

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

БОХОТНИЦЯ СОФІЯ МИХАЙЛІВНА

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
БУНЯК НАДІЯ МИХАЙЛІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Бохотниці Софії Михайліні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Управління змінами в діяльності підприємства
Керівник роботи (проекту) Буняк Надія Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання здобувачем роботи (проекту) 12.06.2025 р.
3. Мета та завдання ВКР (проекту) Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних засад управління змінами в діяльності підприємства та практичних рекомендацій щодо його вдосконалення. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: розкрити сутність і значення змін у діяльності підприємства; визначити особливості управління змінами в діяльності підприємства; дослідити методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами в діяльності підприємства; дати загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників; провести аналіз потенціалу змін підприємства; оцінити ефективність управління змінами в діяльності підприємства.
4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Бохотниця С. М. Управління змінами в діяльності підприємства.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи управління змінами в діяльності конкретного підприємства.

Обґрунтовано теоретико-методичні основи управління змінами в діяльності підприємства. Розкрито сутність і значення змін в діяльності підприємства, розглянуто різні підходи до їх класифікації. Визначено особливості управління змінами в діяльності підприємства, розглянуто найпоширеніші моделі управління змінами, обґрунтовано послідовність етапів управління змінами та чинники, які повинні лежати в його основі. Досліджено методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами в діяльності підприємства та запропоновано перелік критеріїв, які доцільно використати при її проведенні.

Здійснено аналіз та оцінку дієвості системи управління змінами в діяльності підприємства. Наведено загальну характеристику підприємства та основних його техніко-економічних показників, проведено аналіз потенціалу змін, а також проведено оцінку ефективності реалізованих управлінських рішень у сфері адаптації підприємства до нових реалій ведення бізнесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління змінами в діяльності підприємства.

У кваліфікаційній роботі вдосконалено термінологічно-понятійний апарат, зокрема поняття «управління змінами», яке трактовано як управлінський процес забезпечення переходу підприємства з одного стану в інший, що передбачає постійне коригування напрямів діяльності, оновлення структури управління і пошук нових можливостей з метою забезпечення результативного функціонування в середовищі, що змінюється.

Розроблені рекомендації мають практичне значення для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність управління змінами, а також наростити свої конкурентні переваги. Зокрема, рекомендовано удосконалити стратегічне планування та методичний підхід до обґрунтування змін, активно залучати керівництво до процесу впровадження змін, налагоджувати ефективні комунікації між всіма зацікавленими сторонами реалізації змін, створювати умови для розвитку персоналу та удосконалення організаційної культури.

Ключові слова: зміни, управління змінами підприємства, розвиток, ефективність, організаційні трансформації, потенціал змін.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та значення змін в діяльності підприємства.....	8
1.2. Особливості управління змінами в діяльності підприємства	12
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами на підприємстві.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЄВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	
2.1. Загальна характеристика підприємства та основних його техніко- економічних показників	23
2.2. Аналіз потенціалу змін підприємства.....	26
2.3. Оцінка ефективності управління змінами в діяльності підприємства.....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економічного середовища, загострення демографічних проблем, посилення енергетичної кризи особливої актуальності набуває пошук шляхів пристосування суб'єктів господарювання до нових реалій ведення бізнесу. Необхідність впровадження змін в діяльність підприємства з метою забезпечення його стабільного функціонування у коротко- та довгостроковій перспективі обумовлює потребу в розробці дієвого інструментарію управління цим процесом.

Концептуальні положення управління змінами в діяльності підприємства досліджували такі науковці як Воронков Д. К., Гвініашвілі Т. З, Граціотова Г. О., Гринько Т. В., Дорошук Г. А., Лісович Т. Ю. Олексів І. Б., Пічугіна Т. С. та інші. Попри значний їх науковий доробок окремі питання, пов'язані з підвищенням ефективності управління змінами в умовах швидкої трансформації інституційного середовища ведення бізнесу в умовах воєнного стану потребують поглибленого вивчення або втрачають свою актуальність. Зокрема, це розробка дієвих підходів до управління змінами, методичних підходів до оцінки ефективності впровадження змін. Нерозв'язаність зазначених завдань обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретико-методичних засад управління змінами в діяльності підприємства та практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність і значення змін у діяльності підприємства;
- визначити особливості управління змінами в діяльності підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами в діяльності підприємства;

- дати загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників;
- провести аналіз потенціалу змін підприємства;
- оцінити ефективність управління змінами в діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління змінами в діяльності підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних засад, а також практичних рекомендацій щодо управління змінами в діяльності підприємства.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі й нормативні акти Верховної Ради України, фінансові дані підприємства; звітно-аналітична інформація вітчизняних і міжнародних організацій; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, у яких висвітлено фундаментальні положення стратегічного розвитку малих підприємств, електронні ресурси, представлені в мережі Інтернет; результати власних досліджень здобувача, аналітичні розрахунки, виконані в процесі дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління змінами в діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо підвищення ефективності управління змінами в діяльності підприємства, які можуть бути використані вітчизняними суб'єктами господарювання з метою зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Апробація результатів та публікації. Основні положення роботи обговорено й схвалено на VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (м. Луцьк, 15 груд. 2022 р., Луцьк) [6] та III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (м. Київ, 23-24 квітня 2025 р.) [5].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення змін в діяльності підприємства

Впровадження змін у систему управління підприємством є не лише необхідним, але й надзвичайно актуальним завданням, особливо в контексті сучасних викликів, з якими стикаються українські підприємства. Воєнні дії, які зараз відбуваються на території України, змушують суб'єктів господарювання швидко адаптуватися до нових умов і змінювати свої стратегії, процеси та підходи до управління. За цих обставин особливої актуальності набуває запровадження різного роду змін, необхідних для забезпечення не лише досягнення поставлених цілей, але й виживання на ринку.

Дослідженню різних аспектів управління змінами в діяльності суб'єктів господарювання присвятили свої наукові праці ряд вітчизняних теоретиків та практиків, кожен з яких пропонує власний підхід до визначення змістових характеристик поняття «зміни» (додаток А).

Загалом можна стверджувати, що зміни в діяльності підприємстві – це засіб пристосування до нових умов, збереження конкурентоспроможності, підвищення ефективності роботи і продуктивності.

Основні напрямки застосування поняття «зміни» відображено на рис. 1.1.

У теорії та практиці сучасного менеджменту поняття «зміни» використовують досить широко, оскільки саме зі ними пов'язані основні можливості розвитку підприємства. Причому з кожним роком їх значимість зростає і вони поступово виокремлюються у самостійний об'єкт управління. Цей процес цілком закономірний і пов'язаний з прагненням суб'єктів господарювання максимально адаптуватися до трансформаційних процесів, що відбуваються в їх зовнішньому середовищі.

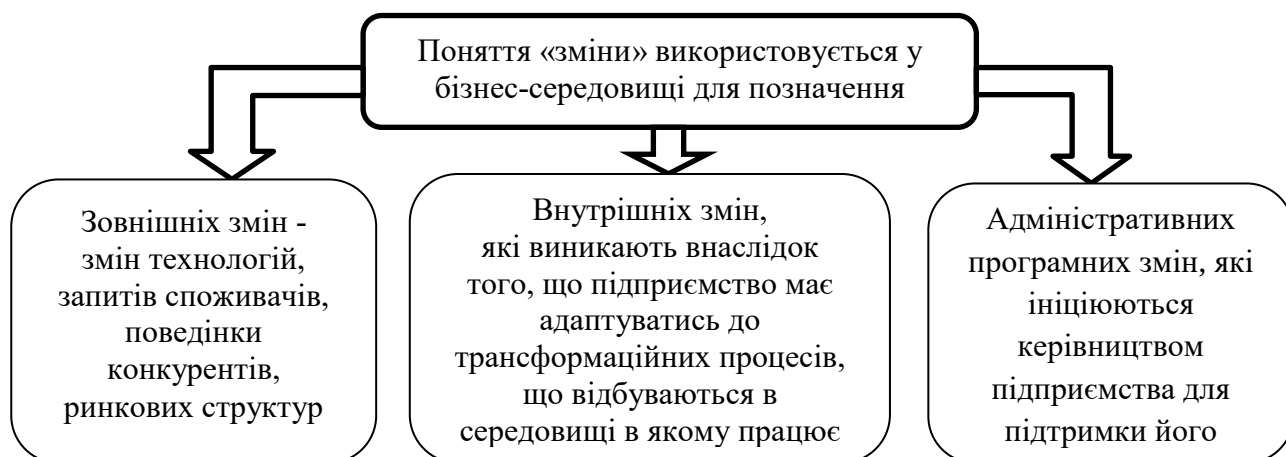


Рис. 1.1. Напрями використання поняття «зміни»

Примітка: сформовано на основі джерела [7]

Сьогодні зміни охоплюють усі аспекти діяльності підприємства – від оновлення місії та структури управління до модернізації технологій і розвитку кадрового потенціалу. Саме завдяки їм суб’єкт господарювання може перейти на якісно новий рівень й тим самим забезпечити свою конкурентоспроможність і стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Ключовими чинниками, що можуть обумовити трансформації в роботі підприємства, є: застарілість технічного та технологічного оснащення виробничих ліній; необхідність впровадження інноваційних рішень; невідповідність існуючої маркетингової стратегії вимогам ринкового середовища; зниження попиту на продукцію; наявність кризи в організаційній та управлінській сферах; часткове або неякісне впровадження попередніх змін; невдоволення результативністю діяльності тощо.

Для управлінської системи особливе значення має джерело виникнення змін, оскільки внутрішні фактори піддаються контролю з боку керівництва, тоді як зовнішні чинники перебувають поза межами безпосереднього впливу його менеджерів.

Підприємства ніколи не перебувають у статичному стані, їхнє середовище постійно трансформується: склад працівників за кількістю та якістю оновлюється, оновлюються адміністративні регламенти, з’являються нові

клієнти, партнерські зв'язки розширюються. Деякі зміни є очевидними результатами рішень, ухвалених всередині підприємства, інші, пов'язані з рішеннями, ухваленими кимось ззовні, інші лише передбачаються.

Заразом завжди спостерігається загальне: зміни, незалежно від того, були вони заплановані чи стали результатом рішення з боку працівників суб'єктів господарювання чи ні, обов'язково супроводжуються наслідками, які неоднозначно сприймаються його працівниками: вони підтримуються або відкидаються [7, с. 152].

Підприємства повинні постійно пристосовуватися до середовища, в якому провадять діяльність. Заразом вони генерують в ньому певні зміни, розробляючи та виводячи на ринок нові продукти й технології, які стають головними. Організаційні трансформації є невід'ємною частиною функціонування підприємства, що визначають як особливості його роботи, так і гарантують його подальше існування та розвиток. Вони передбачають системні або локальні перетворення, спрямовані на поліпшення ефективності, адаптацію до нових умов ринку або підвищення конкурентоспроможності.

Процес впровадження змін рідко буває лінійним. Часто виникають непередбачені труднощі, які вимагають повернення до попередніх етапів, коригування планів та повторного діалогу з персоналом.

