

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

**«До захисту допущено»
Завідувач кафедри**

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» червня 2024 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ПОГІРШЕННЯ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-01
СТІБИШ Софія Андріївна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц. КОЦКО Тарас Аркадійович

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики
д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без відповідних
посилань

Студентка _____
(підпис)

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

СТІБИШ Софії Андріївні

1. Тема роботи: “Формування системи управління змінами на підприємстві в умовах погіршення кон’юнктури ринку”

керівник роботи: к.е.н., доц., **КОЦКО Тарас Аркадійович**

затверджено наказом по університету від «30» травня 2024р. № №2222-с

2. Термін подання студентом роботи 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та практична література присвячена проблемам управління змінами, наукові публікації, офіційні статистичні дані Дія, фінансова звітність ПрАТ «Оболонь», звіт з управління підприємством ПрАТ «Оболонь», інформація про історію створення та розвиток ПрАТ «Оболонь», фінансова звітність ПрАТ «Оболонь», звіт з управління підприємством ПрАТ «Оболонь» звіти про фінансові результати ПрАТ «Оболонь».

.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розглянути сутність, значення та види управління змінами на підприємстві;
- дослідити моделі та методи управління змінами, їх особливості;
- проаналізувати кращі практики та досвід управління змінами;

б) аналітична частина:

- здійснити організаційно-економічну характеристику ПрАТ "Оболонь", його організаційну структуру та ринкову позиції;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства та ключові показники його діяльності, розкрити необхідність управління змінами;
- дослідити поточну систему управління змінами на ПрАТ "Оболонь" та ідентифікувати основні проблеми і виклики в умовах погіршення кон'юнктури ринку;

в) рекомендаційна частина:

- розробити комплексну систему управління змінами на ПрАТ "Оболонь", яка включає онлайн-платформу для збору ідей від співробітників, крос-функціональні проєктні команди, проєктний офіс, програми розвитку компетенцій персоналу та управління ризиками проєктів;
- економічно обґрунтувати доцільність та ефективність реалізації запропонованих заходів з управління змінами на ПрАТ "Оболонь".

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

1. Теоретичні положення управління змінами на підприємстві;
2. Етапи впровадження змін на підприємстві;
3. Складові організаційних процесів, що впливають на управління змінами;
4. Найвідоміші методології управління змінами, Модель ADKAR;
5. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ "Оболонь";
6. Основні результати діяльності ПрАТ "Оболонь" за 2016-2023 рр;
7. Організаційна структура ПрАТ "Оболонь";
8. Структура продуктового портфелю ПрАТ "Оболонь";
9. Виробництво пива в Україні 2021-2023 рр.: тенденції та особливості;
10. PEST – аналіз ПрАТ "Оболонь";
11. Оновлена організаційна структура ПрАТ "Оболонь";
12. Схема ієрархії у системі управління змінами на ПрАТ "Оболонь".
13. Напрями формування системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь".

6. Дата видачі завдання: 12 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління змінами на підприємстві	08.10.2023 – 31.10.2023	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління змінами на підприємстві	01.11.2023– 30.11.2023	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2023 – 31.12.2023	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ПрАТ «Оболонь»	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Аналіз тенденцій розвитку ПрАТ «Оболонь»	01.02.2024 – 28.02.2024	
6.	Діагностика наявної системи управління діяльністю підприємства ПрАТ «Оболонь», передумов необхідності управління змінами	01.03.2024 – 31.03.2024	
7.	Розроблення проекту з формування системи управління змінами на підприємстві ПрАТ «Оболонь»	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студент _____

Софія СТІБИШ

Керівник дипломної роботи _____

Тарас КОЦКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Формування системи управління змінами на підприємстві в умовах погіршення кон'юнктури ринку» на прикладі ПрАТ "Оболонь" містить 111 сторінок, 15 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи управління змінами на підприємстві в умовах погіршення кон'юнктури ринку.

Об'єктом дослідження є система управління змінами на підприємстві.

Предметом дослідження – теоретичні та методичні аспекти формування системи управління змінами в ПрАТ «Оболонь» в умовах погіршення кон'юнктури ринку.

База дослідження – ПрАТ “Оболонь”.

Методи дослідження. У роботі використано такі методи як аналіз (статистичний, фінансово-економічний, SWOT), метод дисконтування грошових потоків та інвестиційні критерії (NPV, IRR, DPP) – для оцінки ефективності проєкту, аналіз чутливості – для визначення стійкості проєкту до змін ключових параметрів. Застосовувались інформаційні технології: Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження є література на тему управління змінами та наукові публікації, офіційні статистичні дані Дія, фінансова звітність ПрАТ «Оболонь», звіт з управління підприємством ПрАТ "Оболонь", Інтернет-ресурси та власні дослідження.

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено комплексну систему управління змінами на ПрАТ "Оболонь", яка включає онлайн-платформу для збору ідей від співробітників, крос-функціональні проєктні команди, проєктний офіс, програми розвитку компетенцій персоналу та управління ризиками проєктів.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані ПрАТ "Оболонь" та іншими підприємствами харчової промисловості України для побудови ефективних систем управління змінами, адаптації до погіршення кон'юнктури ринку, реалізації інноваційних проєктів та підвищення конкурентоспроможності.

Результати впровадження. Розроблена в дипломній роботі система управління змінами була представлена на розгляд керівництву ПрАТ “Оболонь”, яке визнало доцільність та перспективність їх практичного застосування.

Ключові слова: управління змінами, система управління змінами, адаптація підприємства, інноваційний проєкт.

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic: "Formation of a Change Management System at the Enterprise in the Conditions of Market Deterioration on the Example of PJSC "Obolon" contains 111 pages, 15 tables, 13 figures. The list of references includes 41 items.

The purpose of the work is to consider theoretical provisions and develop practical recommendations for the formation of a change management system at the enterprise in conditions of worsening market conditions.

The object of the study is the change management system at the enterprise.

The subject of the research is the theoretical and methodological aspects of the formation of the change management system in PJSC "Obolon" in the conditions of deterioration of market conditions.

The research base is PJSC "Obolon".

Research methods. The work uses such methods as analysis (statistical, financial and economic, SWOT), the method of discounting cash flows and investment criteria (NPV, IRR, DPP) - to assess the effectiveness of the project, sensitivity analysis - to determine the project's resilience to changes in key parameters. Information technologies were used: Microsoft Excel.

The information base of the research is literature on change management and scientific publications, official statistics from Diia, financial statements of PJSC "Obolon", management report of PJSC "Obolon", Internet resources, and own research.

Results of the work. Based on the results of the conducted research, a comprehensive change management system was developed at PJSC "Obolon", which includes an online platform for collecting ideas from employees, cross-functional project teams, a project office, staff competence development programs, and project risk management.

Recommendations for using the results of the work. The results of the research can be used by PJSC "Obolon" and other enterprises of the food industry in Ukraine to build effective change management systems, adapt to market deterioration, implement innovative projects, and increase competitiveness.

Implementation results. The change management system developed in the thesis was presented for consideration to the management of PJSC "Obolon", which recognized the feasibility and prospects of their practical application.

Keywords: *change management, change management system, enterprise adaptation, innovative project.*

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ПОГІРШЕННЯ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ	11
1.1 Система управління змінами: сутність та особливості	11
1.2 Підходи до управління змінами та методологічні принципи їх реалізації.....	24
Висновки до розділу 1.....	36
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ УПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ПРАТ«ОБОЛОНЬ В УМОВАХ ПОГІРШЕННЯ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ	39
2.1 Дослідження тенденцій розвитку підприємства та середовища його діяльності ..	39
2.2 Стратегічна діагностика розвитку підприємства та визначення необхідності змін в системі управління	47
2.3 Аналіз системи управління змінами на підприємстві та оцінка її ефективності...59	
Висновки до розділу 2.....	70
3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРАТ "ОБОЛОНЬ" В УМОВАХ ПОГІРШЕННЯ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ	73
3.1 Обґрунтування напрямів управління змінами на підприємстві та особливостей їх реалізації.....	73
3.2 Економічна оцінка ефективності реалізації запропонованих напрямів управління змінами	93
Висновки до розділу 3.....	103
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107

ВСТУП

У сучасному динамічному бізнес-середовищі управління змінами на підприємстві є важливою стратегічною складовою для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Особливо актуальною вона стає у періоди погіршення кон'юнктури ринку, коли підприємства змушені адаптуватися до нових умов, шукати ефективні шляхи виживання та розвитку.

Система управління змінами є невід'ємною частиною стратегічного управління на підприємстві, яка спрямована на ефективне впровадження та контроль змін з метою досягнення стратегічних цілей. Вона передбачає впровадження структурованих методів та процедур, спрямованих на управління змінами у всіх сферах діяльності підприємства, включаючи організаційну культуру, бізнес-процеси, технології, та людські ресурси.

У контексті українського бізнесу формування системи управління змінами набуває особливої актуальності, з огляду на трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці та ринковому середовищі країни. Уміння ефективно реагувати на зміни, швидко адаптуватися та впроваджувати інновації може виявитися ключовим фактором успіху для підприємств.

Попри широкий інтерес до теми управління змінами, її наукове вивчення ще досить молоде. Серед відомих науковців, які досліджували цю тему, можна відзначити Джона Коттера, Пітера Сенге, Бекхард Р., Андрєєву Т., Левін К., Беляєву Н., Грейнер Л., Мазур І., Гордієнко Л., Мельник Л., Пономаренко В.

Метою даної роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи управління змінами на підприємстві в умовах погіршення кон'юнктури ринку.

Згідно з визначеною метою серед основних **задач** роботи визначено:

- розглянути теоретичні аспекти управління змінами на підприємстві;
- дослідити методи управління змінами на підприємстві;

- здійснити економіко-організаційний аналіз діяльності підприємства ПрАТ “Оболонь”;
- здійснити діагностику дійсної системи управління підприємством, визначити її слабкі та сильні сторони;
- обґрунтувати комплекс заходів з формування системи управління змінами на ПрАТ “Оболонь”
- оцінити ефективність реалізації проекту з формування системи управління змінами.

Об'єктом дослідження є система управління змінами на підприємстві.

Предметом дослідження – теоретичні та методичні аспекти формування системи управління змінами в ПрАТ «Оболонь» в умовах погіршення погіршення кон'юнктури ринку.

Теоретичною основою дослідження послужать праці провідних вчених у галузі управління змінами, а також наукові статті, монографії, наукові посібники, дослідження та звіти українських підприємств.

Базою дослідження є Приватне акціонерне товариство "Оболонь", що юридично зареєстроване за адресою Україна, 04212, місто Київ, Вул. Богатирська, будинок 3.

Методи дослідження. Буде використано комбінацію кількох підходів для отримання комплексного та об'єктивного аналізу системи управління змінами на підприємстві "Оболонь". Серед них:

- Аналіз літературних джерел: огляд та аналіз наукової та практичної літератури з питань управління змінами, стратегічного управління та організаційного розвитку;
- Емпіричні методи: проведення спостережень, інтерв'ю з керівництвом та працівниками підприємства "Оболонь" для збору первинної інформації про поточний стан та проблеми в системі управління змінами;

- Аналіз фінансових та економічних показників: вивчення фінансових звітів та економічних показників підприємства для оцінки впливу змін на фінансовий результат та ефективність діяльності.

Інформаційна базою для даного дослідження є наукові публікації, офіційні статистичні дані Дія, офіційні звітності фінансової та економічної діяльності ПраТ "Оболонь" та Інтернет ресурси.

Практична значущість роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства "Оболонь" для покращення ефективності системи управління змінами та забезпечення стабільності бізнесу в умовах нестабільності ринку. Результати дослідження також можуть бути корисні для інших підприємств, які знаходяться в подібних умовах.

Таким чином, дослідження системи управління змінами на підприємстві "Оболонь" в умовах погіршення кон'юнктури ринку має важливе теоретичне та практичне значення, спрямоване на підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ПОГІРШЕННЯ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ

1.1 Система управління змінами: сутність та особливості

Ще у 500 р. до н.е. Геракліт висловився: «Нічого немає більш постійного, як зміни».

Введення змін у систему управління на підприємстві є не лише необхідним, але й надзвичайно актуальним завданням, особливо в контексті сучасних викликів, з якими стикаються українські компанії. Війна, яка зараз відбувається в Україні, змушує підприємства швидко адаптуватися до нових умов і змінювати свої стратегії, процеси та підходи до управління.

Після Другої світової війни відбулися значні зміни у споживчих перевагах, з'явилися нові технології та ринки. Це змусило компанії адаптуватися до нових соціально-економічних реалій, що стало поштовхом для вивчення організаційних змін як окремого напрямку в управлінській науці [20].

Історичні приклади використання систем управління змінами можуть надати корисний контекст для розуміння того, як ці системи можуть бути ефективними в умовах погіршення кон'юнктури ринку.

Наприклад, Криза 2008 року та автомобільна промисловість. Під час світової фінансової кризи 2008 року багато автомобільних компаній стикалися зі значним зниженням попиту на автомобілі через економічні обмеження та зміни споживчих уподобань. У цих умовах компанії, такі як General Motors та Ford, були змушені швидко адаптуватися до нових умов, зменшуючи витрати, оптимізуючи виробничі процеси та шукаючи нові ринки збуту. Впровадження систем управління змінами

допомогло цим компаніям ефективно реагувати на кризові ситуації, швидко впроваджувати необхідні зміни та залишатися конкурентоспроможними.

Також з появою Інтернету і зростаючою популярністю онлайн-шопінгу, багато традиційних роздрібних магазинів стикалися з викликом адаптації до нових реалій ринку. Компанії, які успішно перетворили свої бізнес-моделі, впровадивши електронну комерцію та інноваційні методи взаємодії з клієнтами, стали лідерами у цьому сегменті. Впровадження систем управління змінами допомогло цим компаніям координувати та керувати процесом змін, від початкового аналізу до впровадження нових стратегій та технологій.

В сучасних умовах мінливої ринкової кон'юнктури, зростаючої конкуренції, законодавчих змін, поширення інновацій та соціального тиску, компанії змушені контролювати та ефективно управляти змінами у їхньому внутрішньому і зовнішньому середовищі [12].

«Якщо ви завжди робите те, що ви весь час робили, ви завжди отримуватиме те, що ви постійно отримували [15]» Невідомий автор.

На думку вчених, таких як І. Адізес та К. Фрайлінгер, стратегічний успіх підприємства залежить від його здатності змінюватися відповідно до вимог зовнішнього середовища та ступеня залучення до інтеграційних процесів [8].

Зміни є не тільки необхідними, але і невід'ємною частиною життєдіяльності будь-якої організації. Вони можуть бути викликані різними факторами, такими як зміни в законодавстві, ринкові тенденції, технологічний прогрес або, як у випадку з Україною, геополітичні конфлікти. У контексті війни, підприємства змушені швидко реагувати на зміни в економічному та політичному середовищі, змінювати стратегії виробництва та постачання, а також змінювати внутрішню організацію для забезпечення безпеки працівників і збереження бізнесу.

Більшість організаційних змін стосуються структури, дизайну, продуктів, технологій або персоналу. Організації, зокрема виробничі, що надають послуги чи

виробляють продукцію, є різновидами соціально-економічних систем, тому також схильні до змін.

Організація – це об'єднання людей, що здійснюють певну діяльність, направлену на досягнення цілі [2].

Основне призначення організації - задовольняти потреби зовнішнього середовища. Успіх визначається досягненням поставлених цілей. Оскільки середовище змінюється, змінюються і вимоги до функціонування організації. Для досягнення успіху організація повинна своєчасно адаптуватися до цих змін. Невідповідність умовам зовнішнього середовища може спричинити руйнівні зміни і навіть ліквідацію організації. Крім зовнішніх факторів, на організацію впливають також внутрішні імпульси розвитку: нові ідеї, проекти, творчість та ініціатива працівників [2].

Дослідження підтверджують, що усе більше компаній у всьому світі усвідомлюють важливість впровадження технологій управління змінами на всіх рівнях своєї діяльності. Це призводить до появи нових ролей управлінців змінами або створення спеціалізованих центрів знань. Менеджери з управління змінами - це кваліфіковані фахівці, які володіють різними методологіями та підходами, і використовують свій інструментарій в залежності від обсягу та складності змін [16].

У 2009 році група експертів з управління змінами з усього світу об'єдналася в Асоціацію професіоналів з управління змінами (АСМР) з метою спільного розвитку найкращих практик та стандартів для цієї галузі. Таким чином, управління змінами стає не лише складовою лідерства, але і розвивається як самостійна професійна сфера [16].

В Україні управління змінами поки що є малодослідженою галуззю управління. Проте, наразі спостерігається збільшення кількості публікацій, що присвячені аналізу змін в підприємницькій діяльності та розробці сучасних методів управління ними, адаптованих до умов вітчизняної економіки [3].

Багато компаній скоротили періоди бізнес-прогнозування та стратегічного планування через нестабільність у бізнес-середовищі. Навіть якщо прогнози на 3-5 років можуть виявитися неточними, більшість погоджується з ідеєю, що середовище змінюється і зміни відбуваються швидше ніж це відбувалося раніше. Цю динаміку зумовлює експоненціальний розвиток технологій, доступність інформації та розширення глобального ринку [9].

Точне прогнозування на довгий період важливо, але майже неможливе через нестабільність. Однак, успішна компанія має мати гнучкий процес управління змінами, який постійно адаптується для підтримки стратегічного бачення та оперативно реагує на зміни в середовищі [9].

У загальному сенсі зміни - це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки. У підприємницькій діяльності термін "зміни" може мати кілька значень. Ним характеризують зовнішні зміни: технологічні, споживчі смаки, конкурентні умови, соціальні, політичні та інші фактори. Цим терміном також позначають внутрішні зміни, які виникають через необхідність адаптуватися підприємства до умов галузі, в якому воно здійснює свою підприємницьку діяльність. З огляду на важливість залучення керівництва, зміни перетворюються на програми трансформації чи реорганізації, ініційовані керівництвом [5].

Управляти змінами - означає переходити від проблемного стану до вирішення проблеми, а ефективне управління змінами - це процес пошуку та вирішення проблем, одне з найскладніших завдань для керівників [6].

На 58-му Конгресі Американського спілки якості Джеймс Харрінгтон представив 5 основних складових організаційної досконалості, що розкривають сутність теоретичних основ управління змінами в організації [2].



Рисунок 1.1 – Складові організаційної досконалості

Джерело: складено автором на основі [2]

Більшість сучасних організацій досі не повністю усвідомлюють необхідність створення комплексних систем управління змінами. Керівництво має чітко розуміти, які саме зміни потрібні організації, і це не просто вдосконалення процесів. Йдеться про переосмислення фундаментальних засад діяльності організації. Це означає, що компанія повинна мати чітке бачення свого стратегічного майбутнього, визначати тенденції змін ключових факторів, що впливають на її діяльність [2].

Мета управління змінами - забезпечити досягнення цілей усіх проектів, максимально ефективно використовувати людський капітал і отримати конкурентні переваги для підприємства в цілому [1].

Основне завдання процесу управління змінами - забезпечення стабільності та прогресу організації. Для досягнення цієї мети менеджерам необхідно розрізняти типи проблем, які вимагають втручання. Розрізняють стандартні, типові та евристичні проблеми [26].

Кожне з визначень таблиці 1.1 надає свій унікальний погляд на управління змінами, підкреслюючи різні аспекти та важливість підходів до нього. Визначення, яке зосереджується на системному підході та акцентує на необхідності координації та контролю змін для досягнення стійких та успішних результатів є найбільш доповненим на мою думку. Таке визначення надає загальне уявлення про управління змінами як процес, що вимагає уваги до різних аспектів організаційної діяльності, включаючи технічні, соціальні та культурні фактори.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття управління змінами відповідно до різних підходів

Визначення	Коментарі
Управління змінами – щоб організація дійсно змінилась, вище керівництво повинно першими на ділі показати свою здатність до змін. В організації повинна діяти система управління змінами, основні завдання якої полягають у: • Виявленні потреби в змінах; • Визначення способів проведення змін; • Реалізація змін [2].	Акцент на ролі вищого керівництва в демонструванні здатності до змін та основних завданнях системи управління змінами.
Управління змінами — це збалансована система управління ресурсами (людськими і технічними), пов'язана зі змінами [10].	Визначає управління змінами як баланс між управлінням людськими та технічними ресурсами.
Управління змінами — це сукупність робіт, які полягають у визначенні і впровадженні нових цінностей, стосунків, норм, стилю поведінки в межах організації, які підтримують нові способи виконання роботи і переборюють протистояння змінам [10]	Наголошує на впровадженні нових цінностей, норм, поведінки для подолання опору змінам.
Управління змінами — це структурний підхід до переведення індивідів, команд та організацій з поточного стану в бажаний майбутній стан [11]	Фокусується на структурному переведенні організації в новий бажаний стан.
Управління змінами являє собою процес, інструменти та методи для управління бізнес-змінами зі сторони людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, і розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці [22].	Підкреслює важливість людського фактору і соціальної інфраструктури у змінах
Управління змінами – координація структурованого періоду переходу від ситуації А до ситуації Б в цілях досягнення стійких змін в межах організації [22].	Акцентує увагу на координації періоду переходу для досягнення стійких змін.
Управління змінами - системний підхід до роботи із змінами, як з точки зору організації так і на індивідуальному рівні; активне вирішення адаптації до змін; як контролювання змін так і їх здійснення [22].	Представляє системний підхід на організаційному та індивідуальному рівнях, включно з адаптацією.

Джерело: складено автором на основі [2, 10, 11, 22]

Стандартні проблеми вирішуються відповідно до встановлених алгоритмів без будь-яких відхилень. Ключову роль у вирішенні стандартних проблем грають виконавці та професійні навички менеджера.

Вирішення типових проблем базується на виборі з великої кількості правил конкретного, єдиного набору для досягнення успіху.

Щодо евристичних проблем, вони вимагають або знаходження, або формулювання правил їх вирішення з подальшим використанням.

Менеджерам організації необхідно своєчасно реагувати на симптоми небезпечного розвитку, щоб запустити управління змінами. Проте вони мають виправляти не симптоми, а фактори та причини, які їх породжують, бо в іншому випадку процес змін стане неефективним [26].

Симптоми: це ознаки або прояви проблем, які можуть бути помічені або виявлені на підприємстві. Наприклад, зниження продуктивності, зростання кількості відмов або змін, конфлікти серед персоналу і т.д.

Фактори: це обставини або умови, які спричиняють або впливають на виникнення проблем або змін на підприємстві. Наприклад, недостатня комунікація, низький рівень мотивації персоналу, зміни на ринку і т.д.

Причини: це кореневі причини, які пояснюють, чому відбуваються певні симптоми або які фактори впливають на ситуацію. Наприклад, недостатнє лідерство, відсутність ресурсів для ефективного управління змінами, несприятливе економічне середовище і т.д.

Отже, на практиці потрібно вміти визначати як симптоми, так і фактори, що породжують проблемні ситуації, а також їх причини. Симптоми лише зовнішні прояви проблем, фактори - події, що їх зумовлюють, а причини - явища, що активізують силу впливу цих факторів (табл. 1.2.) [26].

Таким чином, урахування симптоматики виникнення проблем та коригування факторів і причин їх виникнення оптимізує час реакції організації на потребу у реалізації змін, і, як наслідок, впровадження їх стає менш складним у функціональному та організаційному аспектах [26].

Таблиця 1.2 – Приклади кореляції причин, факторів та симптомів проблемних ситуацій

Функціональна сфера підприємства	Симптом	Фактор	Причина
Виробнича	Зменшення виробничої потужності	Аварія обладнання	Недбале технічне обслуговування
Кадрова	Зростання плинності кадрів	Несприятлива робоча атмосфера	Поганий менеджмент
Маркетингова	Зменшення обсягів продажів	Низькі показники ефективності рекламної кампанії	Вихід нових конкурентів на ринок

Джерело: складено автором на основі [26]

Таким чином, урахування симптоматики виникнення проблем та коригування факторів і причин їх виникнення оптимізує час реакції організації на потребу у реалізації змін, і, як наслідок, впровадження їх стає менш складним у функціональному та організаційному аспектах [26].

