

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ АДВОКАТУРИ ТА АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконав: здобувачка 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Вікторія Гладченко

Керівник: д.е.н., професор Ольга Кібік

Рецензент: к.е.н., доцент Євгенія Редіна

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Поняття та основні концепції стратегічного управління змінами.	7
1.2. Інструменти, методи та технології управління змінами в організації.	13
1.3. Сучасні виклики та мотивація до змін організації.	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	19
2.1. Загальна характеристика сфер функціонування та чинників, що обумовлюють необхідність формування та реалізації стратегії змін в організації.....	24
2.2. Оцінка результатів функціонування організації як передумов реалізації стратегії управління змінами	30
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	42
3.1. Загальна характеристика етапів формування стратегії управління змінами в організації.....	42
3.2. Оцінка результатів реалізації стратегії управління змінами в організації	49
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	60

ВСТУП

Сучасні організації повинні реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та впроваджувати нововведення, щоб нейтралізувати загрози та використовувати можливості. Проблема ефективного управління змінами та адекватної реакції на виклики зовнішнього середовища стоїть перед кожною організацією. Управління змінами дозволяє планувати та впроваджувати інструменти, механізми та прийоми для ефективного функціонування.

В умовах конкурентної боротьби сучасні зміни в організаціях стають необхідністю для перетворення загроз на можливості розвитку бізнесу. Динамічний розвиток суспільства вимагає від організацій не лише можливостей управління ресурсами, але й здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сучасні організації стикаються зі зростаючими вимогами та змінами в економічному, соціальному та технологічному середовищі. Формування стратегії управління змінами стає ключовим завданням для забезпечення їхнього стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Складність і багатовекторність впливу зовнішніх чинників зумовлюють необхідність створення системи управління, яка б не тільки передбачала нові тенденції розвитку, але й ефективно реагувала на них. Механізм управління змінами дозволяє організаціям адаптуватися до змін, модернізуючи підходи до управління всіма внутрішніми процесами.

Дослідження питання, яке стосується теоретичних та практичних питань формування стратегії управління змінами в організації було розглянуто у працях низки науковців, зокрема Питання, пов'язані з впровадження змін та удосконалення підходів до управління ними, розглядалися в дослідженнях таких вчених, як І. Адізес, Д. Андерсон, М. Reiss, О. Passenheim тощо. Вітчизняними авторами з проблем управління змінами є Н.Є. Бєляєва, Т.В. Гринько, О.М. Кібік, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Н.С. Приймак та ін.

Метою дослідження є обґрунтування заходів з формування та розвитку стратегії ефективного управління змінами в організації.

Для виконання поставленої мети виконано наступні **завдання**:

- визначити загальну характеристику поняття та основні концепції управління змінами;
- розглянути інструменти та методи управління змінами організацій;
- дослідити сучасні виклики та передумови змін організацій;
- проаналізувати загальну характеристику сфер функціонування організацій;
- визначити чинники, що обумовлюють зміни в організації;
- визначити оцінку результатів функціонування організації як передумов впровадження змін;
- охарактеризувати етапи формування стратегії впровадження змін в організації;
- оцінити результати реалізації стратегії управління змінами в організації.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії управління змінами в організації.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади забезпечення ефективності формування стратегії управління змінами в організації.

Дослідження проводилося на основі використання діалектичного і системного підходів. На різних етапах роботи застосовувалися методи спостереження і порівняння (при відборі літературних джерел для підготовки роботи), аналізу і синтезу (вивчення взаємозв'язків між різними аспектами управління змінами), статистичні методи та методи економічного аналізу (аналіз економічних даних, визначення впливу різних факторів на зміни).

Практичне значення отриманих результатів полягає в систематизації передумов формування стратегії управління змінами в організації.

Основні результати роботи було представлено на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава в

умовах воєнного стану: виклики та перспективи» (м. Одеса, НУ «Одеська юридична академія», 27 квітня 2024 р.).

Структура роботи. Дана робота складається зі вступної частини, трьох розділів та взаємопов'язаних підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та основні концепції стратегічного управління змінами

Організація за час свого існування діяльності стикається з впливом багатьох факторів зовнішнього середовища, що вимагає вжиття заходів для забезпечення належного рівня адаптації. Динаміка впливу цих факторів є високою, що обумовлює необхідність постійного моніторингу та прийняття належних управлінських рішень. Однією з важливих дій є впровадження та реалізація організаційних змін. Внутрішнє середовище організації також впливає на її функціонування. Воно може бути джерелом протиріч, які знижують ефективність функціонування організації та вимагають вирішення.

Зазначені фактори зовнішнього та внутрішнього середовища визначають контекст організаційних змін. Характер залучення внутрішніх підсистем та елементів організації до змін визначають їхній зміст. Послідовність реалізації функції управління та етапів впровадження організаційних змін в організації представляє собою складний процес, дослідження якого вимагає значної уваги.

Крім вищезазначених аспектів, організація часто стикається з опором персоналу, що вимагає врахування їх інтересів, моніторингу поведінки та впровадження відповідних методів стимулювання та взаємодії. Багатогранність феномену організаційних змін свідчить про необхідність розробки підходу, який дозволить досягати поставлених цілей та враховувати основні зазначені аспекти.

Економічний розвиток суб'єктів ринкової економіки можливий за умов адаптації їх внутрішнього середовища до зовнішнього, яке постійно змінюється. Системні зміни, які обумовлюються динамічністю і складністю

розвитку економіко–політичного середовища, передбачають комплекс змін у економічній діяльності організацій. Це можуть бути зміни технологій, які застосовуються, методів управління, вимог до компетенції та зацікавленості управлінців тощо.

Реалізація змін в організації пов'язана з невідповідністю процесу управління потребам середовища функціонування.

Управління змінами – це процес впровадження змін в організації. Він включає виявлення дестабілізуючих сил, вибір стратегії змін та реалізацію методів для досягнення цілей.

Існує багато досліджень щодо розуміння сутності та особливостей управління змінами.

Наприклад, розглядають управління змінами з точки зору процесу вирівнювання організації з її місцем на ринку та підвищення ефективності функціонування порівняно з конкурентами. Це вимагає гармонізації важелів управління, які включають стратегію, процеси, корпоративну культуру та систему винагород. Постійність змін вимагає відповідного розвитку зазначених компонентів. Крім того, управління змінами повинно включати виявлення дестабілізуючих сил, визначення найбільш ефективної стратегії змін, що обумовлює вибір методів і способів їх реалізації [31]. Такий підхід до управління змінами означає, що різні аспекти управління (стратегія, процеси, культура, система винагород тощо) повинні бути узгоджені між собою задля забезпечення досягнення цілей та ефективного функціонування.

Автори наголошують на важливості людського аспекту здійсненні змін, що передбачає розробку принципів, методів, рекомендацій забезпечення здійснення процесу змін шляхом залучення персоналу для кращого розуміння ними їх намірів [30]. Важливо враховувати інтереси співробітників, моніторити їх поведінку та використовувати методи стимулювання та взаємодії.

Сутність управління змінами є сукупністю дій, пов'язаних з довгостроковими змінами задля створення контексту або ситуації, сприятливої для всіх процесів змін [32]. Таким чином, управління змінами – це комплекс

дій, пов'язаних із довгостроковими змінами в організації. Відповідно, що управління змінами враховує не лише технічні аспекти, але й людський фактор – інтереси співробітників, їхню готовність до змін та взаємодію всіх сторін в процесі змін. Важливо щоб всі процеси змін відбувалися ефективно та гармонійно для всіх зацікавлених сторін.

Сучасне управління змінами розглядається як взаємодія процесів «знизу–вгору» та «згори–вниз». У процесі «згори–вниз» реалізуються стратегії розвитку та аналіз процесів, а під час руху «знизу–вгору» відбуваються комунікації та розробка процесів. Найбільш розповсюдженими практиками «згори–вниз» є реінжиніринг бізнес–процесів та реінжиніринг бізнесу, а «знизу–вгору» – інструменти «кайзен» та «lean–менеджмент», який передбачає орієнтацію на клієнтів, постачальників та персонал [5, 33].

Під процесом управління організаційними змінами розуміють управління переходом організації як системи з одного стану до іншого. Фактично це є структурний підхід до переведення певних об'єктів і систем з поточного в бажаний майбутній стан, метою якого є розширення прав та можливостей співробітників прийняти й підтримати зміни в їх поточному бізнес–оточенні[8]. Перший крок у процесі управління організаційними змінами – це аналіз поточного стану організації, що передбачає вивчення організаційної культури, структури, процесів та інших аспектів, які потрібно змінити. Після аналізу поточного стану необхідно визначити бажаний майбутній стан організації, що може включати нові стратегії, цілі, структуру організації, процеси та інші аспекти, які допоможуть організації досягти успіху в бізнес–середовищі, що змінюється. Наступним кроком є розробка детального плану змін, який визначає конкретні кроки, ресурси та терміни для досягнення бажаного майбутнього стану. Цей етап включає в себе визначення відповідальних осіб, комунікаційних стратегій, методів виявлення та врегулювання проблем тощо. Після розробки плану змін необхідно перейти до їх впровадження шляхом проведення навчання та тренінгів, зміни в процесах роботи, впровадження нових технологій та інші дії, спрямовані на зміну поведінки та практик

працівників. Останній етап - це оцінка ефективності змін та їх коригування за необхідності, яка дозволяє переконатися, що зміни досягли своєї мети та вчасно вжити заходи для усунення будь-яких проблем або перешкод.

Управління змінами передбачає визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємовідносин із зовнішнім середовищем, що дозволяє досягати поставлених завдань та передбачає вирішення специфічних питань управління підприємством, включаючи організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти [7].

Управління організаційними змінами розглядається як «стрижень» розвитку підприємства на основі системного підходу з використанням ситуаційного аналізу [28]. Розгляд підприємства як системи допомагає зрозуміти взаємозв'язки між різними його елементами та їх вплив на зміни, виконати аналіз зв'язків між процесами, структурою, культурою та іншими аспектами.

Управління організаційними змінами можна розглядати як сукупність послідовних взаємозалежних дій щодо реалізації функції управління, спрямованих на досягнення певних цілей підприємства, що впливають на його економічний стан через зміни в процесах, функціях, структурах і формах [3]. Ці зміни можуть впливати на економічний стан організації, а їх реалізація вимагає послідовних взаємозалежних дій з боку управлінського персоналу.

Управління змінами в організації є складним та багатогранним процесом, який вимагає уваги до різноманітних аспектів та особливостей. Основні характеристики цього процесу можуть бути деталізовані наступним чином (рис. 1.1):

1. Управління змінами зазвичай є тривалим процесом, оскільки включає в себе підготовку, впровадження та контроль реалізації змін. Ця тривалість обумовлена необхідністю не лише визначення стратегії змін, але й їхнього ефективного впровадження в організаційну практику.

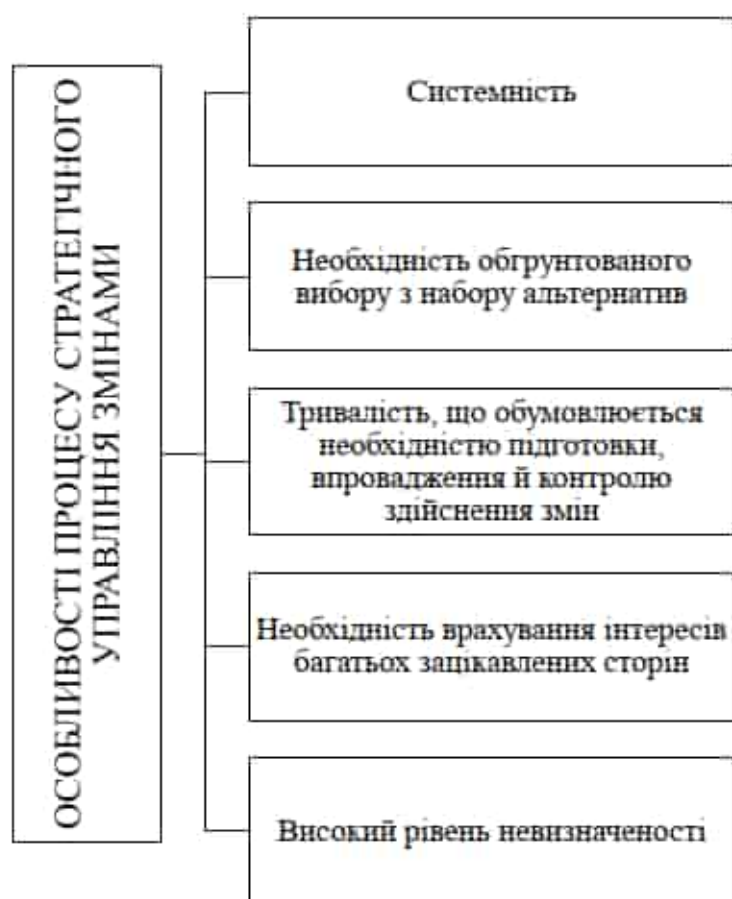


Рисунок 1.1 – Особливості процесу стратегічного управління змінами організації

Джерело: сформовано автором за [21]

2. Управління змінами передбачає обґрунтований вибір серед набору альтернативних шляхів. Керівництво повинне ретельно аналізувати і вибирати оптимальні стратегії змін, що враховують специфіку організації та її поточні потреби.