На ефективність впровадження змін впливають:

- внутрішні фактори (рівень професіоналізму керівництва, корпоративна культура, мотивація і залученість персоналу, доступні ресурси);
- зовнішні фактори (конкуренція на ринку, економічна ситуація, зміни в законодавстві, технологічний прогрес, поведінка споживачів).

Одну з перших їх класифікацій запропонував Шумпетер Й. А., який виокремив п'ять типів трансформацій, що відбуваються на підприємстві: впровадження нових спеціалізованих технологій та виробничих процесів; поява продукції з оновленими характеристиками; застосування нових видів сировини; реорганізація виробничої діяльності та модернізація матеріально-технічної бази; освоєння нових ринкових сегментів для збуту продукції [31].

У сучасній економічній літературі зустрічаються різні підходи до класифікації змін в діяльності підприємства. Зокрема Ладонько Л. С. та Ганжа І. В. пропонують класифікувати зміни залежно від джерела впливу, ймовірності подій, часу, підходу до управління, форми, глибини перетворень [17, с. 103]. Дмитрієв І. А. та Курилова Н. М. пропонують всі зміни в діяльності підприємства об'єднати в три групи: зміни загального характеру; зміни, що стосуються діяльності підприємства, процесів і систем; зміни, які стосуються людського фактору [13, с. 168]. Грінченко Р. В. пропонує виокремлювати зміни за рівнем виникнення, функціональними напрямками діяльності; цільовою спрямованістю, характером, типом розвитку, факторами виникнення, спрямованістю розвитку, ймовірністю виникнення [11, с. 224-225]. Зважаючи на вищезазначене основні види змін в діяльності підприємства приведені на рис. 1.2.

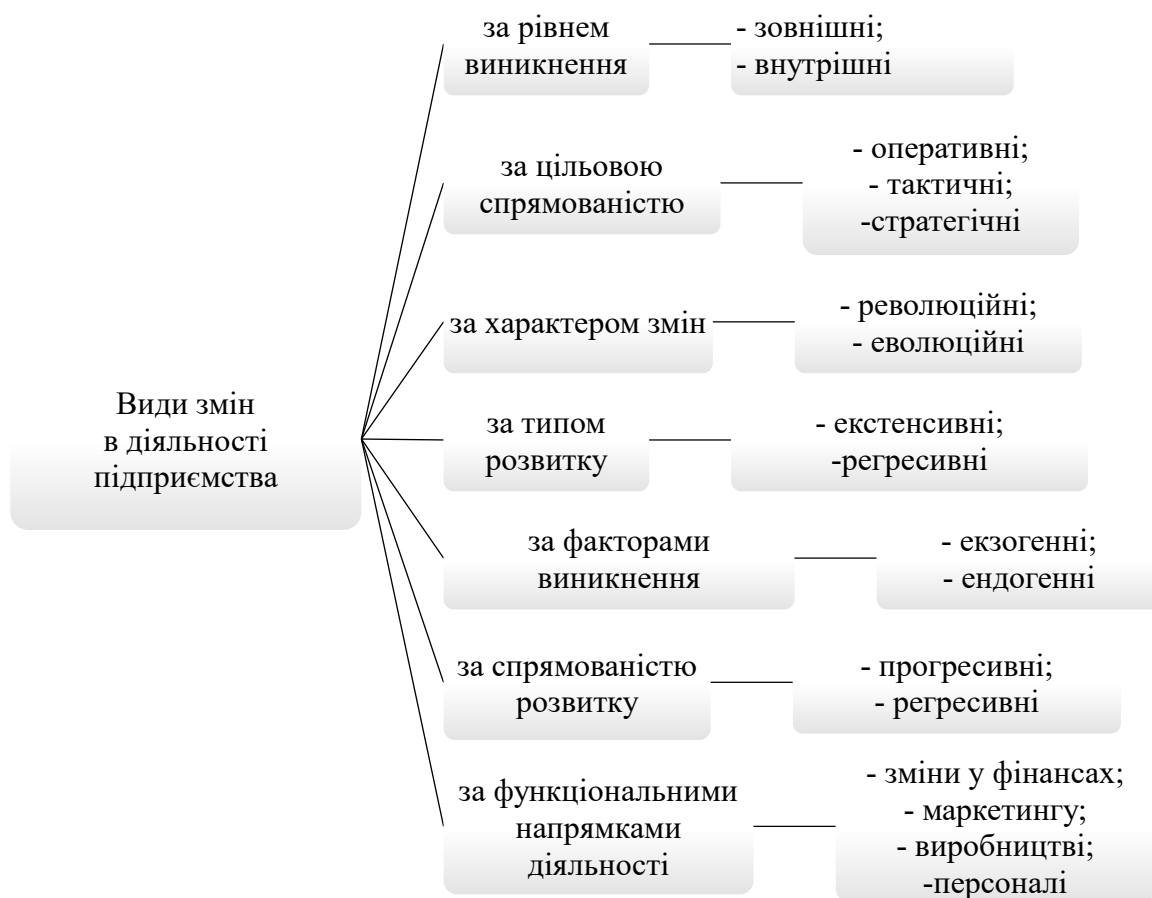


Рис. 1.2. Види змін в діяльності підприємства

Примітка: систематизовано автором

Отже, зміни у діяльності підприємства – це невід’ємна складова сучасного управління, що відображає його реакцію на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища. Вони є інструментом розвитку, адаптації та підвищення конкурентоспроможності. Різноманітність класифікацій змін дозволяє глибше зрозуміти їх природу та ефективно керувати процесом трансформації.

1.2. Особливості управління змінами в діяльності підприємства

Зміни в діяльності підприємства є відповіддю на постійні трансформації у його зовнішньому середовищі. За цих обставин, щоб втриматись на ринку необхідно постійно бути насторожі й пристосовуватись до нових реалій, які, зі свого боку, висувають нові вимоги до адаптаційних навичок та формують усвідомлення того, що сталість – це міф, а ключем до успіху є вміння швидко і адекватно реагувати на зміни. Оскільки трансформації торкаються кожного співробітника, вони потребують особливої уваги в управлінському процесі.

У загальному вигляді управління змінами – це управлінський процес забезпечення переходу підприємства як системи з одного стану в інший, що передбачає постійне коригування напрямів діяльності, оновлення структури управління і пошук нових можливостей з метою забезпечення результативного функціонування в середовищі, що змінюється. Загалом управління змінами означає перехід від стану проблеми до її вирішення. Ефективна реалізація цього процесу – складне завдання для керівників, яке передбачає безперервний пошук та усунення проблем.

Головною метою управління змінами є контроль за ходом їх впровадження при збереженні цілісності функціонування та високої якості надання послуг виробничому середовищі.

Концепції й методи управління змінами сьогодні набули широкого поширення серед керівників підприємств різного профілю. Ключовим

завданням такого управління є покращення результатів роботи, впровадження інноваційних технологій і модернізація системи управління. У сучасних наукових джерелах зустрічаються різні моделі управління змінами в діяльності підприємства. Розглянемо найбільш поширені з них, на думку вітчизняних вчених [1, 3, 15, 24, 30].

1. Модель змін Левіна К. передбачає виокремлення трьох етапів впровадження змін: «розморожування» (формування усвідомлення необхідності змін, подолання опору), «рух» (безпосереднє впровадження змін, експериментування з новими підходами), «заморожування» (закріплення нових моделей поведінки та процесів, інтеграція змін у повсякденну діяльність підприємства).

2. Модель Грейнера акцентує увагу на тому, що розвиток підприємства не є лінійним процесом, а скоріше проходить через передбачувані фази (тиск і усвідомлення; посередництво та переорієнтація уваги; діагностика та усвідомлення; пошук нового рішення та зобов'язання щодо його вирішення; експеримент і виявлення; підкріплення та згода.), кожна з яких має свої виклики. Розуміння цих фаз дозволяє менеджерам ефективніше управляти змінами та підтримувати стійке зростання.

3. Модель Адізеса І. об'єднує дві ключові ідеї: життєвий цикл підприємства та чотири управлінські ролі (виробництво результатів; адміністрування, що забезпечує продуктивність, підприємництво, за допомогою якого відбувається управління змінами, інтеграція об'єднання елементів підприємства для забезпечення його життєздатності). Адізес І., стверджував, що організації, як і живі організми, проходять через визначені стадії зростання та старіння, і на кожній з них вони потребують різної комбінації управлінських функцій.

В умовах сьогодення, коли швидкість трансформації є визначальним фактором конкурентоспроможності, на нашу думку, основою ефективного управління змінами є:

- гнучке лідерство – лідери повинні не лише ініціювати зміни, а й бути

прикладом адаптивності;

- комплексний підхід – ефективне управління змінами потребує поєднання стратегічного бачення з гнучкими тактичними кроками;
- люди – центр змін – успіх залежить не лише від технічної реалізації, а й від готовності працівників змінюватися;
- безперервна комунікація – на всіх етапах реалізації змін слід підтримувати чіткий, відкритий діалог, щоб зменшити опір.

У сучасній науковій літературі зустрічається багато різноманітних підходів до організації управління змінами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до управління змінами в діяльності підприємства

Підходи	Сутнісна характеристика
Процесний	Розглядає управління змінами як послідовність взаємопов'язаних етапів або фаз, які необхідно пройти для успішного впровадження змін; акцент робиться на логічній послідовності дій та оптимізації кожного кроку процесу змін.
Системний	Розглядає організацію як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів; зміни в одному з них впливають на інші, а тому їх потрібно впроваджувати комплексно, враховуючи всі взаємозв'язки
Ситуаційний	Стверджує, що не існує універсального способу управління змінами; найефективніший підхід залежить від конкретної ситуації, її унікальних характеристик та контексту.
Поведінковий	Зосереджується на людському факторі в процесі змін; акцентує увагу на тому, як зміни впливають на поведінку, емоції, мотивацію та відносини співробітників.
Гуманістичний	Тісно пов'язаний з поведінковим, але акцентує увагу на потенціалі працівників, їх потребах у розвитку, самореалізації та гідності; розглядає зміни як можливість для особистісного та професійного зростання співробітників.
Міждисциплінарний	Визнає, що управління змінами є складним явищем, яке не може бути повністю пояснене або кероване з позиції однієї галузі знань; він інтегрує знання та методи з менеджменту, психології, соціології, економіки, інформаційних технологій тощо.
Компетентнісний	Фокусується на розвитку необхідних компетенцій (знань, умінь, навичок, особистих якостей) у співробітників та керівників для ефективного реагування та управління змінами.
Адаптивний	Наголошує на гнучкості та здатності підприємства постійно пристосовуватися до мінливого зовнішнього середовища; розглядає зміни не як разову подію, а як безперервний процес
Контекстний	Наголошує на унікальності та специфічності кожної ситуації змін, враховуючи її історичний, культурний, галузевий, політичний та соціальний контекст.

Примітка: сформовано на основі джерела [27].

Отже, управління змінами на підприємстві може здійснюватися за допомогою різних методичних підходів, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах процесу трансформації. Процесний, системний та ситуаційний підходи орієнтовані на логіку організаційного розвитку та взаємозв'язок складових змін. Поведінковий і компетентнісний підходи зосереджуються на ролі персоналу, його ставленні та професійній готовності до змін. Контекстний і адаптивний підходи дозволяють враховувати зовнішні й внутрішні чинники впливу, забезпечуючи гнучкість організації в умовах нестабільного середовища. Міждисциплінарний підхід забезпечує комплексне бачення змін на перетині різних сфер знань.

