

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЧУЙКО ІРИНА ПАВЛІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
О.А. Дороніна
«___» грудня 2025 р.

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.В. Таранич, доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

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

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Чуйко І.П. Управління змінами у системі менеджменту на підприємстві. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У роботі проведено теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування підходів до управління змінами на підприємстві, та формування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління змінами АТ «Укрпошта» з урахуванням сучасних тенденцій трансформації організаційного середовища та цифровізації бізнес-процесів. Визначено теоретико-методологічні засади управління змінами на підприємстві; проведено діагностику управління змінами в системі менеджменту АТ «Укрпошта»; визначено напрями удосконалення системи управління змінами в АТ «Укрпошта». Сформовано стратегію управління змінами, визначено стратегічні напрями удосконалення процесів управління організаційним розвитком АТ «Укрпошта», проведено оцінку ефективності управління змінами АТ «Укрпошта».

Ключові слова: управління змінами, система менеджменту, цифрова трансформація, трансформаційні процеси, економічний ефект, інновації.

85 с., 35 табл., 5 рис., 4 дод., 57 джерел.

Chuiko I. Change management in the enterprise management system. Specialty 073 Management. Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

The Master's Thesis provides a theoretical synthesis and practical justification of approaches to enterprise-level change management, along with the development of recommendations for improving the change management system at JSC Ukrposhta, taking into account current trends in organizational transformation and the digitalization of business processes.

The theoretical and methodological foundations of change management at the enterprise level were identified; a diagnostic assessment of change management within the management system of JSC Ukrposhta was conducted; and key directions for enhancing the company's change management system were defined. A change-management strategy was formulated, strategic directions for improving organizational development processes at JSC Ukrposhta were determined, and the effectiveness of the company's change-management practices was evaluated.

Keywords: change management, management system, digital transformation, transformational processes, economic effect, innovation.

85 p., 35 tabl., 5 fig., 4 applications, bibliography: 57 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Сутність, зміст і ключові категорії поняття «управління змінами» в системі сучасного менеджменту	9
1.2 Сучасні концепції та моделі управління змінами	17
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління змінами	23
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРПОШТА»	29
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Укрпошта» та організаційного середовища управління змінами	29
2.2 Аналіз ключових трансформаційних процесів в АТ «Укрпошта»	35
2.3 Аналіз системи управління змінами в АТ «Укрпошта» за період 2022–2024 рр.	42
2.4 Діагностика ефективності управління змінами в АТ «Укрпошта»	47
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АТ «УКРПОШТА»	50
3.1 Формування стратегії управління змінами АТ «Укрпошта» на 2025–2027 рр.	50
3.2 Модель оцінювання організаційної зрілості управління змінами в АТ «Укрпошта»	56
3.3 Оцінювання очікуваної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління змінами в АТ «Укрпошта»	61
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Сучасний розвиток світової та національної економіки відбувається в умовах високої турбулентності, що формується під впливом цифрової трансформації, глобалізаційних змін та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Підприємства функціонують у контексті постійних структурних та технологічних трансформацій, що зумовлює потребу в здатності швидко ідентифікувати загрози й можливості, адаптувати бізнес-модель та модернізувати організаційні процеси. У цих умовах управління змінами набуває статусу стратегічного інструмента забезпечення інноваційності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства, оскільки охоплює діагностику потреби в змінах, формування траєкторії розвитку та контроль результативності трансформацій.

Зростання ролі управління змінами посилюється впливом цифровізації, що охоплює технологічні, управлінські та соціальні аспекти діяльності підприємств, зумовлюючи необхідність впровадження новітніх ІТ-рішень, оптимізації логістичних і виробничих процесів, а також розвитку корпоративної культури інновацій. Водночас ефективність трансформацій значною мірою визначається людським фактором – готовністю персоналу сприймати нововведення, рівнем внутрішніх комунікацій і якістю лідерства. У контексті євроінтеграційних процесів та післявоєнного відновлення економіки України управління змінами виступає ключовим чинником інституційної гнучкості підприємств, їх здатності до модернізації та адаптації до стандартів сталого розвитку. Це зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні механізмів управління змінами, що забезпечують ефективність, результативність і довгострокову стійкість організацій у мінливому середовищі.

Серед зарубіжних учених, чийі дослідження стали класичними у сфері управління змінами, варто відзначити К. Левіна, Дж. Коттера, І. Ансоффа, П. Сенге, Р. Дафта, Г. Мінцберга. Їхні праці сформували методологічні підходи

до планування та реалізації організаційних трансформацій, визначили етапність змін, роль лідерства й комунікацій у забезпеченні їх успішності.

У сучасних дослідженнях розробка та впровадження стратегій є критичними для успіху будь-якої організації. Недостатньо досліджені аспекти, такі як інтеграція технологічних інновацій, вплив культурних факторів, стратегічна гнучкість, роль людського капіталу та управління змінами, відкривають широкі перспективи для майбутніх досліджень. Зосередження уваги на цих напрямках сприятиме покращенню теоретичних моделей та практичних інструментів стратегічного управління, забезпечуючи ефективність та стійкість організацій у сучасному бізнес-середовищі.

Метою дослідження є теоретичне узагальнення та практичне обґрунтування підходів до управління змінами на підприємстві, та формування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління змінами АТ «Укрпошта» з урахуванням сучасних тенденцій трансформації організаційного середовища та цифровізації бізнес-процесів.

Мета дослідження передбачає виконання низки **завдань**:

1. Ідентифікувати економічну сутність, зміст і ключові категорії поняття «управління змінами» в системі сучасного менеджменту.
2. Розкрити еволюцію концепцій, моделей і підходів до управління змінами
3. Визначити основні фактори успішності та бар'єри реалізації змін у діяльності підприємств приватного й державного секторі
4. Обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління змінами на підприємстві
5. Надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укрпошта»
6. Провести аналіз ключових трансформаційних процесів АТ «Укрпошта»
7. Надати оцінку управління організаційною культурою АТ «Укрпошта»
8. Провести діагностику ефективності управління змінами
9. Сформулювати стратегії управління змінами АТ «Укрпошта»
10. Визначити стратегічні напрями удосконалення процесів управління організаційним розвитком АТ «Укрпошта»

11. Провести оцінку ефективності управління змінами АТ «Укрпошта».

Об’єкт дослідження – система управління підприємством у процесі реалізації організаційних змін, що охоплює сукупність управлінських відносин, процесів і механізмів забезпечення адаптації підприємства до динамічного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, організаційно-економічні механізми та інструменти управління змінами на підприємстві, а також практичні підходи до їх удосконалення в системі менеджменту на прикладі АТ «Укрпошта».

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить системний, процесний та ситуаційний підходи до управління змінами, які забезпечують цілісне розуміння процесів трансформації в межах сучасного підприємства. Для досягнення мети та реалізації поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що взаємодоповнюють один одного та дають змогу забезпечити обґрунтованість отриманих результатів.

У процесі виконання роботи застосовано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, за допомогою яких досліджено еволюцію наукових поглядів на управління змінами, уточнено сутність і зміст базових понять, розкрито взаємозв’язок між змінами, стратегією підприємства та системою менеджменту. Метод системного аналізу використано для визначення структури системи управління змінами та її місця у загальній системі менеджменту підприємства.

Для оцінювання практичних аспектів управління змінами на прикладі АТ «Укрпошта» застосовано методи економічного, статистичного та порівняльного аналізу, що дали змогу виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність реалізованих трансформаційних процесів, визначити фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. SWOT-аналіз використано для комплексної діагностики сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у системі управління змінами.

У процесі розроблення рекомендацій та пропозицій з удосконалення системи управління змінами використано методи прогнозування, експертних оцінок, моделювання та сценарного аналізу, які дозволили обґрунтувати напрями підвищення адаптивності організаційної структури та сформулювати стратегію ефективного управління змінами на підприємстві.

Практичне значення роботи. Отримані результати можуть бути впроваджені в практичну діяльність АТ «Укрпошта» щодо формування стратегії управління змінами та визначення стратегічних напрямів удосконалення процесів управління організаційним розвитком АТ «Укрпошта».

Розроблено модель впливу трансформацій на результативність діяльності АТ «Укрпошта» підтверджує, що ефективно організована система управління змінами має мультиплікативний ефект, який одночасно підсилює фінансові, операційні, клієнтські та кадрові результати. Прогноз показників на 2025–2027 рр. свідчить про стійку позитивну динаміку та реальну перспективу переходу компанії до моделі високотехнологічного національного логістичного оператора.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані та викладені у тезах наукової конференції:

Чуйко І.П., Таранич О.В. АТ «Укрпошта» як драйвер трансформацій системи управління змінами державного корпоративного сектору. Менеджмент XXI століття: проблеми і перспективи: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф., 23 жовтня 2025 р. УНУ, ф-т менеджменту. Умань: ВІЗАВІ, 2025. 362 с. С. 332-335.

Положення, що виносяться на захист.

Стратегічна модель розвитку системи управління змінами АТ «Укрпошта», побудована на чотирьох взаємопов'язаних векторах: стратегічно-організаційному, кадрово-культурному, технологічному та соціально-інституційному. Ключовим механізмом впливу є цифровізація, яка запускає каскад ефектів: автоматизація → швидкість → якість → доходи; управління

змінами перетворюється з допоміжної функції на ключовий інструмент забезпечення фінансової стійкості й конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».

Визначено значення інтегрального показника $I(2025)=0,58$ та $I(2026)=0,69$ свідчать про стабільне підвищення загальної результативності управління змінами, що свідчить про системний розвиток компанії та підвищення зрілості управління змінами. Укрпошта демонструє перехід до моделі data-driven управління, де управлінські рішення ґрунтуються на аналітиці великих даних, підсиленої цифровими, операційними та клієнтоцентричними перетвореннями.

Інтегрована модель впливу управління змінами на ефективність діяльності АТ «Укрпошта», які є економічно обґрунтованим фактором фінансової стабілізації та росту підприємства. Економічний ефект від удосконалення системи управління змінами АТ «Укрпошта» становить 1 854,94 млн грн за рахунок зростання продажів і зниження собівартості продукції; витрати на програму змін становлять 407,5 млн грн, чистий прибуток 114,4 млн грн.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 57 найменувань, 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, зміст і ключові категорії поняття «управління змінами» в системі сучасного менеджменту

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамікою зовнішнього середовища, що обумовлює зростання ролі управління змінами в системі менеджменту підприємства. Постійні трансформації у сфері технологій, ринку, інституційних відносин вимагають від підприємств здатності до гнучкої адаптації та модернізації бізнес-процесів. З огляду на це, управління змінами розглядається як інструмент досягнення стратегічної стабільності через постійне вдосконалення процесів, організаційних структур і корпоративної культури, і як стратегічний інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

У сучасному менеджменті управління змінами поєднує елементи стратегічного, інноваційного, поведінкового та інформаційного підходів. Теоретичні засади формувалися протягом XX–XXI століть: класичні моделі К. Левіна та ідеї П. Друкера про безперервне вдосконалення; модель восьмиетапних трансформацій Дж. Коттера та концепція організації, що навчається, П. Сенге. Подальші українські дослідження конкретизують інструменти та умови імплементації у цифровій економіці [10].

Розвиток теорії управління змінами відбувався поступово. Значний внесок зробили зарубіжні дослідники – І. Адізес, І. Ансофф, Г. Агазу, К. Левін, Л. Грейнер, Дж. Коттер, Д. Коннер, М. Бір, В. Бріджес, Ф. Крюгер, а також українські науковці – О. Гарафонова, М. Зосим, Н. Корецька, Т. Кужда, О. Томчук, О. Овсянюк-Бердадіна, О. Пащенко та інші.

На думку Г. Агазу, ефективне управління змінами неможливе без відповідного стилю лідерства, адже саме керівники створюють культуру

підтримки змін. М. Зосим підкреслює циклічний характер цього процесу, який передбачає поетапний перехід організації до нового стану із чітко прогнозованими результатами. І. Адізес у своїй праці зазначає: «Зміна – це найліпше, що може статися для добре керованої компанії. Якщо не відбувається змін – компанія приречена на стагнацію» [1].

В українських реаліях, за спостереженнями проф. О. Томчук, управління змінами ускладнюється наслідками війни, дефіцитом ресурсів, психологічною втомою працівників та високою турбулентністю середовища. Це вимагає пошуку гнучких і адаптивних моделей, здатних враховувати людський чинник, цифрові трансформації й нові управлінські парадигми [47].

Результати досліджень показують, що найактуальнішими пріоритетами для українських роботодавців стали підтримка персоналу, забезпечення безпеки, збереження продуктивності та перегляд організаційних структур. Таким чином, сучасні моделі управління змінами мають орієнтуватися на людиноцентричність, адаптивність і стійкість до кризових умов.

Початковий етап формування теорії управління змінами (1940–1960 рр.) пов'язаний із роботами К. Левіна та Е. Мейо, які започаткували поведінковий підхід. Левін розробив модель «розморожування – зміни – заморожування», де головним елементом виступала психологічна готовність працівників до змін. У цей період увага акцентувалася на соціально-психологічних аспектах адаптації колективу, розвитку мотивації, комунікацій та згуртованості.

Подальший розвиток отримала системна концепція менеджменту (1970–1990 рр., системно-процесний підхід.), представлена працями П. Друкера та І. Ансоффа. Зміни почали розглядатися як цілеспрямований процес планування, контролю й оцінювання, що охоплює всі рівні організації. У цей час формуються поняття стратегічного управління, корпоративного планування, організаційного розвитку. Підприємства починають застосовувати інструменти прогнозування, діагностики та моніторингу зовнішнього середовища.

На межі XX–XXI ст. увага зосереджується на людському факторі та лідерстві як ключових драйверів змін. Дж. Коттер запропонував восьмиетапну

модель змін (1990–2010 рр., лідерський і культурно-організаційний підхід), де визначальними є створення бачення, комунікація, мотивація персоналу та формування корпоративної культури [56]. П. Сенге розвинув концепцію організації, що навчається, в якій зміни сприймаються як безперервний процес розвитку знань і компетенцій [57].

Сучасний етап (2010–2024 рр., інноваційно-цифровий і гнучкий підхід) характеризується переходом до цифрової парадигми управління змінами, що ґрунтується на інноваційності, гнучкості (agile), аналітиці даних і швидкій адаптації до невизначеності. Українські науковці, зокрема О. Гарафонова, М. Буднік, О. Лозова, розглядають управління змінами як комплексну систему трансформації процесів, структури й культури підприємства в умовах цифрової економіки [7, 11, 30]. Впровадження таких підходів дозволяє організаціям поєднувати стратегічну стабільність із високою динамічністю бізнес-процесів.

Таблиця 1.1 –Еволюцію наукових підходів

Період	Домінуюча ідея	Представники
1940–1960 рр.	Поведінковий підхід, адаптація персоналу до змін, увага до психологічної готовності працівників до змін.	К. Левін, Е. Мейо
1970–1990 рр.	Системно-процесний підхід, планування трансформацій, розвиток ідей організаційного розвитку.	Р. Бекхард, Л. Грейнер, П. Друкер, І. Ансофф
1990–2010 рр.	Лідерство та корпоративна культура як рушійні сили	Д. Коннер, В. Бріджес, Дж. Коттер, П. Сенге
2010–2024 рр.	Інноваційно-цифровий підхід, гнучкі (agile) моделі управління. поширення моделей ADKAR, McKinsey 7S, 5P, та створення міжнародних інститутів (Prosci, ACMP)	О. Гарафонова, О. Лозова, М. Буднік

Еволюція наукових підходів до управління змінами відображає перехід від реактивного управління адаптацією персоналу до проактивного управління організаційними трансформаціями [47]. Сучасна парадигма поєднує інноваційність, цифровізацію, людський капітал і гнучкість систем управління,

що визначає стійкість організацій у турбулентному середовищі, звідси – вимога до неперервності змін і швидкої адаптації [19].

Для поглибленого розуміння сутності цього поняття доцільно розмежувати суміжні категорії – «зміни», «організаційні зміни» та «управління змінами», які в науковій літературі часто вживаються як синоніми, проте мають різний змістовий обсяг і функціональне призначення.

Термін «зміни» (англ. change) у широкому розумінні означає будь-які перетворення в системі – економічній, соціальній чи організаційній. Це природний або цілеспрямований процес трансформації, що відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [44].

У свою чергу, «організаційні зміни» розглядаються як частковий випадок змін – вони ініціюються управлінським суб'єктом і мають конкретну мету, пов'язану з удосконаленням діяльності підприємства. Цей підхід розкривають у своїх працях П. Друкер, І. Ансофф, а також сучасні українські науковці О. Гарафонова [11], Л. Федоришина [49].

Натомість «управління змінами» визначається як системний процес планування, реалізації, координації та закріплення змін у межах організації, що спрямований на досягнення її стратегічних цілей і забезпечення стійкого розвитку. На цьому акцентують увагу Дж. Коттер [56], М. Буднік [6], О. Лозова, І. Тимошенко [30].

Таблиця 1.2 – Категоріальний апарат поняття «управління змінами»

Поняття	Змістове наповнення	Ключова відмінність
Зміни	Будь-які трансформації у структурі, процесах, технологіях чи культурі організації	Відображають факт або явище трансформації без зазначення її мети
Організаційні зміни	Цілеспрямовані перетворення, ініційовані керівництвом, спрямовані на підвищення ефективності діяльності	Мають системний і керований характер, визначають внутрішню адаптацію підприємства
Управління змінами	Комплексний процес планування, реалізації, моніторингу й закріплення організаційних змін для досягнення стратегічних цілей	Це діяльність, що забезпечує впорядковане управління процесом змін, а не одноразова подія

Таким чином, зміни є фактом, організаційні зміни – цілеспрямоване явище, а управління змінами – це комплексна управлінська діяльність, що охоплює як проектування, так і реалізацію трансформаційних процесів. Це діяльність, що забезпечує інституціоналізацію трансформацій на всіх рівнях підприємства – впорядковане впровадження трансформацій на всіх рівнях підприємства. Такий підхід забезпечує системність, безперервність і стратегічну орієнтацію управлінських рішень.

Концепція управління змінами відображає сукупність теоретичних засад, принципів, методів і моделей, які пояснюють механізм здійснення трансформацій у соціально-економічних системах.

У контексті діяльності підприємства управління змінами може інтерпретуватися з кількох наукових позицій.

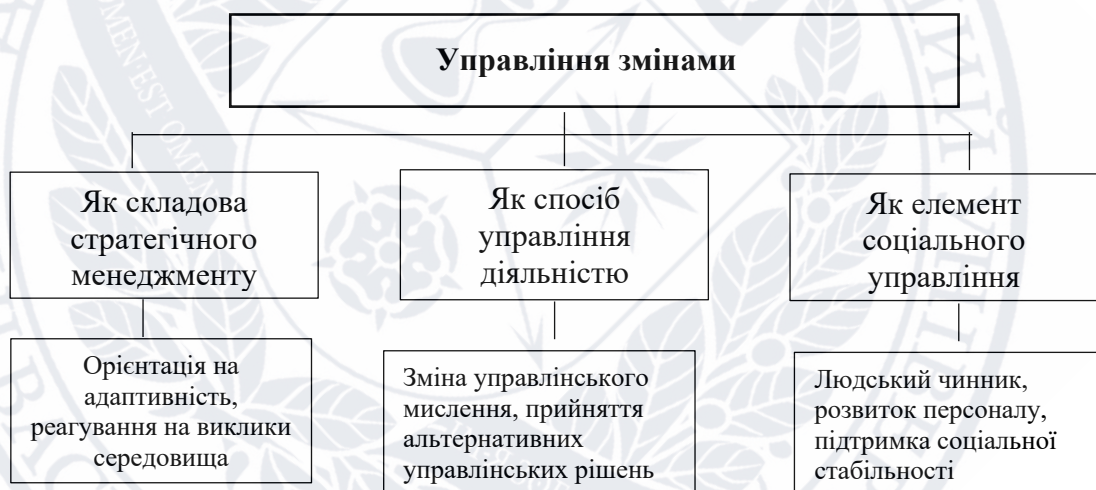


Рисунок 1.1 – Основні підходи до розуміння управління змінами на підприємстві [13]

Система управління змінами охоплює чотири взаємопов'язані рівні: стратегічний, організаційно-структурний, кадрово-культурний та технологічний.

