

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОВАЛІШИН ОЛЕКСАНДР ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
« ____ » _____ 2024 р.

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Томчук О.В., професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Ковалішин О.В. Управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено підходи до визначення сутності управління змінами. Визначено інструменти, методи та моделі управління змінами на підприємстві. Виокремлено особливості побудови процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства. Досліджено основні показники діяльності ТОВ «ФОРА». Проаналізовано систему управління персоналом підприємства. Проведено оцінку ефективності процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА». Обґрунтовано пропозиції щодо розробки механізму управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА». Розроблено рекомендації щодо розвитку корпоративної культури в контексті удосконалення системи управління змінами підприємства.

Ключові слова: зміни, управління змінами, менеджмент персоналу, інструменти, методи, моделі, опір змінам, механізм управління змінами, корпоративна культура.

79 с., 13 табл., 17 рис., 61 джерело.

Kovalishyn O.V. Managing changes in HR management system of an enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organization and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the qualification (master's) work approaches to determining the essence of change management were investigated. Tools, methods and models of change management at the enterprise are defined. The peculiarities of the construction of the change management process in the personnel management system of the

enterprise are highlighted. The main indicators of the activity of LLC «FORA» were studied. The personnel management system of the enterprise was analyzed. The effectiveness of the change management process in the personnel management system of LLC «FORA» was evaluated. Proposals for the development of a change management mechanism in the personnel management system of LLC «FORA» are substantiated. Recommendations for the development of corporate culture in the context of improving the company's change management system have been developed.

Keywords: changes, change management, personnel management, tools, methods, models, resistance to changes, change management mechanism, corporate culture.

79 p., 13 tabl., 17 fig., bibliography: 61 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Підходи до визначення сутності управління змінами	9
1.2 Інструменти, методи та моделі управління змінами на підприємстві ...	13
1.3 Особливості побудови процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2 СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФОРА» ...	30
2.1 Основні показники діяльності ТОВ «ФОРА»	30
2.2 Аналіз системи управління персоналом підприємства	38
2.3 Оцінка ефективності процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА»	46
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФОРА»	53
3.1 Пропозиції щодо розробки механізму управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА»	53
3.2 Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури в контексті удосконалення системи управління змінами підприємства	60
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	73

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні, в умовах швидкого розвитку технологій і динамічних ринкових змін, підприємства мають бути готові адаптуватися до нових умов для досягнення сталого розвитку. Управління змінами стає важливим інструментом для збереження ефективності та конкурентоспроможності, адже підприємства стикаються з великою кількістю викликів і потребують структурованого підходу до змін.

Систематичне управління змінами охоплює методи та інструменти, що дозволяють впроваджувати нововведення, зберігаючи здатність підприємств успішно конкурувати. В умовах невизначеності бізнес-середовища відсутність такої системи стає особливо критичною. Тому необхідно глибше зрозуміти сутність управління змінами, його роль для сталого розвитку та інструменти, які можуть допомогти в досягненні стратегічних цілей.

Водночас, в українському бізнесі існує проблема недостатньої культури управління змінами, що часто призводить до невдач у впровадженні інновацій. Брак ефективного керівництва змінами є одним із головних факторів, що знижують результативність цих програм. Важливу роль відіграють менеджери середньої ланки, на яких покладено завдання координувати та здійснювати ініціативи зі змін, забезпечуючи ефективне впровадження нововведень на підприємствах.

Теоретико-методологічні основи управління змінами присвячено наукові праці чисельних вчених, найбільш відомі з яких: Д. Андерсон, Л. Андерсон, Т. Бауліна, Л. Божко, В. Варфаловська, Н. Горбатовська, Л. Грейнер, Т. Гринько, Б. Кляйнер, Дж. Коттер, Л. Курдай, М. Кучер, К. Левін, І. Мазур, Б. Мільнер, Ш. Робертс, П. Сенге, М. Ташман, О. Удалих, К. Фрайлінгер, І. Чернявська, В. Шапиро, М. Шеремет, Г. Широкова та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень та практичний досвід, вчені продовжують активно вивчати проблеми управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства. Усе зазначене зумовило вибір теми,

підтверджує її актуальність та визначає об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у теоретичному узагальненні та розробці пропозицій щодо удосконалення процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:
дослідити підходи до визначення сутності управління змінами;
визначити інструменти, методи та моделі управління змінами на підприємстві;

виокремити особливості побудови процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства;

дослідити основні показники діяльності ТОВ «ФОРА»;
проаналізувати систему управління персоналом підприємства;
провести оцінку ефективності процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА»;

обґрунтувати пропозиції щодо розробки механізму управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА»;

розробити рекомендації щодо розвитку корпоративної культури в контексті удосконалення системи управління змінами підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти удосконалення процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства.

Методи дослідження. Теоретично-методологічною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджують аспекти удосконалення процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства. Для вирішення поставлених завдань використовувалися загальнонаукові методи. У процесі виконання роботи було

застосовано низку методів, серед яких системний підхід, методи статистичного, економічного, порівняльного та математичного аналізу, а також методи логічного узагальнення, аналізу й синтезу, індукція, дедукція та графічний аналіз.

Інформаційною базою дослідження є офіційні періодичні та монографічні публікації, теоретичні та методологічні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-довідкові матеріали, внутрішньокорпоративні документи, річні звітності та офіційні дані з сайту ТОВ «ФОРА», результати власних досліджень.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Результати проведеного дослідження мають значення для подальшого вивчення аспектів удосконалення процесу управління змінами в системі управління персоналом підприємства та можуть стати основою для майбутніх наукових робіт у цій сфері. Запропоновані в роботі заходи будуть враховані під час розробки стратегії управління діяльністю підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження опубліковано: Ковалішин О.В. Напрями управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: праці XXIV Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених* (03 грудня 2024 р., м. Вінниця). Ред. кол. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024.

Положення, що виносяться на захист. Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства. До найбільш вагомих результатів дослідження, які визначають його наукову новизну, віднесено такі: обґрунтовано пропозиції щодо розробки механізму управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА», основними принципами якого є: раціональність (впровадження змін має наближати об'єкт управління до його цілей з

мінімальними змінами у основній діяльності), ефективність (досягнення максимального результату при оптимальному рівні витрат), збереження цілісності (уникнення негативних впливів на структуру і організацію діяльності); розроблено рекомендації щодо розвитку корпоративної культури в контексті удосконалення системи управління змінами підприємства, в рамках яких доведено, що успішна корпоративна культура сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, стимулює адаптивність, а також полегшує комунікацію під час змін, зменшуючи опір з боку персоналу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Повний обсяг роботи – 79 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Підходи до визначення сутності управління змінами

Зміни мають вирішальне значення для розвитку будь-якої організації, оскільки дозволяють їй залишатися конкурентоспроможною та відповідати очікуванням споживачів. Для цього підприємство повинно своєчасно реагувати на нові виклики та прогнозувати їх. Ще на початку XX століття економіст Йозеф Шумпетер виокремив п'ять основних типів змін, зокрема: застосування нових технологій, впровадження продукції з новими властивостями, використання нової сировини, удосконалення організації виробництва та освоєння нових ринків.

Пізніше поняття «інновація» стало описувати зміни, спрямовані на впровадження нових продуктів, методів виробництва, ринків і організаційних моделей. У середині XX століття управління змінами почало розвиватися як окремий напрям, а такі дослідники, як Курт Левін, запропонували триетапну модель змін – розморожування, зміна та заморожування. Пізніше, у 1970-х роках, з'явилися концепції змін першого і другого порядків, які відрізняли незначні корективи від радикальних змін.

Згодом дослідження в галузі управління змінами стали більш ґрунтовними, що відображає зростаючу складність і невизначеність бізнес-середовища, де зміни стали постійними та взаємопов'язаними. На думку О. Гусевої, наприкінці XX століття управління змінами стало ключовим завданням менеджменту, оскільки організаціям необхідно пристосовуватися до безперервних і часто накладених одна на одну змін [9; 18].

Управління змінами є складним процесом, який включає кілька етапів і завдань, що спрямовані на забезпечення ефективності та результативності змін. Його основна мета – допомогти організаціям успішно керувати змінами,

враховуючи різноманітні фактори, що на них впливають. Управління змінами починається з поточного стану організації і переходить до бажаного стану, охоплюючи всі аспекти змін.

Галлі поділяє управління змінами на три рівні: організація, люди та проекти. Людський аспект і роль людей, залучених до змін, підкреслюються також іншими авторами. Згідно з Коттером, зміни потребують створення нових систем, що вимагають лідерства. Деякі дослідники вважають, що лідерство та управління є взаємодоповнюючими діями, необхідними для успіху змін.

Незважаючи на десятиліття досліджень, немає єдиного загальноприйнятого визначення управління змінами, оскільки в різних джерелах терміни можуть мати різні значення. Наприклад, Янссон розглядає управління змінами як загальний термін для різних концепцій, що ускладнює визначення самого процесу.

У науковій літературі за останні два десятиліття існують різні підходи до управління змінами, і автори часто визначають його з урахуванням своїх поглядів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття управління змінами [12; 29; 41]

Автори	Визначення
Ротвелл	процес, який забезпечує реалізацію змін у діяльності підприємства, орієнтуючись на досягнення конкретних результатів і допомогу індивідам та групам у цьому процесі
Моран і Брайтман	процес постійного оновлення напрямків, структури та можливостей організації для задоволення змінних зовнішніх потреб і внутрішніх клієнтів
Бендор-Самуель	управління змінами включає реконфігурацію елементів організації, таких як структура, культура, люди та технології, щоб підвищити ефективність і результативність
Варкі	дії, які можуть бути спрямовані на окремих працівників або групи, з метою переходу від поточного стану бізнес-процесів до бажаного майбутнього стану
Ван Тім, Дессінджер і Мозлі	процес активного планування та адаптації організацій і окремих осіб до змін

Ротвелл визначає управління змінами як процес, який забезпечує реалізацію змін у діяльності підприємства, орієнтуючись на досягнення конкретних результатів і допомогу індивідам та групам у цьому процесі.

Моран і Брайтман акцентують увагу на тому, що управління змінами — це процес постійного оновлення напрямків, структури та можливостей організації для задоволення змінних зовнішніх потреб і внутрішніх клієнтів.

Бендор-Самуель додає до цього, що управління змінами включає реконфігурацію елементів організації, таких як структура, культура, люди та технології, щоб підвищити ефективність і результативність.

Варкі розглядає управління змінами як дії, які можуть бути спрямовані на окремих працівників або групи, з метою переходу від поточного стану бізнес-процесів до бажаного майбутнього стану.

Ван Тім, Дессінджер і Мозлі описують управління змінами як процес активного планування та адаптації організацій і окремих осіб до змін.

Незважаючи на різницю в підходах, більшість авторів погоджуються, що управління змінами – це циклічний процес, який можна повторювати і включає кілька етапів, через які повинна пройти управлінська команда.

Управління змінами охоплює внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію, і передбачає трансформаційні програми, ініційовані керівництвом. Незважаючи на відсутність єдиного визначення, управління змінами можна охарактеризувати як комплексний підхід до управління новими умовами діяльності підприємства через сучасні методи, моделі та технології. Для кращого розуміння цього процесу варто розглянути класифікацію основних видів управління змінами та їх ключові фактори [16; 39].

Управління змінами включає чотири основні етапи, які допомагають ефективно реалізувати зміни в організації:

1. Аналіз потреб підприємства та оцінка наслідків змін – на цьому етапі визначають, які саме зміни необхідні, з якою метою вони будуть впроваджені і як вони вплинуть на діяльність організації.

2. Розробка плану змін – цей етап включає створення стратегії впровадження змін, визначення необхідних ресурсів і технологій для їх реалізації.

3. Впровадження змін – на цьому етапі зміни реалізуються на практиці. Важливими є комунікація між усіма учасниками процесу і використання ефективних методів контролю та моніторингу змін.

4. Оцінка результатів – після впровадження змін оцінюється їх ефективність. Це дозволяє з'ясувати, чи досягнуті цілі, які наслідки змін для організації.

Щодо підходів до управління змінами, однією з основних ідей є те, що зміни повинні здійснюватися поступово, через низку дрібних змін, які з часом призводять до більш суттєвих трансформацій організації. Це підкреслює важливість адаптації організації до змінюваного зовнішнього середовища через ефективне використання власних ресурсів [32; 48].

Однак більшість змін відбуваються через швидкі, уривчасті процеси, а не через постійне накопичення дрібних змін. Оскільки зміни можуть бути різними на різних рівнях управління, менеджери повинні вибирати відповідні моделі та методології, що найкраще підходять для конкретної ситуації. Галлі наголошує на важливості ознайомлення з різними моделями змін, перш ніж розробляти план або програму управління змінами.

Таким чином, підходи до визначення сутності управління змінами відображають різні аспекти цього складного процесу, що охоплює впровадження змін в організаціях. Загалом, управління змінами можна трактувати як системний процес, що включає в себе не лише планування і реалізацію змін, але й їхню оцінку для досягнення бажаних результатів. Ключовими підходами є:

– Адаптація до змінюваного середовища – більшість визначень наголошують на тому, що зміни повинні відповідати зовнішнім умовам і потребам внутрішніх стейкхолдерів, що вимагає постійного оновлення стратегії, структури та ресурсів організації.

– Поступовість та циклічність процесу змін – деякі теоретики підкреслюють, що зміни зазвичай здійснюються через низку дрібних, поступових кроків, що в сукупності призводять до великих трансформацій. Це означає, що процес змін часто має циклічний характер і потребує постійного коригування і адаптації.

– Значення лідерства та управління людьми – для успішного впровадження змін важливими є лідерство та ефективне управління людьми. Лідери повинні допомагати організації і її працівникам адаптуватися до змін, підтримуючи мотивацію та комунікацію.

– Різні рівні управління змінами – зміни можуть бути різними на рівні організації, людей і проектів. Тому менеджери повинні вибирати відповідні методології та моделі, залежно від ситуації і рівня змін.

Загалом, підходи до управління змінами підкреслюють його багатогранність і необхідність врахування як внутрішніх потреб організації, так і зовнішніх факторів. Успішне управління змінами потребує комплексного підходу, який включає чітке планування, гнучкість у реалізації та постійну оцінку результатів для коригування стратегії і досягнення максимального ефекту.

1.2 Інструменти, методи та моделі управління змінами на підприємстві

Управління змінами є ключовим елементом успішного розвитку організації, оскільки воно ґрунтується на людському факторі: люди прагнуть покращити ситуацію та можуть передбачати перспективи зростання, зважаючи на циклічність соціально-економічного розвитку. Така управлінська діяльність спрямована на підтримку адаптації організації до нових умов, максимально використовуючи її потенціал в умовах змін у зовнішньому середовищі. Класифікація методів управління змінами представлена на рис. 1.1 [6; 15].



Рисунок 1.1 – Класифікація методів управління змінами на підприємстві

Методи управління змінами поділяються за характером їх впливу:

- Економічні методи: включають інструменти, що орієнтуються на економічні інтереси організації, такі як бюджетування, звітність, контроль за бюджетом, контролінг і оцінка економічних результатів.

- Соціально-психологічні методи: мають ключову роль в управлінні змінами. До них належать різні інтервенції, що залучають працівників до виконання завдань, спрямованих на розвиток організації, такі як командотворення, зворотний зв'язок, навчання, міжгрупові сесії, консультування, планування кар'єри та особистого розвитку.

- Адміністративні методи: включають дії, що мають організаційно-розпорядчий характер, наприклад, регламентування, обов'язкові розпорядження, узгодження, стимулювання, рекомендації та іноді примус.

- Методи самоврядування: надають можливість колективу переходити від ролі об'єкта до ролі суб'єкта управління, включаючи участь персоналу в прийнятті рішень, управлінні працею, розподілі прибутку та розвитку соціальних умов працівників.

- Наукові методи: використовуються для експериментів і творчої роботи, яка є важливою в умовах недостатньої теоретичної бази. Сюди відносяться спостереження, моделювання, експерименти, організація творчих груп та проектних команд, а також розробка і реалізація наукових програм.

Ці методи забезпечують комплексний підхід до управління змінами в організації, охоплюючи економічні, соціальні, адміністративні та наукові аспекти для досягнення стабільного розвитку.

Методи управління змінами можуть бути класифіковані за термінами, об'єктами змін і моделями підприємства [7; 19; 38].

За термінами реалізації методи управління змінами поділяються на:

- Тактичні методи – спрямовані на швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища і короткострокове поліпшення фінансових результатів, такі як аутсорсинг, санація, даунсайзинг та бенчмаркінг.

– Стратегічні методи – зосереджені на довгострокові зміни та поліпшення якості діяльності підприємства, наприклад, ліквідація, злиття, диверсифікація, модернізація та реструктуризація.

За об'єктами змін методи поділяються на кілька груп із конкретними інструментами для реалізації змін, що дозволяє ефективно впроваджувати їх з мінімальними витратами часу та ресурсів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Методи та інструменти управління змінами залежно від об'єктів змін [14; 27]

Методи і об'єкти управління змінами	Інструменти управління змінами
Методи, орієнтовані на структуру і стратегію (структура і система управління, стратегія і місія)	Проведення оцінки зовнішнього оточення для визначення можливого його впливу на організаційну поведінку Проведення оцінки реакції організації на вимоги зовнішнього оточення Формулювання місії організації Розробка реалістичного сценарію щодо майбутніх вимог зовнішнього оточення
Методи, орієнтовані на людей і культуру (персонал і навички, культура, цінності та стиль, лідер змін, система винагороди)	Обговорення результатів організаційного діагнозу Формування команди Консультації з питань процесу Підвищення якості життя на роботі Система роботи «високі зобов'язання - високі досягнення»
Методи, орієнтовані на завдання і технології (процеси, технології)	Проектування роботи Соціотехнічні системи Гурток якості Реінжиніринг бізнес-процесів Загальне управління якістю

За моделями підприємства методи управління змінами поділяються на:

– «Жорсткі» методи – більше підходять для «механістичних» моделей організацій і включають управління якістю, організаційне проектування, впровадження концепцій бережливого виробництва, автоматизацію та інформатизацію.