Раціональне поєднання цих підходів дозволяє керівництву підприємства підвищити ефективність управління змінами, адаптуватися до викликів ринку та забезпечити стійкий розвиток.

Як уже було підкреслено, поняття «управління змінами» охоплює різні аспекти, але найчастіше воно використовується для опису комплексного керівництва процесом змін від їхнього початку до завершення.

Процес керування змінами традиційно поділяється на три ключові фази, кожна з яких містить власні специфічні етапи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Послідовні стадії та етапи процесу управління змінами

№	Назва стадії та її складові
1	2
1	Фаза. Підготовчий етап
1.1	Усвідомлення керівництвом підприємства необхідності змін
1.2	Проведення всебічного аналізу проблем підприємства із залученням внутрішніх та зовнішніх експертів
1.3	Прийняття остаточного рішення про старт процесу змін та визначення масштабів трансформацій
1.4	Формування робочої групи, відповідальної за впровадження змін
1.5	Визначення ключових цілей трансформації та розробка декількох альтернативних стратегій їх досягнення
1.6	Обрання найефективнішої стратегії змін та прийняття остаточного рішення щодо її впровадження
1.7	Повідомлення працівників про заплановані реорганізаційні заходи
2	Фаза. Впровадження змін
2.1	Розробка детального плану реалізації стратегічних змін

1	2
2.2	Підготовка колективу: ознайомлення зі змінами, аргументація, пошук необхідних ресурсів; складання графіків впровадження та навчання персоналу
2.3	Початок впровадження змін у практичну діяльність: тестування (пілотний проєкт), ідентифікація проблем та труднощів
2.4	Масштабне впровадження з урахуванням усунення виявлених перешкод
3	Фаза. Аналіз та закріплення досягнень
3.1	Оцінка ефективності впроваджених змін з погляду економічних показників та соціального впливу
3.2	Закріплення позитивних результатів шляхом подальшої адаптації до змін у зовнішньому середовищі, а також уточнення стратегічного бачення, місії та пріоритетів підприємства

Примітка: сформовано на основі джерела [21].

Втім, дотримання всіх цих кроків у повному обсязі не є обов'язковим для кожного підприємства. В залежності від терміновості необхідних трансформацій та рівня попереднього досвіду управлінців, керівництво може варіювати структуру процесу: об'єднувати деякі стадії, скорочувати або змінювати їх послідовність. Важливу роль в забезпеченні ефективності управління змінами відіграє система взаємопов'язаних методів, інструментів, процедур і управлінських дій, яка забезпечує підготовку, ініціювання, впровадження, моніторинг і закріплення змін (механізм управління).

Організаційні процеси, що визначають дієвість механізму управління змінами показано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Організаційні процес, що визначають ефективність механізму управління змінами в діяльності підприємстві

Примітка: сформовано на основі джерела [8].

Розглянемо їх детальніше

Лідерство в управлінні змінами передбачає їх поступове впровадження, що мінімізує негативний вплив на діяльність підприємства.

Поняття «лідерство» означає, що менеджер володіє особливими якостями та навичками, які відрізняють його від більшості співробітників і дозволяють ефективно керувати процесом трансформацій.

Інноваційний розвиток розглядається ширше, ніж просто генерація нових ідей. Це насамперед комплексна підготовка персоналу до змін, які відбудуться внаслідок впровадження цих ідей.

Суть інноваційного розвитку полягає у постійному пошуку та застосуванні нових методів і стратегій реалізації потенціалу підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища, узгоджених із місією та мотивацією компанії.

Досягнення прогресу – не всі зміни обов'язково ведуть до прогресу чи покращення.

Часто механізми управління змінами можуть сприяти закріпленню усталених підходів, що фактично означає повернення до попереднього стану або навіть регрес.

Реалізація змін є лише частиною більшого процесу; без відповідної підготовчої роботи вона не призведе до ефективних результатів.

В умовах динамічного зовнішнього середовища зростає роль управління змінами як важливого інструменту забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств.

Заразом успішне воно передбачає не лише адаптацію до нових умов, але й цілеспрямовану трансформацію організаційної структури, технологій, процесів і людського капіталу з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами на підприємстві

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, загострення демографічних проблем, посилення енергетичної кризи особливої актуальності набуває пошук шляхів пристосування суб'єктів господарювання до нових реалій ведення бізнесу. Необхідність впровадження змін в діяльність підприємства з метою забезпечення його стабільного функціонування у коротко- та довгостроковій перспективі обумовлює потребу в розробці методичного підходу до оцінки ефективності управління цим процесом.

Реформування діяльності підприємства, як правило, здійснюється відповідно до ситуації, яка склалася під впливом чинників його зовнішнього оточення (споживачів, конкурентів, постачальників тощо). Необхідність та можливість реалізації трансформаційних процесів значною мірою залежать від наявного потенціалу змін, зокрема виробничого, організаційно-управлінського, фінансового та кадрового, а також готовності персоналу до перетворень.

Підприємство як платформа впровадження змін взаємодіє із чинниками зовнішнього середовища, генерує різноманітні варіанти перетворень, перевіряє їх на відповідність наявним можливостям, обирає та реалізує найбільш перспективні з них, забезпечує взаємодію суб'єктів та об'єктів змін.

Оцінка ефективності управління змінами є важливою частиною будь-якого процесу управління. Вона необхідна для розуміння того, які управлінські рішення й заходи були успішними та дієвими, а реалізація яких не призвела до бажаних результатів.

Загалом визначення ефективності управління змінами полягає у вимірюванні досягнення цілей трансформації, визначенні ступеня прийняття змін персоналом, а також оцінці впливу змін на результати діяльності підприємства.

Можна виокремити кілька методичних підходів до оцінки ефективності управління змінами в діяльності підприємства:

- комплексний підхід враховує всі аспекти діяльності підприємства

організаційні, економічні, соціальні, технічні, дає змогу оцінити зміну загальної результативності підприємства внаслідок змін, використовує систему ключових показників ефективності до і після змін;

- критеріальний підхід визначає чіткі критерії (наприклад продуктивність, рентабельність, задоволеність персоналу;

- діагностичний підхід орієнтований на виявлення проблем і причин неефективності змін, використовує опитування, інтерв'ю, анкетування працівників, оцінку клімату в колективі;

- порівняльний підхід порівнює результати підприємства до і після змін із результатами аналогічних підприємств або найкращих практик у галузі;

- процесно-орієнтований підхід оцінює ефективність змін на рівні окремих бізнес-процесів (зменшення часу виконання, скорочення витрат, покращення якості).

Варто зазначити, що ефективність управлінської діяльності володіє властивістю мультиплікативності, що може як посилювати, так і послаблювати вплив управлінських дій на об'єкт. У процесі передачі управлінських рішень і документів від вищих рівнів до виконавців відбувається їх уточнення і трансформація. До поняття ефективності управління доцільно включати не лише результати роботи менеджменту, але й ефективність самого процесу, системи та механізмів управління.

У процесі оцінки ефективності управління змінами особливо складним завданням є вибір адекватних критеріїв її характеризують, визначення інтегрального показника та методики його розрахунку.

Серед вітчизняних теоретиків та практиків відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до оцінки ефективності управління змінами в діяльності підприємства.

Так, Гринько Т. В. та Гвініашвілі Т. З. оцінку ефективності впровадження змін пропонують проводити з використанням інтегрованого підходу, який передбачає розрахунок інтегрального показника, що враховує чотири типи організаційних ефектів, зокрема синергії, доповнення, конкурентної переваги та

якості управління [10, с. 64].

Куджа Т. І. в межах обґрунтованої послідовності етапів управління організаційними змінами на етапі контролювання результатів їх впровадження пропонує використовувати такі показники ефективності, як: ефективність діяльності управлінського персоналу, залученого до процесу впровадження змін; коефіцієнт економічності (вигідності) контролю; коефіцієнт ефективності витрат апарату управління, що здійснює контроль організаційних змін [16, с. 70].

Олексів І. Б., Лісович Т. Ю. пропонують ефективність здійснення організаційних змін визначати на основі порівняння результатів діяльності до та після їх впровадження. Для цього вони вважають за доцільне використати регресійні моделі, що охоплюють найбільш вагомі взаємозалежні фактори та показники, які впливають на результати діяльності підприємства [20, с. 361].

Процес оцінки ефективності управління змінами – це систематична діяльність, спрямована на визначення того, наскільки успішно були впроваджені організаційні зміни та чи досягнуті заплановані результати. Це критично важливий етап циклу управління змінами, який дозволяє підприємству навчатися, адаптуватися та постійно вдосконалюватися. Цей процес є циклічним та безперервним, а не разовою подією. Він інтегрується в загальну систему управління розвитку суб'єкта господарювання.

Ефективність слід розглядати насамперед через фінансово-економічний аспект діяльності організаційних формувань і системи управління. Останній охоплює різні підсистеми: завдання і цілі, контроль і відповідальність, мотивацію, інформаційне забезпечення, прогностичний розвиток підприємства, діагностика системи, обліково-аналітичне забезпечення, маркетинг. Оцінювання ефективності управління змінами на підприємстві значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища підприємства. Таким чином, можна говорити про її внутрішню та зовнішню ефективність.

На нашу думку, ефективність управління змінами визначається насамперед здатністю суб'єкта господарювання досягати поставлених цілей за

умови дотримання оптимального співвідношення результатів й витрат [5].

Процес оцінки ефективності управління змінами в діяльності підприємства повинен охоплювати кілька етапів.

1. Етап планування та підготовки закладає основу для об'єктивної та релевантної оцінки, передбачає визначення цілей змін та критеріїв успіху; вибір ключових показників ефективності; визначення базових значень ключових показників ефективності; розробка методології та інструментів збору даних; визначення відповідальних за розподіл ресурсів.

2. Етап збору даних: моніторинг та збір проміжних даних; збір даних після впровадження змін.

3. Етап аналізу та інтерпретації даних: зіставлення поточних значень ключових показників ефективності з базовими значеннями та цільовими показниками; визначення, чи досягнуто очікуваних результатів, і якщо так, то наскільки; визначення, наскільки виявлені зміни в показниках дійсно є результатом впроваджених трансформацій, а не інших зовнішніх чи внутрішніх факторів; ідентифікація факторів успіху та перешкод; виявлення тенденцій та аномалій; аналіз людського фактору; оцінка фінансової ефективності.

4. Етап формування висновків та рекомендацій: формулювання чітких висновків щодо загальної ефективності управління змінами, чітке виділення успішних аспектів та проблемних зон; розробка конкретних рекомендацій щодо закріплення успіхів, усунення проблем, впровадження майбутніх змін.

5. Етап звітності та комунікації результатів: складання зрозумілих, структурованих та візуалізованих звітів для різних рівнів управління (вище керівництво, менеджери підрозділів, команди) та зацікавлених сторін; презентація висновків та рекомендацій; відкрите обговорення успіхів та проблем з усіма, кого стосувалися зміни; позитивне підкріплення досягнень, публічне визнання внеску співробітників; чітка комунікація щодо подальших кроків та планів щодо коригувань.