Таблиця 1.3 – Структурно-функціональний зміст управління змінами

Рівень	Змістове наповнення	Результат
Стратегічний	Формування бачення, місії та напрямів трансформації; узгодження змін із корпоративною стратегією, конкурентними перевагами й динамікою ринку.	Адаптивність стратегії підприємства до зовнішніх викликів, забезпечення довгострокової стійкості.
Організаційно-структурний	Перерозподіл функцій, зміна організаційної архітектури, застосування процесного підходу, удосконалення системи управління.	Оптимізація управлінських процесів, підвищення ефективності взаємодії підрозділів.
Кадрово-культурний	Розвиток компетентностей персоналу, мотивація, формування культури змін і навчання.	Сприйняття змін працівниками, підвищення інноваційності та залученості персоналу.
Технологічний	Впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів, аналітика даних, agile-управління.	Прискорення трансформацій, підвищення продуктивності й точності управлінських рішень.

Управління змінами не обмежується лише стратегічним плануванням або організаційною перебудовою – воно є комплексною системою, яка одночасно охоплює стратегічний, структурний, кадрово-культурний і технологічний виміри.

Кожен рівень має власну функцію впливу на ефективність підприємства, а їхня узгодженість створює цілісну модель адаптивного розвитку.

Таким чином, управління змінами виступає багатогранним управлінським явищем, яке інтегрує стратегічні, організаційні, інноваційні та соціальні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи його стійкість і конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Синтез підходів свідчить, що управління змінами є багатовимірним процесом, який поєднує стратегічні, поведінкові, комунікаційні та ресурсні елементи (табл. 1.4).

Класичні підходи (К. Левін, Х. Рамперсад) закладають основу процесуальної логіки змін.

Сучасні концепції (Дж. Коттер, П. Друкер, О. Пассенхейм) розширюють її, поєднуючи лідерство, культуру та комунікації.

Таблиця 1.4 – Наукові підходи до управління змінами в системі менеджменту підприємства

Автор (школа)	Сутність підходу	Ключові акценти та практичне значення	Спрямованість підходу
Х. Рамперсад	Управління змінами як поетапний процес: планування – реалізація – контроль – регулювання – координація	Циклічність, управління через контроль і координацію; акцент на управлінській дисципліні.	Процесно-управлінська: спрямована на формування структурованого процесу управління змінами.
Л. Кудрей, Б. Клейнер	Вирівнювання підприємства з його позицією на ринку через синхронізацію стратегії, процесів, культури та винагород.	Формування стратегічної узгодженості; орієнтація на підвищення ефективності конкурентної взаємодії.	Стратегічно-інтеграційна: орієнтована на гармонізацію системи управління.
О. Пассенхейм	Взаємодія процесів «згори-вниз» і «знизу-вгору» в системі змін.	Поєднання стратегічного управління з ініціативами персоналу; lean-та kaizen-інструменти.	Комунікаційно-інтерактивна: акцент на участі персоналу та внутрішніх комунікаціях.
М. Рейс	Сукупність дій для формування сприятливого контексту довгострокових змін.	Підготовка середовища до трансформацій, розвиток інноваційного потенціалу.	Контекстно-інноваційна: формування сприятливого клімату змін.
Дж. Коттер	Систематичний підхід із 8 етапів реалізації змін для досягнення стратегічних цілей.	Створення бачення, лідерство, комунікація змін, закріплення результатів.	Трансформаційно-лідерська: спрямована на формування культури змін та залучення персоналу.
К. Левін	Триетапна модель змін: розморожування → впровадження → заморожування.	Класична модель поведінкових змін; акцент на адаптації персоналу.	Поведінково-мотиваційна: спрямована на формування готовності до змін.
П. Друкер	Безперервне вдосконалення процесів, структури й культури відповідно до зовнішнього середовища.	Орієнтація на інноваційність, клієнтоцентризм, розвиток організації.	Інноваційно-адаптивна: спрямована на постійне оновлення організації.
О. Гарафонова	Планування, моніторинг та реалізація змін у ресурсах і комунікаційних системах підприємства.	Інтеграція стратегічного, ресурсного та інформаційного управління.	Ресурсно-аналітична: націлена на оптимізацію ресурсного забезпечення змін.
Т. Гринько, Т. Гвініашвілі	Управління переходом організації-системи з одного стану в інший.	Комплексна трансформація; узгодження структурних і кадрових аспектів.	Системно-трансформаційна: спрямована на глибокі структурні зміни підприємства.

Українські дослідники (О. Гарафонова, Л. Федоришина, Т. Гринько) акцентують на ресурсно-аналітичному підході – інтеграції цифрових, інформаційних і кадрових складових управління.

Таким чином, управління змінами у сучасній системі менеджменту – це комплексна управлінська функція, що поєднує стратегічне бачення, організаційний розвиток, кадровий потенціал і технологічну адаптацію. Його сутність полягає у перетворенні організації в динамічну систему, здатну до безперервного оновлення.

Необхідність управління змінами в сучасних підприємствах обумовлена сукупністю об'єктивних факторів, що визначають характер розвитку економічних систем у ХХІ столітті. Зміни зовнішнього середовища, глобальні технологічні трансформації та соціальні виклики формують нові умови функціонування бізнесу, які потребують адаптивного та гнучкого управління [40]. Визначимо ці фактори:

1. Глобалізація економіки та посилення конкуренції. Українські підприємства діють у відкритому ринковому середовищі, де конкуренція зростає як серед внутрішніх компаній, так і з боку міжнародних корпорацій. Це зумовлює потребу у постійному оновленні бізнес-моделей і стратегій розвитку. За даними World Economic Forum, ключовими детермінантами конкурентоспроможності у ХХІ столітті є інноваційність, швидкість прийняття рішень і здатність до безперервних змін [16].

2. Технологічний прогрес і цифровізація. Четверта промислова революція (Industry 4.0) кардинально змінює підходи до організації бізнесу. Використання цифрових платформ, автоматизації, штучного інтелекту, блокчейн-технологій і великих даних стало передумовою ефективності. В теперішній час класичні довгострокові стратегії поступаються місцем динамічним моделям гнучкого планування, які дозволяють швидко адаптуватися до технологічних викликів.

3. Зміна поведінки споживачів. Сучасний клієнт очікує персоналізованого, швидкого та якісного сервісу. Це вимагає від підприємств трансформації підходів до маркетингу, логістики та клієнтського досвіду. Особливо це

актуально для сервісних галузей, де зміни стосуються переходу до цифрових каналів обслуговування, гнучкої доставки та управління даними клієнтів.

4. Інституційні та регуляторні трансформації. Інтеграція України до європейського економічного простору передбачає адаптацію законодавства та управлінських практик до вимог ЄС. Цей процес створює нові можливості – лібералізацію ринків, підвищення стандартів управління, вихід на зовнішні ринки, – водночас посилюючи потребу у професійному управлінні змінами. Наукові праці О. Літвак підкреслюють важливість виокремлення інституційних змін, що формуються під впливом державних реформ та політичних трансформацій [28].

5. Кризи та непередбачувані події. Пандемія COVID-19 та війна в Україні стали потужними каталізаторами змін у структурі економіки та системі менеджменту. Підприємства були змушені в найкоротші терміни перейти на дистанційні формати роботи, автоматизувати процеси, посилити кібербезпеку, переосмислити логістику та ланцюги постачання [32].

Таким чином, управління змінами сьогодні виступає не лише реакцією на зовнішні впливи, а проактивним механізмом розвитку організації, який передбачає формування умов, у яких зміни стають невід’ємним елементом організаційного розвитку, а не винятковим процесом. Для українських підприємств, що функціонують в умовах війни, цифрової трансформації та регуляторних реформ, здатність ефективно управляти змінами є критичним чинником стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового зростання.

1.2 Сучасні концепції та моделі управління змінами

Управління змінами є важливою складовою сучасного менеджменту, спрямованою на забезпечення адаптивності організацій до динамічного зовнішнього середовища. Під поняттям управління змінами розуміють системний процес планування, реалізації та закріплення організаційних

трансформацій, спрямованих на підвищення ефективності та стійкості організації [7].

Концепція управління змінами відображає сукупність теоретичних засад, принципів, методів і моделей, які пояснюють механізм здійснення трансформацій у соціально-економічних системах.

Ключову роль у процесі змін відіграють менеджери, які повинні не лише володіти методами управління змінами, але й формувати відповідний стиль лідерства. Управління змінами розглядається ним як сукупність процесів і методів, спрямованих на ефективну трансформацію поведінки людей для досягнення організаційних результатів.

Управління змінами це циклічний і структурований процес переходу організації з поточного стану у бажаний, що супроводжується передбачуваними вигодами. Подібного підходу дотримується І. Адізес, підкреслюючи, що зміни – це основа розвитку: «Швидко змінюємося або повільно вмираємо» [1].

В умовах воєнного стану управління змінами ускладнюється факторами невизначеності, дефіцитом ресурсів і погіршенням психологічного стану працівників. Це вимагає адаптивних і гнучких моделей управління, що враховують людський чинник.

Сучасний науковий дискурс у сфері управління змінами характеризується значною концептуальною різноманітністю, що зумовлено різними підходами до розуміння сутності та природи організаційних трансформацій. Розвиток теорії змін має тривалу історію, яка бере початок від досліджень Е. Мейо, орієнтованих на міжособистісні взаємодії, та набуває завершеності в працях К. Левіна, котрий уперше запропонував структуровану модель впровадження організаційних змін. Його концепція «розморожування – зміна – заморожування» стала методологічним підґрунтям для формування подальших моделей, акцентувавши увагу на необхідності підготовки організаційного середовища, управління процесом переходу та закріплення нових практик [12].

Подальший розвиток теоретичних підходів демонструє перехід від структурованих, лінійних моделей до гнучких, людиноцентричних концепцій, які враховують психологічні особливості поведінки працівників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Основні моделі управління змінами

№	Модель	Автор / Рік	Суть моделі	Ключові характеристики
1	Трьохетапна модель змін	Курт Левін, 1947–1951	Три етапи: “розмороження – зміна – замороження”	Простота, логічність, універсальність
2	Модель організаційного розвитку	Ларрі Грейнер, 1969	Шість етапів: від усвідомлення необхідності змін до їх підкріплення	Орієнтація на діагностику проблем і комунікацію
3	8-крокова модель змін	Джон Коттер, 1995	Вісім кроків: від бачення до інституціоналізації змін	Стратегічність, увага до культури
4	Цикл Адізеса: Зміни–Проблеми–Рішення	Іцхак Адізес, 1999	Безперервний цикл «зміни → проблеми → рішення → нові зміни»	Динамічність, гнучкість
5	ADKAR (Prosci)	Jeff Hiatt, 2003	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement	Людиноцентричність, покроковість
6	McKinsey 7S Framework	Peters & Waterman (McKinsey), 1977–1980	Узгодження семи взаємозалежних елементів (стратегія, структура, системи, стиль, персонал, навички, цінності)	Комплексність і системність
7	Модель переходу (Transition Model)	Вільям Бріджес, 1991	Три етапи психологічного переходу: завершення → нейтральна зона → новий початок	Фокус на психології персоналу
8	Крива змін Кюблер–Росс	Е. Kübler-Ross, 1969; адаптація до управління змінами — 1990-ті	Етапи емоційного прийняття змін (заперечення → прийняття)	Управління поведінкою персоналу
9	Айсберг змін	Krüger, 2004	Від поверхневих до глибинних аспектів управління	Акцент на культурі, цінностях, поведінці
10	PCI (People-Centred Implementation)	Changefirst, 1995; модернізована 2023	Людиноцентрична система управління змінами на організаційному та локальному рівнях	Гнучкість, цифрові інструменти, сумісність з Agile

Узагальнення еволюції теоретичних підходів та характеристика найбільш відомих моделей управління змінами дають підстави стверджувати, що жодна з них не є універсальною [34]. Їх застосування залежить від специфіки

підприємства, рівня організаційної зрілості, масштабів трансформацій та зовнішніх умов функціонування. Тому проведемо порівняння моделей за ключовими параметрами, що дозволяє оцінити їхню придатність до сучасного корпоративного середовища. Така систематизація забезпечує можливість обґрунтованого вибору методології змін, яка найбільшою мірою відповідає стратегічним потребам підприємства та характеру трансформаційних процесів. Представимо порівняльну характеристику найбільш поширених моделей управління змінами у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика моделей управління змінами

Модель	Переваги	Недоліки	Актуальність
Lewin	Простота, універсальність	Обмежена гнучкість	Для стабільного середовища
Kotter	Стратегічна послідовність, увага до культури	Висока складність реалізації	Для великих організацій
ADKAR	Людиноцентричність, вимірюваність	Потребує ресурсів і часу	Для HR і трансформаційних проєктів
McKinsey 7S	Комплексність, стратегічна узгодженість	Складна діагностика взаємозв'язків	Для стратегічного аналізу
PCI	Орієнтація на персонал і аналітику	Високі вимоги до даних	Для сучасних цифрових компаній

Порівняння моделей управління змінами показує, що їх ефективність залежить від умов застосування. Класичні підходи (Левін, Грейнер) забезпечують чітку структуру, проте менш придатні для турбулентного середовища. Стратегічні моделі (Коттер, McKinsey 7S) дозволяють досягати комплексних трансформацій, але потребують значних ресурсів. Людиноцентричні моделі (ADKAR, Бріджес, PCI) найбільш ефективні у ситуаціях підвищеного опору змінам або необхідності швидкої адаптації персоналу. Загалом, жодна модель не є універсальною; вибір оптимального підходу залежить від масштабу трансформацій, рівня невизначеності, культури організації та ступеня цифровізації її процесів [6].

З огляду на різну природу та призначення моделей виникає потреба у формуванні чітких критеріїв їх вибору. Саме ці критерії дозволяють співвіднести умови функціонування підприємства, рівень його інноваційної готовності та

специфіку змін із відповідною методологією управління. В табл. 1.7 узагальнено ключові параметри, які визначають доцільність застосування тієї чи іншої моделі.

Таблиця 1.7 – Критерії вибору моделі управління змінами для підприємства

Критерій	Характеристика	Рекомендована модель
Тип середовища	Стабільне	Lewin, McKinsey 7S
Рівень невизначеності	Високий	Kotter, ADKAR
Людський чинник (опір, стрес)	Значний	Бріджес, Кюблер-Росс
Необхідність швидкої адаптації	Кризові або воєнні умови	PCI, ADKAR
Рівень цифровізації процесів	Високий	PCI, Agile-based models
Культура організації	Відкрита до інновацій	Адизес, McKinsey 7S
Масштаб змін	Стратегічний / трансформаційний	Kotter, PCI
Локальні зміни / HR-процеси	Тактичний / операційний	ADKAR, Бріджес

Наведена система критеріїв демонструє, що вибір моделі управління змінами має ґрунтуватися на поєднанні зовнішніх умов і внутрішніх характеристик підприємства. Для стабільного середовища доцільними є класичні та структурні підходи (Lewin, McKinsey 7S), тоді як високий рівень невизначеності та кризові ситуації потребують гнучких і людиноцентричних моделей (Kotter, ADKAR, PCI).

Людський чинник визначає необхідність застосування психологічно орієнтованих підходів (Бріджес, Кюблер-Росс), а високий рівень цифровізації та вимоги швидкої адаптації – сучасних інноваційних концепцій (PCI, Agile-based models). Масштаб і характер змін обумовлюють використання стратегічних моделей (Kotter, PCI) для великих трансформацій і тактичних (ADKAR, Бріджес) – для локальних модернізацій.

Для українських підприємств у воєнний і поствоєнний період найбільш доцільними є моделі ADKAR та PCI, що дозволяють поєднати гнучкість, цифрову аналітику й мотиваційні чинники [45].

Узагальнення підходів зарубіжних і вітчизняних дослідників дозволяє визначити низку фундаментальних принципів, які визначають успішність управління змінами. Їх сутність полягає у необхідності інтеграції

трансформаційних процесів з поточною діяльністю підприємства, що забезпечує уникнення конфлікту за ресурси та зменшує втрати продуктивності. Важливе місце займає визначення ролі керівництва, оскільки безпосередня або символічна підтримка топ менеджменту формує довіру до змін і легітимізує їх серед широкого кола працівників. Іншим визначальним елементом є координація паралельних ініціатив, яка потребує системного підходу та здатності узгоджувати дії різних структурних підрозділів. Більшість моделей підкреслює комплексний характер змін, що охоплюють технологічні, соціальні, економічні, психологічні та культурні аспекти. Саме тому сучасні підходи вимагають застосування різноманітних управлінських інструментів, здатних впливати як на процеси, так і на поведінку та мотивацію персоналу.

Сучасна теорія управління змінами уніфікує процес трансформації у вигляді послідовного ланцюга етапів, що відображає логіку розвитку організаційних ініціатив [13]. Спершу організація повинна ідентифікувати сигнали середовища, які свідчать про необхідність змін, після чого формується стратегічне бачення та підтримка з боку працівників. Далі відбувається вибір оптимального сценарію трансформацій та проєктування майбутньої системи. Реалізаційний етап характеризується впровадженням нових технологій, процедур і структур, що супроводжується активним управлінням поведінкою персоналу. Після цього настає фаза адаптації, коли організація потребує стабілізації та підтримки для мінімізації опору. Завершальним є закріплення результатів, тобто інституціоналізація нових норм і стандартів у корпоративній культурі, що відповідає висновкам Коттера та Бріджеса щодо необхідності перетворення змін на частину організаційної ідентичності.

Таким чином, сучасні моделі управління змінами демонструють поступове зміщення від статичних та процедурних підходів до динамічних, поведінкових та системних концепцій, які враховують емоційний стан працівників, особливості корпоративної культури й стратегічні цілі підприємства. Вони відображають уявлення про зміни як багатовимірний процес, який потребує поєднання лідерства, методичної різноманітності, стратегічного мислення та

здатності організації адаптуватися до невизначеності. У цьому контексті ефективність управління змінами визначається не лише здатністю підприємства запроваджувати інновації, але й умінням формувати внутрішню готовність до трансформацій, що стає ключовим чинником конкурентоспроможності в умовах глобальної цифрової економіки.

Подальший розвиток управління змінами має ґрунтуватися на формуванні організаційної зрілості, розвитку лідерства трансформацій та створенні гібридних моделей, які інтегрують стратегічне планування, цифрові технології та поведінкові підходи.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління змінами

У сучасних умовах турбулентності ринкового середовища та цифрової трансформації управління змінами виступає ключовим елементом стратегічного менеджменту. Його результативність визначається не лише здатністю підприємства реалізовувати трансформаційні процеси, але й ефективністю оцінювання цих змін. Як зазначає О. Гарафонова, ефективність системи управління змінами полягає у здатності організації до саморегулювання та адаптації, що потребує формування системи кількісних і якісних критеріїв оцінки [11].

Ефективність управління змінами – це ступінь досягнення стратегічних, організаційних і соціальних результатів, що виникають унаслідок реалізації трансформаційних процесів у підприємстві. Її оцінювання дає змогу визначити, наскільки успішно організація адаптується до зовнішніх викликів, підвищує свою конкурентоспроможність і забезпечує сталість розвитку.

Методологічно оцінювання ефективності управління змінами ґрунтується на системному та інтегративному підходах, які поєднують класичні моделі трансформацій (К. Левін, Дж. Коттер) із сучасними інструментами цифрового моніторингу (ADKAR, Balanced Scorecard). Системність забезпечує

відображення взаємозв'язків між стратегічними, структурними, культурними та поведінковими чинниками, а інтегративність – можливість формування узагальненого показника ефективності змін, що відповідає реальній складності організаційних процесів [17].

Основною метою оцінювання ефективності управління змінами є: перевірка досягнення запланованих результатів трансформацій; виявлення факторів, що зумовлюють успіх або невдачу змін; визначення рівня готовності організації до подальших змін; формування зворотного зв'язку для коригування управлінських рішень [18].