3. Управління змінами повинне бути системним підходом, що охоплює різні аспекти організації та їх взаємозв'язки. Це включає в себе аналіз впливу змін на всі рівні організації та їхню взаємодію.

4. Процес управління змінами часто зіштовхується з високим рівнем невизначеності, оскільки зміни можуть викликати непередбачувані наслідки та реакції. Керівництво повинне бути готовим до управління нестандартними ситуаціями та швидкому адаптуванню до нових умов.

5. Управління змінами вимагає уваги до інтересів різних стейкхолдерів організації, таких як співробітники, клієнти, партнери та інші зацікавлені сторони. Врахування цих інтересів допомагає забезпечити підтримку та легітимізацію змін в організації.

Процес управління змінами у організаціях є складною системою, що передбачає наявність різноманітних елементів для успішної реалізації та впровадження змін. Серед цих елементів можна виділити наступні:

1. Ефективне управління змінами передбачає використання різноманітних інструментів, що дозволяють здійснити планування, впровадження та контроль змінного процесу. До інструментів відносяться стратегічне планування, комунікаційні стратегії, методи оцінки та моніторингу результатів змін.

2. Успішне управління змінами вимагає наявності в організації кваліфікованих менеджерів та лідерів, які володіють не лише стратегічним баченням, а й навичками управління людськими ресурсами, комунікацією, конфліктними ситуаціями та мотивацією персоналу. Крім того, лідерство в контексті управління змінами передбачає здатність інспірувати та мобілізувати колектив для підтримки нововведень.

3. Управління змінами повинно базуватися на стратегічному потенціалі організації, що включає в себе її внутрішні та зовнішні ресурси, конкурентні переваги, місію та цілі. Керівництво повинно мати чітке розуміння стратегічного напрямку організації та вміти адаптувати його до змінного середовища.

Управління змінами – це багатоаспектне явище, яке вимагає дослідження різних наук. Управління змінами може бути внутрішнім або зовнішнім, залежно від того, чи працює консультант в межах організації чи ззовні. Лідери повинні розуміти загальні практики управління змінами та використовувати їх для досягнення успіху. Важливим є вибір підходу до здійснення змін, які будуть відповідати конкретним потребам ситуації.

1.2. Інструменти, методи та технології управління змінами в організації

Управління змінами є важливим аспектом сучасного бізнесу. Організації постійно стикаються з необхідністю впровадження нових процесів, технологій, стратегій та організаційних змін. Зміною може бути відкриття нового підрозділу, перехід на нову систему управління, зміна елементів корпоративної культури тощо.

Стратегія управління змінами в організації - це систематичний підхід до планування, розробки та впровадження змін, спрямований на досягнення певних цілей та результатів у контексті середовища, що змінюється. Вона включає в себе широкий спектр стратегічних дій та інструментів, спрямованих на ефективне управління організацією через періоди трансформацій та перетворень.

Стратегія управління змінами визначається в контексті конкретної організації, враховуючи її цілі, внутрішню структуру, культуру, ресурси та зовнішнє середовище. Вона може включати в себе такі елементи, як оцінка потреб організації у змінах, розробка стратегій комунікації, залучення персоналу, управління змінами, впровадження нових технологій та процесів, а також оцінка результатів.

Основна мета стратегії управління змінами - забезпечити організації гнучкість та здатність адаптуватися до змін в бізнес-середовищі, зберігаючи при цьому рівень конкурентоспроможності та досягаючи стратегічних цілей. Це важливий аспект стратегічного управління, оскільки зміни можуть відбуватися з різною швидкістю та впливати на всі аспекти діяльності організації.

Для реалізації стратегії управління змінами використовують інструменти та методи, що допомагають організаціям ефективно впроваджувати зміни, забезпечуючи оптимальний вплив на робочий процес та сприяючи успішному впровадженню нововведень.

Управління змінами в організації вимагає ретельного підходу та використання різноманітних інструментів та методів.

Набір інструментів, засобів та технологій управління є складовою механізму управління змінами в організації, що сприяє ефективній реалізації необхідних змін та впливає на всю систему.

Метод (від грец. *méthodos* – дорога дослідження або пізнання, теорія, учення) – це сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного освоєння дійсності для вирішення конкретного завдання. Науковцями розроблено різні методи проведення змін, які можна систематизувати в розрізі п'яти груп [11, 19]:

1. Методи, що спрямовані на людей та культуру, втілюються через різноманітний набір інструментів та прийомів [25]. Їх мета полягає в поліпшенні відносин між працівниками, виявленні проблем під час планування та реалізації змін, мотивації та зниженні опору працівників до необхідних змін. Зазначені зміни мають враховувати культурні особливості організації і мати сприятливі позитивні впливи на учасників.

2. Зміни в організації виробництва та праці включають раціоналізацію робочих місць, впровадження нових форм організації праці, таких як перехід на бригадну структуру, або впровадження передових методів та технологій [29]. Ці зміни можуть бути сплановані заздалегідь або виникнути внаслідок змін навколишнього середовища.

3. Третьою групою є методи організаційних змін, що спрямовані на структуру та стратегію, практично втілюються через гнучкість та адаптивність організаційних структур [26]. Для досягнення цілей використовуються інструменти планування і прогнозування змін, що дає змогу організаціям максимально ефективно реагувати на зміни навколишнього середовища та забезпечувати оптимальну взаємодію між структурними компонентами.

4. Проєктні методи реалізуються через застосування проєктних технологій та інструментів організації, є основою виконання обмеження «ресурси – час – якість» [16].

5. Управління змінами в бізнес-моделі організації спрямоване на перетворення та адаптацію стратегічних аспектів організації [20]. Проведення докладного аналізу поточної бізнес-моделі, виявлення її слабких сторін та можливостей для змін є важливим. Це може включати перегляд цільових ринків, продуктового портфелю, цінностей, каналів розподілу та інших ключових аспектів. Впровадження нових ідей, продуктів може змінити сферу та особливості функціонування структури. Може передбачатися тестування нових продуктів на ринку, впровадження нових технологій, зміна способу взаємодії з клієнтами тощо.

Високий рівень динамічності сучасного бізнес-середовища вимагає використання відповідних методів прогнозування [6].

Більшість організацій скоротили часові горизонти для бізнес-прогнозування та стратегічного планування через нестабільність бізнес-середовища. Хоча бізнес-прогнози на 3–5 років можуть не збігатися, більшість погоджується з різними аспектами майбутнього стану [27].

Сучасне бізнес-середовище піддається постійним змінам, а темпи цих змін набувають експоненційного характеру. Глобальна доступність інформації, технологій та технологічної інфраструктури, розширення глобального ринку стають ключовими факторами, що впливають на організації.

Точне прогнозування на тривалий часовий горизонт є надзвичайно складним завданням та не може бути основою для розробки довгострокових стратегій. Однак для забезпечення конкурентоспроможності в майбутньому організаціям необхідно мати гнучкий процес управління змінами. Цей процес повинен дозволити швидко адаптувати організаційні процеси до змін в бізнес-середовищі та підтримувати стратегічне бачення керівництва. Такий процес допомагає організаціям ефективно реагувати на виклики та можливості, забезпечуючи їх успішну адаптацію та розвиток в умовах постійних змін.

Вплив чинників на організацію є постійним, що обумовлює необхідність впровадження контекстного бачення змін. Одним з інструментів для досягнення цієї мети є моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища.

Це дозволяє організації адаптуватися до змін, ефективно планувати та реагувати на нові виклики.

Інструмент (від лат. *instrumentum* – знаряддя) – предмет, пристрій, механізм, машина або алгоритм, що використовується для впливу на об'єкт. У широкому сенсі інструмент – це засіб впливу на об'єкт, перетворення і створення об'єкта [10].

Варто зазначити, що інструменти реалізації змін організації включають різноманітні методи, підходи та засоби, які допомагають організаціям ефективно впроваджувати зміни.

Розглянемо підходи до класифікації інструментів управління розвитком організації.

Першою ознакою класифікації є характер впливу. Відповідно інструменти поділяють на економічні (податки, платежі, штрафи), соціально–психологічні (формування громадської думки, емоційна розрядка, співчуття), технологічні (розвиток науково технічного прогресу); адміністративно–правові (нормативно–правова база, державна стандартизація, ліцензування, аудит) [10]. Інструментами управління розвитком організації за напрямом впливу можуть бути інструменти прямого і непрямого впливу (накази, розпорядження, інструкції, положення, плани) [2]; за масштабом застосування: загальні, спеціальні [1].

Окремо розрізняють інструменти за способом урахування інтересів працівників: матеріального, владного, морального впливу. Перегляд зарплатних виплат або надання премій за досягнення певних цілей може стимулювати працівників до прийняття змін. Крім того, додаткові вихідні дні, оплачувані відпустки або інші матеріальні вигоди можуть бути використані для залучення співробітників до процесу змін. Реорганізація або перерозподіл влади в організації може допомогти залучити співробітників до змін, надаючи їм більше впливу на прийняття рішень. Створення механізмів для активної комунікації та обміну інформацією між управлінням і працівниками може сприяти залученню їх до процесу змін. Формування атмосфери взаємодопомоги

та підтримки може сприяти позитивному ставленню працівників до змін. Збереження і підтримка цінностей та культури організації може стимулювати працівників до активної участі у процесі змін.

За формою впливу можна поділити інструменти управління розвитком організації на якісні (калькуляції та кошториси, ціни і бюджетування, матеріальні стимули) та кількісні (вказівки та інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами) [22]; за функціональною спрямованістю на організаційні (процеси та структури, кадровий резерв та розвиток персоналу), планові (стратегічне планування, операційне планування), координаційні (комунікація та звітність, тімбілдинг, тренінги), контрольні (моніторинг, аудит, бюджетування та фінансовий контроль), регулювальні (нормативно-правова база, ліцензування, сертифікація), мотиваційні (система преміювання та стимулювання, корпоративна культура та лояльність) [19]; за областю сферою застосування на маркетингові (дослідження, брендування, реклама), фінансові (бюджетування та фінансовий аналіз, інвестиційний аналіз, фінансове планування), операційні (логістика, якість та процеси) [15].

Інструментами управління розвитком організації за ступенем новизни розрізняють творчі, адаптивні, селективні, стандартні, нестандартні (інноваційні, креативні, пошукові); за врахуванням фактору часу: статичні, динамічні (балансові, оптимізаційні, динамічні) [23].

Існує виділення інструментів за тривалістю дії: довгострокові, середньострокові, поточні (стратегічні, тактичні, оперативні); за формою вираження: концептуальні, аналітичні (описові – стратегічна модель Портера, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та ін.; формалізовані – матриця БКГ, матриця McKinsey-7S, полікритеріальна діагностика розвитку тощо) [24].

Перелік інструментів управління розвитком організації є дуже великим, на нашу думку, найбільш розповсюдженими є зазначені вище.

У сучасному світі, де технології постійно розвиваються, а ринки швидко змінюються, організації повинні бути готові до змін, які стають все більш

важливими для досягнення сталого розвитку [17]. Управління змінами допомагає пристосовуватися до цих змін, зберігаючи при цьому ефективність та конкурентоспроможність. Зіштовхуючись зі зростаючою кількістю викликів та проблем, організації мають впроваджувати системи управління змінами, які є необхідним елементом їх розвитку.

Управління змінами є комплексною системою методів та інструментів, яка дозволяє ефективно впроваджувати їх у діяльність підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність на ринку.