На нашу думку, при оцінюванні доцільно використати як кількісних, так і якісних індикатори, що охоплюють виробничі процеси та управлінську

діяльність підприємства.

Зважаючи на те, що зміни охоплюють усі підсистеми підприємства, спрямовані на його стратегічний розвиток. Тому вважаємо за доцільне оцінку загальну ефективність управління ними проводити на основі критерії, які характеризують окремі його підсистеми. Зокрема:

- виробничу: наскільки покращилися процеси виробництва, якість продукції, ефективність використання ресурсів;
- маркетингову: як зміни вплинули на позиції на ринку, взаємодію з клієнтами, продажі;
- управлінську: наскільки покращилася структура управління, процеси прийняття рішень, координація;
- фінансово-економічну: чи відбулося зростання прибутковості, оптимізація витрат, покращення фінансової стабільності;
- кадрову: як зміни вплинули на залученість, мотивацію, компетентність персоналу, корпоративну культуру.

Для оцінки кожної з підсистем пропонується використати як кількісні, так і якісні показники, які приведені в додатку Б.

Отже, у теперішніх умовах господарювання забезпечити бажаний рівень результативності функціонування підприємства неможливо без впровадження відповідних змін в його діяльність та оцінки ефективності управління цим процесом, що, зі свого боку, має передбачати об'єктивне оцінювання усіх чинників, які впливають на трансформацію, і, як результат, на його стратегію, фінансовий стан та конкурентну позицію на ринку.

Загалом ефективне управління змінами має передбачати об'єктивне оцінювання усіх обставин, які супроводжують процес трансформації, постійну роботу керівників усіх рівнів управління підприємством щодо інформування персоналу про необхідність та важливість перетворень з метою формування атмосфери прихильності до них, створення реальних вигод для працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЄВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства та основних його техніко-економічних показників

**** ***** було офіційно зареєстроване 18 вересня 1997 року.

Підприємство функціонує відповідно до вимог Цивільного та Господарського кодексів України, а також чинного законодавства та власного Статуту. Основою його діяльності є повний господарський розрахунок, самофінансування та забезпечення самоокупності.

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, володіє власним окремим майном і має право діяти від свого імені: набувати майнові та особисті немайнові права, брати на себе зобов'язання, виступати позивачем або відповідачем у судових інстанціях, а також відкривати рахунки в банківських установах.

Основна мета створення товариства – задоволення потреб ринку в його продукції (роботах, послугах), а також у реалізації економічних і соціальних інтересів його учасників та колективу працівників на основі отриманого прибутку.

**** ***** спеціалізується на виробництві і реалізації хлібобулочних виробів. Детальнішу інформацію щодо основних напрямків діяльності підприємства представимо в табл. 2.1.

**** ***** працює на основі повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності, що дозволяє йому самостійно планувати та виконувати свої фінансові і виробничі зобов'язання.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності **** * * * *

Види діяльності	Опис діяльності
Виробництво хлібобулочних виробів	Випікання різноманітних видів хліба, булочок, здобних виробів, а також кондитерських виробів (печиво, торти, інші солодощі)
Торгівля та дистрибуція	Реалізація хлібобулочних виробів через мережу власних торгових точок та оптових партнерів, постачання продукції в супермаркети та магазини
Інші види діяльності	Ремонт і обслуговування виробничого обладнання, зберігання та транспортування готової продукції

Примітка: побудовано автором на основі даних підприємства

Споживачі продукції **** * * * * – це насамперед кінцеві споживачі та оптові покупці хлібобулочних виробів.

До основних груп споживачів належать: роздрібні покупці – жителі міста Володимир та наближених населених пунктів, які купують хлібобулочні вироби через місцеві магазини та супермаркети; оптові покупці – магазини, супермаркети, мережі кафе та ресторанів, які закупають продукцію великими партіями для подальшого продажу або використання в приготуванні страв; корпоративні клієнти – великі торгові мережі (наприклад «АТБ», «Салют») або заклади громадського харчування, які закупають хлібобулочні вироби для задоволення потреб своїх клієнтів.

Основними конкурентами **** * * * * є інші хлібозаводи та виробники хлібобулочних виробів, які діють на території Волинської області та інших регіонів України. Зокрема, **** «*****», *** «***** *****», приватні пекарні у м Володимир, власні пекарні супермаркетів.

Основними постачальниками **** * * * * є: великі аграрні підприємства або спеціалізовані виробники, які забезпечують хлібозавод необхідними сировинними матеріалами, зокрема борошном (наприклад, Горохівський елеватор, Ковельський млин); компанії, що виробляють хлібопекарські дріжджі, ферменти, спеції та інші добавки для хлібобулочних виробів; виробники пластикових пакетів, картонних коробок,

плівки для упаковки готової продукції.

***** здійснює збут своєї продукції через дистриб'юторів, оптових продавців, торгових представників, залучає до цього процесу різні транспортні компанії. Загалом підприємство діє в умовах насиченого конкурентного середовища, однак має стабільне коло споживачів, налагоджену мережу постачальників та посередників.

Основні техніко-економічні показники діяльності *****
***** за 2022–2024 роки приведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності *****
***** за 2022–2024 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Власний капітал, тис. грн	3062	3025	3400	-37	375	-1,21	12,40
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн	43084	46322	41432	3238	-4890	7,52	-10,56
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	26716	29222	28110	2506	-1112	9,38	-3,81
Валовий прибуток, тис. грн	16368	17100	13322	732	-3778	4,47	-22,09
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1268	-37	375	-1305	412	-102,92	в 11 разів
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	112	112	104	0	-8	0,00	-7,14
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1510	2739	4324	1229	1585	81,39	57,87
Фондовіддача, грн	28,5	16,9	9,6	-11,6	-7,3	-40,73	-43,35
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	5153	6760	5601	+1607	-1159	31,20	-17,10
Продуктивність праці, тис. грн / особу	384,7	413,6	398,4	28,9	-15,2	7,51	-3,68
Рентабельність власного капіталу, %	70,7	-1,20	11,0	-71,9	12,2	-101,70	1016,70
Рентабельність підприємства, %	3,0	0,01	1,10	-2,99	1,09	-99,70	в 11 разів
Дебіторська заборгованість, тис. грн	2136	1717	919	-419	-798	-19,62	-46,48
Кредиторська заборгованість, тис. грн	6583	9183	10024	2600	841	39,50	9,16

Примітка: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

На основі таблиці можна зробити наступні висновки, що більшість з аналізованих показників у 2024 році порівняно з 2023 роком зазнали позитивних змін.

Зокрема власний капітал зменшився на 1,21% у 2023 році порівняно з 2022, але у 2024 році зріс на 12,4%. Виручка від реалізації у 2023 році зросла на 7,5%, але в 2024 році скоротилася на 10,6%. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 9,4% у 2023 році та зменшилася на 3,8% у 2024. Валовий прибуток зріс у 2023 році на 4,5%, але знизився у 2024 році на 22,1%. Чистий прибуток у 2023 році перетворився на збиток (-37 тис. грн), проте у 2024 році прибуток відновився до 375 тис. грн (+1113,5%). Продуктивність праці зросла у 2023 році на 7,51%, але у 2024 знизилася на 3,68%.

Рентабельність власного капіталу у 2023 році впала до -1,2%, але у 2024 році зросла майже у 11 разів. Кредиторська заборгованість у 2023 році зросла на 39,5%, у 2024 році – ще на 9,2%. Дебіторська заборгованість знизилася протягом двох років: на 19,6% у 2023 році і на 46,5% у 2024 році.

Отже, протягом аналізованого періоду фінансово-господарська діяльність **** зазнала суттєвих коливань, що вказує на наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у розвитку підприємства.

2.2. Аналіз потенціалу змін підприємства

Потенціал змін – це сукупність прихованих можливостей, ресурсів, готовності та здатності підприємства здійснювати трансформації, адаптуватися до нових умов та досягати якісно нового рівня розвитку. Це своєрідний «запас міцності» та «енергія», які можна мобілізувати для успішного впровадження інновацій та реагування на виклики зовнішнього середовища.

Проаналізуємо потенціал **** у розрізі його основних складових, зокрема фінансового, кадрового, матеріально-

технічного, організаційно-управлінського потенціалу, а також з врахуванням чинників його зовнішнього середовища.

Аналіз фінансового потенціалу підприємства, як комплексну оцінку його здатності генерувати фінансові ресурси та ефективно їх використовувати для забезпечення поточного функціонування, розвитку та реалізації стратегічних цілей проведемо на основі аналізу його фінансових результатів та показників, що характеризують – фінансовий стан.

Показники фінансових результатів ****
***** за 2022–2024 року подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансових результатів ****

за 2022–2024 року

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	43084	46322	41432	3238	-4889	7,52	-10,55
Інші операційні доходи, тис. грн	637	2138	28110	1501	25972	235,74	1214,81
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	26716	29222	3684	2506	-25538	9,38%	-87,42
Інші операційні витрати, тис. грн	714	1692	16590	978	14898	137,01	880,91
Інші витрати, тис. грн	14999	17540	523	2541	-17017	16,94	-97,02
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1292	6,00	481	-1286	475	-99,54	7916,67
Податок на прибуток, тис. грн	24	43	106	19	63	79,17	146,51
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1268	-37	375	-1305	412	-102,92	1113,51

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.3 можна зробити висновок, що у 2023 році спостерігається зростання обсягу продажів, що може свідчити про збільшення попиту чи розширення ринку збуту. У 2024 році дохід знизився, що може бути викликано скороченням обсягів реалізації, втратою частини ринків збуту.

Спостерігається значне зростання інших операційних доходів. Зокрема, у

2023 році вони збільшилися на 235,74% порівняно з 2022 роком, що зумовлено додатковими джерелами доходів або змінами в операційній діяльності підприємства. У 2024 році цей показник ще більше зріс, на 1214,81%, досягнувши рекордних 28110 тис. грн. Це може бути результатом значного розширення бізнесу або залучення нових фінансових потоків, що позитивно вплинуло на загальну фінансову ситуацію.

Зменшення собівартості реалізованої продукції у 2024 році свідчить про оптимізацію витрат, а також зниження обсягів виробництва, проте потребує додаткового аналізу причини такого значного скорочення.

У 2023 року інші операційні витрати зросли на 137,01% відносно 2022 року. У 2024 році витрати різко зросли ще на 880,91% порівняно з 2023 роком. Значне зростання операційних витрат може бути викликане збільшенням адміністративних витрат, витрат на маркетинг або непередбаченими витратами. Це негативно впливає на фінансові результати.

У 2023 році інші витрати збільшилися на 16,94%, а в 2024 році вони зменшилися на 97,02%, що є значним скороченням витрат і, ймовірно, сприяло покращенню фінансових результатів підприємства в 2024 році.

Значне погіршення у 2023 році фінансового результату до оподаткування свідчить про збільшення витрат, що призвело до майже повної втрати прибутковості. У 2024 році підприємство відновило фінансову стійкість, проте результат залишається значно нижчим за 2022 рік.