– «М'які» методи – орієнтовані на «гуманістичні» моделі і зосереджуються на формуванні навичок персоналу, організаційної культури,

управлінських стилів, мотивації, лідерства, командного розвитку і кар'єрного планування.

Цей комплексний підхід дозволяє підприємствам вибирати методи змін залежно від своєї структури, цілей і специфіки, забезпечуючи ефективне управління та адаптацію в умовах змін.

Методи управління змінами, які сприяють формуванню організацій, що самонавчаються, поділяються на дві основні групи:

Методи розвитку організаційної культури: сюди входить поведінка керівника, заяви керівництва, ставлення до персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, система стимулювання праці, критерії відбору до організації, організаційні традиції та корпоративна символіка. Ці методи допомагають формувати культуру, в якій працівники підтримують зміни та сприяють розвитку організації [24; 49].

Методи організаційного навчання: включають методи «петлі навчання» та «подвійної петлі», формування ключових компетенцій, а також концепції, що стимулюють колективне навчання і вдосконалення (наприклад, груповий коучинг, фасилітація, штучний інтелект, індивідуальний коучинг і менторинг). Ці методи сприяють постійному розвитку та адаптації організації до змін.

Отже, для ефективного управління змінами потрібна комбінація різних методів. З одного боку, класичні методи управління змінами забезпечують швидкий, формалізований результат і чіткий алгоритм дій. З іншого боку, методи розвитку організаційної культури та організаційного навчання дають більш глибокий ефект, дозволяючи організації поступово пристосовуватися до змін і знижуючи ризик повернення до попереднього стану.

Крім стандартних підходів до управління змінами, на підприємствах можуть застосовуватися різні моделі для більш ефективного процесу:

1. Модель змін Курта Левіна. Складається з трьох етапів: «розморожування», «рух» і «заморожування». На етапі «розморожування» організація усвідомлює потребу в змінах, аналізує рушійні сили та бажаний

результат. У фазі «руху» відбувається реалізація змін, а на етапі «заморожування» - закріплення та стабілізація нововведень.

2. Модель «Силове поле». Орієнтована на аналіз сил, які впливають на зміни. Вона розділяє їх на дві категорії: рушійні сили, що сприяють змінам, і стримувальні сили, які гальмують їх. Ці сили можуть діяти як всередині підприємства (наприклад, людська поведінка), так і поза ним (зміни у зовнішньому середовищі) [34; 42].

3. Модель ADKAR. Підходить для високотехнологічних підприємств і базується на проходженні п'яти етапів:

- Усвідомлення необхідності змін.
- Бажання підтримувати зміни.
- Розуміння того, як саме треба змінюватися.
- Здатність до впровадження змін.
- Забезпечення підтримки для стабілізації змін.

4. Модель EASIER. Використовується для стратегічного аналізу в умовах будь-якої складності. Вона включає шість елементів:

EAS – орієнтовані на поведінку (створення бачення, активація, підтримка).

IER – спрямовані на системні та процесуальні аспекти (впровадження, забезпечення, визнання).

5. Модель Кюблера-Росса, на відміну від інших моделей управління змінами, зосереджена на емоційному стані працівників та допомагає менеджерам краще зрозуміти, як їхні співробітники реагують на зміни. Вона описує етапи, через які проходять працівники під час впровадження змін:

- Потрясіння – Працівники спочатку не готові сприймати зміни, що призводить до їхнього опору.
- Заперечення – З новиною про неминучість змін приходить заперечення, яке може перерости в гнів.

– Розчарування – Працівники шукають способи адаптуватися до ситуації. Менеджери повинні використовувати переговори, щоб уникнути кризових ситуацій.

– Депресія – Співробітники усвідомлюють, що зміни неминучі, та втрачають віру, що може призвести до пасивності й зниження мотивації.

– Експеримент – Працівники починають сприймати зміни як реальність, адаптуючись до нових умов.

– Рішення – Усвідомивши, що зміни є неминучими, працівники приймають ситуацію і починають діяти відповідно.

– Об'єднання – Співробітники активно співпрацюють для успішного та швидкого впровадження змін.

6. Модель McKinsey 7-S є корисним інструментом для аналізу внутрішньої злагодженості організації. Вона особливо ефективна в тих випадках, коли менеджери усвідомлюють необхідність змін у стратегії або поведінці, але не мають чіткого розуміння, як саме реалізувати ці зміни. Модель складається з семи взаємопов'язаних елементів:

– Стратегія - план для забезпечення конкурентоспроможності організації.

– Структура - організаційна структура і координація звітності.

– Система управління - поточні процедури і практики для досягнення результатів.

– Система цінностей - основні цінності та корпоративна культура.

– Стиль взаємовідносин - поведінка менеджерів в організації.

– Співробітники - демографічні, освітні та професійні характеристики персоналу.

– Сума навичок - компетенції і вміння працівників.

Ці елементи діляться на «жорсткі» (стратегія, структура, система управління) та «м'які» (цінності, стиль взаємовідносин, співробітники, навички). Модель допомагає виявити проблеми та визначити шляхи їх вирішення через аналіз ситуації і оцінку готовності до змін [15; 38].

Використання McKinsey 7-S у процесі управління змінами дозволяє покращити внутрішні процеси, оптимізувати структуру організації, а також правильно реалізувати стратегію розвитку, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і підвищення продуктивності.

7. Джон Коттер, професор Гарвардського університету, запропонував модель управління змінами з восьми етапів, яка допомагає підприємствам досягти ефективних перетворень [7; 34]:

- Створення відчуття невідкладності. Коттер рекомендує починати зміни з усвідомлення необхідності термінових дій, надаючи організації інформацію про ринкові загрози, можливості та слабкі сторони.
- Формування керівної коаліції. Потрібно створити групу впливових осіб, які будуть відповідати за зміни. Це мають бути люди з високим рівнем довіри й влади в організації.
- Розробка бачення та стратегії. Керівна коаліція визначає бачення майбутніх змін і створює стратегію для його реалізації, яка допомагає організувати зусилля на досягнення бажаного результату.
- Донесення бачення. Важливо, щоб усі працівники розуміли та приймали бачення змін. Команда з впровадження змін повинна активно комунікувати, щоб забезпечити правильне розуміння нових принципів.
- Уповноваження дій. Важливо знизити перешкоди на шляху до змін та мотивувати людей, які готові приймати ризики й діяти відповідно до нових умов.
- Відзначення невеликих успіхів. Важливо визнавати і підтримувати маленькі перемоги, які допомагають персоналу повірити у великий успіх і сприйняти зміни позитивно.
- Закріплення успіхів та націленість на нові зміни. Використовуючи зростаючу довіру персоналу, організація повинна продовжувати вдосконалювати свої структури, системи та політики, щоб краще відповідати змінам.

– Відстеження нових підходів. Підтримка та розвиток нових підходів допомагає закріпити зміни на глибокому рівні. Важливо, щоб керівництво також розвивалося у напрямку, що сприяє зміцненню змін, що допоможе зберегти нові досягнення.

Порівняння моделей управління змінами здійснено в табл. 1.3 [7; 15; 42].

Таблиця 1.3 – Порівняння моделей управління змінами

Ключові характеристики	Модель Левіна	Модель McKinsey 7-S	Модель ADKAR	Модель Кюблера-Росса
Підхід	системний	системний	процесний	людино-орієнтований
Зміст	модель силового поля	стабілізації певної поведінки	спрощена реалізація змін	зорієнтована на персонал
Особливості застосування	для запланованих і частково сценарних змін		для незапланованих, запланованих і сценарних змін	для незапланованих, запланованих та частково сценарних змін
Структура моделі	логічно вибудована (поетапна) структура			
Людський потенціал	здебільшого не враховуються особливості людського фактору	вплив на працівників через освіту, навчання, набуття навиків	вплив на працівників з метою їх зміни	емоційна взаємодія
Команда	побудованій «згори донизу», не враховано важливості зворотного зв'язку	спільне прийняття рішень та альтернатив	робота по зменшенню опору змінам	об'єднання після тривалої роботи
Механізм	одновекторність	альтернативність	відсутність глибокої системності	циклічність

Дослідження показало, що не існує єдиного ідеального підходу до управління змінами. Вибір методів та моделей залежить від конкретних умов розвитку організації. Найкращим підходом може бути інтеграція кількох моделей управління змінами. Проте для повнішого розуміння потрібен

детальніший аналіз практики використання різних моделей у різних організаціях. Це дозволить отримати реалістичну картину щодо ефективності впровадження змін, враховуючи стиль управління, ресурси та рівень опору змін.

Таким чином, інструменти, методи та моделі управління змінами на підприємстві є ключовими елементами успішної адаптації до постійно змінюваного зовнішнього середовища. Усі вони мають свої специфічні підходи, але їхня ефективність залежить від правильного вибору й адаптації до конкретних умов і потреб організації.

Методи управління змінами варіюються за терміном та глибиною впливу. Тактичні методи орієнтовані на швидке досягнення результатів, що дозволяє швидко адаптуватися до зовнішніх умов. Стратегічні методи, навпаки, працюють у довгостроковій перспективі, змінюючи структуру та якісні характеристики організації.

Інструменти управління змінами виконують роль операційних засобів, які конкретизують процес змін. Це може включати як оцінку зовнішнього середовища, формування команди, так і впровадження нових технологій. Інструменти допомагають реалізувати обраний метод на практиці та підвищують ефективність змін.

Моделі управління змінами є структурованими підходами до змін, що описують послідовність кроків для досягнення успіху. Вибір моделі (наприклад, модель Курта Левіна, ADKAR чи модель Коттера) залежить від специфіки змін і культури підприємства. Зазвичай найбільшу результативність забезпечує інтеграція кількох моделей, що дозволяє враховувати різні аспекти змін.

Отже, для ефективного управління змінами важливо комбінувати різні інструменти, методи та моделі, враховуючи унікальні умови та виклики організації. Це дозволяє не лише забезпечити успішне впровадження змін, але й створити стійкість до майбутніх змін, знижуючи ризики повернення до попереднього стану.

1.3 Особливості побудови процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства

В умовах відкритої системи підприємства необхідно враховувати всі фактори, які впливають на процеси управління і визначають їх ефективність як ззовні, так і всередині компанії. Зміни на підприємстві стали необхідною умовою для підтримки конкурентоспроможності і забезпечення збалансованого розвитку всіх функціональних підсистем управління, зокрема через стратегічне управління та максимізацію ефективності різних видів діяльності.

Метою управління змінами є ефективне впровадження змін і забезпечення постійної орієнтації системи менеджменту на адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Такий підхід вимагає спеціального аналізу середовища, а також інтегрованого планування, мотивації, реалізації та контролю всіх функцій менеджменту. Головне завдання управління змінами – це забезпечити готовність організації до змін та уникати несподіваних стратегічних проблем.

Дослідження показали, що перед тим, як приймати рішення про впровадження змін на підприємстві, необхідно провести комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства з різних аспектів його розвитку. Цей аналіз став основою для створення методичного підходу до обґрунтування необхідності впровадження змін на підприємстві (рис. 1.2) [1; 13; 26].

Процес управління змінами поділяється на кілька етапів, кожен з яких має свою мету і завдання:

1. Аналіз відповідності управлінської системи підприємства сучасним вимогам – на цьому етапі оцінюється, наскільки система менеджменту відповідає актуальним умовам, враховуючи внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на її ефективність. На першому етапі проводиться діагностика діяльності підприємства для визначення його відповідності сучасним умовам господарювання. Важливо врахувати сильні та слабкі сторони, оцінити

можливості та загрози, а також етап життєвого циклу підприємства, щоб коригувати стратегічні цілі. У цьому етапі також використовуються принципи синергетики, що дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

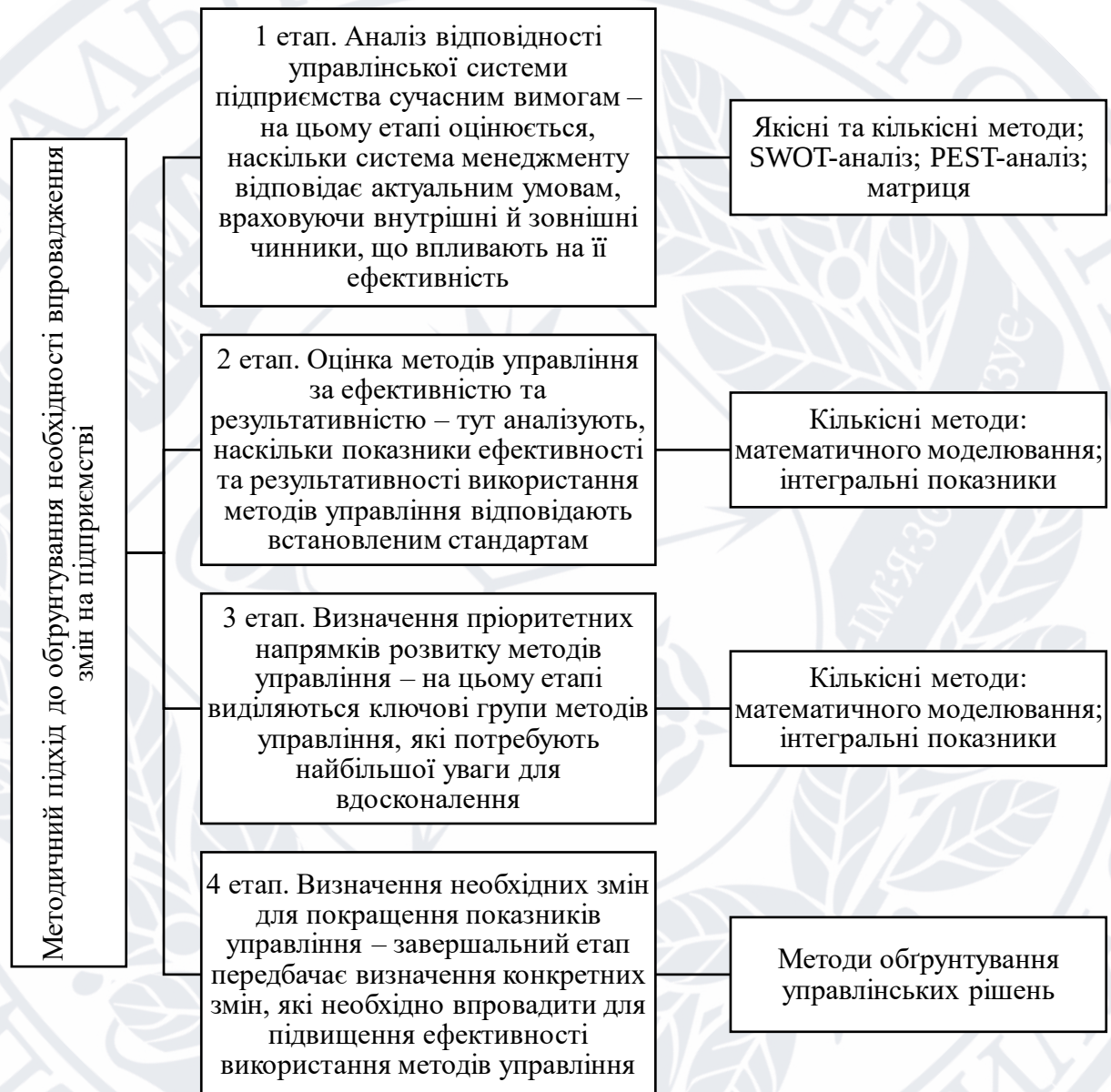


Рисунок 1.2 – Методичний підхід до обґрунтування необхідності впровадження змін на підприємстві

2. Оцінка методів управління за ефективністю та результативністю – тут аналізують, наскільки показники ефективності та результативності використання методів управління відповідають встановленим стандартам.

Другий етап полягає у порівнянні ефективності методів управління з еталонними показниками. Використовуються системний і ситуаційний підходи, щоб розробити економіко-математичну модель ефективності управлінських методів, що дозволяє враховувати всі рівні управління в організації.

3. Визначення пріоритетних напрямків розвитку методів управління – на цьому етапі виділяються ключові групи методів управління, які потребують найбільшої уваги для вдосконалення. Третій етап передбачає оцінку та пріоритизацію методів управління, визначаючи, які з них мають найбільший вплив на ефективність підприємства. Визначається, які системи потребують найбільших змін і удосконалень.

4. Визначення необхідних змін для покращення показників управління – завершальний етап передбачає визначення конкретних змін, які необхідно впровадити для підвищення ефективності використання методів управління. На четвертому етапі потрібно визначити, які напрями діяльності потребують змін, і підпорядкувати ці зміни новим стратегічним цілям підприємства. Оцінка необхідних змін здійснюється на основі результатів попередніх етапів.

Розширення теоретичних положень вимагає інтеграції з системою соціально-економічних методів управління та функціями менеджменту, що допоможе організації приймати раціональні управлінські рішення для ефективного розвитку (табл. 1.4) [2; 23; 37].

Загалом, цей методичний підхід дозволяє керівництву підприємства оцінити ситуацію та прийняти обґрунтовані рішення щодо змін.