В узагальненому вигляді основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління змінами наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.8 – Основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління змінами

№	Методичний підхід	Сутність	Переваги	Обмеження
1	Процесний	Орієнтований на контроль послідовності етапів змін – від підготовки до закріплення результатів.	Забезпечує можливість вчасного коригування процесу трансформації.	Недостатньо враховує людський чинник.
2	Системно-структурний	Аналізує зміни як взаємодію стратегічних, структурних і культурних елементів організації.	Дає комплексне уявлення про механізм функціонування організації.	Потребує значного обсягу даних і діагностики.
3	Поведінковий	Досліджує реакцію персоналу на зміни, рівень залученості та опору.	Ураховує соціально-психологічні аспекти та корпоративну культуру.	Має суб'єктивний характер оцінювання.
4	Інтегральний	Поєднує фінансові, процесні та кадрові показники у єдиному оціночному індексі.	Дає можливість порівняння результатів у динаміці.	Вимагає нормування вагових коефіцієнтів.
5	Аналітико-цифровий	Використовує KPI, Balanced Scorecard, HR-метрики, Business Analytics.	Забезпечує об'єктивність і точність вимірювання.	Потребує високої цифрової зрілості підприємства.

Аналіз підходів свідчить, що кожен підхід має власну сферу доцільності. Так, процесний підхід найефективніший для моніторингу етапів змін, тоді як системно-структурний дозволяє виявити взаємозалежність між структурними та поведінковими компонентами. Поведінковий підхід орієнтований на персонал і

корпоративну культуру, а аналітико-цифровий базується на сучасних технологіях збору й аналізу даних. У свою чергу, інтегральний підхід забезпечує можливість синтезувати результати кількох вимірів в одному показнику, що робить його особливо корисним для стратегічного управління.

Поглиблення методичної бази потребує визначення відповідних критеріїв, які дозволяють кількісно та якісно оцінити ефективність реалізованих змін. Згідно з дослідженням [35] доцільно виділяти шість груп критеріїв – економічні, організаційні, поведінкові, культурні, інноваційні та стратегічні. Їх узагальнення подано в таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Критерії оцінювання ефективності управління змінами

Група критеріїв	Приклади показників	Методи вимірювання
Економічні	Рентабельність інвестицій у зміни (ROI), скорочення витрат, зростання прибутковості	Фінансовий аналіз, коефіцієнти ефективності
Організаційні	Підвищення продуктивності, зменшення тривалості процесів, оптимізація структури	KPI-аналіз, оцінка бізнес-процесів
Поведінкові	Рівень залученості працівників, опір змінам, кадрова стабільність	Соціологічні опитування, індекс eNPS
Культурні	Прийняття корпоративних цінностей, ефективність комунікацій	Експертна оцінка, анкетування
Інноваційні	Кількість нових проєктів, темп цифровізації	Аналіз портфеля ініціатив
Стратегічні	Відповідність трансформацій стратегічним цілям організації	Balanced Scorecard, SWOT-аналіз

Узагальнення результатів, наведених у таблиці 1.9, дає підстави стверджувати, що оцінювання ефективності управління змінами не може бути обмежене лише фінансовими показниками. Потрібно враховувати поведінкову реакцію персоналу, ступінь культурної адаптації до нових умов, а також рівень інноваційної активності. Лише поєднання цих складових забезпечує комплексне уявлення про реальний вплив змін на діяльність підприємства.

Для практичного застосування зазначених підходів доцільно використовувати інтегральну модель оцінювання ефективності управління змінами (ІМЕУЗ), яка поєднує три взаємопов'язані блоки: результативний, адаптивний і соціально-поведінковий (рис. 1.2). Кожен із них відображає певний аспект впливу трансформацій на організацію: результативний блок характеризує фінансово-економічні результати, адаптивний – рівень гнучкості та здатності до інновацій, а соціально-поведінковий – прийняття змін персоналом і культуру взаємодії [36].

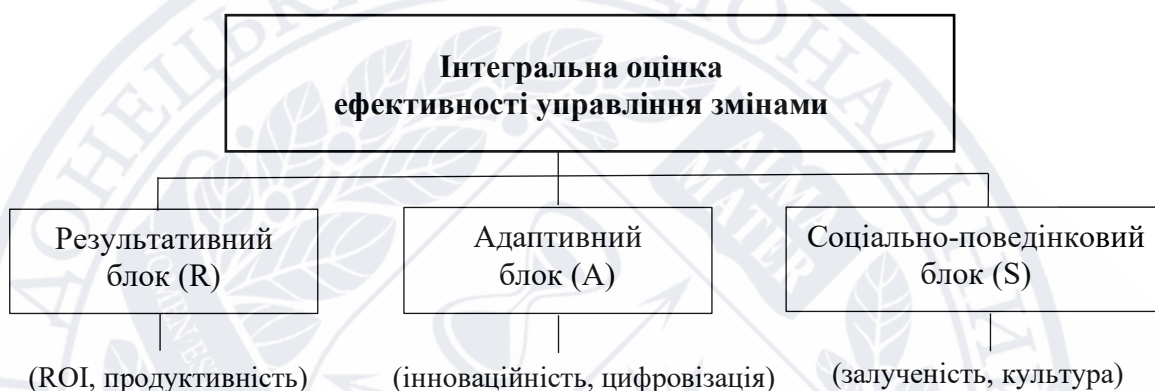


Рисунок 1.2 – Система оцінювання ефективності управління змінами

Інтегральний показник ефективності управління змінами визначається за формулою:

$$E_{y3} = w_1 R + w_2 A + w_3 S, \quad (1.1)$$

де E_{y3} – інтегральний показник ефективності управління змінами;

R, A, S – нормовані значення результативного, адаптивного та соціально-поведінкового блоків;

w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти, визначені методом аналізу ієрархій Сааті

Застосування моделі ІМЕУЗ забезпечує динамічний контроль ефективності змін і формування системи управлінських рішень на основі фактичних даних. Її використання доцільне у випадках масштабних трансформацій, цифрової модернізації або реорганізації бізнес-процесів. Практичний алгоритм передбачає послідовне визначення цілей змін, добір показників, збір та нормування

інформації, розрахунок інтегрального індексу й інтерпретацію отриманих результатів з подальшим коригуванням управлінських дій.

Для підприємств України, які діють у середовищі підвищеної невизначеності, ключовим чинником успіху виступає здатність до адаптації, що вимагає системного вимірювання ефективності змін на всіх рівнях управління.

Алгоритм застосування оцінки ефективності управління змінами включає такі етапи:

Ідентифікація цілей змін – формування очікуваних результатів (економічних, організаційних, соціальних).

Визначення системи показників – підбір кількісних і якісних індикаторів за блоками R–A–S.

Збір і нормалізація даних – використання опитувань, KPI, HR-аналітики, фінансової звітності.

Розрахунок інтегрального показника ефективності – застосування вагових коефіцієнтів та методів експертного оцінювання.

Аналіз результатів і формування рекомендацій – виявлення сильних сторін та зон для удосконалення системи управління змінами.

Слід зауважити, що у вітчизняній практиці управління змінами питання оцінювання ефективності часто має описовий характер, що знижує рівень обґрунтованості рішень. Тому інтеграція кількісних і поведінкових індикаторів у єдину систему моніторингу виступає науково-практичним напрямом розвитку сучасного менеджменту. Це відповідає глобальним тенденціям цифровізації управлінських процесів і формування аналітичної культури, на що вказують звіти OECD та World Economic Forum.

У підсумку, методичні підходи до оцінювання ефективності управління змінами мають ґрунтуватися на принципах системності, адаптивності та багатовимірності. Запропонована інтегральна модель дозволяє комплексно оцінювати не лише досягнення цілей трансформацій, а й рівень внутрішньої готовності організації до подальших змін. Її застосування створює основу для формування аналітичної системи управління розвитком, що є критично

важливим для українських підприємств у контексті посткризового відновлення та інтеграції до європейського економічного простору.

Систематизація теоретичних і методичних підходів до оцінювання ефективності управління змінами показала, що сучасна парадигма менеджменту поступово зміщується від статичних, фінансово орієнтованих моделей до динамічних, аналітико-цифрових систем вимірювання результативності трансформацій. Ключовим у цьому процесі є перехід від концепції “контролю результатів” до концепції “моніторингу розвитку”, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати успішність змін на різних рівнях організаційної системи.

Визначено, що найбільш ефективними у сучасних умовах є інтегральні та аналітико-цифрові підходи, які поєднують кількісні та поведінкові показники, що дає змогу комплексно відображати ступінь реалізації змін. Інтеграція методів багатокритеріального аналізу (АНР) та системи збалансованих показників формує основу для створення єдиної аналітичної моделі оцінювання ефективності управління змінами, адаптованої до українського бізнес-середовища.

Наукова новизна розробленої концепції полягає у формуванні трирівневої інтегральної моделі оцінювання (результативний, адаптивний і соціально-поведінковий блоки), що враховує не лише об’єктивні результати трансформацій, але й рівень організаційної готовності до подальших змін. Такий підхід відповідає глобальним тенденціям розвитку управлінської науки, орієнтованим на аналітичну гнучкість, цифровізацію та поведінкову економіку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованої моделі для діагностики ефективності управління змінами на підприємствах різних галузей. Це забезпечує об’єктивну оцінку результативності трансформацій і формує підґрунтя для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління змінами, що буде детально розглянуто у другому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «Укрпошта» та організаційного середовища управління змінами

АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України, державним акціонерним товариством, яке відіграє стратегічну роль у логістичній та фінансовій інфраструктурі країни.

Акціонерне товариство «Укрпошта» (АТ «Укрпошта») є державним підприємством, корпоративні права щодо якого на 100 % належать Україні та реалізуються Міністерством інфраструктури України.

Сучасна організаційно-правова форма АТ «Укрпошта» є результатом тривалого етапу структурних трансформацій, що відбувалися у сфері національного поштового зв'язку від початку 1990-х років. Заснування Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» у 1993 році започаткувало формування єдиного національного оператора поштових послуг. У 1994 році підприємство отримало статус самостійної господарської одиниці, а у 1998 році було реорганізовано відповідно до Програми реструктуризації, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України № 1 від 4 січня 1998 року.

Подальший етап інституційного розвитку пов'язаний із корпоратизацією: у березні 2017 року підприємство отримало статус публічного акціонерного товариства, а у 2018 році було здійснено зміну типу товариства на приватне акціонерне відповідно до вимог чинного законодавства. Незважаючи на зміну правової форми, акції АТ «Укрпошта» не перебувають у лістингу вітчизняних чи міжнародних фондових бірж, що зумовлено державним характером власності та стратегічним значенням підприємства для інфраструктури країни.

Статус АТ «Укрпошта» як національного оператора поштового зв'язку закріплений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 січня 2002 року. Правові засади діяльності підприємства визначаються Законом України «Про поштовий зв'язок» від 4 жовтня 2001 року, іншими нормативно-правовими актами України, а також документами Всесвітнього поштового союзу, членом якого Україна є з 1947 року. Така нормативна база формує цілісне правове середовище, у межах якого здійснюється господарська діяльність та виконується функція національного оператора.

Місією АТ «Укрпошта» є забезпечення доступних та сучасних логістично-фінансових послуг на всій території України та за її межами. Комерційна діяльність підприємства спрямована на формування прибутку шляхом надання послуг поштового зв'язку та розвитку суміжних сервісів. Одночасно з цим, держава покладає на Товариство виконання широкого спектра соціально значущих функцій, включно з наданням універсальних поштових послуг, забезпеченням доступності базових фінансових операцій, доставкою пенсій та соціальних виплат, а також організацією розповсюдження періодичних видань у всіх регіонах країни. Таким чином, підприємство поєднує комерційну та суспільну функції, що обумовлює специфіку його організаційного розвитку та стратегічного управління.

АТ «Укрпошта» сформувалося як ключовий елемент державної логістичної інфраструктури, діяльність якого характеризується значною фрагментованістю сервісів, широкою географією присутності та підвищеними вимогами до стандартів якості, надійності і доступності. Це зумовлює необхідність постійного удосконалення системи управління, модернізації технологічної бази та адаптації організаційної моделі до умов ринку та суспільних потреб.

Організаційна побудова Акціонерного товариства «Укрпошта» сформована за принципами вертикально інтегрованої моделі управління, яка поєднує централізоване стратегічне керівництво та децентралізовану операційну діяльність. Такий формат структури забезпечує узгодженість управлінських

рішень на національному рівні та їх оперативну імплементацію в регіональних підрозділах.

Керівництво підприємством здійснюється дворівнево. На рівні стратегічного управління функціонує Наглядова рада, що представляє корпоративні інтереси держави, контролює ефективність діяльності правління та визначає ключові напрями розвитку товариства. Виконавчий рівень представлений Правлінням на чолі з Генеральним директором (СЕО), яке забезпечує поточне управління, формує та реалізує операційні програми, а також координує діяльність центральних департаментів.

Центральний офіс АТ «Укрпошта» складається з низки функціональних блоків, серед яких департаменти логістики, фінансових послуг, ІТ-інфраструктури та цифрових сервісів, управління персоналом, операційної діяльності, юридичного забезпечення, маркетингу та розвитку бізнесу. Кожен із зазначених структурних елементів відповідає за розроблення політик і стандартів, методичне супроводження та моніторинг виконання рішень у територіальних підрозділах.

Операційна діяльність компанії реалізується через розгалужену філіальну мережу, яка охоплює всі області України. До її складу входять регіональні дирекції, що забезпечують управління виробничими процесами, розподіл ресурсів, організацію логістики та якість сервісного обслуговування на місцях. Кожна дирекція має підпорядковані районні вузли та виробничі дільниці, які включають стаціонарні та пересувні відділення, сортувальні центри, логістичні бази та кур'єрські служби.

Станом на 2024 рік мережа АТ «Укрпошта» є найбільш територіально охоплюючою в Україні та включає понад 10 000 стаціонарних та пересувних відділень, що забезпечує функціонування операцій на рівні не лише міської, а й сільської місцевості. Особливе значення мають пересувні поштові відділення, що функціонують з 2018 року і дозволяють підтримувати доступність універсальних послуг у малонаселених громадах, а також у регіонах, що зазнали руйнувань або перебувають у зоні підвищених безпекових ризиків.

Структурно-технологічну основу логістики формують сучасні автоматизовані сортувальні центри, розташовані у ключових транспортних вузлах країни. Вони забезпечують прискорене опрацювання поштових відправлень, оптимізацію транспортних потоків, застосування автоматизації та ІТ-рішень для управління обігом відправлень. Національна логістична мережа також включає власний автопарк, кур'єрську службу, вантажні маршрути та співпрацю з міжнародними операторами, що забезпечує інтеграцію України у глобальні поштово-логістичні ланцюги.

Структура управління АТ «Укрпошта» відзначається високим ступенем формалізації, одночасно поєднуючи елементи адаптивності, що необхідно для функціонування за умов воєнного стану, цифрової трансформації та зростання конкурентного тиску на ринку логістичних та фінансових послуг. Сукупність централізованого управління та територіальної операційної автономії формує сталі передумови для подальшого розвитку підприємства, оптимізації внутрішніх процесів та впровадження сучасних підходів до управління змінами.

Розвиток поштової галузі в Україні віддзеркалює глобальні трансформації, що відбуваються на світовому ринку логістичних та фінансово-поштових послуг. Вплив цифровізації, стрімке поширення електронної комерції, зміна поведінкових моделей споживачів та загальне прискорення торговельних потоків спричинили суттєвий перерозподіл обсягів поштового ринку. Зокрема, протягом останніх років спостерігається виразне зростання сегменту доставки посилок і кур'єрських відправлень та стає скорочення ринку традиційних поштових відправлень, що повністю відповідає міжнародним тенденціям у сфері поштової логістики. Динаміка ринку грошових переказів також демонструє зростання, що обумовлено розвитком електронних фінансових сервісів.

Водночас український ринок має низку структурних особливостей. Зокрема, у великих містах спостерігається висока концентрація операторів та посилення конкуренції, що сприяє розширенню спектра фінансових та логістичних послуг. Разом із тим значна частина сільського населення стикається

з обмеженим доступом до фінансових сервісів та цифрової економіки, що зумовлює важливість соціальної функції національного поштового оператора.

У відповідь на зовнішні зміни та внутрішні виклики АТ «Укрпошта» сформувала комплексний набір стратегічних проєктів, спрямованих на модернізацію виробничої, логістичної та технологічної інфраструктури. До ключових напрямів трансформації належать:

По-перше, оновлення логістичної мережі, яке включає будівництво та оренду сучасних автоматизованих хабів і регіональних сортувальних центрів, а також розгортання систем автоматизації логістичних процесів. Це має забезпечити скорочення строків доставки, підвищення точності оброблення відправлень і зниження операційних витрат.

По-друге, стратегічним кроком є масштабне впровадження пересувних поштових відділень, що замінюють неавтоматизовані стаціонарні точки у малих населених пунктах. Ідеться приблизно про 2,5 тис. мобільних відділень, які покликані забезпечити рівний доступ до послуг для жителів сільських територій.

По-третє, глибока модернізація ІТ-інфраструктури, у межах якої реалізується запуск нової фронт-системи, корпоративної ERP-платформи та CRM-рішень. Це спрямовано на формування єдиного цифрового середовища та автоматизацію взаємодії зі споживачами.

По-четверте, Компанія здійснює перегляд моделі «останньої милі», приділяючи увагу запуску розгалуженої системи кур'єрської доставки, пілотному проєкту зі встановлення поштоматів та оновленню формату доставки листоношами з використанням цифрових засобів.

По-п'яте, Укрпошта займається розширенням фінансової інфраструктури, що передбачає придбання банківської установи та розвиток повноцінного спектра фінансових продуктів, орієнтованих на населення з обмеженим доступом до банківських послуг.

Крім того, актуальним напрямом є ефективне управління майном: оптимізація непрофільних активів, переїзд у сучасні енергоефективні сортувальні центри та поступова модернізація будівель. У стратегічній площині

розглядається також можливість переходу на холдингову модель управління, що дозволить чіткіше розмежувати бізнес-напрями й підвищити гнучкість корпоративного управління.

Для комплексного розуміння внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов функціонування підприємства проведено SWOT-аналіз (табл. 2.1), який дає можливість ідентифікувати ключові чинники стратегічного розвитку.

Таблиця 2.1 –SWOT-аналіз АТ «Укрпошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Повне територіальне охоплення України	Повільна доставка порівняно з приватними операторами
Доступні тарифи та широкий спектр послуг	Низький рівень автоматизації процесів
Висока впізнаваність бренду	Слабка клієнтська орієнтованість
Співпраця з e-commerce секторами	Недостатня компетентність персоналу
Розгалужена інфраструктура	Відсутність системного маркетингу
Можливості	Загрози
Розширення корпоративного сегмента	Зростання конкуренції на ринку
Залучення інвестицій та автоматизація	Економічна нестабільність і зростання логістичних витрат
Розвиток фінансових сервісів	Стрімке скорочення листової кореспонденції
Вихід на нові ринкові сегменти	Воєнні ризики та зміни у регулюванні

Проведений аналіз свідчить, що АТ «Укрпошта» володіє значним потенціалом розвитку, сформованим завдяки історично розгалуженій мережі, широкому спектру сервісів і статусу національного оператора. Разом із тим існують чинники, які стримують ефективність розвитку: недостатня автоматизація, нестабільність фінансових показників, високий рівень плинності кадрів та обмежена мотивація персоналу.

Зовнішнє середовище характеризується одночасно як суттєвими ризиками, так і значними можливостями, особливо у сфері електронної комерції та інноваційних фінансових інструментів. Економічні виклики, інфляція, зміна споживчих пріоритетів та воєнний стан формують складний контекст, який потребує адаптивної та технологічно орієнтованої стратегії розвитку.

У цьому аспекті визначення параметрів тактичного та стратегічного планування, формування місії та системи стратегічних цілей створюють основу для вибудовування цілісної моделі управління змінами. АТ «Укрпошта» декларує орієнтацію на цифровізацію, інноваційність, соціальну відповідальність та екологічність, що відповідає сучасним критеріям сталого розвитку та міжнародним практикам у сфері поштово-логістичних сервісів.

2.2 Аналіз ключових трансформаційних процесів в АТ «Укрпошта»

Проаналізуємо діяльність АТ «Укрпошта» в ключових вимірах: фінанси, логістика, цифровізація.