Податок на прибуток зріс на 79,17% в 2023 році, а в 2024 році – на 146,51%. Це свідчить про поліпшення фінансових результатів та, ймовірно, зростання прибутку підприємства.

У 2023 році підприємство понесло збитки, що може свідчити про неефективність управління витратами або зниження маржинальності. Однак вже у 2024 році відбулося покращення, але чистий прибуток залишається нижчим, ніж у 2022 році.

Отже, у 2023 році підприємство пережило значні фінансові труднощі, включаючи зменшення чистого прибутку та різке зниження фінансових

результатів. Однак у 2024 році відбулося значне покращення, зокрема через збільшення операційних доходів та відновлення фінансового результату до оподаткування, що дозволило підприємству вийти на позитивні фінансові показники. Зниження собівартості продукції, зменшення інших витрат і зростання доходів є основними факторами, що сприяли покращенню фінансових результатів ***** у 2024 р.

Показники фінансового стану дають можливість оцінити здатність підприємства ефективно функціонувати, впроваджувати зміни, а також допомагають виявити слабкі позиції в управлінні фінансами, що дуже важливо щодо забезпечення сталого розвитку та коригування стратегій.

Показники фінансового стану ***** за 2022–2024 рр. подано у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ***** за 2022–2024 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,78	0,74	0, 56
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,54	0,58	0,24
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,08	0,03	0,02
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,21	0,33	0,25
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	3,67	3,00	2,95
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,28	-0,04	-0,48
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	< 0 збільшення	-0,80	-0,31	-0,80
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	5,14	4,31	3,23
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	20,07	28,61	16,93
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	14,24	17,73	15,22
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	< 0 збільшення	0,15	0,14	0,03
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	< 0 збільшення	0,71	-0,01	0,11

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

Провівши аналіз показників фінансового стану ***** за 2022–2024 рр. можемо зробити

наступні висновки.

Підприємство має недостатній рівень поточної ліквідності. Це свідчить про те, що його оборотні активи не покривають короткострокові зобов'язання.

У 2023 році коефіцієнт швидкої ліквідності незначно покращився і відповідав нормативу, однак у 2024 році відбулося різке зниження. Це свідчить про зниження обсягів швидко ліквідних активів (дебіторської заборгованості та грошових коштів).

Показник абсолютної ліквідності відповідає нормативу, він має тенденцію до зниження, що вказує на нестачу грошових коштів для покриття зобов'язань. Низькі значення коефіцієнта платоспроможності у всі роки свідчать про високу залежність від позикового капіталу та недостатність власних ресурсів для покриття зобов'язань. У 2023 році відбулося незначне покращення, але у 2024 році показник знову погіршився, що вказує на зростання фінансових ризиків. Фінансова стійкість підприємства залишається низькою – воно не може самостійно покрити зобов'язання за рахунок власного капіталу.

**** за 2022–2024 роки коефіцієнт фінансування перевищує норматив, що означає, що підприємство значною мірою залежить від позикових коштів. Незначне зниження у 2023–2024 роках свідчить про скорочення боргових зобов'язань, проте рівень залишається небезпечно високим.

Фінансова структура підприємства є ризикованою, оскільки понад 70% активів фінансуються за рахунок позикових коштів.

Підприємство не забезпечене власними оборотними засобами, що означає нестачу власного капіталу для фінансування поточних активів. Показник маневреності відповідає нормативу, але у 2024 році спостерігається зниження маневреності.

Зниження коефіцієнта оборотності активів з 5,14 у 2022 році до 3,23 у 2024 році означає, що підприємство повільніше перетворює активи на дохід. Це може бути пов'язано із зниженням продажів або неефективним використанням

ресурсів. У 2023 році спостерігається зростання показника оборотності основних засобів, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів. Однак у 2024 році коефіцієнт значно знизився, що може вказувати на надлишкові основні засоби або скорочення обсягів реалізації.

У 2022–2023 роках незначне зниження рентабельності активів, що свідчить про зменшення прибутковості від використання активів. А в 2024 році відбулося різке падіння показника до 0,03, що може бути наслідком: зростання вартості активів (наприклад, через інвестиції або накопичення запасів) або зменшення прибутку (зростання витрат, падіння продажів).

Високий коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2022 році (0,71) свідчить про ефективне використання власного капіталу. Але від’ємне значення (-0,01) у 2023 році свідчить про збитковість підприємства, що може бути спричинено: зростанням витрат (на сировину, оплату праці, кредити; зниженням доходів або неефективним використанням капіталу. У 2024 році відбулося покращення до 0,11, що свідчить про відновлення прибутковості.

Аналіз фінансового стану підприємства за 2022–2024 роках свідчить про нестабільність ключових показників ліквідності, платоспроможності та рентабельності, а також наявність певних труднощів, пов’язаних із фінансуванням значних змін в його діяльності.

Важливу роль в забезпеченні ефективного впровадження змін відіграє персонал підприємства. Завдяки належному рівню професійної підготовки якого підприємство може ефективно функціонувати на ринку хлібобулочної продукції Волинської області.

Якісний склад персоналу **** *
представлено в табл. 2.5.

Аналіз приведених даних у табл. 2.5 дозволяє зробити висновок про зменшення чисельності персоналу підприємства за останніх три роки. Найбільшу питому вагу у структурі персоналу займають працівники у віці 30 – 50 років, кількість яких зросла у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Щодо гендерної структури персоналу то як і на більшості підприємств

цієї галузі переважають жінки, на які припадає близько 70%.

Таблиця 2.5

Якісний склад персоналу *****

Показники	2022		2023		2024		Відхилення 2024-2022, осіб
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Облікова кількість штатних працівників, осіб	112	100,00	112	100,00	104	100,00	-8
Кількість працівників у віці:							
19 – 30	14	12,50	12	10,71	10	9,62	-4
31 – 40	46	41,08	36	32,14	33	31,73	-13
41 – 50	33	29,46	49	43,75	46	44,23	13
51 – 60	12	10,71	11	9,82	11	10,58	-1
понад 60	7	6,25	4	3,57	4	3,85	-3

Примітка: розраховано на основі даних підприємства

Ключовим показником, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів підприємства є продуктивність праці, її динаміка за останні три роки приведена на рис. 2.1.

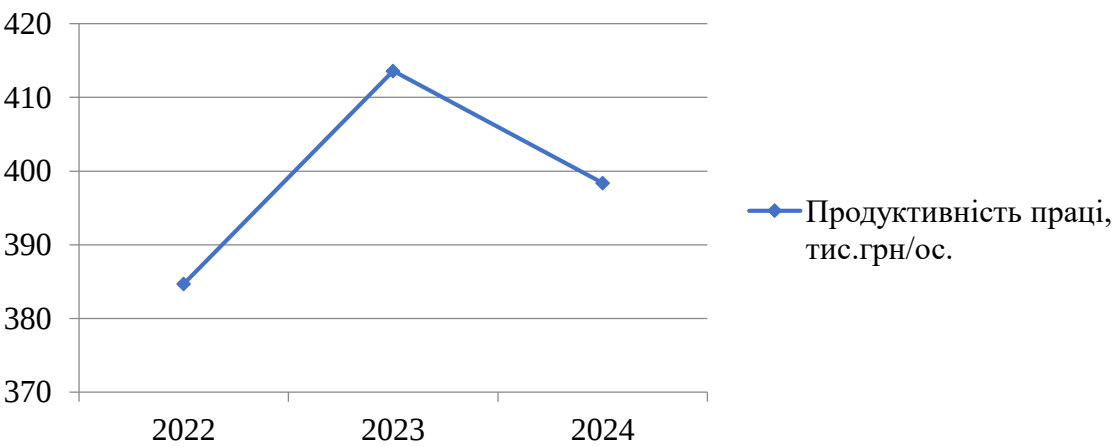


Рис. 2.1. Динаміка продуктивності праці працівників ***** за 2022–2024 рр.

Примітка: побудовано на основі даних підприємства

На нашу думку, зниження продуктивності у 2024 році може бути пов’язане з технічним зношенням обладнання, недостатньою мотивацією працівників, відсутністю автоматизації чи цифровізації виробництва.

Незважаючи на виявлені тенденції змін, підприємство має достатній

кадровий потенціал для впровадження різного змін у свою діяльність.

Матеріально-технічне забезпечення відіграє фундаментальну та критично важливу роль у будь-якому процесі впровадження змін.

Це не просто допоміжний елемент, а одна з основних рушійних сил, що дозволяє перетворити ідеї та стратегії на реальні дії та відчутні результати.

Показники майнового стану **** за 2022–2024 роки подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники майнового стану **** за 2022–2024 роки

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Сума активів, тис. грн	8377	12208	13424	3831	1216	45,7	10,0
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,87	0,76	0,77	-0,11	0,01	-12,6	1,3
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,13	0,24	0,23	0,11	-0,01	84,6	-4,2
Частка основних засобів в активах, %	21,2	34,7	32,9	13,5%	-1,8	х	х
Коефіцієнт мобільності активів	0,62	0,55	0,42	-0,07	-0,13	-9,9	-24,7

Примітка: розраховано на основі фінансової звітності підприємства

З аналізу показників майнового стану робимо висновок, що підприємство активно розвиває свою матеріально-технічну базу, що добре для довгострокової стійкості.

Водночас зменшується гнучкість та ліквідність, що може створити ризики в умовах фінансових труднощів або ринкових змін.

Матеріально-технічний потенціал **** включає у себе всі активи, що використовуються для виробництва продукції – від обладнання до приміщень і технологій.

Підприємство володіє сучасним обладнанням, яке дозволяє виробляти продукцію за високими стандартами якості.

Матеріально-технічний потенціал **** характеризується високим рівнем технічного забезпечення (табл. 2.7), що дає змогу підприємству стабільно функціонувати та ефективно

конкурувати на ринку, а також впроваджувати зміни у свою діяльність.

Таблиця 2.7

Матеріально-технічний потенціал *****

№	Складова	Опис
1	Виробнича потужність	До 75 тон хлібобулочних виробів на добу
2	Основне обладнання	Тістомісильні та тістообробні машини, печі, фасувальні лінії
3	Системи зберігання сировини	Установки безтарного зберігання з автоматичною подачею
4	Енергозабезпечення	Газопостачання, електроенергія, резервне живлення
5	Інженерна інфраструктура	Системи водопостачання та водовідведення
6	Транспорт	Власний автопарк (вантажні автомобілі для логістики)
7	Складські приміщення	Склади сировини та готової продукції з контролем температури
8	Автоматизація процесів	Автоматизовані лінії для випікання та пакування
9	Санітарно-гігієнічні умови	Відповідають стандартам харчового виробництва
10	Обслуговування та модернізація	Регулярне техобслуговування, впровадження сучасних технологій

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

Показники, що характеризують стан основних фондів підприємства представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники, що характеризують стан основних фондів підприємства

Показники	Рік			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	13756	17500	18978	3744	1478
Знос основних засобів, тис. грн	11980	13256	14565	1286	1299
Рівень зносу, %	87,1	75,8	76,8	-11,3	1,0
Рівень придатності основних засобів, %	12,9	24,2	23,2	11,3	-1,0

Примітка: розраховано автором на основі даних підприємства

***** активно оновлює основні засоби, особливо у 2022–2023 роках. Це може бути результатом реінвестування прибутку чи залучення зовнішнього капіталу У 2024 темпи оновлення дещо знизились, що може бути пов'язане з фінансовими обмеженнями. Загалом

технічний стан підприємства поліпшився (рівень зносу у 2024 році нижчий, ніж у 2022 році), однак ризик старіння залишається.