1.3. Сучасні виклики та мотивація до змін організації

Сучасні виклики для організації включають глобалізацію, зміни в технологіях, розвиток ринків та зростання рівня конкуренції. Ці фактори обумовлюють необхідність для організації адаптуватися, переглядати свої стратегії та впроваджувати інновації. Мотивація для змін може виникнути з бажання покращити продуктивність, забезпечити сталість та збільшити задоволеність співробітників.

Зміни в сучасному світі вимагають від організації гнучкості та відкритості до нових можливостей. Вони повинні враховувати технологічний прогрес, зміни в споживацьких звичках та соціокультурному середовищі. Мотивація для змін може бути внутрішньою (наприклад, бажання покращити ефективність) або зовнішньою (наприклад, відповідь на зміни на ринку).

Організації, які успішно адаптуються до сучасних викликів, можуть зберегти конкурентоспроможність та забезпечити сталість свого розвитку.

Сучасне бізнес-середовище постійно змінюється, і організації стикаються з рядом викликів, які вимагають адаптації та змін. Одним із сучасних викликів розвитку є стрімкий розвиток ІТ-технологій та інновацій.

Сьогодні державна інноваційна політика, як це визначено Законом України «Про інноваційну діяльність» [9], має формуватися з урахуванням світових тенденцій науково-технічного розвитку й аналізу існуючих проблем інноваційної діяльності в державі. Виходячи з цього, головною метою інноваційної політики визначено створення комплексу системних заходів щодо забезпечення соціально-економічних, організаційних, законодавчо-правових умов для ефективного відтворення, розвитку і використання науково-технічного потенціалу; забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих енерго- і ресурсозберігаючих технологій; виробництва та реалізації нових видів конкурентоспроможних продуктів [4].

Важливим викликом є регулярні зміни законодавства та постійні намагання установ відповідати всім нормам та вимогам [13].

Зміни мотивують організації до пошуку нових можливостей та вдосконалення своєї діяльності. Регулярні зміни можуть покращити роботу організації, знизити витрати та підвищити продуктивність. Мотивація є складним процесом спонукання особистості до певних дій [13].

Таким чином, сучасні організації стикаються з численними викликами, які вимагають адаптації та змін для успішного функціонування. Розглянемо взаємозв'язок основних викликів та способів мотивації до змін.

1. Організації змінюються внаслідок технологічного розвитку, який в багатьох сферах відбувається дуже швидкими темпами. Технологічна трансформація вимагає постійного оновлення та удосконалення. Мотивацією до таких змін є підвищення рівня продуктивності, ефективності та відповідно конкурентоспроможності.

2. Не можливо оминути сучасний вектор глобалізації, адже зростання міжнародної торгівлі та співпраці ставить перед організаціями завдання адаптації до різних культур, ринків та правових систем. Важливим аспектом є зміни в споживацьких звичках. Споживачі стають більш вимогливими, шукають персоналізовані продукти та послуги. Організації повинні адаптуватися до цих змін, щоб задовольнити потреби клієнтів. Доцільно

підкреслити також той факт, що зростаюча конкуренція вимагає від організацій постійно вдосконалювати свої продукти та стратегії. Мотивацією до змін є розширення ринків збуту не лише на національному, а також на міжнародному рівнях, залучення нових клієнтів та партнерів, зокрема іноземних, доступ до нових ідей та технологій міжнародного рівня.

3. Зміни у вимогах до робочого середовища та стилю управління пов'язані з розвитком систем корпоративної соціальної відповідальності та трудового потенціалу. Мотивація до змін обумовлена можливістю підвищення рівнів задоволеності співробітників та продуктивності праці, зниження текучості кадрів.

4. Розвиток навичок та компетенцій через постійне оновлення навичок та знань сприяє особистому зростанню та професійному розвитку працівників, які роблять організацію більш конкурентоспроможною. Постійне оновлення навичок працівників може включати розвиток комунікаційних навичок, лідерських якостей, уміння приймати рішення та інші ключові аспекти, які сприяють їхньому особистому і професійному зростанню, вивчення новітніх технологій, методів роботи, стратегій управління та інших професійних аспектів, які становлять основу для успіху в їхній галузі. Працівники, які постійно покращують свої навички і знання, роблять організацію більш конкурентоспроможною. Вони можуть бути більш продуктивними, креативними та інноваційними, що сприяє вдосконаленню продуктів компанії, забезпечуючи їй перевагу на ринку. Швидкі темпи змін у бізнесі та технологіях вимагають від працівників постійно оновлювати свої навички та знання. Це дозволяє організації ефективно реагувати на нові виклики та можливості на ринку.

5. Зміни в уподобаннях сучасних споживачів вимагають змін продуктів, що виробляються задля задоволення потреб споживачів, розширення аудиторії, створення конкурентних переваг тощо.

6. Зростаюча загроза кібератак вимагає підвищення рівня кібербезпеки. Мотивацією до змін є забезпечення надійного захисту конфіденційної

інформації та підвищення на цій основі довіри споживачів. Кібератаки можуть призвести до витoku чутливої інформації про клієнтів, фінансових даних, інтелектуальної власності та іншого цінного контенту. Підвищення рівня кібербезпеки допоможе уникнути таких інцидентів. Зміни в кібербезпеці спрямовані на забезпечення надійності та цілісності даних, що є ключовим для впевненості в їхній точності та достовірності. Це робить інформацію більш відповідною для використання в прийнятті рішень та забезпечує довіру до організації. Підвищення рівня кібербезпеки також може позитивно позначитися на взаємодії з клієнтами. Коли споживачі відчують, що їхні дані захищені, вони більш схильні використовувати послуги або купувати товари організації, що сприяє росту бізнесу. Зміни в кібербезпеці можуть також бути мотивовані необхідністю дотримання регуляторних вимог щодо захисту даних. Законодавство про захист персональних даних стає все більш суворим, і організаціям доводиться змінювати свої підходи для відповідності цим вимогам.

7. Підвищення усвідомленості щодо екологічних проблем та необхідності зменшення негативного впливу на навколишнє середовище буде сприяти створенню позитивного екологічного впливу, підвищенню репутації бренду. Свідомість про екологічні проблеми спонукає організації до впровадження практик, що сприяють зменшенню викидів, енергоефективності та використанню відновлюваних джерел енергії. Результатом змін є покращення стану навколишнього середовища та зменшення відбитку вуглецю. Організації, які приділяють увагу екологічним аспектам у своїй діяльності, зазвичай користуються позитивним сприйняттям у громадськості. Споживачі все більше цінують екологічно свідомі бренди і готові підтримувати їх, що може призвести до зростання популярності та лояльності споживачів. Впровадження екологічно орієнтованих практик може призвести до економічних вигод для організацій. Наприклад, заощадження витрат на енергію, зменшення кількості відходів та використання відновлюваних джерел енергії можуть допомогти знизити витрати та підвищити ефективність. Багато країн встановлюють суворі

екологічні стандарти, які організації повинні виконувати. Підвищення усвідомленості про екологічні проблеми допомагає організаціям відповідати цим вимогам та уникати можливих штрафів або санкцій.

Термін «технологія» використовується для опису конкретних засобів, інструментів, що використовуються для досягнення певних цілей. Також технологія може включати процеси, методи або стратегії, які використовуються для вирішення певних проблем або досягнення певних цілей.

У сучасному світі технології постійно розвиваються та вдосконалюються, щоб відповідати нашим потребам та вимогам.

Серед численних технологій заслуговують на увагу технології управління змінами, що використовуються для ефективного впровадження змін в організації та забезпечення успіху проєктів та ініціатив. Серед технологій управління змінами заслуговують на увагу такі:

1. Системи управління змінами поєднують програмні засоби, які допомагають організаціям планувати, впроваджувати та контролювати зміни. Вони можуть включати такі функції: відстеження змін, управління комунікаціями, аналіз впливу та оцінка ризиків.

2. Системи управління проєктами допомагають у плануванні, виконанні та контролі проєктів, включаючи проєкти змін в організації. Вони надають засоби для створення графіків, відстеження завдань, управління ресурсами та комунікаціями.

3. Електронні платформи для співпраці - це інструменти, що дозволяють співробітникам спілкуватися, обмінюватися ідеями та спільно працювати над проєктами. Такі платформи сприяють покращенню комунікаційного процесу та сприяють впровадженню змін, забезпечуючи ефективну співпрацю між різними відділами та командами.

4. Системи управління документами допомагають в управлінні документами та інформацією, пов'язаною з процесом змін. Вони забезпечують централізоване зберігання, організацію та контроль доступу до документів, що стосуються змін.

5. Аналітичні інструменти дозволяють збирати та аналізувати дані про вплив змін на організацію і допомагають виявити тренди, проблемні пункти й можливості для покращення процесу управління змінами.

6. Соціальні мережі для бізнесу дозволяють співробітникам обмінюватися інформацією, ідеями та думками, тим самим сприяють створенню сприятливого середовища для комунікації та співпраці, що може полегшити впровадження змін в організації.

Висновки до розділу 1

Управління змінами – це процес, який включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, зокрема підприємства, спрямований на досягнення певних цілей через зміни в процесах, функціях, структурах та формах функціонування.

Успішне управління змінами в організації потребує системного, обґрунтованого та враховуючого інтереси всіх зацікавлених сторін підходу. Ефективне управління змінами має базуватися на засадах комплексного підходу, який об'єднує інструментальність управління, професійні навички керівників та стратегічний потенціал організації. Цільове використання цих елементів може забезпечити успішну та ефективну реалізацію змін.

Ефективне управління змінам в організації є передумовою підвищення рівня ефективності та конкурентоспроможності організації, забезпечення її успішної адаптації до нових реалій. Успішність змін забезпечують значною мірою люди, яких треба мотивувати до змін. Трудовим ресурсам треба пояснювати причини змін, переваги, які вони принесуть, та як вони вплинуть на кожного працівника. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень зробить їх більш зацікавленими в реалізації змін, зокрема шляхом забезпечення навчання та підтримки в процесі змін.

Мотивація до змін в організації необхідна для того, щоб забезпечити успіх у часи постійних та швидких змін і нестабільності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика сфер функціонування та чинників, що обумовлюють необхідність формування та реалізації стратегії змін в організації

Організацією, що активно впроваджує зміни у свою діяльність, є компанія «Нова пошта». «Нова пошта» – українська компанія, яка спеціалізується на експрес-доставці, заснована у 2001 р. Основною метою її діяльності є забезпечення зручної доставки для кожного клієнта – незалежно від того, чи це відділення, поштомот або адресна доставка. Компанія забезпечує логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як документи та найдрібніші посилки, так і великі вантажі. «Нова пошта» допомагає тисячам підприємців створювати та розвивати свій бізнес не лише в Україні, а й за кордоном. Компанія «Нова пошта» входить в групу NOVA що надає повний спектр логістичних, фінансових та ІТ-послуг в Україні та за кордоном. Учасниками групи також є Nova Post Europe, Nova Global, авіакомпанія Supernova Airlines, фінансова компанія NovaPay, а також ІТ-компанія Nova Digital. Місія цієї групи – «легкість доставки для життя і бізнесу» [18]. Реалізація місії відбувається завдяки постійним змінам, зокрема шляхом створення нових продуктів з врахуванням міжнародних стандартів та найкращих сучасних практик. Цінностями групи NOVA, зокрема компанії Нова пошта. є: Швидкість – Легкість – Безпечність – Людяність – Технологічність – Зростання.

Компанія «Нова пошта» є найшвидшою службою доставки в Україні, що щодня доставляє 1,5 млн посилок та вантажів. Для зручності своїх клієнтів

компанія створила найбільш доступну мережу: 11 400 відділень та 15 500 поштоматів.

У 2023 р. Нова пошта збільшила обсяг доставки посилок на 30% у порівнянні з 2022 р., досягнувши показника в 412 мільйонів відправлень. Спостерігався також значний зріст у кількості міжнародних посилок, яких було доставлено 10,2 мільйона – удвічі більше, ніж попереднього року. Збільшилася популярність сервісу NP Shopping серед українців, що призвело до зростання на 55% порівняно з 2022 р. у замовленнях товарів із міжнародних інтернет-магазинів. Китай, США, Польща, Німеччина та Велика Британія залишаються найпопулярнішими країнами для замовлень, а Aliexpress, Amazon та iHerb - улюбленими магазинами серед українців. Вага міжнародних посилок значно зросла, з 1,3 кг у 2022 р. до 11 кг у 2023 р.

