщення.
Тип взаємодії	Вертикальний (все через керівника).	Горизонтальний (прямий обмін між філіями).
Швидкість обміну даними	Низька (очікування відповіді від суб'єкта).	Миттєва (дані доступні в системі 24/7).
Документообіг	Паперові накладні, фізична передача документів.	Електронний документообіг (ЕДО), цифрові реєстри.
Ризик втрати інформації	Високий (через «людський фактор» та хаотичність).	Мінімальний (архівування всіх транзакцій у базі).

Аналіз порівняльної характеристики комунікаційних моделей, наведеної у табл. 3.5, дозволяє стверджувати, що перехід від традиційних методів взаємодії до цифрової екосистеми докорінно змінює архітектуру управління в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД». Ключовою перевагою нової моделі є ліквідація «інформаційних розривів» між географічно віддаленими підрозділами (Львів – Київ), що досягається завдяки впровадженню єдиного цифрового поля.

Заміна вертикальних каналів зв’язку (де кожне рішення потребувало погодження з керівником) на прямі горизонтальні зв’язки забезпечує миттєву швидкість обміну даними. Це не лише прискорює логістичні та виробничі цикли, а й суттєво знижує вплив «людського фактору», мінімізуючи ризики втрати або викривлення стратегічно важливої інформації.

Впровадження електронного документообігу та автоматичних сповіщень трансформує комунікації з категорії «витрат часу» у категорію «інструменту підтримки рішень». Таким чином, оптимізація системи взаємодії стає гарантією

того, що організаційні зміни в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» набудуть системного характеру, дозволяючи компанії функціонувати як єдиний, прозорий та гнучкий механізм, здатний до оперативної адаптації в умовах ринкової турбулентності.

Оптимізація структури передбачає не лише зміну каналів передачі даних, а й переформатування ієрархічної побудови компанії. На рисунку 3.2 представлена схема оновленої структури, де ключовим акцентом є поява прямих горизонтальних зв’язків між львівським виробництвом та київським центром збуту.



Рис. 3.2. Схема оновленої організаційної структури та горизонтальних комунікацій ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД»

Як видно з наведеної схеми, нова модель дозволяє філіям взаємодіяти в обхід директора щодо вирішення поточних операційних питань. Це не позбавляє керівника контролю, оскільки ERP-система забезпечує повну прозорість кожної операції, проте суттєво розвантажує керівника для вирішення стратегічних завдань розвитку. Такі зміни в архітектурі комунікацій стають гарантією того, що організаційні перетворення набудуть системного характеру та забезпечать підприємству необхідну швидкість реакції на ринкові виклики.

Реалізація стратегії організаційних змін у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» вимагає певних інвестиційних вкладень, проте їх слід розглядати як стратегічне капіталовкладення в майбутню стійкість підприємства. Економічний ефект від впровадження ERP-системи та оновлення комунікаційної структури формується за рахунок синергії технологічних інновацій та підвищення продуктивності персоналу.

Обґрунтування обсягу інвестицій, необхідних для реалізації програми організаційних змін у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД», базується на здійсненому в межах кваліфікаційної роботи аналізі ринкових пропозицій постачальників IT-рішень та логістичного обладнання. Для забезпечення точності розрахунків було застосовано метод нормативного оцінювання та порівняльний аналіз вартості впровадження хмарних рішень для малих та середніх підприємств (МСП).

Розрахунок основних статей витрат здійснювався наступним чином:

1. Вартість ПЗ (85 000 – 120 000 грн), визначена на основі комерційних пропозицій розробників ERP-систем (враховуючи вартість ліцензій на 5-7 робочих місць, інтеграцію модулів «Склад» і «Продажі» та річну передплату за хмарне сховище). Варіативність ціни зумовлена вибором між базовим функціоналом та розширеним пакетом підтримки.
2. Технічне переоснащення (45 000 грн), розраховано виходячи з потреби закупівлі 3-х промислових терміналів збору даних (ТЗД) для складських приміщень у Львові та Києві. Середня ринкова вартість одиниці обладнання становить 15 000 грн.
3. Навчання та мотивація (30 000 грн), сума включає витрати на оплату зовнішнього тренера для «суперкористувачів» та фонд разових преміальних виплат персоналу за успішне освоєння нових стандартів роботи протягом тестового періоду (3 місяці).

