

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Формування комплексної системи управління змінами в
організації»**

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

Тетяна ФІСЬЮК

Керівник: д.е.н, професор Ольга КІБІК

Рецензент: PhD, доцент Олеся КОРНІЛОВА

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність, значення та принципи управління змінами в сучасних організаціях	7
1.2. Методи та інструменти управління організаційними змінами	13
1.3. Аналіз моделей управління змінами	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	24
2.1. Загальна характеристика результатів функціонування організації	24
2.2. Оцінка готовності організації до впровадження змін	33
РОЗДІЛ 3. ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	40
3.1. Характеристика складових комплексу ефективного управління змінами в організації	40
3.2. Оцінка ефективності впровадження заходів в системі управління змінами	46
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Сучасний діловий світ характеризується високим рівнем динамічності та непередбачуваності. Організації функціонують в умовах постійних максимально нестабільних умовах економічного, політичного, соціального та технологічного середовища, що вимагає від них гнучкості, адаптивності та стратегічного підходу до управління змінами. Здатність ефективно реагувати на зовнішні виклики та своєчасно впроваджувати внутрішні інновації стає необхідним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку будь-якої організації.

В умовах глобалізації та інформаційної революції зміни стають сталою нормою функціонування організацій. Відповідно ті організації, які не здатні адаптуватися до мінливого середовища, ризикують втратити свої позиції на ринку або припинити існування. Натомість ті, які впроваджують ефективні системи управління змінами, отримують можливість перетворювати потенційні загрози на стратегічні можливості для зростання та розвитку. Формування комплексної системи управління змінами є реакцією на зовнішні обставини та стратегічним підходом до організаційного розвитку, що передбачає планування, впровадження та контроль за трансформаційними процесами. Така система дозволяє мінімізувати опір змінам, оптимізувати ресурси та забезпечити досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю.

Розробка інтегрованих підходів до управління змінами, які б враховували множинність факторів впливу та забезпечували системність організаційних трансформацій і зумовлює актуальність теми дослідження.

Теоретичні аспекти управління організаційними змінами були предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Вагомий внесок у розвиток концепцій управління змінами зробили такі закордонні вчені, як І. Адізес, С. Бекер, С. Вайс, Р.В. Джейкобс, С. Йегер, Дж. Коттер та Дж. Харрінгтон. Серед вітчизняних дослідників цієї проблематики слід відзначити

роботи О.А. Бабак, В.М. Гриньова, Г.М. Захарчин, Г.О. Зелінська, І.І. Кокарева, О.Є. Кузмін, Є.В. Крикавський, К.В. Крупа, Т.В. Покотило, В.А. Рябцев, Н.В. Фігун. Однак, незважаючи на доробок вчених, питання формування комплексної системи управління змінами в національних організаціях потребує більш глибокого дослідження з урахуванням сучасних викликів та специфіки національного бізнес-середовища.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку стратегій ефективного управління змінами в організації.

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

- визначити суть, значення та принципи управління змінами в сучасних організаціях;
- розглянути методи та інструменти управління організаційними змінами;
- дослідити сучасні виклики та передумови змін організацій;
- охарактеризувати сфери функціонування організацій, що потребують змін;
- вивчити світовий досвід формування систем управління змінами;
- виконати аналіз результатів функціонування організації в умовах змін;
- дослідити особливості управління змінами в організації та оцінити готовності організації до впровадження змін;
- охарактеризувати складові комплексу ефективного управління змінами в організації
- оцінити результати функціонування організації як передумови впровадження змін;
- визначити етапи формування стратегії впровадження змін в організації;

– оцінити ефективності впровадження заходів в системі управління змінами.

Об'єктом дослідження є процес управління змінами в організації.

Предметом дослідження є засади забезпечення достатнього рівня ефективності формування та реалізації стратегії управління змінами в організації.

Основу дослідження становлять такі методи, як: спостереження і порівняння (при відборі літературних джерел для підготовки роботи), аналізу і синтезу (для вивчення взаємозв'язків між різними елементами системи управління змінами), статистичні методи та методи економічного аналізу (для аналізу економічних даних та визначення впливу різних факторів на процеси змін в організації).

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять взаємопов'язані підрозділи, висновків та переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, значення та принципи управління змінами в сучасних організаціях

Управління змінами в сучасних організаціях являє собою цілеспрямований та систематичний процес планування, впровадження та підтримки трансформацій у структурі, культурі та діяльності організації з метою адаптації до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей комплексний підхід забезпечує перехід організації від поточного стану до бажаного майбутнього стану через серію запланованих та контрольованих перетворень. Управління змінами базується на розумінні того, що будь-які змін в організації зачіпають і технічні аспекти, і людський фактор, включаючи поведінку, цінності та мотивацію працівників. Сутність управління змінами полягає у створенні балансу між стабільністю організації та необхідністю її постійного розвитку й оновлення.

Актуальність управління змінами в діяльності організацій обумовлена необхідністю забезпечення їх сталого розвитку, що залежить від своєчасної та ефективної системи інтеграції та адаптації прийнятих управлінських рішень до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Управління змінами є основним інструментом результативного управління, що лежить в основі процесу прийняття ефективних управлінських рішень щодо подальшої діяльності організації [31].

Управління змінами є необхідною складовою процесу сталого розвитку організації, що дозволяє адаптуватися до змін в економічному середовищі та забезпечує її конкурентоспроможність. Розробка та впровадження ефективної

стратегії управління змінами стають визначальними для успіху організації. Більшість науковців описують управління змінами як процес, що передбачає можливість повторного застосування програми змін після її реалізації, відзначають циклічний характер цього процесу. Виділяються різні етапи впровадження змін, які повинна пройти управлінська команда. Управління змінами є складним процесом, що включає кілька етапів і завдань, з основною метою - забезпечити результативність та ефективність змін. Управління змінами дозволяє здійснити перехід організації від поточного стану до бажаного, охоплюючи всі елементи процесу змін [28].

Характерні риси організацій обумовлюють наявність певних властивостей, які з одного боку є передумовами для впровадження і реалізації змін, а з іншого – створюють потенційний фундамент для набуття організацією нових характеристик. Основними характеристиками організацій, що визначають особливості процесів змін, є:

- кількість та якість ресурсів, якими володіє організація,
- склад та вплив стейкхолдерів,
- особливості організаційного забезпечення діяльності, зокрема горизонтальний та вертикальний поділ праці,
- специфіка функціонального забезпечення діяльності,
- наявність формальних та неформальних груп у колективі та їх соціально-психологічний клімат [23].

Процес адаптації організацій до змінюваного зовнішнього та внутрішнього середовища включає низку компонентів, зокрема ідентифікація необхідності змін, формування бачення майбутнього стану, розробка стратегії впровадження змін, подолання опору змінам.

Перший компонент передбачає виявлення потреби в змінах через аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. «Ефективність управління змінами на підприємстві залежить від своєчасного розпізнання необхідності змін та створення відповідних умов для їх реалізації» [7]. Варто зазначити, що даний

етап вимагає детального аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на організацію.

Другий компонент охоплює розробку детального плану впровадження змін. «Для успішної реалізації змін необхідно розробити чіткий план дій, який має включати цілі, завдання, методи, ресурси, відповідальних осіб та терміни виконання» [19]. Дослідники наголошують на важливості залучення персоналу до процесу планування для зниження рівня опору змінам.

Третій компонент зосереджується на впровадженні запланованих змін, включає розробку детального плану дій для впровадження змін, визначення ресурсів, відповідальних осіб та термінів виконання. Важливо враховувати можливі ризики та розробити заходи для їх мінімізації. «Процес реалізації змін є найскладнішим етапом управління змінами, оскільки вимагає подолання опору, перебудови організаційної структури, зміни корпоративної культури та стилю керівництва» [27]. Існує необхідність постійного моніторингу процесу впровадження змін та готовності до коригування плану дій відповідно до обставин.

Останній компонент передбачає інтеграцію змін у організаційну культуру. Зміни часто зустрічають опір з боку співробітників через страх перед невідомим або небажання змінювати звичний порядок. Ефективне управління опором включає відкриту комунікацію, залучення співробітників до процесу змін та надання їм необхідної підтримки. «Для забезпечення стійкості змін необхідно інтегрувати нові підходи, методи та цінності в організаційну культуру підприємства» [13]. Цей етап передбачає закріплення досягнутих результатів, стандартизацію нових процесів та формування системи підтримки змін.

Значення ефективного управління змінами для сучасних організацій важко переоцінити, оскільки воно забезпечує стійкість та адаптивність бізнесу в турбулентному середовищі. Правильно впроваджені зміни сприяють покращенню фінансових показників, підвищенню продуктивності праці, оптимізації бізнес-процесів, посиленню інноваційного потенціалу та формуванню позитивної корпоративної культури.

Треба підкреслити, що принципи управління змінами можна розглядати як фундаментальні засади, дотримання яких забезпечує ефективність трансформаційних процесів.

Низка авторів займались дослідженням питання принципів управління змінами організацій (табл. 1.1).

Першим і найважливішим принципом є системність, яка передбачає комплексний підхід до змін з урахуванням взаємозв'язків між усіма елементами організації та впливу зовнішнього середовища.

Принцип орієнтації на людей визнає персонал основним фактором успіху змін та підкреслює необхідність врахування психологічних аспектів трансформацій. Окремо слід додати, що кількість невдач при впровадженні змін зумовлені саме людським фактором, зокрема опором персоналу та недостатньою увагою до формування нових компетенцій.

Таблиця 1.1

Принципи управління змінами

Принцип	Сутність	Значення для організації
1	2	3
Системність	Комплексний підхід до змін з урахуванням взаємозв'язків між усіма елементами організації та впливу зовнішнього середовища	Забезпечує цілісність процесу змін, враховує всі аспекти діяльності організації
Орієнтація на людей	Визнання персоналу основним фактором успіху змін та необхідність врахування психологічних аспектів трансформацій	Мінімізує опір змінам, сприяє формуванню нових компетенцій та адаптації персоналу
Чітке визначення цілей	Формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі цілей змін	Дозволяє об'єктивно оцінювати прогрес та корегувати план впровадження за необхідності

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Залучення стейкхолдерів	Включення всіх зацікавлених сторін (топ-менеджери, персонал, клієнти, постачальники, акціонери) до процесу змін	Забезпечує формування широкої підтримки трансформацій та мінімізацію опору
Прозора та ефективна комунікація	Постійне інформування всіх учасників про цілі, перебіг та результати	Формує спільне розуміння необхідності змін, візії майбутнього стану організації та шляхів досягнення поставлених цілей
Вимірюваність прогресу та результатів	Встановлення чітких індикаторів успішності та регулярний моніторинг їх досягнення	Дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану, вносити необхідні корективи та демонструвати позитивні
Адаптивність та гнучкість	Готовність коригувати плани відповідно до нових обставин та інформації	Запобігає неефективному використанню ресурсів та сприяє досягненню поставлених цілей навіть при зміні умов
Сильне лідерство	Підтримка змін вищим керівництвом, демонстрація прихильності до трансформацій та надання необхідних ресурсів	Забезпечує легітимність змін, мотивує персонал та координує процес трансформації
Інтеграція в організаційну культуру	Закріплення нових підходів, методів та цінностей у культурі організації	Забезпечує стійкість та довготривалість впроваджених змін, перетворює їх на частину організаційної ідентичності
Швидке реагування в умовах кризи	Здатність оперативно адаптуватися до кризових ситуацій та використовувати їх як можливості для трансформації	Підвищує шанси на виживання організації в складних умовах та відкриває нові напрями розвитку

Джерело: сформоване автором на основі [4]

Надважливим є принцип чіткого визначення цілей та очікуваних результатів змін. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними,

релевантними та обмеженими в часі, що дозволяє об'єктивно оцінювати прогрес та корегувати план впровадження за необхідності [20].