Об'єктом управління змінами є підприємство, яке розглядається як складна, відкрита система з кількома рівноправними елементами. Кожен з цих елементів може виступати джерелом змін. Предмет управління змінами включає внутрішні корпоративні відносини та зовнішні зв'язки, що виникають у процесі змін.

Таблиця 1.4 – Інтеграція сукупності змін у напрямках діяльності підприємства із системою соціально-економічних методів управління та функціями менеджменту

Напрями діяльності підприємства	Елементи змін	Методи управління підприємством та персоналом	Функції менеджменту
Цілі підприємства	Зміна місії, завдання, мети Коригування у часі з урахуванням зміни середовища	Адміністративні	Планування, прогнозування, регулювання, контроль
Технологія виробництва	Зміна масштабу виробництва Використання технологічних новацій у виробництві Зміни у наявних ресурсах підприємства	Адміністративні Економічні Соціально-психологічні	Організація
Бізнес-процеси	Зміна підпорядкованості виробництва Оптимізація бізнес-процесів підприємства Залучення інформаційних технологій Зміна стандартизації процесів	Адміністративні Економічні	Організація
Персонал	Зміна соціально-культурного середовища Зміна у функціональному розподілі праці	Адміністративні Економічні Соціально-психологічні	Планування, організація, мотивація
Культура керівництва	Зміна у прийнятті управлінських рішень Зміна напрямку руху інформації	Адміністративні Соціально-психологічні	Організація, мотивація
Організаційна структура	Зміна характеру: лінійний, функціональний, лінійно-функціональний, дивізійний, матричний Зміна зв'язків: горизонтальний або вертикальний	Адміністративні Соціально-психологічні	Планування, організація, мотивація
Фінансово-економічна сфера	Зміна структури залучених коштів Поліпшення результатів діяльності Зміна характеру та рівня ділової активності	Адміністративні Економічні Соціально-психологічні	Планування, прогнозування, організація, контроль
Правові відносини	Зміна організаційно-правової форми Зміна власників корпоративних прав підприємства	Адміністративні	Планування, організація

Суб'єктами управління змінами є внутрішні стейкхолдери підприємства, які формують «внутрішню коаліцію впливу». До стейкхолдерів відносяться групи або окремі особи, які мають інтерес до діяльності підприємства та певну владу або можливість впливати на його роботу. За класифікацією Дж. Ньюбоулда і Дж. Луффмана, стейкхолдерів можна поділити на:

- Групи, що фінансують підприємство (власники, акціонери).
- Менеджерів, які керують підприємством.
- Працівників, які працюють на підприємстві та мають інтерес до досягнення його цілей.
- Економічних партнерів, таких як благодійники та споживачі.

Важливо, щоб внутрішні стейкхолдери мали владу, були обізнані у змінах та інструментах їх реалізації, а також мали механізми впливу на управлінські процеси. Крім того, існують контактні аудиторії, які мають інтерес до діяльності підприємства та можуть ініціювати зміни.

Дослідження управління змінами передбачає вивчення конфігурації зв'язків між елементами системи, такими як суб'єкти управління, контактні аудиторії та носії змін. Це управління ґрунтується на таких принципах, як систематичність, гнучкість, плановість, ефективність, а також синергія змін.

Взаємодія між суб'єктами та об'єктами управління змінами вимагає дотримання певних принципів [4; 20; 45]:

1. Систематичність – управління змінами має бути постійним процесом, а не разовою реакцією на події. Це означає регулярність і контрольованість усіх змін на підприємстві.
2. Унікальність – кожна ситуація потребує індивідуального підходу та плану дій, оскільки зміни різняться за масштабом, часом і місцем.
3. Гнучкість – управління змінами повинно легко пристосовуватися до умов і чинників середовища з мінімальними витратами ресурсів.
4. Паралельність – дозволяє одночасно впроваджувати кілька змін у різних сферах діяльності.

5. Наступність і послідовність – зміни в одній сфері можуть викликати «ланцюгову реакцію» змін в інших сферах.

6. Синергія змін – потрібно враховувати природні тенденції змін підприємства, підтримуючи їх, а не нав'язувати нові шляхи.

7. Ефективність – досягнення результатів, які перевищують витрати на їхнє впровадження.

8. Керованість – всі зміни повинні підпадати під управлінський контроль.

9. Досяжність – зміни мають бути досяжними для всіх учасників, інакше є ризик втрати мотивації в команді.

Впровадження такої конфігурації управління змінами допоможе забезпечити контроль за реалізацією змін у всіх ключових областях підприємства.

Таким чином, процес управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства має враховувати декілька важливих особливостей [31; 47]:

- Систематичний і постійний підхід – управління змінами не повинно бути одноразовим заходом, а має стати регулярною частиною діяльності менеджменту персоналу. Це дозволяє адаптуватися до змінних умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

- Індивідуальний підхід до кожної зміни – оскільки кожна ситуація є унікальною, управління змінами вимагає спеціально розроблених стратегій та планів, що відповідають конкретним умовам і завданням.

- Гнучкість у підходах – управління змінами вимагає здатності швидко реагувати на нові виклики та адаптувати стратегії, мінімізуючи витрати ресурсів. Це особливо актуально для менеджменту персоналу, де зміни можуть мати вплив на продуктивність і моральний дух працівників.

- Паралельна реалізація змін – ефективне управління змінами передбачає можливість реалізації кількох ініціатив одночасно в різних напрямках роботи з персоналом, таких як мотивація, навчання, адаптація тощо.

– Наступність змін – зміни в системі управління персоналом мають бути пов’язані з іншими сферами діяльності підприємства, оскільки вони можуть викликати потребу в корегуванні й інших процесів, створюючи ефект ланцюгової реакції.

– Фокус на ефективність і керованість – управління змінами має сприяти досягненню результатів, які переважають витрати, при цьому зберігаючи контрольованість процесів у всіх етапах.

– Сприйняття змін учасниками процесу – зміни повинні бути досяжними і зрозумілими для всіх залучених працівників, оскільки недосяжність або незрозумілість цілей може демотивувати персонал.

Загалом, управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства вимагає інтеграції стратегічних підходів, гнучкості, залучення всіх зацікавлених сторін, а також забезпечення зрозумілості й реалістичності змін для працівників. Це сприяє ефективній реалізації змін, підтримує конкурентоспроможність та адаптивність підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФОРА»

2.1 Основні показники діяльності ТОВ «ФОРА»

ТОВ «ФОРА» – це українська компанія, створена в 2002 році, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (табл. 2.1). Ці магазини орієнтовані на швидкі, щоденні покупки. Станом на кінець 2023 року мережа «ФОРА» налічує 339 магазинів у 109 містах України, включаючи один преміальний маркет Favore та 23 магазини формату FOODPod.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «ФОРА» [52; 59]

Ознаки	Характеристика
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ФОРА»
Скорочена назва	ТОВ «ФОРА»
ЄДРПОУ	32294897
Юридична адреса	Україна, 08132, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, місто Вишневе, вулиця Промислова, будинок 5
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основна сфера діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Засновники	Приватне акціонерне товариство «Фора Рітейл», 33870671, Україна, Україна, 08132, Київська обл., Києво-Святошинський р-н, місто Вишневе, вулиця Промислова, будинок 5, розмір внеску до статутного фонду - 13950,00 грн. Публічне акціонерне товариство "Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Бенефіт», 36240497, Україна, Україна, 02090, місто Київ, вулиця Бутлерова, будинок 1, кімната 611, розмір внеску до статутного фонду - 450001550,00 грн. Бенефіціарний власник Костельман Володимир Михайлович ІНД.2661501718, розмір внеску до статутного фонду - 0,00 грн.
Обсяг статутного капіталу (грн.)	450015500,00

Як частина критичної інфраструктури країни, компанія продовжує працювати попри складні обставини, спричинені війною. Для пом'якшення її впливу, керівництво впровадило ряд заходів: оптимізувало графіки роботи магазинів, скоротило витрати, переглянуло асортимент товарів, провело переговори з постачальниками, адаптувало логістичні ланцюги, розробило нові операційні інструкції для персоналу та реорганізувало основні бізнес-процеси. Це допомогло підтримати стабільну діяльність компанії в умовах кризи.

У табл. 2.2 представлено ключові економічні показники фінансової діяльності ТОВ «ФОРА» за період 2019-2023 років. Протягом цього часу компанія демонструє зростання майже за всіма основними показниками, хоч і з певними коливаннями.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники фінансової діяльності ТОВ «ФОРА» за 2019-2023 рр., тис. грн. [53; 54; 55; 56; 59]

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14 253 205	16 375 890	18 920 074	19 593 543	29 493 148
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11 368 106	12 583 863	14 267 100	14 308 731	22 038 194
Валовий прибуток	2 885 099	3 792 027	4 652 974	5 284 812	7 454 954
Фінансовий результат від операційної діяльності	91 114	202 582	205 272	558 841	519 245
Чистий фінансовий результат	-39 023	46 159	17 734	9 767	14 142
Необоротні активи	1 448 675	1 807 933	2 953 768	3 397 621	4 624 761
Оборотні активи	2 763 561	2 872 326	3 142 595	4 421 952	5 298 439
Фонд оплати праці	1 189 279	1 486 970	1 750 838	1 433 528	2 080 348

Чистий дохід (виручка) значно зріс за цей період, збільшившись із 14,3 млрд грн у 2019 році до 29,5 млрд грн у 2023 році, що свідчить про зростаючу реалізацію продукції.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «ФОРА» також збільшилась, відображаючи загальне зростання витрат на товари й послуги, а саме з 11,4 млрд грн у 2019 році до 22 млрд грн у 2023 році.

Валовий прибуток послідовно зростає – з 2,9 млрд грн у 2019 році до 7,5 млрд грн у 2023 році, що відображає збільшення загального прибутку до вирахування операційних витрат.

Фінансовий результат від операційної діяльності демонструє зростання до 2022 року (до 558 млн грн), проте в 2023 році цей показник дещо знизився до 519 млн грн.

Чистий фінансовий результат нестабільний, але з позитивними значеннями в усі роки, за винятком 2019 року. У 2023 році чистий прибуток склав 14,1 млн грн.

Необоротні активи ТОВ «ФОРА» зросли втричі за п'ять років, досягнувши 4,6 млрд грн у 2023 році, що свідчить про значні інвестиції в довгострокові ресурси компанії.

Оборотні активи теж зросли, особливо в останні два роки, досягнувши 5,3 млрд грн у 2023 році [53; 54; 55; 56; 59].

Фонд оплати праці ТОВ «ФОРА» зазнав коливань – після зниження у 2022 році (до 1,4 млрд грн), він значно зріс у 2023 році до 2,08 млрд грн.

Загалом, ці показники відображають стабільне зростання та активний розвиток ТОВ «ФОРА» навіть в умовах нестабільності.

На рис. 2.1 зображено динаміку активів ТОВ «ФОРА» за 2019-2023 роки. Необоротні активи зросли з 1 448 675 тис. грн у 2019 році до 4 624 761 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення інвестицій компанії в довгострокові активи. Оборотні активи також збільшилися з 2 763 561 тис. грн у 2019 році до 5 298 439 тис. грн у 2023 році, що вказує на зростання обсягу ресурсів, які можна швидко конвертувати в грошові кошти.

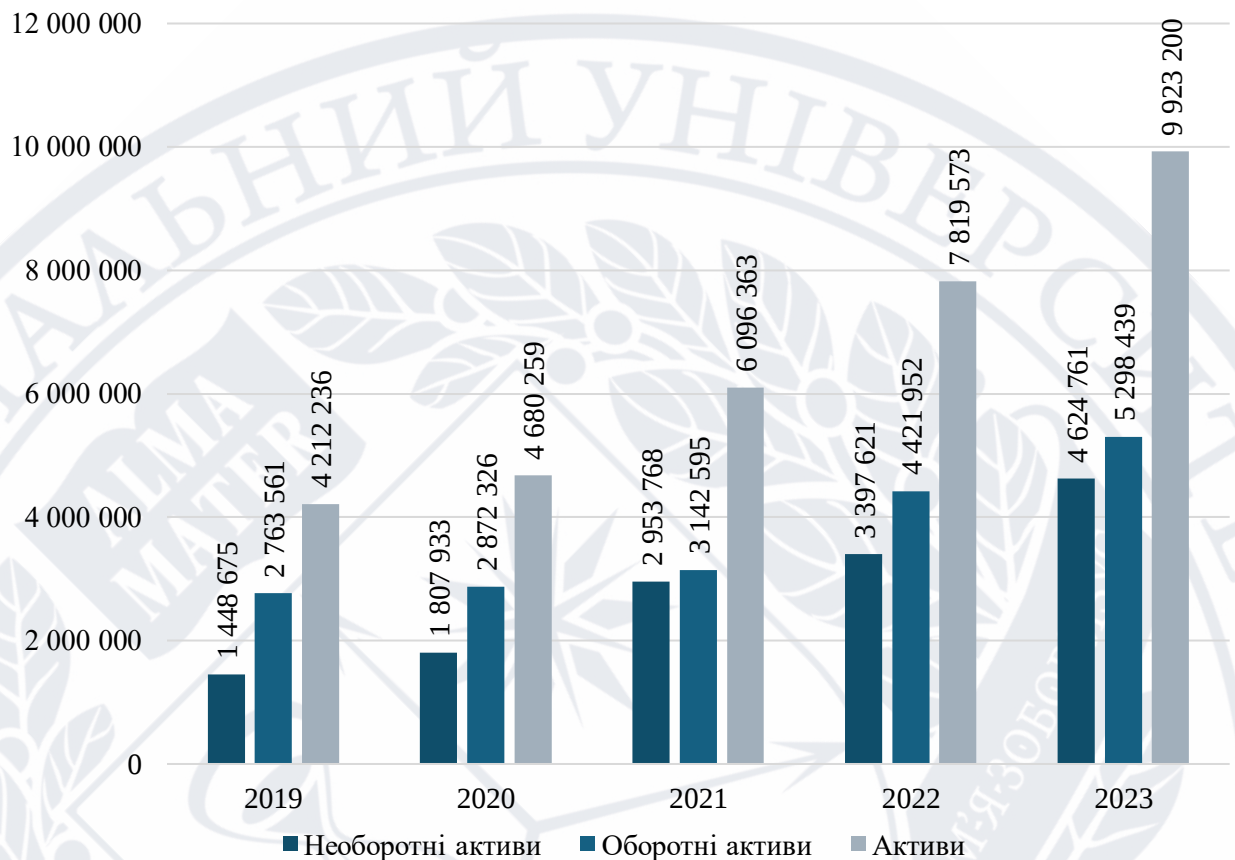


Рисунок 2.1 – Динаміка активів ТОВ «ФОРА» за 2019-2023 рр., тис. грн.
[53; 54; 55; 56; 59]

Загальні активи компанії демонструють стабільне зростання за цей період, досягнувши 9 923 200 тис. грн у 2023 році. Рис. 2.1 показує поступове збільшення як необоротних, так і оборотних активів, що свідчить про зростання фінансових ресурсів та інвестиційної активності ТОВ «ФОРА» за останні п'ять років.

Рис. 2.2 демонструє динаміку джерел фінансування ТОВ «ФОРА» за 2019-2023 роки в тисячах гривень. Власний капітал залишався нестабільним протягом всього періоду, що свідчить про певні проблеми у власних інвестиціях компанії. Довгострокові зобов'язання демонструють стабільний рівень у 2019 та 2020 роках (444 281 тис. грн), з подальшим поступовим

зростанням до 1 925 609 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення довгострокових позик чи зобов'язань.

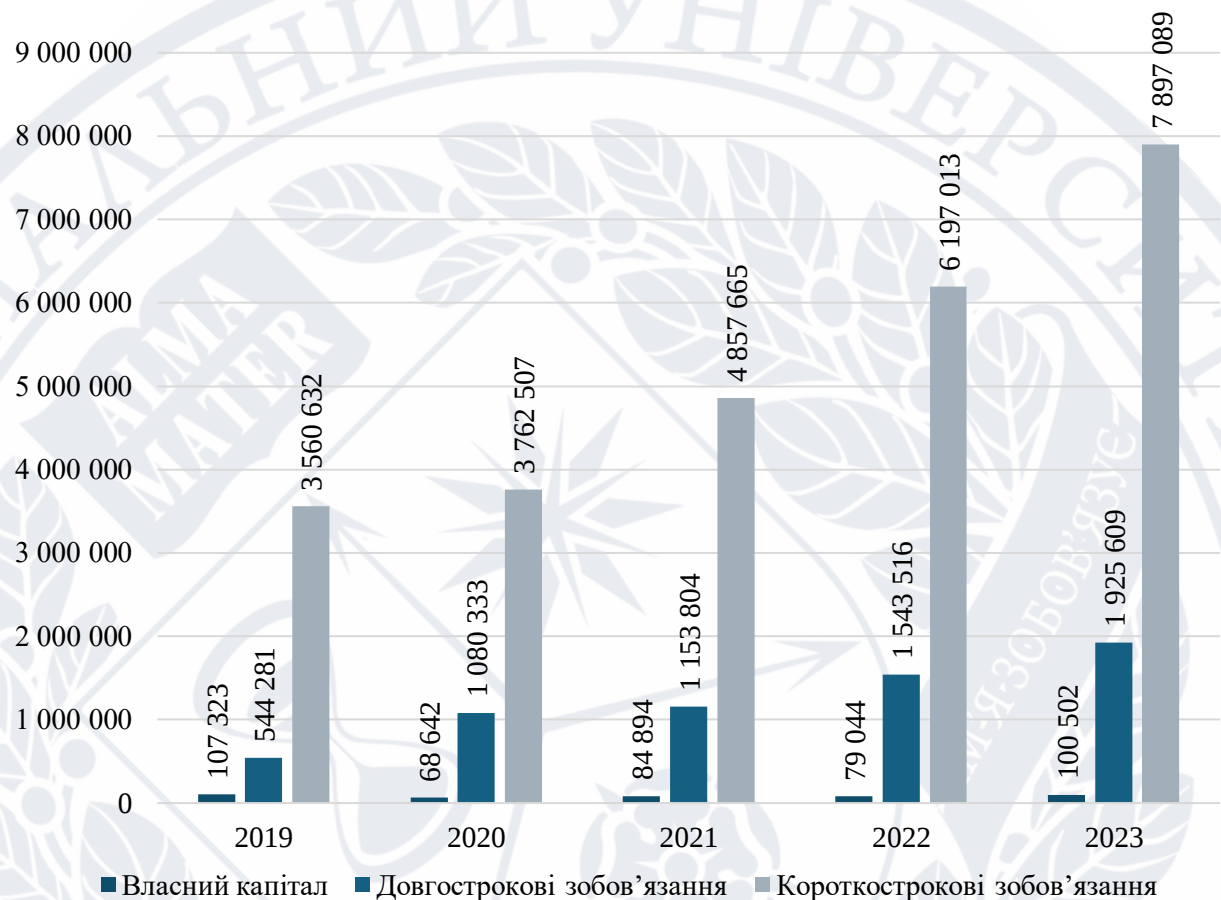


Рисунок 2.2 – Динаміка джерел фінансування ТОВ «ФОРА» за 2019-2023 рр., тис. грн. [53; 54; 55; 56; 59]

Короткострокові зобов'язання значно зросли за період, починаючи з 3 560 632 тис. грн у 2019 році і досягнувши 7 897 089 тис. грн у 2023 році. Це може вказувати на збільшення короткострокових кредитів чи поточних зобов'язань.