Організаційно-управлінський потенціал – це сукупність можливостей, ресурсів та здібностей підприємства, що дозволяють йому ефективно функціонувати, досягати поставлених цілей, адаптуватися до змін та розвиватися.

Лінійно-функціональна модель управління *****
***** забезпечує ефективну організацію внутрішніх процесів та чітке розмежування обов’язків між його підрозділами, що дає можливість покращити контроль за фінансовими, виробничими та маркетинговими процесами.

Управління підприємством базується на принципах соціальної справедливості, чесності та прозорості із дотриманням норм Кодексу законів про працю та інших актів чинного законодавства України. Безпосереднє управління підприємством здійснює директор *****
*****.

Керівництво дбає про забезпечення соціальних гарантій працівникам, створення належних умов праці, стимулювання підвищення професійного рівня, продуктивності та результативності праці, а отже і рівня життя кожного працівника.

Значний вплив на можливість підприємства впроваджувати зміни здійснює його зовнішнє середовище.

Для детального вивчення факторів макросередовища проведемо PEST-аналіз (додаток В). Для визначення впливу сили впливу факторів використаємо шкалу: 1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний.

Згідно з даними таблиці *****
відчуває на собі значний вплив макросередовища.

Провівши аналіз макросередовища, варто також визначити сильні та слабкі сторони *****
*****), його можливості та загрози в зовнішньому середовищі (табл. 2.9).

Проведений аналіз дав зрозуміти, що впливає на ефективність діяльності і

яким чином можна усунути загрози.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз діяльності *****

Сильні сторони	Слабкі сторони
- висока якість продукції із кілька ступеневим контролем якості виробництва; - великий асортимент готової продукції; - наявність постійних перевірених постачальників сировини й матеріалів; - розвинена мережа посередників; - власний парк автомобілів для доставки продукції; - наявність висококваліфікованих кадрів.	- неможливість підвищення відпускних цін на продукцію; - відставання системи збуту і маркетингу у впровадженні ринкової політики у сфері поставок, оплати, кредитів і знижок; - зростання дебіторську заборгованість, викликаний неповерненням клієнтами коштів за поставлену їм продукцію; - постійне зростання собівартості продукції, що пов'язане із зростанням цін на сировину, матеріали, паливо тощо.
Можливості	Загрози
- впровадження нових технологій; - розширення ринку за рахунок витіснення приватних мініпекарень; - налагодження контактів із корпоративними клієнтами; - інтеграція з виробниками сировини; - збільшення рентабельності, контроль над витратами.	- загроза захоплення підприємства рейдерами і можливість перепродажу до інших рук; - зниження частки ринку збуту хлібобулочної з причини демпінгових цін конкурентів; - зниження купівельної спроможності населення; - залежність від постачальників сировини.

Примітка: складено автором на основі даних підприємства

Вдалося визначити, що підприємство має високу якість продукції із кілька ступеневим контролем якості виробництва, великий асортимент готової продукції, постійні перевірені постачальники сировини й матеріалів, розвинена мережа посередників, власний парк автомобілів для доставки продукції, висококваліфіковані кадри.

Проте поряд з тим здійснює постійне зростання собівартості продукції, що пов'язане із зростанням цін на сировину, матеріали, паливо тощо. Зростання дебіторської заборгованості, викликане неповерненням клієнтами коштів за поставлену їм продукцію.

Можна стверджувати, що для покращення діяльності підприємству потрібно впроваджувати інновації, поліпшувати маркетингову політику.

2.3. Оцінювання ефективності управління змінами в діяльності підприємства

Управління змінами є необхідною складовою стратегії розвитку підприємства в умовах швидких змін на ринку, економічної нестабільності та технологічного прогресу. Для ***** оцінка ефективності управління змінами є важливим етапом для підтримання конкурентоспроможності та підвищення результативності його діяльності.

Підприємство активно змінювало різні аспекти своєї діяльності протягом останніх трьох років, враховуючи економічні, технологічні, маркетингові та кадрові фактори.

Упродовж 2022–2024 років ***** здійснило низку змін, що стосуються управління персоналом. Підприємство впровадило нову кадрову політику, спрямовану на підвищення кваліфікації та професійної підготовки персоналу, а також на розвиток лояльності співробітників до підприємства. Впровадження нових мотиваційних програм і бонусів для працівників, особливо для керівників і спеціалістів, дозволило підвищити ефективність роботи команди.

У зв'язку з автоматизацією виробничих процесів і підвищенням ефективності роботи було проведено скорочення деяких посад, що дозволило зменшити витрати на оплату праці. Зміни в кадровій сфері мали позитивний вплив на загальну ефективність підприємства, зокрема зросла кваліфікація співробітників, що вплинуло на підвищення якості продукції та зниження кількості бракованих одиниць.

Технічні зміни є важливим аспектом модернізації підприємства. Протягом 2022–2024 років на підприємстві було здійснено ряд заходів щодо оновлення виробничих потужностей. Завдяки інвестиціям у нові технології було знижено витрати на енергоспоживання, а також зменшено час виробництва. Нове обладнання дозволило збільшити продуктивність і знизити собівартість одиниці продукції. Впровадження нових автоматизованих ліній

дозволило зменшити потребу в ручній праці та збільшити точність виробничих процесів.

Збільшення виробничої потужності сприяло зростанню випуску продукції, але потребує подальших інвестицій в технічне оновлення для повної автоматизації.

Зменшення енергоспоживання є важливим фактором для зниження витрат на виробництво, що дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції на ринку.

Протягом останніх трьох років **** * та * також здійснило значні зміни в маркетинговій стратегії. Введення нових видів хлібобулочних виробів і кондитерських виробів дозволило підприємству залучити нових клієнтів. У 2023 році було проведено ребрендинг підприємства, в тому числі оновлено логотип та корпоративний стиль, що сприяло поліпшенню іміджу на ринку. Підвищення уваги до реклами через соціальні мережі та інші платформи дало змогу залучити більшу кількість споживачів.

Маркетингові стратегії дозволили дещо збільшити кількість продажів у 2023 році, проте результати не були стабільними в 2024 році, що може бути пов'язано з недостатньою адаптацією продуктів до змінних потреб споживачів. Потрібно провести глибше вивчення споживацького попиту і адаптувати продукцію до ринкових умов.

Маркетингові зміни, реалізовані підприємством, були обмежені за масштабом і не підтримані ефективною комунікацією зі споживачем. Щоб повернути темпи зростання, підприємству необхідно переглянути та посилити маркетингову стратегію, зробивши акцент на локальному бренді, цифрових каналах, інтерактивній взаємодії з клієнтами.

Протягом 2022–2024 років **** * запровадив низку змін, що стосуються фінансового управління. В умовах зростання собівартості продукції в підприємство вжило заходів для зменшення витрат. Це включало перегляд постачальників сировини, впровадження енергоощадних технологій та модернізацію в виробничих потужностей.

Завдяки змінам у стратегії роботи з дебіторами вдалося зменшити кількість прострочених платежів та покращити грошовий потік. Підприємство здійснило спроби диверсифікації своєї діяльності, збільшуючи обсяг операцій з іншими видами діяльності, що допомогло зменшити залежність від основного виробництва хлібобулочних виробів.

Оцінка ефективності управління змінами включає аналіз того, як ці зміни вплинули на ключові показники підприємства: фінансові результати, продуктивність, рентабельність та конкурентоспроможність.

Основні показники, що характеризують ефективність управління змінами в діяльності підприємства приведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники результативності управління змінами в діяльності

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6
Показники, що характеризують виробничу підсистему підприємства					
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,91	0,76	0,77	-0,15	0,01
Фондовіддача, грн	28,5	16,9	9,6	-11,6	-7,3
Коефіцієнт доходності виробничих витрат	1,61	1,59	1,47	-0,02	-0,12
Показники, що характеризують підсистему менеджменту підприємства					
Продуктивність праці, тис. грн	384,70	413,60	398,40	28,9	-15,2
ВВП на одного управлінського працівника, тис. грн	450,00	420,00	390,00	-30,00	-30,00
Рівень сприйнятливості змін, коеф.	0,75	0,68	0,70	-0,07	0,02
Рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами	0,89	0,85	0,87	-0,04	0,02
Коефіцієнт стилю керівника	0,80	0,78	0,79	-0,02	0,01
Рівень організаційної культури	0,82	0,79	0,80	-0,03	0,01
Коефіцієнт іміджу керівника	0,85	0,82	0,84	-0,03	0,02
Показники, що характеризують фінансово-економічну підсистему підприємства					
Рентабельність виробничої діяльності, %	4,83	2,57	1,71	-2,26	-0,86
Коефіцієнт автономії	0,21	0,33	0,25	0,12	-0,08
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,78	0,74	0,56	-0,04	-0,18
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,35	0,28	0,24	-0,07	-0,04
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,94	5,04	4,13	-1,90	-0,91
Показники, що характеризують маркетингову підсистему підприємства					
Темп зростання обсягів реалізації продукції	1,06	1,07	0,89	0,01	-0,18
Окупність витрат на збут, тис. грн	1,45	1,30	1,18	-0,15	-0,12

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Продуктивність збутової діяльності, тис. грн	720	690	650	-30	-40
Рентабельність продажів, %	2,95	2,20	1,85	-0,75	-0,35
Показники, що характеризують соціальну підсистему підприємства					
Частка відрахувань на соціальні заходи, %	1,25	1,10	0,95	-0,15	-0,15
Середньомісячна заробітна плата, грн	15000	15500	16000	500	500
Частка витрат на оплату праці в загальних витратах підприємства, %	28,00	29,50	30,10	1,50	0,60
Коефіцієнт плинності кадрів	0,12	0,15	0,18	0,03	0,03
Рівень соціальної відповідальності працівників	0,80	0,75	0,72	-0,05	-0,03
Рівень і якість життя працівників	0,85	0,82	0,80	-0,03	-0,02

Примітка. Розраховано на основі даних підприємства

Аналіз показників, що характеризують виробничу підсистему підприємства, дозволяє оцінити ефективність використання основних засобів і витрат на виробництво. Зменшення коефіцієнту зносу на 0,15 п. у 2023 році порівняно з 2022 роком свідчить про те, що ****
 **** значно оновив свої виробничі потужності. Його зростання у 2024 році на 0,01 п. свідчить про погіршення стану основних засобів. Значне зменшення фондівіддачі протягом аналізованого періоду є тривожним сигналом для підприємства, оскільки свідчить про неефективне використання основних фондів. Основними причинами цього є: використання обладнання не на повну потужність, зростання кількості простоїв, надмірні виробничі потужності, зниження обсягів продажу. Коефіцієнт доходності виробничих витрат протягом 2022–2024 років продемонстрував тенденцію до скорочення, що є негативним сигналом для керівництва підприємства. Основними причинами цього є: зростання цін на сировину та матеріали, посилення конкуренції на ринку, зниження попиту на продукцію підприємства.