Чому це важливо знати менеджеру?

По-перше, розуміння симптомів, факторів і причин проблем допомагає менеджерам аналізувати та розпізнавати складнощі на підприємстві. Це дає можливість реагувати на них вчасно та ефективно, зменшуючи можливі негативні наслідки.

По-друге, це допомагає розробляти та впроваджувати стратегії управління змінами. Розуміння факторів і причин проблем дозволяє розробляти відповідні плани дій для вирішення цих проблем та ефективного управління змінами.

Усе це сприяє покращенню ефективності, забезпеченню стійкого розвитку підприємства та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Проблемні ситуації можуть виникати на всіх етапах життєвого циклу організації. Залежно від глибини проблеми та характеру застосовуваних процедур, процес управління змінами може бути активним або пасивним. У випадку тимчасових

негативних тенденцій активне управління змінами може бути обов'язковим, оскільки організація може повернутися до стійкого стану [26].

Такий підхід до управління змінами, який базується на аналізі симптомів та коригуванні факторів і причин їх виникнення, виявляється ефективним у забезпеченні швидкої та адаптивної реакції організації на потреби в змінах. Це дозволяє не лише швидше виявляти проблеми, а й уникати їхнього повторного виникнення у майбутньому.

Підкреслення важливості аналізу та усунення причин проблем також сприяє покращенню процесу впровадження змін, забезпечуючи більш глибоку та стійку трансформацію в організації. Особливу увагу слід звертати на реагування на негативні тенденції, оскільки активне управління змінами може бути ключовим для запобігання загострення ситуації та забезпечення швидкого відновлення стабільності.

Управління змінами - це безперервний процес коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури та пошуку нових можливостей для відповідності мінливим вимогам і запитам суб'єктів на вітчизняних та зарубіжних ринках. Ситуація на ринку може змінитися дуже швидко, тому надзвичайно важливо опанувати стратегії управління змінами [1].

Сучасні організації, що діють у складному, динамічному та невизначеному середовищі, змушені безперервно змінюватися. Вміння здійснювати ці зміни, перебудовуватися, адаптуватися або змінювати саме середовище є ключовою характеристикою, що забезпечує їх конкурентоспроможність та виживання в довгостроковій перспективі [1].

Формування системи управління змінами в умовах погіршення кон'юктури ринку вимагає від підприємств гнучкості, швидкості та ефективності. Тільки шляхом активного реагування на зміни та ефективного управління ними підприємства зможуть зберегти свою конкурентоспроможність та стійкість у цих складних умовах.

Управління змінами включає планування, організацію і контроль змін у різних сферах діяльності підприємства, таких як стратегія, виробництво, структура і культура [1].

Система управління змінами включає в себе взаємопов'язані елементи, які спрямовані на досягнення цілей змін в умовах існуючої стратегії підприємства [14].

Організація повинна постійно відслідковувати основні компоненти зовнішньої системи (економічні, технологічні, політично-правові, соціально-культурні та фізико-екологічні фактори) і аналізувати свої потреби у змінах [1].

У наукових дослідженнях існує три теорії, які пояснюють причини організаційних змін [1]:

- 1) Ектерналістська теорія вказує на зовнішні чинники, що впливають на організацію і спонукають її до змін. Прихильники цієї теорії стверджують, що без зовнішнього впливу організація залишалася б незмінною;
- 2) Теорія іманентних змін стверджує, що організація перетворюється через свої власні властивості, можливості і ресурси;
- 3) Інтегральна теорія пояснює зміни як результат взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів.

Для забезпечення виживання та прогресу підприємство має адаптуватися до як внутрішніх, так і зовнішніх змін. Колектив підприємства (різні групи працівників) повинен розвиватися, удосконалюватися та адаптуватися до змін, що відбуваються в організації [1].

Зміни можуть впливати на окремих працівників, групи співробітників або на всю структуру підприємства. Чим вищий рівень змін, тим вони складніші і потребують більше часу для реалізації [1].

Різноманіття змін можна розділити за чотирма ключовими характеристиками. По-перше, це джерела виникнення - внутрішні та зовнішні, які впливають на спроможність управління контролювати процес змін. Друга характеристика - цілеспрямованість: зміни можуть бути планованими або непередбачуваними, що

визначає їхній хід та управлінську стратегію. Третя - спрямованість сил, що ініціюють зміни: адаптаційні та розвивальні, які впливають на мету, методи та інструменти управління. І нарешті, четверта характеристика - характер спонукання: примусові та привабливі, що визначає відношення до опору змінам і потребу в методах подолання опору під час управління змінами [3].

Організаційні зміни можуть впливати на різні аспекти діяльності компанії, такі як маркетинг, виробництво, науково-інноваційна сфера, економіка, збут та інші. Ці зміни можна класифікувати за наступними напрямками [2]:

- Зміни у цілях та завданнях діяльності;
- Зміни в технологіях, що застосовуються;
- Зміни в організаційних структурах та управлінських процесах;
- Зміни в організаційній культурі;
- Зміни в персоналі;
- Зміни в ефективності роботи організації;
- Зміни в престижі та репутації організації в бізнес-середовищі та суспільстві.

Таблиця 1.3 – Найпоширеніші види змін

Вид змін	Їхнє значення
Зміни організаційної структури	Тут зміни відбуваються в різноманітних аспектах, таких як склад виробничих та управлінських підрозділів, стратегічне управління, політика, система мотивації, фінансова звітність і бюджетне планування.
Зміна технології та виробництва	Це зміни в процесах виробництва, методиках роботи, устаткуванні, організації праці, включаючи основні навички та знання працівників у компанії.
Зміни у сфері персоналу	розвиток фахової кваліфікації працівників, впровадження нових програм навчання та критеріїв відбору, впровадження нової системи мотивації.

Джерело: складено автором на основі [2]

Існують два основні типи організаційних змін - планові і ситуаційні, що також називають динамічними. Планові зміни - це ті, які виконуються відповідно до заздалегідь розробленого плану і стратегічних цілей організації. Їх проводять з урахуванням зовнішнього середовища (конкурентні умови, економічні та соціальні фактори) та внутрішніх можливостей організації (культура, структура, ресурси). Наприклад, це може бути перегляд стратегії розвитку компанії, впровадження нових технологій або перетворення системи мотивації [2].

Ситуаційні зміни відбуваються у реальному часі як реакція на вже наявні події або на непередбачені зовнішні впливи. Це можуть бути непередбачені кризові ситуації, зміни у законодавстві або стрімке зростання попиту на товари чи послуги компанії [2].

Хоча планові зміни мають свої переваги, такі як можливість підготовки і впровадження за розробленим планом, управлінське мистецтво полягає в тому, як швидко і ефективно вирішувати ситуаційні зміни, реагуючи на нові умови і можливості [2].

В залежності від напрямку проведення змін (знизу-вверх чи зверху-вниз) та стилю керівництва змінами британський вчений С.П. Бейт виділив 4 форми змін[3]:

1. Агресивні зміни;
2. Інструкційні зміни;
3. Корозійні зміни;
4. Миротворчі зміни.

Агресивні зміни виникають, коли потрібні зміни, але існуючі управлінські здібності не дозволяють їх швидко впровадити. Керівники переосмислюють свої ролі, перерозподіляють ресурси та змінюють систему стимулювання швидкими наказами, щоб створити тимчасовий хаос і сприяти впровадженню нової організаційної культури [2].

Інструкційні зміни відбуваються, коли керівництво розуміє необхідність змін і має достатні кваліфікації для їх реалізації. Формується команда змін, яка забезпечує швидке впровадження інновацій [2].

Корозійні зміни починаються з ініціативи нижнього керівництва, яке пропонує вдосконалити процеси в своїй відповідальності. Це може підвищити ефективність компанії, але також може призвести до деградації, якщо процеси не вдасться поліпшити [2].

Миротворчі зміни впроваджуються поступово, з урахуванням особливостей кожного підрозділу з метою запобігання конфліктам і збереження корпоративних цінностей. Це дозволяє врахувати як еволюційний, так і революційний підхід до змін [2].

Отже, зміни є неодмінною частиною як природи, так і соціально-економічних систем. Якісні зміни можуть призводити до еволюційного або революційного розвитку системи. Організації, як складові відкритих соціально-економічних систем, також піддаються змінам. Управління цими змінами може бути і повинно бути здійснене з метою забезпечення їхньої тривалої життєздатності та конкурентоспроможності [2].

Процес управління змінами складається з двох основних функцій [4]:

- прийняття рішення про те, що необхідно зробити;
- реалізація прийнятих рішень.

Під час управління змінами рекомендується керуватися принципами демократії та імперативного підходу. Демократичний підхід використовується при ухваленні рішень щодо впровадження змін, в той час як імперативний підхід активно використовується під час їх практичної реалізації[4].

Управління змінами в сучасній практиці - це не лише визначення шляху від точки А до точки Б. Головне - це створення корпоративної культури та розвиток потенціалу, що сприятиме розвитку організації на новий рівень завдяки активному залученню колективу до розробки прогресивних рішень. Важливо також формувати

командний дух і стимулювати постійне навчання для впровадження нових методів роботи [15].

Українські підприємства, зокрема, в умовах війни та геополітичних конфліктів, повинні бути особливо уважними до управління змінами. Зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі вимагають швидкого та ефективного реагування з боку підприємств, щоб забезпечити їхню стійкість і успішність. Тому формування системи управління змінами є надзвичайно важливим завданням для українських підприємств у сучасних умовах.

1.2 Підходи до управління змінами та методологічні принципи їх реалізації

Управління змінами на підприємстві - це не просто інструмент для впровадження нововведень чи адаптації до змін, але і стратегічна необхідність у сучасному бізнес-середовищі. Особливо це стає актуальним в умовах погіршення кон'юнктури ринку, коли підприємствам доводиться швидко реагувати на зміни у економічному середовищі, змінювати стратегії та підходи до управління для забезпечення стійкості та успішності.

Управління змінами ґрунтується на використанні та взаємодії різних підходів до управління: системного, процесного, поведінкового і ситуаційного [4].

Системний підхід аналізує проблеми в організації, враховуючи їхні складові та взаємозв'язки. Цей підхід передбачає розділення проблемних ситуацій на компоненти для виявлення чинників та причин, що призвели до їх виникнення. Він оцінює альтернативи, уникаючи точно визначених рішень та враховуючи ризики і невизначеність у коротко- та довгостроковій перспективі [4].

Процесний підхід розглядає управління організацією як послідовність взаємопов'язаних операцій. Організаційна діяльність трактується як низка функціональних операцій, які взаємодіють між собою. Функції управління змінами

інтегруються в загальну систему управління через планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль [4].

Ситуаційний підхід відповідає поточним обставинам і спрямований на використання конкретних управлінських прийомів та концепцій для досягнення цілей організації. Він заснований на адаптації методів управління до конкретних ситуацій, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації [4].

Поведінковий підхід акцентує на цілеспрямованих діях щодо мотивації та контролю працівників. Він передбачає застосування управлінських дій щодо планування, моніторингу та оцінки результатів роботи персоналу. Готовність працівників до змін ґрунтується на їхній компетентності та внутрішній єдності [4].

Оптимальна модель впровадження змін на підприємстві складається з шести взаємопов'язаних етапів, які можна розглядати як послідовні кроки у процесі управління змінами (рис. 1.2.)

Етап усвідомлення необхідності змін	На цьому етапі визначається необхідність змін внаслідок тиску зовнішніх або внутрішніх чинників. Існуючі обставини або ризики виникнення тиску у майбутньому ускладнюють ефективне функціонування підприємства.
Етап аналізу та формулювання мети	Тут проводиться аналіз можливих наслідків змін та формулюється основна мета управління змінами. Оцінюються перспективи підприємства, його підрозділів і служб щодо адаптації до нових умов та розвитку.
Етап планування реалізації змін	На даному етапі розробляються конкретні заходи з впровадження змін, формується команда змін, налагоджуються комунікативні зв'язки, ідентифікується опір змін та розробляються механізми подолання цього опору.
Етап моделювання результатів та управлінського рішення	Тут проводиться моделювання можливих результатів змін, аналіз альтернатив та прийняття управлінських рішень на основі цього аналізу.
Етап практичної реалізації та контролю	На цьому етапі відбувається фактичне впровадження запланованих заходів, здійснюється контроль їх виконання щодо вчасності, повноти та ефективності.
Етап закріплення результатів	Завершальний етап передбачає повну адаптацію підприємства до нових умов, що включає закріплення результатів змін та забезпечення незворотності проведених на попередніх етапах дій і заходів.

Рисунок 1.2 – Етапи впровадження змін на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [3]

Розглянемо також принципи управління змінами в організації.

Принципи управління змінами в організації представляють собою набір принципів та стратегій, спрямованих на ефективне впровадження та управління змінами в організаційній діяльності. Основні принципи включають у себе програмно-цільове керівництво, системність, цілісність, правову визначеність, економічність, мотиваційне забезпечення, синергетичну орієнтацію, планованість дій, адекватність, логічну основу, зворотний зв'язок, ієрархічність та конфігуративність [7].

Принцип програмно-цільового керівництва передбачає встановлення чітких цілей та планів змін, їх моніторинг та перетворення, з урахуванням пріоритетів, встановлених для стратегічних та оперативних процесів організації.

Цілісність вимагає, щоб рішення стосувалися всієї організації та сприяли її покращенню.

Системність управління передбачає забезпечення єдності структурних та функціональних елементів системи, а також асиміляцію або нейтралізацію ризиків, що виникають у процесі змін.

Правова визначеність передбачає дотримання зовнішнього та внутрішнього правового поля при ухваленні та реалізації управлінських рішень.

Економічність вимагає, щоб витрати на зміни приносили максимальну економічну ефективність організації.

Мотиваційне забезпечення передбачає підтримку ухвалення та реалізації змін через систему мотивації та відповідні мотиваційні ресурси.

Синергетична орієнтація враховує сумарний ефект впливу різних факторів на діяльність організації.

Планованість дій включає в себе розгляд управління змінами як стратегічного планування розвитку організації та поточного планування її діяльності.

Принцип адекватності передбачає зміну методів управління відповідно до зміни цілей, структурних елементів та середовища.

Принцип логічної основи дозволяє структурувати рішення відповідно до цілей та обирати найефективніший шлях їх досягнення.

Принцип зворотного зв'язку допомагає акумулювати знання та коригувати дії відповідно до змін у середовищі.

Принцип ієрархічності враховує ієрархічну структуру організації та її взаємозв'язок зі змінами.

Принцип конфігуративності вказує на важливість людського фактора та урахування опору до змін у процесі управління ними.

Під час аналізу різних поглядів на визначення управління змінами, стає очевидним, що процес включає кілька ключових складових. Розв'язання проблем є однією з цих складових і виступає особливим типом проблем, які потребують унікальних шаблонів та рішень. Лідерство є необхідною складовою для забезпечення плавного переходу через зміни та мінімізації збитків для підприємства. Інноваційний розвиток включає не лише створення нових ідей, а й підготовку співробітників до майбутніх змін. Досягнення прогресу є ключовим завданням, проте не завжди вдається досягти позитивних результатів. Нарешті, реалізація змін є лише однією частиною процесу, і без підготовки вона може бути невдалою. Важливо враховувати, що успішне управління змінами передбачає комплексний підхід до керування, включаючи всі перераховані аспекти (рис. 1.3.).

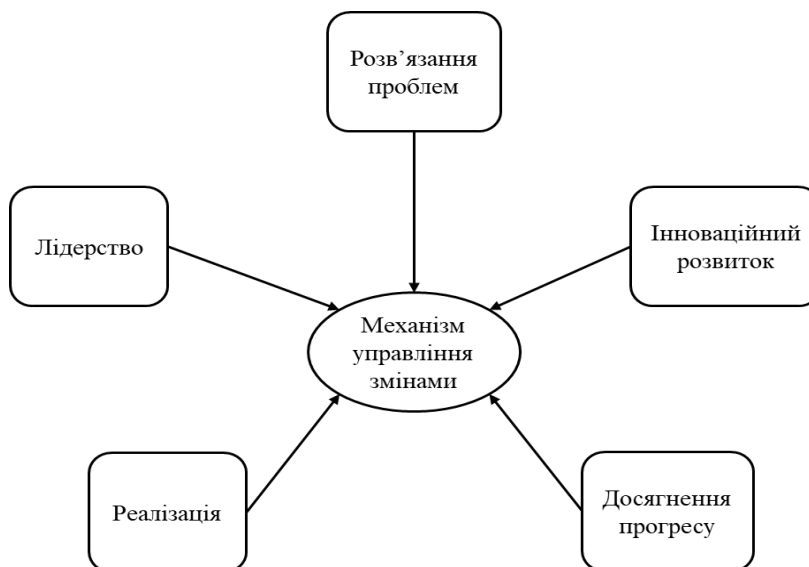


Рисунок 1.3 – Складові організаційних процесів, що впливають на управління змінами Джерело: складено автором на основі [34]

Україна, як країна зі складною економічною ситуацією та постійними змінами в політичному, економічному та соціальному середовищі, потребує ефективних систем управління змінами на підприємствах більше, ніж будь-коли. Крім того, в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на світовому ринку, українські підприємства змушені швидко адаптуватися до нових умов, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Для ефективного управління змінами потрібно дотримуватися кількох ключових умов [3]:

- 1) Забезпечення оптимального темпу змін, який враховує готовність учасників та можливість об'єктів сприйняти їх, а також особливості самої зміни та наявність необхідних ресурсів;
- 2) Створення багаторівневого зв'язку в управлінні змінами: від керівників до виконавців у процесі розробки та реалізації заходів; від виконавців до керівників у процесі оцінки ефективності заходів;
- 3) Попереднє моделювання результатів зміни та оцінка їх відповідності потребам підприємства, його місії та основним цілям роботи, а також аналіз існуючих альтернатив здійснення змін;
- 4) Створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів, що дозволить вчасно та всебічно оцінювати хід процесу змін;
- 5) Забезпечення контролю за виконанням змін, своєчасним здійсненням запланованих заходів та раціональним використанням ресурсів;
- 6) Створення ефективної команди змін, чіткий розподіл завдань між учасниками, а також побудова ефективних комунікаційних зв'язків;
- 7) Виявлення опору змінам у колективі, його подолання та мотивація учасників процесу.

У науковій літературі виділяють активне і пасивне управління змінами (табл. 1.4.).

Прогресивнішим підходом є активне керівництво змінами, яке передбачає розробку заходів ще до зовнішніх змін. Цей процес починається із впровадження

нововведень, що часто спричиняє опір. Тому, якщо управління має достатньо часу, його можна використати для зниження опору, модифікуючи неформальні аспекти організаційної культури через навчання персоналу та впровадження нової системи цінностей. Після цього можна перейти до формування нової системи та структури управління. Варто відзначити, що в практиці може використовуватися змішаний підхід до управління змінами, який поєднує риси як активного, так і пасивного управління [13].

Таблиця 1.4 – Ознаки пасивного та активного управління змінами

Ознаки пасивного управління змінами	Ознаки активного управління змінами
Заходи у відповідь – реакція на зовнішні зміни.	Розробка заходів у відповідь до початку зовнішніх змін.
Для оцінки причини виниклих відхилень потрібен час.	Характерний багатоваріантний пошук заходів.
Спочатку причини відхилень інтерпретуються відповідно до минулого досвіду.	Проектні роботи з пошуку варіантів заходів у відповідь є максимально запаралеленими.
Пошук нових методів починається тільки після відсутності ефекту від вже використаних.	Значне зростання організаційного опору нововведенням і витрат на його подолання
Високий ризик не використати нові можливості, що відкриваються зовнішнім середовищем, яке змінюється.	Вибір заходів у відповідь здійснюється з величезної кількості розроблених альтернатив

Джерело: складено автором на основі [13]

Впровадження нововведень на підприємстві часто супроводжується опором соціально-психологічного характеру. Ця реакція базується на консервативності персоналу, їх бажанні зберегти стабільність, а також на відмові від змін з-за пасивності, страху втрат або втрати віри у можливість покращень. Опір нововведенням і потреба в його подоланні стають однією з найважливіших проблем при здійсненні змін. Саме цей опір перетворив управління змінами на ключову галузь у сфері управління. Як реакція на зміни, опір не завжди розглядається відразу як негативне явище, оскільки він може стимулювати аналіз доводів опонентів, ідентифікацію ризиків та слабких сторін проекту, а також оцінку альтернатив та внесення коректив у систему управління змінами. Важливо зазначити, що

співробітники підприємства частіше проявляють опір тим змінам, які безпосередньо стосуються їх роботи та їхнього місця в колективі. Зміни в середовищі, які не впливають на їхню роботу або статус, зазвичай приймаються співробітниками більш лояльно і рідко спричиняють опір, що є важливим управлінським аспектом при змінах [3].

Для ефективної боротьби з опором змінам на підприємстві менеджеру важливо розуміти причини виникнення даного опору.

Причини опору змінам можна класифікувати за декількома категоріями [26]:

1. Економічні фактори включають можливість втрати доходу або його джерел через перспективу втрати робочого місця, скорочення робочого дня, неоплачену інтенсифікацію професійної діяльності, а також позбавлення пільг і привілеїв;
2. Організаційні аспекти пов'язані з небажанням працівників змінювати існуючі організаційні умови чи наявні неформальні комунікації в організації;
3. Особистісні причини включають психологічні особливості працівників, такі як стереотипи, інертність та страх перед невідомим. Опір змінам окремого працівника часто базується на страху власної некомпетентності у нових умовах або необхідності брати на себе нові обов'язки;
4. Соціально-політичні причини пов'язані з відсутністю переконання у працівників у необхідності проведення змін.

Якщо менеджери стикаються з опором змінам у своїх працівників, вони мають ретельно визначити фактори і причини їх виникнення у кожній із груп працівників, які виявляють опір, на підставі існуючих симптомів.

Для керування змінами використовуються декілька відомих теорій і методів, які є ефективними для управління змінами у окремих співробітників, команд та організацій в цілому (рис. 1.4.).

Модель ADKAR

- Ця модель добре описує управління змінами індивідуальної складової особистісних змін. Суть цієї моделі полягає в тому, що зміни в мотивації і поведінці співробітника відбувається за кілька фаз.

Методологія AIM

- Вона застосовується для управління змінами всіх складових: індивідуальної, колективної, організаційної. Методологія містить десять основних кроків, які дозволяють ефективно управляти процесом змін. Ці десять кроків укладаються в три етапи проведення змін - етап планування, етап застосування і етап моніторингу досягнутих результатів.

Модель управління змінами Бекхарда і Харріса

- Відповідно до цієї моделі успішне проведення змін можливо в тому випадку, якщо набір факторів, що підштовхують людину до змін, буде сильніше опору цим змінам. До факторів, що підштовхує людину до особистісних змін, відносяться незадоволеність, бажаність (бажання отримати щось) і практичність (необхідність в отриманні бажаного).

Модель переходу Вільяма Бріджа

- Суть моделі полягає в тому, що в ході управління змінами, людина повинна перейти на новий спосіб роботи, а не змінити існуючий. Різниця полягає в поняттях «зміна» і «перехід». Зміни - це те, що відбувається з людьми, навіть якщо вони з ними не згодні. Перехід відбувається в свідомості людини. Він внутрішньо погоджується і приймає зміни.

Модель змін Джона Коттера

- Ця модель являє собою набір з восьми послідовних кроків з проведення змін. Вона досить проста для розуміння і може застосовуватися для управління змінами в організаціях будь-якого типу і розміру.

Модель Кублер-Росса

- Відповідно до цієї моделі, існує чотири етапи змін в поведінці людей. На першому етапі співробітники негативно реагують на будь-які зміни, далі у людей виникають побоювання від наслідків змін. На третьому етапі починається процес адаптації співробітників до змін, а четвертий етап характеризується прийняттям змін і активною роботою співробітників в нових умовах.