Принцип залучення стейкхолдерів на всіх етапах процесу змін забезпечує формування широкої підтримки трансформацій та мінімізацію опору. Потенційними стейкхолдерами є топ-менеджери, персонал, клієнти, постачальники, акціонери та інші зацікавлені сторони, чиї інтереси повинні бути враховані при плануванні та впровадженні змін.

Постійне інформування всіх учасників про цілі, перебіг та результати змін забезпечується принципом прозорості та ефективної комунікації. Комунікаційна стратегія має бути спрямована на формування спільного розуміння необхідності змін, візії майбутнього стану організації та шляхів досягнення поставлених цілей.

Принцип вимірюваності прогресу та результатів змін вимагає встановлення чітких індикаторів успішності та регулярного моніторингу їх досягнення, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення від плану та вносити необхідні корективи, демонструвати позитивні результати для підтримки мотивації учасників процесу змін [24].

Принцип адаптивності та гнучкості при впровадженні змін відображає необхідність коригування планів відповідно до нових обставин та інформації. Жорстке дотримання початкового плану без урахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі може призвести до неефективного використання ресурсів та недосягнення поставлених цілей.

Ефективне впровадження змін вимагає сильного лідерства та підтримки вищого керівництва, яке має демонструвати власну прихильність до трансформацій і надавати необхідні ресурси. Лідери змін повинні володіти не лише технічними компетенціями, а й емоційним інтелектом, здатністю надихати та мотивувати інших учасників процесу [16].

Враховуючи реалії сьогодення, COVID-19, вторгнення рф на територію України, управління змінами в умовах кризи має свої особливості та вимагає швидкого реагування, гнучкості та ефективної комунікації. Кризові ситуації

можуть як створювати загрози для організації, так і відкривати нові можливості для радикальних трансформацій та інновацій, які в стабільних умовах зустрічали б значний опір. У період пандемії COVID-19 багато компаній зіткнулися з кризою через обмеження та зміну споживчих звичок. Ті, хто змогли оперативно адаптуватися, не лише зберегли свій бізнес, а й отримали нові можливості для розвитку.

Під час повномасштабного вторгнення РФ в Україну багато українських підприємств зіткнулися з викликами: руйнування виробничих потужностей, логістичні проблеми, втрата ринків збуту та небезпека для працівників. Однак ті компанії, які змогли швидко адаптуватися, не тільки вижили, а й знайшли нові можливості для розвитку. Наприклад, IT-компанії, які, незважаючи на війну, змогли зберегти робочі місця, перейти на віддалений формат роботи та навіть розширити співпрацю із західними партнерами.

Управління змінами є важливим процесом для сучасних організацій, що вимагає систематичного підходу та дотримання ключових принципів для адаптації до мінливого середовища та використання кризових ситуацій як можливостей для інновацій та стратегічного розвитку.

1.2. Методи та інструменти управління організаційними змінами

Результативність організаційних змін залежить від стратегічного бачення, цілей трансформації, методологічного інструментарію, який застосовується в процесі імплементації змін.

Існують різні підходи до впровадження змін:

1. Підхід «Люди та організаційна культура» спрямований на покращення взаємовідносин між працівниками, виявлення проблем під час планування та реалізації змін, посилення мотивації та зменшення опору персоналу до змін.

2. Підхід «Завдання та технології» –передбачає моделювання й аналіз виробничих процесів, управління якістю та оптимізацію технологічних рішень.
3. Підхід «Структура та стратегія» базується на інструментах підвищення гнучкості організаційної структури, планування та прогнозування змін.
4. Проєктні підходи базуються на застосуванні проєктних технологій та інструментів, що забезпечують реалізацію обмежень «ресурси – час – якість».
5. Підхід «Бізнес-модель підприємства» спрямований на трансформацію або адаптацію бізнес-моделі організації до нових умов [12].

Методологія управління організаційними змінами являє собою сукупність підходів, технік та процедур, спрямованих на планування, організацію, впровадження та контроль трансформаційних процесів з метою досягнення бажаного стану організації при оптимальному використанні наявних ресурсів та мінімізації супротиву змінам.

Існують організаційно-структурні методи, до яких належить реінжиніринг бізнес-процесів, який передбачає глибоке переосмислення та кардинальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значних покращень у ключових показниках ефективності, зокрема у вартості, якості, обслуговуванні та термінах виконання [10]. Реінжиніринг бізнес-процесів як процес реконструювання або створення нових бізнес-процесів передбачає їхню кардинальну трансформацію, а не поступове вдосконалення, з метою підвищення ефективності підприємства [3]. Реінжиніринг як концепція радикального перепроєктування процесів підприємства спрямована на досягнення суттєвих покращень у їхньому функціонуванні через використання сучасних інформаційних технологій [18].

Бенчмаркінг є ефективним методом управління змінами, який базується на систематичному порівнянні організаційних процесів, продуктів та показників з кращими практиками інших компаній або структурних підрозділів з метою ідентифікації та імплементації покращень [14].

Реструктуризація передбачає зміну організаційної структури, перерозподіл функцій та повноважень для підвищення ефективності діяльності [38].

Проектно-орієнтовані методи, зокрема гнучкі (Agile) методи, базуються на принципах адаптивності, ітеративного підходу та орієнтації на клієнта. Їх популярність зростає завдяки можливості оперативно реагувати на зміни ринкових вимог, мінімізувати ризики та покращувати якість продукції. Використання Agile в управлінні проєктами дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкових вимог, мінімізувати ризики та покращувати якість продуктів. До «гнучких» методів відносяться Scrum та Kanban, які дозволяють ефективно адаптуватися до швидкозмінного середовища та забезпечувати безперервне вдосконалення процесів. Scrum є фреймворком, що базується на ітеративному підході до розробки продукту. Робота організується у фіксовані часові проміжки (спринти), які зазвичай тривають 2-3 тижні [46]. Kanban є методом управління, який фокусується на візуалізації робочого процесу та обмеженні незавершених завдань. Основним інструментом є канбан-дошка, де завдання представлені у вигляді карток, що переміщуються між колонками, які відображають різні стадії виконання (наприклад, «Зробити», «В процесі», «Завершено») [45]. Цей підхід забезпечує прозорість процесів та допомагає виявляти та усувати вузькі місця у роботі команди. Методи можуть застосовуватися окремо і в комбінації, залежно від специфіки проєкту та потреб команди. Вибір між Scrum та Kanban залежить від багатьох факторів, включаючи розмір команди, тип проєкту та необхідний рівень гнучкості [33].

Комплексним методом, спрямованим на усунення непродуктивних витрат, оптимізацію процесів та максимізацію цінності для клієнтів є Lean-менеджмент, що виник на основі виробничої системи Toyota. Концептуальним фундаментом є п'ять ключових принципів: визначення цінності з точки зору клієнта, ідентифікація потоку створення цінності, забезпечення безперервності потоку, впровадження системи «витягування» та постійне вдосконалення [4].

Людино-орієнтовані методи, зокрема поведінкові методи, спрямовані на зміну корпоративної культури, мотивацію персоналу та розвиток командної

роботи. Вони базуються на системному підході до мотивації (виявлення та аналіз проблем мотивації, управління за цілями, зміна поведінки та очікувань працівників, розвиток змісту роботи, винагорода працівників), управління за цілями, зміни поведінки працівників, розвитку змісту роботи та винагороди [26]. Винагорода може включати не тільки матеріальні методи мотивації (надбавка до заробітної плати, премії), а ще й нематеріальні. До нематеріальних належать можливість кар'єрного зростання (надання перспектив розвитку та просування по службі), публічне визнання та похвала (відзначення досягнень співробітників перед колективом), приємна атмосфера в колективі (створення комфортних умов праці, організація зон відпочинку, корпоративних обідів, спортивних залів), культурні та спільні заходи для згуртування колективу, привітання зі значущими датами (увага до особистих подій співробітників, таких як день народження чи ювілей), мотивуючі наради (залучення працівників до прийняття стратегічних рішень, проведення професійних конкурсів, розіграшів призів, забезпечення зворотного зв'язку від керівництва) [15]. Використання методу гейміфікації (корпоративні квести, рейтингові таблиці, змагання) розкриває у співробітників здоровий азарт, бажання стати кращим, перемогти та отримати заслужену винагороду [22]. Застосування поведінкових методів сприяє підвищенню мотивації персоналу, розвитку командної роботи та формуванню позитивної корпоративної культури, що в цілому підвищує ефективність діяльності організації. Командоутворення та розвиток лідерства спрямовані на формування ефективних команд та розвиток лідерських компетенцій, необхідних для успішного впровадження змін.

Група методів кризового управління змінами включає, насамперед,

- кризовий менеджмент, як метод швидкого реагування на кризові ситуації, мінімізації негативних наслідків та використання кризи як можливості для трансформації;

- метод організаційного оновлення, що є підходом до відновлення та посилення життєздатності організації після кризи через інновації та адаптацію [30].

Ефективне управління організаційними змінами потребує застосування комплексного та систематизованого набору методів та інструментів, що враховують специфіку конкретної організації та характер змін. Ключовими факторами успіху в управлінні змінами виступають такі:

- ефективне лідерство;
- залучення персоналу;
- системний підхід;
- адаптація методів до конкретного організаційного контексту;
- інтеграція різних методологій відповідно до потреб організації.

Правильний вибір та комбінування методів управління змінами з урахуванням організаційних особливостей та культурного контексту забезпечує успішність трансформаційних процесів та підвищує конкурентоспроможність сучасних організацій.

1.3. Аналіз моделей управління змінами

Досвід використання моделей управління змінами демонструє різноманітність підходів, які залежать від культурних, економічних та організаційних особливостей країн і компаній.

Модель Джона Коттера, розроблена в 1996 р., включає 8 етапів управління змінами [42]. Модель змін забезпечує поетапний перехід від створення відчуття невідкладності до інституціоналізації нових підходів у корпоративній культурі. Модель Коттера має обмежену гнучкість, оскільки передбачає проходження всіх етапів, хоча в деяких ситуаціях окремі з них можуть виявитися зайвими або нездійсненними [47]. Модель Коттера є добре структурованою, інтуїтивно зрозумілою та орієнтованою на практичне застосування [1].

Е. Камерон, аналізуючи процес управління змінами, модифікував восьмий етап та визначив, що цей процес має циклічний характер. Його модель включає

такі ключові етапи: формування потреби в змінах, створення команди для їх реалізації, визначення спільного бачення та цінностей, активна комунікація та залучення працівників, розширення їхніх повноважень, заохочення досягнень, підтримка ініціатив та їхнє закріплення [37].

Модель «Зміни. Проблеми. Рішення» І. Адізеса, представлена у 1999 р., підтримує концепцію безперервного процесу управління змінами. Згідно з цією моделлю, організації постійно зазнають змін, які спричиняють виникнення проблем. Для їхнього подолання застосовуються певні рішення, але вирішені проблеми, у свою чергу, стають каталізатором для нових змін, що створює безперервний цикл розвитку [2]. Ця модель активно працює в США, зокрема такими компаніями, як IBM, де успішно інтегрували цифрові трансформації в 2020-х роках [41].

В Європі, зокрема в Німеччині, популярним є підхід, заснований на залученні працівників до процесу змін [9].