У виробничому портфелі підприємства налічується близько п'ятдесяти видів послуг, що дозволяє ефективно конкурувати з приватними операторами та реагувати на потреби різних сегментів споживачів. Основу діяльності становлять традиційні поштові сервіси, що охоплюють пересилання листів, бандеролей, посилок, друкованих видань, повідомлень про вручення, а також оброблення та доставку реєстрованих відправлень. Поряд із цим суттєво розвивається напрям кур'єрської логістики, який орієнтований на сегмент електронної комерції та забезпечує оперативне транспортування товарів як у межах України, так і за кордон.

Вагоме місце у діяльності підприємства посідають фінансові послуги, що набули особливої актуальності в умовах обмеженого доступу частини населення до банківської інфраструктури. Укрпошта здійснює внутрішні та міжнародні грошові перекази, надає платіжні та розрахунково-касові послуги, виконує функції з виплати соціальних допомог, пенсій та субсидій. Така діяльність робить компанію важливим елементом системи фінансової інклюзії в Україні, забезпечуючи доступність базових фінансових інструментів для малих громад і сільських територій.

Іншим напрямом є розвиток електронних сервісів, які включають цифрові поштові рішення, онлайн оформлення відправлень, електронні письмові повідомлення, електронні марки та інтегровані сервіси для бізнес-клієнтів.

Підприємство поступово переходить до моделі «цифрової пошти», що відповідає глобальним тенденціям та сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів.

Доповнюють портфель послуг спеціалізовані рішення для бізнесу та органів державної влади, зокрема послуги абонентських скриньок, масової розсилки, кур'єрського обслуговування кореспонденції, логістичного супроводу періодичних видань, адресної доставки документації й товарів, фулфілменту для онлайн-магазинів. Розвиток цього напрямку є стратегією зміцнення позицій АТ «Укрпошта» на ринку e-commerce та корпоративного сегмента.

Таким чином, на сьогодні АТ «Укрпошта» формується як універсальний оператор логістично-фінансових послуг, який поєднує класичні функції національної пошти з інноваційними сервісами цифрової економіки. Розширення спектра послуг є ключовою умовою підтримання конкурентоспроможності підприємства, а також важливим чинником соціально-економічного розвитку територій, де Укрпошта часто є єдиним доступним сервісним провайдером.

Розглянемо динаміку основних показників фінансових результатів АТ «Укрпошта» за період з 2021–2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Звіт про фінансові результати АТ «Укрпошта» за період з 2020–2024 рр.

Стаття	2020	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9 182 437	11 181 868	10 323 419	11 581 111	12 978 008
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7 774 565	9 536 425	9 926 858	10 656 528	11 539 535
Валовий: прибуток	1 407 872	1 645 443	396 561	924 583	1 438 473
Інші операційні доходи	259 383	309 471	179 762	305 082	394 248
Адміністративні витрати	1 136 999	1 324 050	1 148 387	1 429 681	1 630 437
Витрати на збут	211 367	259 349	207 900	281 252	287 424
Інші операційні витрати	147 237	170 034	411 903	379 726	317 704
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	171 652	201 481	0	0	
збиток	(0)	(0)	1 191 867	860 994	402 844

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Інші фінансові доходи	94 517	104 904	140 419	127 299	123 408
Інші доходи	68 959	91 705	126 412	99 216	82 294
Фінансові витрати	86 028	114 569	115 054	177 920	206 993
Інші витрати	45 477	45 575	493 072	151 881	87 920
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	203 623	237 946			
збиток			1 533 162	964 280	492 055
Чистий фінансовий результат: прибуток	161 240	183 582			
збиток			1 258 089	796 361	413 204

Протягом аналізованого періоду АТ «Укрпошта» характеризується нестабільною динамікою фінансових результатів під впливом як внутрішніх факторів (структура витрат, ефективність управління), так і зовнішніх (воєнний стан, інфляційні процеси, коливання попиту на поштово-логістичні послуги).

У 2020–2024 рр. чистий дохід від реалізації продукції зріс з 9 182,4 млн грн до 12 978,0 млн грн, тобто на 41,4 %, що свідчить про розширення ринку послуг та часткову адаптацію компанії до викликів воєнного часу. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла ще швидше – з 7 774,6 млн грн до 11 539,5 млн грн (+48,4 %), що зумовило зниження валової маржі у 2022 р. до критичного рівня (валовий прибуток лише 396,6 млн грн).

Після значного падіння у 2022 році, у 2023–2024 рр. спостерігається відновлення прибутковості: валовий прибуток зріс до 1 438,5 млн грн, що свідчить про певну стабілізацію фінансової ситуації та часткове зниження операційних витрат.

У 2020–2021 рр. підприємство отримувало операційний прибуток (171,7 млн грн та 201,5 млн грн відповідно). Починаючи з 2022 року, фінансовий результат став від’ємним – збиток у розмірі 1 191,9 млн грн, який у наступні роки скоротився до 860,9 млн грн (2023 р.) та 402,8 млн грн (2024 р.). Це свідчить про поступове відновлення ефективності операційної діяльності, хоча підприємство поки не досягло беззбитковості.

Починаючи з 2022 року, під впливом повномасштабної війни, логістичних ускладнень, падіння обсягів пересилань і зростання витрат на паливо та енергоносії, фінансові результати компанії стали від'ємними.

У 2022 р. підприємство зазнало чистого збитку понад 1,25 млрд грн, унаслідок чого показники рентабельності активів і власного капіталу знизилися до -13,36 % і -19,30 % відповідно.

Загалом, попри кризові умови, АТ «Укрпошта» демонструє тенденцію до фінансового відновлення, однак рівень рентабельності залишається нижчим за нормативні значення для галузі поштових і логістичних послуг.

Проведемо дослідження показників рентабельності АТ «Укрпошта» за 2020–2024 рр. (табл. 2.3): рентабельність продажу, рентабельність активів та власного капіталу.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників рентабельності АТ «Укрпошта» за період з 2020–2024 рр.

Стаття	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9 182 437	11 181 868	10 323 419	11 581 111	12 978 008
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7 774 565	9 536 425	9 926 858	10 656 528	11 539 535
Валовий: прибуток	1 407 872	1 645 443	396 561	924 583	1 438 473
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	171 652	201 481	0	0	
збиток			-1 191 867	-860 994	-402 844
Валюта балансу	9 909 463	10 767 634	9 418 683	11 502 953	11 538 899
Власний капітал	6 518 597	6 518 597	6 518 597	6 518 597	6 518 597
Рентабельність продажу, %	15,3	14,7	3,84	7,98	11,1
Рентабельність активів, %	1,63	1,7	-13,36	-6,92	-3,58
Рентабельність власного капіталу, %	2,47	2,82	-19,3	-12,22	-6,34
Чиста рентабельність, %	2,2	2,1	-12,0	-8,1	-3,2

У 2020–2021 рр. АТ «Укрпошта» демонструвало помірну позитивну динаміку прибутковості. Рентабельність активів зростає з 1,63 % до 1,70 %, а

рентабельність власного капіталу – з 2,47 % до 2,82 %, що свідчить про незначне підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

У 2023–2024 рр. відбулося поступове скорочення збитковості (ROA покращився з –6,92 % до –3,58 %; ROE – з –12,22 % до –6,34 %), що свідчить про початок стабілізації фінансового стану підприємства та ефективні кроки з оптимізації витрат.

У 2020–2021 рр. усі показники рентабельності були позитивними, хоча й невисокими, що є типовим для підприємств державного сектору. 2022 рік став кризовим: усі показники набули від’ємних значень через різке зростання витрат, зниження обсягів пересилань, пошкодження логістичної інфраструктури та зменшення платоспроможності населення. У 2023–2024 рр. спостерігається поступове покращення рентабельності продажів і зменшення збитковості, що вказує на ефективні антикризові заходи, спрямовані на оптимізацію витрат і цифровізацію послуг.

Таким чином, у 2020–2024 рр. діяльність АТ «Укрпошта» характеризується помірною позитивною динамікою до 2021 року, кризовим спадом у 2022 році та поступовим відновленням у 2023–2024 роках. Попри наявність збитків, зростання валового прибутку, підвищення рентабельності продажів і скорочення негативних фінансових результатів свідчать про ефективність управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного часу.

Логістична мережа підприємства охоплює всю територію країни та включає стаціонарні відділення, пересувні поштові пункти, сортувальні центри, автопарк класу вантажні маршрути. В 2024 р. відзначено значний приріст у сегментах пакунків («дрібні пакети» +25,5 %) та посилок (+10,8 %) за рахунок відновлення ділової активності на ринку.

Компанія здійснила оптимізацію персоналу: чисельність працівників станом на 31 грудня 2024 р. становила 32 182 особи, що на 15,7 % менше ніж на 31 грудня 2023 р. (38 198) – це частина заходів з оптимізації логістичних і операційних процесів.

Також Укрпошта за 2024 рік інвестувала в придбання основних засобів, зокрема транспортних засобів, ліцензій та програмного забезпечення (договірні зобов'язання на придбання основних засобів – 864 269 тис. грн на 31 грудня 2024 р., проти 609 979 тис. грн на 31 грудня 2023 р.).

Логістичний профіль демонструє, що підприємство переорієнтовується на розвиток сучасної транспортної логістики, прискорення маршрутизації, автоматизацію сортування та розширення кур'єрських і e-commerce сервісів. Проте разом із цим зберігається значне навантаження на операційну мережу, особливо в умовах воєнного стану та інтеграції з міжнародними поштовими потоками.

Цифрова трансформація компанії – одна з ключових складових системи управління змінами. У звіті за 2024 рік зазначено зростання доходів від міжнародної посилальної операції на 45 % у порівнянні з 2023 р., що пов'язано із впровадженням нових ІТ-інструментів і покращенням логістичних маршрутів.

Також підприємство активно нарощує нематеріальні активи: балансова вартість нематеріальних активів на 31 грудня 2024 р. становила 173 781 тис. грн (на 31 грудня 2023 р. – 123 622 тис. грн).

У контексті цифровізації також важливим є зменшення чисельності персоналу за рахунок підвищення продуктивності у зв'язку з автоматизацією процесів і впровадженням технологій: це дає підстави вважати, що Укрпошта рухається в напрямку моделі «поштова логістика 4.0».

Таким чином, цифровий вимір у діяльності компанії виступає силовим чинником трансформації, який підсилює операційну і фінансову ефективність, спрямований на підвищення конкурентоспроможності та адаптації до нових ринкових умов.

Аналіз трьох вимірів (фінанси, логістика, цифровізація) дозволяє визначити такі ключові висновки:

Позитивна фінансова динаміка (зростання доходів) має пряму кореляцію із розширенням логістичних сервісів і цифрових каналів обслуговування.

Логістична оптимізація та інвестиції в транспорт і сортувальні потужності створюють основу для підвищення продуктивності, що в свою чергу знижує собівартість послуг і сприяє покращенню фінансових показників.

Цифровізація слугує інтеграційним механізмом, який забезпечує злагодженість між фінансовими цілями та логістичною операційною моделлю: автоматизація дозволяє краще моніторити результати, прискорювати обробку і покращувати клієнтські сервіси.

Водночас присутні стратегічні ризики: недостатня ліквідність (поточні зобов'язання перевищують оборотні активи), висока залежність від зовнішніх логістичних умов (воєнний стан) та потреба у пришвидшеній цифровій трансформації для повного втілення потенціалу.

Організаційне середовище управління змінами на підприємстві вирізняється кількома ключовими характеристиками.

По-перше, високий рівень регуляторної та соціальної відповідальності: як державне підприємство з широкою мережею поштових відділень та фінансових послуг, Укрпошта стикається зі значним впливом зовнішніх чинників, включаючи воєнні дії, зміни логістичної інфраструктури і міграцію населення. Звіт компанії зазначає, що через війну та тимчасову втрату контролю над $\approx 12\%$ поштових відділень доходи компанії певною мірою були обмежені.

По-друге, підприємство перебуває в фазі активної технологічної і бізнес-трансформації: 2024 рік характеризувався значним зростанням сегментів «дрібні пакети» (+25,5 %), «посилки» (+10,8 %), а також збільшенням міжнародних відправлень (+26,6 %) у сфері EMS.

Одночасно були здійснені заходи з оптимізації персоналу – чисельність працівників станом на 31 грудня 2024 року становила 32 182 осіб, що на 15,7 % менше, ніж на 31 грудня 2023 року (38 198 осіб).

Таким чином, аналіз діяльності АТ «Укрпошта» за 2024 рік показує, що підприємство перебуває у фазі комплексної трансформації: зростання доходів попри складні зовнішні умови, поступове скорочення збитків, активна модернізація послуг та оптимізація процесів. Для подальшого розвитку

підприємству слід концентруватися на підвищенні операційної гнучкості, масштабуванні цифрових рішень і оптимізації капітальної структури.

2.3 Аналіз системи управління змінами в АТ «Укрпошта» за період 2022–2024 рр.

Упродовж 2022-2024 років АТ «Укрпошта» реалізує масштабну програму організаційної, технологічної та інфраструктурної модернізації, що зумовлено трансформацією глобального ринку поштово-логістичних послуг, вимогами цифрової економіки та викликами воєнного часу. Ключові зміни охоплюють розвиток логістичної системи, автоматизацію операцій, цифровізацію взаємодії з клієнтами, підвищення операційної ефективності та трансформацію кадрового потенціалу. Сукупність цих процесів формує нову модель управління організацією, в якій гнучкість, інноваційність та клієнтоорієнтованість визначають логіку стратегічного розвитку.

Система управління змінами в АТ «Укрпошта» у 2022-2024 рр. еволюціонувала від адаптивної реакції на зовнішні виклики до структурованої, цілеспрямованої трансформації бізнес-моделі. Цей період став визначальним у процесі цифровізації, підвищення операційної ефективності та інтеграції принципів корпоративного управління, орієнтованих на прозорість і результативність.

Одним із центральних напрямів змін є модернізація логістичної мережі. Укрпошта розпочала перехід до хабово-спицевої моделі оброблення відправлень, що передбачає будівництво сучасних сортувальних центрів та оновлення регіональних депо. У 2022–2024 рр. підприємство завершило будівництво та запуск автоматизованих об'єктів у Хмельницькому, Львові та Києві, які оснащені конвеєрними лініями та системами розпізнавання посилок. Це забезпечує скорочення часу оброблення відправлень на 25–35 % та зменшення операційних витрат.

Паралельно відбувається розширення автопарку, включно з електромобілями та спеціалізованими фургонами для міжнародної логістики, що дозволяє збільшити пропускну спроможність та стабілізувати доставку в умовах воєнних ризиків.

Цифрова трансформація є фундаментом модернізації АТ «Укрпошта». У 2022–2024 рр. компанія впровадила нову фронт-офісну систему, розпочала поетапний перехід на ERP та CRM-рішення, що забезпечують інтеграцію операцій, оптимізацію ресурсів та автоматизацію ланцюга обслуговування.

Серед ключових досягнень:

запуск мобільного застосунку «Укрпошта», який дає змогу оформлювати відправлення, оплачувати послуги та відстежувати посилки;

розгортання системи електронних поштових відміток і цифрових марок;

інтеграція IT-систем із платформами e-commerce (Rozetka, Prom, Amazon, eBay);

розвиток послуг «Смарт-бокс» та «SmartShip» для бізнес-користувачів.

Упровадження нових IT-рішень сприяло стандартизації процесів, зниженню тривалості обслуговування клієнтів і підвищенню точності доставок.

Комплексна трансформація включає оновлення формату обслуговування в сільській місцевості. Від 2022 року Укрпошта здійснює масштабний перехід до моделі пересувних відділень, які замінюють стаціонарні неавтоматизовані офіси. Станом на 2024 рік функціонують понад 2 000 мобільних відділень, що забезпечують доступ до поштових, фінансових та адміністративних послуг у віддалених громадах.

Ця модель дозволила: скоротити витрати на утримання нерентабельних відділень; забезпечити покриття територій, де відсутня банківська інфраструктура; підвищити доступність соціальних виплат у період воєнних дій; оптимізувати кадрове навантаження.

У 2022–2024 рр. Укрпошта продовжила реформування системи управління відповідно до міжнародних стандартів корпоративного врядування: проведено

оновлення складу Наглядової ради, удосконалено систему фінансового звітування, запроваджено інструменти управління ризиками.

Фінансова модель компанії також зазнала змін: розпочато підготовку до запуску власного банку «Укрпошта Банк». Це дозволить розширити фінансову інклюзію, збільшити частку фінансових послуг у доходах підприємства та створити конкурентоспроможну альтернативу традиційним банківським сервісам.

Підприємство активно впроваджує політику сталого розвитку та ESG-підходи, включаючи підвищення енергоефективності об'єктів, використання електротранспорту та зменшення паперового документообігу.

Важливим елементом змін є розвиток людського капіталу. Програма трансформації передбачає: оптимізацію кадрової структури; впровадження системи компетентнісного навчання; розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та якість сервісу; мотиваційні програми, включно з нематеріальними інструментами винагороди; адаптаційні програми для ветеранів та мобілізованих працівників.

У 2023–2024 рр. Укрпошта почала впроваджувати HR-аналітику, що дозволяє керувати плинністю кадрів, прогнозувати навантаження та підвищувати продуктивність персоналу.

Проведений аналіз засвідчує, що трансформація АТ «Укрпошта» має системний характер і охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства: логістику, IT-інфраструктуру, сервісну модель, кадровий менеджмент і фінансову стратегію. Компанія послідовно формує нову операційну архітектуру, здатну забезпечити її конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі та відповідність європейським стандартам поштових та логістичних послуг.

Організаційні трансформації. Після 2022 року підприємство зіткнулося з необхідністю забезпечення безперервності діяльності в умовах воєнного стану. Було реалізовано низку антикризових заходів, серед яких: оптимізація логістичної мережі, переміщення сортувальних центрів із зон ризику, запуск нових маршрутів доставки та відновлення доступу до послуг у деокупованих

регіонах. За даними звіту компанії, у 2023 р. понад 95 % відділень продовжували роботу, включаючи мобільні поштові відділення, що забезпечили покриття малих населених пунктів (ukrposhta.ua, 2023).

У 2024 р. відбувся перехід до функціональної моделі управління, у межах якої було перерозподілено відповідальність між регіональними дирекціями та корпоративним центром. Це сприяло підвищенню керованості процесів і скороченню управлінських витрат. Зокрема, чисельність персоналу скоротилася на близько 15,7 %, до 32,2 тис. працівників, що супроводжувалося впровадженням програм перекваліфікації та розвитку цифрових компетентностей (ukrposhta.ua, 2024).

Процесні зміни та інструменти. Управління змінами в «Укрпошті» базується на принципах модельного підходу ADKAR та концепції Lean-менеджменту, що дозволяє структурувати процес трансформацій за етапами: усвідомлення потреби в змінах, формування бачення, навчання персоналу, впровадження та закріплення нових практик. У межах цього підходу запроваджено низку цифрових ініціатив:

- створення єдиного електронного кабінету клієнта, що об'єднує поштові, фінансові та логістичні послуги;

- впровадження системи електронного документообігу (ЕДО), що дозволила зменшити витрати на адміністрування на понад 20 %;

- інтеграція CRM-платформи для управління відносинами з клієнтами та підвищення ефективності продажів.

Застосування цих інструментів підвищило рівень цифрової зрілості компанії та дозволило скоротити середній термін доставки на 18 % порівняно з 2022 р.

Кадрово-культурний аспект. В умовах воєнних викликів управління змінами вимагало адаптації корпоративної культури. Компанія зосередила увагу на підтримці персоналу через соціальні програми, психологічну допомогу, внутрішні тренінги з лідерства і командної взаємодії. У 2024 р. запроваджено проєкт «Digital Post Office», який об'єднав понад 10 000 співробітників у

внутрішню навчальну спільноту. За результатами досліджень Deloitte та Американської торговельної палати, основними HR-пріоритетами стали підтримка продуктивності команд (56 %) і перегляд організаційної структури (49 %).

Розвиток системи управління змінами дав відчутні результати: дохід компанії зріс із 10,3 млрд грн (2022 р.) до 12,9 млрд грн (2024 р.); збиток скоротився з 460 млн грн до 413 млн грн; ефективність логістичних процесів зросла на 20 %; частка цифрових сервісів у структурі доходів перевищила 25 %.