Модель Курта Левіна

- В основі моделі лежать три фази проведення змін. Перша фаза, це так звана фаза «розморожування»(зниження опору змінам з боку людини). Друга фаза - «проведення змін» (залучення людини в процес змін). На третій фазі («заморожування») здійснюється підтримка проведених змін.

Рисунок 1.4 – Найвідоміші методології управління змінами

Джерело: складено автором на основі [35]

Розглянемо 2 моделі управління змінами такі як модель ADKAR та 8-ми крокова модель управління змінами Коттера.

Модель змін ADKAR є відомим та широко використовуваним інструментом, спрямованим на аналіз змін та полегшення їх реалізації шляхом зменшення опору у команді. Слово «ADKAR» є аббревіатурою з п'яти результатів, яких людина повинна досягти, щоб зміна вважалася успішною: усвідомлення (Awareness), бажання (Desire), знання (Knowledge), здібності та підкріплення (Ability and Reinforcement) (рис.1.5.) [25].

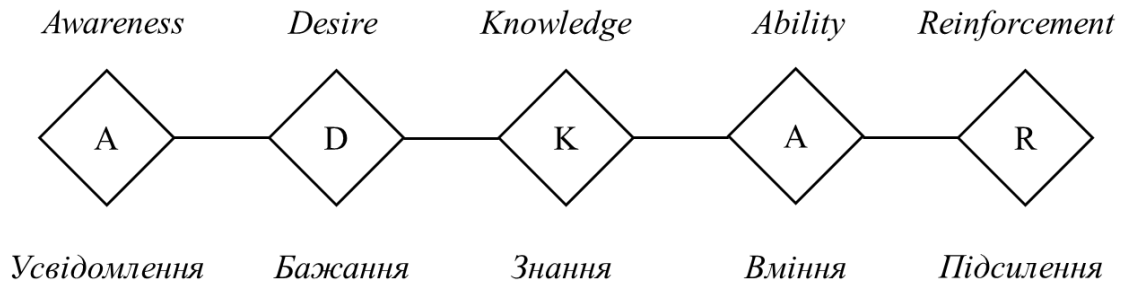


Рисунок 1.5 – Модель ADKAR

Джерело: складено автором на основі [23]

Усвідомлення. Етап усвідомлення, притаманний багатьом моделям змін, можна вважати загальноприйнятим. Це вимагає багаторівневої комунікації та різноманітних форм подачі інформації, створюючи цілісне бачення щодо необхідності змін у організації [23].

Бажання. Після того, як усвідомлення наявне, необхідно спонукати людей до бажання підтримувати чи впроваджувати зміни. Залучення осіб, які найбільше відчують вплив змін, важливо, але навіть якщо це неможливо, необхідно показати особисту вигоду від змін. Люди за своєю природою егоїстичні, тому важливо демонструвати, як зміни полегшать їхнє життя чи допоможуть досягти особистих цілей [23].

Знання. Коли усвідомлення і бажання присутні, необхідно надати людям знання, необхідне для впровадження змін. Без цього усвідомлення та бажання будуть марними [23].

Вміння. Якщо є усвідомлення, бажання та знання, люди потребують нових навичок для впровадження змін. Це може включати навчальні програми, тренінги та інші форми підготовки, щоб особи могли ефективно впроваджувати зміни у практиці [23].

Підсилення. Нарешті, для сталості змін потрібна підтримка та підсилення. Це означає постійний моніторинг, надання підтримки та визнання успіхів [23].

Перейдемо до розгляду наступної моделі управління змінами.

Модель змін Коттера характеризується як підхід "зверху вниз" до управління змінами, де концепції та плани змін виникають на вищих рівнях управління і потім передаються на рівні відділів та персоналу для впровадження [24].

Модель складається з восьми етапів [24]:

Крок 1. Переконайте в необхідності змін.

Перша і головна перешкода – інертність персоналу. Якщо працівники задоволені статусом-кво, їх важко переконати. Для розуміння потрібні навички управління.

Крок 2. Сформууйте групи змін.

Група має бути сформована на початкових етапах змін. Виявіть лояльних співробітників з умінням бачити майбутнє.

Крок 3. Проясніть перспективи та розробіть стратегію.

Це важливо для швидкого прийняття рішень і підвищення робочої ефективності.

Крок 4. Популяризуйте оновлене бачення.

Використовуйте прості та яскраві образи, повторюйте ідеї, стимулюйте діалог.

Крок 5. Стимулюйте участь працівників у процесі змін.

Реорганізуйте структури компанії, навчіть персонал, стимулюйте керівників.

Крок 6. Покажіть швидкі перемоги.

Демонструйте навіть невеликі успіхи, щоб зміцнити віру у зміни.

Крок 7. Закріпіть та розширте зміни.

Зміни повинні охоплювати всю систему, і розгортатися поступово.

Крок 8. Запровадьте та вкореніть перетворення у корпоративну культуру.

Формалізуйте норми поведінки та взаємозв'язок досягнень з винагородами.

Кожна зміна може розглядатися як унікальна пропозиція, яку потрібно ефективно представити: зацікавити аудиторію, збудувати відчуття приналежності і лояльності до неї серед так званих "клієнтів", які в даному випадку будуть співробітниками підприємства.

Багато наукових досліджень було проведено щодо реакції людей на зміни, що призвело до виникнення численних теорій та моделей, спрямованих на успішне

планування змінних процесів. Більшість осіб реагує на стрес та тривогу, пов'язану зі змінами, намагаючись зберегти відчуття контролю над своїм життям. Це відчуття зберігається, коли люди вірять у свою здатність зрозуміти те, що трапиться, і вплинути на ці події [9].

Опір організаційним змінам представляє собою реакцію персоналу на перетворення, спрямовану на спростування, затримку або відхід від нововведень. Джерелами організаційного опору можуть бути як зовнішні фактори, так і внутрішні чинники, що включають у себе учасників колективу. Характер опору може виявлятися у формі пасивного (прихованого) або активного (відкритого) опору змінам. При прихованому опорі, який може тривати протягом тривалого періоду, ймовірність неуспіху стратегічних планів та досягнення поставлених цілей на підприємстві значно вища, ніж при активному протистоянні. Один з необхідних кроків для подолання подібних суперечностей і запобігання внутрішньої організаційної конфліктності - це своєчасне виявлення причин опору. Це сприяє розробці комплексу заходів щодо адаптації персоналу до новацій, мотивації та спонукання працівників до активного прийняття змін. Активний опір може включати: критику нововведень, висловлення протесту; бойкот процесу змін. Пасивна відмова від новацій може виявлятися у виконанні роботи за старими методами; збільшенні термінів виконання завдань, зниженні темпу роботи; впливу на погіршення атмосфери в колективі, спровокованого конфліктами; звільненні працівників [1].

Можна виділити три групи причин опору організаційним змінам: технічні, культурні та політичні [1].

Технічні причини. Ця група включає проблеми з організацією комунікацій та розподілом ресурсів в організації. Наприклад, відсутність або недостатність ресурсів для впровадження нововведень може виникнути через недооцінку керівництвом потреби у ресурсах або невірне розподілення бюджету. Це може спричинити опір, оскільки менеджери нижчого рівня можуть усвідомити обмеженість ресурсів і

побоюватися, що нововведення можуть вимагати більшого зусилля, ніж може бути надано [1].

Культурологічні причини. Ці причини пов'язані з впливом традицій, цінностей та соціальних норм на реакцію на зміни. Наприклад, впровадження нових процесів або методів роботи може порушити звичну робочу культуру і призвести до опору з боку працівників [1].

Політичні причини. Вони виникають у зв'язку з перерозподілом влади та авторитету всередині організації. Наприклад, якщо нові зміни призводять до перегляду структури влади або впливають на розподіл відповідальності, це може спровокувати опір з боку тих, хто боїться втратити свій статус або вплив [1].

Зазначена класифікація підкреслює, що опір змінам може виникати не лише серед вищих керівних посад, а й серед працівників.

Існують різні підходи до подолання опору змінам, запропоновані Джоном Коттером у 1979 році.

Перший метод, який запропоновано Джоном Коттером, - це інформування та навчання працівників перед впровадженням стратегічних змін. Це дозволяє працівникам краще розуміти необхідність та логіку майбутніх змін. Інформування може включати дискусії, семінари та звіти, що сприяють активному обміну думками та інформацією [1].

Другий підхід полягає у залученні працівників до участі в проєкті змін. Це відбувається на етапі планування, де їхні думки та ідеї враховуються. Такий підхід сприяє пошуку спільних рішень та підтримує відкритий діалог між менеджментом та персоналом [1].

Третій метод - стимулювання та підтримка працівників. Це включає надання часу для навчання новим навичкам, можливість висловити свої страхи та отримати підтримку від колег. Цей підхід особливо ефективний, коли опір зумовлений страхом або невпевненістю [1].

Четвертий метод - переговори та угоди з супротивниками змін. Це може включати компроміси та пошук спільних рішень для зменшення опору. Проте, цей підхід може бути складним і вимагати значних зусиль [1].

П'ятий підхід - маніпуляція та кооптація - використовується для залучення підтримки шляхом надання переваг окремим особам або групам. Це може включати надання певних ролей або вигод для певних працівників або лідерів груп [1].

Нарешті, шостий метод - використання примусу - може бути застосований у випадках, коли інші підходи не допомагають подолати опір. Проте варто пам'ятати, що це може призвести до негативних наслідків та втрати довіри серед працівників [1].

Таким чином, різноманітні підходи до подолання опору змінам дозволяють менеджерам знаходити ефективні рішення в різних ситуаціях.

Загалом, управління змінами стає ключовим фактором для забезпечення стійкості та успішності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. В умовах погіршення кон'юктури ринку це стає ще більш важливим, і підприємства, які зможуть ефективно впроваджувати зміни, матимуть перевагу перед конкурентами. Українські підприємства не виняток, і вони мають всі підстави розвивати та вдосконалювати свої системи управління змінами для досягнення успіху в умовах відвертої конкуренції та економічних викликів.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного теоретичного дослідження системи управління змінами на підприємстві можна зробити наступні висновки.

Управління змінами є невід'ємною складовою ефективного менеджменту сучасного підприємства, яке функціонує в умовах високої турбулентності та невизначеності зовнішнього середовища. Історичні приклади успішного використання систем управління змінами демонструють їх критичну важливість для забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій у довгостроковій перспективі.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття "управління змінами" та "система управління змінами". Загалом, управління змінами можна трактувати як структурований процес підготовки, ініціювання, планування, реалізації, моніторингу та закріплення цілеспрямованих організаційних змін з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Відповідно, система управління змінами являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів (методологій, процесів, інструментів, практик тощо), які забезпечують ефективне здійснення цього процесу на постійній основі.

Дослідження продемонструвало, що впровадження ефективної системи управління змінами є критично важливим для будь-якого підприємства незалежно від його розміру, галузевої приналежності чи стадії життєвого циклу. В умовах прискорення технологічних інновацій, зростання конкуренції, зміни споживчих вподобань та інших викликів сучасного бізнес-середовища, здатність організації успішно ініціювати, реалізовувати та адаптуватися до змін стає ключовою компетенцією та джерелом конкурентних переваг.

Аналіз симптомів, факторів та причин проблем, що викликають необхідність змін, дозволив виділити низку ключових тригерів змін на підприємстві. До них відносяться зміни в технологіях, зміни в конкурентному середовищі, зміни в регуляторному полі, зміни в соціокультурних трендах, зміни в глобальній економіці, а також внутрішні причини, такі як зниження ефективності діяльності, застарілі бізнес-процеси, брак інновацій, конфлікти тощо. Своєчасна ідентифікація цих сигналів та глибинне розуміння їх впливу на організацію є важливою передумовою для проактивного ініціювання необхідних змін.

Розуміння специфіки кожного виду змін є важливим для вибору адекватних методів та інструментів управління ними. Зокрема, масштабні стратегічні зміни потребують іншого підходу, ніж локальні операційні вдосконалення; планові зміни вимагають відмінних компетенцій в порівнянні з ситуативними трансформаціями тощо.

Окрему увагу в дослідженні приділено феномену опору змінам з боку персоналу як одному з ключових бар'єрів на шляху успішної реалізації організаційних трансформацій. Проаналізовано різні причини виникнення опору (страх невизначеності, загроза статусу чи компетенціям, брак довіри тощо), а також методи його подолання (ефективні комунікації, залучення працівників, навчання та підтримка, стимулювання тощо). Наголошено на важливості проактивного управління опором змінам на всіх етапах їх впровадження.

Нарешті, в роботі розглянуто різні методики та моделі впровадження організаційних змін, які пропонуються в науковій літературі та практиці менеджменту. Зокрема, проаналізовано модель Курта Левіна, модель ADKAR, модель Джона Коттера та інші. Кожна з цих моделей пропонує певну концептуальну рамку та набір практичних інструментів для ефективного управління процесом змін на його різних етапах – від усвідомлення необхідності змін до їх повного закріплення в організаційній культурі та практиці. Вибір конкретної моделі має ґрунтуватися на специфіці організаційного контексту, характері та масштабі запланованих змін.

Підсумовуючи, слід зазначити, що формування ефективної системи управління змінами є комплексним та багатоаспектним завданням, яке вимагає від менеджменту підприємства стратегічного мислення, лідерських компетенцій, глибокого розуміння організаційної динаміки, а також володіння сучасними методами та інструментами change-менеджменту.

Проведене теоретичне дослідження закладає міцну концептуальну основу для подальшого вивчення практичних аспектів побудови та функціонування системи управління змінами на прикладі ПрАТ "Оболонь". Застосування розглянутих підходів, моделей та методик до аналізу та вдосконалення change-менеджменту в реальній бізнес-організації дозволить сформулювати конкретні рекомендації щодо підвищення її адаптивності, ефективності та конкурентоспроможності в умовах невизначеності та динаміки сучасного бізнес-середовища.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕДУМОВ УПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ПРАТ«ОБОЛОНЬ В УМОВАХ ПОГІРШЕННЯ КОН'ЮНКТУРИ РИНКУ

2.1 Дослідження тенденцій розвитку підприємства та середовища його діяльності

Ринок пива та газованих напоїв в Україні – це динамічна галузь, яка постійно розвивається і привертає увагу споживачів. Україна відома своєю багатою пивоварною традицією, яка налічує сотні різних марок та смаків пива.

У цьому контексті компанія "Оболонь" займає важливе місце на ринку. "Оболонь" є однією з найбільших пивоварних компаній в Україні, заснованою в 1980 році. Завдяки високій якості продукції та стратегічному маркетингу, вони змогли завоювати довіру споживачів і стати лідером на ринку.

Корпорація "Оболонь" є одним з провідних гравців на українському ринку пива, пропонуючи споживачам широку палітру різноманітних сортів пива - від традиційних, перевірених часом рецептур до сміливих та інноваційних експериментальних напоїв. Компанія тримає руку на пульсі динамічних змін у вподобаннях своїх клієнтів та трендах галузі, невпинно інвестуючи у модернізацію виробничих процесів та пошук нових, покращених інгредієнтів задля досягнення найвищих стандартів якості своєї продукції.

Окрім знаменитого пива, асортимент "Оболоні" включає також і великий вибір газованих напоїв, що дозволяє компанії охопити ширше коло споживачів та впевнено закріпитися в сегменті безалкогольних напоїв на ринку України.

Гармонійно поєднуючи багаторічний досвід та відданість класичним рецептам з використанням передових технологій та глибоким розумінням потреб і бажань сучасних споживачів, "Оболонь" впевнено крокує шляхом сталого розвитку та

зміцнення своїх лідерських позицій серед виробників пива та газованих напоїв в Україні.

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) "Оболонь" є визнаним лідером у виробництві напоїв в Україні. Заснована у 1980 році, компанія швидко розвивалася та розширювала асортимент продукції [27].

1999 року ТМ "Живчик" виходить на український ринок, що дає початок розвитку безалкогольних соковмісних напоїв. Уже в 2002 році підприємство впроваджує проєкт з переробки пластику, зокрема пляшок від їхніх напоїв [28].

У 2010 році вона відзначила своє 30-річчя, встановивши новий рекорд України з найчисельнішого пивного тосту. За роки свого існування "Оболонь" розширила свою географію діяльності, встановивши партнерські відносини з такими компаніями, як Molson Coors Brewing Company [29].

У 2011 році "Оболонь" змінила форму власності на публічне акціонерне товариство (ПАТ) і розширила свої можливості завдяки комерційній співпраці з Molson Coors Brewing Company. Компанія вивела на ринок легендарне пиво "Carling" та розширила асортимент своїх продуктів. У 2012 році "Оболонь" продовжила розширювати асортиментну лінійку, представивши нові сорти пива та безалкогольні напої [29].

У 2013 році "Оболонь" вийшла на ринок снеків під власною торговою маркою "Оболонські". Крім того, компанія продовжила розширювати свою продукцію, представивши нові сорти пива, безалкогольні напої та бірмікси. У 2014 році "Оболонь" відзначилася у боротьбі з екологічними проблемами та досягненням високих показників переробки відходів. Компанія також представила нові сорти пива та перезапустила легендарний бренд "2000" [29].

У 2015 році "Оболонь" продовжила розширювати свою продукцію, випустивши нові сорти мінеральних вод, безалкогольні напої та снеки. Крім того, компанія представила нові сорти пива та розпочала виробництво крафтових лимонадів. У 2016

році "Оболонь" приєдналася до Меморандуму про профілактику продажу пива неповнолітнім та продовжила розширювати свою лінійку продукції [29].

У 2017 році "Оболонь" змінила форму власності на приватне акціонерне товариство (ПрАТ) і випустила новий сорт пива "Оболонь Солодове". У 2018 році компанія представила нові сорти пива, редизайн торгових марок та випустила новий бренд енергетичних напоїв [29].

У 2019 році "Оболонь" відсвяткувала 20-річчя ТМ "Живчик" та продовжила розширювати свій асортимент, випустивши нові сорти пива, безалкогольні напої та сидр. У 2020 році компанія відсвяткувала 40-річчя свого існування та продовжила розвивати інноваційні напрямки у виробництві напоїв [30].

Представимо основну інформацію про підприємство у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна інформація щодо ПрАТ "Оболонь"

Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОБОЛОНЬ
Скорочена назва	ПРАТ "ОБОЛОНЬ"
Код ЄДРПОУ	05391057
Дата реєстрації	29.06.1993
Розмір статутного капіталу	32 512 700,00 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство

Джерело: складено автором на основі [37]

Основний вид діяльності підприємства відповідає КВЕДу 11.05 Виробництво пива [37].

ПрАТ "Оболонь" та його керівництво має чітку громадянську позицію щодо повномасштабного вторгнення росії в Україну. На своєму офіційному сайті підприємство опублікувало звернення, в якому заявило про засудження військової агресії та припинення будь-якої співпраці. Також "Оболонь" допомагає в забезпеченні питною водою військових, прифронтових та деокупованих території, станом на кінець 2022 року підприємство передало на такі потреби 3 мільйони літрів питної води [32].

Тільки для жителів Херсонщини після підриву Каховської ГЕС "Оболонь" передала жителям цього регіону 200 тон води [33].

Продуктову лінійку підприємства можна поділити на наступні категорії [31]:

- Пиво;
- Безалкогольні напої;
- Сидр;
- Слабоалкогольні напої;
- Мінеральна та питна вода;
- Аграрна продукція.

Представимо портфель брендів у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Портфель брендів ПрАТ "Оболонь"

Категорія продукції	Приклади брендів
Пиво	Оболонь, О, Охтирське, Десант, Рідний Шубін, Марочне 1913, Дівчина з півдня, Nike, BeerMix, Carling, Zibert, Zlata Praha, HardMix, Keten Brug, Pubster, GoldenCastle Export, Germanarich, Piwny kubek
Безалкогольні напої	Живчик, Квас "Старокиївський", Живчик Leemon, Lemonissimo Lemonata, Лимонад, Сітро, Кола, Живчик Orange, HARRIDAN, Jett
Сидр	Sidro Villa Bianca, Ciber
Слабоалкогольні напої	Ром Кола, Бренді Кола, Джин тонік, DZEN, Bronx, Hard Seltzer
Мінеральна та питна вода	Оболонська, Прозора, Збручанська 77, Охтирська, Аквабаланс
Аграрна продукція	Солод, Дробина, Відходи ячмінні, Паростки солодові

Джерело: складено автором на основі [31]



Рисунок 2.1 – Найпопулярніші торгові марки ПрАТ "Оболонь"

Джерело: [36]

Структуру продуктового портфелю ПрАТ "Оболонь" можна представити у вигляді рисунку 2.2.

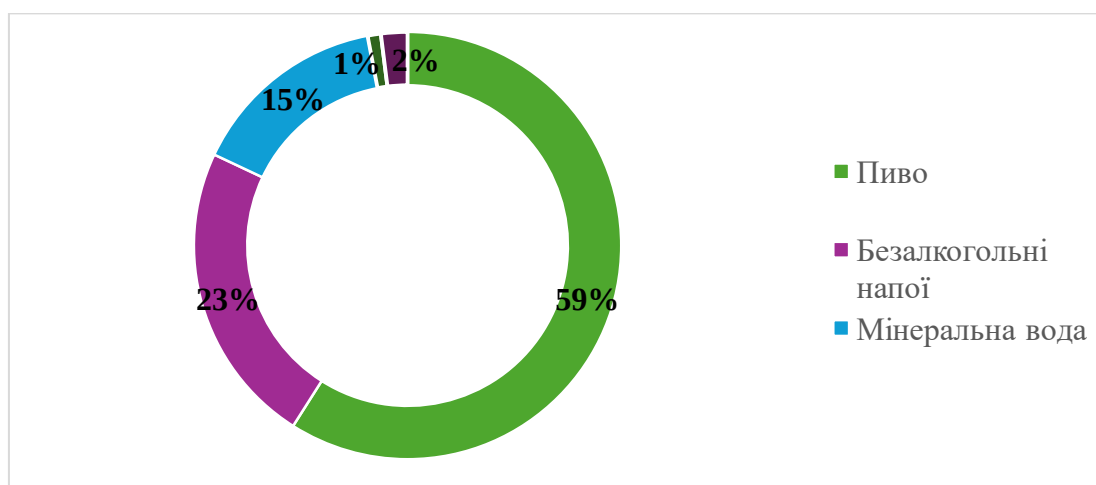


Рисунок 2.2 – Структура продуктового портфелю ПрАТ "Оболонь"

Джерело: складено автором на основі [31]

Для розуміння позиції підприємства на ринку важливо дослідити тенденції самого ринку, де ПрАТ "Оболонь" проводить свою комерційну діяльність.

Майже половина (50,5%) українців час від часу п'є пиво, йдеться в дослідженні Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ). В середньому кожен дорослий житель України вживає пиво 27 днів на рік, 750 мл за раз [38].

Попри поширену думку про зростання споживання алкоголю в часи війни, дані ВООЗ демонструють протилежний тренд – 21,5% українців з початку повномасштабної війни стали пити менше, 6,8% взагалі перестали його вживати, і лише 5,5% почали пити частіше [38].

Згідно з дослідженнями асоціації "Укрпиво" виробництво пива в Україні відновлюється, проте ці показники ще не досягли довоєнного рівня (рис. 2.3.).