Загалом, рис. 2.2 показує, що в структурі фінансування ТОВ «ФОРА» основну роль відіграють короткострокові зобов'язання, які за п'ять років значно зросли, тоді як власний капітал залишився стабільним, а довгострокові зобов'язання поступово збільшувались.

На рис. 2.3 продемонстровано динаміку фінансових результатів ТОВ «ФОРА» за 2019-2023 роки в тисячах гривень.

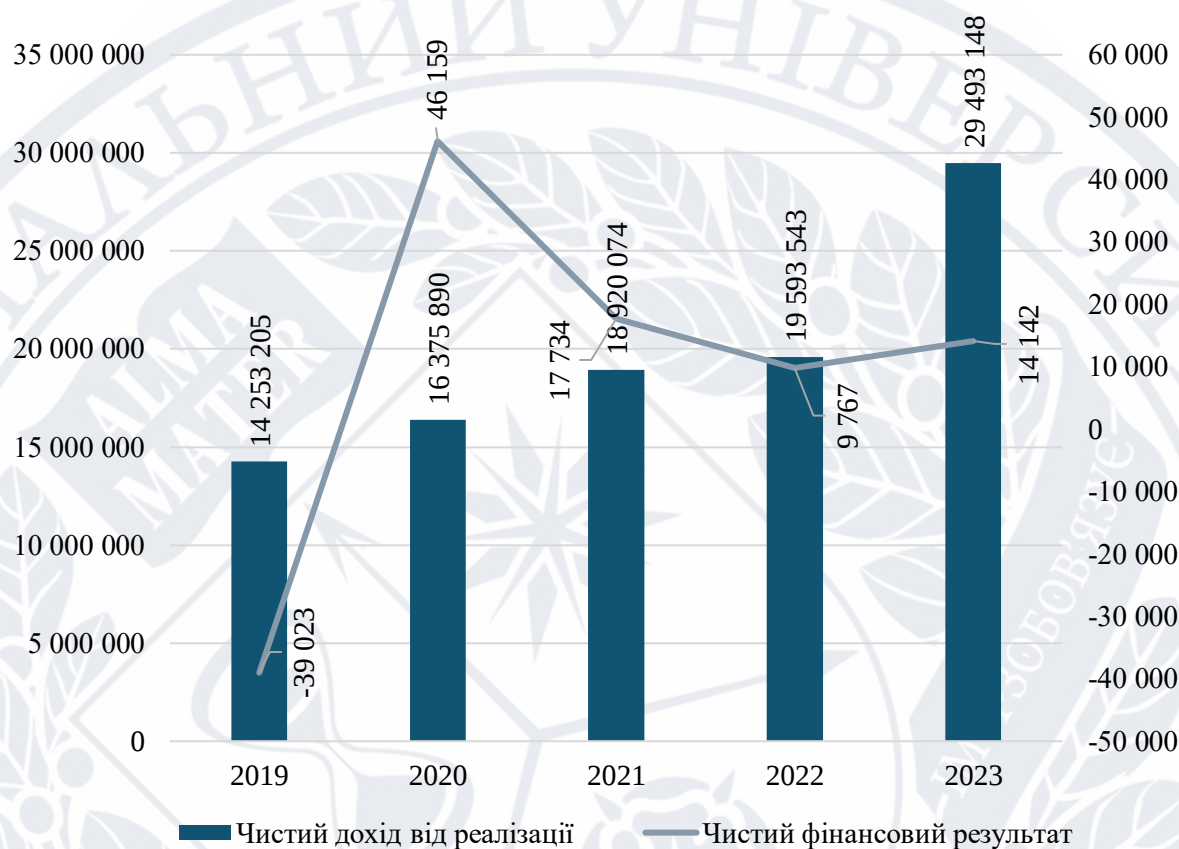


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ФОРА» за 2019-2023 рр., тис. грн. [53; 54; 55; 56; 59]

Чистий дохід від реалізації показує стабільне зростання протягом періоду, від 14 253 205 тис. грн у 2019 році до 29 493 148 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції або послуг ТОВ «ФОРА».

Чистий фінансовий результат зазнав коливань протягом зазначеного періоду. У 2020 році він досяг свого піку (46 159 тис. грн), а потім знизився до 17 734 тис. грн у 2021 році та до 9 767 тис. грн у 2022 році. У 2023 році фінансовий результат трохи зріс до 14 142 тис. грн, але не досяг рівня 2020 року.

Загалом, рис. 2.3 ілюструє, що хоча ТОВ «ФОРА» стабільно збільшує дохід від реалізації, чистий фінансовий результат не є стабільним і має коливання, що може вказувати на змінну рентабельність або різні зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на прибутковість компанії.

У 2023 році поточна кредиторська заборгованість ТОВ «ФОРА» складалася з наступних компонентів (рис. 2.4):

Заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями – 1 142 777 грн. Ця сума вказує на обсяг зобов'язань, що виникли з довгострокових кредитів або інших довгострокових зобов'язань, які мають бути погашені найближчим часом.

Заборгованість за товари, роботи, послуги – 5 033 856 грн. Це найбільший компонент поточної кредиторської заборгованості, що показує обсяг коштів, які ТОВ «ФОРА» ще не виплатила своїм постачальникам за придбані товари, виконані роботи або надані послуги.

Заборгованість за розрахунками з бюджетом – 120 946 грн. Ця сума вказує на обсяг зобов'язань перед державним бюджетом, який може включати податки та інші обов'язкові платежі.

Заборгованість за розрахунками зі страхування – 17 055 грн. Це обсяг коштів, які компанія повинна виплатити за страхові внески.

Заборгованість за розрахунками з оплати праці – 63 768 грн. Цей показник відображає заборгованість компанії перед працівниками за невикрачену заробітну плату.

Заборгованість за одержаними авансами – 51 149 грн. Це сума коштів, отриманих від клієнтів у вигляді авансів, за які товари чи послуги ще не були надані.

Загалом поточна кредиторська заборгованість ТОВ «ФОРА» у 2023 році свідчить про значні фінансові зобов'язання перед постачальниками, працівниками, державою та іншими контрагентами [53; 54; 55; 56; 59].



Рисунок 2.4 – Поточна кредиторська заборгованість ТОВ «ФОРА» у 2023 р., тис. грн. [53; 54; 55; 56; 59]

Таким чином, на основі аналізу економічних показників фінансової діяльності ТОВ «ФОРА» за 2019-2023 роки можна зробити такі висновки:

чистий дохід компанії стабільно зростає протягом аналізованого періоду, збільшившись з 14,25 млрд грн у 2019 році до 29,49 млрд грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення обсягів продажів і розширення діяльності ТОВ «ФОРА»;

собівартість реалізованої продукції також зростала разом із доходом, що вказує на підвищення витрат на закупівлю товарів та інших витрат, пов'язаних з операційною діяльністю. Однак, валовий прибуток також зростає, що говорить про позитивну динаміку прибутковості;

фінансовий результат від операційної діяльності зріс з 91,1 млн грн у 2019 році до 519,2 млн грн у 2023 році, що свідчить про ефективність управління витратами та здатність генерувати стабільний прибуток від основної діяльності, незважаючи на зростання витрат;

хоча чистий фінансовий результат ТОВ «ФОРА» коливався і залишався на низькому рівні порівняно з чистим доходом, він мав тенденцію до покращення у 2023 році. Це може вказувати на додаткові витрати або вплив зовнішніх факторів (наприклад, війни), які зменшували чистий прибуток;

необоротні і оборотні активи компанії зростали протягом цього періоду, що свідчить про розширення матеріально-технічної бази та збільшення оборотних коштів. Це може свідчити про інвестиції в розвиток та підтримку стабільної діяльності;

значне зростання фонду оплати праці, особливо у 2023 році, може свідчити про індексацію заробітних плат або залучення додаткового персоналу для забезпечення стабільності бізнесу в складних умовах.

Отже, ТОВ «ФОРА» демонструє стабільне зростання доходів і розширення активів, що свідчить про розвиток компанії та її стійкість у складних економічних умовах. Водночас компанія стикається із викликами, пов'язаними з контролем витрат, що відображено на рівні чистого прибутку. У цілому, ТОВ «ФОРА» продовжує успішно адаптуватися до зовнішніх змін і показує позитивну динаміку основних фінансових показників.

2.2 Аналіз системи управління персоналом підприємства

Через постійні зміни на ринку реалізація запланованих змін вимагає безперервного моніторингу, координації та підтримки. Це підкреслює важливість формування висококваліфікованого кадрового складу, який стане основою для ефективного управління стратегічними змінами.

Система управління персоналом ТОВ «ФОРА» побудована з урахуванням сучасних тенденцій та орієнтована на створення комфортних умов праці, можливостей для професійного зростання, а також на підтримку лояльності співробітників. Основні напрями системи управління персоналом включають (рис. 2.5):

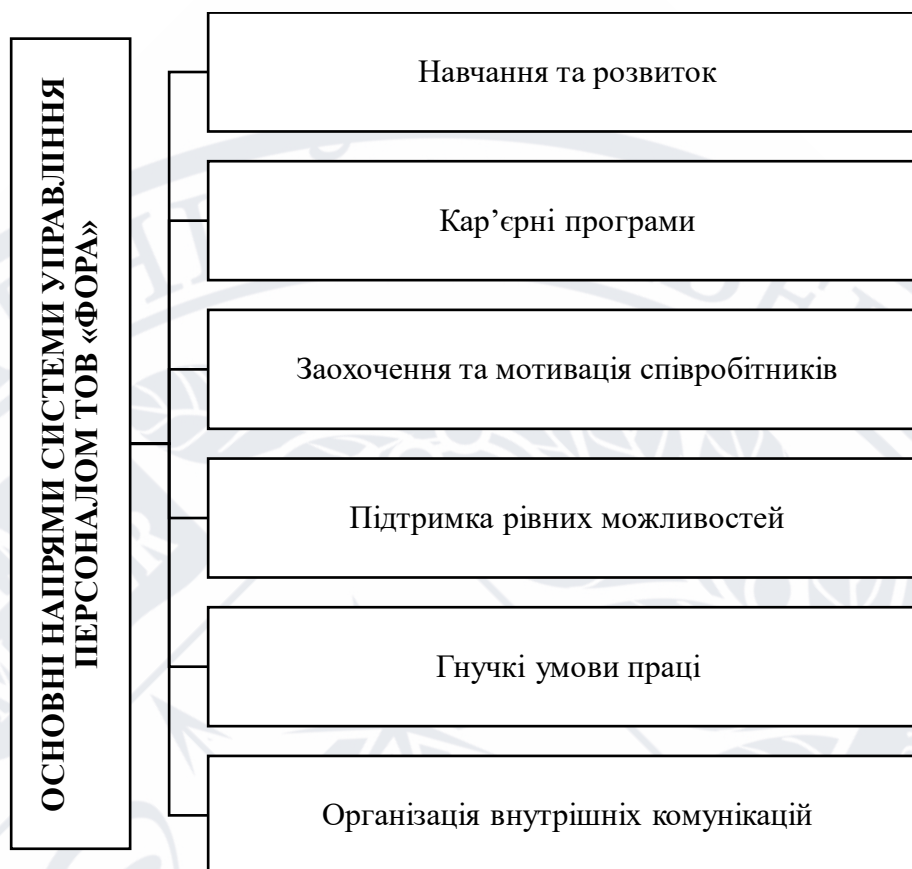


Рисунок 2.5 – Основні напрями системи управління персоналом ТОВ «ФОРА» [50; 51; 57; 58]

1. *Навчання та розвиток:* компанія надає можливості для підвищення кваліфікації та освоєння нових професій через проєкти, такі як «Школа майстрів», де співробітники можуть здобути навички для роботи на нових посадах (пекар, сомельє тощо). Це сприяє вдосконаленню професійних навичок співробітників, навіть без попереднього досвіду.

2. *Кар'єрні програми:* ТОВ «ФОРА» пропонує співробітникам можливість розвитку в межах компанії завдяки програмам професійного зростання. Зокрема, програма «Кадровий резерв» забезпечує прозорі умови для підвищення на основі успішного проходження навчання.

3. *Заохочення та мотивація співробітників:* ТОВ «ФОРА» забезпечує конкурентну заробітну плату та систему преміювання. Працівники отримують бонуси за високі показники роботи, що мотивує до досягнення кращих результатів і збільшує рівень відповідальності за виконання завдань. Компанія

надає співробітникам соціальні гарантії, включаючи офіційне працевлаштування, оплачувані відпустки та лікарняні. Також є можливість користуватися знижками на продукцію, що робить роботу в компанії більш привабливою та підтримує особисте фінансове благополуччя співробітників.

4. *Підтримка рівних можливостей:* ТОВ «ФОРА» підтримує інклюзивність, створюючи комфортні умови для людей з інвалідністю. Використовуються спеціальні інструменти для комунікації, такі як програма Connect PRO та додаток «Перекладач ЖМ», що полегшує спілкування між працівниками та гостями магазинів.

5. *Гнучкі умови праці:* для студентів та молодих працівників компанія забезпечує гнучкий графік роботи, що дозволяє поєднувати навчання з роботою. Це включає скорочений робочий день і можливість працювати поблизу місця навчання чи проживання.

6. *Організація внутрішніх комунікацій:* в компанії активно використовуються сучасні засоби комунікації, що сприяє налагодженню ефективного зв'язку між різними підрозділами та рівнями менеджменту. Це дозволяє швидко реагувати на виклики і підтримувати єдині стандарти обслуговування в усіх магазинах мережі.

Загалом, система управління персоналом в ТОВ «ФОРА» спрямована на створення сприятливих умов для роботи та розвитку, формування команди з високою мотивацією та залученістю, а також забезпечення підтримки та можливостей для професійного та особистісного зростання кожного співробітника [50; 51; 57; 58].

У табл. 2.3 представлено динаміку чисельності персоналу в ТОВ «ФОРА» протягом 2019-2023 років. Загальна чисельність співробітників зросла з 8 592 осіб у 2019 році до максимуму 10 608 осіб у 2021 році. Однак, починаючи з 2022 року, спостерігається спад чисельності, який досяг 9 274 осіб у 2023 році. Динаміка працівників торговельної мережі також є подібною. У 2019 році їх кількість становила 8 027 осіб, досягла піку у 2020 році (9 314

осіб), а потім поступово знижувалася. У 2023 році чисельність працівників торговельної мережі склала 8 258 осіб.

Таблиця 2.3 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ФОРА» за 2019-2023 рр., осіб [50; 51; 57; 58]

	2019	2020	2021	2022	2023
Співробітники*	8 592	10 004	10 608	9 450	9 274
Працівники торговельної мережі	8 027	9 314	8 882	8 882	8 258

** середньооблікова кількість штатних працівників*

Ці показники свідчать про коливання чисельності персоналу, що може бути пов'язано з адаптацією компанії до зовнішніх умов, таких як війна, економічні зміни або специфіка попиту на її продукцію. Зокрема, скорочення працівників у 2022-2023 роках може відображати зусилля компанії оптимізувати свої ресурси та витрати через повномасштабне вторгнення та втрату частини магазинів.

Навчання і розвиток персоналу. ТОВ «ФОРА» активно інвестує в навчання та розвиток свого персоналу, пропонуючи різноманітні форми навчання та програми розвитку кар'єри (рис. 2.6). Загалом компанія використовує 9 форматів навчання, що охоплюють як стажування, так і спеціалізовані навчальні програми.

У рамках Корпоративного університету працює Школа керуючих, в якій взяли участь 362 співробітники, а Школа сервісу підготувала 307 випускників.

Школа Майстрів випустила 178 співробітників, а стажування на посади у торговельній мережі пройшли 1 950 осіб.