У Нової пошти є представництва, поза межами України. Країнами, де є офіси компанії, є Молдова, Польща, Литва, Німеччина, Чехія, Естонія, Латвія, Словаччина, Румунія, Угорщина та Італія.

Нова пошта має багато бізнес-партнерів. Однак Нова пошта на цьому не зупиняється. Компанія підвищує зацікавленість потенціальних партнерів, зокрема зменшуючи тариф на 5% на доставку країною для бізнес-структур за умови замовлення послуг складської логістики від компанії. Договір на послуги фулфілменту передбачає зберігання товарів, обробку та пакування замовлень доставку у будь-яке місце, зручне для клієнта. Фулфілмент-склади знаходяться на цілодобово працюючих сортувальних терміналах (Київ та Львів), що дозволяє оптимізувати час на обробку та доставку товарів.

Нова пошта – один із найбільших в Україні роботодавців. У компанії працює 32 000 співробітників Нової пошти та 10 000 співробітників компаній-партнерів.

Нова пошта розвиває елементи власної логістичної інфраструктури, серед яких слід відзначити 133 сортувальні термінали, депо у обласних центрах. Найбільші термінали знаходяться у Києві, Харкові, Хмельницькому, Львові, Дніпрі, Запоріжжі, Одесі.

Нова пошта є соціально відповідальним елементом економічної системи. Компанія постійно є засновником та учасником соціальних та екологічних проєктів. У часи пандемії COVID-19 Нова пошта забезпечувала лікарні різних українських міст медичним обладнанням та захисними засобами. З 2014 р. функціонувала «Гуманітарна пошта», яка дозволила благодійним фондам та волонтерським організаціям забезпечити відправку гуманітарних вантажів за рахунок коштів Нової пошти. У 2023 р. Нова пошта оплатила доставку 33 тис. тонн вантажів. Нова пошта допомагає військовим бригадам, ДСНС, благодійним фондам, організовує події благодійного характеру.

Компанія працює з високими показниками якості, що відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Рівень якості послуг компанії «Нова пошта», %

Показник	Значення
Своєчасно до відділення	99,48
Своєчасно до дверей	94,27
Своєчасно забраний вантаж	96,58
NPS Готовність рекомендувати	76,00

Джерело: [18]

Аналіз показників рівня якості послуг компанії «Нова пошта» дозволяє зробити деякі висновки щодо їхньої ефективності. Показник своєчасності доставки до відділення – дуже високий, що свідчить про те, що більшість відправлень прибувають до відділення вчасно, що сприяє забезпеченню задоволення клієнтів. Показник «Своєчасно до дверей» (94,27%) – трохи нижчий, але все ще досить високий. Він вказує на те, що більшість відправлень доставляються до дверей вчасно. Проте, можливо, є деякий потенціал для покращення. Показник «Своєчасно забраний вантаж» – також високий, що свідчить про те, що більшість вантажів забираються з місця відправлення вчасно. Це важливо для забезпечення швидкої та ефективної доставки.

Показник «NPS Готовність рекомендувати» (76,00%) вимірює рівень лояльності клієнтів і його відносно високе значення може свідчити про те, що більшість клієнтів задоволені послугами компанії «Нова пошта» і готові рекомендувати їх іншим. Однак, є потенціал для покращення, особливо в контексті незадоволених клієнтів. Загалом, наведені показники свідчать про те, що компанія «Нова пошта» має високий рівень якості послуг. Проте, завжди існує можливість пошуку шляхів для подальшого покращення, зокрема шляхом впровадження змін, щоб забезпечити максимальне задоволення клієнтів і підвищення їхньої лояльності.

«Нова пошта» – це велика компанія з широким спектром діяльності, що включає в себе логістику, доставку, торгівлю та інші супутні послуги. Зміни в такій компанії можуть бути обумовлені різними чинниками, серед яких можна виділити:

1. Ринкові чинники. Зміни попиту на послуги компанії, посилення або зниження рівня інтенсивності конкуренції на ринку впливають рішення щодо змін діяльності компанії «Нова пошта». У цей час спостерігається зростання попиту на послуги доставки або інші логістичні послуги, це спонукає компанію «Нова пошта» до розширення своєї мережі, вдосконалення процесів та впровадження нових технологій для задоволення зростаючих потреб клієнтів. З іншого боку, можливий спад попиту може вимагати оптимізації витрат, зменшення масштабів діяльності або переорієнтації на інші сегменти ринку. З посиленням інтенсивності конкуренції, зокрема з боку українських та іноземних компаній, може обумовити посилення тиску на компанію «Нова пошта» у зв'язку зі зменшенням цін, поліпшенням якості послуг або розширенням асортименту послуг для збереження та залучення клієнтів, розширення географії обслуговування та інвестицій у маркетинг. Це може призвести до необхідності впровадження нових стратегій маркетингу, збільшення ефективності операцій та збільшення інвестицій у розвиток технологій.

2. Стан економічної системи, який характеризують валютні курси, темп інфляції, рівень безробіття та зрілість ринкових відносин. Зазначені показники впливають на купівельну спроможність клієнтів та відповідно обсяг попиту, витрати компанії та її прибутковість.

3. Зміни в споживчих уподобаннях клієнтів. Наприклад, зростаюча популярність онлайн-шопінгу та електронної комерції призводить до збільшення обсягів доставки товарів та, відповідно, змін у вимогах до швидкості, якості та зручності доставки.

4. Швидкі темпи розвитку технологій вимагають впровадження нових інформаційних систем, автоматизації процесів та модернізації устаткування для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та автоматизації рутинних завдань. Максимальний рівень автоматизації у виробничих, логістичних та адміністративних процесах допомагає Новій пошті підвищувати продуктивність, знижувати витрати та втрати, прискорювати обробку замовлень та покращувати якість обслуговування. Зміни в технологічних стандартах та вимогах до устаткування спонукають компанію «Нова пошта» до модернізації свого обладнання для забезпечення високої якості послуг, зниження витрат та підвищення надійності процесів. Застосування новітніх технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей та робототехніка, відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів та покращення обслуговування клієнтів.

5. Зміни в законодавстві щодо торгівлі, логістики та інших сфер можуть вимагати адаптації компанії «Нова пошта» до нових вимог та стандартів. Оскільки Нова пошта активно виходить на міжнародний рівень зміни в законодавстві, що стосується міжнародної та внутрішньої торгівлі, такі як митні тарифи, правила ввезення та вивезення товарів, можуть вимагати від Нової пошти змін у своїй логістичній та митній політиці. Законодавчі зміни у сфері логістики, такі як правила перевезення вантажів, упаковка та маркування, можуть вимагати від компанії «Нова пошта» впровадження нових стандартів та процедур. Зміни в законодавстві щодо захисту особистих даних та

конфіденційної інформації можуть вимагати від Нової пошти змін у політиці збереження та обробки даних клієнтів. Розвиток законодавстві щодо стандартів якості та безпеки продуктів можуть вимагати від Нової пошти впровадження нових процедур та вимог щодо перевезення та обробки товарів. Зміни в податковому законодавстві, зокрема зміни в ставках податків або нові вимоги щодо звітності, можуть впливати на фінансове планування та оподаткування Нової пошти.

6. Зміни в споживчому попиті, тенденції міграції, рівень доходів населення впливають на стратегію та діяльність компанії. Наприклад, спостерігається зростання популярності онлайн-шопінгу, відповідно Нова пошта розширює свою мережу. У цей час значна кількість українців знаходиться в іноземних країнах. Відповідно компанія змінює свою стратегію розташування своїх пунктів обслуговування та розвитку логістичних мереж для забезпечення кращого покриття нових іноземних ринків. Зростання або зниження рівня доходів може вплинути на обсяги та склад замовлень, які надходять до Нової пошти. Наприклад, зниження доходів може призвести до зменшення обсягів доставки товарів вищого класу, тоді як зростання може стимулювати попит на більш швидкі та дороговартісні послуги доставки.

7. Рішення топ-менеджменту, стратегічні цілі компанії, кадрова політика та організаційна культура можуть обумовлювати зміни в компанії Нова пошта.

Рішення, прийняті на рівні топ-менеджменту, можуть впливати на стратегічну спрямованість компанії. Наприклад, рішення з розширення мережі пунктів обслуговування, введення нових послуг чи технологій, зміна цільових ринків або стратегій ціноутворення можуть вимагати значних змін у функціонуванні компанії.

Стратегічні цілі визначають напрямок розвитку компанії на довгостроковий період. Ці цілі можуть включати такі аспекти, як розширення географічного покриття, підвищення якості обслуговування, розширення асортименту послуг або вдосконалення логістичних процесів. Для досягнення цих цілей можуть знадобитися внутрішні та зовнішні зміни в компанії.

Політика управління персоналом визначає методи та підходи до найму, збереження та розвитку персоналу. Зміни в кадровій політиці, такі як запровадження нових програм навчання та розвитку персоналу, перегляд системи мотивації та компенсації, можуть впливати на організаційну ефективність та культуру.

Культура компанії визначається цінностями, нормами та практиками, що характеризують спосіб функціонування компанії та взаємовідносин між співробітниками. Зміни в організаційній культурі, такі як стимулювання співпраці, інновацій та відкритості, можуть бути важливими для адаптації до змін в оточуючому середовищі.

2.2. Оцінка результатів функціонування організації як передумов реалізації стратегії управління змінами

Перед впровадженням змін важливо ретельно проаналізувати поточний стан компанії «Нова пошта». Це включає оцінку ефективності бізнес-процесів, результативності персоналу, фінансового стану, рівня задоволеності клієнтів та інших ключових аспектів діяльності компанії.

Дослідження рівня ефективності бізнес-процесів допоможе визначити, як добре організація виконує свої основні завдання та які кроки можна підняти для покращення продуктивності та якості.

Оцінка рівня задоволеності клієнтів дозволить з'ясувати, як компанія відповідає на потреби своїх клієнтів та які аспекти її роботи потребують уваги.

Оцінка ефективності управління ресурсами, такими як фінанси, людські ресурси та матеріальні активи, необхідна задля визначення, як краще розподіляти ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Аналіз рівня залученості персоналу допоможе зрозуміти, наскільки мотивовані та залучені до роботи співробітники організації задля успішного

впровадження змін, оскільки залучений персонал більш схильний підтримати нововведення.

Оцінка конкурентної позиції на ринку допоможе визначити сильні та слабкі сторони Нової пошти порівняно з конкурентами для розробки стратегій змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності компанії «Нова пошта» у 2020– 2023 рр., % (базисний метод)

Показники	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції	100,0	125,6	154,9	271,1
Собівартість реалізованої продукції	100,0	122,6	156,5	272,6
Валовий прибуток	100,0	136,5	149,3	265,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	100,0	150,2	157,3	358,0
Чистий прибуток (збиток)	100,0	126,6	332,1	506,7

Джерело: розраховано автором на основі звітних показників компанії «Нова пошта»

Таким чином, за чотири роки чистий дохід від реалізації продукції зріс на 171,1%. Це свідчить про позитивну тенденцію у зростанні обсягів продажів або вартості продукції компанії. Собівартість продукції також зросла, але більш високими темпами порівняно з доходом. Це може вказувати на необхідність удосконалення процесів виробництва та управління витратами. Валовий прибуток у 2023 році зріс на 165, 9 % порівняно з 2020 р. Фінансовий результат від операційної діяльності також показав позитивну динаміку, збільшившись у 3,6 р протягом чотирьох років. Це свідчить про ефективне управління операційною діяльністю компанії. Найбільш вражаючий показник - зростання чистого прибутку у 2023 р. у 5 разів. Це може бути результатом різних

факторів, таких як оптимізація витрат, збільшення ефективності операцій, удосконалення стратегії продажів тощо.

Проаналізуємо динаміку витрат компанії «Нова пошта» (рис. 2.1, 2.2).