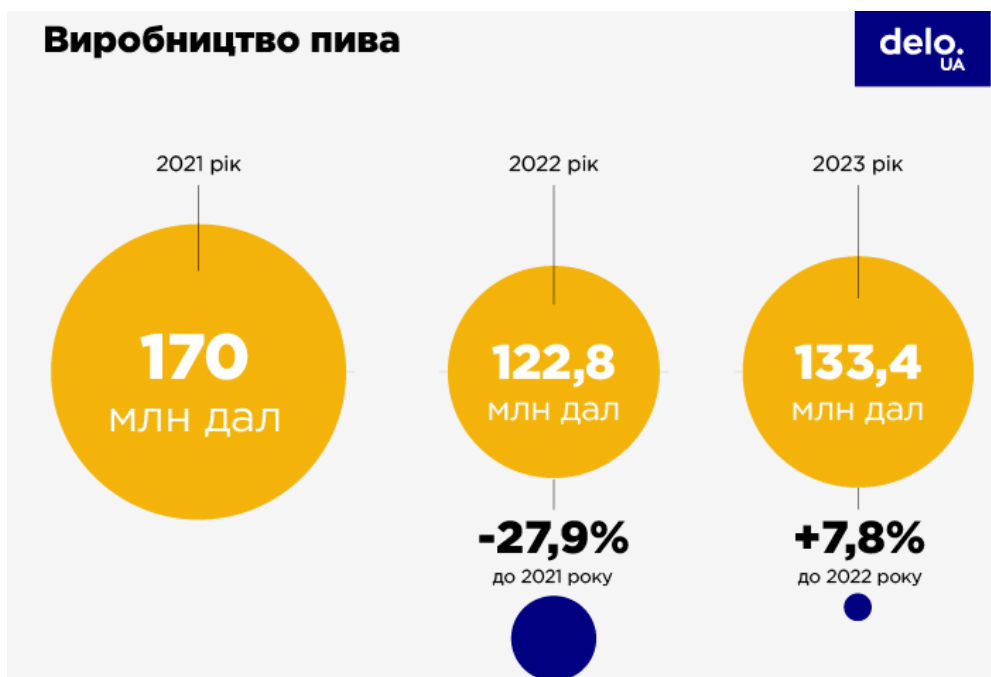


Рисунок 2.3 – Виробництво пива в Україні 2021 – 2023 рр

Джерело: [38]

Українська пивоварна галузь має значний потенціал розвитку, уточнює директор з комерційного розвитку Carlsberg Ukraine Роман Верховод. Росту є куди, і необхідні виробничі потужності є в наявності, адже з 2007 року виробництво пива в Україні скоротилося більш ніж вдвічі, з 316 млн дал до поточних 133 млн дал [38].

Відбувається і перерозподіл пивного ринку на користь невеликих регіональних пивоварень. На початку повномасштабної війни локальні виробники “закрили” потреби внутрішнього ринку, поки ключові гравці відновлювали виробництво на своїх заводах. Через це за останні два роки частина українців почала споживати пиво регіональних брендів на постійній основі [38].

Повномасштабне вторгнення безперечно має серйозний вплив на галузь пивоваріння та газованих напоїв в Україні. Можна виділити деякі з основних аспектів впливу конфлікту на цю галузь:

1. Споживчий попит та виробництво: обстріли та нестабільна ситуація призвели до зменшення споживчого попиту на пиво та газовані напої через

економічну нестабільність та зменшення купівельної спроможності населення. Виробництво також зазнало перешкод через втрати персоналу, пошкодження інфраструктури та складнощі з логістикою.

2. Експорт та імпорт: закриття кордонів та складнощі з логістикою значно ускладнили експорт та імпорт сировини, устаткування та готової продукції для пивоварних компаній. Це призвело до збільшення вартості виробництва та зниження конкурентоспроможності на міжнародному ринку.
3. Безпека працівників та інфраструктури: війна створила загрозу для безпеки працівників пивоварних підприємств, а також призвела до пошкодження виробничих приміщень та інфраструктури.
4. Регулятивне середовище: повномасштабне вторгнення спричинило зміни в регулятивному середовищі, такі як введення нових обмежень або податкових ставок, що вплинули на діяльність пивоварних компаній.

У цьому контексті компанія "Оболонь" та інші пивоварні підприємства були змушені шукати стратегії для протидії впливу війни, такі як диверсифікація ринків, оптимізація логістичних процесів та збільшення внутрішнього контролю над виробництвом і постачанням.

Потенціал відновлення виробництва пива в Україні зменшується через суворі регуляторні обмеження. З початку липня 2015 року пиво було віднесене до категорії міцних алкогольних напоїв. Вдосконалення рекламного законодавства та створення справедливої та передбачуваної акцизної політики збільшило б інвестиції в галузь та сприяти гармонізації законодавства з правилами ЄС.

Після повномасштабного вторгнення експорт пивних виробів зменшився сильніше ніж внутрішнє виробництво, хоча імпорт повернувся на довоєнні показники (табл.2.3.).

Таблиця 2.3 – Показники імпорту та експорт пива 2021 – 2024 рр

Рік	Імпорт, млн дол	Відношення до попереднього періоду, %	Експорт, млн дол	Відношення до попереднього періоду, %
2021	71,7	-	42,4	-
2022	55,1	-23	17,9	-58
2023	71,3	+23	24,4	+36
2024	8,1		1,45	

Джерело: складено автором на основі [38, 39]

Зростаюча увага до здорового способу життя та зменшення споживання алкоголю може вплинути на споживчу поведінку на ринку пива. Це може спонукати компанії до розробки нових продуктів, таких як безалкогольні та низькокалорійні варіанти пива та газованих напоїв.

Галузь пивоваріння в Україні є досить конкурентною, з багатьма виробниками, які пропонують широкий асортимент продукції. Помітний вплив на ринок мають як великі міжнародні бренди, так і місцеві виробники, що спеціалізуються на регіональних та ремісничих пивах.

Якщо говорити про структуру ринку, то можна виділити наступних конкурентів [40]:

- Об'єднані «SAN InBev Ukraine» та «Efes Ukraine» (ТМ «Чернігівське», «Bud», «Янтар», «Рогань», «Stella Artois», «Staropramen»). АВ InBev є одним з найбільших гравців на українському ринку, а їх власне підприємство в Україні, Sun InBev Ukraine, виробляє такі відомі бренди, як "Heineken", "Desperados" та "Zolotaya Bochka";
- Carlsberg Ukraine (ТМ «Львівське», «Славутич», «Арсенал», «Tuborg», «Carlsberg»). Carlsberg Group також має значну присутність на українському ринку через свої марки;
- Оболонь (ТМ «Оболонь», «Hike», «Carling», «Zibert», «Zlata Praha», «Жигулівське»). Оболонь залишається одним з провідних українських

виробників пива та газованих напоїв, конкуруючи з іншими компаніями незважаючи на їхні власницькі зв'язки;

- Перша приватна броварня(«Галицька корона», «Жигулі Барне», «Закарпатське», Stare Misto та ін).

Виробництво низькоміцних напоїв в компанії «Оболонь» зменшується в останній період. Бренди компанії у цій сфері менше відомі та менше впізнавані серед споживачів. У сегменті мінеральних вод корпорація «Оболонь» займає одне з провідних місць, маючи два ключових бренди - «Оболонську» і «Прозору», та здійснює виробництво з часткою ринку 4,3% [40].

У конкурентному середовищі "Оболонь" змушена конкурувати з іншими великими гравцями на ринку, такими як Carlsberg Group, AB InBev та Sun InBev Ukraine, а також з місцевими виробниками, такими як Chernigivske та "Правда". Конкуренція на ринку допомагає стимулювати інновації, покращення якості продукції та розширення асортименту для задоволення різних смакових уподобань споживачів.

Стан галузі пива та газованих напоїв в Україні в даний час впливається різними факторами, такими як економічна нестабільність, політична ситуація, конкуренція та зміни в споживчому попиті.

В цілому, хоча галузь піддається різним викликам і турбулентностям, компанія "Оболонь" зберігає своє міцне становище на ринку завдяки своїй стратегії розвитку, якісній продукції та широкій дистрибуційній мережі.

2.2 Стратегічна діагностика розвитку підприємства та визначення необхідності змін в системі управління

Підрозділ, присвячений оцінці фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства "Оболонь", що є ключовим етапом аналізу у рамках даної роботи. Фінансові звітності є важливим джерелом інформації, яке дозволяє отримати

об'єктивну картину фінансового стану підприємства, оцінити його ефективність та конкурентоспроможність.

У цьому підрозділі проводитиметься аналіз фінансових звітів підприємства "Оболонь" з метою визначення його фінансового здоров'я, сильних та слабких сторін, а також потенційних можливостей та загроз. Для цього буде використаний ряд методів та інструментів, серед яких головним буде SWOT-аналіз.

Розпочнемо зі SWOT-аналізу підприємства. Для цього необхідно визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Сильні сторони (Strengths):

- Бренд та репутація: підприємство "Оболонь" відоме своїм брендом, який асоціюється з високою якістю та довірою споживачів. Його репутація як надійного виробника пива та газованих напоїв допомагає компанії зберігати лояльність клієнтів та залучати нових;
- Широкий асортимент: "Оболонь" має різноманітний асортимент продукції, що включає різні сорти пива, газовані напої та інші напої. Це дозволяє компанії задовольняти різноманітні смакові уподобання різних груп споживачів;
- Висока якість продукції: "Оболонь" відома своєю високою якістю продукції, яка досягається завдяки використанню сучасних технологій та стандартів виробництва. Це робить продукцію підприємства привабливою для споживачів;
- Стабільність виробництва: підприємство має стабільні виробничі потужності, які дозволяють забезпечувати постійну доступність продукції на ринку та реагувати на зміни попиту.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- Залежність від ринку: компанія може бути уразливою до змін на ринку, таких як зміни в споживчому попиті або економічна нестабільність, що може вплинути на обсяги продажів та прибутковість;
- Залежність від експорту: значна частина продукції "Оболонь" була призначена для експорту. Після початку повномасштабного вторгнення через погіршення логістичних шляхів та процесів, компанія могла втратити значну частину доходів;
- Низький рівень комунікації між різними функціональними відділами підприємства: організаційна структура підприємства є доволі ієрархічною, що інколи ускладнює комунікацію між співробітниками різних відділів підприємства.

Можливості (Opportunities):

- Розширення асортименту снєків: компанія може розглянути можливість розширення свого асортименту продукції на ринку снєків. Це може включати в себе виробництво чіпсів, солених палочок, попкорну та інших снєків, що є популярними серед споживачів. Розширення асортименту снєків дозволить компанії диверсифікувати свою продукцію та привернути нових клієнтів, що може призвести до збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності.;
- Маркетингові ініціативи: компанія може розглянути впровадження нових маркетингових стратегій та акцій для просування своєї продукції на ринку. Це може включати в себе рекламні кампанії, знижки та акції для споживачів, спонсорство подій та інші маркетингові заходи. Маркетингові ініціативи дозволять компанії збільшити усвідомленість бренду, привернути увагу споживачів та збільшити продажі, що сприятиме її подальшому розвитку;
- Концентрація на внутрішньому ринку: у зв'язку з обставинами, пов'язаними з обмеженнями експорту та змінами на зовнішньому ринку, компанія може

зосередитися на розвитку внутрішнього ринку. Це означає збільшення маркетингових зусиль, розширення дистриб'юційної мережі та вдосконалення сервісу для клієнтів в Україні. Концентрація на внутрішньому ринку дозволить компанії зберегти свої позиції в умовах економічної нестабільності та змін на зовнішніх ринках, забезпечуючи стабільність та розвиток бізнесу всередині країни.

Загрози (Threats):

- Конкуренція на ринку: висока конкуренція може призвести до зниження цін та зменшення ринкової частки компанії;
- Зміни в законодавстві: зміни в законодавстві, особливо стосовно податків або регулювання виробництва та реклами, можуть вплинути на витрати та прибуток компанії;
- Економічна нестабільність: економічні та політичні нестабільності можуть призвести до зменшення споживчого попиту та збільшення витрат на виробництво.

Тепер, коли ми розглянули кожен аспект SWOT-аналізу детальніше, можемо побудувати таблицю 2.4 з коротким викладом цього тексту.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз підприємства ПрАТ "Оболонь"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Впізнаваність бренду та висока репутація серед споживачів 2. Широкий асортимент продукції 3. Висока якість продукції 4. Стабільні виробничі потужності, що забезпечують постійний доступ продукції на ринку	1. Залежність від ринкових умов (споживчий попит, економічна нестабільність) 2. Залежність від експорту 3. Низький рівень комунікації на підприємстві, що ускладнює та сповільнює бізнес-процеси

Продовження таблиці 2.4

Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту шляхом виходу на ринок снєків 2. Маркетингові ініціативи (створення нових маркетингових стратегій для просування – прикладом є колаборація ТМ Живчик та Монобанк) 3. Концентрація на внутрішньому ринку (розширення дистрибуції всередині країни)	1. Висока конкуренція на ринку, що впливає на частку ринку 2. Зміни в законодавстві (зміни у регулюванні реклами, податків та виробництва) 3. Економічна та політична нестабільність, що впливає на купівельну спроможність споживачів та попит

Джерело: складено автором

Оскільки зміни на підприємствах дуже часто можуть бути викликані зовнішніми факторами, потрібно провести також PEST – аналіз. Для компанії "Оболонь" проведення PEST – аналізу має важливе значення, оскільки дозволяє зрозуміти вплив зовнішніх факторів на її діяльність. Наприклад, політичні зміни, такі як законодавчі ініціативи щодо алкогольної продукції, можуть вплинути на умови виробництва та маркетингу. Економічні фактори, такі як інфляція, соціокультурні тенденції, наприклад, зростання популярності здорового способу життя, можуть змінити попит на алкогольні напої та вимагати адаптації продукції. І, нарешті, технологічні інновації можуть вплинути на ефективність виробництва та способи маркетингу. Розуміння цих факторів допомагає компанії адаптуватися до змін у середовищі та приймати обґрунтовані стратегічні рішення (рис. 2.4).

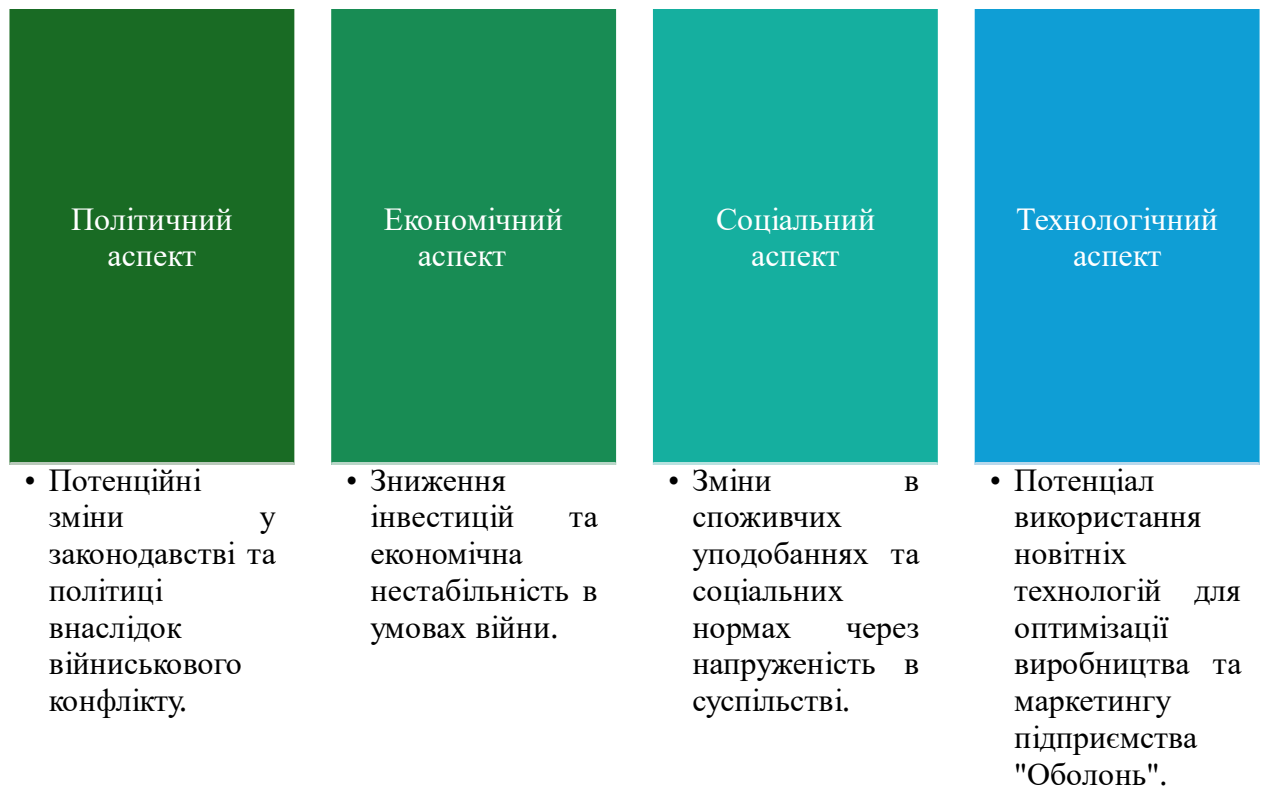


Рисунок 2.4 – PEST – аналіз для підприємства ПрАТ "Оболонь"

Джерело: складено автором

PEST-аналіз – призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [41].

Політичний аспект (Political):

1. Військовий конфлікт: повномасштабне вторгнення може призвести до змін у політичному середовищі, зокрема, до змін урядової політики, включаючи внутрішню та зовнішню політику;
2. Безпека і стабільність: нестабільна політична ситуація може створити невизначеність для бізнесу, що може призвести до складнощів у плануванні та прийнятті управлінських рішень.

Економічний аспект (Economic):

1. Економічні збитки: Війна може призвести до зниження економічної активності, зменшення інвестицій та збільшення ризику для бізнесу;
2. Зміни в обсягах виробництва та експорту: Війна може призвести до обмеження доступу до ресурсів, торговельних шляхів та змін у ринкових умовах, що може вплинути на виробництво та експорт продукції.

Соціокультурний аспект (Social):

1. Зміни в смаках та уподобаннях споживачів: зміни в смаках та уподобаннях споживачів можуть вплинути на попит на продукцію компанії та її конкурентоспроможність;
2. Збільшення популярності здорового способу життя: збільшення свідомості про здоровий спосіб життя може призвести до зменшення споживання алкогольних напоїв та збільшення попиту на альтернативні напої.

Технологічний аспект (Technological):

1. Інновації в виробництві: використання нових технологій у виробництві може покращити ефективність та якість продукції компанії, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності;
2. Цифрові технології у маркетингу: використання цифрових технологій у маркетингових кампаніях дозволить компанії залучати нових клієнтів та збільшувати свою присутність на ринку.

Цей PEST аналіз допомагає виявити зовнішні чинники, які можуть вплинути на діяльність підприємства "Оболонь" та допомагає приймати стратегічні рішення, враховуючи зміни в його середовищі.

Перейдемо до аналізу фінансово-економічних показників підприємства ПрАТ "Оболонь". Занесемо усі необхідні дані до таблиці 2.5.

На рисунку 2.5 представлені основні фінансові показники за 2016 – 2023 роки, а саме чистий прибуток, валовий прибуток та чистий дохід. Загалом, можна відмітити зріст усіх показників з 2016 до 2023 року. Проте у деякі роки помітне просідання усіх

трьох значень. Це може бути пов'язано з купівлею виробничих потужностей, розбудовою заводів, збільшенням ціни на сировину або кризами, наприклад Covid-19.

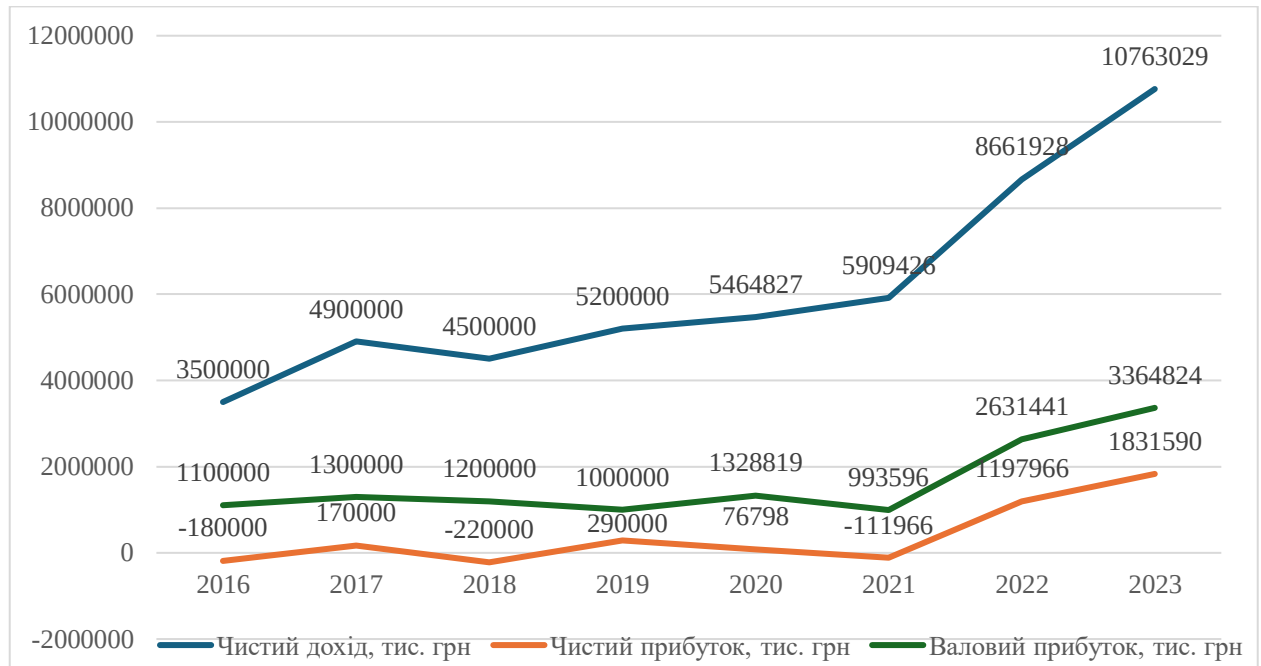


Рисунок 2.5 – Динаміка основних фінансових показників ПрАТ "Оболонь" за 2016 – 2023 роки

Джерело: складено автором на основі [37]

Таблиця 2.5 – Основні фінансово-економічні показники ПрАТ "Оболонь"

Показники	Роки			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Обсяг випуску продукції, виконаних робіт, послуг, дал	60660.40	58865786		58805125.6	969.42		
2. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн	5909426	8661928	10763029	2752502	0.47	2101101	0.24
3. Середньооблікова чисельність по основній діяльності, осіб	2255	2092	2056	-163	-0.07	-36	-0.02
4. Фонд оплати праці по основній діяльності, тис. грн	563515	656949	784366	93434	0.17	127417	0.19
5. Середня заробітна плата персоналу, тис. грн /особу	249.90	314.03	381.50	64.13	0.26	67.47	0.21
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	3857695	3602670	3530158.5	-255025	-0.07	-72511.5	-0.02
7. Середньорічна вартість активів, тис. грн	5389031	5483652.5	6309856	94621.5	0.02	826203.5	0.15
8. Власний капітал, тис. грн	2163641	3361607	5193197	1197966	0.55	1831590	0.54
9. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	4915830	6030487	7398205	1114657	0.23	1367718	0.23
10. Операційні витрати, тис. грн	551188	5873013	7055601	5321825	9.66	1182588	0.20
11. Операційні витрати на одну грн чистого доходу, грн	0.09	0.68	0.66	0.58	6.27	-0.02	-0.03
12. Валовий прибуток (збиток), тис. грн	993596	2631441	3364824	1637845	1.65	733383	0.28
13. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-111966	1197966	1831590	1309932	-11.70	633624	0.53
14. Рентабельність, %	20.21	43.64	45.48	23.42	1.16	1.85	0.04

Джерело: складено автором на основі [37]

Обсяг випуску продукції, виконаних робіт та послуг у 2022 році продемонстрував різке зростання порівняно з 2021 роком - майже в 970 разів з 60660,4 дал до 58865786 дал (Дал – це декалітр, що дорівнює десяти літрам). Такий стрімкий стрибок обсягів виробництва може бути пов'язаний зі значним розширенням діяльності підприємства або, можливо, зміною одиниць виміру випуску. Чистий дохід від реалізації також стабільно зростав - на 47% у 2022 році порівняно з 2021, збільшившись з 5909426 тис. грн до 8661928 тис. грн, а в 2023 зріс ще на 24% до 10763029 тис. грн.