Модель ADKAR була розроблена Д. Хейаттом. Вона базується на результатах довготривалих досліджень, проведених ним і його командою в більш ніж 900 організаціях, які переживали процеси змін. Модель допомагає визначити причини неуспішних змін, ставлення працівників до змін, рівень їхнього опору, розробити стратегію розвитку співробітників [40]. Процес управління змінами в цій моделі складається з п'яти основних етапів, назва яких формується із перших літер їхніх назв. Перший етап «усвідомлення» – співробітники повинні не лише дізнатися про необхідність змін, а й зрозуміти, що організація рухатиметься у новому напрямку, враховуючи ці зміни. Другий етапом є «бажання», на якому формується особисте зацікавлення персоналу у підтримці та впровадженні змін. Важливо, щоб кожен усвідомив їхню цінність не лише для компанії, а й для себе. «Знання» є третім етапом, де працівники навчаються новим підходам та методам, необхідним для успішного переходу. Етап вважається завершеним, коли всі необхідні навчальні програми реалізовані. Четвертим етапом прийнято називати «здатність», де співробітники застосовують отримані навички та втілюють зміни на практиці, демонструючи готовність працювати за новими стандартами.

Насамкінець, «закріплення» є фінальним етапом, коли впроваджені зміни підкріплюються й інтегруються в корпоративну культуру, забезпечуючи їхню сталість [21].

У Канаді модель змін ADKAR широко використовується в державному секторі для впровадження нових політик та процедур, забезпечуючи систематичний підхід до управління змінами на індивідуальному рівні [5]. Описана модель дозволяє керівникам і працівникам сфокусуватися на п'яти ключових елементах змін: усвідомлення потреби змін, бажання брати участь у процесі, знання, необхідні для реалізації змін, здатність застосовувати ці знання на практиці та закріплення результатів. Використання моделі ADKAR в державному управлінні допомагає ефективно вирішувати складні завдання, такі як інтеграція нових цифрових платформ, перегляд регуляторних норм або адаптація до змін у законодавстві.

В умовах пандемії COVID-19 з'явилися нові виклики для систем управління змінами. Значного поширення набула модель «Agile Change Management», що інтегрує принципи гнучкої методології з традиційними підходами до управління змінами, забезпечуючи швидку адаптацію до нових умов. Компанії у Великобританії активно впроваджують Agile для управління проєктами, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та забезпечувати постійне вдосконалення продуктів [48]. У США модель Agile використовується для розробки програмного забезпечення, де її принципи сприяють ефективній співпраці між командами та клієнтами.

У сфері охорони здоров'я модель Lean використовується для оптимізації процесів та зменшення витрат, забезпечуючи більш ефективне впровадження змін та підвищення якості обслуговування пацієнтів. Наприклад, у Бельгії Lean допомагає зменшити витрати на охорону здоров'я, оптимізуючи робочі процеси та підвищуючи якість обслуговування [43]. У США Lean активно застосовується для покращення логістики лікарень, що дозволяє скоротити час очікування пацієнтів [39].

У сфері освіти модель Appreciative Inquiry (оцінювальне дослідження) застосовується для управління змінами, фокусуючись на виявленні та розвитку сильних сторін організації, що сприяє позитивним трансформаціям та залученню персоналу до процесу змін. У Великобританії ця модель використовується для покращення навчальних практик у школах, де акцент робиться на розвитку сильних сторін учнів та вчителів. У США Appreciative Inquiry допомагає університетам створювати позитивне середовище для навчання та досліджень [49].

В Азії, зокрема в Японії, управління змінами часто базується на принципах кайдзен – безперервного вдосконалення. Цей підхід спрямований на безперервне вдосконалення виробничих процесів, розробку та ефективне управління допоміжними бізнес-процесами. Організації постійно покращують усі аспекти діяльності, залучаючи до цього процесу всіх працівників – від керівництва до рядових співробітників. Основною метою даного підходу є усунення втрат і максимальна оптимізація управління матеріальними потоками шляхом вдосконалення стандартизованих процесів і дій. Запровадження кайдзен-методу в організації можливе через зміну традиційних підходів та мислення. Серед ключових принципів є такі: ефективна командна робота, взаємна підтримка та співпраця, творчий підхід і прагнення до покращення існуючих процесів та результатів, впровадження нових механізмів стимулювання участі всіх працівників. Змінюється загальне сприйняття управління: замість жорстких норм і правил, характерних для традиційного підходу, працівники отримують свободу для створення та вдосконалення процесів. Водночас роль керівників трансформується – вони виступають не як «боси», а як «наставники» або «вчителі» [17].

Існує тісний взаємозв'язок між концепцією кайдзен та теорією загального управління якістю (Total Quality Management, TQM). Слово «загальне» означає, що кожен працівник повинен бути максимально залученим у робочий процес, «якість» передбачає орієнтацію на задоволення потреб клієнтів, а «управління» охоплює всі процеси та співробітників, які беруть участь у досягненні високого

рівня якості на підприємстві. Ця концепція багато в чому подібна до принципів кайдзен: компанія повинна не лише забезпечувати якість кінцевого продукту, а й постійно вдосконалювати робочі процеси та покращувати умови праці. У межах такого підходу можна виокремити три основні напрями раціоналізації в організації: якість продукції, ефективність організаційних процесів та підвищення рівня кваліфікації працівників [6].

У практиці японських компаній, таких як Toyota, широко застосовується концепція кайдзен, яка передбачає постійне вдосконалення процесів шляхом невеликих, але регулярних змін, сприяючи залученню всіх рівнів персоналу до процесу вдосконалення та підвищує адаптивність організації до змін. Toyota застосовує цей підхід для оптимізації виробництва, що дозволило компаніям адаптуватися до глобальної кризи, таких як чіп дефіциту в 2021-2022 рр. [35].

В Австралії акцент робиться на стійкість до зовнішніх потрясінь. Компанія BHP, один із лідерів гірничодобувної галузі, у 2022 р. провела масштабну реорганізацію системи управління. Ці зміни були спрямовані на адаптацію до кліматичних вимог, що включало аналіз ризиків, зменшення викидів парникових газів та залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень. Наприклад, у 2023 р. компанія досягла зниження операційних викидів на 11% порівняно з попереднім роком і збільшила частку відновлюваних джерел енергії до 67% [36].

У країнах Латинської Америки, зокрема у Бразилії, управління змінами часто пов'язане з подоланням економічної нестабільності. Наприклад, Petrobras, одна з найбільших нафтових компаній регіону, у 2024 р. впровадила гнучкі стратегії для реагування на коливання цін на нафту. Компанія зосередилася на оптимізації витрат, інвестиціях у нові технології та зменшенні фінансових ризиків. У 2024 р. Petrobras досягла рекордного рівня виробництва нафти та газу, що становило 2,7 мільйона барелів нафтового еквівалента на день [44].

Українські організації можуть запозичити із зазначених вище підходів для підвищення своєї стійкості. Фокус на кліматичних вимогах та залученні стейкхолдерів може бути корисним у сфері енергетики та агробізнесу, зважаючи на глобальні зміни клімату. Враховуючи умови сьогодення в Україні

(перебування у стані війни), гнучкість, особливо в умовах економічної нестабільності, може стати прикладом для українських організацій, які стикаються з нестабільною економічною ситуацією, допомагаючи їм краще адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Сучасні системи управління змінами дедалі більше інтегрують штучний інтелект для прогнозування результатів. Наприклад, у Великобританії компанії активно використовують AI-інструменти для моделювання змін сценаріїв, ефективність яких становить 30% [11]. У Китаї AI використовується для оптимізації логістичних ланцюгів, що дозволяє зменшити час доставки на 20%. В Індії акцент робиться на доступності технологій і навчання персоналу [29]. Штучний інтелект дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін, аналізуючи великі обсяги даних у реальному часі. У розвинених країнах це сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів і зменшенню витрат. У країнах, що розвиваються, AI допомагає вирішувати проблеми доступності ресурсів і підвищувати рівень кваліфікації працівників. Загалом, інтеграція AI у системи управління змінами стає ключовим фактором успіху в умовах глобальної конкуренції.

Світовий досвід управління змінами демонструє різноманітність підходів та моделей, які можуть бути адаптовані відповідно до специфіки організації та культурного контексту, забезпечуючи ефективне впровадження та закріплення змін. Варто підкреслити, що запровадження стратегій, подібних до тих, які використовують у світі, може мати значний позитивний вплив на українські організації.

Висновки до розділу 1

Досліджено сутність та основні принципи управління змінами. Розглянуто різноманітні методи та інструменти управління організаційними змінами,

зокрема моделі Коттера, ADKAR, які демонструють різні підходи до структурування процесу змін. Встановлено, що інтеграція традиційних та інноваційних підходів, включаючи Agile Change Management, значно підвищує ефективність впровадження змін в умовах цифрової трансформації.

Проаналізовано сучасні тенденції розвитку методів та інструментів управління змінами, включаючи цифровізацію, гнучкі методології та інтеграцію культурних аспектів. Організації, які інвестують у розвиток внутрішніх компетенцій з управління змінами, демонструють вищу адаптивність та кращі фінансові результати.

Узагальнено досвід формування систем управління змінами, який свідчить про необхідність комплексного підходу, що інтегрує технологічні, організаційні та людські аспекти трансформації. Ефективне управління змінами стає стратегічною конкурентною перевагою в умовах глобалізації та цифровізації бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика результатів функціонування організації

Розглянемо питання управління змінами на прикладі ТОВ «Деліція», яке спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Це – сучасна кондитерська фабрика, що спеціалізується на виробництві цукрового, здобного, збивного печива, вафель і заварних пряників.

Засноване у 1997 р., ТОВ «Деліція» розпочало свою діяльність як невелике кондитерське підприємство, створене двома підприємцями з амбітною метою – сформувати провідне виробництво кондитерських виробів в Україні. Початкова стратегія компанії передбачала не лише виготовлення печива, а й створення високоякісної продукції, яка відповідає особистим стандартам засновників, сприяє зміцненню сімейних традицій і має потенціал для широкого визнання серед споживачів, зокрема молодшого покоління. Фабрика виробляє понад 60 видів кондитерських виробів, включаючи: цукрове печиво, здобне та збивне печиво, вафлі, заварні пряники тощо. Особливостями продуктів є використання свіжих, натуральних і безпечних інгредієнтів, які проходять ретельний вхідний контроль якості, різноманітність смаків і форматів упаковки (вагова та індивідуальна), що забезпечує зручність для клієнтів і оптимізує витрати, яскравий, сучасний дизайн упаковки, який відображає філософію компанії та приваблює споживачів [8].

Фундамент діяльності компанії базується на принципах відданості своїй справі та підтримці спільноти, що стало основою її корпоративної культури. З часом ТОВ «Деліція» інтегрувалося в українську кондитерську галузь,

зберігаючи сімейні цінності як ключовий елемент своєї ідентичності, що сприяло сталому розвитку підприємства.

Відмінною рисою компанії є індивідуальний підхід до кожного продукту та постійна орієнтація на потреби споживачів. Місія ТОВ «Деліція» полягає у виробництві високоякісних кондитерських виробів, які поєднують українські традиції з європейськими стандартами якості. Продукція компанії спрямована на зміцнення соціальних зв'язків, сприяючи об'єднанню сімей і створенню позитивного емоційного досвіду для споживачів різних поколінь в Україні та за її межами.

Незважаючи на розширення виробничих потужностей і зростання ринкової присутності, ТОВ «Деліція» зберігає статус сімейного підприємства. Досвід, професійні знання та унікальні технологічні підходи передаються між поколіннями працівників, що забезпечує безперервність традицій і сприяє професійному розвитку команди. Цей підхід підкреслює стратегічну спрямованість компанії на поєднання інновацій із збереженням автентичності.

Конкурентними перевагами є високі стандарти виробництва, що відповідають сертифікації FSSC 22000, авторські рецептури та різноманітність смаків, доступна ціна завдяки оптимізації витрат на упаковку та логістику.