Таким чином, сумарний обсяг інвестицій (160 000 – 195 000 грн) є обґрунтованим і відповідає поточному рівню цін на ринку IT-послуг України. Здійснений аналіз дозволяє стверджувати, що зазначені витрати є прийнятними

для фінансового стану ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» і мають високий потенціал окупності за рахунок майбутньої оптимізації процесів.

Економічний ефект від впровадження інновацій у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» формується за рахунок наступних факторів:

1. Зменшення логістичних втрат, завдяки усуненню помилок при формуванні замовлень (прогнозне зниження з 15% до 2%) компанія економить на повторних доставках та рекламаціях. За експертними оцінками, це дозволяє зберегти до 5–7% від місячного обороту підприємства.
2. Підвищення часової ефективності, автоматизація рутинних операцій дозволяє скоротити цикл обробки замовлення на 35%. Це створює резерв потужності, за якого той самий штат менеджерів у Києві спроможний опрацювати на третину більше заявок від великих забудовників без залучення додаткового персоналу.
3. Оптимізація складських запасів, впровадження прозорого обліку деревини та фурнітури знижує рівень «замороженого» капіталу в неліквідних залишках на 10–12%, що вивільняє обігові кошти для подальшого розвитку виробництва.

Узагальнюючи вищезазначене, було сформовано прогноз фінансових результатів від реалізації запропонованих заходів. Згідно з розрахунками, впровадження змін дозволить підприємству збільшити чистий прибуток на 18–22% протягом першого року експлуатації системи.

При зіставленні сумарних витрат на ПЗ, обладнання та навчання (160 000 – 195 000 грн) із очікуваним приростом прибутку, встановлено, що термін окупності (Payback Period) інвестицій складе 8–10 місяців. Такий показник свідчить про високу економічну ефективність та низький рівень фінансового ризику проекту. Таким чином, організаційні зміни в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» є не лише інструментом подолання управлінської кризи, а й стратегічно вигідним інвестиційним рішенням, що забезпечує зростання капіталізації бізнесу.

Підсумовуючи результати, можна стверджувати, що запропонована стратегія впровадження організаційних змін у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» має комплексний характер. Вона охоплює не лише технологічне оновлення через впровадження ERP-системи, а й докорінну зміну підходів до управління персоналом та комунікаціями між Львовом та Києвом.

Ключовим фактором успіху визначено синергію трьох напрямків: цифровізації процесів, соціально-психологічної підтримки колективу за моделю ADKAR та переходу до горизонтальної організаційної структури. Економічне обґрунтування підтвердило високу доцільність проекту (зростання прибутку на 18–22%), що дозволяє рекомендувати його до практичного впровадження як інструмент сталого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження системи управління організаційними змінами в ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД» та розроблено проектні пропозиції щодо її вдосконалення в умовах цифровізації бізнес-середовища.

Розкрито сутність та природу організаційних змін, які в сучасних умовах динамічного ринкового середовища є не просто разовим актом адаптації, а безперервним процесом трансформації стратегії, структури, технологій та корпоративної культури організації. Встановлено, що здатність підприємства до своєчасного впровадження змін є ключовим чинником його конкурентоспроможності та довгострокової життєздатності.

Класифіковано види організаційних змін, серед яких особливу увагу приділено стратегічним, технологічним та структурним перетворенням. Виявлено, що за своєю природою зміни можуть бути як еволюційними (поступовими), так і революційними (радикальними). Для сучасних підприємств найбільш ефективним є превентивний підхід, який дозволяє ініціювати зміни до моменту настання критичної кризи.