Чисельність персоналу поступово знижувалась - на 7% у 2022 до 2092 осіб та ще на 2% у 2023 до 2056 осіб відносно 2255 осіб у 2021 році. Проте фонд оплати праці навпаки зростав щороку: на 17% у 2022 до 656949 тис. грн та ще на 19% у 2023 до 784366 тис. грн, у порівнянні з 563515 тис. грн у 2021 році. Відповідно середня зарплата на одну особу підвищилась з 249,9 тис. грн у 2021 до 314,03 тис. грн у 2022 (+26%) та 381,5 тис. грн у 2023 році (+21%).

Вартість основних засобів знижувалась щороку: на 7% у 2022 до 3602670 тис. грн та ще на 2% у 2023 до 3530158,5 тис. грн проти 3857695 тис. грн у 2021. Загальна вартість активів зростала помірнішими темпами: на 2% у 2022 до 5483652,5 тис. грн та на 15% у 2023 до 6309856 тис. грн відносно 5389031 тис. грн у 2021 році. Власний капітал натомість суттєво збільшився - на 55% у 2022 до 3361607 тис. грн та ще на 54% у 2023 до 5193197 тис. грн проти 2163641 тис. грн у 2021.

Собівартість реалізованої продукції зростала приблизно на 23% щороку, сягнувши 7398205 тис. грн у 2023 році проти 6030487 тис. грн у 2022 та 4915830 тис. грн у 2021. Проте це можна пояснити зростанням обсягів виробництва продукції, а також впливом війни на ціни в Україні.

Операційні витрати мали більш волатильну динаміку - різке зростання у 10 разів у 2022 до 5873013 тис. грн, а потім ще на 20% у 2023 до 7055601 тис. грн.

Незважаючи на стрімке підвищення операційних витрат у 2022 та 2023 роках, завдяки нарощуванню обсягів реалізації та чистого доходу, ПрАТ "Оболонь" суттєво

збільшило показники прибутковості. Валовий прибуток зріс на 165% у 2022 році до 2631441 тис. грн порівняно з 2021 роком, а у 2023 зріс ще на 28% до 3364824 тис. грн. Чистий прибуток також демонстрував значне покращення - з від'ємного значення - 111966 тис. грн у 2021 році до позитивних 1197966 тис. грн у 2022 (+1309932 тис. грн) та 1831590 тис. грн у 2023 (+633624 тис. грн).

Відповідно, рентабельність як відношення валового прибутку до собівартості реалізованої продукції підвищилась з 20,21% у 2021 до 43,64% у 2022 та 45,48% у 2023 році.

Таким чином, за підсумками 2021-2023 років ПрАТ "Оболонь" продемонструвало суттєве покращення більшості фінансових показників діяльності, незважаючи на волатильність та зростання операційних витрат. Компанія змогла суттєво наростити чисті доходи, прибутки та рентабельність, що свідчить про її здатність ефективно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури.

Водночас, висока зміна деяких показників, зокрема операційних витрат, може потребувати більш глибокого аналізу їх структури та факторів росту, а також посиленого управлінського контролю для підтримки позитивної динаміки прибутковості в майбутньому.

Додатково також розрахуємо рентабельність активів, власного капіталу та коефіцієнт оборотності активів та занесемо до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Рентабельність ПрАТ "Оболонь"

Показники	Роки			Відхилення 2022/2021		Відхилення 2023/2022	
	2021	2022	2023	Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність активів	-0.02	0.22	0.29	0.24	-11.51	0.07	0.33
Рентабельність власного капіталу	-0.05	0.36	0.35	0.41	-7.89	0.00	-0.01
Коефіцієнт оборотності активів	1.10	1.58	1.71	0.48	0.44	0.13	0.08

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Ці показники дозволяють поглибити аналіз ефективності використання ресурсів та прибутковості компанії.

У 2021 році рентабельність активів мала від'ємне значення -2%, що свідчило про неефективне використання активів для генерування прибутку в той період. Проте у 2022 році цей показник різко покращився до 22%, а у 2023 досяг 29%, що є дуже хорошими рівнями для більшості галузей і демонструє здатність компанії ефективніше використовувати свої активи для отримання прибутку.

Рентабельність власного капіталу також із від'ємного значення -5% у 2021 році підвищилась до високих 36% у 2022 році та зберегла приблизно такий самий рівень 35% у 2023 році. Це означає, що за останні два роки "Оболонь" забезпечила дуже високу дохідність для інвестованого власниками капіталу, що є позитивним для інвесторів.

Спостерігалась стійка тенденція до підвищення коефіцієнту оборотності активів з 1,10 у 2021 до 1,58 у 2022 та 1,71 у 2023 році. Це свідчить про все більш ефективне використання наявних активів для генерування виручки від реалізації.

Загалом, динаміка розрахованих показників рентабельності та оборотності активів чітко демонструє, що попри всі виклики та волатильність операційної діяльності, керівництву ПрАТ "Оболонь" вдалося значно підвищити ефективність використання ресурсів та нарощування прибутків у 2022-2023 роках порівняно з 2021 роком.

Досягнуті високі рівні рентабельності активів і власного капіталу, а також прискорення оборотності активів свідчать про потужний потенціал подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій компанії за умови збереження досягнутих кращих практик управління ресурсами.

2.3 Аналіз системи управління змінами на підприємстві та оцінка її ефективності

При аналізі системи управління підприємством на ПрАТ "Оболонь", зокрема в контексті управління змінами, доцільно звернути увагу на наступні ключові аспекти:

Стратегічне управління: наявність чітко сформульованої та актуальної стратегії розвитку підприємства, її узгодженість з тактичними та операційними планами, рівень залученості різних груп стейкхолдерів до процесу стратегічного планування, гнучкість та адаптивність стратегії до змін зовнішнього середовища.

Організаційна структура: тип та ефективність організаційної структури управління, її відповідність стратегічним цілям та завданням, рівень централізації/децентралізації прийняття рішень, швидкість та якість комунікацій між підрозділами, наявність необхідних координаційних механізмів, здатність структури адаптуватися до організаційних змін.

Корпоративна культура: домінуючі цінності, норми та правила поведінки в організації, рівень їх підтримки та дотримання працівниками, наявність субкультур та контркультур, стиль управління та лідерства, методи мотивації та розвитку персоналу, готовність культури до змін та інновацій.

Управління проєктами: рівень зрілості проєктного менеджменту в організації, наявність відповідної методології, стандартів та інструментів, кількість та успішність реалізованих проєктів, компетентність проєктних менеджерів та команд, застосування гнучких (Agile) підходів до управління проєктами змін.

Управління знаннями та інноваціями: наявність системи генерування, збереження, поширення та використання корпоративних знань, рівень інноваційної активності підприємства, механізми стимулювання та підтримки інноваційних ідей та ініціатив працівників, співпраця з науковими установами та стартапами, управління інтелектуальною власністю.

Управління ризиками: наявність системи ідентифікації, оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків підприємства, рівень ризик-апетиту та ризик-культури організації, застосування сучасних методів та інструментів ризик-менеджменту, готовність до кризових ситуацій та наявність відповідних планів реагування.

Управління змінами: наявність чіткої методології та процедур управління організаційними змінами, рівень компетентності керівників та фахівців з управління змінами, ефективність комунікацій та залученості персоналу до процесу змін, швидкість та успішність впровадження змін у різних сферах діяльності підприємства.

Безумовно, цей перелік не є вичерпним та може бути розширений або адаптований залежно від специфіки діяльності, розміру та галузевої приналежності конкретного підприємства. Водночас, комплексний аналіз зазначених аспектів управління дозволяє сформувати цілісне уявлення про наявний стан системи менеджменту організації, виявити її сильні та слабкі сторони, а також визначити ключові напрями та пріоритети для вдосконалення управлінських процесів та підвищення загальної ефективності підприємства в умовах постійних змін.

Стратегічне управління.

ПрАТ "Оболонь" має довгострокову стратегію розвитку, спрямовану на збереження лідируючих позицій на ринку пива та безалкогольних напоїв України, а також на розширення експортної діяльності. Стратегія передбачає модернізацію виробничих потужностей, розширення асортименту продукції, вдосконалення системи дистрибуції та логістики, а також активні маркетингові заходи для просування брендів компанії.

Процес стратегічного планування на "Оболоні" має централізований характер та здійснюється топ-менеджментом компанії за участю ключових функціональних керівників. Стратегічні цілі та ініціативи доводяться до нижчих рівнів управління та операційних підрозділів у вигляді конкретних планів та завдань.

Водночас, в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зокрема викликаної війною в Україні, існуюча стратегія "Оболоні" не завжди демонструє

достатню гнучкість та адаптивність. Процес перегляду та коригування стратегічних планів відбувається із певною інертністю, що може призводити до втрати можливостей або невчасного реагування на ринкові зміни.

Корпоративна культура.

Корпоративна культура ПрАТ "Оболонь" базується на цінностях якості, відповідальності, професіоналізму та інноваційності. Компанія декларує відданість принципам сталого розвитку, соціальної відповідальності та етичного ведення бізнесу.

На "Оболоні" впроваджені певні механізми залучення персоналу до процесу прийняття рішень, зокрема через систему подання пропозицій та ініціатив з операційних удосконалень. Проте загальний рівень ініціативності та проактивності працівників залишається не надто високим, що може бути пов'язано з доволі бюрократичною та ієрархічною культурою компанії.

Готовність корпоративної культури "Оболоні" до глибинних трансформаційних змін також викликає певні питання. Багаторічна історія успіху та лідерства на ринку сформувала у менеджменту та працівників певне почуття самозаспокоєності та неготовності до радикального перегляду усталених підходів та практик.

ПрАТ "Оболонь" має базову систему управління ризиками, яка передбачає їх ідентифікацію, оцінку та розробку заходів з мінімізації на рівні окремих функціональних підрозділів та бізнес-процесів. Зокрема, компанія приділяє увагу управлінню фінансовими, операційними та репутаційними ризиками.

Водночас, рівень зрілості та комплексності ризик-менеджменту на "Оболоні" поки що не відповідає кращим галузевим та міжнародним практикам. Відсутній централізований підрозділ з управління ризиками, який би здійснював інтегровану оцінку ризик-профілю компанії та координував відповідні управлінські заходи.

Крім того, існуюча система ризик-менеджменту "Оболоні" більшою мірою орієнтована на традиційні, добре відомі категорії ризиків, тоді як ідентифікація та оцінка нових, нестандартних загроз, особливо у сфері безпекових, політичних та соціальних ризиків, здійснюється не на системній основі.

В умовах наростання загроз та невизначеності, зумовлених війною в Україні, відсутність комплексного та проактивного підходу до управління ризиками може суттєво підвищувати вразливість "Оболоні" до негативних подій та шоків, а також ускладнювати процес швидкої адаптації та забезпечення стійкості бізнесу в кризових ситуаціях.

Система управління змінами великою мірою залежить від організаційної структури підприємства, тому важливо провести її аналіз.

Схема наведена на рисунку 2.6 представляє спрощений вигляд організаційної структури ПрАТ "Оболонь".

Дана оргструктура очолюється зборами акціонерів. Під зборами акціонерів знаходяться Президент, Наглядова рада та Ревізійна комісія. Генеральний директор підпорядковується Наглядовій раді.

У підпорядкуванні Генерального директора знаходяться різні відділи: технічний, комерційний, фінансовий, з операційної діяльності, з інформаційних технологій, з роботи з корпоративних питань, зовнішньо-економічних зв'язків, юридичний, служба генерального директора та з управління персоналом.

Кожен з цих функціональних підрозділів, в свою чергу, має складну розгалужену структуру, що включає більш спеціалізовані відділи та служби.

Переваги такої структури:

1. Чіткий розподіл функцій та спеціалізація підрозділів
2. Ієрархія підпорядкування та звітності
3. Централізація стратегічних рішень на рівні генерального директора та наглядової ради
4. Можливості для професійного розвитку в рамках функціональних напрямків

Недоліки:

1. Складність горизонтальних комунікацій та координації між підрозділами
2. Ризик функціональної "замкнутості" та неузгодженості цілей
3. Повільна реакція на зміни зовнішнього середовища

4. Перевантаженість керівників вищого рівня

5. Потенційна забюрократизованість та повільність прийняття рішень

В цілому, ця структура відповідає традиційній ієрархічній моделі управління великим промисловим підприємством, але може бути не оптимальною з точки зору гнучкості та адаптивності до сучасних викликів бізнес-середовища. Для ефективного впровадження змін на ПрАТ "Оболонь" може бути доцільним її доповнення більш гнучкими елементами, такими як крос-функціональні проєктні команди.

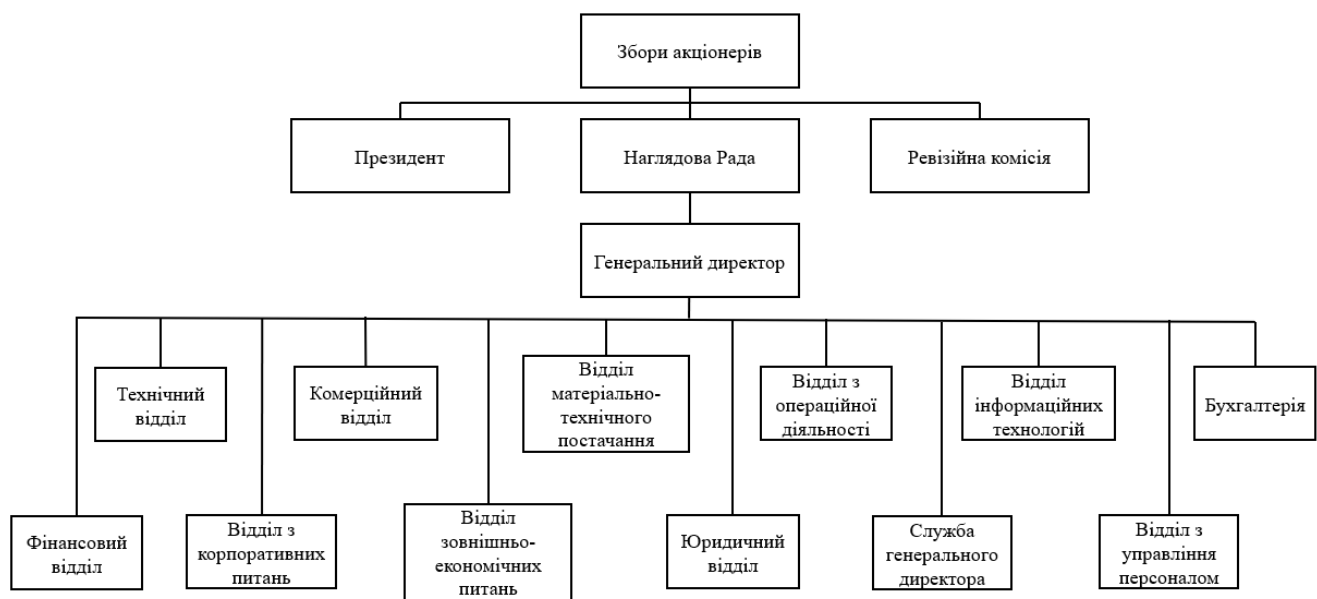


Рисунок 2.6 – Організаційна структура ПрАТ "Оболонь"

Джерело: складено автором на основі звітів підприємства

Для ефективного управління змінами в такій структурі необхідно:

- Забезпечити ефективні комунікації та обмін інформацією як вертикально, так і горизонтально між відділами
- Впровадити крос-функціональні проєктні команди для реалізації змін, що долають міжвідділові бар'єри
- Делегувати більше повноважень середньому менеджменту для оперативного реагування на зміни

- Розвивати корпоративну культуру, що підтримує інновації та адаптивність
- Регулярно переглядати оргструктуру та бізнес-процеси для оптимізації під нові реалії ринку.

Перейдемо до діагностики поточної системи управління змінами на підприємстві.

На підприємстві "Оболонь" відсутня повноцінна система управління змінами. Натомість, управління змінами відбувається ситуативно, через щотижневі наради вищого керівництва, на яких приймаються відповідні рішення.

У таблиці 2.7 наведені проблеми, які були виявлені під час дослідження системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь", а також рекомендації щодо вирішення цих проблем.

На чолі процесу управління змінами стоїть Правління ПрАТ "Оболонь", яке регулярно збирається для стратегічних нарад за участю директорів департаментів та керівників вищої ланки. Саме на цих зборах визначаються пріоритетні напрями розвитку відповідно до поточної ситуації на ринку, загальної стратегії розвитку компанії, аналізу фінансових та операційних показників.

Правління та директори департаментів виступають ключовими ініціаторами змін на стратегічному рівні. Вони аналізують макроекономічні фактори, тенденції галузі, дії конкурентів, можливості для розширення або диверсифікації бізнесу. На основі цього всебічного аналізу формуються пропозиції щодо змін у виробничих процесах, асортименті продукції, маркетингових стратегіях, організаційній структурі, управлінні персоналом тощо.

Таблиця 2.7 – Діагностика системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь"

Проблеми	Рекомендації
Відсутність чіткої стратегії та плану управління змінами. Рішення приймаються реактивно, а не проактивно	Розробити чітку стратегію та політику управління змінами, узгоджену зі загальною стратегією розвитку підприємства
Централізація прийняття рішень на найвищому рівні, що може призводити до затримок та недостатнього врахування думок фахівців нижчих ланок	Створити виділену команду чи підрозділ, відповідальний за планування, реалізацію та моніторинг змін
Брак залученості та поінформованості співробітників щодо запланованих та впроваджуваних змін	Забезпечити активну участь та залученість співробітників усіх рівнів у процес розробки та впровадження змін
Потенційно недостатня підтримка та лідерство з боку менеджменту середньої ланки у процесі реалізації змін	Налагодити ефективну систему комунікації та зворотного зв'язку щодо статусу та результатів змін
Відсутність чітких метрик та системи моніторингу прогресу й ефективності впроваджених змін	Впровадити процеси регулярного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для проактивної ідентифікації необхідних змін
Ризик недостатньої підготовки та навчання персоналу для роботи в нових умовах	Розробити програми навчання та розвитку персоналу для підтримки необхідних компетенцій в умовах змін
Відсутність системного підходу до подолання опору змінам серед співробітників	Впровадити систему заохочень та визнання для співробітників, які активно підтримують та реалізують зміни

Джерело: складено автором на основі досліджень

Наприклад, у зв'язку зі складною воєнною ситуацією в Україні, Правління "Оболоні" може запропонувати зміни в логістичних ланцюгах постачання сировини та дистрибуції продукції для забезпечення безперервності виробництва. Або, реагуючи на зміни споживчих переваг, керівництво може ініціювати впровадження нових продуктових ліній або оновлення упаковки.

Якщо виходити з того, що на ПрАТ "Оболонь" відсутня повноцінна система управління змінами, а існують лише регулярні збори керівництва для обговорення потенційних нововведень, то можна констатувати наявність низки серйозних проблем та недоліків у цій сфері.

Перш за все, відсутність чіткої та структурованої системи управління змінами призводить до безсистемності та хаотичності в ініціюванні та впровадженні інновацій.

Без налагоджених процедур збору, оцінки та відбору ідей від працівників усіх рівнів, процес генерування змін носить випадковий та спорадичний характер. Потенційно цінні пропозиції від співробітників можуть взагалі не потрапити на розгляд керівництва або загубитися серед інших питань на порядку денному зборів.

За такої ситуації основним джерелом ініціатив стають топ-менеджери компанії, які не завжди володіють повнотою інформації про реальний стан справ на операційному рівні. Це призводить до ухвалення рішень щодо змін "згори", без урахування думок та досвіду безпосередніх виконавців. Як наслідок, впроваджувані зміни часто виявляються неоптимальними, погано адаптованими до практичних реалій або зустрічають суттєвий опір з боку персоналу.

Відсутність чітких критеріїв та пріоритетів відбору ідей для змін також негативно впливає на якість інноваційного процесу. Замість ретельного аналізу потенційних витрат, вигод та ризиків від реалізації тієї чи іншої ініціативи, рішення часто ухвалюються під впливом суб'єктивних факторів, як то особисті вподобання чи амбіції окремих керівників. Це загрожує впровадженням недостатньо обґрунтованих, невчасних або навіть шкідливих змін.

Нерегламентованість процесу управління змінами на "Оболоні" також проявляється у відсутності чітких планів реалізації ухвалених ініціатив. Без формування проєктних команд, розподілу відповідальності, закріплення необхідних ресурсів і розробки покрокових дорожніх карт, впровадження змін часто відбувається безсистемно та неузгоджено. Це призводить до затягування термінів, перевитрат бюджетів та недосягнення очікуваних результатів нововведень.

Впровадження повноцінної системи управління змінами на "Оболоні" дозволить підприємству більш ефективно та системно адаптуватися до мінливих умов ринку, забезпечуючи при цьому залученість та підтримку з боку персоналу. Це вимагатиме інвестицій часу та ресурсів, але в довгостроковій перспективі дасть підприємству значні переваги в умовах динамічного бізнес-середовища.

Серйозною проблемою є і відсутність налагодженої системи комунікації та навчання персоналу щодо запланованих змін. Працівники часто дізнаються про нововведення вже постфактум, без належного роз'яснення їх доцільності, механізмів реалізації та очікуваних результатів. Це породжує численні чутки, непорозуміння та саботаж з боку співробітників, які природно чинять опір незрозумілим та "нав'язаним згори" змінам.

Відсутність на ПрАТ "Оболонь" окремого структурного підрозділу, відповідального за навчання та розвиток персоналу, є суттєвим недоліком, який негативно впливає на ефективність впровадження змін та загальну адаптивність підприємства.

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, прискорення науково-технічного прогресу та загострення конкуренції, здатність організації швидко опановувати нові знання, навички та компетенції стає критично важливою для її виживання та розвитку. Без системної функції навчання персоналу, "Оболонь" виявляється неспроможною забезпечити своїх працівників необхідними інструментами та знаннями для ефективної роботи в нових умовах.

Це особливо актуально в контексті впровадження організаційних змін та інновацій. Кожне нововведення, чи то новий виробничий процес, технологія, продукт або система управління, вимагає від співробітників опанування нових компетенцій та адаптації звичних моделей поведінки. Без належного навчання та підтримки з боку організації, працівники відчують високий рівень стресу, невизначеності та розгубленості перед обличчям змін. Це не лише знижує індивідуальну ефективність роботи, але й породжує активний чи пасивний опір інноваціям на всіх рівнях.

Брак системного підходу до розвитку персоналу на "Оболоні" також негативно позначається на загальному рівні компетентності та кваліфікації працівників. Без регулярного оновлення знань та вмінь відповідно до вимог ринку та галузових стандартів, професійний рівень співробітників поступово знижується, що призводить

до падіння продуктивності праці, якості продукції та послуг, а також зростання виробничих витрат через помилки та брак.

Відсутність відділу навчання також ускладнює процес інтеграції та адаптації нових співробітників в організації. Без системної програми введення в посаду, знайомства з корпоративною культурою, правилами та процедурами, новачки змушені самостійно розбиратися в тонкощах роботи, що подовжує термін їх виходу на повну продуктивність та підвищує ризики плинності кадрів.

Для керівників та менеджерів різних рівнів брак системи розвитку персоналу означає відсутність ефективного інструменту для формування та підтримки необхідних управлінських компетенцій. В умовах швидких змін зовнішнього середовища та зростання складності управлінських завдань, керівники "Оболоні" не отримують належної підготовки та підтримки для ефективного виконання своїх функцій з управління підлеглими, делегування повноважень, мотивації та розвитку талантів, управління змінами та конфліктами тощо. Це призводить до зниження якості управлінських рішень, демотивації персоналу та загального падіння ефективності роботи організації.

Варто також зауважити, що відсутність системного підходу до навчання та розвитку персоналу негативно впливає на здатність "Оболоні" залучати та утримувати висококваліфіковані кадри на ринку праці. В умовах "війни за таланти" найкращі фахівці надають перевагу тим роботодавцям, які пропонують широкі можливості для професійного та особистісного розвитку, безперервного навчання та кар'єрного зростання. Без таких перспектив "Оболонь" ризикує втратити найбільш цінні кадри на користь компаній-конкурентів із більш розвиненими системами управління персоналом.