Погіршення двох з трьох показників, що характеризують виробничу підсистему підприємства є свідченням того, що зміни, які були впровадженні керівництвом не призвели до відчутних позитивних зрушень у цій сфері.

У 2024 році порівняно з 2023 роком лише два показники, що характеризують підсистему менеджменту ****

***** зазнали негативних змін. Зокрема зменшилась продуктивність праці, ВВП на одного управлінського працівника. Заразом зріс коефіцієнт стилю керівника, рівень організаційної культури, коефіцієнт іміджу керівника, рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами, рівень сприйняття змін. Це є свідченням того, що впроваджені зміни позитивно вплинули на підсистему менеджменту підприємства.

Протягом аналізованого періоду всі показники, що характеризують фінансово-економічну підсистему підприємства зазнали негативних змін. Зменшення рентабельності виробничої діяльності у 2024 році свідчить про зменшення прибутковості та збільшення витрат на виробництво. Зниження коефіцієнта автономії свідчить про зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування, що зменшує фінансову незалежність підприємства. Падіння коефіцієнта загальної ліквідності свідчить про зниження здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання, що підвищує ризик неплатоспроможності. Збільшення часу обігу кредиторської заборгованості вказує на проблеми з розрахунками з постачальниками або на погіршення грошового потоку. Все це дозволяє зробити висновок, що реалізовані зміни не вплинули позитивно на фінансово-економічну підсистему підприємства.

Проаналізувавши показники, що характеризують маркетингову підсистему ***** *****, ми можемо зробити ряд висновків. Темп зростання обсягів реалізації продукції показує негативну динаміку, що може свідчити про втрату ринкових позицій або зниження попиту. Збільшення терміну окупності вказує на неефективність маркетингових заходів або збільшення витрат на просування продукції. Зниження рентабельності продажів вказує на скорочення прибутковості від реалізації продукції.

Показники, що характеризують соціальну підсистему підприємства продемонстрували різну тенденцію до змін. Зростання зарплати є позитивним фактором, що може підвищити мотивацію працівників, проте воно має супроводжуватися зростанням продуктивності. Зростання коефіцієнта

плинності кадрів вказує на нестабільність кадрового складу, що може свідчити про незадоволеність умовами праці або проблеми в організаційній культурі.

Отже, зміни, що були реалізовані керівництвом ****
 ***** у період 2022–2024 років, мали позитивний ефект лише у деяких сферах, таких як диверсифікація доходів.

На основі аналізу **** ***** демонструє негативні тенденції в ключових підсистемах, що вказує на низьку ефективність управління змінами. Зниження ліквідності та фінансової стійкості вказують на необхідність посилення контролю за борговим навантаженням. Водночас зростання заробітної плати, зростання коефіцієнта стилю керівника, рівня організаційної культури та іміджу керівника свідчать про ефективне керівництво.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління змінами – це безперервний процес, що полягає у систематичній корекції напрямку діяльності підприємства та регулюванні поведінки його співробітників у відповідь на постійно змінювані умови. Необхідність здійснювати управлінські зміни виникає через розбіжності між існуючими підходами до керування та новими викликами, які диктує зовнішнє середовище. Важливо розуміти, що будь-які трансформації неодмінно відображаються на стратегіях роботи підприємства та впливають на його загальне функціонування.

Сучасні реалії змушують підприємства реагувати на різноманітні зовнішні фактори, серед яких ключовими є: політико-економічна нестабільність; зміни в законодавстві та державні регуляції; рівень конкуренції та платоспроможність населення; соціокультурні тенденції та екологічні виклики.

Вплив цих зовнішніх факторів вимагає від підприємств впровадження адаптивних заходів, що охоплюють такі напрямки, як диверсифікація виробництва, оновлення технологічних процесів, подолання організаційних криз, врегулювання конфліктів серед персоналу, а також поліпшення техніко-економічних показників діяльності.

Зусилля з управління змінами завжди починаються з усвідомлення потреби в трансформації – структури, процесів або персоналу. Особливу роль відіграє своєчасність таких змін, тобто здатність керівництва оперативно реагувати на виклики сьогодення і приймати відповідні управлінські рішення. У сучасних умовах стратегічними цілями впровадження змін є підтримання або посилення стабільності розвитку, зміцнення конкурентних позицій на ринку, освоєння нових сегментів збуту, підвищення ефективності праці, а також впровадження передових інноваційних технологій.

На підприємстві вибір тактики впровадження змін завжди визначається специфікою конкретної ситуації. Якщо рішення стосується радикальних трансформацій – наприклад, зміни профілю діяльності, розширення чи скорочення бізнес-напрямків, закриття окремих виробничих ділянок або реорганізації структурних підрозділів, - зазвичай застосовується жорсткий директивний стиль управління, який передбачає чіткі накази й розпорядження.

У випадках, коли мова йде про зміну керівного складу, оптимізацію чисельності персоналу, централізацію підрозділів або зміну виробничого графіку, більш ефективною стає тактика переконання. Вона сприяє залученню колективу до співпраці, допомагає сформувати нові структурні одиниці, оновити бізнес-портфель, ввести у експлуатацію додаткові потужності, провести рекрутинг та освоїти нове обладнання через поступове включення працівників у процес змін.

Для успішного впровадження трансформацій важливо спочатку ретельно проаналізувати потенціал підприємства, оцінити наявні фінансові, матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси. Необхідно виявити організаційно-психологічні бар'єри, оцінити ступінь готовності працівників і ступінь підтримки ініціатив з боку топ-менеджменту.

Сучасні умови роботи вимагають активного залучення персоналу для подолання або мінімізації опору змінам. Серед ефективних інструментів – формування усвідомлення необхідності змін, сприяння генерації ідей від співробітників, постійне навчання і підвищення кваліфікації, делегування відповідальності, а також використання комплексної мотивації – як матеріальної, так і нематеріальної. Крім того, застосовуються адміністративні заходи і соціально-психологічні техніки, спрямовані на усунення перешкод і сприяння позитивному ставленню до нововведень.

Загалом управління змінами зосереджується на максимальному використанні сильних сторін і наявних ресурсів підприємства, а також на адаптації його потенціалу та резервів до нових викликів. Практика свідчить, що головним рушієм трансформацій є саме колектив, який надає підприємству

найбільші можливості для розвитку і зростання.

***** є одним з провідних гравців на ринку у своєму сегменті, що спеціалізується на виробництві хлібобулочних виробів і кондитерських виробів. Підприємство має стабільну юридичну та фінансову основу, що забезпечує його функціонування на основі самофінансування та самостійного управління. Успішно працюючи з основними споживачами, конкурентами, постачальниками та посередниками, ***** займає значну частку на місцевому ринку.

Протягом 2022–2024 років підприємство стикалося з певними фінансовими труднощами, зокрема, зростанням собівартості продукції, змінами в чистому доході від реалізації продукції та зниженням рентабельності. Водночас, були спроби диверсифікації доходів через інші операційні доходи, що дозволило значно збільшити фінансові потоки в 2024 році. Однак фінансові результати залишаються нестабільними, і підприємству необхідно звернути увагу на оптимізацію витрат та вдосконалення стратегії збуту.

Зниження показників ліквідності, платоспроможності свідчить про потенційні ризики щодо фінансової стабільності і ефективності управління розвитком підприємства.

Загальний аналіз фінансово-економічної діяльності дозволив зробити висновок про наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. До позитивних можна віднести збільшення власного капіталу, високу кваліфікацію працівників та зростання основних засобів та оборотного капіталу. Однак також спостерігається зменшення виручки, валового прибутку, чистого прибутку і рентабельності, збільшення кредиторської заборгованості, що свідчить про фінансові труднощі.

Матеріально технічне забезпечення ***** є важливим фактором його ефективної роботи та впровадження змін. Оновлення основних фондів, введення в експлуатацію технічного обладнання і автоматизація виробничих процесів допомагають підвищувати продуктивність і якість продукції. Налагоджена логістика, ефективне

управління запасами та співпраця з надійними постачальниками забезпечують постійне виробництво і ринкову конкурентоспроможність підприємства.

Лінійно-функціональна модель управління, що використовується на підприємстві, дозволяє чітко розподіляти обов'язки між підрозділами. Однак деякі аспекти організаційної структури потребують удосконалення для кращої координації між різними підрозділами та підвищення ефективності управлінських рішень.

Згідно з PEST-аналізом ***** працює в нестабільному макросередовищі, де основними викликами є політична ситуація, а також інфляція, підвищення цін на сировину, а можливостями – технологічний розвиток та державна підтримка.

SWOT-аналіз дозволив зробити висновок що підприємство має конкурентні переваги (якість продукції та гнучкість виробництва) проте зіштовхується з фінансовими і логістичними обмеженнями.

Протягом останніх кількох років підприємство здійснило низку кадрових змін, що включають вдосконалення мотиваційної політики та підвищення кваліфікації працівників. Це дозволило поліпшити загальний рівень виробничої ефективності. Водночас потребує подальшого розвитку система управлінського персоналу та підвищення кваліфікації працівників на всіх рівнях.

У матеріально-технічному аспекті підприємство зробило значний крок вперед завдяки модернізації виробничих потужностей, що дозволило підвищити продуктивність і знизити витрати на енергоспоживання.

Маркетингові зміни, зокрема введення нових продуктів та ребрендинг, мали позитивний вплив на імідж. Однак для подальшого підвищення конкурентоспроможності необхідно поглиблено аналізувати попит споживачів, а також коригувати стратегію рекламних кампаній, що сприятиме більш ефективному охопленню цільової аудиторії.

Проведений аналіз діяльності *****
*****дозволив визначити основні напрями підвищення її ефективності.

Необхідно провести глибший аналіз структури витрат на виробництво та

реалізацію продукції, щоб знизити собівартість і покращити фінансові результати. Важливо впроваджувати більш ефективні методи управління дебіторською заборгованістю та контролювати операційні витрати. Крім того, слід продовжити диверсифікацію джерел доходу, щоб знизити залежність від основної діяльності.

Крім того, слід продовжити диверсифікацію джерел доходу, щоб знизити залежність від основної діяльності. Розробити додаткові напрямки діяльності (наприклад, нові види продукції, послуги з доставки). Активніше використовувати альтернативні канали збуту, у тому числі електронну комерцію, що дасть змогу знизити залежність від традиційних продажів.

Особливу увагу слід приділити підвищенню ефективності мотиваційних програм, розробці чіткої стратегії розвитку кар'єри для співробітників і створенню прозорих шляхів для просування по службі, що позитивно вплине на стабільність та продуктивність персоналу. Враховуючи важливість кваліфікації працівників, варто зосередитись на професійному розвитку співробітників через навчання та участь у галузевих заходах.

Для нарощення конкурентоспроможності на ринку необхідно глибше аналізувати поведінку споживачів і адаптувати продукцію до мінливих потреб. Оновлення маркетингових стратегій допоможе залучити нових споживачів та збільшити частку ринку.

Рекомендується продовжувати інвестувати в модернізацію виробничих ліній та технічне оснащення. Впровадження нових технологій та автоматизація процесів дозволить знизити витрати, збільшити швидкість і якість виробництва, а також мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором.