Здійснено порівняльний аналіз класичних та сучасних моделей управління змінами. Розглянуто фундаментальну модель К. Левіна («Розморожування – Рух – Заморожування»), яка залишається основою для розуміння етапності процесів, та модель Дж. Коттера, що деталізує кроки подолання опору. Особливу увагу приділено сучасній моделі ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), яка фокусується на індивідуальній готовності персоналу до перетворень, що є критично важливим для мінімізації людського фактора у процесі змін.

Визначено, що управління змінами вимагає від менеджменту не лише технічних навичок планування, а й глибокого розуміння психології супротиву. Успіх будь-якої моделі управління залежить від якості комунікацій, рівня залученості персоналу та лідерських якостей керівництва.

Таким чином, сформований теоретичний базис підтверджує складність та багатогранність об'єкта дослідження і слугує основою для подальшого аналізу системи управління та готовності до змін у ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД", що буде розглянуто у другому розділі роботи.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" зареєстроване юридичною адресою Україна, Львівська обл., місто Львів, вул. Городоцька, будинок 357. Керівником організації є Іваньо Вікторія Юріївна.

Основним видом діяльності є ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення.

Серед додаткових видів діяльності ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД":

- 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів,
- 46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами,
- 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Метою компанії є здійснення виробничої, торговельної, інвестиційної та інших видів господарської діяльності. Діяльність компанії спрямована на отримання прибутку та задоволення різноманітних інтересів клієнтів на ринку лісоматеріалів та столярних виробів. Основними клієнтами є деревообробні підприємства, будівельні компанії, торгові компанії та дистриб'ютори в Києві. Компанія також продає свою продукцію до Львова.

В сучасних умовах господарювання природа організаційних змін набула специфічних характеристик. По-перше, швидкість змін сьогодні перевищує швидкість здатності більшості організацій до їх засвоєння, що породжує потребу у створенні адаптивних (гнучких) структур. По-друке, зміни стали нелінійними: незначні інновації в одній сфері (наприклад, зміна каналу комунікації з клієнтом)

можуть призвести до фундаментальних трансформацій усього ланцюга створення вартості.

Особливе місце в природі змін посідає людський фактор. Будь-яка технічна чи структурна зміна неминуче стикається з психологічним аспектом – психологічним контрактом між працівником та організацією. Тому сучасне розуміння змін вимагає переходу від моделі «управління об'єктами» до моделі «управління відносинами та очікуваннями». Таким чином, управління змінами в сучасній організації – це безперервний процес діагностики розривів між бажаним та реальним станом системи, що реалізується через систему специфічних управлінських функцій, методів комунікації та психологічної підтримки персоналу. Це фундамент, який дозволяє організації не просто виживати, а й використовувати кожну кризу як точку для майбутнього зростання.

В сучасних умовах господарювання природа організаційних змін набула принципово нових, специфічних характеристик. По-перше, швидкість змін у зовнішньому середовищі наразі часто перевищує здатність більшості організацій до їх своєчасного засвоєння, що зумовлює критичну потребу у створенні адаптивних та гнучких управлінських структур. По-друге, організаційні перетворення стали нелінійними: навіть незначне нововведення в одній сфері діяльності може спровокувати фундаментальні трансформації всього ланцюга створення вартості підприємства.

Аналіз організаційної структури ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" показав її високу життєздатність у поточному стані, проте для реалізації стратегічних перетворень вона потребує певних корективів.

Для об'єктивної оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін необхідно проаналізувати динаміку його ключових економічних показників. Фінансова стійкість є фундаментом, який дозволяє компанії інвестувати в оновлення технологій та розвиток персоналу.

Аналіз даних таблиці свідчить про те, що ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" є масштабним гравцем на ринку, що демонструє стабільне зростання. Чистий дохід за досліджуваний період зріс майже на 61%, що

підтверджує ефективність обраної стратегії розширення на ринки Києва та Львова. Позитивна динаміка чистого прибутку, особливо стрімке зростання у 2025 році, формує необхідний фінансовий ресурс для проведення технологічних перетворень у виробничому секторі (КВЕД 16.23).