Для подолання означених проблем та підвищення загальної адаптивності й ефективності роботи в умовах змін, ПрАТ "Оболонь" необхідно терміново створити повноцінний відділ навчання та розвитку персоналу з відповідними функціями, ресурсами та повноваженнями. Цей підрозділ має розробити та впровадити

комплексну систему безперервного навчання співробітників на всіх рівнях організації - від робітників до топ-менеджерів. Ця система повинна охоплювати як професійно-технічні, так і загальноуправлінські та соціально-психологічні аспекти розвитку персоналу, відповідати актуальним та перспективним потребам бізнесу, широко застосовувати сучасні методи та технології навчання (тренінги, коучинг, менторство, електронне навчання тощо).

Окремий фокус у цій системі має бути зроблений саме на розвитку навичок управління змінами на всіх рівнях організації. Кожен працівник "Оболоні" повинен розуміти сутність та закономірності процесів організаційних трансформацій, вміти долати власний опір змінам, ефективно комунікувати та співпрацювати в нових умовах, генерувати та впроваджувати інноваційні ідеї на своєму робочому місці. Відповідно, відділ навчання має розробити спеціальні програми з управління змінами як для керівників (change management), так і для виконавців (change readiness).

Лише за умови створення ефективної системи розвитку персоналу та культивування на її основі організаційної культури безперервного навчання й інновацій, ПрАТ "Оболонь" зможе суттєво підвищити індивідуальну та корпоративну здатність до змін, забезпечити швидку та результативну реалізацію стратегічних ініціатив та проривних трансформацій, вийти на новий рівень адаптивності та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Без системного підходу до управління змінами, на "Оболоні" також відсутній повноцінний моніторинг та аналіз ефективності впроваджених інновацій. Навіть якщо окремі ініціативи доводяться до кінця, їх реальний вплив на показники діяльності компанії часто залишається невимірним та неоціненим. Це унеможливорює як коригування неефективних змін, так і закріплення та поширення успішних практик.

Все це суттєво знижує адаптивність та конкурентоспроможність ПрАТ "Оболонь" в умовах високодинамічного зовнішнього середовища. Без налагодженої системи управління змінами, підприємство виявляється нездатним швидко та ефективно реагувати на виклики ринку, технологічні інновації та зміни споживацького

попиту. Це загрожує поступовою втратою ринкових позицій та відставанням від більш інноваційних конкурентів.

Для подолання означених проблем, керівництву "Оболоні" необхідно усвідомити критичну важливість побудови повноцінної системи управління змінами, що охоплюватиме всі етапи інноваційного процесу від генерування ідей до постпроектного аналізу. Ця система має базуватися на чітких принципах, процедурах та критеріях відбору змін, залучати до участі працівників усіх рівнів, забезпечувати прозору комунікацію та навчання персоналу, надавати необхідні ресурси та повноваження проектним командам, здійснювати безперервний моніторинг ефективності нововведень. Лише за таких умов "Оболонь" зможе перетворити управління змінами зі стихійного процесу на потужний інструмент стратегічного розвитку.

Підсумовуючи, можна зазначити, що існуюча система управління ПрАТ "Оболонь" має як сильні сторони, так і певні зони розвитку в контексті забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Удосконалення процесів стратегічного управління, корпоративної культури та ризик-менеджменту з урахуванням кращих бізнес-практик та специфічних викликів; а також формування повноцінної системи управління змінами може суттєво посилити адаптивність та конкурентоспроможність компанії на вітчизняному та міжнародних ринках.

Висновки до розділу 2

За результатами комплексного аналізу діяльності ПрАТ "Оболонь" можна зробити висновки, що компанія є одним з лідерів на ринку пива та безалкогольних напоїв України з широким асортиментом продукції, потужною виробничою базою та

розгалуженою системою дистрибуції. "Оболонь" має високий рівень впізнаваності брендів серед споживачів та значний досвід роботи на ринку.

Аналіз фінансових показників підприємства за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку розвитку, незважаючи на складні економічні умови та виклики, пов'язані з війною в Україні. Спостерігається зростання чистого доходу від реалізації, валового та чистого прибутку, покращення показників рентабельності та ефективності використання ресурсів, що свідчить про достатній рівень фінансової стійкості та адаптивності бізнесу.

Разом з тим, аналіз конкурентного середовища показує, що "Оболонь" діє на висококонкурентному ринку з присутністю як потужних національних гравців, так і міжнародних компаній. Для збереження та посилення своїх позицій підприємству необхідно постійно вдосконалювати продукцію, оптимізувати виробничі процеси та адаптувати маркетингові стратегії до мінливих потреб споживачів.

Дослідження системи управління ПрАТ "Оболонь" виявило певні сильні сторони, такі як наявність чітко сформульованої стратегії розвитку, функціональної організаційної структури та корпоративної культури, заснованої на цінностях якості та відповідальності. Проте існуюча система управління характеризується певним рівнем централізації та бюрократизації, що може обмежувати здатність компанії швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Особливу увагу слід звернути на стан управління змінами на "Оболоні". Аналіз показав відсутність цілісної та ефективної системи управління змінами, яка б дозволяла оперативно ідентифікувати потребу в змінах, розробляти та впроваджувати необхідні ініціативи, долати опір та забезпечувати стійкість результатів. Процес ініціювання та реалізації змін має дещо фрагментарний характер, без чіткої методології та залученості персоналу.

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, відсутність ефективної системи управління змінами може суттєво обмежувати адаптивність, інноваційність та конкурентоспроможність "Оболоні" в довгостроковій перспективі.

Компанія ризикує втратити гнучкість, необхідну для своєчасного реагування на виклики та можливості ринку.

Недостатня увага до розвитку культури та компетенцій управління змінами на всіх рівнях організації може призводити до зниження залученості працівників, посилення опору нововведенням та недостатньої ефективності впроваджуваних ініціатив, що негативно позначатиметься на операційних та фінансових результатах діяльності підприємства.

Виходячи з цього, формування цілісної системи управління змінами має стати одним з ключових пріоритетів для керівництва ПрАТ "Оболонь" у найближчій перспективі. Необхідно розробити та впровадити комплексну методологію управління змінами, яка базуватиметься на кращих практиках та враховуватиме специфіку діяльності компанії. Ця методологія повинна охоплювати всі основні етапи управління змінами - від діагностики проблем до планування, реалізації та закріплення результатів ініціатив. Важливо забезпечити чіткий розподіл відповідальності, налагодити ефективні комунікації та залучення персоналу до процесу трансформацій, впровадити механізми подолання опору змінам.

Не менш важливим є розвиток лідерських компетенцій та культури управління змінами на всіх рівнях організації через впровадження програм навчання та розвитку персоналу, перегляд систем оцінки ефективності та мотивації працівників. Формування повноцінної системи управління змінами дозволить ПрАТ "Оболонь" підвищити свою організаційну гнучкість, адаптивність та стійкість в умовах мінливого середовища, ефективніше впроваджувати інновації, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати якість продукції і сервісу відповідно до потреб ринку.

Таким чином, розвиток системи управління змінами є критично важливим кроком для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку ПрАТ "Оболонь" в сучасних умовах. Реалізація цього завдання потребуватиме стратегічної цілеспрямованості та послідовності з боку керівництва компанії, а також активного залучення та підтримки з боку всього колективу.

3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРАТ "ОБОЛОНЬ" В УМОВАХ ПОГІРШЕННЯ КОН'ЮКТУРИ РИНКУ

3.1 Обґрунтування напрямів управління змінами на підприємстві та особливостей їх реалізації

В умовах високої турбулентності та невизначеності сучасного бізнес-середовища здатність підприємства ефективно ініціювати, реалізовувати та адаптуватися до змін стає критично важливою передумовою його довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку. Як показав проведений у попередньому розділі аналіз, ПрАТ "Оболонь", незважаючи на лідируючі позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв України, наразі не має цілісної та ефективної системи управління змінами, що може суттєво обмежувати його адаптивність та інноваційність в динамічному ринковому середовищі.

З огляду на це, метою даного розділу є формування концептуальних та прикладних засад побудови системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь"

Для формування ефективної системи управління змінами потрібно виділити основні її принципи:

1. Стратегічне вирівнювання: Усі ініціативи змін повинні бути узгоджені зі стратегічними цілями та пріоритетами компанії.
2. Проактивність: Система управління змінами має бути орієнтована на проактивну ідентифікацію та реагування на потенційні можливості та виклики.
3. Залученість стейкхолдерів: Активне залучення та участь ключових зацікавлених сторін, включаючи співробітників, клієнтів та партнерів, у процесі планування та реалізації змін.

4. Прозорість та комунікація: Забезпечення прозорості та ефективної комунікації протягом усього процесу змін для підтримки довіри та розуміння.
5. Безперервне вдосконалення: Постійний моніторинг, оцінка та вдосконалення процесів управління змінами для забезпечення їх актуальності та ефективності.

Основними пріоритетами стануть:

1. Забезпечення безперебійності бізнесу: Пріоритизація змін, які мають критичне значення для підтримки безперебійної роботи ключових бізнес-процесів.
2. Клієнтоорієнтованість: Фокус на змінах, які покращують задоволеність та лояльність клієнтів, забезпечуючи їм кращий досвід та цінність.
3. Операційна ефективність: Пріоритизація ініціатив, спрямованих на оптимізацію процесів, зниження витрат та підвищення продуктивності.
4. Інновації та зростання: Підтримка змін, які стимулюють інновації, відкривають нові ринки та можливості для зростання компанії.

Для управління змінами на підприємстві, зокрема для розвитку культури інноваційності та прихильності до введення змін будуть використовуватися наступні інструменти:

1. Карти емпатії: Застосування карт емпатії для кращого розуміння потреб, болей та очікувань різних зацікавлених сторін в процесі змін.
2. Канбан-дошки: Використання канбан-дошок для візуалізації та управління потоком робіт в проєктах змін, забезпечуючи прозорість та координацію дій.
3. Дизайн-мислення: Застосування підходів дизайн-мислення для розробки клієнтоорієнтованих рішень та інновацій в контексті змін.
4. Симуляції та рольові ігри: Проведення симуляцій та рольових ігор для навчання та підготовки співробітників до роботи в нових умовах після змін.

5. Комунікаційні кампанії: Розробка та реалізація цілеспрямованих комунікаційних кампаній для інформування, залучення та мотивації співробітників під час змін.

Система управління змінами на ПрАТ "Оболонь" буде складатися з декількох пунктів і ми почнемо з першого.

Створення онлайн-форми для співробітників підприємства для викладення пропозицій з покращення, введення певних процесів або введення змін чи інновацій.

Для ефективного залучення співробітників до процесу ініціювання та реалізації змін на ПрАТ "Оболонь" буде впроваджено спеціальну онлайн-форму на внутрішньому порталі підприємства, де кожен працівник матиме можливість запропонувати свої ідеї щодо вдосконалення існуючих процесів, продуктів, послуг або впровадження інновацій.

Онлайн-форма для співробітників для пропозицій змін є важливим елементом системи управління змінами, оскільки вона дозволяє залучити співробітників до процесу ініціації та розробки змін, підвищуючи їхню мотивацію та відданість. Така форма дає можливість зібрати цінні ідеї та пропозиції від людей, які безпосередньо стикаються з проблемами та можливостями на своїх ділянках роботи. Крім того, вона демонструє відкритість керівництва до зворотного зв'язку та готовність враховувати думку колективу, що сприяє інноваційному мисленню та безперервному вдосконаленню на всіх рівнях організації.

Перелік питань, які будуть наведені у формі:

1. ПІБ та посада співробітника (автоматично підтягуватимуться з профілю користувача на порталі);
2. Назва ідеї/пропозиції (стисло та чітко відображає суть запропонованих змін);
3. Опис ідеї/пропозиції (детальне роз'яснення суті запропонованих змін, їх механізму, очікуваних результатів та переваг для підприємства);

4. Сфера застосування (вказується, якої саме функціональної області або бізнес-процесу стосується ідея - виробництво, маркетинг, продажі, логістика, управління персоналом тощо);
5. Додаткові коментарі або пропозиції (поле для будь-якої додаткової інформації, яку співробітник вважає важливою).

Після заповнення форми вона автоматично надходитиме до спеціально створеної крос-функціональної команди з управління змінами, яка відповідатиме за оцінку, відбір та імплементацію запропонованих ідей.

Процес обробки отриманих пропозицій виглядатиме наступним чином:

1. Первинний аналіз та фільтрація ідей на предмет відповідності стратегічним цілям та пріоритетам розвитку ПрАТ "Оболонь", а також загальній доцільності та здійсненності;
2. Більш детальна оцінка відібраних ідей із залученням відповідних функціональних експертів та стейкхолдерів (оцінка потенційних вигід, ризиків, необхідних ресурсів тощо);
3. Ранжування ідей за пріоритетністю на основі співвідношення потенційних вигід та необхідних витрат/ризиків;
4. Розробка детальних бізнес-кейсів та планів реалізації для топ-пріоритетних ідей;
5. Захист відібраних ідей та планів їх реалізації перед топ-менеджментом та правлінням ПрАТ "Оболонь" для остаточного затвердження;
6. Формування проєктних команд та виділення необхідних ресурсів для імплементації затверджених ідей;
7. Регулярний моніторинг прогресу та звітування про статус реалізації ідей на загальнокорпоративному рівні.

Важливо відзначити, що всі співробітники, які запропонували ідеї через онлайн-форму, отримуватимуть зворотний зв'язок щодо статусу розгляду їх пропозицій, а в

разі відбору ідеї для реалізації - матимуть можливість долучитися до відповідної проєктної команди.

Крім того, для стимулювання інноваційної активності персоналу на ПрАТ "Оболонь" буде запроваджено систему матеріальних та нематеріальних винагород за кращі ідеї, які будуть успішно реалізовані та принесуть відчутні позитивні результати для підприємства.

Загалом, впровадження онлайн-форми для збору ідей від співробітників дозволить суттєво демократизувати та інтенсифікувати процес ініціювання змін на ПрАТ "Оболонь", залучити інноваційний потенціал всього колективу та створити потужний драйвер безперервного вдосконалення та розвитку підприємства. При цьому ключовим фактором успіху стане побудова ефективного процесу оцінки, відбору та імплементації запропонованих ідей з чітким розподілом відповідальності та забезпеченням необхідними ресурсами на кожному етапі.

Це може стати потужним інструментом для підвищення залученості персоналу та зменшення потенційного опору змінам.

Тому онлайн-форма на внутрішньому порталі ПрАТ "Оболонь" буде мати додатковий функціонал, який дозволить усім авторизованим користувачам (співробітникам):

- переглядати список усіх запропонованих ідей (за виключенням конфіденційної інформації, яка може міститися в деяких полях форми);
- ставити "лайки" або інші відмітки, що сигналізують про підтримку та позитивне сприйняття ідей;
- залишати коментарі з власними думками, пропозиціями або доповненнями до опублікованих ідей;
- відкрито обговорювати переваги, недоліки, потенційні ризики та шляхи вдосконалення запропонованих змін.

Така відкритість та інтерактивність платформи ідей матиме цілу низку позитивних ефектів для процесу управління змінами на ПрАТ "Оболонь".

Співробітники відчуватимуть більшу причетність щодо ініційованих змін, адже матимуть можливість не лише запропонувати власні ідеї, але й долучитися до їх колективного обговорення та вдосконалення.

Прозорість процесу оцінки та відбору ідей підвищить рівень довіри персоналу до керівництва та зменшить ризик виникнення чуток, непорозумінь чи звинувачень в упередженості.

Публічне обговорення ідей дозволить заздалегідь виявити потенційні проблемні моменти, ризики або точки опору, що дасть змогу завчасно розробити стратегії їх мітигації.

Колективний інтелект організації, залучений через коментарі та дискусії навколо ідей, дозволить суттєво підвищити якість та обґрунтованість остаточних рішень щодо змін, які будуть прийматися.

Можливість побачити рівень підтримки тієї чи іншої ідеї з боку колег стане додатковим мотиваційним фактором для її автора та підвищить імовірність успішної реалізації в разі затвердження.

Загальна атмосфера залученості, співтворчості та інноваційності, яка виникне навколо платформи ідей, поступово трансформуватиме організаційну культуру ПрАТ "Оболонь" в бік більшої відкритості та адаптивності до змін.

Загалом, створення онлайн-форми з можливостями коментування, оцінки та обговорення ідей співробітниками стане запорукою більш органічного та ефективного впровадження змін на ПрАТ "Оболонь" через потужне залучення та мотивування персоналу, використання колективного інтелекту організації та поступову трансформацію організаційної культури в напрямку інноваційності та адаптивності. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики опору змінам та максимізувати шанси на успішну реалізацію навіть найсміливіших ініціатив з боку працівників та менеджменту компанії.

Друга складова системи управління змінами – створення підсистеми управління ризиками.

Створення підсистеми управління ризиками є критично важливим для ефективного управління змінами. Вона дозволяє систематично ідентифікувати, оцінювати та розробляти стратегії реагування на ризики, пов'язані зі змінами, мінімізуючи потенційні негативні наслідки та підвищуючи стійкість компанії в процесі трансформацій. Ця підсистема забезпечує проактивний підхід до управління невизначеністю та дозволяє своєчасно вживати заходів для запобігання або пом'якшення потенційних проблем.

Для ефективного управління ризиками при впровадженні змін на ПрАТ "Оболонь" буде розроблено загальний список потенційних ризиків, який служитиме основою для оцінки кожного окремого проєкту(табл. 3.1).

Кожен з цих ризиків буде оцінюватися за двома параметрами:

- ймовірність виникнення (за шкалою від 1 до 5, де 1 - дуже низька ймовірність, 5 - дуже висока);
- потенційний вплив на проєкт (за шкалою від 1 до 5, де 1 - мінімальний вплив, 5 - критичний вплив).

На основі цих оцінок розраховуватиметься загальний рівень кожного ризику (як добуток показників ймовірності та впливу) та визначатимуться пріоритети для розробки стратегій реагування.

Для ризиків з високим загальним рівнем (15-25 балів) будуть розроблятися деталізовані плани мітигації або контингентні плани. Для ризиків з середнім рівнем (8-14 балів) визначатимуться загальні стратегії реагування та здійснюватиметься регулярний моніторинг. Ризики з низьким рівнем (1-7 балів) прийматимуться але також відслідковуватимуться на предмет зміни їх статусу.

Таблиця 3.1 – Оцінка ризиків для нових проєктів

Назва ризику	Ймовірність	Вплив	Загальний результат
Стратегічні ризики			
Ризик неузгодженості проєкту змін зі стратегічними цілями та пріоритетами компанії			
Ризик недооцінки впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, ринкових) на реалізацію проєкту			
Фінансові ризики			
Ризик перевищення запланованого бюджету проєкту			
Ризик недоотримання очікуваних фінансових результатів від впровадження змін			
Ризик негативного впливу проєкту на загальну фінансову стабільність та ліквідність компанії			
Операційні ризики			
Ризик недостатності або неефективного використання виділених ресурсів			
Ризик неузгодженості проєкту з існуючими бізнес-процесами та системами компанії			
Ризик виникнення технічних проблем або збоїв при впровадженні нових технологій чи обладнання			
Ризики персоналу			
Ризик опору змінам з боку співробітників			
Ризик недостатньої кваліфікації або мотивації персоналу для ефективної реалізації проєкту			
Ризик плинності ключових кадрів під час або після впровадження змін			
Регуляторні ризики			
Ризик невідповідності проєкту існуючим законодавчим або галузевим нормам та стандартам			
Ризик зміни регуляторного середовища (нові закони, податки, обмеження тощо) під час реалізації проєкту			
Ризик правових проблем, пов'язаних з реалізацією проєкту			
Ризики якості			
Ризик невідповідності результатів проєкту заявленим цілям, вимогам або очікуванням			
Ризик виникнення дефектів, помилок або збоїв у продуктах, послугах чи процесах внаслідок змін			
Часові ризики			
Ризик недотримання встановлених термінів реалізації проєкту			
Ризик затягування окремих етапів або завдань проєкту через непередбачені обставини			
Ризик втрати актуальності або доцільності проєкту через затримки в його реалізації			

Джерело: складено автором

Загальний список ризиків та підходи до їх оцінки будуть стандартизовані та формалізовані у відповідних корпоративних політиках та процедурах з управління ризиками проєктів змін. Відповідальність за ризик-менеджмент буде чітко розподілена між керівником проєкту, функціональними менеджерами та крос-функціональною командою з управління змінами.

На початку кожного проєкту змін здійснюватиметься ідентифікація та оцінка специфічних ризиків на основі загального списку з урахуванням особливостей конкретної ініціативи. В процесі реалізації проєкту відбуватиметься регулярний перегляд та переоцінка ризиків, а також звітування про ефективність заходів з управління ними.

Налагодження системного підходу до управління ризиками змін дозволить ПрАТ "Оболонь" суттєво підвищити вірогідність успішного впровадження інноваційних ініціатив, оптимізувати використання ресурсів, зменшити потенційні збитки або негативні наслідки, а також забезпечити стабільність та безперервність основної діяльності в процесі трансформацій. Інтеграція ризик-менеджменту як невід'ємної складової загальної системи управління змінами стане запорукою зваженого та проактивного підходу компанії до реалізації будь-яких проєктів розвитку та вдосконалення в умовах невизначеності.

Третім пунктом системи управління змінами буде організація навчання працівників, а саме створення Навчального Центру.

Для забезпечення ефективного впровадження та адаптації до змін на ПрАТ "Оболонь" критично важливим є створення системи безперервного навчання та розвитку персоналу. Враховуючи відсутність на даний момент спеціалізованого підрозділу, відповідального за цю функцію, першочерговим кроком має стати формування відділу навчання та розвитку персоналу в структурі Відділу з управління персоналом.

Створення Навчального центру для всієї компанії є фундаментальним аспектом успішного управління змінами. Він забезпечує платформу для розвитку знань,

навичок та компетенцій співробітників, необхідних для ефективної роботи в умовах змін. Навчальний центр дозволяє проводити тренінги, семінари та програми розвитку, спрямовані на підготовку персоналу до нових викликів та робочих процесів. Це не лише підвищує здатність співробітників адаптуватися до змін, але й сприяє формуванню культури безперервного навчання та розвитку в організації.

Також Навчальний центр стане основою для боротьби з опором до змін.

Цей відділ відповідатиме за розробку та реалізацію комплексної стратегії навчання та розвитку працівників на всіх рівнях організації - від робітників до топ-менеджерів. Його ключовими функціями будуть:

1. Аналіз та ідентифікація потреб у навчанні на основі стратегічних цілей компанії, вимог конкретних проєктів змін, а також індивідуальних планів розвитку працівників;
2. Розробка та впровадження різноманітних навчальних програм, курсів, тренінгів, семінарів тощо, спрямованих на розвиток професійних та особистісних компетенцій персоналу;
3. Вибір оптимальних форматів та методів навчання для кожної цільової аудиторії та типу компетенцій;
4. Бюджетування та адміністрування навчальних активностей, забезпечення необхідними ресурсами та базою для проведення навчання;
5. Оцінка ефективності навчальних заходів та їх впливу на результати діяльності працівників та компанії в цілому, внесення необхідних коригувань.

Що стосується безпосередньо навчання в контексті управління змінами, Відділ навчання та розвитку персоналу розроблятиме спеціальні програми для різних категорій працівників:

Для виробничого персоналу:

- програми адаптації до нових технологій, обладнання, процесів або продуктів, які впроваджуються в рамках проєктів змін;

- тренінги з безпеки та охорони праці при роботі з новими системами або в змінених умовах;
- курси підвищення кваліфікації та опанування суміжних професій для забезпечення більшої гнучкості та універсальності персоналу.

Для фахівців та менеджерів середньої ланки:

- програми розвитку професійних компетенцій у сферах проєктного менеджменту, управління інноваціями, Agile, Lean тощо;
- тренінги з change-менеджменту, управління ризиками, комунікацій, лідерства змін;
- семінари та воркшопи із залученням зовнішніх експертів щодо трендів, кращих практик та кейсів управління змінами в галузі та поза нею.