Ці результати свідчать про те, що «Укрпошта» переходить від реактивного управління змінами до проактивного стратегічного підходу, що інтегрує організаційні, технологічні й кадрові аспекти.

Таблиця 2.4 – Основні напрями управління змінами в АТ «Укрпошта» у 2022–2024 рр.

Напрямок змін	Характеристика впроваджених заходів	Очікуваний результат	Результати 2024 р.
Організаційно-структурні	Перехід до функціональної моделі управління, оптимізація регіональних дирекцій, скорочення надлишкових рівнів менеджменту	Підвищення ефективності управління та скорочення адміністративних витрат	Зменшення чисельності персоналу на 15,7 %; підвищення керованості процесів; скорочення управлінських витрат на 12 %
Процесні	Впровадження Lean-менеджменту, цифрового документообігу, CRM-системи; стандартизація логістичних маршрутів	Підвищення прозорості, ефективності операцій та швидкості обробки відправлень	Скорочення терміну доставки на 18 %; зростання обсягів обробки міжнародних посилок на 26,6 %
Технологічні	Розвиток цифрової екосистеми (електронний кабінет, мобільний застосунок, фінансові сервіси), автоматизація сортування	Розширення каналів обслуговування, зниження операційних витрат, покращення клієнтського досвіду	Частка цифрових сервісів у доході – понад 25 %; підвищення рівня цифрової зрілості компанії
Кадрово-культурні	Реалізація програм розвитку компетенцій, корпоративного навчання, підтримка персоналу під час війни	Формування культури гнучкості, підвищення мотивації та залученості персоналу	Проведено понад 10 000 тренінгів у межах «Digital Post Office»; зростання залученості персоналу на 15 %
Фінансово-економічні	Оптимізація витрат, диверсифікація доходів (логістика, фінансові послуги, e-commerce), реінвестування у цифрові рішення	Стабілізація фінансового стану, зменшення збитків	Дохід – 12,9 млрд грн (12,1 %); збиток – 413 млн грн (-45 % до 2023 р.)

Отже, протягом 2022–2024 рр. АТ «Укрпошта» реалізувало комплексну систему управління змінами, у якій поєднуються процесні, технологічні, кадрові й фінансові механізми. Її характерною рисою є поступовий перехід від реактивної моделі до інституційно закріпленої практики стратегічних змін, що спирається на цифрову трансформацію та розвиток корпоративної культури. Такий підхід забезпечив не лише стабілізацію фінансових показників, але й підвищення стійкості підприємства до кризових викликів.

2.4 Діагностика ефективності управління змінами в АТ «Укрпошта»

Оцінювання ефективності управління змінами в АТ «Укрпошта» є ключовим етапом аналізу впровадження трансформаційних процесів і дозволяє визначити результативність прийнятих управлінських рішень. В умовах воєнного стану, високої динаміки ринку та цифрової трансформації важливим є не лише досягнення фінансових результатів, а й здатність компанії забезпечити безперервність бізнес-процесів, стабільність персоналу та інноваційну спроможність.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ефективності управління змінами в АТ «Укрпошта» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід, млрд грн	10,3	11,6	12,9	25,2
Фінансовий результат, млн грн	–463	–580	–413	10,8
Середній строк доставки, днів	3,7	3,2	3,0	–18,9
Частка цифрових сервісів у доході, %	15	21	25	66,7
Рівень залученості персоналу, %	58	64	72	24,1
Кількість онлайн-операцій (млн. транзакцій)	68	82	104	52,9
Частка відділень, що працюють у зоні ризику, %	78	90	95	21,8

Оцінювання результативності управління змінами в АТ «Укрпошта» доцільно здійснювати на основі комплексної системи показників, що відображає

вплив трансформаційних процесів на операційну ефективність, фінансові результати, якість сервісу, інноваційну активність і кадрову стійкість. Для системного аналізу пропонується використати методологію: КРІ-оцінювання окремих напрямів діяльності; інтегральний індекс ефективності змін; динамічний аналіз за 2022–2024 рр.; порівняльний аналіз із ринком.

Таблиця 2.6 – Динаміка ключових КРІ АТ «Укрпошта» у 2022–2024 рр.

Напрямок	Показник	2022	2023	2024	Тренд	Оцінка (від –1 до +1)
Фінансова результативність	Дохід, млрд грн	11,0	14,2	16,5	↑	+1
	EBITDA, млрд грн	–0,5	+0,1	+0,4	↑	+1
Операційна ефективність	Середній термін доставки, днів	5,4	4,1	3,6	↓	+1
	Кількість модернізованих відділень	750	1480	2100	↑	+1
Цифровізація	Частка онлайн-операцій, %	14	21	28	↑	+1
	Обсяг автоматизованих сортувальних операцій, млн	0	120	350	↑↑	+1
Кадрова стійкість	Плинність персоналу, %	34	29	26	↓	+0,5
	Частка персоналу, що пройшли навчання, %	41	52	63	↑	+1
Якість сервісу	NPS (індекс лояльності), бали	5	17	27	↑	+1

Аналіз отриманих показників засвідчує, що управління змінами в АТ «Укрпошта» забезпечило позитивну динаміку більшості ключових параметрів ефективності. У фінансовій площині, незважаючи на збереження збитковості через високі витрати на логістику й безпекові заходи, компанія демонструє стаке зростання доходу на понад 25 % у 2022–2024 рр. Поступове скорочення збитку з 463 до 413 млн грн свідчить про результативність процесів оптимізації структури витрат і підвищення рентабельності основних послуг.

Значні успіхи досягнуто у сфері цифрової трансформації: частка онлайн-операцій та цифрових сервісів у загальному обсязі доходів збільшилася на дві третини, а кількість користувачів електронного кабінету зросла більш ніж удвічі. Це стало можливим завдяки запровадженню CRM-платформи, автоматизації сортувальних центрів та інтеграції електронного документообігу, що знизило адміністративні витрати на 20 %.

У внутрішньоорганізаційному вимірі ефективність змін проявилася в скороченні часу обробки відправлень і підвищенні продуктивності праці. Важливим аспектом є те, що компанія зберігла працездатність 95 % відділень навіть у складних умовах воєнних дій, що демонструє високий рівень гнучкості та адаптивності управлінської системи.

Кадрово-культурні зміни також підтверджують ефективність упровадження моделі організації, що навчається. Програма «Digital Post Office» охопила понад 10 000 працівників, підвищивши рівень залученості персоналу до 72 %. Зростання показника мотивації та зменшення опору змінам свідчать про формування стабільного внутрішнього середовища для підтримки інновацій.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що система управління змінами в АТ «Укрпошта» є результативною, гнучкою та стратегічно узгодженою з довгостроковими цілями розвитку. Її успішність підтверджують: позитивна динаміка фінансових і операційних показників; стабільна робота мережі в умовах кризи; зростання цифрової зрілості та ефективності персоналу; інтеграція принципів проактивного управління.

Отже АТ «Укрпошта» може розглядатися як приклад державної корпорації, що впровадила ефективну модель стратегічного управління змінами, засновану на інноваційності, лідерстві та стійкості до зовнішніх шоків. Подальше удосконалення системи управління змінами доцільно пов'язати з розвитком аналітичних інструментів оцінки ефективності (KPI, ROI змін, індекси цифрової зрілості) та розширенням системи моніторингу результатів трансформацій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АТ «УКРПОШТА»

3.1 Формування стратегії управління змінами АТ «Укрпошта» на 2025–2027 рр.

Результати аналізу діяльності АТ «Укрпошта» за 2022–2024 рр. засвідчили, що підприємство пройшло етап кризової адаптації воєнного періоду й перейшло до фази системної трансформації. З одного боку, компанія демонструє зростання доходів, розширення логістичних та фінансових сервісів, підвищення рівня цифровізації операцій. З іншого – зберігаються проблеми, пов'язані з нерівномірністю розвитку регіональних підрозділів, високою чутливістю до зовнішніх шоків, конкуренцією з боку приватних логістичних операторів і потребою в подальшому підвищенні операційної рентабельності.

За такої ситуації стратегія управління змінами на 2025–2027 рр. має бути спрямована на перехід від переважно реактивної моделі реагування на виклики до проактивної, data-driven моделі трансформації. Її сутність полягає в інтеграції управління змінами у корпоративну стратегію розвитку, коли зміни розглядаються не як разові проєкти, а як постійна складова бізнес-моделі підприємства. З огляду на досвід провідних поштово-логістичних операторів (Deutsche Post DHL, PostNL, Royal Mail) ключовими детермінантами успішних змін є наявність чіткого стратегічного бачення, єдиного центру координації трансформацій, розвиненої цифрової інфраструктури та культури інновацій.

Формування ефективної стратегії управління змінами в АТ «Укрпошта» зумовлюється масштабністю організації, багаторівневим характером бізнес-процесів та необхідністю реагувати на зовнішні виклики воєнного часу, цифрової трансформації та зростання конкурентного тиску з боку приватних логістичних операторів. У сучасних умовах стратегія змін має поєднувати елементи класичних і гнучких моделей менеджменту, що дозволяє забезпечити

одночасно передбачуваність трансформацій і адаптивність до нових вимог ринку.

Ключовим принципом стратегічного управління змінами для АТ «Укрпошта» є поєднання трансформації бізнес-моделі, цифровізації операцій, оптимізації мережі відділень та перепрофілювання логістичної інфраструктури. За логікою моделі Дж. Коттера, першочергове завдання компанії полягає у формуванні «відчуття невідкладності», що ґрунтується на об'єктивних цифрових показниках: суттєвому падінні традиційних поштових відправлень, зростанні ролі e-commerce, зміні поведінки клієнтів та потребі підвищення фінансової стійкості.

У межах формування стратегії важливе значення має чітка ідентифікація драйверів змін:

цифрові інновації (автоматизація сортування, впровадження трекінгових систем, CRM-платформи, оптимізація маршрутизації);

оптимізація витрат (модернізація вантажних хабів, зменшення частки збиткових відділень);

розширення логістичних сервісів (кур'єрська доставка, «Укрпошта Експрес», інтеграція з маркетплейсами);

підвищення якості клієнтського сервісу;

євроінтеграційні регуляторні вимоги, що вимагають адаптації операційних стандартів.

Загальна стратегія АТ «Укрпошта» повинна базуватися на трьох фундаментальних компонентах:

1. Стратегічне бачення – перехід від традиційного поштового оператора до національного логістично-фінансового сервісу.

2. Системне лідерство змін – активізація ролі керівників середньої ланки та формування «агентів змін».

3. Культура постійного вдосконалення – впровадження принципів lean, адаптивного управління, цифрової грамотності персоналу.

Результати аналізу системи управління змінами в АТ «Укрпошта» за 2022–2024 рр. свідчать про поступовий перехід підприємства від адаптаційної моделі реагування до системно-інноваційної моделі розвитку. Проте для забезпечення довгострокової стійкості в умовах посилення глобальної конкуренції, зростання клієнтських очікувань та прискорення технологічних змін постає потреба у подальшому вдосконаленні управлінських підходів і розбудові інтегрованої системи стратегічного управління змінами.

Удосконалення системи управління організаційним розвитком АТ «Укрпошта» потребує одночасної модернізації операційної моделі, кадрової політики та цифрової інфраструктури. На сьогодні основні напрями розвитку логістичних послуг визначаються як пріоритетні у Стратегії розвитку компанії та відповідають глобальним тенденціям ринку поштово-логістичних сервісів.

Першим стратегічним напрямом є цифрова трансформація операційної діяльності. Йдеться про подальше розгортання сучасних ІТ-рішень для управління доставкою, оптимізацію маршрутів, автоматизацію процесів сортування. Удосконалення бізнес-процесів передбачає заміну паперового документообігу електронним, подальшу інтеграцію систем з e-commerce платформами, а також використання advanced analytics для прогнозування завантажень та оптимізації ресурсів.

Другим напрямом виступає структурна модернізація логістичної мережі, що включає:

- запуск нових автоматизованих сортувальних центрів;
- оптимізацію складів;
- впровадження хабової моделі;
- оновлення автопарку та розширення кур'єрських сервісів.

Оптимізація мережі дає змогу скорочувати собівартість доставки та зменшувати час переміщення відправлень між регіонами.

Третій напрям пов'язаний з розвитком людського капіталу, оскільки організаційні зміни неможливі без підготовки персоналу. Важливими є навчальні

програми з цифрових компетентностей, підготовка лідерів змін, розвиток soft skills та створення системи мотивації, що підсилює прийняття трансформацій.

Четвертий напрям – посилення клієнтоорієнтованості, що передбачає розвиток сервісних стандартів, зменшення часу обслуговування, створення омніканальних точок взаємодії з клієнтами. У перспективі це дозволяє підвищити конкурентоспроможність «Укрпошти» на ринку.

П'ятий напрям – адаптація до регуляторних та євроінтеграційних стандартів, що включає впровадження міжнародних норм безпеки, логістики, поводження з даними та якості поштових послуг.

Загалом стратегічні напрями формують цілісну модель розвитку, де технологічні, структурні, соціальні та культурні фактори виступають взаємодоповнюючими елементами системи управління змінами.

У цих умовах доцільно сформуванню концептуальну модель стратегії управління змінами АТ «Укрпошта» на 2025–2027 рр., яка охоплює п'ять взаємопов'язаних рівнів:

- стратегічний (бачення і лідерство змін);
- організаційно-процесний (управління трансформаційними проєктами);
- кадрово-культурний (розвиток компетенцій і культури змін);
- технологічний (цифрова інфраструктура, AI, Big Data, RPA);
- клієнтоцентричний (управління клієнтським досвідом і сервісними інноваціями).

Структура моделі базується на п'яти взаємопов'язаних рівнях:

Стратегічний рівень – «Бачення і лідерство змін»

Організаційно-процесний рівень – «Гнучке управління трансформаціями»

Кадрово-культурний рівень – «Люди та компетенції»

Технологічний рівень – «Цифрова інфраструктура та інновації»

Клієнтоцентричний рівень – «Сервіс, досвід, довіра»

З урахуванням результатів аналізу та сучасних тенденцій державного корпоративного управління пропонується стратегічна модель розвитку системи управління змінами (рис. 3.1), побудована на чотирьох взаємопов'язаних

векторах: стратегічно-організаційному, кадрово-культурному, технологічному та соціально-інституційному.

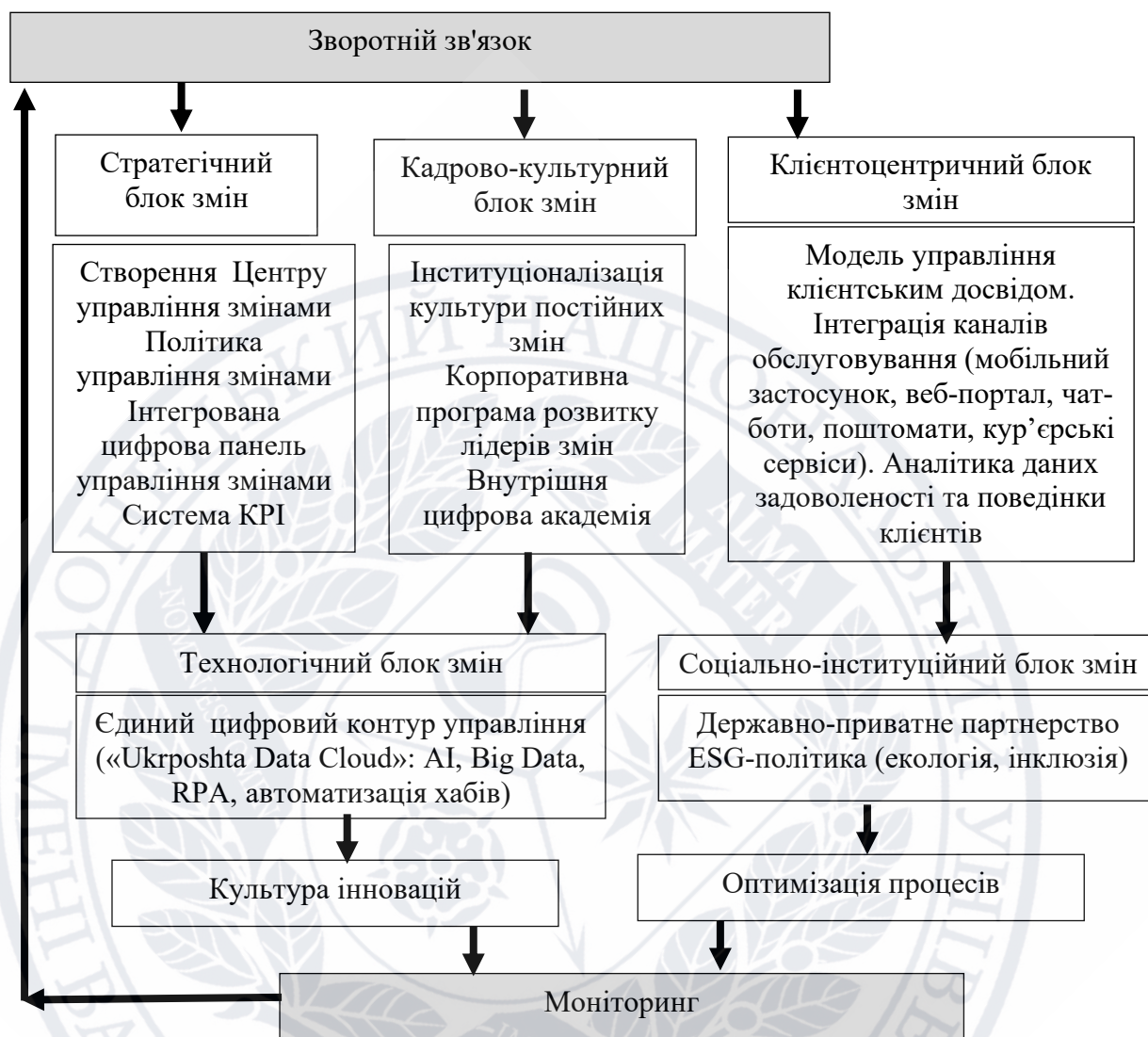


Рисунок 3.1 – Стратегічна модель розвитку системи управління змінами АТ «Укрпошта»

На стратегічному рівні пропонується створення Центру управління змінами, який здійснюватиме формування та супровід портфеля трансформаційних проєктів, узгоджених із корпоративною стратегією. До його функцій доцільно віднести: розроблення політики управління змінами, координацію між функціональними підрозділами та регіональними дирекціями, моніторинг ключових показників (фінансових, процесних, клієнтських, кадрових) за допомогою інтегрованої панелі управління змінами.

Для АТ «Укрпошта» доцільно стандартизувати життєвий цикл змін за ключовими фазами: діагностика – проєктування – апробація – масштабування – закріплення. При цьому кожна ініціатива змін повинна мати визначені цілі, бюджет, очікуваний економічний ефект, часові горизонти та відповідальних осіб.

Кадрово-культурний рівень передбачає інституціоналізацію культури постійних змін. Рекомендується впровадити корпоративні програми розвитку лідерів змін (Ukrposhta Change Leaders School) та внутрішню цифрову академію (Digital Post Office Academy), орієнтовану на формування компетенцій у сфері цифрових технологій, управління проєктами, клієнтоорієнтованості та інноваційного мислення. Це дасть змогу зменшити опір змінам, скоротити терміни адаптації працівників до нових процесів і підвищити продуктивність праці.

На технологічному рівні стратегія передбачає створення єдиного цифрового контуру управління («Ukrposhta Data Cloud»), що об'єднає CRM, ERP, логістичні та фінансові системи, а також аналітичні модулі AI/ML для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів, управління завантаженням сортувальних центрів та персоналізації сервісів. Використання RPA-технологій дозволить автоматизувати рутинні операції (звітність, тарифи, розрахунки), що безпосередньо зменшує операційні витрати.

Клієнтоцентричний рівень орієнтується на формування моделі управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, CXM). Інтеграція омніканальних каналів обслуговування (мобільний застосунок, веб-портал, чат-боти, поштомати, кур'єрські сервіси) та впровадження аналітики NPS (Net Promoter Score) дозволять приймати управлінські рішення, ґрунтуючись на даних про задоволеність і поведінку клієнтів.