Компанія забезпечує інноваційний розвиток шляхом впровадження нових продуктів, зокрема таких як печиво без цукру чи без глютену, відповідно до трендів здорового харчування. Постійно приділяється увага модернізації виробничих ліній для підвищення ефективності та якості (наприклад, автоматизація пакування).

ТОВ відрізняє наявність професійної та згуртованої команди, яка забезпечує повний цикл виробництва – від вибору інгредієнтів до доставки готової продукції. Працівники є основою стабільної роботи ТОВ протягом 20 років.

Ключовими відділами є виробничий, що забезпечує та контролює якість продукції, логістичний, що координує доставку в Україні та за кордон, транспортний, що управляє перевезеннями, маркетинговий, що розвиває бренд і

просування, відділ зовнішньоекономічної діяльності, що управляє експортом, відділ закупівлі, що відповідає за постачання сировини, HR, що займається підбором і навчанням персоналу. Компанія має представників у більше ніж 20 регіонах України, включаючи Вінницю, Дніпро, Івано-Франківськ, Київ, Львів, Одесу, Черкаси тощо.

Компанія пропонує офіційне працевлаштування, гідну зарплату, постійний і змінний графік роботи, що вказує на фокус на залученні та утриманні персоналу. Компанія постійно проводить регулярні тренінги для адаптації працівників до нових технологій і стандартів.

«Деліція» займає нішу середніх кондитерських підприємств, конкуруючи з локальними брендами, наприклад Yagush, але менш відома порівняно з Roshen чи KONTI. Її продукція орієнтована на роздрібних споживачів, кафе та міжнародних дистриб'юторів.

Активна взаємодія з клієнтами здійснюється через фірмові магазини-кафе та соціальні мережі (Facebook: 21,482 підписники), що сприяє позитивному іміджу. У Бучі діють два брендові магазини-кафе, де клієнти можуть купувати продукцію та насолоджуватися атмосферою з кавою чи чаєм.

Продукція постачається до понад 20 країн Європи та Азії, зокрема Німеччини, Литви, Латвії, Угорщини, Польщі, Румунії, Великої Британії, Швейцарії, Іраку тощо. Експортна діяльність підтримується сертифікацією FSSC 22000. Зміни в бізнес-процесах для відповідності європейським стандартам якості та маркетинговим вимогам потребують координації між відділами.

Розвинена мережа дистриб'юторів в Україні та за кордоном забезпечує широке охоплення ринку.

У воєнний період (2022–2025) «Деліція» оптимізувала логістику через регіональні склади, що вказує на гнучкість і адаптивність.

Таблиця 2.1

SWOT аналіз ТОВ «Деліція»

Категорія	Опис
Сильні сторони	- Широкий асортимент кондитерських виробів (понад 60 видів печива, вафель, пряників), що відповідає різноманітним споживчим уподобанням. - Використання натуральних, безпечних інгредієнтів із суворим контролем якості, що забезпечує довіру клієнтів. - Сертифікація FSSC 22000, яка підтверджує відповідність європейським стандартам і підтримує експорт до 20+ країн. - Модернізовані виробничі лінії з автоматизацією пакування та змішування, що підвищує ефективність і знижує витрати. - Наявність фірмових магазинів-кафе в Бучі для прямого контакту з клієнтами та просування бренду. - Професійна команда з розвиненою регіональною дистрибуцією (20+ регіонів України).
Слабкі сторони	- Обмежена впізнаваність бренду порівняно з національними лідерами, такими як Roshen чи KONTI, що ускладнює конкуренцію на внутрішньому ринку. - Залежність від імпортової сировини (наприклад, какао, цукру), що підвищує витрати в умовах економічної нестабільності та війни.
Можливості	- Зростання попиту на безцукрові, безглютенові та органічні кондитерські вироби, що відкриває нові ринкові ніші. - Розширення експорту до нових ринків (наприклад, США, Канада), використовуючи сертифікацію FSSC 22000 і тренд на натуральні продукти. - Впровадження цифрових технологій (ERP, CRM) для оптимізації виробництва, продажів і клієнтського досвіду. - Посилення маркетингу через соціальні мережі та фірмові магазини-кафе для підвищення впізнаваності бренду. - Співпраця з локальними фермерами для постачання сировини, що може знизити залежність від імпорту.
Загрози	- Висока конкуренція з великими брендами (Roshen, KONTI) та імпортними продуктами, які мають більші маркетингові бюджети. - Економічна нестабільність і зростання цін на сировину через війну та глобальні кризи, що підвищує собівартість продукції. - Регуляторні зміни в Україні та ЄС (наприклад, нові стандарти безпеки харчових продуктів), які можуть вимагати додаткових інвестицій у compliance. - Зниження купівельної спроможності в Україні через воєнний стан, що може скоротити внутрішній попит.

Джерело: створено автором

Таким чином, сильні сторони, такі як сертифікація FSSC 22000 і модернізовані лінії, створюють сприятливі умови для впровадження організаційних змін, зокрема автоматизації та експортної адаптації, що відповідає темі дослідження. Слабкі сторони, як-от обмежена впізнаваність і залежність від імпорту, вказують на потребу в змінах у маркетингу та ланцюгах постачання. Можливості, зокрема попит на органічні продукти, підкреслюють потенціал для стратегічних змін, тоді як загрози, як-от конкуренція, вимагають гнучкої системи управління змінами.

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Деліція» як передумови для змін дозволяє оцінити поточний стан компанії, виявити слабкі сторони, що потребують трансформацій, визначити, як ці зміни можуть сприяти покращенню ключових показників (дохід, рентабельність, собівартість, ринкова частка).

Потреби в змінах, такі як підвищення впізнаваності бренду, зменшення залежності від імпорту, автоматизація та експортна адаптація, розглядатимуться як відповідь на фінансово-економічні результати (табл. 2.2-2.3).

Для аналізу динаміки фінансово-економічних показників ТОВ «Деліція» за 2020–2024 роки базисним методом використано такі дані: кількість персоналу, дохід, чистий прибуток, активи, гроші та їх еквіваленти, довгострокові зобов'язання, поточні зобов'язання, власний капітал. Базисний метод передбачає порівняння кожного показника в поточному році з базовим (2020 рік) для визначення абсолютних і відносних змін.

Позитивними тенденціями є зростання доходу (+28.13%), чистого прибутку (+151.08%), активів (+83.37%) і власного капіталу (+122.89%) у 2024 р., що свідчить про фінансову стабільність і потенціал для розвитку. Скорочення персоналу (-49.21% у 2022 р.), зростання поточних зобов'язань (+41.48% у 2024 р.) і спад показників ліквідності у 2024 р. вказують на вразливість до зовнішніх факторів.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Деліція»
базисним методом (2020 – базисний рік)**

Показник	Рік	Абсолютна зміна, тис. грн	Відносна зміна (%)
1	2	3	4
Кількість персоналу	2020	Відсутні дані	Відсутні дані
	2021	0	0
	2022	-168	-26.67%
	2023	-310	-49.21%
	2024	-48	-7.62%
Дохід	2020	0	0
	2021	+128,259	+22.04%
	2022	+13,331	+2.29%
	2023	+75,787	+13.02%
	2024	+163,736	+28.13%
Чистий прибуток	2020	0	0
	2021	+5,512	+30.60%
	2022	+22,209	+123.31%
	2023	+55,338	+307.15%
	2024	+27,212	+151.08%
Активи	2020	0	0
	2021	+37,112	+16.34%
	2022	+62,492	+27.51%
	2023	+127,488	+56.13%
	2024	+189,330	+83.37%
Гроші та їх еквіваленти	2020	0	0
	2021	+11,518	+420.52%
	2022	+50,333	+1837.82%
	2023	+120,505	+4399.31%
	2024	+91,831	+3352.39%
Довгострокові зобов'язання	2020	0	0
	2021	-10,649	-60.63%
	2022	-15,552	-88.55%
	2023	-17,562	-100%
	2024	-17,562	-100%
Поточні зобов'язання	2020	0	0
	2021	+24,640	+39.58%
	2022	+14,895	+23.93%
	2023	+8,111	+13.03%
	2024	+25,823	+41.48%

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Власний капітал	2020	0	0
	2021	+23,121	+15.69%
	2022	+63,149	+42.86%
	2023	+136,939	+92.94%
	2024	+181,069	+122.89%

Джерело: розраховано автором на основі [32].

Таблиця 2.3

Аналізу динаміки фінансових індикаторів ТОВ «Деліція»
базисним методом (2020 – базисний рік)

Показник	Рік	Абсолютна зміна (%)	Відносна зміна (%)
1	2	3	4
Коефіцієнт поточної ліквідності	2020	0	0
	2021	-13.96	-6.02%
	2022	+69.14	+29.80%
	2023	+173.44	+74.78%
	2024	+127.39	+54.92%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2020	0	0
	2021	+12.01	+272.95%
	2022	+64.40	+1463.64%
	2023	+170.76	+3880.91%
	2024	+102.98	+2340.45%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2020	0	0
	2021	+2.37	+1.43%
	2022	+81.83	+49.39%
	2023	+186.45	+112.52%
	2024	+129.01	+77.86%
Коефіцієнт автономії	2020	0	0
	2021	-0.36	-0.55%
	2022	+7.80	+12.02%
	2023	+15.29	+23.57%
	2024	+13.98	+21.55%
Рентабельність активів (ROA)	2020	0	0
	2021	+0.97	+12.23%
	2022	+5.96	+75.16%
	2023	+12.75	+160.78%
	2024	+2.93	+36.95%

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Рентабельність власного капіталу (ROE)	2020	0	0
	2021	+1.79	+13.75%
	2022	+8.10	+62.21%
	2023	+16.63	+127.73%
	2024	+1.82	+13.98%
Чиста маржа	2020	0	0
	2021	+0.21	+6.77%
	2022	+3.66	+118.06%
	2023	+8.05	+259.68%
	2024	+2.96	+95.48%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	2020	0	0
	2021	+49.71	+27.92%
	2022	+188.90	+106.10%
	2023	+231.57	+130.02%
	2024	+150.38	+84.47%

Джерело: розраховано автором на основі [32].

Позитивними трендами є такі. Значне зростання ліквідності (абсолютна: +3880.91% у 2023 р.; швидка: +112.52% у 2023 р.) забезпечує фінансову гнучкість. Висока автономія (+21.55% у 2024 р.) і зниження заборгованості (-22.81% у 2024 р.) свідчать про фінансову стабільність. Рентабельність (ROA: +160.78%, ROE: +127.73%, чиста маржа: +259.68% у 2023 р.) демонструє ефективність до 2023 р. Покриття необоротних активів власним капіталом (+130.02% у 2023) підтверджує міцну капітальну базу.

Однак, слід відзначити певні проблеми. Спостерігався спад ліквідності та рентабельності в 2024 (поточна ліквідність: +54.92%, ROA: +36.95%, чиста маржа: +95.48%) через інвестиції та зростання витрат (сировина). Скорочення покриття необоротних активів у 2024 (+84.47%) через зростання активів.

Аналіз підкреслює фінансову стабільність ТОВ «Деліція», але вказує на необхідність стратегічних змін для подолання спаду рентабельності та оптимізації витрат у 2024 р.

Фінансово-економічні результати ТОВ «Деліція» вказують на необхідність змін у кількох напрямках.