Управління змінами неможливе без участі кваліфікованого персоналу. Стабільна чисельність колективу (близько 2,5 тисяч осіб) свідчить про низьку плинність кадрів серед ключових фахівців, що є сприятливим фактором для впровадження моделі ADKAR на рівні окремих підрозділів.

Аналіз результативності господарської діяльності за останні три роки дозволяє оцінити стабільність ринкових позицій підприємства та його спроможність фінансувати майбутні організаційні перетворення. Динаміка чистого доходу є ключовим випереджаючим індикатором, який підтверджує успішність адаптації компанії до мінливих економічних умов (рис.2.2.).

Аналізуючи діаграму (рис. 2.2.) можна зробити висновок, що протягом 2023–2025 років спостерігається чітко виражена позитивна тенденція. Чистий дохід зріс із 55 982 721 тис. грн у 2023 році до 74 612 115 тис. грн у 2025 році. Загальний приріст доходу за три роки склав понад 33 %. Це свідчить про високу затребуваність продукції (лісоматеріалів та столярних виробів) та ефективність обраної моделі оптових продажів на ринках Львова та Києва. Постійне збільшення грошових надходжень створює надійну фінансову подушку для реалізації інвестиційних проєктів, таких як автоматизація виробничих ліній (КВЕД 16.23) та впровадження сучасних IT-систем управління ресурсами.

Потреба в організаційних змінах для ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" обґрунтовується необхідністю диференціації: конкуренція зміщується з цінової площини у сферу сервісу, швидкості логістики та цифрової взаємодії з клієнтом. Щоб зберегти частку ринку у Львові та Києві, компанія має трансформувати внутрішні бізнес-процеси, впроваджуючи інноваційні методи управління запасами та персоналізований підхід до великих забудовників.

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати внутрішні ресурси та зовнішні можливості підприємства, що є критично важливим для вибору моделі управління змінами.

Для системного розуміння природи змін доцільно згрупувати ключові детермінанти за джерелом їх походження. Зовнішнє середовище (макро- та мікрооточення) диктує умови виживання на ринку, тоді як внутрішнє середовище визначає здатність організації відповідати на ці виклики.

Взаємозв'язок між зазначеними чинниками має кумулятивний характер. Наприклад, технологічний прогрес на ринку (зовнішній чинник) виявляє технологічну відсталість внутрішніх процесів підприємства, що, своєю чергою, стає прямим імпульсом для директорки підприємства розпочати процес організаційних зміни.

Зовнішній тиск з боку конкурентів на ринку Києва змушує компанію переглядати внутрішню логістичну модель. Таким чином, організаційні зміни в ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" виступають інструментом гармонізації внутрішніх ресурсів підприємства із зовнішніми вимогами ринку.

Слід зауважити, що внутрішні та зовнішні чинники не діють ізольовано; вони перебувають у стані постійної взаємозалежності, створюючи кумулятивний ефект, який вимагає від ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" комплексного перегляду організаційної моделі. Для більш глибокого розуміння природи цих сигналів доцільно розглянути їх через призму інтенсивності впливу на діяльність підприємства.

Узагальнюючи дані таблиці 2.6, можна дійти висновку, що ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" володіє достатнім ресурсним та фінансовим потенціалом для нейтралізації існуючих бар'єрів та капіталізації ринкових можливостей. Зіставлення факторів-подразників із наявною базою підприємства свідчить про те, що ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності компанії має стати цифровізація логістичних процесів та модернізація системи внутрішніх комунікацій.

Визначені стратегічні напрями організаційного оновлення базуються на синергії виробничих потужностей (КВЕД 16.23) та стабільного прибутку, отриманого у 2025 році. Це дозволяє керівництву, перейти від стратегії пасивного очікування до активного впровадження системних перетворень.

Таким чином, результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підтверджують, що ініціювання організаційних змін є не просто реактивним заходом, а стратегічною необхідністю для забезпечення сталого розвитку підприємства. Виявлені відповідності між викликами ринку та ресурсами компанії стануть фундаментом для розробки конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління, які будуть представлені у наступному розділі роботи».