ТОВ «ФОРА» також проводить бізнес-ігри, вебінари, тренінги та виїзні міні-тренінги, орієнтовані на покращення стандартів обслуговування клієнтів. Зокрема, 485 працівників пройшли вебінари з 16 тем, 151 особа брала участь у тренінгах, а 666 працівників відвідали виїзні міні-тренінги в магазинах [50; 51; 57; 58].



Рисунок 2.6 – Форми навчання співробітників ТОВ «ФОРА»

Для нових працівників діє програма адаптації тривалістю 90 днів, яка спрямована на зниження плинності кадрів та підвищення їх лояльності.

Компанія також використовує систему оцінки ефективності роботи та матрицю розвитку компетенцій, яка допомагає визначити рівень відповідності співробітників корпоративним компетенціям. На основі цієї оцінки створюються індивідуальні плани розвитку та визначаються 6 груп співробітників із 5 стратегіями для керівників.

Фокус зроблено на внутрішньому розвитку персоналу та формуванні кадрового резерву, що сприяє кар'єрному росту. Для офісних працівників застосовуються коучинговий та фасилітаційний підходи, а також бізнес-ігри, які допомагають розвивати управлінські навички.

Кар'єрні програми. ТОВ «ФОРА» пропонує різноманітні програми, адаптовані до потреб різних категорій працівників (рис. 2.7):

1. Для студентів та випускників ТОВ «ФОРА» надає можливість поєднувати навчання з роботою, пропонуючи гнучкий графік (4-6 годин на день), стабільний дохід та роботу поблизу дому чи навчального закладу.

2. Для людей з інвалідністю компанія підтримує рівні можливості, створюючи комфортні умови праці та використовуючи інструменти для комунікації, такі як програма Connect PRO та додаток «Перекладач ЖМ», що сприяє ефективному спілкуванню з колегами та гостями магазинів.

3. Школа майстрів – проєкт, що дозволяє опанувати нові професії, зокрема пекаря, піцайоло, сомельє чи кортадора, навіть без попереднього досвіду. У 2021 році цей проєкт отримав премію HR-бренд України в номінації «Столиця».

4. Кадровий резерв – програма, яка забезпечує прозорий шлях кар’єрного зростання, дозволяючи співробітникам обирати індивідуальний вектор розвитку та отримувати підвищення після успішного завершення навчання.

Загалом, кадрова політика ТОВ «ФОРА» орієнтована на підтримку та розвиток персоналу, забезпечення рівних можливостей та створення умов для професійного та особистісного зростання кожного співробітника.

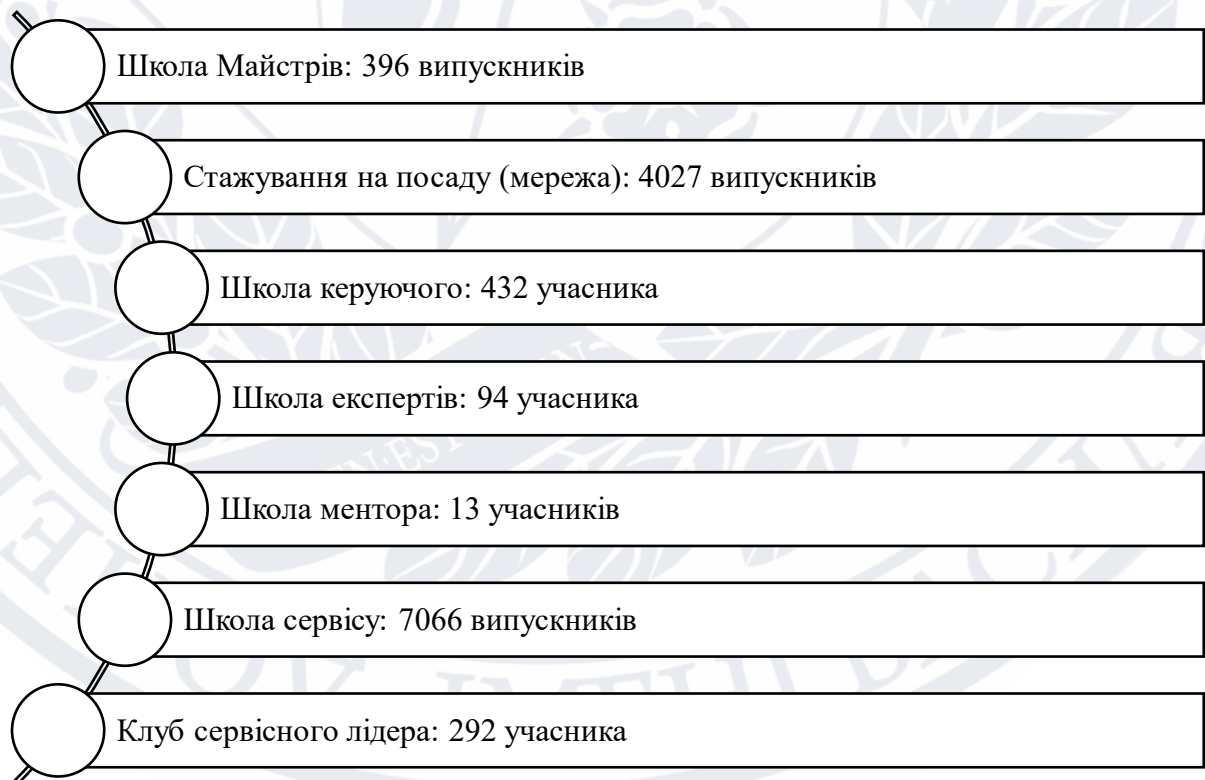


Рисунок 2.7 – Кар’єрні програми ТОВ «ФОРА», що реалізовані у 2023 році [50; 51; 57; 58]

Заохочення та мотивація співробітників. ТОВ «ФОРА» підтримує високий рівень мотивації та заохочує своїх співробітників через різні програми та ініціативи, а також пропонує своїм співробітникам ряд соціальних пільг, спрямованих на покращення умов праці та підвищення мотивації (рис. 2.8) [50; 51; 57; 58].

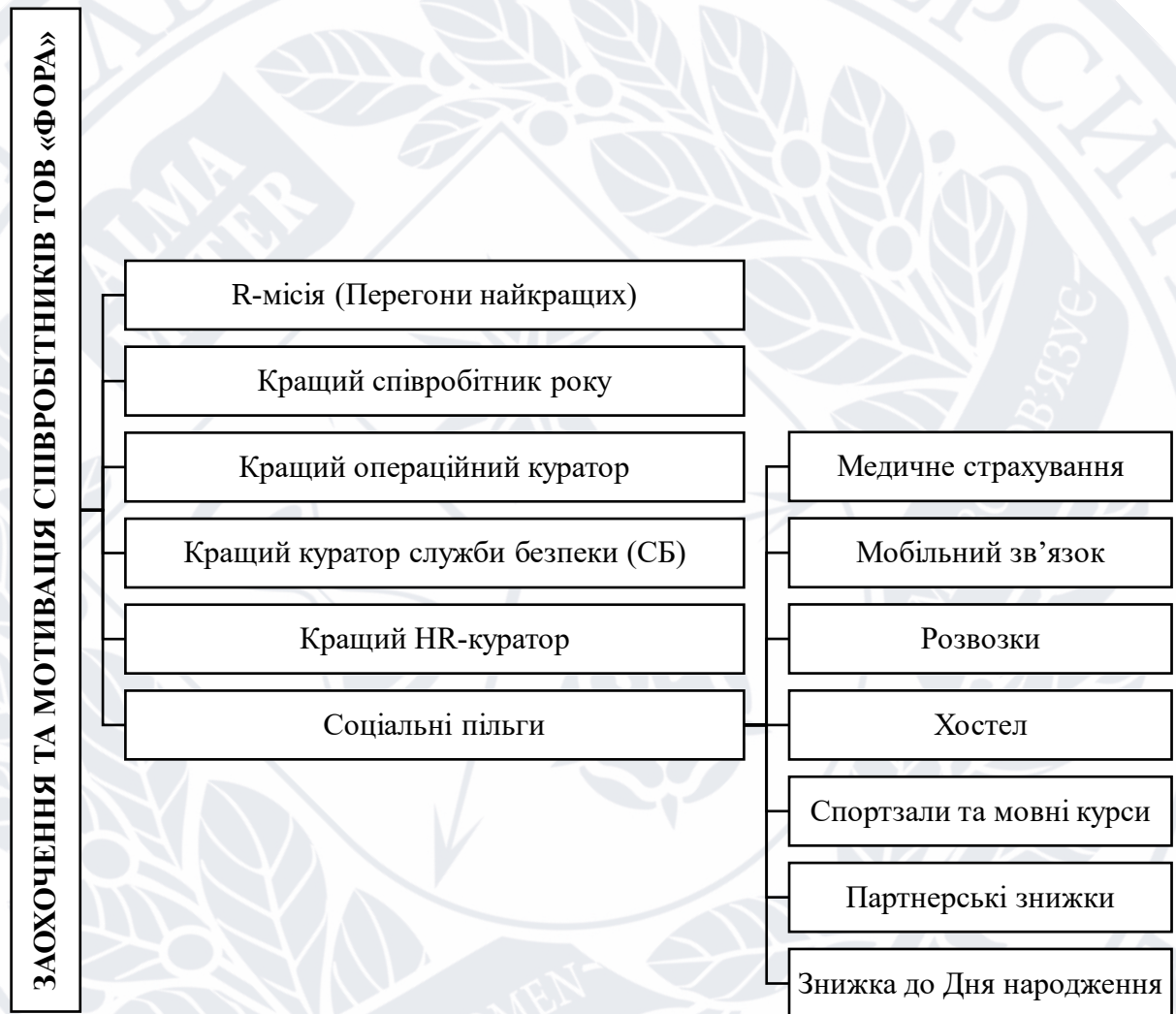


Рисунок 2. 8 – Заохочення та мотивація співробітників ТОВ «ФОРА»

Основними формами заохочення та мотивації співробітників є змагання між магазинами, визнання особистих досягнень співробітників та соціальні пільги:

1. R-місія (Перегони найкращих) – командне змагання між магазинами мережі, де кожен квартал визначають кращий магазин за показниками КРІ.

Наприкінці року магазини з найкращими результатами отримують звання «Кращий магазин кварталу» або «Кращий магазин року».

2. Кращий співробітник року – програма для офісних працівників, яка відзначає досягнення співробітників, що перевищили очікування або оптимізували процеси. Колеги можуть номінувати один одного, а спеціальна комісія обирає переможців щокварталу, з яких наприкінці року обирають 10 кращих працівників.

3. Кращий операційний куратор – щорічна нагорода для операційного куратора з найкращими показниками KPI серед тих, хто працює на посаді рік.

4. Кращий куратор служби безпеки (СБ) – аналогічна нагорода для куратора служби безпеки, що показав найкращі результати за рік.

5. Кращий HR-куратор – щорічна відзнака для HR-куратора з найвищими показниками KPI.

6. Інші соціальні пільги:

- Медичне страхування – доступ до медичних послуг з частковою компенсацією витрат. Ця пільга поширюється на керуючих магазинів та офісний персонал, окрім лінійних працівників технічної служби.
- Мобільний зв'язок – співробітникам надаються корпоративні сім-карти для виконання робочих завдань, зокрема для дзвінків та інтернету. Ця послуга доступна керівникам магазинів, їх заступникам та працівникам офісу.
- Розвозки – організоване транспортування до робочих місць за оптимальними маршрутами, що полегшує доїзд.
- Хостел – допомога з тимчасовим житлом, доступна як для співробітників магазинів, так і офісу.
- Спортзали та мовні курси – спеціальні умови на абонементи до спортзалів партнерів і можливість відвідувати курси іноземних мов.
- Партнерські знижки – знижки на послуги партнерів компанії.

– Знижка до Дня народження – до свята співробітники отримують певну суму (наприклад, 300 грн у 2022 році) на покупки в магазинах мережі.

Отже, система управління персоналом ТОВ «ФОРА» є комплексною та орієнтованою на створення сприятливих умов для професійного зростання та залученості співробітників. Компанія забезпечує різноманітні програми навчання, адаптації та розвитку, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників та підтримці їхньої мотивації. Важливу роль відіграють курси, програми стажувань, а також створення кар'єрного резерву, що дозволяє готувати майбутніх керівників з числа внутрішніх кадрів [50; 51; 57; 58].

Особливий акцент ТОВ «ФОРА» робить на заохоченні та визнанні результатів праці співробітників через численні програми мотивації, як-от квартальні та річні конкурси для команд і працівників. Також компанія підтримує комфортні умови роботи, надаючи різноманітні соціальні пільги, такі як медичне страхування, мобільний зв'язок, транспорт та житло.

Таким чином, система управління персоналом в ТОВ «ФОРА» спрямована на побудову позитивного робочого клімату, залучення, утримання та розвиток персоналу, що забезпечує високий рівень лояльності працівників і продуктивності компанії.

2.3 Оцінка ефективності процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА»

Сучасні підприємства не можуть розвиватися без своєчасного впровадження стратегічних змін, які адаптовані до змін зовнішнього середовища та спрямовані на якісні оновлення господарської системи та організаційної структури. Це включає підвищення ефективності діяльності через удосконалення техніки, технологій та організації виробництва, а також покращення якості продукції та рівня обслуговування.

ТОВ «ФОРА» постійно оновлює інструменти та механізми роботи як в сфері обслуговування, так і в роботі з персоналом. Ключові зміни, що відбулися за останні роки в діяльності підприємства представлені на рис. 2.9 [50; 51; 57; 58].

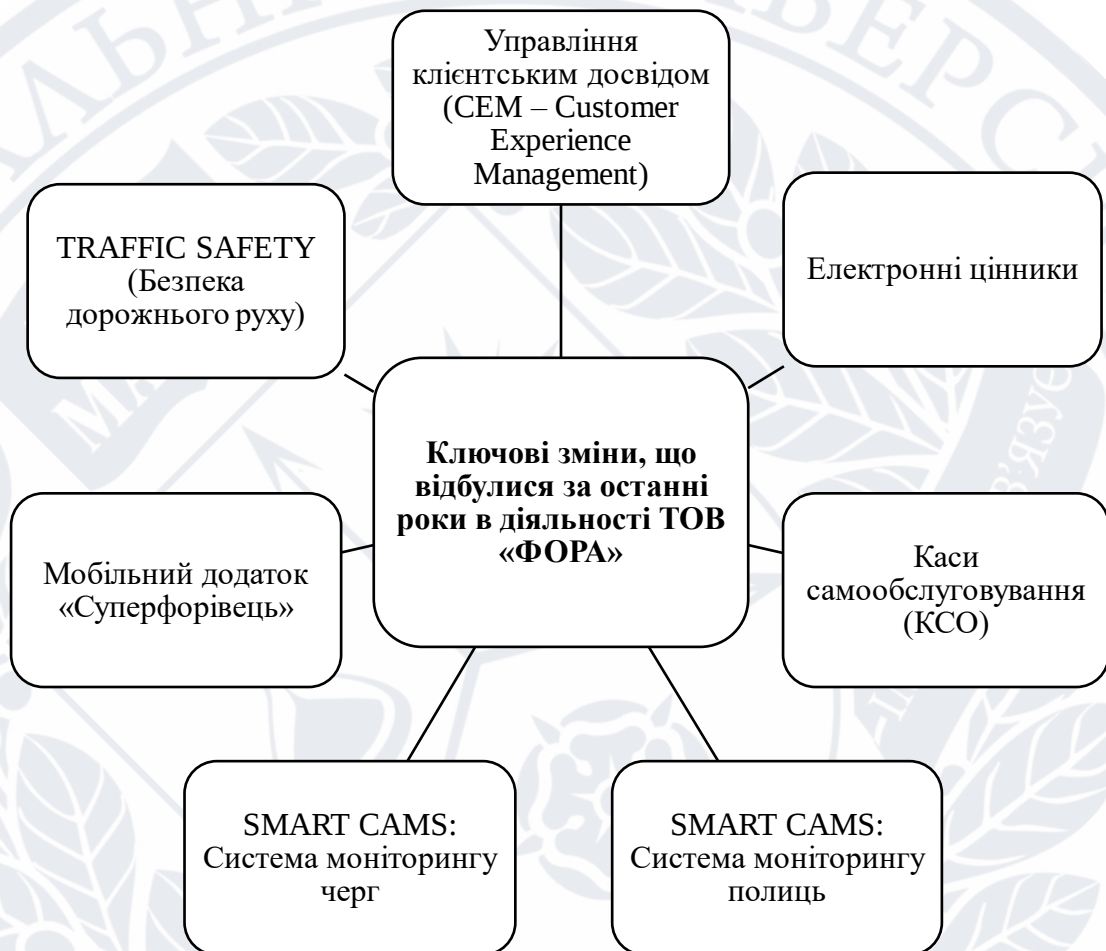


Рисунок 2.9 – Ключові зміни, що відбулися за останні роки в діяльності ТОВ «ФОРА» [57; 58]

ТОВ «ФОРА» впровадила низку інноваційних рішень для підвищення ефективності та покращення клієнтського досвіду:

1. *Електронні цінники:* завдяки автоматичній синхронізації ціни в системі вони дозволяють уникати скарг через неактуальні цінники, економлять робочий час, а також знижують витрати на папір, друк і заміну паперових цінників.

2. Управління клієнтським досвідом (CEM – Customer Experience Management):

- Запуск проекту «Таємний покупець» у вересні дає можливість відслідковувати виконання сервісних обіцянок.
- Впровадження «QR-кодів для відгуків» дозволяє оперативно отримувати відгуки та швидко усувати недоліки в роботі магазинів.
- Проект Customer Journey Map (CJM) допомагає систематизувати взаємодію клієнта з брендом, аналізуючи досвід покупця в інтернет-магазині для подальшого покращення.
- Замір Customer Satisfaction Score (CSAT) для доставки товарів дозволяє відслідковувати якість обслуговування в онлайн-магазині.