Слабка впізнаваність обмежує продажі на внутрішньому ринку та блокує вихід на експортні ринки (наприклад, ЄС, де кондитерський ринок становить €50 млрд). Високі витрати на маркетинг без належної стратегії знижують рентабельність (наприклад, рекламні кампанії можуть поглинати відсоток доходу без значного приросту продажів). Інвестиції в цифровий маркетинг (SEO, SMM, таргетована реклама) для підвищення впізнаваності в Україні та за кордоном, участь у міжнародних виставках і співпраця з дистриб'юторами для просування бренду в ЄС можуть забезпечити зростання доходу рахунок розширення ринку (наприклад, додаткові 5–20 млн грн/рік), підвищення рентабельності через більший обсяг продажів і ефект масштабу.

Таблиця 2.4

Зв'язок між фінансовими передумовами, потребами в змінах і потенційним економічним ефектом

Фінансові передумови	Проблеми	Необхідна зміна	Очікуваний фінансовий ефект
Низький дохід через локальну орієнтацію	Обмежена впізнаваність бренду	Інвестиції в маркетинг, вихід на іноземні ринки	Зростання доходу
Висока собівартість через імпорт	Залежність від імпортової сировини	Локалізація постачання, диверсифікація джерел	Оптимізація собівартості
Високі витрати на працю	Застарілі технології, ручні процеси	Автоматизація виробництва	Економія витрат на працю

Джерело: сформовано автором

Імпортна сировина становить значну частку собівартості, а валютні коливання підвищують витрати. Перебої в постачанні (через геополітичні

фактори чи логістичні проблеми) призводять до простоїв, знижуючи дохід у кризові періоди. Змінами можуть бути диверсифікація постачальників (співпраця з локальними виробниками цукру чи альтернативними джерелами какао), інвестування в складські запаси для зниження ризиків перебоїв.

Високі витрати на ручну працю знижують конкурентоспроможність порівняно з автоматизованими виробництвами, відсутність продуктів для нішевих ринків (безглютенові, веганські десерти) обмежує продажі в преміум-сегменті, де маржа вища.

Змінами можуть бути впровадження автоматизованих ліній для ключових процесів (заміс тіста, пакування), розробка нових рецептур, що відповідають сучасним трендам (наприклад, низькокалорійні продукти).

Фінансово-економічні результати ТОВ «Деліція» вказують на потребу в змінах для забезпечення зростання та конкурентоспроможності.

2.2. Оцінка готовності організації до впровадження змін

ТОВ «Деліція» є релевантним об'єктом для дослідження системи управління змінами в організації впровадження автоматизації та нових рецептур потребує змін у виробничих процесах, що можна аналізувати через модель Курта Левіна (Unfreeze, Change, Refreeze) дозволяє структурувати процес трансформації, враховуючи особливості компанії як виробника кондитерських виробів. Модель Левіна фокусується на трьох етапах: розморожування (підготовка до змін), зміна (впровадження нових процесів) і заморожування (закріплення результатів). Нижче представлено аналіз із застосуванням цієї моделі до ТОВ «Деліція»:

1. Етап Unfreeze (Розморожування) має за мету: підготувати організацію до змін, подолавши опір і створивши розуміння необхідності автоматизації та нових рецептур.

Проблемами можуть бути:

- опір працівників через побоювання скорочення робочих місць через автоматизацію або ускладнень у роботі з новими технологіями;
- недостатнє усвідомлення керівництвом та працівниками потреби в змінах, якщо поточні процеси здаються достатньо ефективними;
- обмежені ресурси, оскільки впровадження нових технологій і рецептур потребує інвестицій, що може викликати скептицизм.

Застосування моделі Левіна:

1. Провести зустрічі з працівниками, пояснивши, як автоматизація підвищить продуктивність (наприклад, скоротить час пакування на 30%) і як нові рецептури відкриють нові ринки (наприклад, попит на безглютенові продукти зростає на 15% щороку).

2. Надати дані про витрати або втрачені можливості через відсутність інноваційних продуктів.

3. Використати впливових працівників або менеджерів для підтримки ідеї змін, щоб зменшити опір.

Дії мають бути такими:

1. Організувати семінари, де презентувати приклади конкурентів (наприклад, «Рошен» чи міжнародних брендів), які успішно впровадили автоматизацію.

2. Провести опитування працівників, щоб виявити їхні побоювання (наприклад, страх втрати роботи) і врахувати їх у плануванні.

3. Розробити чітке бачення змін: наприклад, «Автоматизація дозволить ТОВ «Деліція» вийти на європейський ринок із конкурентними цінами».

2. Change (Зміна) має за мету: впровадити автоматизацію та нові рецептури, забезпечивши необхідні ресурси, навчання та підтримку.

Проблемами можуть бути:

1. Технічні виклики у вигляді встановлення нового обладнання, що може спричинити тимчасові збої у виробництві.

2. Працівники можуть не мати навичок роботи з автоматизованими системами чи знань про нові рецептури.

3. Фінансові обмеження через високі початкові витрати на обладнання чи розробку рецептур.

Застосування моделі Левіна:

1. Організувати тренінги з експлуатації нового обладнання (наприклад, автоматизованих ліній для замісу тіста) і розробки нових рецептур (наприклад, використання заміників цукру).

2. Впровадити зміни поетапно, наприклад, автоматизувати одну виробничу лінію або протестувати нову рецептуру на обмеженій партії продуктів.

3. Найняти консультантів із автоматизації або технологів для розробки рецептур, щоб забезпечити якість і відповідність стандартам.

Дії мають бути такими:

1. Встановити автоматизоване обладнання на одній ділянці (наприклад, пакування), оцінивши ефективність перед масштабуванням.

2. Розробити нові рецептури у співпраці з технологами, протестувавши їх на фокус-групах клієнтів.

3. Створити систему зворотного зв'язку, щоб оперативно вирішувати проблеми працівників із новим обладнанням чи рецептурами.

4. Виділити бюджет на навчання та технічну підтримку (наприклад, контракт із постачальником обладнання для сервісного обслуговування).

3. Refreeze (Заморожування) має за мету закріпити нові процеси, інтегрувавши їх у повсякденну діяльність і культуру компанії.

Проблемами можуть бути

1. Працівники можуть повернутися до ручних процесів, якщо автоматизація здається складною.

2. Нові рецептури можуть не відповідати очікуванням клієнтів, що послабить довіру до змін.

3. Без регулярної оцінки ефективності зміни можуть бути неефективними.

Застосування моделі Левіна:

1. Оновити стандартні операційні процедури (SOP), включивши використання нового обладнання та рецептур.

2. Впровадити KPI для оцінки ефективності автоматизації (наприклад, скорочення часу виробництва на 20%) і якості нових продуктів (наприклад, відгуки клієнтів).

3. Визначити, що автоматизація та інновації є частиною стратегії ТОВ «Деліція» як сучасного та конкурентного виробника.

Дії мають бути такими:

1. Регулярно звітувати про результати змін: наприклад, економію витрат через автоматизацію чи приріст продажів нових продуктів.

2. Визнавати успіхи працівників, які адаптувалися до нових процесів (премії, публічна похвала).

3. Впровадити систему управління якістю для нових рецептур, щоб забезпечити стабільність смаку та відповідність стандартам.

4. Провести внутрішню кампанію, підкреслюючи внесок змін у зростання компанії та підтримку місцевої економіки.

Таким чином, модель Левіна дозволяє ТОВ «Деліція» системно підійти до впровадження автоматизації та нових рецептур. На етапі розморожування ключовим є подолання опору через комунікацію та демонстрацію вигод. На етапі зміни необхідні навчання, пілотні проєкти та технічна підтримка для ефективного впровадження. На етапі заморожування важливо закріпити зміни через оновлення процесів, моніторинг і культурну інтеграцію. Успіх залежить від залучення працівників, чіткого планування та регулярної оцінки результатів.

Слабкі сторони, такі як обмежена впізнаваність бренду на міжнародному ринку та залежність від імпорту сировини, створюють потребу в змінах у маркетингових стратегіях і ланцюгах постачання. Модель ADKAR допомагає структурувати процес впровадження цих змін.

1. Awareness (Усвідомлення). Проблемою у сфері маркетингу є те, що ТОВ «Деліція» має сильні позиції в Україні, але її впізнаваність за кордоном низька, що обмежує експортний потенціал. Проблемою у сфері постачання є залежність

від імпорту сировини (какао, цукор, горіхи), що створює ризики через валютні коливання, логістичні перебої та геополітичні фактори. Відсутність аналізу цих ризиків може гальмувати ініціативи з локалізації.

Стратегічними інструментами є виявлення втрачених можливостей через низьку впізнаваність (наприклад, порівняння з конкурентами, такими як «Рошен», що активно просувається за кордоном), визначення витрат на імпорт сировини та передумов перебоїв у постачанні (наприклад, під час пандемії чи воєнного стану), залучення експертів для аналізу ринкових трендів і ризиків імпорту.

2. Desire (Бажання). Проблемою є обмеженість інвестування в міжнародний маркетинг через високі початкові витрати та невизначеність результатів, високі ризики переходу на локальних постачальників або альтернативні джерела сировини через нестабільність якості чи вищі ціни.

Стратегічними інструментами є визначення потенційного приросту доходів від експорту після маркетингових кампаній, розробка системи бонусів для маркетингової команди за досягнення KPI, визначення економії від локалізації (наприклад, скорочення логістичних витрат або зменшення залежності від валютних ризиків), організація пілотних проєктів з місцевими постачальниками.

3. Knowledge (Знання). Проблемою може бути недостатня експертиза в цифровому маркетингу (SEO, SMM, таргетована реклама) для міжнародних ринків, обмежені знання про управління локальними постачальниками, оцінку їхньої надійності чи диверсифікацію джерел сировини.

Стратегічними інструментами можуть бути організація тренінгів з цифрового маркетингу, що зосереджені на просуванні в Європі чи Азії (наприклад, навчити команду використовувати інструменти для таргетингу іноземної аудиторії), проведення навчання з оцінки постачальників (наприклад, за критеріями якості, стабільності, сертифікації), розробка рекомендацій із диверсифікації джерел сировини (наприклад, використання місцевих замінників цукру, таких як буряковий сироп).

4. Ability (Здатність). Проблемами можуть бути обмежені ресурси (бюджет, персонал, інструменти) для реалізації міжнародних кампаній, недостатня інфраструктура для роботи з локальними постачальниками (наприклад, системи управління запасами чи логістичні рішення).

Стратегічними інструментами можуть бути виділення бюджету на пілотну кампанію в одній країні (наприклад, Польщі) для тестування стратегії, використання доступних інструментів, такі як Meta Business Suite, для економії ресурсів, інвестування в програмне забезпечення для управління ланцюгами постачання (наприклад, ERP-системи), співпраця з одним локальним постачальником для відпрацювання процесів.

5. Reinforcement (Підкріплення). Проблемами можуть бути втрата ефективності маркетингових ініціатив без регулярного моніторингу та підтримки, повернення до імпорту через тимчасові труднощі з локальними постачальниками.

Стратегічними інструментами можуть бути впровадження щомісячних звітів з KPI (впізнаваність бренду, залученість аудиторії, приріст продажів), відзначення успіхів команди (публічна похвала, бонуси), моніторинг якості і стабільності постачання від локальних партнерів, порівнюючи з імпортом, інтеграція локалізації в стратегію сталого розвитку компанії, підкреслюючи її внесок у підтримку місцевої економіки.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Деліція» – це сучасна кондитерська фабрика в Бучі, яка виробляє понад 60 видів печива, вафель і пряників, використовуючи натуральні інгредієнти та високі стандарти якості (FSSC 22000). Компанія активно впроваджує організаційні зміни, такі як модернізація виробництва, цифровізація, навчання персоналу та адаптація до експортних ринків (20+ країн). Її стабільна

робота в умовах війни, фокус на інноваціях і доступність даних через офіційний сайт є передумовами розвитку системи управління змінами.