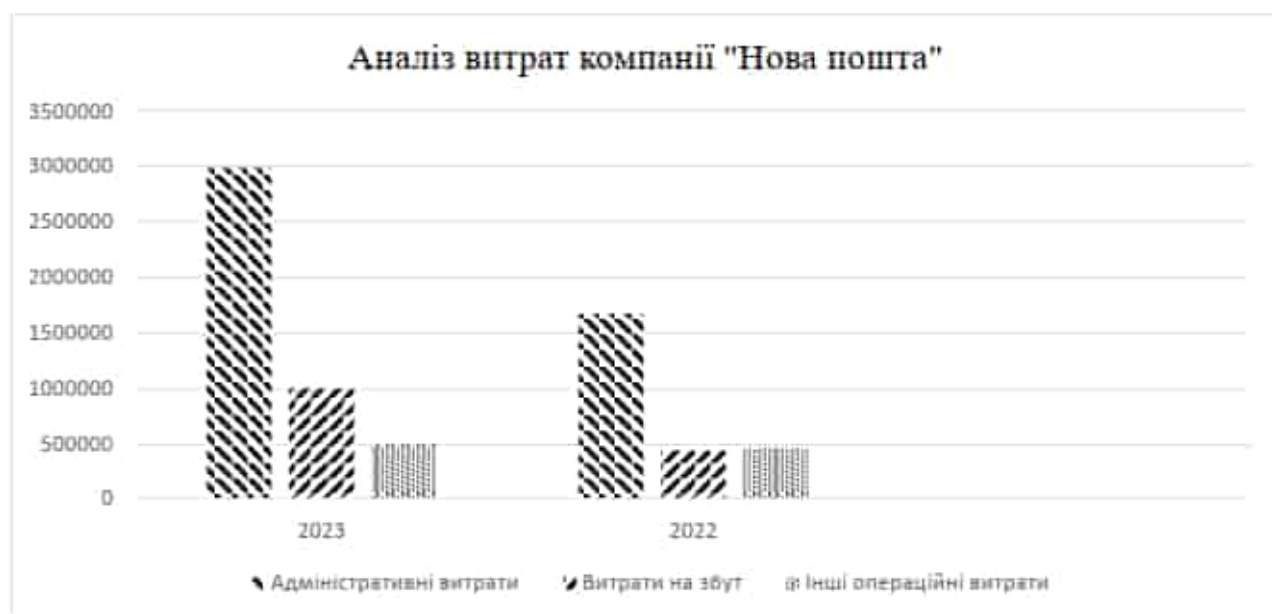


Рисунок 2.1. - Динаміка витрат компанії «Нова пошта» у 2022-2023 рр., тис. грн.

Джерело: розраховано автором на основі звітних показників компанії «Нова пошта»

Як видно з рисунка 2.1, витрати на адміністрування значно зросли з 2022 до 2023 р., майже вдвічі. Це може свідчити про зміни в управлінні, внутрішній структурі компанії або збільшення обсягу адміністративних функцій. Витрати на збут також зросли, але не настільки помітно, як адміністративні витрати. Це може вказувати на збільшення зусиль у збуті та маркетингу, але з різною інтенсивністю порівняно з адміністративними витратами. Інші операційні витрати також зросли, але зростання не таке значне, як у випадку з адміністративними витратами. Це може бути пов'язане зі змінами в ринкових умовах або збільшенням попиту на додаткові послуги або продукти. У цілому, зростання витрат у всіх трьох категоріях свідчить про активність компанії та її зусилля по розвитку та збільшенню обсягів діяльності. Однак, важливо

продовжувати оцінювати ефективність витрат, щоб забезпечити стабільність та рентабельність бізнесу в майбутньому.

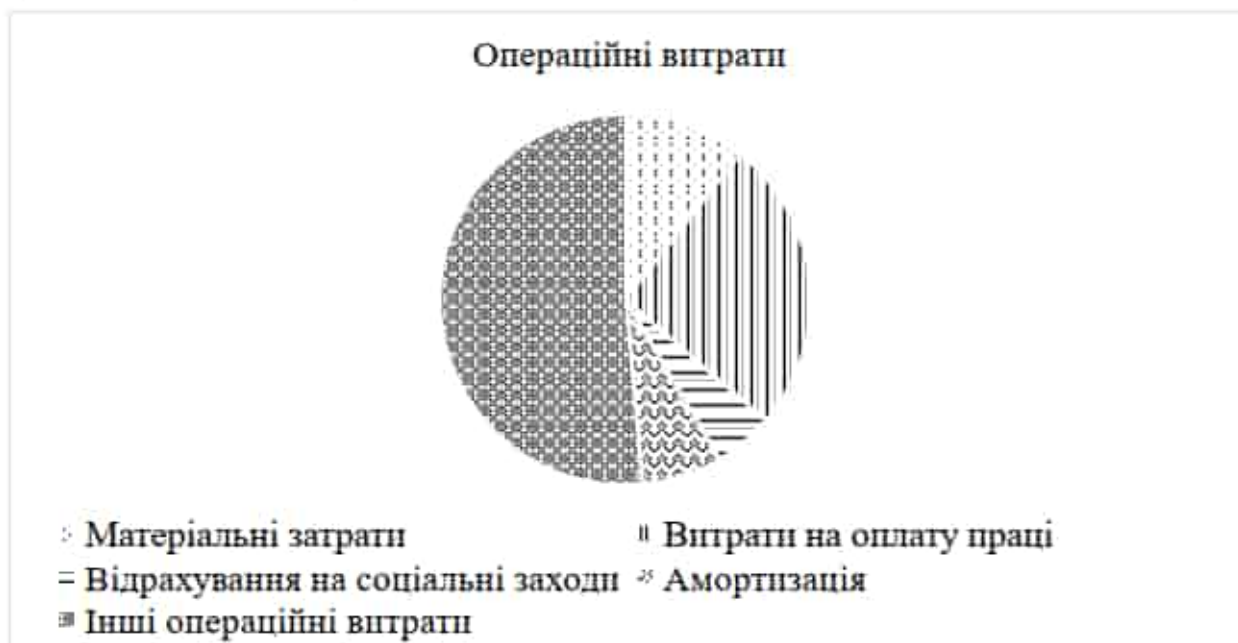


Рисунок 2.2. – Структура операційних витрат компанії «Нова пошта» у 2023 р.

*Джерело: розраховано автором на основі звітних показників компанії
«Нова пошта»*

Як видно з рисунка 2.2, у структурі операційних витрат найбільша частка (більше половини) припадає на інші операційні витрати. Друге місце посідають витрати на оплату праці працівників компанії. Третім за часткою йдуть матеріальні витрати. Останні два місця посідають амортизаційні відрахування та відрахування на соціальні заходи.

Важливо проаналізувати зміни витрат за статтями протягом періоду 2022–2023 рр. (табл. 2.2).

Для аналізу динаміки операційних витрат компанії «Нова пошта» у 2022–2023 рр. застосовано базисний метод, який полягає у визначенні зміни кожного показника у відсотках порівняно з базовим (в даному випадку – 2022 рік). Матеріальні затрати показали зменшення у 2023 р. на 7,1% порівняно з 2022 роком.

Таблиця 2.2 - Динаміка операційних витрат компанії «Нова пошта»
у 2022– 2023 рр., % (базисний метод)

Показники	2022	2023
Матеріальні затрати	100,0	92,9
Витрати на оплату праці	100,0	158,8
Відрахування на соціальні заходи	100,0	131,0
Інші операційні витрати	100,0	173,6
Всього	100,0	151,5

*Джерело: розраховано автором на основі звітних показників
компанії «Нова пошта»*

Витрати на оплату праці збільшилися у 2023 р. на 58,8% порівняно з 2022 р. внаслідок збільшення чисельності працівників та необхідності виплати більш високого рівня заробітної працівникам, які працюють закордоном. Це вагома зміна, яка потребує окремого аналізу. Відповідно відбулося збільшення суми відрахувань на соціальні заходи на 31% порівняно з 2022 р. Інші операційні витрати виросли у 2023 р. на 73,6% порівняно з 2022 р. Це також значна зміна, яка потребує уваги. Загальна сума операційних витрат збільшилась на 51,5% порівняно з 2022 р. Це означає, що загальні операційні витрати компанії «Нова пошта» зросли, причому деякі складові (наприклад, витрати на оплату праці та інші операційні витрати) збільшилися значно більше, ніж інші. Це є результатом впливу зміни стратегії компанії, зростання цін на ресурси, розширення бізнесу або інших факторів.

Важливим етапом управління змінами є аналіз основних показників рентабельності (табл. 2.2).

Аналіз показників рентабельності компанії «Нова пошта» за період з 2020-2023 рр. дозволяє зробити такі висновки. Валова рентабельність продажів у 2020 р. становила 21,9%, в 2021 зросла до 23,8%, в 2022 зменшилася до 21,1%, а в 2023 знову підвищилася до 22,9%. Відзначається відносно стабільний рівень з 2020 по 2023 рік, із невеликими коливаннями.

Таблиця 2.2 - Показники рентабельності компанії «Нова пошта», %

Показник	2020	2021	2022	2023
Валова рентабельність продажів	21,9	23,8	21,1	22,9
Операційна рентабельність	14,8	13,1	14,7	14,9
Чиста рентабельність продажів	5,8	5,9	12,5	13,5

Джерело: розраховано автором на основі звітних показників компанії «Нова пошта»

Загалом, компанія має високу валову рентабельність, що свідчить про ефективність виробничих процесів та управління витратами. З 2020 по 2023 рік відбувалися незначні коливання операційної рентабельності, але загалом показник залишався на досить стабільному рівні. Це може свідчити про ефективне управління операційними витратами. У 2020 році чиста рентабельність становила 5,8%, а в 2023 р. зросла до 13,5%. Значне зростання чистої рентабельності з 2021 по 2023 рік свідчить про ефективність управління загальними та адміністративними витратами, оподаткуванням або фінансовими ризиками. Загалом, компанія «Нова пошта» має стабільні показники рентабельності протягом аналізованого періоду.

Важливим елементом аналізу є аналіз балансу. Результати аналізу активу та пасиву балансу компанії «Нова пошта» наведену у таблицях 2.3, 2.4, 2.5, 2.6.

За даними табл. 2.3 можна зробити висновки. За розділом необоротних активів у відносному вираженні спостерігається загальне збільшення з 78,2% у 2022 р. до 81,2% у 2023 р., що свідчить про збільшення частки необоротних активів у загальній структурі активів компанії. Структура оборотних активів також зазнала змін, зменшившись з 21,8% у 2022 р. до 18,8% у 2023 р.

Частка нематеріальних активів значно зменшилась з 4,9% у 2022 р. до 0,3% у 2023 р. Це може вказувати на те, що компанія зменшила інвестиції у розробку нових технологій або інтелектуальної власності. Частка незавершених капітальних інвестицій зросла з 10,5% у 2022 р. до 12,0% у 2023 р. Це може

свідчити про збільшення обсягу робіт по реконструкції або будівництву в активі компанії.

Частка основних засобів зменшилась з 43,4% у 2022 р. до 40,4% у 2023 р. Це може бути зв'язано з різними стратегіями компанії щодо розвитку основних засобів або здійснення реконструкцій.

Таблиця 2.3 - Вертикальний аналіз активу балансу компанії

«Нова пошта», %

Назва активу	2022	2023
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи	4,9	0,3
Незавершені капітальні інвестиції	10,5	12,0
Основні засоби	43,4	40,4
Інші необоротні активи	3,0	6,8
Усього за розділом I	78,2	81,2
II. Оборотні активи		
Запаси	2,7	1,8
Дебіторська заборгованість	6,2	4,9
Дебіторська заборгованість (розрахунки)	3,7	5,6
Поточні фінансові інвестиції	0,5	0,1
Гроші та їх еквіваленти	4,3	4,7
Усього за розділом II	21,8	18,8
Баланс	100,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі звітних показників

компанії «Нова пошта»

Аналіз вертикального розподілу активів компанії «Нова пошта» дозволяє зробити висновок про зміни в структурі її активів протягом року та виявити тенденції щодо розподілу активів між різними видами.

Таблиця 2.4 - Горизонтальний аналіз активу балансу компанії
«Нова пошта», %

Назва активу	2022	2023
I. Необоротні активи		
Нематеріальні активи	100,0	83,1
Незавершені капітальні інвестиції	100,0	106,0
Основні засоби	100,0	136,3
Інші необоротні активи	100,0	330,8
Усього за розділом I	100,0	152,4
II. Оборотні активи		
Запаси	100,0	98,0
Дебіторська заборгованість	100,0	117,5
Дебіторська заборгованість (розрахунки)	100,0	221,4
Поточні фінансові інвестиції	100,0	5,2
Гроші та їх еквіваленти	100,0	4,7
Усього за розділом II	100,0	160,2
Баланс	100,0	146,6

*Джерело: розраховано автором на основі звітних показників
компанії «Нова пошта»*

За даними горизонтального аналізу активу балансу компанії «Нова пошта» можна зробити такі висновки. Вартість нематеріальних активів зменшилася на 16,9%, що може свідчити про зменшення інвестицій компанії в нематеріальні активи у 2023 р. порівняно з 2022 р. Незавершені капітальні інвестиції зросли на 6%, що може свідчити про збільшення обсягу робіт по реконструкції або будівництву в активі компанії. Вартість основних засобів зросла на 36,3%, що може бути пов'язано зі значними інвестиціями у розвиток і розширення виробничих потужностей. По статті «Інші необоротні активи» спостерігається найбільший приріст на 230,8%, що може свідчити про

різноманітні фактори, такі як інвестиції у нові напрямки бізнесу або придбання додаткових активів.