3. *Каси самообслуговування (КСО):* для зменшення черг та розвантаження звичайних кас компанія встановила 854 каси самообслуговування в 282 магазинах, і 24% чеків у мережі оплачується саме через ці каси.

ТОВ «ФОРА» впроваджує систему SMART CAMS для покращення управління товарними полицями та моніторингу черг у своїх магазинах.

1. SMART CAMS: Система моніторингу полиць:

- Встановлення камер дозволяє відстежувати наявність товарів у реальному часі та надсилати співробітникам сповіщення про необхідність поповнення полиць. Це допоможе підвищити задоволеність клієнтів та збільшити продажі.
- Зараз камерами обладнано 5 магазинів по трьох категоріях товарів, а розроблений прототип моделі розпізнавання товарів досягнув точності 70%.
- Наступні кроки включають розвиток моделі для автоматичного виявлення нестачі товару та надсилення сповіщень про відхилення співробітникам [50; 51; 57; 58].

2. SMART CAMS: Система моніторингу черг:

- Камери, встановлені у філіях, дозволяють у реальному часі відстежувати черги та регулювати навантаження на касах.
- Більше 500 камер розміщено в 109 філіях, що становить 35% мережі, і для аналізу ситуацій з чергами розроблено звіт у PowerBI.
- Далі планується коригувати графіки роботи персоналу на касах та впроваджувати сповіщення для додаткових касирів, якщо з'являються черги.

ТОВ «ФОРА» також впровадила кілька нововведень для покращення комунікації серед співробітників і підвищення безпеки дорожнього руху.

1. *Мобільний додаток «Суперфорівець»*: це зручний засіб комунікації для всіх співробітників офісу та торгової мережі, який полегшує обмін інформацією і підтримку операційних процесів, а також створює комфортні умови роботи.

2. *Проект TRAFFIC SAFETY (Безпека дорожнього руху)*. У рамках впровадження стандарту ISO 39001 «Фора» реалізувала проект підвищення знань працівників у сфері безпеки дорожнього руху, що сприяє зменшенню травматизму, кількості порушень ПДР та ДТП, а також знижує витрати, пов'язані з аваріями за участі транспорту ТОВ «ФОРА». У рамках даного проекту:

- 176 співробітників успішно пройшли навчання з безпеки дорожнього руху. Завдяки отриманим знанням досягнуто такі результати:
- нульовий травматизм у ДТП у 2022-2023 роках;
- зниження порушень ПДР на 40% (4 квартал 2022 року до 3 кварталу того ж року) та на 8,5% порівняно з 2022 роком;
- зменшення кількості ДТП з вини водіїв «Фори» на 10% порівняно з 2022 роком і на 15% порівняно з 2021 роком;
- зниження витрат на ДТП на 50% порівняно з 2021 роком.

Цей проект підвищує рівень дорожньої безпеки та культуру поведінки на дорозі не тільки серед працівників, але й серед учасників дорожнього руху загалом.

Незважаючи на те, що запити різних груп стейкхолдерів та ринкові умови можуть бути враховані в повній мірі, деякі нововведення в ТОВ «ФОРА» все одно не досягають очікуваних результатів через опір. Зазвичай керівництво оцінює ресурсний потенціал, зокрема фінансові, матеріальні, інформаційні та часові ресурси, під час ініціювання змін. Однак саме людські ресурси найчастіше виступають каталізатором опору, і ігнорування особливостей управління персоналом може призвести до посилення негативних проявів і появи різних форм спротиву нововведенням.

Дієвий управлінський підхід включає не лише реагування на симптоми, а й усунення причин їх виникнення. У зв'язку з цим визначено типові симптоми опору змінам в ТОВ «ФОРА» і фактори, що сприяють їх появі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Типові симптоми опору змінам в ТОВ «ФОРА» та фактори їх виникнення [50; 51; 57; 58]

Симптом	Фактор виникнення
1	2
В нас немає часу на зміни	Обмеженість часу для працівників, які реалізують зміни або є їх безпосередніми учасниками
Нам ніхто не допомагає	Неефективне керівництво або недостатня підтримка з боку структурного підрозділу
Ми можемо обійтися без змін	Відсутність розуміння важливості змін, що потребує пояснення керівником їхньої необхідності для успішної роботи підприємства
При змінах слова розходяться з ділом	Непослідовність і невідповідність між словами та діями керівництва, включно з поведінкою ініціаторів змін
Це все...	Страх і тривожність через низький рівень довіри між ініціативною групою і колективом
Це не працює	Негативна оцінка результатів змін через різні підходи до оцінки успіху змін між працівниками та ініціативною групою (переважно менеджерами)

Продовження табл. 2.4

1	2
Вони не розуміють нас!	Ізольованість і недостатнє взаєморозуміння між керівництвом і працівниками
Хто відповідає за наслідки змін?	Невизначеність щодо відповідальності за наслідки змін через зміну організаційної структури або нові функціональні обов'язки
Куди ми йдемо?	Відсутність узгодженості стратегії та цілей підприємства, що потребує оновлення та чіткого формулювання її цілей і напрямку діяльності

На основі цього в ТОВ «ФОРА» виділено три основні типи опору та відповідні способи його подолання (табл. 2.5) [50; 51; 57; 58].

Таблиця 2.5 – Три основні типи опору в ТОВ «ФОРА» та відповідні способи його подолання

Тип опору	Раціональний	Особистий	Емоційний
Характерні ознаки	- Нерозуміння деталей змін - Невпевненість у необхідності змін - Недовіра до ефективності змін - Побоювання негативних наслідків	- Страх втратити роботу чи посаду - Тривога щодо власного майбутнього - Образи на критику під час змін	- Схильність до пасивного або активного спротиву - Недостатнє залучення в процес - Апатія до нововведень, шок - Недовіра до мотивів змін
Способи усунення	- Пояснити план змін детально і чітко - Описати наслідки, якщо зміни не буде впроваджено - Залучати співробітників у процес реорганізації	- Підкреслити перспективи покращення для кожного працівника - Взяти відповідальність за минулі помилки - Показати, як зміни принесуть особисті вигоди для працівників	- Пояснити прикладами, чому старі підходи вже не працюють - Організувати серію зустрічей для інформування про зміни - Бути відкритими та відповідати на всі питання працівників

Проведене дослідження свідчить, що успіх в управлінні змінами ТОВ «ФОРА» значною мірою залежить від уваги до людського фактору та наявності ефективної комунікації між керівництвом і працівниками. Результативність процесу управління змінами обмежується такими чинниками, як недовіра до нововведень, страх втрати робочих місць, а також невідповідність між заявленими цілями і реальними діями керівництва.

Для подолання цих бар'єрів необхідно впроваджувати інклюзивний підхід, чітко комунікувати про переваги змін для кожного працівника, а також посилювати підтримку з боку керівництва на кожному етапі процесу. Завдяки такому підходу ТОВ «ФОРА» зможе ефективніше управляти змінами в системі менеджменту персоналу, що сприятиме зростанню продуктивності, покращенню клімату в колективі та загальному підвищенню стійкості компанії на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФОРА»

3.1 Пропозиції щодо розробки механізму управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА»

Процес адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі вимагає внесення певних коригувань у його функціональні сфери. Управління цими змінами має бути раціональним та ефективним, щоб сприяти економічному розвитку підприємства. Це потребує розробки системи управління, яка буде обґрунтована теоретично, методично і практично, і яка зможе бути інтегрована в загальну систему менеджменту.

Переходячи до управління змінами, важливо розглядати стратегію змін як цілісний інструмент для управління основною діяльністю ТОВ «ФОРА». Якщо стратегія змін підпорядкована загальній стратегії розвитку, це допомагає узгодити різні політики в діяльності підприємства. Такий процес потребує формалізації управлінських процедур, тобто наукового підходу до побудови механізму управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА» (рис. 3.1) [3; 10; 25].

У контексті цього механізму суб'єктом управління виступає менеджмент підприємства, а об'єктом – процес здійснення змін. Інструменти управління включають процедури створення, впровадження та коригування стратегії, які узгоджуються з тактичними діями компанії. Механізм управління змінами – це сукупність цілей, аналітичних та управлінських процедур і засобів, які забезпечують досягнення економічних результатів у вибраному стратегічному напрямку.

Для того щоб цей механізм працював на практиці, необхідний певний потенціал змін, що дозволить ТОВ «ФОРА» успішно реалізувати обрані стратегії та досягти економічної ефективності.



Рисунок 3.1 – Механізм управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА»

Впровадження змін є необхідністю для сучасних підприємств і охоплює всі сфери їх діяльності та управління. Однак зміни не можуть повністю задовольнити потреби всіх рівнів підприємства, що викликає певний опір. Опір змінам – це багатогранне явище, яке може виникати на різних етапах змін і спрямоване на корекцію чи спотворення цілей змін через дії або бездіяльність працівників. Важливо вимірювати рівень опору і враховувати його в управлінні змінами.

Рівень опору змінам у ТОВ «ФОРА» пропонується оцінювати на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та системному, щоб врахувати психологічні, поведінкові та управлінські аспекти [5; 17; 33; 43].

Індивідуальний рівень опору – враховує особисті причини, такі як почуття безпеки та стабільності, збільшення обсягу роботи, компетентність працівника, необхідність підвищення кваліфікації, а також попередній досвід участі у змінах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Опис часткових характеристик (станів) індивідуального опору змінам на підприємстві

Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
Рівень впливу змін на особисту безпеку та стабільність працівників	Анкетування персоналу
Збільшення обсягу робіт та повноважень, пов'язаних із впровадженням змін	Анкетування персоналу, контент-аналіз документації, експертне оцінювання, узагальнена інформація від HR-менеджерів
Недостатня компетентність для виконання завдань, пов'язаних із змінами	Анкетування персоналу, експертне оцінювання, узагальнена інформація від HR-менеджерів та керівників підрозділів
Досвід участі у попередніх змінах	Анкетування персоналу

Груповий рівень опору – оцінюється з точки зору можливого опору в колективах, зумовленого конформізмом, коли працівники схильні підкорятися думці інших. Основними факторами є комунікації в групі, позиція лідера щодо змін, наслідки змін для групи, а також конфлікти та вплив аутсайдерів (табл. 3.2) [8; 21; 33; 44].

Таблиця 3.2 – Опис часткових характеристик (станів) групового опору змінам на підприємстві

Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
Ефективність комунікацій групи під час змін	Анкетування персоналу, контент-аналіз документації
Позиція лідера групи щодо підтримки змін	Анкетування персоналу
Наявність негативних наслідків змін для групи	Анкетування персоналу, експертне оцінювання, узагальнена інформація від HR-менеджерів та керівників підрозділів
Конфлікти та зовнішні впливи, пов'язані із реалізацією змін	Анкетування персоналу

Системний рівень опору – виникає через загальноорганізаційні чинники, такі як структура підприємства, позиція влади і лідера змін, кількість одночасних змін та час для їх реалізації, а також мотивація до змін (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Опис часткових характеристик (станів) системного опору змінам на підприємстві [35; 37; 46]

Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
Відповідність організаційної структури процесам змін	Контент-аналіз документації, експертне оцінювання, узагальнена інформація від HR-менеджерів та керівників підрозділів
Сприйняття колективом позиції влади та лідера	Анкетування персоналу, експертне оцінювання, узагальнена інформація від HR-менеджерів та керівників підрозділів
Достатність часу на впровадження змін	Анкетування персоналу
Мотивованість до впровадження змін	Анкетування персоналу, контент-аналіз документації, експертне оцінювання, узагальнена інформація від HR-менеджерів та керівників підрозділів

Цей підхід дозволяє краще розуміти і враховувати різні види опору при реалізації змін, що сприяє ефективнішому управлінню ними.

Необхідність швидкої адаптації українських організацій до інноваційного середовища зумовлена глобалізацією, розвитком

інформаційного суспільства, безперервним зростанням технологій, диференціацією робочої сили та швидкими змінами у зовнішньому середовищі. Сучасний підхід до такої адаптації включає планування і реалізацію змін у всіх підсистемах організації (виробничій, інформаційній, фінансовій, маркетинговій та кадровій), щоб відповідати новим зв'язкам, вимогам і можливостям ринку.

Особливу увагу слід приділити управлінню кадровими змінами, адже саме вони впливають на розвиток усіх інших підсистем і можуть прискорити організаційний розвиток. Для успішної реалізації стратегії важливі компетентність персоналу та наявний потенціал. В рамках концепції організаційного розвитку керівники повинні шукати способи підвищення конкурентоспроможності, орієнтуючись на кадрову політику, яка формує високопродуктивний колектив, здатний адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни.

Оцінювання ефективності управління кадровими змінами ТОВ «ФОРА» має базуватися на ряді індикаторів та показників, що допомагають вимірювати успіх цих змін (рис. 3.2) [30; 40; 61].

Оцінювання ефективності управління кадровими змінами можуть проводити як внутрішні працівники (керівники підрозділів, фахівці з кадрів), так і зовнішні аудитори. Результат оцінки залежить від впливу змін на фінансові показники: якщо кадрові зміни призводять до збитків, їх вважають неефективними; якщо змін у прибутковості немає – нейтральними; а якщо вони сприяють зростанню прибутку – ефективними.

Процеси управління кадровими змінами ТОВ «ФОРА» повинні підтримувати стратегічні цілі підприємства і узгоджуватися з виробничими змінами. Щоб мінімізувати опір персоналу, слід проводити кадрову реструктуризацію, яка включає такі заходи: оцінювання потенціалу кадрів за сучасними методиками; аналіз причин плинності кадрів і її впливу на підприємство; перевірка відповідності компетенцій управлінців; оцінка якості соціальної структури і продуктивності праці; психологічне тестування для

оцінки мікроклімату; аналіз можливих конфліктних ситуацій; визначення іміджу підприємства.

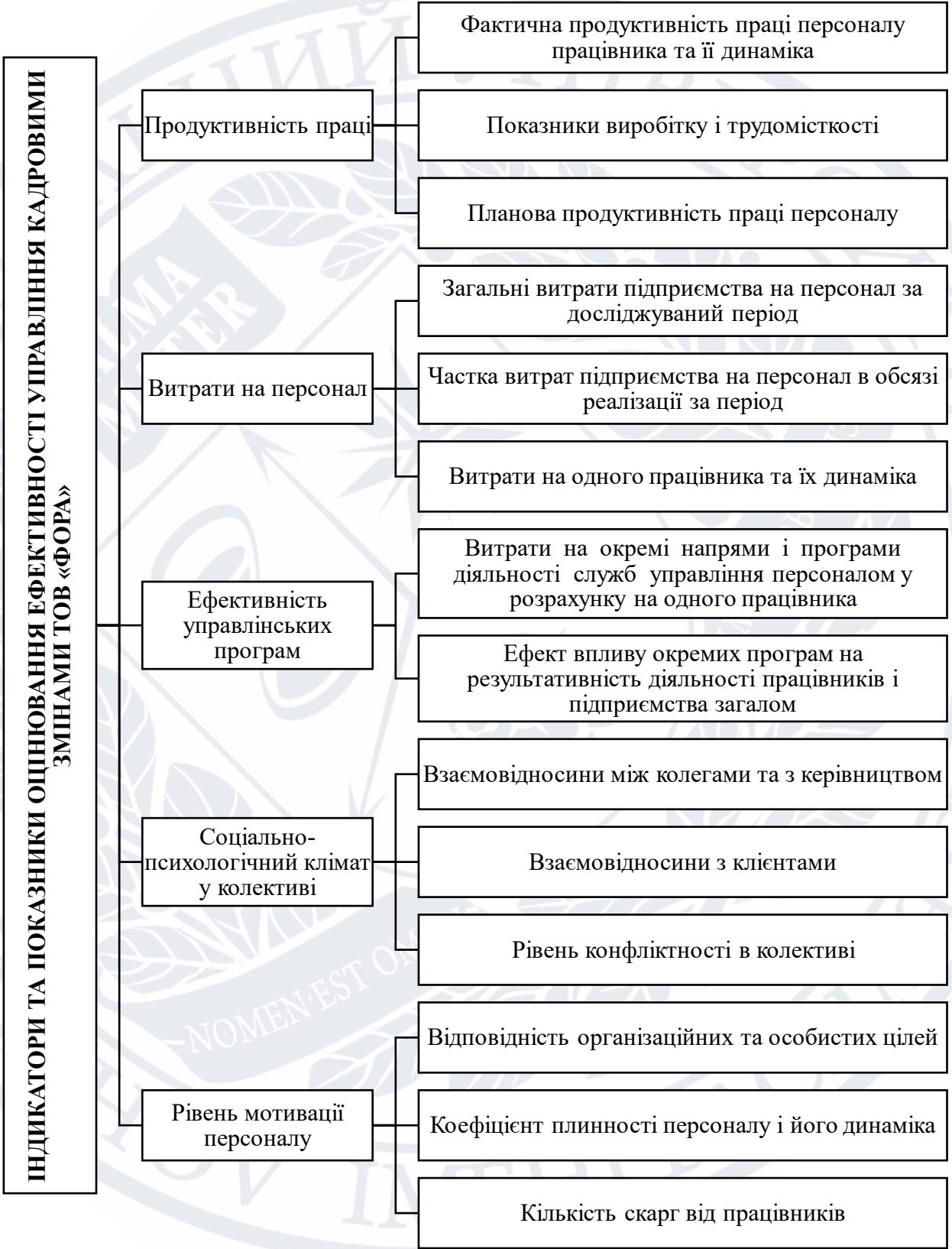


Рисунок 3.2 – Індикатори та показники оцінювання ефективності управління кадровими змінами ТОВ «ФОРА»

З огляду на оптимізацію кадрового складу та можливі звільнення, ТОВ «ФОРА» повинно прийняти такі рішення: поступове підвищення зарплат для збереження кваліфікованих спеціалістів, соціометричне тестування для виявлення проблем у колективі, організація тренінгів для вирішення конфліктів, самостійний пошук нових кадрів.