Одним із ключових внутрішніх чинників, що вимагають негайного ініціювання змін, є неефективність поточних інформаційних потоків. При зростанні масштабів діяльності ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД" виникла проблема «інформаційного силосу», коли відділи працюють автономно, а дані між Львовом та Києвом передаються із затримкою.

Підсумовуючи результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД", можна сформувати наступні висновки, що проведений PESTEL-аналіз підтвердив, що компанія функціонує в умовах високої турбулентності. Технологічний прогрес у галузі деревообробки та цифровізація ритейлу виступають головними зовнішніми детермінантами, що змушують підприємство модернізувати не лише виробничі лінії столярних конструкцій (КВЕД 16.23), а й цифрову архітектуру взаємодії з клієнтами.

Розроблено та обґрунтовано комплексний проект впровадження організаційних змін у діяльність ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД", спрямований на цифрову трансформацію та підвищення ефективності управління в умовах територіальної роз'єднаності підрозділів.

Обґрунтовано необхідність переходу до проактивної інноваційної стратегії, центральним елементом якої є впровадження комплексної ERP-

системи. Це дозволяє ліквідувати «технологічні розриви» між виробництвом у Львові та системою збуту у Києві, забезпечуючи керівництву (зокрема, Іваньо В. Ю.) прозорий контроль над бізнес-процесами в режимі реального часу.

Розроблено програму соціально-психологічного супроводу змін, що базується на моделі ADKAR та каскадному навчанні персоналу. Встановлено, що подолання опору працівників досягається через формування індивідуальної обізнаності та створення системи мотивації, де цифрова грамотність інтегрована в загальну систему KPI. Це мінімізує ризики «людського фактора» та забезпечує лояльність колективу до нововведень.

Запропоновано оптимізацію організаційної структури шляхом переходу від жорсткої вертикальної ієрархії до моделі з розвиненими горизонтальними комунікаціями. Впровадження електронного документообігу та делегування оперативних повноважень лінійним менеджерам дозволяє усунути ефект «вузького місця» в управлінні та суттєво прискорити швидкість прийняття рішень.

Здійснено економічне обґрунтування проекту, яке підтвердило його високу доцільність. Прогнозне зростання чистого прибутку на 18–22% за рахунок мінімізації логістичних помилок та оптимізації складських запасів забезпечує термін окупності інвестицій протягом 8–10 місяців.

Таким чином, запропонований комплекс заходів забезпечує синергію технічних, структурних та людських факторів, що дозволяє ТОВ "ТОРГОВИЙ ДІМ АЛЬБЕРО ЗАХІД", вийти на новий рівень керованості та адаптивності, трансформуючи технологічний бар'єр у зону стратегічного зростання компанії.

Список використаної літератури:

1. Адвайзер Т. О. Цифрова трансформація бізнесу: стратегії, моделі та інструменти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua.
2. Адізес І. К. *Управління змінами*. Київ : BookChef, 2021. 304 с.
3. Андрєєва Т. Є. *Управління змінами* : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2014. 184 с.
4. Бланк І. О. *Управління фінансовою стабілізацією підприємства*. Київ : Ніка-Центр, 2010. 496 с.
5. Бріджес В. *Управління перехідними періодами: як отримати максимум від змін*. Редінг : Addison-Wesley, 1991. 160 с.
6. Гірняк О. М., Лазановський П. П. *Менеджмент* : підручник. Львів : Магнолія 2006, 2019. 352 с.
7. Гітман Л. Дж., Зінтер К. Дж. *Основи менеджменту*. Львів : Бакалавр, 2015. 412 с.
8. *Господарський кодекс України* : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua.
9. Грейнер Л. Е. Еволюція та революція в міру зростання організацій. *Harvard Business Review*. 1998. № 3. С. 55–67.
10. Дафт Р. Л. *Менеджмент* : підручник. Київ : Академія, 2012. 608 с.
11. Демінг В. Е. *Вихід із кризи*. Кембридж : Массачусетський технологічний інститут, Центр перспективних інженерних досліджень, 1986. 507 с.
12. Друкер П. Ф. *Виклики менеджменту у XXI столітті*. Київ : КМ-Букс, 2020. 240 с.
13. *Економіка підприємства* : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2015. 528 с.
14. Жаворонкова Г. В. Управління змінами в умовах цифрової економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 102–108.
15. Забродська Л. Д. *Стратегічне управління: реалізація стратегії* : навч. посіб. Харків : Консум, 2014. 208 с.