Економічне обґрунтування запропонованої стратегії полягає в тому, що вона спрямована на одночасне зниження транзакційних витрат, підвищення продуктивності праці, зростання частки високорентабельних цифрових сервісів, а також на розширення клієнтської бази в сегментах e-commerce, фінтех та

міжнародних відправлень. Таким чином, управління змінами перетворюється з допоміжної функції на ключовий інструмент забезпечення фінансової стійкості й довгострокової конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».

Впровадження зазначеної моделі у 2025–2027 роках забезпечить: зростання операційної ефективності на 25–30 %; підвищення точності управлінських рішень через аналітику даних на 40 %; зменшення організаційного опору на 20–25 %; підвищення корпоративної стійкості до кризових впливів на 35 %; формування іміджу АТ «Укрпошта» як benchmark-компанії державного сектору у сфері цифрової трансформації.

Таким чином, вдосконалення системи управління змінами в АТ «Укрпошта» на 2025–2027 рр. має базуватися на поєднанні цифрової, соціальної та інноваційної складових, що забезпечить не лише стабільність діяльності підприємства, але й його стратегічну гнучкість. Урахування сучасних світових тенденцій: зокрема розвитку штучного інтелекту, ESG-підходів і клієнтоцентричних моделей тощо, сприятиме переходу компанії до нової управлінської парадигми: від державного оператора до високотехнологічної сервісної корпорації.

3.2 Модель оцінювання організаційної зрілості управління змінами в АТ «Укрпошта»

Для комплексної оцінки стану управління змінами в АТ «Укрпошта» проведено внутрішнє аналітичне опитування, у якому взяли участь 312 респондентів із різних регіональних дирекцій та структурних підрозділів компанії. Отримані результати дозволяють оцінити рівень розуміння стратегічних орієнтирів, технологічну та кадрову готовність, ефективність комунікацій, а також фактори опору змінам.

Результати опитування персоналу АТ «Укрпошта» щодо ефективності системи управління змінами наведені в табл. 3.1

Таблиця 3.1 – Розуміння стратегічних цілей та узгодженість змін, за шкалою 1-5 балів

Показники	Бальна оцінка	Інтерпретація
Розуміння стратегічних цілей трансформації	3,7	помірно-високий рівень
Узгодженість змін зі стратегією	3,4	середній рівень

Отримані значення демонструють, що персонал має помірно високий рівень розуміння стратегічних пріоритетів (3,7 балів), однак узгодженість змін зі стратегією оцінена нижче (3,4 бали). Це вказує на потребу в посиленні комунікаційного блоку та системи пояснення логіки змін на рівні підрозділів.

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності комунікацій змін

Питання	Варіант	Частка, %
Оцінка ефективності комунікацій	1	6
	2	12
	3	34
	4	32
	5	16
Достатність інформації про зміни	Так – 38%	Частково – 47%
Найзручніші канали	Корпоративні розсилки – 54%	Внутрішній портал – 48%

Комунікаційна система демонструє середній рівень ефективності, що зумовлює нерівномірне сприйняття трансформацій у регіональних дирекціях. Найменш охопленими виявилися віддалені відділення та пересувні бригади.

Таблиця 3.3 – Опір змінам та його причини

Показник	Частка, %
Рівень опору змінам	Низький – 23%
Причини опору	Невизначеність ролей – 63%

Більшість респондентів оцінюють опір як низький, однак 63 % вказали на невизначеність ролей, що формує прихований бар'єр, особливо під час упровадження цифрових та логістичних інновацій.

Таблиця 3.4 – Рівень технологічної та кадрової готовності, за шкалою 1-5 балів

Показники	Значення
Достатність навчання, балів	3,2
Рівень технологічної підтримки, балів	3,0
Необхідність розвитку цифрових навичок	72%
Потреба в управлінських компетентностях	41%
Потреба у процесному мисленні	38%

Особливо критичним є запит на розвиток цифрових навичок (72 %) і управлінських компетентностей (41 %), що підтверджує необхідність розгортання цифрової академії та школи лідерства змін.

Таблиця 3.5 – Культура змін і лідерство, за шкалою 1-5 балів

Показники	Значення	Інтерпретація
Заохочення ініціативності	3,1	середнє
Підтримка керівництва	3,6	вище середнього
Мотивація підтримувати зміни	Покращення умов – 61%	Кар'єра – 28%

Підтримка керівництва оцінюється як вище середнього, однак ініціативність і готовність до інновацій поки сформовані недостатньо. Це вимагає впровадження програм мотивації та механізмів внутрішнього визнання.

Таблиця 3.6 – Загальна оцінка управління змінами, за шкалою 1-5 балів

Показник	Значення
Загальна оцінка ефективності управління змінами	3,4
Найуспішніші зміни	цифровізація послуг, логістична оптимізація
Зони для покращення	HR-комунікації, управління опором, ІТ-стабільність

Загальна оцінка 3,4 із 5 свідчить про стандартизований, але не повністю інтегрований рівень управління змінами, що відповідає моделі «середньої зрілості».

Отримані результати опитування демонструють, що персонал загалом позитивно оцінює стратегічний напрям трансформацій АТ «Укрпошта», хоча існують певні прогалини в узгодженості змін і розумінні ролей у процесі трансформації. Рівень підтримки з боку керівництва та готовність до інноваційних рішень є достатніми для подальшого розвитку цифрових і організаційних проєктів, проте кадрова та технологічна готовність потребують додаткового посилення.

Ключовими проблемними зонами залишаються:

- недостатня прозорість комунікацій щодо змін, що є причиною нерівномірного сприйняття трансформацій;
- потреба у розвитку цифрових навичок та управлінських компетентностей, що безпосередньо впливає на ефективність змін;
- опір персоналу через невизначеність ролей, що потребує адаптації моделі HR-комунікацій та підсилення роботи Change Office.

Таким чином, результати опитування формують аналітичну основу для поглиблення заходів, запропонованих у підрозділі 3.1, та є підґрунтям для кількісної оцінки ефективності управління змінами.

Для оцінки зрілості управління змінами застосовано адаптовану модель організаційної зрілості, яка передбачає п'ять рівнів: 1 – відсутність системності, 2 – базові процеси, 3 – стандартизовані підходи, 4 – інтеграція в систему управління, 5 – сталий центр компетенцій.

Інтегральний рівень зрілості: 3,3 із 5 – «стандартизований рівень з ознаками інтеграції».

Виявлені бар'єри та драйвери змін

Таблиця 3.7 – Оцінка рівня зрілості управління змінами АТ «Укрпошта», за шкалою 1-5 балів

Напрямок	Критерії	Характеристика	Оцінка
Стратегічне управління змінами	Наявність стратегії, узгодженість із загальною стратегією розвитку	Управління змінами інтегроване у стратегічні процеси	4
Комунікації змін	Канали, регулярність, прозорість, доступність	Є стандарти комунікації, але нерівномірно застосовуються	3
Управління персоналом	Навчання, мотивація, залучення, підтримка	Відпрацьовані процедури, частково інтегровані	3
Процеси впровадження змін	Методологія, інструменти, проєктний підхід	Чіткі процедури, активне використання Lean та Agile	4
Оцінювання ефективності змін	КРІ, моніторинг, контроль результатів	Є показники, але система оцінювання потребує уніфікації	3
Інноваційна культура	Готовність експериментувати, сприйняття нововведень	Культура змін формується, але не повністю стала	3

Ключові бар'єри:

Нерівномірність цифрової готовності підрозділів.

Частина відділень працює на застарілому обладнанні.

Високе робоче навантаження під час впровадження змін.

Опір персоналу, пов'язаний із недостатньою комунікацією.

Потреба в додаткових інвестиціях у навчання.

Залежність логістичних процесів від воєнної інфраструктурної ситуації.

Основні драйвери:

Стратегічна підтримка змін керівництвом компанії.

Сильний запит клієнтів на цифрові та швидкі сервіси.

Розвиток автоматизованих логістичних хабів.

Формування мотиваційних програм для персоналу.

Позитивний досвід успішних змін (нові стандарти відділень).

Якісний аналіз організаційної динаміки підтверджує, що АТ «Укрпошта» перебуває на середньо-високому рівні зрілості управління змінами та володіє достатнім потенціалом для масштабних трансформацій. Компанія демонструє

стратегічну узгодженість, застосування методологій Lean, Agile і ADKAR та формування культури інновацій. Водночас існують значні виклики, пов'язані із нерівномірністю цифрової готовності, недостатньою фаховою підготовкою персоналу та фрагментарністю комунікацій.

Водночас зберігаються певні внутрішні виклики, пов'язані з нерівномірністю впровадження інновацій та психологічним опором персоналу, що потребує посилення системи комунікацій і розвитку компетенцій.

3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління змінами в АТ «Укрпошта»

Ефективність трансформаційних процесів у великих поштово-логістичних компаніях визначається не лише обсягом впроваджених змін, а й тим, наскільки системно вибудовані взаємозв'язки між стратегією, технологіями, персоналом, клієнтським досвідом та фінансовими параметрами діяльності. На основі результатів аналізу за 2022–2024 рр. та даних внутрішнього опитування персоналу АТ «Укрпошта» сформовано інтегровану модель оцінювання впливу трансформацій на результативність підприємства, що відображає причинно-наслідкові зв'язки між ключовими чинниками змін.

Сучасні теорії управління змінами наголошують, що результативність змін формується під впливом трьох груп чинників: організаційні фактори (стратегія, структура, процеси, цифрова інфраструктура); людські фактори (компетентності, мотивація, комунікації, лідерство); зовнішні фактори (ринкові умови, конкуренція, регуляторні вимоги).

У контексті АТ «Укрпошта» три групи чинників доповнюються впливом воєнних умов, нерівномірністю розвитку регіонів та високою чутливістю компанії до змін у поведінці споживачів.

Сформуємо системну карту впливу трансформацій на результативність АТ «Укрпошта».

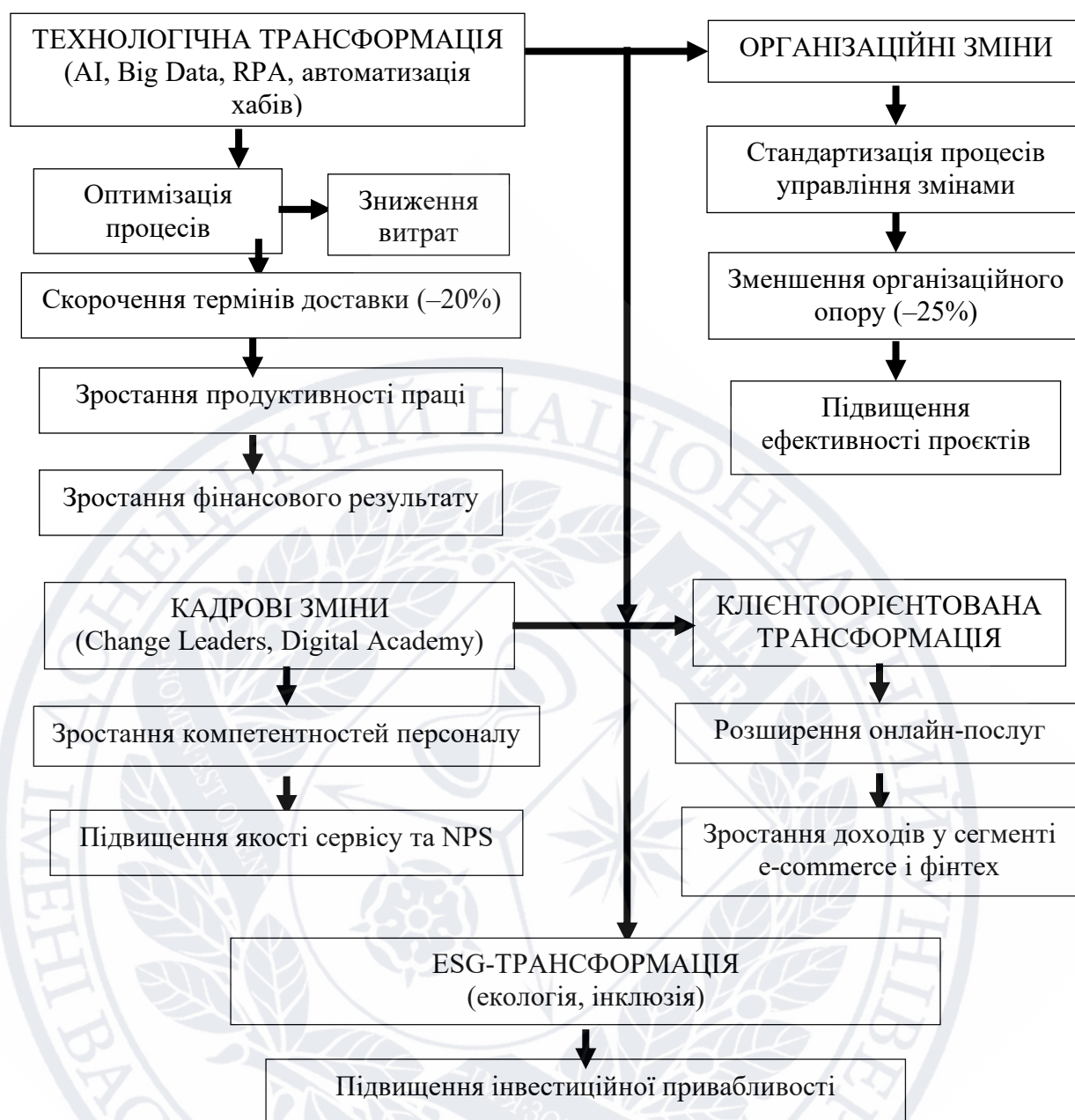


Рисунок 3.2 – Модель впливу трансформацій на результативність АТ «Укрпошта»

Модель показує, що результати діяльності підприємства формуються через каскад взаємопов'язаних ефектів: технологічні й організаційні зміни створюють передумови для росту продуктивності, а культурні й клієнтські – для підвищення якості сервісу та доходів.

Сформуємо систему ключових показників, що відображає результати трансформаційних процесів.

Таблиця 3.8 – Групи KPI та їх роль у моделі оцінювання

Група KPI	Основні індикатори	Очікуваний вплив
Фінансові	Дохід, EBITDA, рентабельність	Зростання на 20-30%
Операційні	Строк доставки, ефективність маршрутів	Скорочення часу на 15-20%
Цифровізація	Частка онлайн-послуг, обсяг автоматизованих операцій	Зростання до 40% цифрових доходів
Кадрові	Залученість, навчання, опір змінам	Зменшення опору на 25%
Клієнтські	NPS, кількість скарг, омніканальні звернення	Зростання NPS до 80%

Для комплексного підсумкового оцінювання запропоновано інтегральний індекс ефективності управління змінами (ІЕЗ):

$$IEZ=0,4Ef+0,3Ep+0,2Ec+0,1Es$$

де: E_f – фінансові результати,

E_p – процесна ефективність,

E_c – клієнтська результативність,

E_s – соціально-кадровий ефект.

Для кожної групи індикаторів застосовувано метод нормування Min–Max із подальшим розрахунком середнього значення:

$$N_i = \frac{X_i - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}$$

де:

N_i – нормоване значення індикатора,

X_i – фактичне значення,

X_{min}, X_{max} – мінімально та максимально можливі або стратегічно встановлені значення.

Груповий показник:
$$E_{group} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n N_i$$

де n – кількість індикаторів у групі.

Визначимо фінансові індикатори трансформаційних процесів АТ «Укрпошта» в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Фінансові індикатори трансформаційних процесів АТ «Укрпошта»

Показник	Метод вимірювання	Обґрунтування важливості
Темп зростання доходу від цифрових та логістичних сервісів (%)	(Доходи року – доходи базового року) / доходи базового року	Відображає результативність цифрової трансформації та оптимізації логістики
Операційна рентабельність (%)	Операційний прибуток / витрати	Показує фінансовий ефект від підвищення операційної ефективності
Собівартість доставки 1 відправлення (грн)	Сукупні логістичні витрати / кількість відправлень	Дає вимір ефективності хабово-спицевої моделі та оптимізації маршрутів
Економія витрат завдяки автоматизації (%)	(Зекономлені витрати / загальні витрати)	Відображає ефект RPA, автоматизованих хабів, цифрових процесів
Частка прибуткових відділень (%)	Кількість прибуткових / загальна кількість	Характеризує результативність мережевої оптимізації
Доходи від e-commerce логістики (%)	Частка e-commerce у загальному доході	Показує відповідність трендам ринку та стратегічним цілям

Проведемо розрахунок групового показника фінансових індикаторів трансформаційних процесів АТ «Укрпошта».

Таблиця 3.10 – Розрахунок групового показника фінансових індикаторів трансформаційних процесів АТ «Укрпошта»

Показник	2025	2026	X_min	X_max	Gf ₂₅	Gf ₂₆
Темп зростання доходу від цифрових та логістичних сервісів (%)	9	11	0	15	0,60	0,73
Операційна рентабельність (%)	2	4	-5	10	0,47	0,60
Собівартість доставки 1 відправлення (грн)	28	26	20	40	0,60	0,70
Економія витрат завдяки автоматизації, %	8	12	0	20	0,40	0,60
Частка прибуткових відділень (%)	57	62	40	80	0,43	0,55
Доходи від e-commerce логістики (%)	22	26	10	40	0,40	0,53
Груповий показник фінансових індикаторів					0,48	0,62

АТ «Укрпошта» демонструє позитивну динаміку: усі індикатори покращилися у 2026 році. Найбільший прогрес – у доходах від цифрових сервісів, операційній рентабельності та автоматизації. Найслабші сторони – прибутковість відділень і повільне зростання e-commerce сегмента.

Груповий показник піднявся з 0,48 до 0,62, що свідчить про ефективність трансформаційних процесів. Таким чином компанія рухається до оптимальних значень, але ще має резерви покращення у структурних напрямках мережі та e-commerce.

Визначимо процесні індикатори трансформаційних процесів АТ «Укрпошта» в табл. 3.11.

Таблиця 3.11 – Процесні індикатори трансформаційних процесів АТ «Укрпошта»

Показник	Метод вимірювання	Обґрунтування важливості
Точність дотримання SLA (%)	Частка відправлень, доставлених у строк	Показник стабільності процесів
Рівень автоматизації операцій (%)	Частка операцій, що виконуються автоматично (RPA, сортування)	Вимір цифрової зрілості
Process Efficiency Index (PEI)	Час виконання процесу / еталонний час	Дає інструментальне вимірювання ефективності змін
Кількість інцидентів, пов'язаних з ІТ-системами	Реєстр подій / місяць	Показник технологічної стабільності
Частка завершених у строк трансформаційних проєктів, %	Завершені вчасно / загальна кількість проєктів	Відображає якість управління змінами

Проведемо розрахунок групового показника процесних індикаторів трансформаційних процесів АТ «Укрпошта».

Таблиця 3.12 – Розрахунок групового показника процесних індикаторів трансформаційних процесів АТ «Укрпошта»

Показник	2025	2026	X_min	X_max	Gp ₂₅	Gp ₂₆
Час доставки, днів (↓)	2,6	2,4	2	6	0,85	0,90
SLA виконання (%)	87	90	60	95	0,77	0,86
Автоматизація операцій (%)	62	70	20	90	0,60	0,71
Process Efficiency Index	0,78	0,82	0,50	1,00	0,56	0,64
Кількість ІТ-інцидентів (↓)	52	45	30	100	0,69	0,79
Всебічно завершені проєкти (%)	71	78	40	100	0,52	0,63
Груповий показник процесних індикаторів					0,66	0,76

Компанія демонструє помітний прогрес у трансформації операційної моделі. АТ «Укрпошта» рухається до статусу технологічної логістичної компанії з ефективними процесами та високим рівнем цифрової зрілості.