Вартість запасів зменшилася на 2%, що може вказувати на більш ефективне управління запасами компанії у 2023 р. Дебіторська заборгованість зросла на 17,5%, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягу продажів та збільшенням виробництва. Дебіторська заборгованість (розрахунки) значно зросла на 121,4%, що може бути результатом збільшення кількості та обсягу розрахунків з партнерами та постачальниками. Поточні фінансові інвестиції стрімко зменшилися. Сума грошей та їх еквівалентів зменшилися до 4,7%, що може вказувати на зменшення ліквідності компанії або на перерозподіл коштів на інші активи. Сума підсумку балансу компанії збільшилася на 46,6%, що може бути результатом змін в структурі активів та пасивів, збільшення або зменшення обсягу операцій та інших факторів, що впливають на фінансовий стан компанії.

Дані таблиці 2.5. свідчать, що нерозподілений прибуток компанії зріс на 45,4% з 2022 до 2023 р., що свідчить про збільшення накопиченого прибутку. Сума власного капіталу зросла на 45,9% з 2022 до 2023 р., переважно завдяки збільшенню нерозподіленого прибутку. Загальні довгострокові зобов'язання зросли на 40,9% з 2022 до 2023 р., що може вказувати на збільшення обсягу довгострокових кредитів та інших зобов'язань. Сума поточних зобов'язань зросла на 51,5% з 2022 до 2023 р., переважно через збільшення поточної кредиторської заборгованості та забезпечення. Дані таблиці показують зростання зобов'язань за різними видами розрахунків та зобов'язань.

Таблиця 2.5 - Горизонтальний аналіз пасиву балансу компанії

«Нова пошта», %

Назва активу	2022	2023
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	100,0	100,0
Додатковий капітал	100,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	100,0	145,4
Усього за розділом I	100,0	145,9
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Довгострокові кредити банків	100,0	131,4
Інші довгострокові зобов'язання	100,0	146,8
Усього за розділом II	100,0	140,9
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків	100,0	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	100,0	143,3
товари, роботи, послуги	100,0	147,5
розрахунками з бюджетом	100,0	114,8
у тому числі з податку на прибуток	100,0	123,3
розрахунками зі страхування	100,0	109,6
розрахунками з оплати праці	100,0	142,1
за одержаними авансами	100,0	130,5
за розрахунками з учасниками	100,0	136,0
Поточні забезпечення	100,0	159,8
Інші поточні зобов'язання	100,0	12,9
Усього за розділом III	100,0	151,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами...	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0
Баланс	100,0	146,6

*Джерело: розраховано автором на основі звітних показників
компанії «Нова пошта»*

Таблиця 2.5 - Вертикальний аналіз пасиву балансу компанії «Нова пошта», %

Назва активу	2022	2023
Власний капітал	41,4	41,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	24,0	23,1
Поточні зобов'язання і забезпечення	34,6	35,7
Баланс	100,0	100,0

*Джерело: розраховано автором на основі звітних показників
компанії «Нова пошта»*

Вертикальний аналіз пасиву балансу компанії «Нова пошта» дозволяє зауважити, що доля власного капіталу становить 41,4% у 2022 р. та 41,2% у 2023 р. Це свідчить про те, що компанія вкладає значну частину свого капіталу у власний бізнес, що може бути позитивним сигналом для інвесторів. Доля довгострокових зобов'язань і забезпечення становить 24,0% у 2022 р. та 23,1% у 2023 р. Зменшення цієї частки може свідчити про те, що компанія зменшує обсяг довгострокових зобов'язань або шукає більше ефективних способів їх фінансування. Доля поточних зобов'язань і забезпечення зросла з 34,6% у 2022 р. до 35,7% у 2023 р. Це може свідчити про збільшення кількості поточних зобов'язань компанії або зміни їхньої структури.

Висновки до розділу 2

Компанія «Нова пошта» має за мету забезпечення зручної доставки для кожного клієнта, незалежно від форми доставки. Зростання компанії підтверджується збільшенням обсягу доставок, в тому числі міжнародних, та розвитком сервісу NP Shopping. Компанія має широкую мережу відділень та поштоматів, фулфілмент-складів. «Нова пошта» не лише розвиває свою логістичну інфраструктуру, а й виступає як соціально відповідальний учасник

економічної системи, активно підтримуючи соціальні та екологічні проекти. Отримані результати аналізу діяльності компанії дозволили визначити, які саме аспекти функціонування компанії потребують уваги та які можливості для покращення можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Результати поточного стану є основою для розробки плану змін та визначення пріоритетів у впровадженні нововведень.

Загалом, компанія «Нова пошта» демонструє позитивну динаміку у більшості показників, але для забезпечення стабільного та успішного розвитку може бути необхідно звернути увагу на питання ефективності виробництва, управління витратами та стратегічного планування.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ЕЛЕМЕНТІВ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Загальна характеристика етапів формування стратегії управління змінами в організації

Значення стратегії управління змінами обумовлюється тим, що вона є ключовою для успішного адаптування організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Адаптація до змін дозволяє організації швидко реагувати на нові виклики та можливості, змінюючи свою структуру, процеси та культуру. Збереження конкурентоспроможності обумовлюється тим, що організація, яка може ефективно впроваджувати стратегічні зміни, зберігає свою конкурентоспроможність на ринку, реагуючи на змінні умови та вимоги споживачів. Інновації та розвиток стимулюються стратегічними змінами, що дозволяє організації впроваджувати нові ідеї, продукти та послуги. Максимізація результативності забезпечується правильно спроектованими та впровадженими стратегічними змінами, що допомагають покращити ефективність та результативність організації, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів. Управління ризиками, яке забезпечується стратегічними змінами, дозволяє організації керувати ризиками, пов'язаними зі змінами у внутрішніх та зовнішніх факторах, тим самим забезпечуючи стабільність та стійкість у діяльності.

На вибір стратегії та на її здійснення впливають темп здійснення змін, ступінь управління з боку керівників, використання зовнішніх структур, центральне або локальне зосередження сил.

Формування стратегії управління змінами в організації включає кілька етапів, кожен з яких важливий для успішної реалізації процесу змін.

Основними етапами формування стратегії впровадження змін в організації є такі (рис. 3.1).

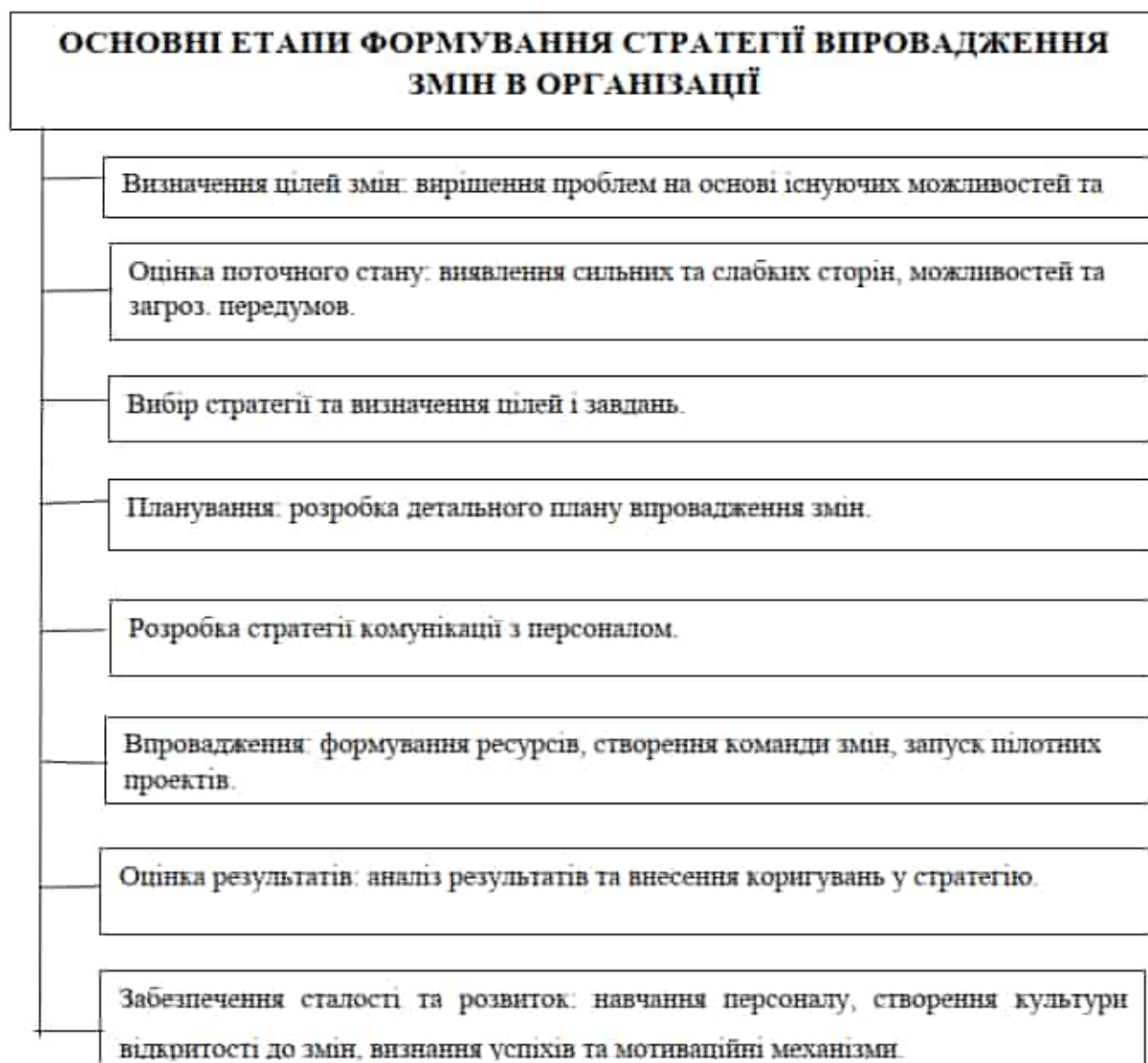


Рисунок 3.1 - Основні етапи формування стратегії управління змінами в організації

Джерело: сформовано автором на основі [21]

1. На першому етапі визначення цілей змін слід визначити, які проблеми мають бути вирішені зміною на підставі існуючих можливостей та передумов.

2. Оцінка поточного стану дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, визначити можливості та загрози функціонуванню організації.

3. Вибір стратегії змін та визначення конкретних цілей та завдань.

4. На етапі планування відбувається розробка детального плану впровадження змін та визначення ресурсів, термінів та відповідальних осіб.

5. Важливим етапом є розробка стратегії комунікації з персоналом, у якій має передбачатися пояснення цілей, переваг та процесу змін.

6. Етап «Впровадження» передбачає формування необхідних ресурсів для впровадження змін, створення команди змін, визначення та делегування відповідальності. Запуск пілотних проектів для тестування стратегії змін дозволяє здійснювати коригування на основі отриманих результатів. Має бути створено сприятливе середовище для прийняття змін, зокрема шляхом підтримки співробітників під час адаптації до нового.

7. Оцінка результатів передбачає аналіз результатів змін та порівняння досягнутого з поставленими цілями. За необхідності відбувається внесення змін у стратегію відповідно до отриманих результатів, впровадження виправлень та покращень.

8. Забезпечення сталості досягнутих результатів та розвиток процесів змін. Важливими є продовження навчання та розвитку персоналу і створення культури відкритості до змін. Визнання успіхів та зусиль співробітників, створення мотиваційних механізмів є необхідним для забезпечення стійкості отриманих результатів.

Реалізація змін є складним комплексом процесів та процедур, що вимагають уважного розгляду. Даний процес має наступні особливості:

По-перше, здійснення змін є часто є тривалим та вимагає значного часу на підготовку, впровадження та подальший контроль.

По-друге, вибір оптимального варіанту з різних альтернатив є ключовим для майбутнього організації.

По-третє, процес змін є системним та охоплює всю організацію.