16. Камінська О. В. Психологічні аспекти опору організаційним змінам. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 45. С. 88–93.
17. Кемпбелл Д., Стоунхаус Дж., Х'юстон Б. *Стратегічний менеджмент* : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 395 с.
18. Колот А. М. *Мотивація персоналу* : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 340 с.
19. Косенко О. П. Аналіз ринку деревообробної продукції України в умовах воєнного стану. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 12–19.
20. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент*. Київ : Хімджест, 2018. 720 с.
21. Коттер Дж. П. *Лідування змінами* / пер. з англ. Бостон : Harvard Business Review Press, 1996. 256 с.
22. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основи менеджменту* : підручник. Київ : Академвидав, 2012. 464 с.
23. Лапін Є. В. *Економічний потенціал підприємства* : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2016. 310 с.
24. *Логістика* : підручник / за ред. Є. В. Крикавського. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 450 с.
25. Маслов К. А. Впровадження ERP-систем як фактор інноваційного розвитку підприємства. *Цифрова економіка та технології*. 2024. № 1. С. 22–30.
26. Міщенко А. П. *Стратегічне управління* : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 320 с.
27. Окланд Дж. *Тотальне управління якістю*. Лондон : Routledge, 2014. 528 с.
28. Осовська Г. В. *Менеджмент* : підручник. Київ : Кондор, 2015. 430 с.
29. Пєтухов В. Г. *Управління організаційними змінами* : навч. посіб. Маріуполь : ПДТУ, 2015. 156 с.
30. Покропивний С. Ф. *Економіка підприємства*. Київ : КНЕУ, 2015. 528 с.
31. Робінс С. П., Коултер М. *Менеджмент*. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 752 с.

32. Савицька Г. В. *Аналіз господарської діяльності підприємства*. Київ : Знання, 2012. 608 с.
33. Сенге П. *П'ята дисципліна: мистецтво і практика організації, що навчається*. Київ : Наш Формат, 2018. 400 с.
34. Скібіцька Л. І. *Менеджмент* : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 416 с.
35. *Статистичний щорічник України за 2024 рік*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua.
36. Тарасюк Г. М. *Управління проектами* : навч. посіб. Київ : Каравела, 2014. 320 с.
37. Федоренко В. Г. *Інвестознавство* : підручник. Київ : Знання, 2013. 410 с.
38. Хайатт Дж. М. *ADKAR: модель змін у бізнесі, уряді та суспільстві*. Лавленд : Prosci Learning Center Publications, 2006. 170 с.
39. Хміль Ф. І. *Основи менеджменту* : підручник. Київ : Академвидав, 2011. 384 с.
40. Череп А. В. *Економічний аналіз* : навч. посіб. Київ : Кондор, 2014. 160 с.
41. Чернега О. Б. Організаційні зміни в умовах глобалізації. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2022. № 34. С. 15–21.
42. Шегда А. В. *Менеджмент* : підручник. Київ : Знання, 2012. 612 с.
43. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління* : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 699 с.
44. Юхименко В. Г. *Ділова стратегія підприємства*. Київ : КНЕУ, 2012. 352 с.
45. Beer M., Nohria N. *Breaking the Code of Change*. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 528 p.
46. Cameron E., Green M. *Making Sense of Change Management*. London : Kogan Page, 2023. 512 p.
47. Lewin K. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*. 1947. Vol. 1, No. 1. P. 5–41.

48. Nadler D., Tushman M. *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford : Oxford University Press, 1997. 240 p.