Ефективне управління кадровими змінами потребує ретельного планування і впровадження з мінімальним опором персоналу, тому управління цим опором має бути невіддільною частиною загального розвитку ТОВ «ФОРА» [30; 45].

Таким чином, розроблено концепцію механізму управління змінами ТОВ «ФОРА», що ґрунтується на аналітичному підході. Вона визначає механізм управління змінами як основну складову механізму змін, відповідальну за ініціювання процесів змін та визначення суб'єкта й об'єкта управління. Цей механізм є відкритою системою, яка орієнтована на підвищення економічної ефективності та продовження життєвого циклу підприємства. Саме ці два аспекти – ефективність та життєвий цикл – визначаються як основні цілі змін.

Основними принципами механізму управління змінами є: раціональність – впровадження змін має наближати об'єкт управління до його цілей з мінімальними змінами у основній діяльності; ефективність – досягнення максимального результату при оптимальному рівні витрат; збереження цілісності – уникнення негативних впливів на структуру і організацію діяльності.

Також обґрунтовано, що механізм управління змінами повинен трансформуватися в систему управління змінами, інтегруючись в організаційну структуру підприємства. Це здійснюється шляхом включення планових, організаційних та ресурсних компонент механізму до функціоналу відповідних посадових осіб і підрозділів. Така інтеграція забезпечує виконання спеціальних функцій управління змінами на різних рівнях підприємства.

3.2 Рекомендації щодо розвитку корпоративної культури в контексті удосконалення системи управління змінами підприємства

Актуалізація корпоративної культури ТОВ «ФОРА» в управлінні змінами пов'язана з кількома ключовими аспектами, які підкреслюють її значення:

- Людський фактор є основою успіху змін, адже він пронизує всі рівні управління, створюючи основний каркас системи.
- Організація як відкрита система базується на цінностях персоналу та споживачів, що стає важливим під час змін.
- Концепція безперервного розвитку вимагає акценту на соціальні аспекти організаційного дизайну, що сприяє досягненню цілей змін.
- Ринкова орієнтація та стратегічні зміни потребують стратегічного управління всіма елементами організації.
- Система менеджменту під час змін зосереджується на нематеріальних аспектах, перетворюючи підприємство на соціально-культурну систему, що впливає на сприйняття змін.
- Опір змінам та його вплив на успіх залежить від прийнятності цього опору в корпоративній культурі.
- Розвиток змін визначається рівнем саморозвитку учасників, їхніх компетенцій, а також використанням нормативного, системного і ситуаційного підходів.

Ці аспекти демонструють єдність як ринкових, так і ціннісних механізмів змін, де корпоративна культура виступає об'єднуючою силою, яка впливає на успішність змін через спільну філософію, місію та цінності ТОВ «ФОРА».

Отже, актуальність корпоративної культури для підприємства не можна переоцінити, оскільки вона має важливий вплив на різні аспекти його діяльності (рис. 3.3) [11; 30; 39].

Вплив корпоративної культури на управління змінами підтверджується сучасними науковцями, які наголошують на її ролі як «невидимої руки» в

управлінні організацією та інструменту для стимулювання інновацій та стратегічного розвитку.



Рисунок 3.3 – Аспекти впливу корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства

Місце корпоративної культури ТОВ «ФОРА» в системі управління змінами наведено на рисунку 3.4.

Зв'язок ключових елементів управління змінами (методів, об'єктів і суб'єктів змін, стратегічного потенціалу, інструментів змін та опору) з корпоративною культурою ТОВ «ФОРА» виявляється в наступному:

– Соціальна система: корпоративна культура існує лише в рамках соціальної системи, адже саме людський фактор є її носієм.

- Внутрішнє середовище: як частина внутрішнього середовища, корпоративна культура стає внутрішнім фактором змін.
- Синергія змін: культура має сприяти позитивному ефекту від змін (синергії); опір до змін розглядається як протилежний ефект (дисинергія).
- Людський фактор: корпоративна культура впливає на продуктивність праці, стабільність кадрів та рівень відсутності на роботі.
- Фактор опору: корпоративна культура одночасно визначає причини опору та способи його подолання на різних рівнях.
- Стратегічний ресурс: у сучасному менеджменті корпоративна культура виступає як стратегічний інструмент, що допомагає налагодити ефективні комунікації в організації та сприяє досягненню її стратегічних цілей.

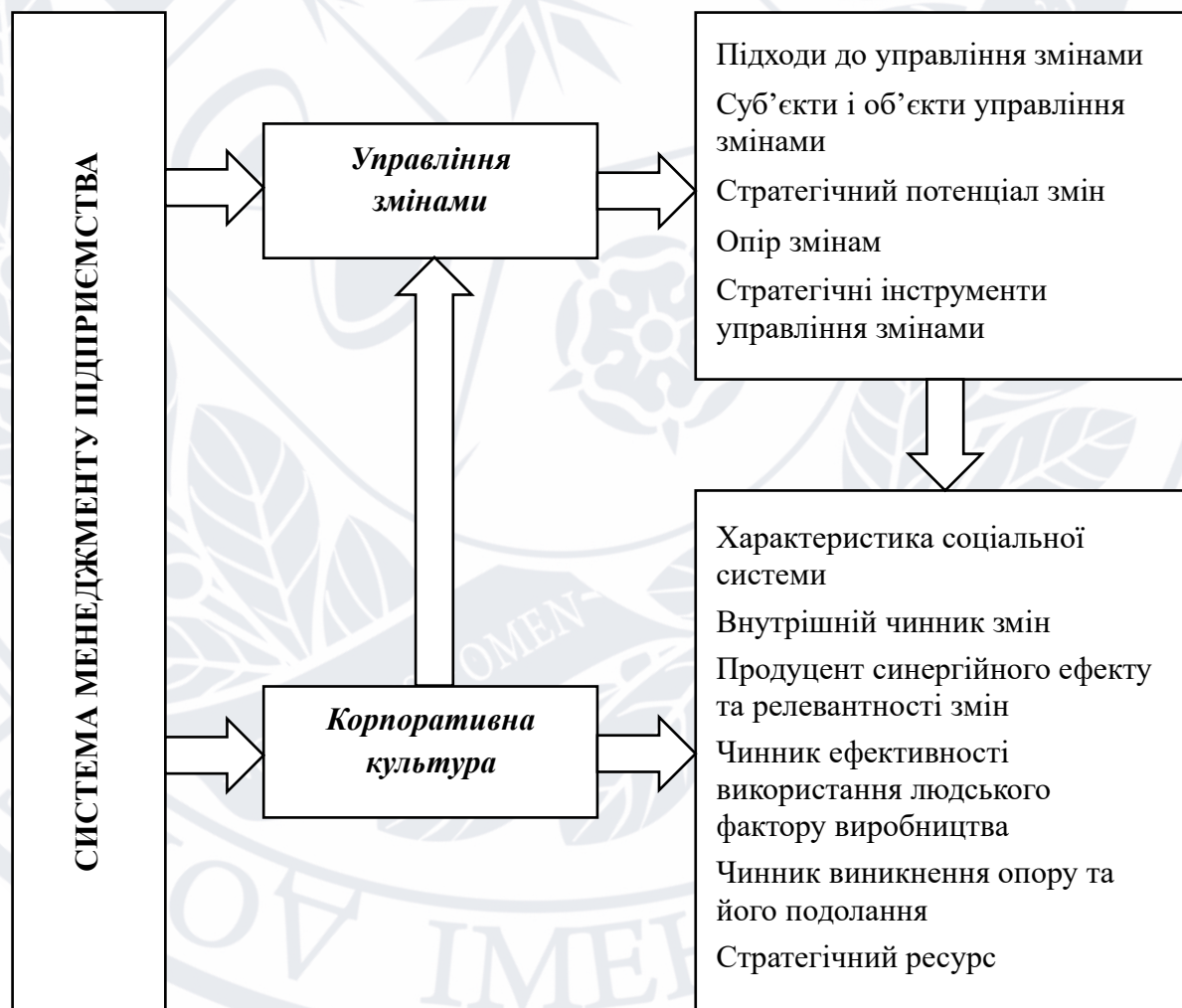


Рисунок 3.4 – Місце корпоративної культури в системі управління змінами

Корпоративна культура формується з моменту створення підприємства і присутня незалежно від його розмірів чи форми власності. Вона відображається в поведінці персоналу та розвивається разом з еволюцією підприємства. В цьому контексті корпоративну культуру можна розглядати як систему цінностей, вірувань, норм і традицій, яка підтримує місію та життєвий цикл організації та сприяє досягненню цілей управління змінами [22; 28; 33].

Принципи формування та удосконалення корпоративної культури ТОВ «ФОРА», які безпосередньо пов'язані із управлінням змінами, представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Принципи формування та удосконалення корпоративної культури ТОВ «ФОРА» в контексті управління змінами

Принцип	Характеристика
1	2
Інформування персоналу про заплановані зміни	Працівники повинні розуміти зміст нововведень не тільки з позиції підприємства, але й особистої користі
Впровадження організаційних змін	Навчання кадрів для підготовки до змін; інформування про позитивні та негативні аспекти нововведень; встановлення ефективної комунікації з персоналом
Дотримання умов поетапності змін	Важливо проводити поступове впровадження нововведень і оцінювати їх результати, враховуючи позитивні та негативні аспекти
Залучення персоналу до підтримки нововведень	Успіх змін залежить від участі всього колективу; залучення ключових працівників для підтримки нововведень та неформальних лідерів є особливо важливим
Створення схильності персоналу до змін	Мотивація і підтримка ініціативності; формування позитивного ставлення до змін
Здійснення об'єктивних та символічних змін	Важливо символічно підтримувати зміни, наприклад, через обряди чи символи, які підкріплюють бажані зміни та формують корпоративний дух

Продовження табл. 3.4

1	2
Відмова від прямої критики минулого	Співробітники мають відчувати підтримку і безпеку, а також бути готовими використовувати минулий досвід для формування майбутніх тенденцій без негативу
Створення системи вимірювання результатів	Побудова системи оцінки ефективності змін, яка дозволяє вимірювати внесок кожного підрозділу і окремих працівників у процес організаційного розвитку

Ці принципи допомагають ефективно впроваджувати зміни, забезпечуючи підтримку персоналу, мотивацію до участі в процесі змін і можливість об'єктивно оцінювати результати змін.

Основною метою корпоративної культури ТОВ «ФОРА» в управлінні змінами має стати створення умов та формування поведінки персоналу, які підтримують реалізацію змін.

Завданнями корпоративної культури ТОВ «ФОРА» в управлінні змінами (рис. 3.5) мають стати:

- формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підтримки змін;
- створення умов для належної поведінки стосовно змін;
- мотивація персоналу до колективної роботи в процесі змін;
- розвиток відчуття причетності до змін серед працівників;
- підтримка атмосфери, яка сприяє залученню до змін;
- стимулювання ініціативи з боку учасників змін;
- справедливий розподіл відповідальності за зміни та їх результати;
- забезпечення стабільності в соціальних відносинах;
- зміцнення корпоративної спільноти через успішне проведення змін [28; 39].

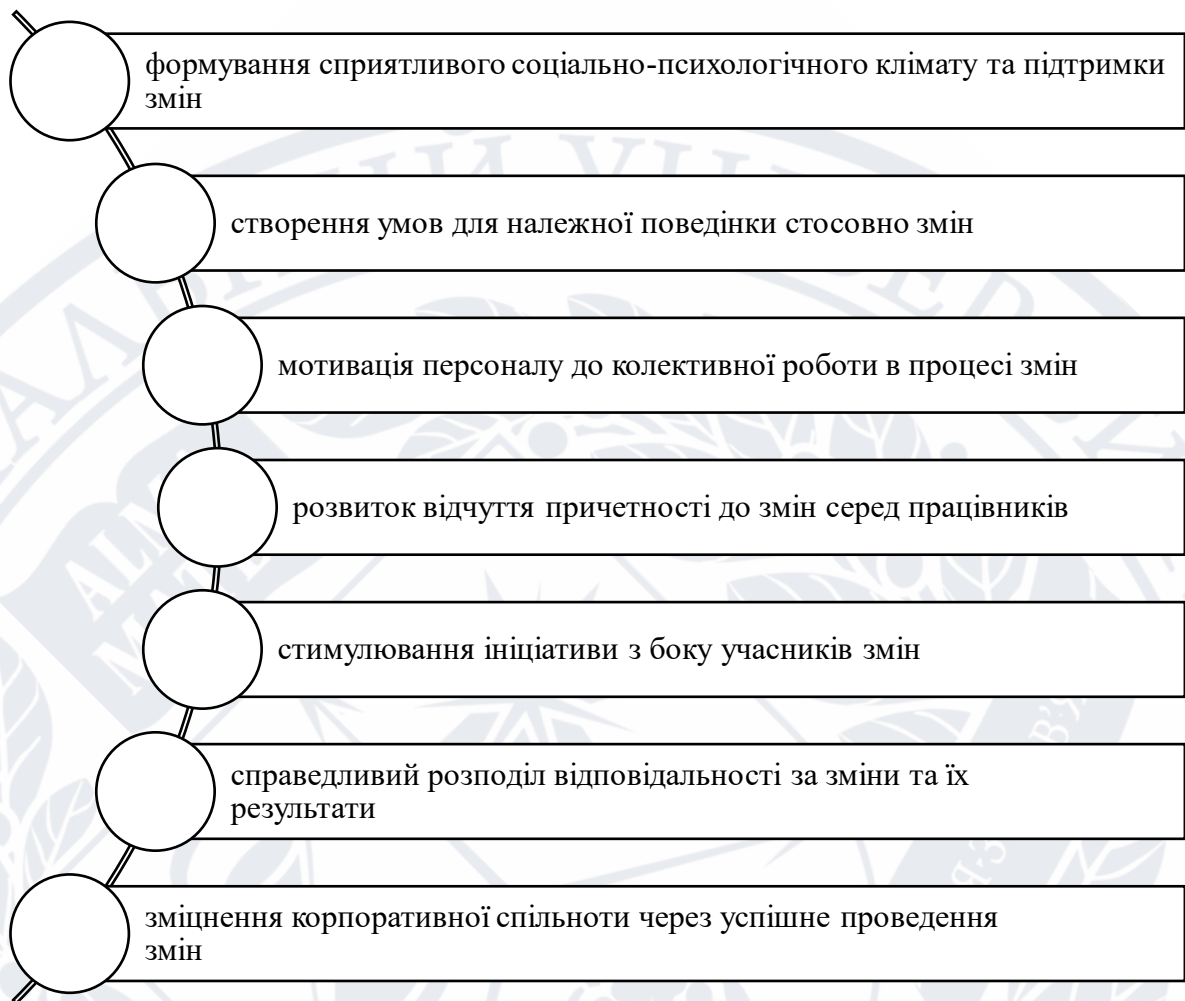


Рисунок 3.5 – Завдання корпоративної культури ТОВ «ФОРА» в управлінні змінами

Корпоративна культура складається з цінностей і норм. Цінності – це основа культури організації, яка включає соціальні, моральні та культурні орієнтири, формуючи поведінкові стандарти і взаємодію в колективі. Норми є узагальненими правилами поведінки, які допомагають співробітникам досягати цілей компанії, а соціальні ролі визначають вклад кожного в спільну роботу залежно від його позиції в організації.

Цінності компанії формують ставлення до змін і підходи до управління ними, тоді як норми визначають, як це ставлення проявляється на практиці, включно з формами опору змінам.

Корпоративна культура ТОВ «ФОРА» в контексті управління змінами має виконувати кілька ключових функцій (рис. 3.6) [30; 39]:

- Інтеграційна – допомагає працівникам або групам вбудовуватися у процес змін, створюючи відчуття причетності. Це сприяє сприйняттю працівниками себе як частини команди змін або, навпаки, як частини опору.
- Адаптаційна – пристосування працівників до змін через формальні та неформальні соціальні зв'язки.
- Комунікативна – забезпечує інформування персоналу про сутність та оцінки змін за допомогою ustalених форм та каналів комунікації.
- Регулятивна – спрямовує поведінку персоналу відповідно до цінностей та норм культури, заохочуючи позитивну реакцію на зміни.
- Збереження спільної пам'яті – накопичує досвід попередніх змін та вдалі практики подолання опору.
- Амбівалентність – підтримує різноманітні цінності, що можуть одночасно співіснувати.

Варто враховувати, що корпоративна культура проявляється на трьох рівнях:

Перший рівень (видимий) – це артефакти, що формують основи поведінки: правила, манери, символи, ритуали, і навіть просторові рішення в офісі.

Другий рівень (невидимий, змістовний) – представляє цінності, які керують поведінкою працівників, зокрема й ті, що закладені на підсвідомому рівні.

Третій рівень (невидимий, глибинний) – особистісні цінності, що відображають глибинні психологічні установки. Ці цінності, пов'язані зі знанням, мистецтвом, моральністю, ведуть працівників до досягнення цілей у гармонії з трьома сферами духовності.