Застосування різних моделей визначення та реалізації змін до ТОВ «Деліція» дає приблизно однакові результати та одночасно показує, що подолання проблем вимагає послідовних кроків. Основними кроками є усвідомлення проблем до створення мотивації, навчання, практичної реалізації та підтримки змін. У маркетингу ключовими є цифрові кампанії та експортна стратегія, а в ланцюгах постачання - локалізація та диверсифікація. Успіх залежить від залучення керівництва, чіткого планування та регулярного моніторингу результатів.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Характеристика складових комплексу ефективного управління змiнами в організації

Ефективне управління змінами в організації вимагає комплексного підходу, який включає кілька ключових складових, що забезпечують успішну адаптацію до нових умов. Першою складовою є чітке бачення змін, яке, за моделлю Коттера, має бути сформульоване та комуніковане лідерами для створення спільного розуміння мети. Другою складовою є залучення персоналу, адже опір змінам є основною перешкодою. Третьою складовою виступає технологічна підтримка, яка включає використання сучасних інструментів, таких як програмне забезпечення управління проектами. Варто зазначити, що компанії, які впроваджують AI для моделювання змін, досягають значного підвищення ефективності. Четвертою складовою є адаптивна організаційна культура, що сприяє гнучкості та інноваціям. П'ятою складовою є моніторинг і оцінка результатів, що дозволяє коригувати процес змін у реальному часі.

Важливою частиною комплексу є лідерство, яке змінює роль каталізатора, ефективні лідери здатні впоратися з командами та зменшити невизначеність. Як зазначає Коттер, якісне лідерство забезпечує формування переконливого бачення майбутнього стану організації та подолання опору змінам через створення відчуття невідкладності та формування потужної коаліції змін [42].

Ще однією складовою є комунікація, яка забезпечує прозорість процесу.

Фінансове планування відіграє важливу роль, оскільки без належного бюджету зміни можуть бути зупинені, як зазначає Forbes [34].

Організації, що виділяють достатньо ресурсів на управління змінами, демонструють високий рівень успішності трансформаційних процесів. Успішні компанії створюють окремі фінансові фонди для підтримки інновацій та швидкого реагування на виклики, що виникають під час впровадження змін. Окремим аспектом є гнучкість фінансового планування, що дозволяє адаптувати бюджети відповідно до динаміки змін. Досвід міжнародних корпорацій свідчить про ефективність стратегічного резервування коштів для подолання непередбачуваних ризиків під час трансформацій.

Варто зазначити, що ці складові взаємопов'язані і без чіткого залучення персоналу буде неефективним, а без технологій складно забезпечити моніторинг. Для кондитерської фабрики ці принципи можуть бути адаптовані з урахуванням особливостей діяльності.

Для кондитерської фабрики важливим є розвиток експортного потенціалу. Аналіз експортної адаптації кондитерської фабрики виконано за моделлю Коттера, яка допоможе організувати стратегічні зміни для успішної експортної адаптації.

1. Create a Sense of Urgency (Створити відчуття терміновості) має за мету переконати керівництво та працівників у необхідності адаптації до європейських стандартів для уникнення втрати конкурентних можливостей.

Проблеми є такими: обмеженість усвідомлення важливості європейських стандартів серед працівників, ризикованості витрат на сертифікацію та модернізацію, конкуренція з іншими українськими виробниками (наприклад, «Рошен»), які вже присутні на європейському ринку.

Стратегічні інструменти є такими: формування та презентація даних про зростання європейського ринку кондитерських виробів (наприклад, ринок ЄС зростає на 3–5% щороку) і втрачені доходи через відсутність експорту, систематизація досвіду конкурентів, які отримали доступ до ЄС після сертифікації, визначення ризиків експорту через суворі вимоги ЄС.

Діями є презентація інформації для керівництва з аналізом ринкових можливостей і ризиків, організація семінарів для працівників.

2. Build a Guiding Coalition (Сформувати сильну команду) має за мету створити групу лідерів, які керуватимуть процесом адаптації до європейських стандартів.

Проблеми можуть бути такими: відсутність координації між відділами (виробництво, маркетинг, якість), недостатня експертиза в європейських стандартах серед менеджерів.

Стратегічні інструменти є такими: залучити представників ключових відділів: виробництво (для модернізації процесів), контроль якості (для сертифікації), маркетинг (для адаптації упаковки та маркування), найняти зовнішніх консультантів із досвідом у сертифікації ISO 22000 і HACCP, призначити лідера проєкту, який координуватиме зусилля.

Діями є створити міждепартаментну робочу групу з чіткими ролями, провести тренінг для команди з європейських стандартів і вимог експорту, залучити консультантів для аудиту поточних процесів.

3. Form a Strategic Vision and Initiatives (Сформувати стратегічне бачення та ініціативи) має за мету визначити чітке бачення експортної адаптації та конкретні ініціативи для його реалізації.

Проблеми можуть бути такими: відсутність єдиного розуміння, як адаптація вплине на компанію, нечітка визначеність пріоритетів (наприклад, які стандарти впроваджувати першими).

Стратегічні інструменти є такими: сформулювати бачення: «До 2027 р. фабрика стане визнаним постачальником кондитерських виробів у ЄС, відповідаючи найвищим стандартам якості та безпеки».

Визначити ключові ініціативи: отримання сертифікації ISO 22000 і HACCP, адаптація упаковки до вимог ЄС (багатомовне маркування, екологічні матеріали), модернізація виробництва для відповідності стандартам.

Дії:

- розробити дорожню карту з етапами: аудит (3 місяці), модернізація (6 місяців), сертифікація (9 місяців);

- презентувати бачення на загальних зборах компанії. Виділити бюджет на ключові ініціативи.

4. Enlist a Volunteer Army (Залучити широкую підтримку) має за мету мотивувати працівників усіх рівнів підтримувати зміни.

Проблеми можуть бути такими: опір працівників через страх змін у робочих процесах, низька залученість через брак інформації.

Стратегічні інструменти є такими:

- інформування, як експорт позитивно вплине на працівників: стабільність робочих місць, можливість професійного зростання;
- залучення працівників до процесу: наприклад, запропонувати подавати ідеї щодо покращення упаковки чи процесів;
- визначення «амбасадорів змін» серед працівників для просування ініціатив.

Дії:

- запустити внутрішню кампанію: плакати, розсилки, відео про переваги експорту;
- організувати конкурс ідей для працівників із преміями за найкращі пропозиції;
- проведення регулярних зустрічей, де працівники можуть ставити запитання.

5. Enable Action by Removing Barriers (Усунення бар'єрів) має за мету виявити та усунути перешкоди, які гальмують адаптацію.

Проблеми можуть бути такими: технічні обмеження (застаріле обладнання не відповідає стандартам ЄС), фінансові обмеження (високі витрати на сертифікацію та модернізацію), організаційні бар'єри (повільне прийняття рішень або брак координації).

Стратегічні інструменти є такими:

- провести аудит обладнання та визначити, що потрібно модернізувати;

- залучити гранти або кредити (наприклад, програми ЄС для українських експортерів);
- спростити процеси прийняття рішень, делегуючи повноваження робочій групі.

Дії:

- замінити застаріле обладнання на сучасне, сумісне з HACCP;
- подати заявку на грант від ЄБРР або інших організацій для фінансування сертифікації;
- впровадити регулярні звіти робочої групи для швидкого вирішення проблем.

6. Generate Short-Term Wins (Досягнення швидких перемог) має за мету продемонструвати перші успіхи для підтримки мотивації.

Проблеми можуть бути такими: довгостроковість процесу сертифікації може демотивувати команду, недостатня видимість прогресу.

Стратегічні інструменти є такими: визначити досяжні цілі (наприклад, завершення аудиту HACCP за 3 місяці або адаптація упаковки для одного продукту), святкувати невеликі успіхи, щоб підтримувати ентузіазм.

Дії:

- отримати попередню оцінку відповідності HACCP від аудиторів і презентувати її команді;
- запустити пілотну партію продуктів із новою упаковкою для тестового експорту;
- організувати подію для працівників, щоб відзначити перші досягнення.

7. Sustain Acceleration (Підтримка прогресу) має за мету закріпити успіхи та розширити зміни на інші аспекти компанії.

Проблеми можуть бути такими: втрата темпів змін після перших успіхів, недостатня масштабованість змін.

Стратегічні інструменти є такими: розширити сертифікацію на всі виробничі лінії після успішного пілотного проєкту, впровадити нові продукти,

адаптовані до смаків європейських споживачів (наприклад, низькокалорійні десерти), постійно вдосконалювати процеси на основі зворотного зв'язку.

Дії:

- завершити повну сертифікацію ISO 22000 для всіх продуктів;
- провести маркетингове дослідження для адаптації асортименту до європейських ринків;
- впровадити систему безперервного вдосконалення (Kaizen) для підтримання стандартів.

8. Institute Change (Закріплення змін) має за мету інтегрувати адаптацію до європейських стандартів у корпоративну культуру та процеси.

Проблеми можуть бути такими: повернення до старих практик через брак підтримки, недостатній моніторинг відповідності стандартам.

Стратегічні інструменти є такими: оновити корпоративні політики, включивши європейські стандарти в стандартні операційні процедури, впровадити регулярні внутрішні аудити для підтримання відповідності, зробити експорт частиною стратегічної ідентичності фабрики як глобального гравця.

Дії:

- розробити інструкції із дотримання стандартів для всіх працівників;
- проводити щорічні аудити якості та безпеки;
- інтегрувати експортні цілі в стратегічний план компанії.

Модель Коттера забезпечує структурований підхід до адаптації кондитерської фабрики до європейських стандартів для експорту. Ключовими є формування сильної команди, чітке бачення, залучення працівників, усунення бар'єрів, досягнення швидких перемог, підтримка прогресу та закріплення змін. Успіх залежить від координації між відділами, залучення зовнішніх ресурсів (консультанти, гранти) і постійного моніторингу. Цей процес дозволить фабриці не лише відповідати стандартам ЄС, але й зміцнити свої позиції на міжнародному ринку.

3.2. Оцінка ефективності впровадження заходів в системі управління змінами

Для кондитерської компанії з потенціалом для розширення експорту та реалізації інших змін доцільним є створення Офісу управління змінами (ОУЗ), який координуватиме адаптацію до змін, зокрема через сертифікацію, маркетинг і локалізацію продуктів, розробку комунікаційної стратегії для іноземних клієнтів (B2B-партнерів, дистриб'юторів, роздрібних мереж). Це сприятиме підвищенню експортного потенціалу, зростанню доходів і зміцненню репутації на внутрішньому та європейському ринках.

Функції Офісу управління змінами в сфері розширення експорту є такими:

- координація експортної адаптації: отримання сертифікатів (ISO 22000, HACCP), адаптація продуктів до стандартів ЄС (упаковка, склад);
- управління змінами: навчання персоналу, впровадження нових процесів, адаптація до зворотного зв'язку від клієнтів;
- розробка комунікаційної стратегії: маркетинг для B2B-клієнтів, участь у міжнародних виставках, цифрові кампанії;
- моніторинг KPI: обсяг експортного доходу, кількість контрактів, рентабельність експорту.

Комунікаційна стратегія має такі характеристики:

- цільовою аудиторією є B2B-клієнти (дистриб'ютори, роздрібні мережі в Польщі, Німеччині, Чехії), кінцеві споживачі в ЄС;
- каналами є LinkedIn (B2B-маркетинг), міжнародні виставки (ISM Cologne, SIAL Paris), email-розсилки, сайт компанії англійською;
- інструментами є HubSpot (CRM, розсилки), Canva (дизайн), Google Ads (цифрова реклама).