По-четверте, велика частина проблем, що виникають у процесі змін, характеризується високою ступенем невизначеності.

По-п'яте, здійснення змін зачіпає інтереси багатьох зацікавлених сторін, тому важливо приділяти увагу людському фактору під час реалізації змін у компанії.

Комплекс процедур і процесів, пов'язаних зі здійсненням змін, визначає стратегію змін. Важливо враховувати вищезазначені особливості, обираючи відповідну стратегію змін. Немає універсально оптимальної стратегії змін, проте успіх може бути досягнутий за умови врахування індивідуальних потреб та особливостей організації.

Оптимальна стратегія змін - це план або набір дій, спрямованих на досягнення максимальних позитивних результатів при впровадженні змін в організації. Ця стратегія повинна бути ретельно розроблена та адаптована до конкретних потреб, цілей і умов організації.

Оптимальні стратегії змін можуть варіюватися в залежності від конкретної ситуації, мети змін та особливостей організації. Трансформаційна стратегія змін передбачає радикальні зміни в структурі, процесах та культурі організації, включаючи перепрофілювання бізнесу, перегляд стратегії розвитку, реорганізацію підрозділів та інші глибокі трансформації. Інкрементальна стратегія змін передбачає поступові та поетапні зміни, такі як невеликі зміни в процесах, впровадження нових технологій чи покращення комунікаційних систем. Стратегія кризового управління використовується у негайних кризових ситуаціях і включає швидке реагування та прийняття невідкладних заходів для врегулювання ситуації та мінімізації збитків. Стратегія розвитку організаційної культури спрямована на зміну цінностей, вірувань та норм, що панують в організації, через підвищення свідомості персоналу, тренінги з лідерства та створення стимулюючої робочої атмосфери. Стратегія залучення персоналу передбачає активну участь працівників у процесі змін через консультації, залучення до розробки нових стратегій та створення механізмів для отримання зворотного зв'язку.

Враховуючи мету стратегії змін, її об'єкти та умови формування в контексті існуючих синергітичних зв'язків, суб'єктами стратегії змін в організації є системи стратегічного менеджменту та менеджменту стратегічних змін [20].

Стратегія змін організації входить до системи забезпечуючих стратегій в організації, і реалізація її безпосередньо або опосередковано впливає на всі рівні управління. Її метою є забезпечення нормального перебігу процесів досягнення стратегічних змін та, відповідно, стратегічних цілей організації.

Стратегія змін є унікальною в кожному конкретному випадку через особливості кожної стратегічної зміни та способи її реалізації. Це формує базу для формування ключових компетенцій організації у сфері стратегічних змін.

Стратегія змін слугує інструментом для забезпечення гнучкості загальної стратегії та стратегічного менеджменту, оскільки допомагає досягати стратегічних цілей максимально ефективно.

Реалізація стратегії змін також виступає засобом забезпечення антисипативності стратегічного управління організацією. Антисипативне управління – це «цілеспрямована діяльність, спрямована на визначення слабких сигналів у внутрішньому та зовнішньому середовищі складної економічної системи. Це включає заходи щодо формування адаптивних реакцій на ці сигнали» [21, с.156.]. Управління стратегічними змінами та реалізація стратегії змін мають ряд ознак антисипативності:

1. Базування на дослідженні чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.
2. Врахування динаміку зазначених чинників як фундаменту для розробки стратегічних змін.
3. Використання теорії слабких сигналів з метою прогнозування стратегічних змін та результатів їх практичної реалізації.
4. Превентивний характер, оскільки зміни спрямовані на попередження негативних наслідків змін та створення передумов використання стратегічних можливостей.

Враховуючи специфіку стратегії змін організації, зв'язок із рівнями стратегічного управління та антиципативний характер, слід враховувати такі вимоги [20].

1. Вимога до ефективності – це базовий принцип стратегічного управління та управління стратегічними змінами організації. Реалізація стратегії змін повинна забезпечити позитивний ефект від використання всіх видів стратегічних ресурсів, задіяних у процесі реалізації стратегічних змін. Витрати ресурсів повинні бути меншими за результат їх використання. Ефективність стратегії змін повинна бути оцінена з урахуванням дії затримки стратегічних змін.

2. Вимога до часу передбачає, що розроблена та прийнята до реалізації стратегія змін організації повинна мати чітко визначені терміни та забезпечувати мінімальну затримку стратегічних змін. У випадку реалізації стратегії змін як інструменту антиципативного управління, ця вимога стає однією з головних і визначає результативність антиципативних дій системи управління.

3. Вимога до адаптивності стратегії змін виникає в контексті постійної динаміки зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають зміни. У таких умовах стратегія змін повинна функціонувати як засіб забезпечення гнучкості системи управління підприємством та швидкість реакції на зміни в складному середовищі його діяльності. Окрім того, адаптивність стратегії змін проявляється через різноманітність формування стратегічного набору змін та їх відповідність різним рівням можливостей стратегічних змін, що накопичуються на ринку.

4. Вимога до забезпечення синергетичного ефекту полягає в тому, що стратегія змін поєднує в собі різні елементи, які мають системні властивості, і кожен з них є втіленням іманентних властивостей. Реалізація такої стратегії змін призводить до ефекту, який перевищує окремі внесок кожного елементу, якщо б він застосовувався самостійно. Додатково, стратегія змін складається з елементів, які є частинами інших систем управління, що створює широкі

можливості для різноманітності внутрішніх зв'язків. Ці зв'язки виступають джерелами синергетичного ефекту стратегії змін організації.

5. Вимога інтегрованості в загальну ієрархічну структуру стратегії підприємства передбачає врахування синтезу різних елементів стратегії різних рівнів. Стратегія змін має бути вбудована в сформовану систему стратегій організації.

6. Вимога конкурентоспроможності передбачає, що стратегія змін повинна враховувати цілі бізнес-стратегії та мету забезпечення конкурентоспроможності. Відповідність цій вимозі визначає, на який рівень можливостей орієнтується стратегія змін відповідно до ринкових можливостей.

7. Вимога щодо здатності системи зберігати цілісність є одним із способів виявлення переходу від кількісних до якісних змін. Стратегія змін повинна не лише базуватися на класичних принципах стратегічного процесу, а й враховувати вплив характеристик змін і забезпечувати гнучкі реакції організації на їх можливі наслідки через сукупність стратегічних змін.

8. Вимога цільової орієнтації передбачає, що стратегія змін організації, незважаючи на її емерджентний характер, повинна бути спрямована на досягнення цілей стратегічних змін та задоволення вимог системи стратегічних цілей управління, а також відповідати місії організації.

Забезпечення відповідності цих вимог можливе лише за умови постійного моніторингу сукупності об'єктів стратегічних змін, їх стану, динаміки та структури.

Для створення стратегії змін використовується традиційний підхід до планування, де кожен крок робиться послідовно. Це допомагає досягти мети змін максимально ефективно та враховувати потреби управління змінами в майбутньому.

3.2. Оцінка результатів реалізації стратегії управління змінами в організації

Розглянемо процес оцінки результативності впровадження стратегії управління змінами на прикладі компанії «Нова пошта». Стратегія управління змінами для компанії, що досліджується, повинна ґрунтуватися на таких принципах [27]:

1. Принцип багаторівневості передбачає, що заходи щодо змін повинні бути прийнятними на всіх рівнях стратегічного управління і збігатися з результатами та цілями інших стратегій.

2. Принцип економічності - заходи мають бути економічно обґрунтованими в умовах обмежених ресурсів, враховуючи їх унікальність та обмеженість.

3. Принцип ефективності враховує, що має бути забезпечена максимізація вигод від обмежених стратегічних ресурсів.

4. Принцип пропорційного забезпечення вимог зовнішнього та внутрішнього управління стратегічними змінами.

5. Принцип забезпечення можливості швидкої зміни заходів управління з мінімальними витратами ресурсів та часу.

6. Принцип врахування вимог широкого кола суб'єктів стратегічних змін.

7. Принцип прозорості, гласності та відкритості, що допомагає мінімізувати опір з боку зацікавлених сторін та сприяє формуванню корпоративної культури.

Для компанії «Нова пошта» можна розглянути кілька напрямків змін, що допоможуть їй оптимізувати процеси, покращити якість обслуговування та збільшити конкурентоспроможність. Ось деякі із них:

1. Розширення сфери використання цифрових технологій та інновацій шляхом розвитку сфери автоматизації процесів, прискорення впровадження інтернет-технологій, розробки нових більш зручних мобільних додатків для

зручного відстеження посилок та замовлення послуг онлайн. Такий напрям спрямований на забезпечення зручності, швидкості та ефективності відправки та отримання посилок, покращення взаємодії з клієнтами та оптимізацію логістичних процесів. Створення нових мобільних додатків, удосконалення систем відстеження посилок, онлайн-платформ для зручного замовлення послуг та взаємодії з клієнтами – це набір конкретних заходів.

2. Оптимізація ланцюга постачання передбачає поліпшення управління постачанням, скорочення часу поставки та зниження витрат задля підвищення рівня ефективності та швидкості доставки, зменшення витрат та підвищення задоволеності клієнтів. Заходами є удосконалення систем автоматизованого управління ланцюгом постачання, вдосконалення системи моніторингу, розробка нових стратегій складського управління.

3. Покращення якості обслуговування клієнтів включає в себе розвиток системи обслуговування клієнтів, вдосконалення маркетингу та збільшення прозорості з метою підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення лояльності та покращення репутації компанії. Заходами можуть бути розвиток діяльності спеціалізованого відділу обслуговування клієнтів, удосконалення програм лояльності та системи зворотного зв'язку.

4. Підвищення рівня ефективності доставки передбачає покращення логістичних процесів, оптимізацію маршрутів та удосконалення системи слідкування за вантажами задля забезпечення швидкої та надійної доставки, підвищення задоволеності клієнтів та зниження витрат. Для цього доцільним є подальше впровадження цифрових технологій для відстеження посилок, удосконалення програмного забезпечення для оптимізації маршрутів, модернізація транспортного парку.

5. Розвиток мережі відділень має передбачати подальше розширення географії обслуговування, відкриття нових пунктів самовивозу та відділень задля забезпечення максимальної доступності послуг для клієнтів у всіх регіонах країни та у інших країнах світу, підвищення зручності та задоволення клієнтів. Відкриття нових відділень у містах та селах, підвищення кількості

пунктів самовивозу, партнерство з магазинами та іншими установами для відкриття пунктів обміну – це конкретні заходи у межах зазначеного напрямку.

6. Удосконалення процесів внутрішньої логістики передбачає оптимізацію складських процесів, управління запасами та зменшення часу обробки замовлень задля збільшення ефективності та швидкості обробки замовлень, зниження витрат та підвищення задоволеності клієнтів. Розвиток систем автоматизованого управління складом, оптимізація процесів вибору товарів, вдосконалення системи контролю за запасами допоможуть реалізувати цей напрямок змін.

Кожен з цих напрямків може бути використаний для коригування стратегії управління змінами в компанії «Нова пошта», щоб забезпечити її стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

Для розрахунку значень показників витрат «Нової пошти» до та після впровадження стратегії змін у сфері покращення логістики, скористаємося звітними даними за попередні роки:

Зважаючи на вище зазначені зміни, розглянемо змін витрат. Після впровадження нової системи маршрутизації очікується зменшення витрат на паливо на 10%. Після впровадження нового обладнання у складському господарстві очікується збільшення цих амортизаційних витрат на 20%. Впровадження нової системи відслідковування вантажів дозволить зменшити витрати на штрафи та відшкодування клієнтам на 15%.

Результати розрахунків представлено у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок зміни витрат після впровадження стратегії змін у сфері покращення логістики компанії «Нова пошта»

Вид витрат	Поточні витрати, тис. грн.	Зміни витрат (%)	Розрахунок	Очікувана зміна витрат, тис. грн
Пальне	3,522,561.00	-10%	$3522561.00 * 0.1 * 0.3 = 105676,83$	Зменшення на зменшення на 105676,83
Амортизація	2317382.00	+20%	$2317382.00 * 0.2 * 0.2 = 92695,28$	Збільшення на 92695,28
Інші операційні витрати	17047319.00	-15%	$17,047,319.00 * 0.15 * 0.1 = 255609,79$	Зменшення на 255609,79

Отже, очікується, що впровадження стратегії змін у сфері покращення логістики призведе до зменшення загальних витрат компанії «Нова пошта» на 268591,34 тис. грн.