Визначимо клієнтські індикатори трансформаційних процесів АТ «Укрпошта» в табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Клієнтські індикатори трансформаційних процесів АТ «Укрпошта»

Показник	Метод вимірювання	Обґрунтування важливості
Індекс задоволеності клієнтів (NPS)	Щоквартальні опитування	Ключовий КРІ клієнтоцентричності
Частка онлайн-операцій (%)	Онлайн-транзакції / всі транзакції	Вимір ступеня цифровізації взаємодії з клієнтом
Рівень повторних звернень (%)	Клієнти, що повернулися / загальна кількість	Показує лояльність і стабільність сервісу
Кількість скарг на 10 тис. відправлень	Дані контакт-центру	Вимірює якість послуг
Час очікування в черзі у відділенні (хв)	Спостережні дані, CRM-лог	Відображає ефективність front-office
Доступність сервісів (uptime IT-систем у %, мобільного застосунку)	Технічні журнали	Характеризує стійкість цифрової інфраструктури

Проведемо розрахунок групового показника клієнтських індикаторів трансформаційних процесів АТ «Укрпошта».

Таблиця 3.14 – Розрахунок групового показника клієнтських індикаторів трансформаційних процесів АТ «Укрпошта»

Показник	2025	2026	X_min	X_max	Gc ₂₅	Gc ₂₆
NPS	76	80	50	90	0,65	0,75
Час очікування в черзі (хв, ↓)	5,8	5,0	3	15	0,71	0,83
Частка онлайн-операцій (%)	36	40	10	60	(0,52	0,60
Повторні звернення (%)	61	65	40	85	0,47	0,56
Скарги на 10 тис. (↓)	14	12	5	45	0,78	0,83
Доступність сервісів (%)	98,1	98,4	90	100	0,81	0,84
Груповий показник клієнтських індикаторів					0,66	0,74

Груповий індекс 0,74 у 2026 році означає, що компанія вийшла на рівень вище середнього й наближається до високої клієнтоорієнтованості.

Визначимо соціально-кадрові індикатори трансформаційних процесів АТ «Укрпошта» в табл. 3.15.

Таблиця 3.15– Соціально-кадрові індикатори трансформаційних процесів АТ «Укрпошта»

Показник	Метод вимірювання	Обґрунтування важливості
Рівень готовності персоналу до змін	Опитування працівників	Інструментальний індикатор психологічної готовності
Рівень опору змінам (%)	Вимір за результатами оцінки HR та опитування	Ключовий соціальний бар'єр
Частка працівників, що пройшли навчання з цифрових навичок (%)	Дані навчальної платформи	Відображає цифрову спроможність персоналу
Плинність кадрів (%)	Звільнення / середньооблікова чисельність	Характеризує стабільність колективу
Індекс корпоративної культури (CCI)	Опитування, поведінкові метрики	Показує зміни культурних патернів
Залученість персоналу	Річне опитування	Вимірює емоційну й професійну участь у змінах

Таблиця 3.16 – Розрахунок групового показника соціально-кадрових індикаторів трансформаційних процесів АТ «Укрпошта»

Показник	2025	2026	X_min	X_max	Gs ₂₅	Gs ₂₆
Рівень готовності персоналу до змін	3.7	4.0	2.0	5.0	0.57	0.67
Опір змінам (%)	21	18	10	40	0.63	0.73
Навчання цифровим навичкам (%)	64	72	20	95	0.59	0.69
Плинність кадрів (%)	24	22	10	40	0.53	0.60
Індекс корпоративної культури	3.2	3.5	1.0	5.0	0.55	0.63
Залученість персоналу	72	76	50	90	0.55	0.65
Груповий показник соціально-кадрових індикаторів					0.57	0.66

Соціально-кадрові індикатори демонструють, що трансформація АТ «Укрпошта»: поступово приймається персоналом; підкріплюється розвитком компетенцій; супроводжується зниженням соціального опору; формує нові культурні та поведінкові патерни.

Груповий показник 0,66 у 2026 році означає, що кадрове середовище вже не стримує трансформацію, але ще не є її повноцінним драйвером.

Таблиця 3.17 – Розрахунок інтегрального показника трансформаційних процесів АТ «Укрпошта»

Групові показники	Ваги	2025	2026	I(2025)	I(2026)
Фінансові індикатори	0,4	0,48	0,62	0,192	0,248
Процесні індикатори	0,3	0,66	0,76	0,198	0,228
Клієнтські індикатори	0,2	0,66	0,74	0,132	0,148
Соціально-кадрові	0,1	0,57	0,66	0,057	0,066
Разом	1	–	–	0,58	0,69

Отримані значення інтегрального показника $I(2025)=0,58$ та $I(2026)=0,69$ свідчать про стабільне підвищення загальної результативності управління змінами, що формується за рахунок позитивної динаміки у всіх чотирьох групах індикаторів. Загальна динаміка індексу (+0,11 за рік) свідчить про системний розвиток компанії та підвищення зрілості управління змінами. Укрпошта демонструє перехід до моделі data-driven управління, підсиленої цифровими, операційними та клієнтоцентричними перетвореннями.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від удосконалення системи управління змінами АТ «Укрпошта», створений на підставі динаміки фінансових результатів (2020–2024 рр.) та прогнозного ефекту від упровадження запропонованих у роботі заходів (цифровізація, логістична оптимізація, автоматизація, підвищення продуктивності та клієнтоорієнтованості).

Таблиця 3.18 – Розрахунок економічного ефекту від удосконалення системи управління змінами АТ «Укрпошта»

Напрямок змін	Механізм економічного ефекту	Базове значення 2024 р., млн грн	Прогноз при впровадженні змін (2025 р.)	Ефект, млн грн
1. Цифровізація та автоматизація	Скорочення собівартості через RPA, автоматизацію сортування, оптимізацію маршрутів	11 539,535	Зниження собівартості на 5 %	576,98
2. Оптимізація логістичної мережі	Підвищення ефективності хабово-спицевої моделі, економія пального	Непрямі логістичні витрати 12 % від собівартості (1 384,744)	Зменшення витрат на 7 %	96,93

Напрямок змін	Механізм економічного ефекту	Базове значення 2024 р., млн грн	Прогноз при впровадженні змін (2025 р.)	Ефект, млн грн
3. Зростання доходів через омніканальність і нові сервіси	Збільшення частки онлайн-операцій та фінансових сервісів	Дохід 2024 р.: 12 978 008 тис. грн	Приріст доходу на 8 %	1 038,24
4. Підвищення продуктивності праці	Розвиток цифрових і управлінських компетенцій → зниження трудових витрат	Оціночні витрати на персонал 30 % собівартості (3 461,860)	Приріст продуктивності на 3 %	103,86
5. Скорочення втрат та помилок у процесах	Зменшення ручних операцій, автоматичний контроль	Річні втрати від помилок 1 % доходу (129,78)	Зниження на 30 %	38,93
Разом	—	—	—	1 854,94

Визначимо основні статті витрат на впровадження змін в АТ «Укрпошта», сформовані відповідно до запропонованих рекомендацій (цифровізація, оптимізація логістики, розвиток персоналу, клієнтоцентричність, створення Change Office).

Таблиця 3.19 – Основні статті витрат на впровадження системи управління змінами АТ «Укрпошта», тис. грн

Стаття витрат	Зміст витрат	Сума	Структура витрат, %
Створення та функціонування Change Office	Зарплати менеджерів змін, аналітиків, проєктних менеджерів; розроблення політик і стандартів управління змінами	46 000	11,3
Цифрова інфраструктура та IT-інвестиції	CRM/ERP, «Ukrposhta Data Cloud», AI/ML-моделі, RPA, інтеграційні платформи, кібербезпека	150 000	36,8
Автоматизація логістичних процесів	Сканери, сортувальні машини, оновлення обладнання, модернізація хабів, транспортна аналітика	85 000	20,9
Розвиток персоналу та навчання (Digital Academy, Change Leaders School)	Тренінги, сертифікації, навчальні програми, створення Knowledge Hub	35 000	8,59
Комунікації змін та внутрішній бренд	Інформаційні кампанії, корпоративні портали, відеоконтент, зустрічі з регіонами	7 000	1,72

Стаття витрат	Зміст витрат	Сума	Структура витрат, %
Оптимізація мережі та операційні покращення	Закриття/перепрофілювання збиткових відділень, переобладнання приміщень, Lean-оптимізація процесів	48 000	11,8
Розроблення клієнтських сервісів (СХМ, омніканальність)	Мобільні застосунки, чат-боти, поштомати, модернізація відділень	25 000	6,13
Пілотні проекти, інновації та тестування нових рішень	А/В тестування, запуск нових сервісів, фінтех-інновації	7 000	1,72
ESG- та комплаєнс-ініціативи	Енергоефективність, «зелена логістика», екологічні вимоги, відповідність NIS2	4 500	1,10
Разом	—	407 500	100

Найбільшу частку витрат становлять цифровізація та ІТ (48,1 %), логістична автоматизація (20,9 %), що відповідає ключовим пріоритетам трансформації підприємства та забезпечує основний економічний ефект.

Значну роль відіграють інвестиції у персонал (8,6 %), оскільки без розвитку компетенцій цифровізація не дасть бажаного результату. Витрати на комунікацію та клієнтські сервіси (22,5 % у сумі) є критичними для підтримки лояльності персоналу та клієнтів.

Співставимо основні фінансові результати АТ «Укрпошта» для визначення впливу управління змінами на ефективність його діяльності.

Таблиця 3.20 – Основні фінансові результати АТ «Укрпошта» з урахуванням впливу управління змінами, тис. грн

Стаття	2024	Ефект змін	2025 (прогноз)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12 978 008	1 038 240	14 016 248
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11 539 535	-816,700	11 538 718
Валовий прибуток	1 438 473		2 477 530
Інші операційні доходи	394 248	—	394 248
Адміністративні витрати	1 630 437	—	1 630 437
Витрати на збут	287 424	—	287 424
Інші операційні витрати	317 704	—	317 704
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
– прибуток	—	—	636 213
– збиток	402 844	—	—

Стаття	2024	Ефект змін	2025 (прогноз)
Інші фінансові доходи	123 408	—	123 408
Інші доходи	82 294	—	82 294
Фінансові витрати	206 993	—	206 993
Інші витрати	87 920	—	87 920
Витрати на проєкт змін	—	407 500	407 500
Фінансовий результат до оподаткування:			
– прибуток	—	—	139 502
– збиток	492 055	—	—
Чистий фінансовий результат:			
– прибуток	—	—	114 392
– збиток	413 204	—	—

Фінансовий результат від операційної діяльності переходить із від’ємного в позитивний. У 2024 році компанія мала операційний збиток 402 844 тис. грн. У 2025 році очікується операційний прибуток у розмірі 636 213 тис. грн. Це означає: повне перекриття збитковості, загальний ефект покращення 1,04 млрд грн, результат прямого впливу змін на ефективність операцій.

Витрати на проєкт змін 407,5 млн грн. Попри ці витрати компанія демонструє чистий прибуток, тобто інвестиції починають окуповуватися вже в перший рік.

Фінансовий результат до оподаткування позитивний. У 2025 році компанія виходить із глибокого збитку 2024 року (–492 055 тис. грн) і формує прибуток 139 502 тис. грн. Це свідчить про: підвищення класу керованості фінансових потоків, зростання продуктивності ресурсів, ефективну реалізацію стратегії управління змінами.

Чистий фінансовий результат: повернення до прибутковості. У 2024 році був зафіксований збиток 413 204 тис. грн. У 2025 році прогнозується чистий прибуток 114 391 тис. грн. Це найбільш значущий показник, який демонструє: вихід підприємства на точку беззбитковості, початок формування стабільної фінансової бази для подальшої модернізації.

Комплекс змін забезпечує суттєве покращення фінансового стану АТ «Укрпошта».

Підвищення доходу та зниження витрат створюють понад 1 млрд грн додаткової економічної вигоди вже в перший рік реалізації стратегії. Валовий прибуток зростає на 72 %, що свідчить про підвищення рентабельності бізнес-моделі. Операційна діяльність стає прибутковою (636 млн грн), що компенсує збитковість попередніх років. Інвестиції в систему управління змінами окуповуються у короткому періоді, оскільки чистий результат переходить у позитивний. Прогнозний чистий прибуток 114 млн грн означає, що «Укрпошта» переходить до моделі сталого розвитку й здатна акумулювати ресурси для подальших інвестицій. Дані демонструють, що цифровізація, оптимізація логістики, розвиток персоналу та клієнтоцентричність мають безпосередній фінансовий ефект.

Додатково компанія зможе сплатити 25 110,36 тис грн податку на прибуток.

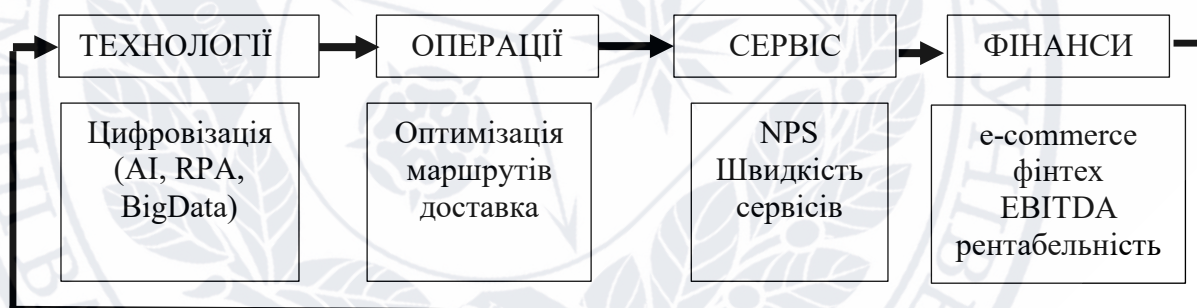


Рисунок 3.3 – Інтегрована модель впливу управління змінами на ефективність діяльності АТ «Укрпошта»

Причинно-результатна модель відображає логіку переходу від впровадження трансформаційних заходів до зростання результативності діяльності АТ «Укрпошта». Її сутність полягає у встановленні стійких зв'язків між змінами у стратегічній, технологічній, організаційній, кадровій та клієнтській підсистемах компанії та кінцевими економічними результатами. Модель будується за принципами Balanced Scorecard та підходами Value Chain,

що дозволяє оцінити, які саме фактори створюють найбільший вплив на фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

1. Технологічні зміни → Підвищення операційної ефективності

Технологічні трансформації – автоматизація сортувальних процесів, впровадження RPA, інтеграція CRM/ERP, застосування AI/ML для прогнозування навантажень – створюють підґрунтя для зменшення ручних операцій, прискорення оброблення відправлень і зниження кількості помилок. Унаслідок цього скорочується час доставки, оптимізуються маршрути, підвищується продуктивність праці та зменшуються витрати на операційні процеси. Технологічна модернізація є ключовим драйвером переходу до моделі data-driven logistics.

2. Організаційні зміни → Стандартизація процесів та керованість трансформацій

Впровадження сучасних методологій управління, створення «Центру керування змінами» та стандартизація життєвого циклу змін формують цілісну систему управління трансформаціями. Це забезпечує прозорість процесів, узгодженість між підрозділами, чіткість функціональних ролей і прогнозованість результатів. Стандартизація знижує ризики зриву проєктів і сприяє швидшому закріпленню нових практик у щоденній діяльності.

3. Кадрові зміни → Підвищення адаптивності персоналу та зниження опору

Розвиток компетентностей персоналу, робота лідерів змін, корпоративні програми навчання та удосконалення мотиваційної системи сприяють зростанню готовності працівників до нововведень. Розвиток цифрових навичок і управлінських компетентностей зменшує рівень організаційного опору, прискорює адаптацію до нових процесів і підвищує продуктивність праці. Саме кадрова складова забезпечує стійкість змін і формує культуру інновацій.

4. Клієнтоцентричні зміни → Зростання доходів та конкурентоспроможності

Запровадження омніканальних сервісів, платформ управління клієнтським досвідом, нових логістичних і фінансових послуг створює передумови для поліпшення якості обслуговування та підвищення рівня клієнтської задоволеності. Це сприяє збільшенню частки онлайн-послуг, активізації сегмента e-commerce та зростанню довіри клієнтів до підприємства. Розвиток клієнтських сервісів прямо впливає на динаміку доходів.

5. ESG-трансформації → Зростання стійкості й інвестиційної привабливості

Упровадження принципів екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності (ESG), модернізація автопарку, енергоефективні рішення та забезпечення прозорості звітності сприяють формуванню позитивного іміджу компанії й підвищенню довіри партнерів та інвесторів. Це зменшує нефінансові ризики, покращує репутаційний капітал і зміцнює позиції АТ «Укрпошта» як національного оператора.

Таким чином, ефективність трансформацій є результатом системної взаємодії технологічних, організаційних та людських чинників, які разом формують нову модель розвитку компанії, від традиційного поштового оператора до сучасної національної логістичної сервісної платформи.

Розроблена модель впливу трансформацій на результативність діяльності АТ «Укрпошта» підтверджує, що ефективно організована система управління змінами підсилює фінансові, операційні, клієнтські та кадрові результати. Прогноз показників на 2025–2027 рр. свідчить про стійку позитивну динаміку та реальну перспективу переходу компанії до моделі високотехнологічного національного логістичного оператора.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати положення, які ми можемо винести на захист:

Стратегічна модель розвитку системи управління змінами АТ «Укрпошта», побудована на чотирьох взаємопов'язаних векторах: стратегічно-організаційному, кадрово-культурному, технологічному та соціально-інституційному. Ключовим механізмом впливу є цифровізація, яка запускає

каскад ефектів: автоматизація → швидкість → якість → доходи; управління змінами перетворюється з допоміжної функції на ключовий інструмент забезпечення фінансової стійкості й конкурентоспроможності АТ «Укрпошта».

Визначено значення інтегрального показника $I(2025)=0,58$ та $I(2026)=0,69$ свідчать про стабільне підвищення загальної результативності управління змінами, що свідчить про системний розвиток компанії та підвищення зрілості управління змінами. Укрпошта демонструє перехід до моделі data-driven управління, де управлінські рішення ґрунтуються на аналітиці великих даних, підсиленої цифровими, операційними та клієнтоцентричними перетвореннями.

Інтегрована модель впливу управління змінами на ефективність діяльності АТ «Укрпошта», які є економічно обґрунтованим фактором фінансової стабілізації та росту підприємства. Економічний ефект від удосконалення системи управління змінами АТ «Укрпошта» становить 1 854,94 млн грн за рахунок зростання продажів і зниження собівартості продукції; витрати на програму змін становлять 407,5 млн грн, чистий прибуток 114,4 млн грн.

ВИСНОВКИ

Управління змінами виступає багатограним управлінським явищем, яке інтегрує стратегічні, організаційні, інноваційні та соціальні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи його стійкість і конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Управління змінами у сучасній системі менеджменту – це комплексна управлінська функція, що поєднує стратегічне бачення, організаційний розвиток, кадровий потенціал і технологічну адаптацію. Його сутність полягає у перетворенні організації в динамічну систему, здатну до безперервного оновлення.

Управління змінами сьогодні виступає не лише реакцією на зовнішні впливи, а проактивним механізмом розвитку організації, який передбачає формування умов, у яких зміни стають невід’ємним елементом організаційного розвитку, а не винятковим процесом. Для українських підприємств, що функціонують в умовах війни, цифрової трансформації та регуляторних реформ, здатність ефективно управляти змінами є критичним чинником стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового зростання.

Сучасні моделі управління змінами демонструють поступове зміщення від статичних та процедурних підходів до динамічних, поведінкових та системних концепцій, які враховують емоційний стан працівників, особливості корпоративної культури й стратегічні цілі підприємства. Вони відображають уявлення про зміни як багатовимірний процес, який потребує поєднання лідерства, методичної різноманітності, стратегічного мислення та здатності організації адаптуватися до невизначеності. У цьому контексті ефективність управління змінами визначається не лише здатністю підприємства запроваджувати інновації, але й умінням формувати внутрішню готовність до трансформацій, що стає ключовим чинником конкурентоспроможності в умовах глобальної цифрової економіки.

Місією АТ «Укрпошта» є забезпечення доступних та сучасних логістично-фінансових послуг на всій території України та за її межами.

Вагоме місце у діяльності підприємства посідають фінансові послуги, розвиток електронних сервісів, Підприємство поступово переходить до моделі «цифрової пошти», що відповідає глобальним тенденціям та сприяє підвищенню ефективності логістичних процесів.

Доповнюють портфель послуг спеціалізовані рішення для бізнесу та органів державної влади, зокрема послуги абонентських скриньок, масової розсилки, кур'єрського обслуговування кореспонденції, логістичного супроводу періодичних видань, адресної доставки документації й товарів, фулфілменту для онлайн-магазинів. Розвиток цього напрямку є стратегією зміцнення позицій АТ «Укрпошта» на ринку e-commerce та корпоративного сегмента.