Для топ-менеджерів:

- стратегічні сесії та програми розвитку лідерства, зокрема в контексті управління масштабними трансформаціями;
- коучинг та менторство з боку визнаних фахівців з change-менеджменту;
- навчальні візити та обмін досвідом з компаніями, що успішно реалізували проєкти змін.

Крім того, Відділ навчання та розвитку персоналу відповідатиме за впровадження загальнокорпоративної програми формування культури безперервного навчання та інновацій в компанії. Вона включатиме регулярні інформаційні та мотиваційні кампанії, промоцію кращих практик та історій успіху, розвиток систем управління знаннями та наставництва на робочому місці тощо.

Таким чином, навчання та розвиток персоналу стануть не просто допоміжною HR-функцією, а стратегічним драйвером ефективного управління змінами та сталого розвитку ПрАТ "Оболонь" в довгостроковій перспективі.

Переходимо до четвертого пункту системи управління змінами – створення проєктного офісу.

Створення централізованого проєктного офісу (Project Management Office, PMO) дозволить суттєво підвищити ефективність та координованість процесів управління змінами на ПрАТ "Оболонь".

Основна мета проєктного офісу полягатиме в централізованому управлінні всіма ініціативами зі змін на підприємстві - від стратегічного планування до безпосередньої реалізації проєктів. PMO виступатиме єдиним центром експертизи, підтримки та контролю за процесами трансформації, забезпечуючи їх відповідність корпоративним цілям та стандартам.

Створення проєктного офісу, який буде відповідальний за організацію змін від початку до кінця, є ключовим елементом системи управління змінами. Цей офіс виступає центральним координаційним центром, що забезпечує планування, виконання, моніторинг та контроль проєктів змін. Він встановлює стандарти та методології управління проєктами, забезпечує ефективну комунікацію та співпрацю між різними зацікавленими сторонами, а також відстежує прогрес та результати змін. Проєктний офіс допомагає забезпечити стратегічне вирівнювання ініціатив змін з загальними цілями організації та оптимізувати розподіл ресурсів для досягнення бажаних результатів.

Ключові функції проєктного офісу включатимуть:

1. Стратегічне управління портфелем проєктів змін:
 - визначення пріоритетності ініціатив відповідно до стратегічних цілей компанії;
 - балансування та оптимізація розподілу ресурсів між проєктами;
 - моніторинг та звітування щодо прогресу реалізації портфеля проєктів вищому керівництву.
2. Формування та координація роботи проєктних команд:
 - підбір оптимального складу крос-функціональних команд під специфіку кожного проєкту;

- забезпечення чіткого розподілу ролей та відповідальності учасників команд;
- фасилітація ефективних комунікацій та співпраці між членами команд та зацікавленими сторонами проєкту.

3. Управління ризиками проєктів:

- ідентифікація, оцінка та пріоритезація проєктних ризиків;
- розробка та імплементація стратегій реагування на ризики;
- регулярний моніторинг та переоцінка ризиків у процесі реалізації проєктів.

4. Проведення дебрифінгів та управління знаннями:

- організація зустрічей із підведення підсумків після завершення кожного проєкту;
- фіксація отриманого досвіду, найкращих практик та уроків у базі знань;
- сприяння обміну знаннями та досвідом між проєктними командами.

5. Моніторинг та контроль виконання проєктів:

- відстеження прогресу проєктів у розрізі термінів, бюджету, якості результатів;
- виявлення відхилень та ризиків, ескалація критичних питань вищому керівництву;
- підготовка регулярних звітів про статус проєктів для зацікавлених сторін.

Організаційно проєктний офіс може бути структурований таким чином:

1. Керівник проєктного офісу - відповідає за загальне лідерство та представлення інтересів РМО на рівні вищого менеджменту.

Керівник проєктного офісу відповідає за розробку та впровадження стратегії, політик та процедур управління проєктами змін в організації. Він забезпечує узгодження проєктів змін зі стратегічними цілями компанії та пріоритетами вищого керівництва, здійснюючи загальне керівництво та нагляд за діяльністю проєктного офісу для ефективного використання ресурсів та досягнення результатів. Керівник проєктного офісу налагоджує ефективну комунікацію та співпрацю з вищим

менеджментом, спонсорами проєктів та іншими зацікавленими сторонами, регулярно звітуючи про прогрес та досягнення проєктного офісу.

2. Проєктні менеджери - відповідальні за безпосереднє планування, виконання, моніторинг та закриття окремих проєктів змін.

Проєктні менеджери відповідають за безпосереднє планування, виконання, моніторинг та закриття окремих проєктів змін. Вони розробляють деталізовані плани проєктів, визначають необхідні ресурси, встановлюють чіткі цілі та показники ефективності. Проєктні менеджери керують командами проєктів, забезпечуючи ефективну комунікацію, розподіл завдань та вирішення проблем. Вони відстежують прогрес проєктів, контролюють дотримання термінів, бюджету та якості, а також регулярно звітують перед керівництвом проєктного офісу та зацікавленими сторонами.

3. Фахівці з управління ризиками - забезпечують розробку та реалізацію стратегій управління ризиками проєктів.

Фахівці з управління ризиками відповідають за розробку та реалізацію стратегій управління ризиками проєктів змін. Вони ідентифікують потенційні ризики, оцінюють їх вплив та ймовірність, а також розробляють плани реагування на ризики. Фахівці з управління ризиками тісно співпрацюють з проєктними менеджерами та іншими членами команди, забезпечуючи проактивне управління ризиками протягом усього життєвого циклу проєкту. Вони регулярно переглядають та оновлюють реєстр ризиків, відстежують ефективність заходів з управління ризиками та надають рекомендації щодо мінімізації потенційних негативних наслідків.

4. Аналітики та адміністратори проєктів - здійснюють інформаційно-аналітичну підтримку проєктів, ведуть проєктну документацію та базу знань.

Аналітики та адміністратори проєктів здійснюють інформаційно-аналітичну підтримку проєктів змін, збираючи, аналізуючи та надаючи релевантну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень. Вони відповідають за ведення проєктної документації, включаючи плани проєктів, звіти про статус, протоколи зустрічей та

іншу необхідну документацію. Аналітики та адміністратори проєктів також підтримують та розвивають базу знань проєктного офісу, забезпечуючи збереження та поширення кращих практик, уроків та шаблонів управління проєктами. Вони можуть надавати підтримку в плануванні та організації зустрічей, навчальних заходів та комунікаційних активностей, пов'язаних з проєктами змін.

Таким чином, впровадження централізованого проєктного офісу на ПрАТ "Оболонь" стане важливим кроком на шляху до побудови зрілої та ефективної системи управління змінами. Він дозволить підприємству більш системно та проактивно реалізовувати стратегічні ініціативи з трансформації бізнесу, швидко реагувати на динамічні виклики зовнішнього середовища та перетворити зміни на потужне джерело конкурентних переваг.

Важливим елементом ефективної системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь" стане впровадження регулярної практики підбиття підсумків (дебрифінгу) після завершення кожного проєкту. Цей етап допоможе організації систематично аналізувати досвід реалізації змін, виявляти досягнення, помилки та зони для вдосконалення, а також перетворювати отримані знання на цінні інсайти для майбутніх ініціатив.

Підбиття підсумків відбуватиметься у форматі спеціальних зустрічей (workshops) за участю ключових стейкхолдерів проєкту:

- керівника проєкту;
- членів проєктної команди;
- представників функціональних підрозділів, залучених до реалізації проєкту;
- представників цільових аудиторій, на які був спрямований проєкт (наприклад, працівників, чиї робочі процеси зазнали змін).

Для забезпечення продуктивності та структурованості дебрифінгу, він проводитиметься за чітким сценарієм, що охоплюватиме наступні блоки:

1. Огляд проєкту:

- стислий опис цілей та основних етапів проєкту;
- фактичні терміни та результати реалізації у порівнянні з початковим планом;
- ключові віхи та досягнення проєкту.

2. Аналіз результативності:

- оцінка досягнення поставлених цілей та KPI проєкту;
- відгуки та оцінки задоволеності цільових аудиторій (наприклад, через опитування або фокус-групи);
- початкові дані щодо впливу проєкту на операційні та бізнес-показники компанії.

3. Аналіз ефективності процесу управління проєктом:

- оцінка дотримання термінів, бюджету та якості реалізації проєкту;
- відгуки членів проєктної команди щодо чіткості ролей, процесів та комунікацій;
- аналіз ефективності взаємодії між залученими підрозділами та функціями.

4. Ключові виклики та уроки:

- обговорення основних труднощів, ризиків та проблем, що виникали під час реалізації проєкту;
- аналіз їх першопричин та ефективності стратегій реагування на них;
- ідентифікація ключових уроків та інсайтів, які можна використати в майбутніх проєктах.

5. Успішні практики та інновації:

- виявлення та обговорення найбільш вдалих рішень, підходів та практик, застосованих під час проєкту;
- оцінка потенціалу їх масштабування на інші проєкти або сфери діяльності компанії;

6. Наступні кроки та рекомендації:

- узагальнення ключових висновків та інсайтів за результатами дебрифінгу;

- формування конкретних рекомендацій щодо вдосконалення практик управління проєктами змін;
- визначення подальших дій щодо моніторингу та оцінки довгострокових ефектів проєкту.

Також, на основі звіту готуватимуться інформаційні матеріали (інфографіки, презентації, дайджести) для широкого інформування працівників компанії про результати завершеного проєкту та наступні кроки. Це допоможе підтримувати високий рівень прозорості, залученості та поінформованості персоналу щодо прогресу змін в організації.

Таким чином, дебрифінг стане невід'ємною складовою циклу управління кожним проєктом трансформацій на ПрАТ "Оболонь", сприяючи безперервному вдосконаленню системи change-менеджменту та нарощуванню організаційного потенціалу для ефективної реалізації стратегічно важливих змін.

Для підвищення ефективності та гнучкості управління проєктами змін на ПрАТ "Оболонь" запроваджується практика формування тимчасових крос-функціональних проєктних команд. Такий підхід дозволить оперативно залучати до реалізації ініціатив необхідних фахівців з різних підрозділів та рівнів організації, забезпечуючи оптимальне поєднання компетенцій, досвіду та ресурсів для досягнення цілей кожного конкретного проєкту.

Поступове масштабування практики використання тимчасових проєктних команд від пілотних ініціатив до повномасштабних трансформаційних проєктів дозволить ПрАТ "Оболонь" вибудувати більш адаптивну організаційну структуру, здатну ефективно реагувати на комплексні виклики та можливості сучасного бізнес-середовища через реалізацію проривних змін.

Після впровадження системи управління змінами організаційна структура підприємства буде мати вигляд представлений на рисунку 3.1.

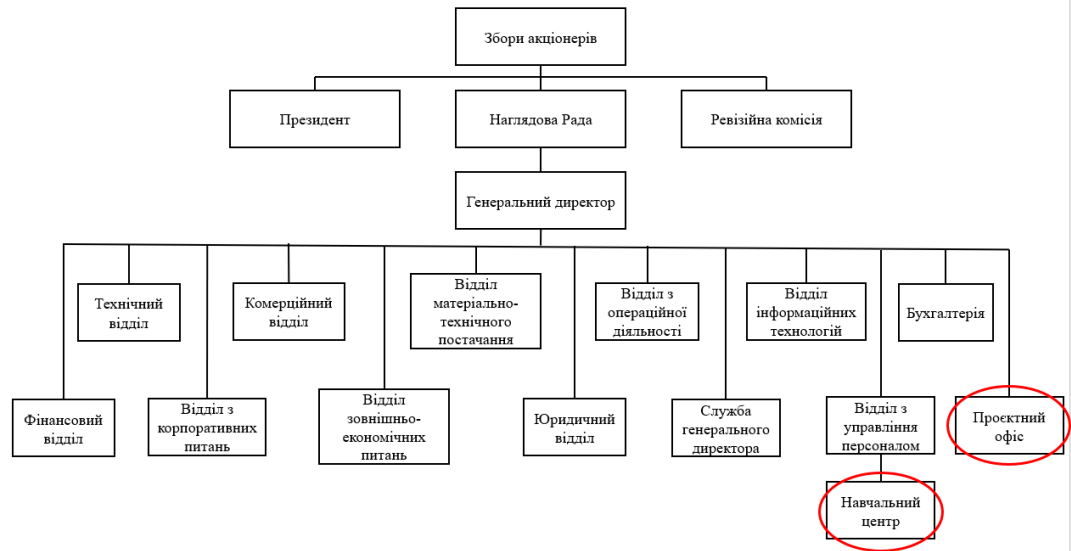


Рисунок 3.1 – Оновлена організаційна структура ПрАТ "Оболонь"

Джерело: складено автором

З рисунку 3.1 можна побачити, що новостворений Проектний офіс буде підпорядковуватися безпосередньо Генеральному директору компанії, а навчальний центр стане частиною відділу з управління персоналом.

Для відображення ієрархії у системі управління змінами, зокрема у підході до прийняття рішень, побудовано рисунок 3.2.

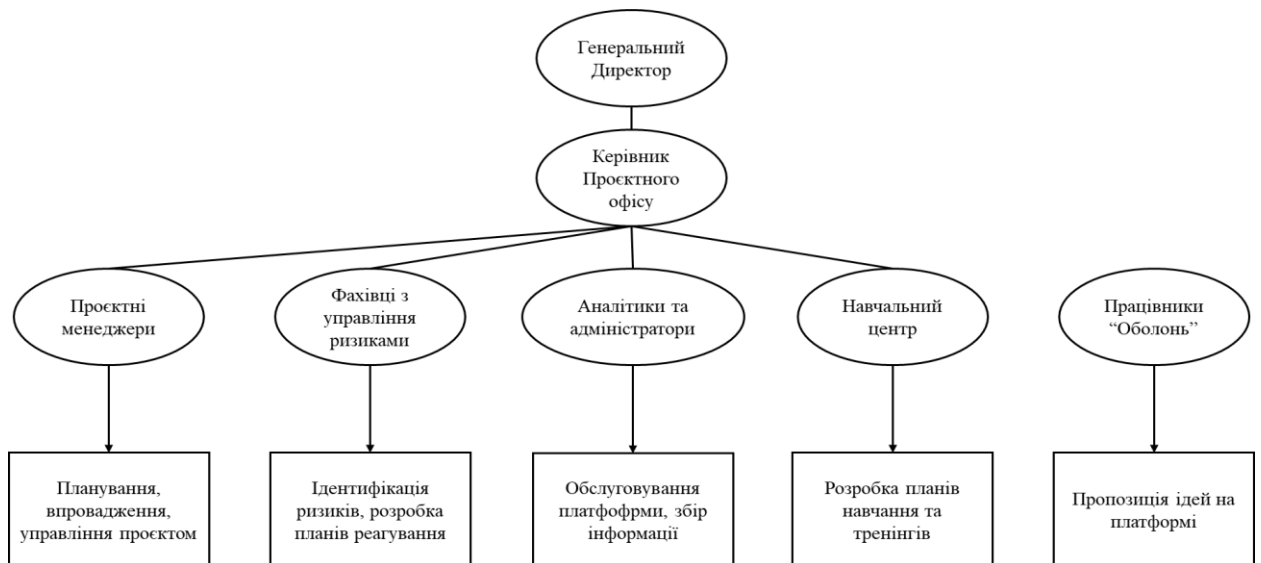


Рисунок 3.2 – Схема ієрархії у системі управління змінами на ПрАТ "Оболонь"

Джерело: складено автором

Ця схема показує ієрархію та взаємодію між різними ролями та відділами у новій системі управління змінами. Генеральний директор знаходиться на вершині, затверджуючи зміни. Керівник Проєктного офісу аналізує та визначає пріоритети змін. Під ним знаходяться Проєктні менеджери, Фахівці з управління ризиками, Аналітики та Адміністратори, кожен зі своїми обов'язками. Окремо розташований Навчальний центр, який займається навчанням та розвитком. Зазвичай він підпорядковується Відділу з управління персоналом, проте у питаннях навчання для проєктів або для розвитку навичок управління змінами він підпорядковується саме Проєктному офісу. Звичайні співробітники також є частиною даної системи, хоч і незалежною, вони можуть пропонувати свої ідеї щодо вдосконалення чи впровадження тих чи інших процесів через онлайн-платформу.

Отже, система управління змінами на ПрАТ "Оболонь" включатиме чотири ключових компонентів: онлайн-форму для ініціювання змін співробітниками, підсистему оцінки та управління ризиками, програму безперервного навчання та розвитку персоналу, створення проєктного офісу.

Впровадження цих компонентів дозволить залучити колективний інтелект організації до процесу постійного вдосконалення, підвищити ефективність управління ризиками, забезпечити розвиток компетенцій персоналу, акумулювати та поширювати набутий досвід, а також підвищити гнучкість та адаптивність організаційної структури.

Отже, процес впровадження змін на ПрАТ "Оболонь" тепер буде мати наступний порядок:

1. Ініціація змін: співробітники компанії можуть запропонувати ідеї та ініціативи змін через онлайн-форму, якою керує Проєктний офіс. Крім того, зміни можуть бути ініційовані безпосередньо Генеральним директором.
2. Аналіз та оцінка змін: адміністратори Проєктного офісу аналізують запропоновані зміни, а спеціалісти з управління ризиками оцінюють

потенційні ризики та можливості кожної ініціативи. Результати аналізу та оцінки подаються керівнику Проектного офісу.

3. Пріоритизація та узгодження змін: керівник Проектного офісу визначає пріоритетність змін на основі їх потенційного впливу, вигод та узгодженості зі стратегічними цілями компанії. Пріоритизовані зміни обговорюються та узгоджуються з Генеральним директором.
4. Формування проектних команд: для реалізації затверджених змін формуються міжфункціональні проектні команди, до складу яких входять представники відповідних підрозділів та експерти з необхідних галузей.
5. Планування та реалізація змін: проектні команди, під керівництвом Проектного офісу, розробляють детальні плани реалізації змін, визначають необхідні ресурси, встановлюють терміни та ключові віхи. Після цього розпочинається безпосередня реалізація змін згідно з планом.
6. Моніторинг та контроль: протягом усього процесу реалізації змін Проектний офіс здійснює регулярний моніторинг прогресу, контролює дотримання термінів, бюджету та якості. За необхідності вносяться коригування та вживаються заходи для усунення перешкод.
7. Навчання та розвиток: навчальний центр, підпорядкований відділу з управління персоналом, розробляє та проводить необхідні програми навчання та розвитку для підтримки співробітників у процесі адаптації до змін та набуття необхідних компетенцій.
8. Завершення та звітування: після завершення проекту зміни Проектний офіс готує підсумковий звіт, який включає досягнуті результати, отримані уроки та рекомендації для подальшого вдосконалення. Звіт подається Генеральному директору та доводиться до відома всієї компанії.

Запропонована система відповідає кращим світовим практикам та враховує специфіку ПрАТ "Оболонь". Її поетапне впровадження закладе фундамент для

реалізації концепції інноваційного розвитку підприємства та підвищення ефективності управління змінами на всіх рівнях.

Ключовими передумовами успішності реалізації даної системи є послідовна підтримка з боку топ-менеджменту, забезпечення ресурсами, залучення персоналу та інтеграція нових підходів в загальну систему управління.

3.2 Економічна оцінка ефективності реалізації запропонованих напрямів управління змінами

Для оцінки ефективності та економічної вигоди від формування системи управління змінами для початку оцінимо витрати, які необхідні для реалізації даного проєкту.

Детальніше розглянемо оцінку витрат на впровадження запропонованої системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь" за кожним з її ключових компонентів (табл. 3.2.).

Витрати на онлайн-платформу є досить помірними та виправданими з огляду на важливість залучення співробітників до процесу ініціювання змін. Дана платформа не є технічно складною, тому витрати на її впровадження є не найбільшою статтею витрат.

Витрати на розробку методології та навчання персоналу є необхідними для ефективного управління ризиками проєктів. Дана стаття є однією з найменших, оскільки на початковому етапі це буде здійснюватися на основі запропонованої системи ризиків власниками проєкту змін. В подальшому розглядатиметься можливість розробки спеціального програмного забезпечення для управління ризиками.

Витрати на персонал відділу та розробку навчальних програм є обґрунтованими для забезпечення системного підходу до розвитку компетенцій співробітників. Дана

стаття витрат є ключовою, оскільки це дозволить охопити навчанням усі категорії персоналу та забезпечити високу якість програм.

Витрати на розробку методології та організацію дебрифінгів є помірними та виправданими з огляду на важливість вилучення уроків з реалізованих проєктів для постійного вдосконалення процесу управління змінами.

Інвестиції в розвиток компетенцій проєктного управління є критично важливими для забезпечення ефективної роботи крос-функціональних команд.

Отже, орієнтовні витрати на впровадження системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь" складатимуть:

1. Першочергові інвестиції (перший рік): 15 589 000 грн.
2. Щорічні поточні витрати: 14 389 000 грн.

Таким чином, першочергові інвестиції покривають переважно розробку та впровадження ключових компонентів системи управління змінами, а також початкове навчання та розвиток персоналу.

Щорічні поточні витрати, в свою чергу, забезпечують безперебійне функціонування цих компонентів, покривають заробітну плату персоналу Відділу навчання та розвитку, а також вартість регулярних навчальних програм та організаційних заходів.

Ці витрати можуть коригуватися в процесі впровадження та функціонування системи управління змінами залежно від фактичних потреб та результатів. Але наведені оцінки дають загальне розуміння необхідних інвестицій та поточних витрат для забезпечення ефективної реалізації запропонованих компонентів системи на ПрАТ "Оболонь".

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат, необхідних для впровадження проєкту

Стаття витрат	Грн на рік
Витрати на розробку та впровадження онлайн-платформи для генерування ідей:	2250000
Розробка технічного завдання та дизайну платформи	1000000
Програмування та тестування платформи	400000
Інтеграція програмного забезпечення	400000
Навчання персоналу та супровід запуску платформи	50000
Щорічні витрати на технічну підтримку та оновлення	400000
Витрати на впровадження системи оцінки та управління ризиками проєктів:	300000
Розробка методології та процедур оцінки ризиків	150000
Навчання проєктних менеджерів та ключових стейкхолдерів	100000
Щорічні витрати на оновлення бази знань та підвищення кваліфікації персоналу	50000
Витрати на створення та функціонування Відділу навчання та розвитку персоналу:	6540000
Заробітна плата начальника відділу (на рік)	600000
Заробітна плата 2-х фахівців з навчання (на рік)	840000
Розробка програм внутрішнього навчання	100000
Витрати на залучення зовнішніх тренерів та експертів (на рік)	5000000
Витрати на впровадження практики дебрифінгу проєктів:	250000
Розробка методології та шаблонів проведення дебрифінгу	50000
Організаційні витрати на проведення дебрифінгів (на рік)	200000
Витрати на створення та функціонування Проєктного офісу з управління змінами:	4040000
Заробітна плата начальника відділу (на рік)	720000
Заробітна плата 6-х фахівців (на рік)	2520000
Витрати на підбір та найм нових співробітників	100000
Облаштування офісу	700000
Витрати на адміністративні та загальногосподарські потреби РМО:	610000
Відрядження, транспорт та логістика	500000
Канцелярські товари, поштові відправлення, телекомунікаційні послуги	10000
Інші адміністративні витрати	100000
Резерв на непередбачувані витрати (10%)	1549000
Витрати на розвиток системи мотивації (матеріальні та нематеріальні заохочення)	500000
Витрати на масштабування	1000000

Джерело: розраховано автором на основі досліджень

Розглянемо потенційні вигоди від впровадження системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь". Для цього виділимо кілька ключових напрямів, за якими можна очікувати позитивні ефекти, та спробуємо дати їм кількісну оцінку.

1. Економія від оптимізації бізнес-процесів та скорочення витрат.

Очікується, що завдяки реалізації ідей співробітників щодо вдосконалення операційних процесів, логістики, енергозбереження тощо, підприємство зможе скоротити операційні витрати щонайменше на 0,01% щорічно. При поточному рівні операційних витрат у 7,06 млрд грн. (2023 р.), очікувана економія у розмірі 0,01% складе 7,1 млн грн. на рік.