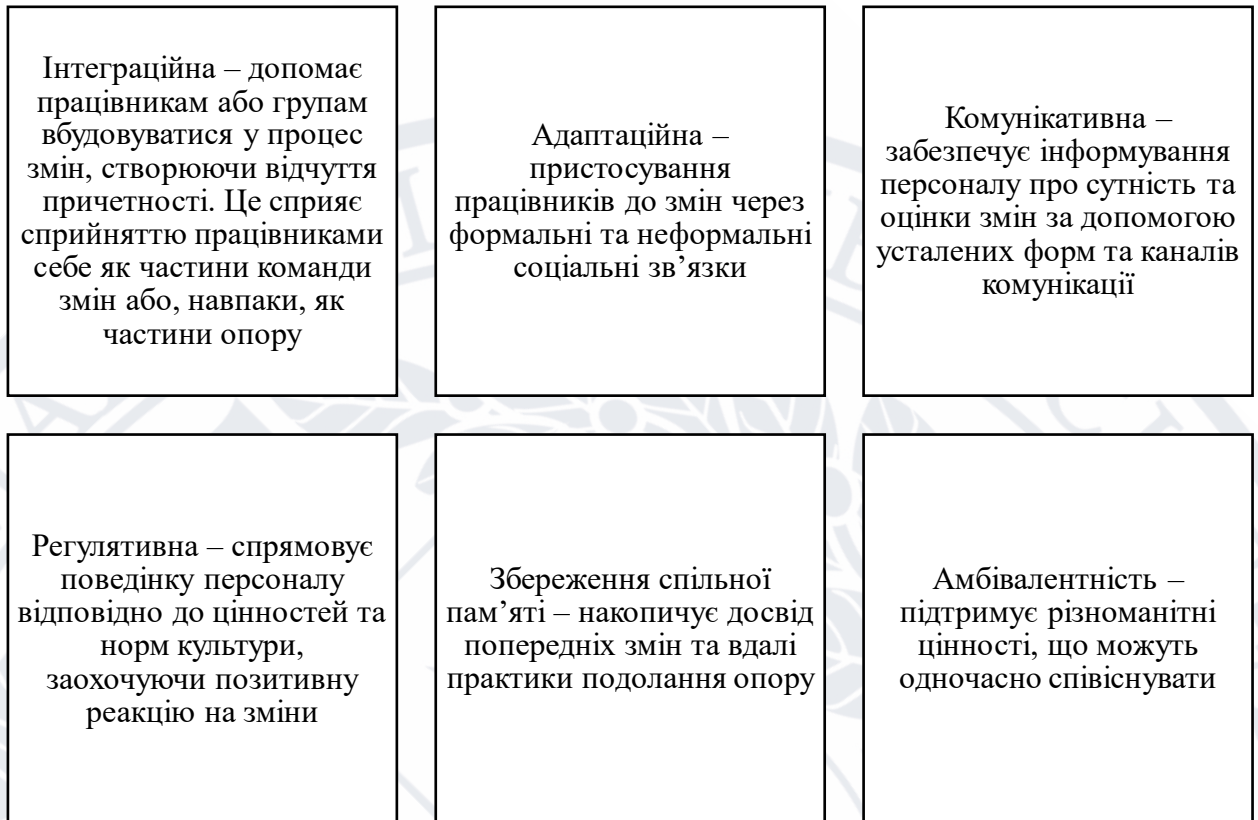


Рисунок 3.6 – Ключові функції корпоративної культури ТОВ «ФОРА» в контексті управлінні змінами

Отже, розвиток корпоративної культури є ключовим чинником успішного вдосконалення системи управління змінами ТОВ «ФОРА». Корпоративна культура створює базу, що об'єднує працівників довкола спільних цінностей, норм і переконань, які забезпечують лояльність до змін та підтримку в їх реалізації. Успішна корпоративна культура сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, стимулює адаптивність, а також полегшує комунікацію під час змін, зменшуючи опір з боку персоналу.

Вплив корпоративної культури на управління змінами полягає в таких аспектах:

- Інтеграція працівників у процес змін за рахунок створення почуття причетності.

- Підтримка адаптивності, яка дозволяє працівникам легше пристосуватися до нових умов.
- Формування позитивної комунікації, що допомагає донести сутність та цілі змін.
- Регулювання поведінки шляхом створення і підтримки бажаних норм і цінностей, що сприяє ефективному впровадженню змін.
- Збереження спільної пам'яті про досвід змін, що допомагає уникати попередніх помилок.

Як результат, формування сильної корпоративної культури сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства через ефективну інтеграцію системи управління змінами. Таким чином, корпоративна культура забезпечує основу для ефективного управління змінами, сприяючи цілісності та адаптації ТОВ «ФОРА» до нових умов.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено заходи щодо управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства. Результати дослідження дали змогу зробити висновки теоретичного та науково-практичного спрямування, а саме:

1. Досліджено підходи до визначення сутності управління змінами, що підкреслюють його багатогранність і необхідність врахування як внутрішніх потреб організації, так і зовнішніх факторів. Незважаючи на різницю в підходах, більшість авторів погоджуються, що управління змінами – це циклічний процес, який можна повторювати і включає кілька етапів, через які повинна пройти управлінська команда. Успішне управління змінами потребує комплексного підходу, який включає чітке планування, гнучкість у реалізації та постійну оцінку результатів для коригування стратегії і досягнення максимального ефекту.

2. Визначено інструменти, методи та моделі управління змінами на підприємстві. Доведено, що для ефективного управління змінами важливо комбінувати різні інструменти, методи та моделі, враховуючи унікальні умови та виклики організації. Це дозволяє не лише забезпечити успішне впровадження змін, але й створити стійкість до майбутніх змін, знижуючи ризики повернення до попереднього стану. Методи управління змінами варіюються за терміном та глибиною впливу. Інструменти управління змінами можуть включати як оцінку зовнішнього середовища, формування команди, так і впровадження нових технологій. Моделі управління змінами є структурованими підходами до змін, що описують послідовність кроків для досягнення успіху. Вибір моделі (наприклад, модель Курта Левіна, ADKAR чи модель Коттера) залежить від специфіки змін і культури підприємства. Зазвичай найбільшу результативність забезпечує інтеграція кількох моделей, що дозволяє враховувати різні аспекти змін.

3. Виокремлено особливості побудови процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства. Встановлено, що процес управління змінами в системі менеджменту персоналу підприємства має враховувати декілька важливих особливостей: систематичний і постійний підхід – управління змінами не повинно бути одноразовим заходом, а має стати регулярною частиною діяльності менеджменту персоналу; гнучкість у підходах – управління змінами вимагає здатності швидко реагувати на нові виклики та адаптувати стратегії, мінімізуючи витрати ресурсів; наступність змін – зміни в системі управління персоналом мають бути пов’язані з іншими сферами діяльності підприємства, оскільки вони можуть викликати потребу в корегуванні й інших процесів, створюючи ефект ланцюгової реакції; фокус на ефективність і керованість – управління змінами має сприяти досягненню результатів, які переважають витрати, при цьому зберігаючи контрольованість процесів у всіх етапах; сприйняття змін учасниками процесу – зміни повинні бути досяжними і зрозумілими для всіх залучених працівників, оскільки недосяжність або незрозумілість цілей може демотивувати персонал.

4. Досліджено основні показники діяльності ТОВ «ФОРА». ТОВ «ФОРА» – це українська компанія, створена в 2002 році, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Станом на кінець 2023 року мережа «ФОРА» налічує 339 магазинів у 109 містах України, включаючи один преміальний маркет Favore та 23 магазини формату FOODPod. Встановлено, що ТОВ «ФОРА» демонструє стабільне зростання доходів і розширення активів, що свідчить про розвиток компанії та її стійкість у складних економічних умовах. Водночас компанія стикається із викликами, пов’язаними з контролем витрат, що відображено на рівні чистого прибутку. У цілому, ТОВ «ФОРА» продовжує успішно адаптуватися до зовнішніх змін і показує позитивну динаміку основних фінансових показників.

5. Проаналізовано систему управління персоналом підприємства. Встановлено, що система управління персоналом ТОВ «ФОРА» є

комплексною та орієнтованою на створення сприятливих умов для професійного зростання та залученості співробітників. Компанія забезпечує різноманітні програми навчання, адаптації та розвитку, що сприяють підвищенню кваліфікації працівників та підтримці їхньої мотивації. Важливу роль відіграють курси, програми стажувань, а також створення кар'єрного резерву, що дозволяє готувати майбутніх керівників з числа внутрішніх кадрів. Особливий акцент ТОВ «ФОРА» робить на заохоченні та визнанні результатів праці співробітників через численні програми мотивації, як-от квартальні та річні конкурси для команд і працівників. Також компанія підтримує комфортні умови роботи, надаючи різноманітні соціальні пільги, такі як медичне страхування, мобільний зв'язок, транспорт та житло.

6. Проведено оцінку ефективності процесу управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА». ТОВ «ФОРА» постійно оновлює інструменти та механізми роботи як в сфері обслуговування, так і в роботі з персоналом. Ключові зміни, що відбулися за останні роки в діяльності підприємства: управління клієнтським досвідом (CEM – Customer Experience Management); електронні цінники; каси самообслуговування (КСО); SMART CAMS: Система моніторингу полиць; SMART CAMS: Система моніторингу черг; мобільний додаток «Суперфорівець»; TRAFFIC SAFETY (Безпека дорожнього руху). Проведене дослідження свідчить, що успіх в управлінні змінами ТОВ «ФОРА» значною мірою залежить від уваги до людського фактору та наявності ефективної комунікації між керівництвом і працівниками. Результативність процесу управління змінами обмежується такими чинниками, як недовіра до нововведень, страх втрати робочих місць, а також невідповідність між заявленими цілями і реальними діями керівництва. Для подолання цих бар'єрів необхідно впроваджувати інклюзивний підхід, чітко комунікувати про переваги змін для кожного працівника, а також посилювати підтримку з боку керівництва на кожному етапі процесу. Завдяки такому підходу ТОВ «ФОРА» зможе ефективніше управляти змінами в системі менеджменту персоналу, що сприятиме зростанню продуктивності,

покращенню клімату в колективі та загальному підвищенню стійкості компанії на ринку.

7. Обґрунтовано пропозиції щодо розробки механізму управління змінами в системі менеджменту персоналу ТОВ «ФОРА». Основними принципами механізму управління змінами є: раціональність – впровадження змін має наближати об'єкт управління до його цілей з мінімальними змінами у основній діяльності; ефективність – досягнення максимального результату при оптимальному рівні витрат; збереження цілісності – уникнення негативних впливів на структуру і організацію діяльності. Також доведено, що механізм управління змінами повинен трансформуватися в систему управління змінами, інтегруючись в організаційну структуру підприємства. Це здійснюється шляхом включення планових, організаційних та ресурсних компонент механізму до функціоналу відповідних посадових осіб і підрозділів. Така інтеграція забезпечує виконання спеціальних функцій управління змінами на різних рівнях підприємства.

8. Розроблено рекомендації щодо розвитку корпоративної культури в контексті удосконалення системи управління змінами підприємства. Доведено, що розвиток корпоративної культури є ключовим чинником успішного вдосконалення системи управління змінами ТОВ «ФОРА». Корпоративна культура створює базу, що об'єднує працівників довкола спільних цінностей, норм і переконань, які забезпечують лояльність до змін та підтримку в їх реалізації. Успішна корпоративна культура сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, стимулює адаптивність, а також полегшує комунікацію під час змін, зменшуючи опір з боку персоналу. Як результат, формування сильної корпоративної культури сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства через ефективну інтеграцію системи управління змінами. Таким чином, корпоративна культура забезпечує основу для ефективного управління змінами, сприяючи цілісності та адаптації ТОВ «ФОРА» до нових умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бобиль В. В., Марценюк Л. В., Матусевич О. О., Лебедева В. К. Інтелектуальний капітал як складова системи управління економічними змінами в умовах воєнного часу. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_17.
2. Боднар Г. Ф., Вербовська Л. С. Менеджмент знань як складова частина процесу управління змінами в організації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 141-144.
3. Божанова О. В. Організаційно-економічне забезпечення управління змінами на промисловому підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(1). С. 39-42.
4. Бондаренко Л. А., Ваніфатова В. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний підхід управління стратегічними змінами на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. № 3. С. 101-106.
5. Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Формування системи управління організаційними змінами. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 66-70.
6. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370-376.
7. Власенко Т. А. Методологічний базис управління стратегічними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_54.
8. Власенко Т. А. Механізм управління стратегічними змінами підприємства: обґрунтування методів та роль зацікавлених сторін. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 3. С. 235-246.
9. Власенко Т. А. Науково-методологічні засади концепції управління стратегічними змінами на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 25(1). С. 49-53.

10. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 25-32.

11. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Т. 13, № 3. С. 18-28.

12. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_31.

13. Гудзь О. Є., Халімон Т. М., Коровін В. О. Концепт модернізації управління організаційними змінами в умовах стратегічного розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 10-14.

14. Гусєва О. Ю. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах. *Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка*. 2012. № 4. С. 130-139.

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

16. Дзяна С. Р., Дзяний Р. Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31-40.

17. Дикань О. В., Косінцева П. Ю. Кадрове забезпечення процесу управління стратегічними змінами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 257-266.

18. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 1. С. 102-106.

19. Дорошук Г. А., Коробчук Д. М. Методи та інструменти управління змінами. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5(3). С. 39-42.
20. Іртищева І. О., Крупіца І. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління інституціональними змінами. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2013. № 5. С. 48-55.
21. Іщейкін Т. Є., Павлій О. В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 340-346.
22. Кожем'якіна С. М., Ільїн В. Ю., Іщейкін Т. Є., Живко О. В. Інвестиційна стратегія формування конкурентоспроможного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в умовах управління змінами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 7-8. С. 74-80.
23. Копитко М. І., Заверуха Д. А. Конкурентоспроможність промислових підприємств України та їх адаптивність до викликів у процесі управління змінами під впливом Індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3. С. 62-67.
24. Корецька Н. Порівняльний аналіз моделей управління змінами. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 90-98.
25. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. С. 66-71.
26. Кукса І. М., Райковська І. Т., Іванишин А. В., Рибак О. М. Оцінка потенціалу інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, управління змінами та якістю. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6. С. 132-137.
27. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 289-296.
28. Лебідь О. В. Роль організаційної культури в реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 87-91.

29. Мазур Н. А. Управління змінами сучасного підприємства: стан та проблеми. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2018. Вип. 13. С. 244-250.

30. Миколайчук І. П., Кандагура К. С. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 4. С. 112-120.

31. Нетребя І. О. Управління змінами у контексті розвитку підприємства у посткризовий період. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_27.

32. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 219-225.

33. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Коцур А. С. Управління опором змінам: внутріорганізаційний та психологічний інструментарій реалізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_25.

34. Онопрієнко Д. О. Адаптивне управління динамічними змінами підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 36-40.

35. Осовська Г. В., Осовський О. А. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_20.

36. Пашенко О. П., Тарасюк О. В. Управління змінами в системі маркетинг-менеджменту діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання відповідно до концепції «Індустрія 5.0». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1. С. 49-55.

37. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_56.

38. Приймак Н. С. Конфігурація управління змінами сучасного підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1. С. 52-58.

39. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2. С. 91-97.

40. Ріщук Л. І., Тараєвська Л. С. Управління змінами як необхідний елемент успішного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_43.

41. Романуша Ю. В. Теоретико-методичні засади управління змінами на промислових підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2. С. 36-43.

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

43. Сенчук І. І. Механізм управління організаційними змінами в діяльності суб'єктів агробізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 1. С. 43-48.

44. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108-117.

45. Снітко Є. О., Вареник О. М., Ткаченко Н. Е., Федірко Г. А. Розвиток інтелектуального потенціалу в системі конкурентної кадрової політики інноваційно орієнтованих підприємств в умовах безпекового управління змінами та прогресу вищої школи. *Агросвіт*. 2023. № 22. С. 155-160.

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

47. Ступіна Ю. Ю. Етапи здійснення процесу управління змінами на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 184-187.

48. Тарасюк О. В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2. С. 51-56.

49. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 39-46.

50. ТОВ «ФОРА». Звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/bf5dab0d0bf3ab6fb036fd50ec473bfa818d9616.pdf>.

51. ТОВ «ФОРА». Звіт про управління за 2022 рік. URL: <https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/1566011fee9217c3d7ba5d139acb8dd5428c7b40.pdf>.

52. ТОВ «ФОРА». Офіційний сайт. URL: https://fora.ua/pro_foru.

53. ТОВ «ФОРА». Фінансова звітність за 2020 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32294897/finances?current_year=2020.

54. ТОВ «ФОРА». Фінансова звітність за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32294897/finances?current_year=2021.

55. ТОВ «ФОРА». Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32294897/finances?current_year=2022.

56. ТОВ «ФОРА». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/32294897/finances?current_year=2023.

57. ТОВ «ФОРА». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: <https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/page/0001/01/014255a698f5c70b1ca3b963469b5a7108f61070.pdf>.

58. ТОВ «ФОРА». Фінансова звітність за 2022 рік. URL: <https://content.fora.ua/foracorp/upload/media/default/0001/01/e78931f57c17becf9918feecfe571ceb147829ec.pdf>.

59. ТОВ «ФОРА»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: https://zvitnist.com/32294897_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOUDPOVDA LNSTU_FORA.

60. Шостаковська А. В., Фоменко Р. В., Ігнатова Є. А. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 91-98.

61. Шульжик Ю. О., Грицко Р. Ю., Пеканець С. Р. Управління змінами в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3. С. 127-134.