Витрати на створення та функціонування Офісу управління змінами представлені у таблицях 3.1 та 3.2. Витрати розраховані на 2 роки з урахуванням

ринкових ставок в Україні та витрат на експортну адаптацію. Зарплати враховують ринкові ставки для експертів з експорту та маркетингу.

Таблиця 3.1

Капітальні витрати на створення та функціонування Офісу управління змінами в компанії

Категорія	Сума (грн)
Облаштування приміщення	100000
Обладнання (ПК, сервер, меблі)	550000
Програмне забезпечення (ERP, CRM, аналітика)	600000
Юридична підтримка	100000
Разом	1350000

Джерело: розраховано автором

Експортна адаптація генерує доходи через нові контракти та зростання продажів у ЄС. Діяльність ОУЗ (сертифікація, маркетинг, локалізація, комунікація) сприятиме зростанню чистого прибутку за рахунок розширення експорту, оптимізації витрат і підвищення ефективності маркетингу. На основі SWOT-аналізу та зростання доходу на 13.4% у звітному періоді фабрики припустимо, що ОУЗ забезпечить:

- перший рік: приріст чистого прибутку на 20% від базового рівня (45227 тис. грн), тобто 9045 тис. грн (загальний прибуток: 54272 тис. грн), що відображає початковий ефект від маркетингу та сертифікації;

- другий рік: приріст чистого прибутку на 30% від базового рівня (45227 тис. грн), тобто 13568 тис. грн (загальний прибуток: 58795 тис. грн), що враховує масштабування експорту та локалізацію сировини.

Таблиця 3.2

Витрати на функціонування Офісу управління змінами в компанії

Елемент витрат	Рік 1 (грн)	Рік 2 (грн)	Разом (грн)
Заробітна плата (8 працівників: координатор ОУЗ, маркетологи, експерти з експорту)	1920000	1920000	3840000
Навчання персоналу (тренінги з експорту, стандартів ЄС)	200000	200000	400000
Цифровий маркетинг (LinkedIn, Google Ads, оновлення сайту (англ., нім.)	500000	500000	1000000
Міжнародні виставки (участь у виставках ISM Cologne, SIAL)	200000	200000	400000
Переклад і адаптація матеріалів	100000	100000	200000
Сертифікація	100000	100000	200000
Аудит постачальників	100000	100000	200000
Непередбачені витрати (10%)	312000	312000	624000
Разом	3432000	3432 000	6864000

Джерело: розраховано автором

Внаслідок роботи Офісу буде забезпечено економію витрат:

- локалізація сировини дозволить забезпечити економію 3% від матеріальних затрат (435 100 тис. грн) , тобто 13053 тис. грн щороку;
- оптимізація маркетингу - 2% від витрат на збут (149053 тис. грн), тобто 2981 тис. грн щороку.

Загальна економія витрат буде дорівнювати

$$13053 + 2981 = 16034 \text{ тис. грн щороку.}$$

Загальний економічний ефект:

$$E_1 = 9045 + 16034 = 25079 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{о } E_2 = 13568 + 16034 = 29602 \text{ тис. грн.}$$

Для оцінки економічної ефективності використаємо метрики: ROI, NPV, IRR, період окупності. Дисконтна ставка – 15% (характерна для України в 2025 р., враховуючи інфляцію та ризики).

Чистий грошовий потік:

$$\text{ГП}_1 = 25079 - 4782 = 20297 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ГП}_2 = 29602 - 3432 = 26170 \text{ тис. грн.}$$

Чистий приведений дохід (NPV) розраховується як сума дисконтованих грошових потоків

$$\text{NPV} = 17649.57 + 19790.17 = 37439,74 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки $\text{NPV} > 0$ (37 439.74 тис. грн), проєкт є економічно вигідним.

Внутрішня норма дохідності (IRR) - це ставка дисконту, при якій $\text{NPV} = 0$.

$$\text{IRR} \approx 393.8\%.$$

IRR значно перевищує ставку дисконту (15%), підтверджуючи високу дохідність.

Період окупності (PP) - це час, необхідний для покриття інвестицій (8 214 тис. грн). Кумулятивний грошовий потік:

$$\text{PP} = 4.85 \text{ місяця.}$$

Для дисконтованих потоків:

$$\text{PP}_d = 5.6 \text{ місяця.}$$

Період окупності становить приблизно 5.6 місяця.

Рентабельність інвестицій (ROI) розраховується як

$$\text{ROI} = \text{Сумарний чистий прибуток} / \text{Витрати} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$\text{ROI} = 38253 / 8214 \times 100 \approx 465.6\%$$

ROI становить 465.6%, що вказує на високу ефективність інвестицій.

Таблиця 3.3

Результати функціонування Офісу управління змінами в компанії

Показник	Рік 1	Рік 2
Приріст чистого прибутку, тис. грн	9045	13568
Економія матеріальних витрат, тис. грн.	13053	13053
Економія витрат на збут, тис. грн.	2981	2981
Загальний економічний ефект, тис. грн.	25079	29602
Витрати на ОУЗ (капітальні + операційні), тис. грн.	4782	3432
Чистий грошовий потік, тис. грн.	20297	26170
Чистий приведений дохід, тис. грн.	37439,74	
Внутрішня норма дохідності, %	~393.8	
Період окупності, міс.	~5.6	
Рентабельність інвестицій, %	465,6	

Джерело: розраховано автором

Створення Офісу управління змінами в компанії з інвестиціями 8214000 грн (1 350 000 грн капітальних і 6 864 000 грн операційних витрат) є економічно вигідним. NPV (37 439.74 тис. грн) підтверджує позитивний фінансовий ефект. IRR (~393.8%) значно перевищує ставку дисконту (15%), вказуючи на високу дохідність. Період окупності (5.6 місяця) є коротким, знижуючи ризики. ROI (465.6%) демонструє ефективність інвестицій. Офіс управління змінами сприятиме зростанню експортного потенціалу, оптимізації витрат і зміцненню репутації на ринках ЄС, що відповідає стратегічним цілям кондитерської компанії в умовах конкуренції та воєнного стану.

Для максимізації економічного ефекту від впровадження змін у кондитерській компанії, спрямованих на розвиток експортного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності, необхідно реалізувати комплекс рекомендацій, адаптованих до специфіки компанії. Рекомендації охоплюють

пріоритизацію змін, стратегії фінансування, управління ризиками, залучення працівників і моніторинг результатів, що забезпечить швидке зростання доходів, зниження витрат і стабільну рентабельність у контексті проєкту створення Офісу управління змінами.

Насамперед, компанії слід чітко пріоритизувати зміни, поділивши їх на короткострокові та довгострокові ініціативи. У короткостроковій перспективі необхідно інвестувати в цифрові маркетингові кампанії і ребрендинг упаковки для відповідності стандартам ЄС, що дозволить залучити B2B-клієнтів (дистриб'юторів, роздрібні мережі) і підвищити експортний дохід). Паралельно слід локалізувати постачання сировини (цукор, борошно), уклавши угоди з місцевими виробниками, що знизить собівартість. У довгостроковій перспективі пріоритетом є отримання сертифікатів, що відкриє доступ до ринків європейських країн, а також впровадження автоматизації виробничих ліній для підвищення продуктивності. Це забезпечить зростання чистої маржі та стабільну рентабельність активів.

Фінансування змін є критичним для успіху. Кондитерська компанія може використати гранти від міжнародних організацій для покриття витрат на сертифікацію та модернізацію обладнання. Наприклад, програма ЄБРР «EU4Business» пропонує до 50% компенсації витрат на сертифікацію для МСБ. Крім того, залучення кредитів із низькими ставками від українських банків (наприклад, Ощадбанк, Укргазбанк) дозволить профінансувати автоматизацію без значного тиску на ліквідність, враховуючи високий коефіцієнт абсолютної ліквідності компанії. Для забезпечення фінансової стабільності рекомендується створити резервний фонд у розмірі 5–10% від витрат, який покриє непередбачені витрати, такі як валютні коливання чи затримки в сертифікації.

Управління ризиками відіграє ключову роль у реалізації проєкту. Для мінімізації валютних ризиків, пов'язаних із експортом, необхідно впровадити хеджування через форвардні контракти, що стабілізує доходи в євро. Створення системи моніторингу ключових показників ефективності, таких як експортний дохід, собівартість і рентабельність активів, дозволить щомісяця оцінювати

прогрес і коригувати стратегію. Наприклад, якщо рентабельність експорту не досягне бажаного рівня, слід переглянути маркетингові канали або асортимент продуктів. Резервний фонд також захистить від ризиків затримок у сертифікації чи логістичних проблем, що особливо актуально в умовах війни та нестабільності постачання.

Залучення працівників до змін є необхідним для зниження опору нововведенням і забезпечення їхньої ефективності. Рекомендується провести серію тренінгів для персоналу з роботи на автоматизованому обладнанні та дотримання стандартів ЄС, що підвищить продуктивність і якість продукції. Впровадження бонусної системи мотивуватиме працівників досягати цілей проєкту: наприклад, одноразові премії (для команд, які успішно завершать сертифікацію чи запустять експортну партію). Такий підхід знизить опір змінам, особливо серед виробничого персоналу, чисельність якого скоротилася, але може зростати з розширенням експорту.

Моніторинг результатів забезпечить сталість змін. Щоквартальний аналіз фінансових показників (дохід, ROA, чиста маржа) дозволить оцінити вплив експортної адаптації та скоригувати стратегію. Наприклад, якщо експортний дохід бажаного значення, слід збільшити бюджет на участь у виставках. Зворотний зв'язок від B2B-клієнтів і партнерів (через опитування в HubSpot) допоможе вдосконалити продукти, наприклад, адаптувати смакові профілі чи упаковку для німецького ринку. Використання CRM-системи автоматизує збір відгуків і підвищить ефективність комунікацій, що сприятиме укладенню нових контрактів.

Висновки до розділу 3

Запропоновано впровадження складових комплексу ефективного управління змінами в організації, серед яких приділену увагу питанню створення

Офісу управління змінами в компанії з інвестиціями 8214000 грн (1 350 000 грн капітальних і 6 864 000 грн операційних витрат) є економічно вигідним. NPV (37 439.74 тис. грн) підтверджує позитивний фінансовий ефект. IRR (~393.8%) значно перевищує ставку дисконту (15%), вказуючи на високу дохідність. Період окупності (5.6 місяця) є коротким, знижуючи ризики. ROI (465.6%) демонструє ефективність інвестицій. Офіс управління змінами сприятиме зростанню експортного потенціалу, оптимізації витрат і зміцненню репутації на ринках ЄС, що відповідає стратегічним цілям кондитерської компанії в умовах конкуренції та воєнного стану.

Наведені рекомендації дозволять компанії максимізувати ефект, забезпечивши зростання експортного доходу, зниження собівартості та підвищення рентабельності. Пріоритизація маркетингу й локалізації в короткостроковій перспективі, сертифікація та автоматизація в довгостроковій, а також ефективне фінансування, управління ризиками, залучення працівників і моніторинг результатів створять міцну основу для конкурентоспроможності компанії на ринках ЄС, сприяючи фінансовій стабільності та сталому розвитку.

ВИСНОВКИ

Управління змінами є ключовим елементом забезпечення сталого розвитку сучасних організацій у динамічному та турбулентному середовищі. Цей процес передбачає систематичне планування, впровадження та підтримку трансформацій, спрямованих на адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Воно охоплює технічні аспекти (структура, процеси, технології), людський фактор, включаючи мотивацію, цінності та поведінку працівників. Актуальність управління змінами зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення інноваційного потенціалу організацій, особливо в умовах криз.