2. Додаткові доходи від впровадження інноваційних продуктів та виходу на нові ринки.

Припустимо, що завдяки ефективному управлінню змінами та інноваціями, ПрАТ "Оболонь" зможе щорічно виводити на ринок 1-2 нових продукти (напої, снеки тощо), кожен з яких генеруватиме додатковий дохід у розмірі 25 млн грн. на рік. Таким чином, загальний приріст доходів складе 25-50 млн грн. щорічно.

3. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

Завдяки розвитку компетенцій персоналу, оптимізації бізнес-процесів та впровадженню інноваційних технологій, очікується зростання продуктивності праці на 5-7% щорічно. При чистому доході на одного працівника у 5,24 млн грн. (2023 р.), це означає додатковий приріст доходу у розмірі 2,6 млн грн. на рік.

4. Нематеріальні вигоди (покращення репутації, залученості персоналу тощо).

Хоча ці вигоди складно оцінити кількісно, вони також матимуть позитивний вплив на фінансові результати підприємства в довгостроковій перспективі. Припустимо, що завдяки покращенню бренду роботодавця та залученості персоналу, ПрАТ "Оболонь" зможе знизити плинність кадрів на 10%, що дасть економію на витратах з найму та навчання нових співробітників у розмірі 5 млн грн. на рік.

Отже, загальні потенційні вигоди від впровадження системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь" можна представити у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка потенційних вигод від формування системи управління змінами

Стаття економії	Економія щорічно, млн грн
Щорічна економія на операційних витратах	7,1
Щорічний приріст доходів від нових продуктів	20
Щорічний приріст доходів за рахунок зростання продуктивності	2,6
Щорічна економія на витратах з найму та навчання персоналу	5
Загальний потенційний економічний ефект	34,7

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Розрахуємо ключові фінансові показники, які допоможуть оцінити економічну ефективність та доцільність інвестицій у впровадження системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь".

Вихідні дані:

- початкові інвестиції: 15 589 000 грн.
- щорічні поточні витрати: 14 389 000 грн.
- очікувані щорічні вигоди: 34 700 000 грн.
- ставка дисконтування: 35%
- період оцінки: 5 років

Чиста приведена вартість (NPV): NPV розраховується як сума дисконтованих грошових потоків за весь період оцінки за вирахуванням початкових інвестицій (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4 – Розрахунок дисконтованих грошових потоків

Рік	Грошовий потік	Дисконтований грошовий потік
0	-15589000	-15589000
1	20311000	15045185.19
2	20311000	11144581.62
3	20311000	8255245.64
4	20311000	6114996.77
5	20311000	4529627.24

Джерело: складено автором на основі розрахунків

$$NPV = -15589000 + 15045185.19 + 11144581.62 + 8255245.643 + 6114996.773 + 4529627.239 = 29\,500\,636.46 \text{ грн.}$$

Оскільки $NPV > 0$, проєкт є економічно доцільним та привабливим для інвестицій.

Внутрішня норма прибутковості (IRR): IRR - це ставка дисконтування, при якій NPV проєкту дорівнює нулю.

Складемо рівняння:

$$0 = -640\,000 + 630\,860\,000 / (1 + IRR)^1 + 630\,860\,000 / (1 + IRR)^2 + 630\,860\,000 / (1 + IRR)^3 + 630\,860\,000 / (1 + IRR)^4 + 630\,860\,000 / (1 + IRR)^5$$

За допомогою функції IRR проводимо розрахунки та отримуємо результат – 69%.

Оскільки IRR значно перевищує вартість капіталу (35%), проєкт є надзвичайно привабливим для інвестицій.

Дисконтований період окупності (DPP): DPP - це період часу, за який сума дисконтованих грошових потоків проєкту перевищить початкові інвестиції. Для його розрахунку потрібно послідовно додавати дисконтовані грошові потоки до тих пір, поки їх накопичена сума не перевищить початкові інвестиції.

В нашому випадку, вже на другий рік сума накопичених дисконтованих грошових потоків перевищує початкові інвестиції. Тому $DPP < 2$ років.

Розрахунок фінансових показників (NPV, IRR, DPP) демонструє надзвичайно високу економічну ефективність та привабливість інвестицій у впровадження системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь". Проєкт генерує значну позитивну чисту приведену вартість, має надвисоку внутрішню норму прибутковості та окупається менше, ніж за рік.

Проведемо аналіз чутливості проєкту впровадження системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь". Аналіз чутливості допоможе нам визначити, як зміни ключових параметрів проєкту (таких як обсяг інвестицій, щорічні вигоди чи витрати) вплинуть на його фінансову ефективність, зокрема на показник NPV.

Для аналізу чутливості розглянемо три сценарії:

1. Зміна обсягу початкових інвестицій на $\pm 20\%$.
2. Зміна щорічних вигід на $\pm 20\%$.
3. Зміна щорічних поточних витрат на $\pm 20\%$.

Сценарій 1: Зміна обсягу початкових інвестицій на $\pm 20\%$

NPV (базовий варіант) = 29 500 636,5 грн.

NPV (інвестиції +20%) = 20 716 436,5 грн.

NPV (інвестиції -20%) = 28 840 836,5 грн.

Сценарій 2: Зміна щорічних вигід на $\pm 20\%$

NPV (базовий варіант) = 29 500 636,5 грн.

NPV (вигоди +20%) = 44 907 168,7 грн.

NPV (вигоди -20%) = 14 094 104,2 грн.

Сценарій 3: Зміна щорічних поточних витрат на $\pm 20\%$

NPV (базовий варіант) = 29 500 636,5 грн.

NPV (витрати +20%) = 23 112 031,5 грн.

NPV (витрати -20%) = 35 889 241,4 грн.

Результати аналізу чутливості:

Зміна початкових інвестицій на $\pm 20\%$ має помірний вплив на NPV проєкту. При збільшенні інвестицій на 20%, NPV зменшується до 20 716 436,5 грн, а при зменшенні на 20% - збільшується до 28 840 836,5 грн. Тобто, проєкт залишається прибутковим навіть при суттєвому збільшенні початкових вкладень.

Зміна щорічних вигід на $\pm 20\%$ має найбільший вплив на NPV проєкту серед розглянутих сценаріїв. При збільшенні вигід на 20%, NPV зростає до 44 907 168,7 грн, що свідчить про високу чутливість прибутковості проєкту до зростання доходів. У той же час, при зменшенні вигід на 20%, NPV знижується до 14 094 104,2 грн, але все ж залишається позитивним, що говорить про достатній запас міцності проєкту.

Зміна щорічних поточних витрат на $\pm 20\%$ має середній вплив на NPV проєкту. При збільшенні витрат на 20%, NPV зменшується до 23 112 031,5 грн, а при зменшенні

на 20% - збільшується до 35 889 241,4 грн. Це свідчить про те, що проєкт є достатньо стійким до коливань операційних витрат, але їх суттєве зростання може помітно знизити його прибутковість.

Важливо також врахувати конкурентні переваги, які отримає ПрАТ "Оболонь" завдяки впровадженню даного проєкту.

Сюди можна включити:

1. Підвищення адаптивності та гнучкості компанії в умовах мінливого ринкового середовища;
2. Прискорення виведення на ринок нових продуктів та вихід на нові сегменти завдяки оптимізації процесів управління змінами;
3. Зростання інноваційного потенціалу за рахунок активного залучення співробітників до генерування та реалізації ідей;
4. Підвищення ефективності використання ресурсів та скорочення витрат завдяки вдосконаленню бізнес-процесів;
5. Посилення бренду роботодавця та здатності залучати й утримувати кращі таланти на ринку праці.

Загалом, впровадження запропонованої системи управління змінами може стати джерелом стійких конкурентних переваг для ПрАТ "Оболонь" та допомогти компанії зміцнити своє лідерство на ринку пива та безалкогольних напоїв України.

Звичайно, незважаючи на привабливі показники економічної ефективності, проєкт впровадження системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь" також пов'язаний з певними ризиками. Розглянемо основні категорії ризиків та їх потенційний вплив:

1. Ризики опору змінам з боку персоналу:
 - низька залученість та прихильність співробітників до ініціатив зі змін;
 - страх перед невизначеністю та можливими негативними наслідками змін для звичних робочих процесів та особистих інтересів;

- брак довіри до керівництва та скептицизм щодо реальних переваг від впровадження нової системи.

Потенційний вплив: зниження ефективності реалізації проєкту, затягування термінів, недосягнення запланованих результатів.

2. Ризики недостатньої компетентності та ресурсного забезпечення:

- брак досвіду та навичок управління змінами у ключових учасників проєкту;
- недостатня підготовленість та мотивація лінійних керівників до підтримки та просування змін;
- обмеженість фінансових, часових та людських ресурсів для повноцінної реалізації всіх компонентів системи.

Потенційний вплив: зниження якості та швидкості впровадження змін, перевищення бюджету, втрата довіри та залученості персоналу.

3. Ризики недосягнення запланованих показників ефективності:

- завищені очікування щодо потенційних вигід від впровадження системи управління змінами;
- складнощі з вимірюванням та підтвердженням реального впливу проєкту на операційні та фінансові показники;
- вплив зовнішніх факторів (кон'юнктура ринку, дії конкурентів, регуляторні зміни), які можуть нівелювати позитивні ефекти від проєкту.

Потенційний вплив: розчарування стейкхолдерів, втрата підтримки та довіри до подальших ініціатив зі змін, складнощі з обґрунтуванням інвестицій.

4. Ризики неефективної комунікації та взаємодії між підрозділами:

- недостатня узгодженість цілей та пріоритетів між різними функціональними підрозділами в процесі реалізації змін;
- конфлікти та протиріччя між традиційними та проєктними формами організації роботи;

- складнощі з забезпеченням своєчасного та повного обміну інформацією між учасниками проєкту.

Потенційний вплив: затримки та помилки в реалізації проєкту, зниження синергії та ефективності крос-функціональної співпраці.

5. Ризики недостатньої підтримки з боку вищого керівництва:

- зміни у пріоритетах та стратегічних орієнтирах топ-менеджменту, що ставлять під загрозу реалізацію довгострокових ініціатив;
- недостатнє забезпечення проєкту необхідними ресурсами та повноваженнями.

Потенційний вплив: втрата стратегічного фокусу, демотивація команди проєкту, згортання або призупинення ініціатив зі змін.

Для мінімізації зазначених ризиків, ПрАТ "Оболонь" необхідно забезпечити:

1. Активне залучення та двостороннє спілкування з персоналом на всіх етапах реалізації проєкту.
2. Інвестиції у розвиток компетенцій з управління змінами на всіх рівнях організації.
3. Чіткий розподіл відповідальності та ефективні механізми координації між підрозділами.
4. Регулярний моніторинг досягнення запланованих показників та гнучке коригування планів.
5. Послідовну та очевидну підтримку з боку вищого керівництва та лідерів думок в організації.

Лише за умови комплексного та проактивного управління ризиками, ПрАТ "Оболонь" зможе повною мірою реалізувати потенціал запропонованої системи управління змінами та досягти очікуваних переваг для бізнесу.

Висновки до розділу 3

У даному розділі було здійснено розробку концептуальних та прикладних засад формування системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь", а також проведено ґрунтовний економічний аналіз доцільності її впровадження.

Запропонована система управління змінами складається з п'яти ключових компонентів: онлайн-платформи для ініціювання змін співробітниками, системи оцінки та управління ризиками проєктів, програми безперервного навчання та розвитку персоналу, практики дебрифінгу після завершення проєктів та моделі формування тимчасових крос-функціональних проєктних команд. Органічна взаємодія цих елементів покликана перетворити процес управління змінами на ПрАТ "Оболонь" з хаотичного та реактивного на системний та проактивний.

Онлайн-платформа дозволить залучити творчий потенціал всього колективу до генерування ідей покращень та інновацій. Підсистема ризик-менеджменту забезпечить завчасне виявлення та мінімізацію загроз успішній реалізації проєктів. Програма розвитку персоналу сформує необхідні компетенції та ментальні установки для ефективної участі в змінах. Створення Проєктного офісу дозволить ефективно та структуровано управляти змінами на підприємстві.

Всебічне економічне обґрунтування підтвердило надзвичайно високу ефективність та інвестиційну привабливість впровадження розробленої системи. Очікується, що при початкових інвестиціях у 15,6 млн грн. та щорічних витратах 14 млн грн, проєкт генеруватиме 34,7 млн. грн. додаткових доходів на рік за рахунок оптимізації процесів, розробки інноваційних продуктів, зростання продуктивності та скорочення втрат.

Показники чистої приведеної вартості (NPV) на рівні 29 млн грн., внутрішньої норми прибутковості (IRR) у 69% та періоду окупності менше 2 років однозначно доводять фінансову доцільність проєкту. Аналіз чутливості засвідчив стійкість проєкту навіть до вкрай песимістичних сценаріїв.

Окрім прямих фінансових вигід, впровадження системи управління змінами обіцяє ПрАТ "Оболонь" цілу низку стратегічних переваг: підвищення організаційної адаптивності, прискорення інноваційних процесів, зростання залученості та вмотивованості персоналу, покращення бренду роботодавця. Все це критично важливо для утримання лідерських позицій компанії на висококонкурентному ринку напоїв, що особливо актуально в контексті зміни попиту та погіршення кон'юктури ринку.

Таким чином, впровадження розробленої системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь" не лише є економічно обґрунтованим, а й являє собою необхідну передумову для довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства в умовах наростаючої непередбачуваності зовнішнього середовища. За умов правильної імплементації та управління відповідними ризиками, вона дозволить компанії не просто реагувати на неминучі зміни, але й перетворювати їх на джерело додаткових можливостей та зміцнення ринкових позицій.

Формування повноцінної системи управління змінами відповідно до запропонованої концепції забезпечить підприємству неперевершену гнучкість та швидкість реакції на виклики турбулентного бізнес-середовища.

Всі викладені аргументи та розрахунки доводять, що проєкт формування системи управління змінами на ПрАТ "Оболонь" є не просто економічно доцільним, але й стратегічно необхідним кроком. Його невідкладна реалізація дозволить підприємству перейти від точкового реагування на зміни до їх проактивного формування, що стане основою лідерства та конкурентних переваг на ринку напоїв України. Наведений підхід також може бути використаний як методологічна основа для аналогічних ініціатив на інших вітчизняних підприємствах харчової промисловості.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дипломної роботи було досліджено теоретичні засади управління змінами на підприємстві, проведено аналіз діяльності ПрАТ "Оболонь" та розроблено практичні рекомендації щодо формування ефективної системи управління змінами, а також здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

У першому розділі роботи було розглянуто сутність, види, моделі та методи управління змінами на підприємстві. Визначено, що ефективне управління змінами є критично важливим для адаптації та розвитку компаній у сучасному турбулентному бізнес-середовищі. Досліджено ключові драйвери змін, бар'єри та фактори успіху їх реалізації. Проаналізовано кращі практики та досвід управління змінами провідних компаній світу.

Другий розділ роботи присвячено аналізу діяльності ПрАТ "Оболонь". Охарактеризовано загальний профіль підприємства, його організаційну структуру, асортимент продукції та позиції на ринку. Проведено фінансово-економічний аналіз діяльності компанії за останні роки, який показав її стійкість та потенціал розвитку. Водночас, ідентифіковано низку викликів, пов'язаних з високою конкуренцією, зміною споживацьких вподобань та необхідністю диверсифікації бізнесу, що обумовлює потребу в ефективному управлінні змінами.

У третьому розділі розроблено комплексну систему управління змінами на ПрАТ "Оболонь", яка включає створення онлайн-платформи для збору ідей від співробітників, формування крос-функціональних проєктних команд, впровадження проєктного офісу для координації та підтримки ініціатив зі змін, а також програми розвитку компетенцій персоналу та управління ризиками проєктів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало їх високу ефективність та інвестиційну привабливість. Розрахунки засвідчили, що при початкових інвестиціях у 15,6 млн грн та щорічних витратах у 14 млн грн, очікувані

вигоди від проєкту можуть сягати 34,7 млн грн додаткового доходу на рік. Показники NPV (29,5 млн грн), IRR (69%), DPP (менше 2 років) підтверджують економічну доцільність та окупність проєкту. Аналіз чутливості продемонстрував його стійкість до коливань ключових параметрів.

Окрім прямого фінансового ефекту, запропонована система управління змінами дозволить ПрАТ "Оболонь" підвищити організаційну гнучкість та адаптивність, покращити залученість та інноваційну активність персоналу, прискорити вихід на нові ринки та в цілому посилити конкурентні позиції компанії на ринку напоїв та снєків.

Таким чином, результати дипломної роботи мають не лише теоретичну, але й високу практичну цінність для ПрАТ "Оболонь". Розроблена система та обґрунтовані рекомендації можуть використовуватись керівництвом для реального впровадження процесів управління змінами на підприємстві та їх масштабування на інші продукти та напрямки діяльності.

Запропонований підхід також може бути корисним для інших компаній харчової промисловості України, які стикаються з необхідністю трансформації в умовах високої турбулентності ринкового середовища. Адже формування ефективної системи управління змінами на сьогодні є критичною конкурентною перевагою та обов'язковою умовою виживання і сталого розвитку бізнесу.

Подальші дослідження в цій сфері можуть бути спрямовані на вдосконалення окремих компонентів запропонованої системи управління змінами, зокрема в частині автоматизації процесів ініціації та відбору ідей на основі технологій штучного інтелекту, розробки кількісних метрик для оцінки ефективності реалізації змін, а також формування галузевих бенчмарків та найкращих практик change-менеджменту на підприємствах харчової промисловості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архітектура професійної діяльності: управління змінами.
URL: https://lib.iitta.gov.ua/737247/1/Кравченко%20Г.Ю._ЕНК%20Архітектура%20професійної%20діяльності.pdf (дата звернення: 07.01.2024).
2. Теоретичні основи управління змінами. *Державний університет "Житомирська політехніка"* - *Освітній портал*.
URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/266124/mod_resource/content/1/Лекція%201%20ТЕОРЕТИЧНІ%20ОСНОВИ%20УПРАВЛІННЯ%20ЗМІНАМИ.pdf (дата звернення: 07.01.2024).
3. Приб К. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2014. С. 125.
URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014_2/13.pdf (дата звернення: 07.01.2024).
4. Управління змінами. *DSpace at West Ukrainian National University: Головна сторінка*.
URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48114/1/УПРАВЛІННЯ%20ЗМІНАМИ-maket.pdf> (дата звернення: 07.01.2024).
5. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства.
URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content> (дата звернення: 07.01.2024).
6. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах.
URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf (дата звернення: 09.01.2024).
7. 1.1. управління змінами як наука та вид професійної діяльності :: megalib.com.ua. *Електронна бібліотека онлайн MegaLib.com.ua*.

URL: http://megalib.com.ua/content/10154_Ypravlinnya_zminami_yak_nayka_ta_vid_profesiinoi_diyalnosti.html (дата звернення: 09.01.2024).

8. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. URL: <http://www.vestnik-ekonom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/23.pdf> (дата звернення: 09.01.2024).

9. Махум Z. Управління змінами (Change management). URL: <https://www.maxzosim.com/change-management/> (дата звернення: 09.01.2024).

10. Управління змінами — Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_змінами (дата звернення: 09.01.2024).

11. Бондарєва І. Управління змінами. *Фармацевтична енциклопедія*. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8349/upravlinnya-zminami> (дата звернення: 09.01.2024).

12. Буднік М., Іванова Я. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-370_376.pdf (дата звернення: 18.01.2024).

13. Гвініашвілі Т. Управління змінами на підприємствах в сучасних умовах господарювання. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_gvinashvili.htm (дата звернення: 18.01.2024).

14. Лебедєва В. Управління змінами в міжнародному бізнесі. Дніпро, 2018. 48 с. URL: https://nmetau.edu.ua/file/kl_gchib.pdf (дата звернення: 18.01.2024).

15. Управління змінами. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/consulting/change-management.html> (дата звернення: 18.01.2024).

16. Управління змінами: хто такі change-менеджери. URL: <https://mind.ua/openmind/20233178-upravlinnya-zminami-hto-taki-shange-menedzheri> (дата звернення: 18.01.2024).

17. Управління змінами. URL: 16.4: Управління змінами - LibreTexts - Ukrayinska (дата звернення: 22.01.2024).

18. Управління змінами. URL: https://pauci.org/upload/files/petrova_0007.pdf (дата звернення: 22.01.2024).
19. Чому важливо керувати змінами в компанії. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/chomu-vazhlivo-keruvati-zminami-v-kompanii> (дата звернення: 22.01.2024).
20. Управління змінами в міжнародному бізнесі. URL: https://nmetau.edu.ua/file/kl_gchib.pdf (дата звернення: 22.01.2024).
21. Методології управління змінами. URL: http://ni.biz.ua/9/9_19/9_193075_metodologii-upravleniya-izmeneniyami.html (дата звернення: 25.01.2024).
22. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content> (дата звернення: 25.01.2024).
23. Як ефективно впроваджувати зміни? Модель ADKAR. URL: https://academiq.org.ua/novyny/adkar_model/ (дата звернення: 25.01.2024).
24. 8 кроків для ефективного впровадження змін. URL: <https://newrealgoal.com.ua/8-shagov-vnedreniya-izmenenij-2.html> (дата звернення: 25.01.2024).
25. Особливості моделі змін ADKAR для удосконалення бізнес-процесів у іт-компанії. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/02/30.pdf> (дата звернення: 27.01.2024).
26. Овсянюк-Бердадіна О., Островерхов В. Управління змінами. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48114/1/УПРАВЛІННЯ%20ЗМІНАМ И-maket.pdf> (дата звернення: 27.01.2024).
27. Оболонь Історія 80-і. *Obolon.ua..* URL: <https://obolon.ua/ua/about/history?page=1> (дата звернення: 15.02.2024).
28. Оболонь Історія 90-і - 00-і. *Obolon.ua..* URL: <https://obolon.ua/ua/about/history?page=2> (дата звернення: 15.02.2024).

29. Оболонь Історія 10-і. *Obolon.ua..*
URL: <https://obolon.ua/ua/about/history?page=3> (дата звернення: 15.02.2024).
30. Оболонь Історія 20-і. *Obolon.ua..*
URL: <https://obolon.ua/ua/about/history?page=4> (дата звернення: 15.02.2024).
31. Продукція Оболонь. *Obolon.ua.* URL: <https://obolon.ua/ua/production> (дата звернення: 15.02.2024).
32. Батьківщина Guinness'a питиме "Оболонь". Це допоможе виробити більше питної води для фронту. *ipress.ua.*
URL: https://ipress.ua/articles/batkivshchyna_guinnessa_pytyme_obolon_tse_dopomozhe_vyrobyty_bilshe_pytnoi_vody_dlya_frontu_333548.html (дата звернення: 23.02.2024).
33. Новини Оболоні. URL: <https://obolon.ua/ua/press/news/609> (дата звернення: 23.02.2024).
34. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємствах. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_Grynko.htm (дата звернення: 23.02.2024).
35. Методології управління змінами. *Принципи управління змінами.*
URL: http://ni.biz.ua/9/9_19/9_193075_metodologii-upravleniya-izmeneniyami.html (дата звернення: 01.03.2024).
36. «Оболонь» – найбільший український виробник напоїв.
URL: <https://obolon.ua/ua> (дата звернення: 01.03.2024).
37. Анкета Оболонь. *Youcontrol.com.ua.*
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05391057/ (дата звернення: 22.03.2024).
38. Козаченко О. Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні – Delo.ua. URL: <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/> (дата звернення: 28.03.2024).

39. Дашборд щодо експорту та імпорту українських товарів. *NEWP*. URL: https://export.gov.ua/770-dashbord_shchodo_eksportu_ta_importu_ukraini (дата звернення: 05.04.2024).
40. Управління стратегічним розвитком маркетингової діяльності підприємства харчової промисловості. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3161.pdf> (дата звернення: 08.04.2024).
41. PEST-аналіз – Вікіпедія. *Bikinedia*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-аналіз> (дата звернення: 11.04.2024).