Оскільки підприємство використовує лінійно-функціональну модель управління, варто приділити більше уваги злагодженості та комунікації між різними рівнями управління. Рекомендується переглянути структуру керівництва та адаптувати її до нових умов, забезпечивши більш гнучке управління для ефективнішого реагування на зміни в ринковому середовищі.

Інвестування в дослідження та розробки нових продуктів дозволить

підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, розширити асортимент продукції та задовольнити попит на якісні хлібобулочні вироби, що відповідають вимогам здорового харчування.

Головним завданням у сфері управління змінами для підприємства є зміцнення конкурентних позицій на ринку на основі розвитку кадрового потенціалу, розширення географії збуту продукції та послуг, а також удосконалення корпоративної культури.

На нашу думку основними напрямками підвищення ефективності управління змінами в діяльності ***** є наступні.

1. Стратегічне планування та обґрунтування змін:

- чітке визначення бізнес-цілей змін: кожна зміна повинна мати чітке обґрунтування, пов'язане зі стратегічними цілями підприємства;

- детальний аналіз поточного стану (як є) та бажаного майбутнього стану (як має бути) після впровадження змін, це дозволяє виявити «розриви» та спланувати необхідні кроки;

- комплексна оцінка впливу змін на всі аспекти діяльності підприємства – фінансові, операційні, HR, клієнтські, технологічні тощо;

- створення детального плану-графіка впровадження змін з чіткими етапами, термінами, відповідальними особами та ресурсами.

2. Сильне лідерство та активне залучення керівництва:

- керівництво підприємства має бути не лише ініціатором, а й активним рушієм змін, його особистий приклад та участь у процесі є вирішальними для успіху;

- визначення та підтримка ключових менеджерів на середньому рівні, які стануть провідниками змін у своїх підрозділах, будуть пояснювати їхню необхідність та мотивувати команди;

- чітке визначення ролей та відповідальності кожного учасника процесу змін, а також надання їм необхідних повноважень для прийняття рішень.

3. Ефективна комунікація та управління зацікавленими сторонами:

- інформування всіх співробітників про причини, цілі, хід та очікувані результати змін;
- створення механізмів для зворотного зв'язку (фокус-групи, анонімні опитування, скриньки для пропозицій) для виявлення проблем, сумнівів та ідей співробітників;
- проактивне виявлення потенційних джерел опору (страх втрати роботи, невпевненість у своїх силах, небажання змінювати звички) та розробка стратегій для їх подолання через навчання, консультування, залучення та мотивацію;
- врахування інтересів та потреб усіх зацікавлених сторін (клієнтів, постачальників, інвесторів тощо) та залучення їх до комунікаційного процесу.

4. Розвиток персоналу та зміцнення організаційної культури:

- забезпечення співробітників необхідними знаннями та навичками для роботи в нових умовах (тренінги, семінари, коучинг, менторство);
- виявлення та підтримка співробітників, які володіють потенціалом до лідерства у змінах або є ключовими для впровадження нових процесів;
- розробка системи мотивації (матеріальної та нематеріальної), яка заохочуватиме співробітників до підтримки та активної участі у змінах;
- розвиток організаційної культури, яка заохочує гнучкість, інноваційність, відкритість до нового, навчання та готовність до постійних трансформацій.

Практична реалізація заходів у цих напрямках дозволить
 **** ***** не просто «пережити» зміни, а
 перетворити їх на джерело конкурентних переваг, забезпечити стійке зростання
 та ефективний розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкина М. Ф., Матвеев А. Ю. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4767/4708> (дата звернення: 12.05.2025).
2. Білявська Ю. В. Побудова алгоритму процесу змін управління виробництвом на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 8 (1). С. 63–66.
3. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 370–376.
4. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : ВД «Кондор», 2017. 226 с.
5. Буняк Н. М., Бохотниця С. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами в діяльності підприємства. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали III Міжн. науков.-практ. конф. 23-24 квітня 2025 р. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ : ВД «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. С. 40–42.
6. Буняк Н. М., Бохотниця С. М. Особливості управління змінами в діяльності підприємства. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., Луцьк, 15 груд. 2022 р., Луцьк : ЛНТУ, 2022. С. 232–233.
7. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2010. № 22 (II). С. 152–158.
8. Гвініашвілі Т. З. Механізм управління змінами на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара.

Дніпропетровськ. 2017. 340 с.

9. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. №10. С. 247–252.

10. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку*. 2017. № 3 (83). С. 59–66.

11. Грінченко Р. В. Класифікація змін у діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 223–226. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/37.pdf (дата звернення: 12.05.2025).

12. Гусєва О. Ю. Удосконалення методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Економічні науки*. 2013. № 4. С. 73–80.

13. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Основні підходи до створення схеми класифікації змін на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(2). С. 166–173.

14. Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Інтегральна оцінка ефективності управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 273–279.

15. Капаруліна І. М. Природа та моделі розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід. Економічні науки*. 2014. №7. С. 76–82.

16. Куджа Т. І. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2. С. 66–71

17. Ладонько Л. С., Ганжа І. В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 2. С. 101–108.

18. Нікітченко Т. О. Управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Таврійський державний агротехнологічний університет. Мелітополь. 2019, 249 с.

19. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами:

навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

20. Олексів І. Б., Лісович Т. Ю. Формування методу оцінювання ефективності впровадження організаційних змін у систему управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. №7. С. 359–364.

21. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.

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

23. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 568–572. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf (дата звернення: 11.05.2025).

24. Прохорова Є В. Підходи до управління тривалістю стадій життєвого циклу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4294/4219> (дата звернення: 12.05.2025).

25. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 19–24.

26. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 60-67.

27. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Економіка*. 2012. №4. С. 155–163

28. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2010. №2(52). С. 287–291.

29. Тимків О. О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024. №59. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3524/3453> (дата звернення: 10.05.2025).

30. Швiндiна Г. О. Порiвняльний аналiз моделей органiзацiйного розвитку. *Ефективна економiка*. 2015. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5707> (дата звернення: 12.05.2025).

31. Шумпетер Й. А. Теорiя економiчного розвитку: дослiдження прибуткiв, капiталу, кредиту, вiдсотка та економiчного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : ВД «Києво-Могилянська академiя», 2011. 242 с.

ДОДАТКИ

Дослідження підходів до трактування сутності категорії «зміна»

Автор	Сутність визначення
Нікітченко Т. О.	комплекс перетворень, сформованих під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, які сприятимуть розвитку підприємства та зміцнення його потенціалу за отримання позитивних якісно нових результатів діяльності [18, с. 31]
Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М.	трансформація організації внаслідок якої з'являються її нові компоненти та характеристики [19, с. 7]
Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М.	цілеспрямований вплив керівництва на внутрішні змінні в організації, що визначають її мету, структуру, технологію і людські ресурси [23, с. 659]
Тимків О. О.	своєрідні управлінські процеси, пов'язані із досягненням визначених цілей, які здійснюються в роботі підприємства та формуються у відповідності із середовищем його діяльності [29]

Примітка: систематизовано автором

Методика розрахунку показників результативності управління змінами

Підсистема	Показник	Розрахунок
1	2	3
Виробнича	1. Коефіцієнт зносу основних засобів 2. Фондовіддача, грн 3. Коефіцієнт дохідності виробничих витрат	1. Сума зносу основних засобів, грн / первісна вартість основних засобів, грн 2. Вартість валової продукції, тис. грн / середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн 3. Виручка від реалізації продукції, тис. грн / собівартість реалізованої продукції, тис. грн
Менеджменту	1. Окупність адміністративних витрат, грн 2. Продуктивність праці, тис. грн 3. ВВП на одного управлінського працівника, тис. грн.. 4. Рівень сприйнятливості змін, коеф. 5. Рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами, коеф. 6. Коефіцієнт стилю керівника 7. Рівень організаційної культури 8. Коефіцієнт іміджу керівника	1. Прибуток, тис. грн / адміністративні витрати, тис. грн 2. Вартість валової продукції, тис. грн / середньо облікова кількість працівників, осіб 3. Вартість валової продукції, тис. грн / чисельність управлінського персоналу, осіб 4. Сума балів, визначених за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів 5. Сума балів, визначених за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів 6. Сума балів, за критеріями визначених за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів 7. Сума балів за критеріями, визначеними за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів 8. Сума балів, визначених за шкалою від 0 до 1 / кількість респондентів
Фінансово-економічна	1. Рентабельність виробничої діяльності, % 2. Коефіцієнт автономії 3. Коефіцієнт загальної ліквідності 4. Коефіцієнт фінансової стійкості 5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1. (Прибуток, тис. грн / повна собівартість, тис. грн) * 100, % 2. Власний капітал / підсумок балансу 3. Оборотні активи / поточні зобов'язання 4. Позикові кошти / власний капітал 5. Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн / середньорічна сума кредиторської заборгованості, тис. грн
Маркетингова	1. Темп зростання обсягів реалізації продукції, коеф. 2. Окупність витрат на збут, тис. грн 3. Продуктивність збутової діяльності, тис. грн 4. Рентабельність продажів, %	1. Виручка від реалізації за базовий рік, тис. грн / виручка від реалізації за попередній рік, тис. грн 2. Виручка від реалізації продукції, тис. грн / витрати на збут, тис. грн 3. Прибуток, тис. грн / витрати на збут, тис. грн 4. Прибуток, тис. грн / виручка від реалізації, тис. грн

Продовження додатку Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
Соціальна	1. Частка відрахувань на соціальні заходи, % 2. Середньомісячна заробітна плата, грн 3. Частка витрат на оплату праці в загальних витратах підприємства, % 4. Коефіцієнт плинності кадрів 5. Рівень соціальної відповідальності, коеф. 6. Рівень і якість життя працівників, коеф.	1. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн / загальні витрати, тис. грн 2. Середньомісячна заробітна плата, грн 3. Витрати на оплату праці, тис. грн / загальні витрати, тис. грн 4. Чисельність працівників за базовий рік / чисельність працівників за попередній рік 5. Сума коефіцієнтів за критеріями оцінки (шкала від 0 до 1) / кількість респондентів 6. Сума балів за критеріями оцінки (шкала від 0 до 1) / кількість респондентів

Примітка: джерело [18]

Додаток В

PEST-аналіз макросередовища *****

Фактори	Прояв основних факторів	Характер впливу*	Сила впливу
Політичні	- загальна політична ситуація;	–	3
	- антимонопольне законодавство;	+/-	3
	- податкове законодавство;	–	4
	- нормативне регулювання;	+/-	4
	- воєнні дії	–	4
Економічні	- темпи зростання економіки;	+	4
	- рівень доходів в економіці;	+/-	5
	- рівень інфляції;	–	5
	- курс національної валюти	+/-	4
Соціальні	- чисельність населення (споживачів);	–	4
	- міграція населення;	+/-	3
	- спосіб життя споживачів;	+/-	4
	- цінності та уподобання споживачів	+	4
Технологічні	- швидкість змін технологій у галузі;	+	3
	- поява нових продуктів;	+	3
	- державна технологічна політика	+/-	3

Примітки: * «+» – сприяє розвитку, «–» – перешкоджає розвитку, «+/-» – вплив неоднозначний; ** авторські розрахунки.