Основні принципи управління змінами включають системність, орієнтацію на людей, чітке визначення цілей, залучення стейкхолдерів, прозору комунікацію, вимірюваність прогресу, адаптивність, сильне лідерство та інтеграцію змін у корпоративну культуру. Принципи забезпечують цілісність трансформаційних процесів, мінімізують опір персоналу та сприяють довготривалій стійкості змін. Особливо важливим є врахування психологічних аспектів, оскільки опір змінам часто зумовлений страхом невідомого чи недостатньою підготовкою працівників.

Етапи управління змінами включають ідентифікацію потреби в трансформаціях, формування бачення, розробку стратегії, впровадження змін та їх інтеграцію в організаційну культуру. Кожен етап вимагає ретельного аналізу, планування та моніторингу, а також подолання опору через ефективну комунікацію та залучення персоналу. У кризових умовах, таких як війна в Україні, гнучкість і швидке реагування стають критично важливими, дозволяючи організаціям не лише виживати, а й знаходити нові можливості для розвитку.

Методи управління змінами, такі як реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, реструктуризація, Agile, Lean та кайдзен, дозволяють організаціям

оптимізувати процеси, підвищувати ефективність і адаптуватися до нових умов. Людино-орієнтовані методи, такі як гейміфікація чи командоутворення, сприяють мотивації персоналу та формуванню позитивної корпоративної культури.

Моделі управління змінами, зокрема модель Коттера, ADKAR, модель Адізеса та Agile Change Management, пропонують структуровані підходи до трансформацій. В Україні ці підходи можуть бути адаптовані для підвищення стійкості в умовах війни, зокрема через фокус на гнучкість та залучення стейкхолдерів.

Інтеграція штучного інтелекту в управління змінами відкриває нові можливості для прогнозування та оптимізації процесів, підвищуючи ефективність. Для українських організацій це може стати інструментом для подолання економічної нестабільності та підвищення конкурентоспроможності.

Для України ключовими є принципи гнучкості, швидкого реагування та залучення персоналу, які дозволяють організаціям адаптуватися до викликів війни та економічної нестабільності.

Управління змінами в ТОВ «Деліція», сучасної кондитерської фабрики, є ключовим для забезпечення її конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Аналіз діяльності фабрики, показав її сильні сторони: широкий асортимент, сертифікація FSSC 22000, модернізовані виробничі лінії та професійна команда. Однак слабкі сторони, такі як обмежена впізнаваність бренду порівняно з лідерами ринку та залежність від імпортової сировини, створюють потребу в трансформаціях. Можливості, зокрема зростання попиту на здорові продукти та розширення експорту, вказують на потенціал для стратегічних змін, тоді як загрози, такі як конкуренція та економічна нестабільність, вимагають гнучкої системи управління.

Фінансово-економічні результати підтверджують стабільність компанії: зростання доходу, прибутку, активів і власного капіталу за 2020–2024 рр. Результати аналізу свідчать про міцну базу для змін. Проте спад рентабельності

та ліквідності в 2024 р. через інвестиції та зростання витрат на сировину підкреслює необхідність змін. Основні напрями змін включають підвищення впізнаваності бренду, локалізацію постачання сировини, автоматизацію виробництва та розробку нішевих продуктів, що відповідають трендам здорового харчування. Модель Курта Левіна дозволила проаналізувати процес впровадження автоматизації та нових рецептур. Модель ADKAR доповнила підхід, фокусуючись на маркетингових і постачальницьких трансформаціях.

Ефективне управління змінами в кондитерській компанії вимагає комплексного підходу, що поєднує стратегічне бачення, залучення персоналу, технологічну підтримку, адаптивну культуру та моніторинг результатів. Створення офісу управління змінами є інструментом для координації адаптації до європейських стандартів, розвитку експортного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності. Застосування моделі Коттера забезпечує структурований процес: від створення відчуття терміновості через аналіз ринкових можливостей до формування сильної команди лідерів і закріплення змін у корпоративній культурі. Цей підхід дозволяє подолати опір працівників, усунути бар'єри, такі як застаріле обладнання чи брак експертизи, і досягти швидких перемог, наприклад, через пілотні експортні партії.

Комунікація відіграє центральну роль, забезпечуючи прозорість і залучення всіх рівнів організації. Лідерство, як каталізатор, формує переконливе бачення і знижує невизначеність, що особливо важливо в умовах воєнного стану. Фінансове планування, включаючи гранти від програм, таких як EU4Business, і резервний фонд, гарантує стабільність реалізації змін. Створення офісу управління змінами дозволить забезпечити координацію сертифікації, маркетингу для B2B-клієнтів, локалізації сировини та комунікаційних стратегій, використовуючи інструменти, такі як HubSpot і LinkedIn, для просування на ринках ЄС. Економічна ефективність створення Офісу управління змінами підтверджується позитивними фінансовими показниками. Проєкт буде сприяти зростанню прибутку через експорт, економії витрат завдяки локалізації та оптимізації маркетингу, зміцненню репутації. Висока дохідність і швидка

окупність інвестицій свідчать про доцільність створення офісу. Рекомендації включають пріоритизацію цифрового маркетингу і сертифікації, залучення працівників через тренінги та бонуси, управління ризиками шляхом хеджування і моніторинг КРІ для коригування стратегії. Запропоновані заходи можуть забезпечити швидке зростання доходів, зниження собівартості та сталу рентабельність, зміцнюючи позиції компанії на європейському ринку в умовах конкуренції та економічної нестабільності.

Успіх змін залежить від системного підходу, залучення персоналу та адаптації до зовнішніх викликів, таких як війна чи конкуренція. Зміни сприятимуть зростанню доходу, зниженню собівартості та зміцненню позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечуючи довгостроковий розвиток організації.

Управління змінами, засноване на системному підході та адаптації до локального контексту, є необхідною умовою для забезпечення стійкості та розвитку українських організацій у сучасних умовах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкина М., Матвеев А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>.
2. Адізес І. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті; пер. з англ. Т.Семпгіної. Київ: Форс Україна, 2018. С. 34–35
3. Бабак О. А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. 2011. № 17/1. С. 55–60.
4. Бучнев М., Руденко В. Методи управління організаційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 290-295. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-48>
5. Гавловська Г., Семенченко В., Яблонський Т., Гуменна Е. Теоретичний базис управління змінами в організації. *Економічні науки. Вісник ХНУ*. 2023. № 2. С. 161-166.
6. Гірна О. Концепція кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-87>.
7. Гриньова В.М., Гребнева Ю.І. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 30-35.
8. Деліція. URL: <https://company.delicia.com.ua/ua/>
9. Eurofound. URL: eurofound.europa.eu
10. Єфременко Т.М., Краснокутська Ю.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 241 – Готельно-ресторанна справа. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 100 с.

11. За результатами дослідження Deloitte 2024 Global Human Capital Trends найактуальнішими питаннями у світі є довіра та сталій розвиток людського капіталу. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends.html>

12. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 23. С. 204-209.

13. Захарчин Г.М. Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. 348 с.

14. Кокарев І.І. Бенчмаркінговий методи оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5496/5435/>

15. Котлубай В.О., Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Реалізація мотиваційних механізмів у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. *«Наукові інновації та передові технології»*. 2025. № 3(43). С. 350-363.

16. Кравченко Г.Ю. Архітектура професійної діяльності: управління змінами: електронний навчальний курс. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2023. 48 с.

17. Крикавський Є.В., Фігун Н.В. Застосування філософії Kaizen у логістичному ланцюзі – як важливий чинник підвищення доданої вартості заміняних частин. *Зб. наук. пр. Луцький нац. техн. ун-т*. 2010. № 7 (26). С. 123-129

18. Крупа К. В. Реінжиніринг – гідна відповідь на виклики оточення. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10. С. 443–446.

19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 2-е вид. доп. і перероб. Львів: НУ «ЛП», Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «ІнтелектЗахід», 2003. 352 с.

20. Кулик А.В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 2. С. 289-296

21. Моделі управління змінами. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/modely-upravlenyya-yzmenenyyamy>.

22. Мотивація персоналу в організації: система, приклади, методи і теорії. URL: <https://flesh.com.ua/motivaciya-personalu-v-organizaci%D1%97-sistema-prikladi-metodi-i-teori%D1%97/>.

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

24. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/160>

25. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

26. Психологія управління в організації: навч. посібн., 2-ге видання, перероблене і доповнене. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/prishak_psihologiya_upravlinnya_v_organizaciyi/ar4/index_4_2_3.html

27. Розвиток інформаційного суспільства: колект. моногр.: [в 10 т.]. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2012 . Т. 5: Управління змінами в умовах інноваційного розвитку / [І. Л. Петрова; наук. ред. І. Л. Петрова], 2012. 267 с.

28. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122–132.

29. Світовий банк підтримує покращення умов ведення бізнесу в Україні. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/10/31/ukraines-business-environment-to-improve-with-world-bank-support>
30. Сунгуровський М. Перспективи кризового менеджменту в Україні. URL: https://razumkov.org.ua/upload/1434698994_file.pdf
31. Тимків О.О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3524/3453/>
32. ТОВ «Деліція». URL: <https://clarity-project.info/edr/31202174/finances>
33. У чому різниця між Scrum і Kanban. URL: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/scrum-vs-kanban/>
34. Україна отримала €1,5 млрд перехідного фінансування в рамках Ukraine Facility від ЄС. URL: <https://forbes.ua/news/ukraina-otrimala-15-mlrd-perekhidnogo-finansuvannya-v-ramkakh-ukraine-facility-vid-es-24042024-20764>
35. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди. Джефрі К. Лайкер. URL: <https://www.maxzosim.com/filosofia-toyota-14-printsipiv-roboti-zlaghodzhienoyi-komandi-dzhiefri-k-laikier/>
36. BHP. Annual report 2023. <https://www.bhp.com/investors/annual-reporting/annual-report-2023>.
37. Cameron E. Making Sense of Change Management. New York: Kogan Page, 2004. 282 p
38. Galpin T. The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign. San Francisco: Jossey-Bass, 2016. 242 p.
39. Going Lean in Health Care. URL: <https://www.ihl.org/resources/white-papers/going-lean-health-care>
40. Hiatt J.M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers. Colorado: Prosci Research, 2006. 148 p.

41. IBM Annual Report 2024. URL:
<https://www.ibm.com/investor/services/annual-report>
42. Kotter J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Harvard business review press. Boston, Massachusetts. URL:
https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=xpGX1EWL_EMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kotter+J.+P.+Leading+Change&ots=TeX2SdRxKx&sig=fZ6Xdk-6ybw4wtzNk2cG27QArgA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
43. Lean Management in Healthcare. URL:
<https://healthmanagement.org/c/healthmanagement/IssueArticle/lean-management-in-healthcare>
44. Petrobras lucra R\$ 36,6 bilhões em 2024. URL:
<https://agencia.petrobras.com.br/w/negocio/petrobras-lucra-r-36-6-bilhoes-em-2024>
45. Scrum vs Agile vs Kanban: що обрати? URL:
https://campus.epam.ua/ua/blog/577?utm_source=chatgpt.com
46. Scrum, Agile, Kanban: Схожості, відмінності та поради для вибору. URL:
https://business-broker.com.ua/blog/scrum-agile-kanban-skhozhosti-vidminnosti-ta-porady-dlia-vyboru/?utm_source=chatgpt.com
47. Steven H. Appelbaum. Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*. 2012. № 31-8. P. 775.
48. What is Agile methodology? (A beginner's guide). URL:
<https://asana.com/ru/resources/agile-methodology>; What Is Agile Project Management? An Ultimate Guide. URL: <https://project-management.com/agile-project-management/>
49. What Is Appreciative Inquiry? (Definition, Examples & Model). URL:
<https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry/>