Зміни у компанії «Нова пошта» відбуваються і шляхом відкриття нових відділень на території країни та в інших державах. Так у квітні 2024 р. компанія відкрила нове відділення в Іспанії.

Відкриття нових відділень компанії «Нова пошта» є доцільним з кількох причин:

1. Розширення географічного охоплення, оскільки нові відділення дозволяють покривати нові території або підвищувати доступність послуг на вже існуючих. Це підвищує рівень зручності для клієнтів та розширяє аудиторію обслуговування.

2. Збільшення обсягу обробки. Нове відділення дозволяють збільшити обсяги обробки і зменшити час очікування для клієнтів.

3. Підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку, залучаючи нових клієнтів та задовольняючи потреби існуючих.

4. Удосконалення сервісу за рахунок впровадження нових технологій або підвищення якості обслуговування, що підсилює позиції компанії на ринку та сприяє залученню нових клієнтів.

5. Оптимізація логістичних процесів компанії, зменшення часу доставки та витрат на транспортування.

6. Реагування на попит у певному регіоні, відповідно відкриття нового відділення може задовольнити цей попит та забезпечити зручність для клієнтів.

Враховуючи зазначені фактори, відкриття нових відділень є доцільним кроком для розвитку компанії «Нова пошта» і сприяти подальшому позитивній зміні бізнесу.

Для розрахунку ефективності відкриття нових відділень «Нової пошти» потрібно врахувати :

1. Витрати на відкриття відділення включають витрати на оренду приміщення, закупівлю обладнання та меблів, оплату послуг інженерів та робітників, рекламу та інше.

2. Операційні витрати включають в себе оплату праці персоналу, витрати на утримання приміщення, електроенергію, комунальні послуги та інші пов'язані витрати.

3. Очікувані доходи та прибуток відображають вартість прогнозованої кількості відправлень, які будуть оброблятися в новому відділенні, та очікувану суму прибутку від надання послуг з обслуговування цих відправлень.

4. Час окупності – це час, необхідний для того, щоб відділення окупило всі свої витрати та почало приносити прибуток.

Вартість відкриття відділення Нової пошти може значно варіюватися в залежності від різних факторів, таких як розмір приміщення, його розташування, регіональні особливості та інші. Проте приблизна вартість

відкриття відділення може бути від 50 000 до 200 000 гривень. Ці витрати можуть включати витрати на оренду або придбання приміщення для відділення (за умови придбання витрати значно зростають), витрати на ремонт і облаштування приміщення, закупівлю меблів, обладнання та техніки, витрати на отримання необхідних ліцензій, дозволів та реєстрацію бізнесу, витрати на рекламу і маркетинг для привертання клієнтів у нове відділення, витрати на оплату праці персоналу, який буде працювати у відділенні. Загальна вартість відкриття відділення може бути розрахована як сума всіх цих витрат. Також слід враховувати додаткові витрати, такі як реклама, розвиток маркетингової стратегії, навчання персоналу та інші.

Вартість може варіюватися залежно від регіону, розміру відділення та інших факторів.

Розрахуємо вартість відкриття нового відділення у передмісті Одеси.

Таблиця 3.2 – Розрахунок вартості відкриття нового відділення

Показник	Значення
Оренда приміщення під час підготовки до операційної діяльності	45 000 грн
Ремонт та обладнання	200 000 грн
Отримання дозвільних документів	5 000 грн
Реклама і маркетинг	10 000 грн
Заробітна плата	75 000 грн
Всього	335000 грн

За умови що очікуваний місячний прибуток нового відділення складає 30000 грн, витрати окупляться приблизно за 11 місяців.

Зміни мають відбуватися на інноваційних засадах. Для цього у компанії створено Платформу відкритих інновацій. Завданнями платформи є створення

інноваційних рішень, що змінюють логістику та покращують клієнтський досвід, розвиток стартапів в Україні та сприяння їх масштабуванню, об'єднання та надання підтримки інноваторам в усій країні.

Крім того інноваційний розвиток компанії «Нова пошта» може включати розробку та впровадження нових технологій для оптимізації логістики, вдосконалення систем відстеження вантажів, автоматизації складських операцій та впровадження розумних систем управління вантажами, посилення функціональності мобільних додатків для зручності клієнтів, впровадження екологічно чистих технологій та практик у логістичній діяльності компанії, таких як використання електромобілів, вдосконалення упаковки для зменшення відходів тощо, укладання стратегічних партнерських угод з міжнародними логістичними компаніями для розширення мережі доставки та покращення сервісу для клієнтів. Ці шляхи можуть сприяти інноваційним змінам компанії «Нова пошта» та забезпечити їй конкурентні переваги на ринку логістики.

Висновки до розділу 3

Таким чином, стратегія змін є необхідною для будь-якої організації, що прагне залишатися конкурентоздатною та успішною у динамічному бізнес-середовищі.

Вибір стратегії та її впровадження залежать від швидкості змін, рівня управління, використання зовнішніх структур та централізації або децентралізації сил тощо. Формування стратегії впровадження змін в організації включає кілька етапів, кожен із яких є ключовим для успішної реалізації процесу змін.

Впровадження змін - це складний комплекс процесів та процедур, що потребують ретельного вивчення. Цей процес має певні особливості, зокрема

Ефективна стратегія змін - це план або набір кроків, спрямованих на досягнення найкращих можливих результатів при впровадженні змін в організації. Ця стратегія повинна бути ретельно розроблена та адаптована до конкретних потреб, цілей і умов організації.

Виконано аналіз результатів реалізації стратегії змін в організації на прикладі компанії «Нова пошта»

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах не викликає сумнівів необхідність управління змінами в організаціях, що постійно стикаються з впливом динаміки у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Фактори, що формуються у самій організації та за її межами, вимагають постійного моніторингу та адаптації, щоб забезпечити ефективне її функціонування. Зміст та напрямок організаційних змін визначаються як впливом зовнішніх факторів, так і внутрішніми аспектами функціонування організації, включаючи культуру, процеси та стратегію. Успішна реалізація змін вимагає урахування інтересів та готовності персоналу до змін, а також ефективного взаємодії та стимулювання співробітників.

Управління змінами в організації полягає не лише в технічних аспектах, але і в управлінні людським фактором, спрямоване на створення сприятливого контексту для всіх зацікавлених сторін.

Сучасні підходи до управління змінами включають в себе комбінацію стратегій «згори–вниз» і «знизу–вгору», а також використання різноманітних інструментів, таких як реінжиніринг процесів, кайзен та lean-менеджмент.

Управління змінами у компаніях є складним процесом, що включає різноманітні складові, необхідні для успішної реалізації та впровадження змін. Відповідно ефективне управління змінами у організаціях вимагає комплексного підходу, урахування різноманітних факторів та активного взаємодії з персоналом.

Управління змінами в організації вимагає ретельного підходу і застосування різноманітних інструментів та методів. Комплекс інструментів, засобів та технологій управління становить важливу складову механізму змін в організації, що сприяє успішній реалізації необхідних змін і має вплив на всю систему.

На шляху змін організації очікують різні виклики, якими можуть бути глобалізація, технологічний розвиток, зміни конкурентного середовища, розвиток системи правового регулювання тощо.

У сучасному світі зміни вимагають від організації гнучкості та готовності до нових можливостей. Вони повинні уважно враховувати технологічний прогрес, зміни в споживацьких тенденціях та соціокультурному контексті. Мотивація для змін може бути внутрішньою, наприклад, бажання підвищити ефективність, або зовнішньою, такою як реакція на зміни на ринку.

Процес змін в організації було розглянуто на прикладі компанії «Нова пошта», яка є яскравим прикладом реалізації змін у різних напрямках, з різними масштабами та наслідками. "Нова пошта" - це велика компанія, що пропонує широкий спектр послуг, таких як логістика, доставка, торгівля та інші додаткові сервіси. Зміни в такому підприємстві можуть бути спричинені різноманітними факторами, серед яких можна відзначити: Було проаналізовано особливості сучасного етапу розвитку компанії, чинники та тенденції її змін. Виконано аналіз результатів функціонування компанії як передумов впровадження змін.

Успішна стратегія змін в організації є важливим фактором для забезпечення достатнього рівня її конкурентоспроможності та стабільності в швидкозмінному бізнес-середовищі. Вибір і впровадження стратегії залежать від кількох факторів, включаючи темп змін, рівень управління, залучення зовнішніх ресурсів, а також ступінь централізації або децентралізації влади.

Процес формування стратегії включає кілька ключових етапів, кожен з яких важливий для успішної реалізації змін. Впровадження змін є складним процесом, що вимагає ретельного аналізу та планування. Цей процес має свої особливості, які систематизовано у роботі.

Ефективна стратегія змін - це не лише набір кроків, але й детально продуманий план, спрямований на досягнення найкращих результатів при впровадженні змін. Вона повинна бути адаптована до конкретних потреб, цілей і умов організації, і підлягає постійному аналізу та вдосконаленню.

Виконано систематизацію принципів і напрямків змін для компанії «Нова пошта» та проаналізовано результати впровадження стратегії змін у компанії «Нова пошта».

Дослідження підтвердило важливість ретельного аналізу та планування процесу впровадження змін. Аналіз особливостей впровадження змін в організації підкреслив необхідність посилення уваги до кожного етапу процесу змін та врахування специфіки самої організації. Зазначений аналіз та розробка ефективної стратегії змін є важливими кроками для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації в сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аблесва І.Ю. SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічного стану підприємств: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет. 2020. 233 с.
2. Адізес, І. К. Управління змінами. Київ: Book Chef. 2018. 640 с.
3. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства: автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків: Харківський національний економічний університет. 2009. 20 с.
4. Вишнівська Б.В. Вплив інноваційної діяльності на конкурентноздатність підприємства. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки», Львів, 18–19 травня 2017 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2017. С. 293.
5. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Ефективна економіка*. № 2. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943>
6. Гринь Є.Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/46.pdf
7. Гринько Т. В., Гвінішвілі Т.З. Методологічні підходи до класифікації змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 39-44.
8. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах — необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252.
9. Закон України «Про інноваційну діяльність». Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

10. Запухляк І., Зелінська Г., Побігун С. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 204-209.
11. Запухляк І.Б. Розвиток газотранспортних підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування: теорія і практика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУН. 2016. 328 с.
12. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти змінами в системі управління розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 23. 2018. С. 204-209.
13. Клинчук А.Л., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018_1_218_234.pdf
14. Ковальов В.М., Яковлєва Ю.В. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом. *Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18). С. 84–89.
15. Кондратьєва Т.В. Точки біфуркації та траєкторії розвитку соціально-економічних систем. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 39–44.
16. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 66-71.
17. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ. 2023. 148 с
18. Нова пошта сьогодні. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodn
19. Пащенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Серія. «Економічні науки»*. 2014. № 3(69). С. 170–178
20. Петрова І. Л. Управління персоналом в процесі організаційних перетворень. *Формування ринкової економіки*. Спец. випуск. Управління

людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: т. 1, ч. II. Київ: КНЕУ. 2007. С. 646–655.

21. Приймак Н.С. Ідентифікація зовнішніх драйверів змін соціально-економічних систем. Антикризове управління економічним розвитком регіонів: колективна монографія. За ред. Н.С. Іванової. Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов. 2019. С. 168-178.

22. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д.О. 2019. 353 с.

23. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1(8). С. 93–99

24. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідних елемент розвитку промислового підприємства. *Економіка підприємства*. 2023. № 1. С. 122-132.

25. Степаненко С. В., Лукашев С.В. Морфологічний аналіз поняття «управління організаційними змінами». *Бізнес Інформ*. 2015. №4. С. 291–297.

26. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка*. 2012. № 4. С. 155-163.

27. Управління змінами (Change management). URL: <https://www.maxzosim.com/change-management/>

28. Чернявська І.М. Управління організаційними змінами на машинобудівному підприємстві: автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. 2013. 22 с.

29. Що таке зміни в організації виробництва і праці? URL: <https://dsp.gov.ua/faq/shcho-take-zminy-v-orhanizatsii-vyrobnytstva-i-pratsi/>

30. Anderson D. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco: Pfeiffer, 2001. 272 p.

31. Kudray L. M. Global trends in managing change. *Industrial Management*. 1997. № 3. May-June. P. 14–22.
32. Reiss M. Change Management. Books on Demand. 2012 356 p.
33. Passenheim O. Change Management. Ventus Publishing ApS. 2010. 50 p.