У 2020–2024 рр. діяльність АТ «Укрпошта» характеризується помірною позитивною динамікою до 2021 року, кризовим спадом у 2022 році та поступовим відновленням у 2023–2024 роках. Попри наявність збитків, зростання валового прибутку, підвищення рентабельності продажів і скорочення негативних фінансових результатів свідчать про ефективність управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного часу.

Цифровий вимір у діяльності компанії виступає силовим чинником трансформації, який підсилює операційну і фінансову ефективність, спрямований на підвищення конкурентоспроможності та адаптації до нових ринкових умов.

Аналіз діяльності АТ «Укрпошта» за 2024 рік показує, що підприємство перебуває у фазі комплексної трансформації: зростання доходів попри складні зовнішні умови, поступове скорочення збитків, активна модернізація послуг та оптимізація процесів. Для подальшого розвитку підприємству слід концентруватися на підвищенні операційної гнучкості, масштабуванні цифрових рішень і оптимізації капітальної структури.

Вдосконалення системи управління змінами в АТ «Укрпошта» на 2025–2027 рр. має базуватися на поєднанні цифрової, соціальної та інноваційної складових, що забезпечить не лише стабільність діяльності підприємства, але й його стратегічну гнучкість. Урахування сучасних світових тенденцій: зокрема розвитку штучного інтелекту, ESG-підходів і клієнтоцентричних моделей тощо, сприятиме переходу компанії до нової управлінської парадигми: від державного оператора до високотехнологічної сервісної корпорації.

Результати опитування демонструють, що персонал загалом позитивно оцінює стратегічний напрям трансформацій АТ «Укрпошта», хоча існують певні прогалини в узгодженості змін і розумінні ролей у процесі трансформації. Рівень підтримки з боку керівництва та готовність до інноваційних рішень є достатніми для подальшого розвитку цифрових і організаційних проєктів, проте кадрова та технологічна готовність потребують додаткового посилення.

Протягом 2022–2024 рр. АТ «Укрпошта» реалізувало комплексну систему управління змінами, у якій поєднуються процесні, технологічні, кадрові й фінансові механізми. Її характерною рисою є поступовий перехід від реактивної моделі до інституційно закріпленої практики стратегічних змін, що спирається на цифрову трансформацію та розвиток корпоративної культури. Такий підхід забезпечив не лише стабілізацію фінансових показників, але й підвищення стійкості підприємства до кризових викликів.

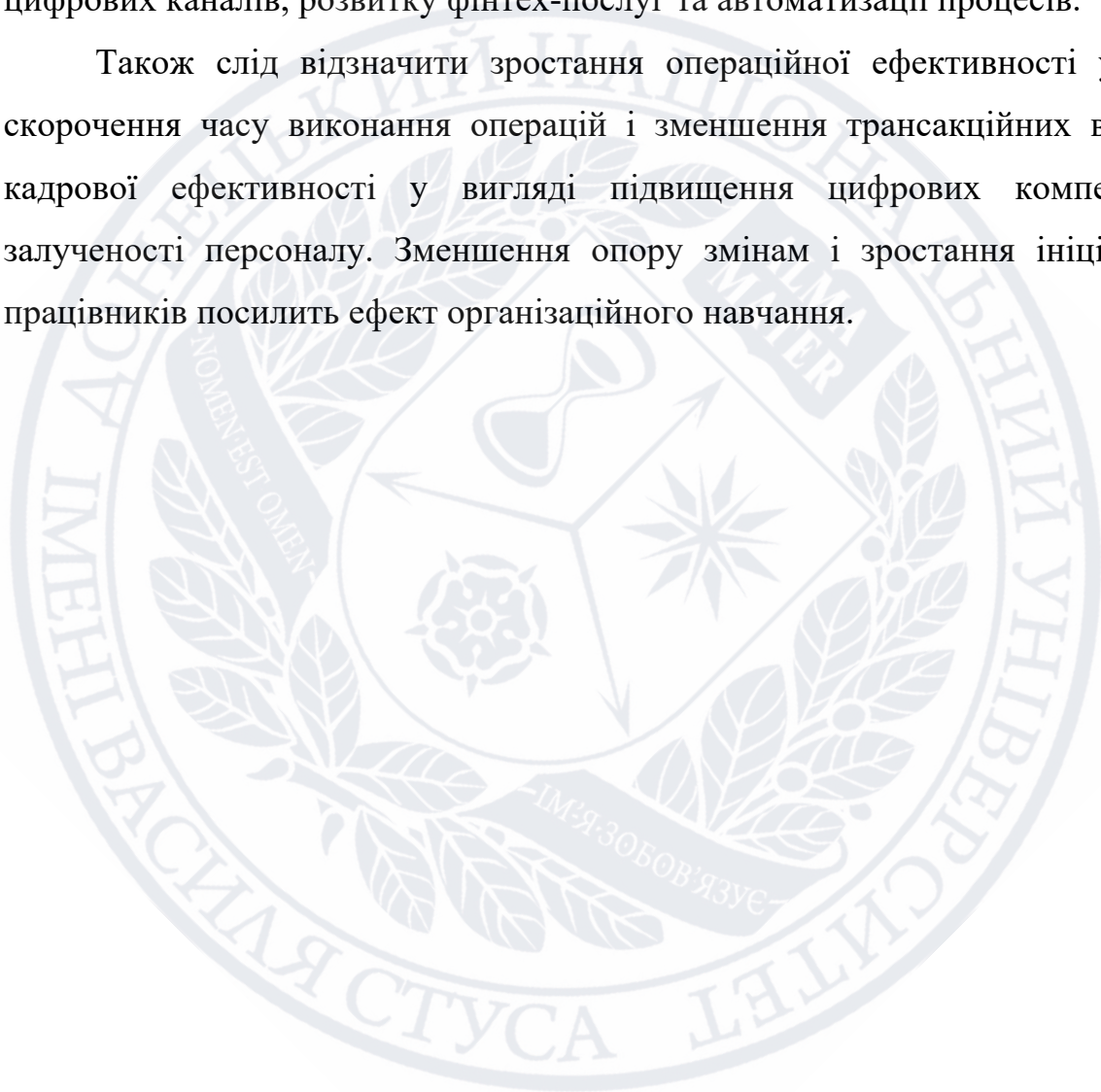
Система управління змінами в АТ «Укрпошта» є результативною, гнучкою та стратегічно узгодженою з довгостроковими цілями розвитку. Її успішність підтверджують: позитивна динаміка фінансових і операційних показників; стабільна робота мережі в умовах кризи; зростання цифрової зрілості та ефективності персоналу; інтеграція принципів проактивного управління.

Результати аналізу системи управління змінами в АТ «Укрпошта» за 2022–2024 рр. свідчать про поступовий перехід підприємства від адаптаційної моделі реагування до системно-інноваційної моделі розвитку. Проте для забезпечення довгострокової стійкості в умовах посилення глобальної конкуренції, зростання клієнтських очікувань та прискорення технологічних змін постає потреба у

подальшому вдосконаленні управлінських підходів і розбудові інтегрованої системи стратегічного управління змінами.

Аналіз прогнозних показників свідчить, що реалізація запропонованих заходів матиме комплексний ефект, пов'язаний зі зростанням доходів щороку у середньому на 10 %, що забезпечить вихід компанії на рівень операційної прибутковості вже у 2025 році. Це стане можливим завдяки зростанню частки цифрових каналів, розвитку фінтех-послуг та автоматизації процесів.

Також слід відзначити зростання операційної ефективності у вигляді скорочення часу виконання операцій і зменшення трансакційних витрат, та кадрової ефективності у вигляді підвищення цифрових компетенцій і залученості персоналу. Зменшення опору змінам і зростання ініціативності працівників посилять ефект організаційного навчання.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. АТ «Укрпошта». Інформація для акціонерів та стейкхолдерів URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/informatsiia-dlia-aktsioneriv-ta-steikkholderiv>
3. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування маркетингової системи управління стратегічними змінами на підприємствах аграрної галузі Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія "Економіка і управління". 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 104-111. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-19>
4. Білецька І., Сабецька Т. Управління змінами на підприємстві: особливості ресурсного забезпечення. *Економіка та суспільство*, 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-80>
5. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № (1). С. 26-31.
6. Буднік М.М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 2020, № 10, с. 370-376. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-10-370-376. URL: https://www.jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/binf_2020_10_47.pdf
7. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. К.:Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
8. Височан О.О., Васишин Т.В. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні – глобальні виклики для управління резильєнтністю. *Інклюзивна економіка*, 2024, 2 (04). URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics
9. Вихор М. В., Шемігон О. І., Вихор В. М. Управління змінами у системі менеджменту аграрних підприємств Агросвіт. 2025. № 8. С. 154-164.

10. Гарафонова О., Жосан Г., Хвостенко В. Теоретичні засади та практичні інструменти управління змінами на підприємстві. *Development Service Industry Management*. February 2025. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(39))
11. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.: КНУТД, 2014. 364 с.
12. Гринь Є.Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2018. 350 с.
13. Гронь О.В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. 420 с
14. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю., Чернявський І. Ю. Обґрунтування моделі стратегічного управління змінами та розвитком цифрового потенціалу підприємства в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 1. С. 24–31. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.010003
15. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content>.
16. Довгаль О.А., Фоміна Є.В. Інтелектуалізація глобального економічного розвитку: монографія. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 192 с.
17. Дорошук Г.А., Граціотова Г.О. Інтегральна оцінка ефективності управління змінами на підприємстві. *БІЗНЕСІНФОРМ* 2018, 7. С.273-279.
18. Дуфенюк О. М., Коць Д. В. Ключові аспекти процесу оцінювання управління змінами: вплив на фінансову безпеку підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3(31). С. 413-420.
19. Жолонко Т. Організація, що навчається: світовий досвід та українські реалії. *Галицький економічний вісник*, 2020, 5 (66). URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
20. Закон України «Про поштовий зв'язок» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 29, ст.105) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20#Text>

21. Звіт виконавчого органу АТ «УКРПОШТА» про результати роботи фінансово-господарської діяльності Товариства за 2024 рік URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_vykonavchoho_orhanu_za_2024_rik.pdf

22. Звіт виконавчого органу АТ «УКРПОШТА» про результати роботи фінансово-господарської діяльності Товариства за 2023 рік URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_vykonavchoho_orhanu_za_2023_rik.pdf

23. Звіт виконавчого органу АТ «УКРПОШТА» про результати роботи фінансово-господарської діяльності Товариства за 2022 рік URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_vykonavchoho_orhanu_za_2022_rik.pdf

24. Звіт про управління Акціонерного товариства «Укрпошта» за 2022 рік URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2022.pdf

25. Звіт про управління Акціонерного товариства «Укрпошта» за 2023 рік URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2023.pdf

26. Звіт про управління Акціонерного товариства «Укрпошта» за 2024 рік URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf

27. Корецька Н. Порівняльний аналіз моделей управління змінами Економічний форум. 2022. Т. 1, № 4. С. 90–98. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2022-4-11.

28. Літвак О. Інституційні зміни та розвиток економіки України. Київ: КНЕУ, 2021.

29. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. Бізнес Інформ. 2024. № 8. С. 386-392. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392>

30. Лозова О.В., Тимошенко І.С. Управління стратегічними змінами підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. ECONOMICS: Time

Realities, № 5(75), 2024, с. 51-61. URL: https://economics.net.ua/en/files/archive/2024/No5/51.pdf?utm_source=chatgpt.com

31. Мазур Н.А., Семенець І.В. Управління змінами: навч. посібник для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів, Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. 166 с.

32. Мельник С. І., Коць Д. В. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2483>

33. Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління: навчальний посібник. Одеський національний технологічний університет, 2024. 473с.

34. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/6d0ca824-c02a-4c65-aaf5-40151ea0af6c/content>

35. Пашенко О.П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2014. 3. С. 170-178.

36. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.

37. Підмурняк О. І. Інструменти управління змінами в кризовому середовищі: теорія і практика національних підприємств. *Проблеми економіки та управління*, 2021, № 2, с. 9-17.

38. Політика сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності АТ «Укрпошта» - 2024. URL: <https://surl.lu/ijxjdx>

39. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf>.

40. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

41. Сусіденко В., Болманенко О., Хацініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні.

Економіка та суспільство, 2024, 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>

42. Таранич О., Бурківська, Т. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2024. 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-31>

43. Таранич О.В., Якимова Н.С., Лігус Г.М. Ключові показники ефективності як інструмент вдосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. Вип. 4 (56). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7>.

44. Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

45. Тимків О.О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, 2024, № 59, с. 156-165. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3524/3453/?utm_source=chatgpt.com

46. Ткачук М.П., Далюк Н.Я. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. *Актуальні проблеми економіки*, 2022. № 10-11 (256-257), С. 30-42.

47. Томчук О.В. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*, 2023, 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>

48. Удалих О.О., Горбатовська Н.В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. *БІЗНЕСІНФОРМ*, 2011, 3. С.135-137.

49. Федоришина Л. М. Управління змінами на підприємстві як передумова інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка*, 2024, вип. 2, с. 45-53. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1358/1499>

50. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2022 рік URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2022_ukr.pdf

51. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2023 рік URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2023_ukr.pdf
52. Фінансова звітність АТ «Укрпошта» за 2024 рік URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/annual-reports/ukrposhta_FS_2024_ukr.pdf
53. Юрченко О. Ю., Дацун С. В. Сучасні інструменти реінжинірингу бізнес моделей підприємств. Науковий погляд: економіка та управління. 2024. № 3 (87). С. 151-156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-87-23>
54. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2019. № 36. С. 75-81.
55. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Management and Leadership. Kogan Page, 2021.
56. Kotter J. Leading Change. Harvard Business Review Press, 1996.
57. Senge P. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1994. 413 p.

ДОДАТКИ



Підприємство	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРПОШТА"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2024
			21560045

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

		Код за ДКУД		1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 581 111	10 323 419	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 656 528)	(9 926 858)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	
Валовий:				
прибуток	2090	924 583	396 561	
збиток	2095	(0)	(0)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	305 082	179 762	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	
Адміністративні витрати	2130	(1 429 681)	(1 148 387)	
Витрати на збут	2150	(281 252)	(207 900)	
Інші операційні витрати	2180	(379 726)	(411 903)	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	0	0	
збиток	2195	(860 994)	(1 191 867)	
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	
Інші фінансові доходи	2220	127 299	140 419	
Інші доходи	2240	99 216	126 412	
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	

Фінансові витрати	2250	(177 920)	(115 054)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(151 881)	(493 072)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(964 280)	(1 533 162)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	167 919	275 073
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(796 361)	(1 258 089)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	796 361	1 258 089

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 122 506	1 292 873
Витрати на оплату праці	2505	5 974 643	5 469 472
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 300 245	1 275 354
Амортизація	2515	718 363	582 986
Інші операційні витрати	2520	3 631 430	3 074 363
Разом	2550	12 747 187	11 695 048

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: Примітки: Розділ III Елементи операційних витрат містить рядок 2530 "Собівартість реалізованих"

ДОДАТОК Б

Підприємство

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"УКРПОШТА"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2023
21560045

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

		Код за ДКУД		1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 323 419	11 181 868	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 926 858)	(9 536 425)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	
Валовий:				
прибуток	2090	396 561	1 645 443	
збиток	2095	(0)	(0)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	179 762	309 471	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0	0	
Адміністративні витрати	2130	(1 148 387)	(1 324 050)	
Витрати на збут	2150	(207 900)	(259 349)	
Інші операційні витрати	2180	(411 903)	(170 034)	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	0	201 481	
збиток	2195	(1 191 867)	(0)	
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	
Інші фінансові доходи	2220	140 419	104 904	

Інші доходи	2240	126 412	91 705
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(115 054)	(114 569)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(493 072)	(45 575)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	237 946
збиток	2295	(1 533 162)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	275 073	-54 364
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	183 582
збиток	2355	(1 258 089)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 258 089	183 582

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 292 873	742 532
Витрати на оплату праці	2505	5 469 472	6 194 389
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 275 354	1 461 785
Амортизація	2515	582 986	454 092
Інші операційні витрати	2520	3 074 363	2 437 060
Разом	2550	11 695 048	11 289 858

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000

ДОДАТОК В

Підприємство

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"УКРПОШТА"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2022
21560045

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 181 868	9 182 437
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(9 536 425)	(7 774 565)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 645 443	1 407 872
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	309 471	259 383
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(1 324 050)	(1 136 999)
Витрати на збут	2150	(259 349)	(211 367)
Інші операційні витрати	2180	(170 034)	(147 237)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	201 481	171 652
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	104 904	94 517

Інші доходи	2240	91 705	68 959
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(114 569)	(86 028)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(45 575)	(45 477)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	237 946	203 623
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-54 364	-42 383
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	183 582	161 240
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	183 582	161 240

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	742 532	613 175
Витрати на оплату праці	2505	6 194 389	5 280 313
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 461 785	1 237 219
Амортизація	2515	454 092	354 882
Інші операційні витрати	2520	2 437 060	1 784 579
Разом	2550	11 289 858	9 270 168

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000

Шаблон опитування для оцінювання ефективності управління змінами АТ «Укрпошта»

(для глибинних інтерв'ю та анкетування працівників різних рівнів управління)

Блок 1. Загальна інформація про респондента

1. Ваша посада:

- ☐ ТОП-менеджмент
- ☐ Менеджер дирекції/регіону
- ☐ Керівник відділення
- ☐ Фахівець/оператор
- ☐ Інше (вказати): _____

2. Стаж роботи в АТ «Укрпошта»:

- 3. ☐ до 1 року
- 4. ☐ 1–3 роки
- 5. ☐ 3–10 років
- 6. ☐ понад 10 років

Блок 2. Оцінка стратегічного бачення змін

3. Наскільки чітко Ви розумієте стратегічні цілі компанії щодо трансформації?

Шкала: 1 — не розумію, 5 — повністю розумію

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. Як би Ви охарактеризували узгодженість змін зі стратегією розвитку компанії?

- ☐ дуже низька
- ☐ низька
- ☐ середня

- ☐ висока
- ☐ дуже висока

Блок 3. Комунікації щодо змін

5. Наскільки ефективними є канали комунікації змін у компанії?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

6. Які канали є для вас найбільш зручними? (можна кілька):

- ☐ внутрішній портал «Моя Укрпошта»
- ☐ вебінари
- ☐ корпоративні розсилки
- ☐ зустрічі з керівництвом
- ☐ месенджери
- ☐ інше _____

7. Чи вважаєте Ви, що інформації про зміни достатньо?

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні

Блок 4. Реакція персоналу на зміни

8. Як Ви оцінюєте загальний рівень опору змінам у своєму підрозділі?

- ☐ низький
- ☐ помірний
- ☐ високий

9. Які основні причини опору змін, на Вашу думку?

- ☐ збільшення навантаження
- ☐ невизначеність майбутніх функцій
- ☐ недостатня комунікація
- ☐ недостатні компетентності
- ☐ страх скорочень

☐ інше _____

Блок 5. Оцінка компетентностей та навчання

10. Наскільки достатнім є навчання, що супроводжує запровадження змін?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

11. Які компетентності потребують розвитку?

☐ цифрові навички

☐ управління проектами

☐ комунікації

☐ сервіс та робота з клієнтами

☐ інше _____

Блок 6. Технологічна готовність

12. Оцініть рівень технологічної підтримки змін у Вашому підрозділі:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

13. Які технологічні бар'єри Ви спостерігаєте?

☐ застаріле обладнання

☐ нестабільні ІТ-системи

☐ недостатня цифровізація процесів

☐ нестача доступу до аналітичних інструментів

☐ інше _____

Блок 7. Організаційні процеси

14. Наскільки зрозумілими є процеси впровадження змін у Вашому підрозділі?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

15. Оцініть ефективність взаємодії між підрозділами під час змін:

☐ низька

☐ середня

☐ висока

Блок 8. Культура змін та мотивація

16. Наскільки компанія заохочує ініціативність персоналу під час змін?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

17. Чи відчуваєте Ви підтримку керівництва під час впровадження змін?

☐ так

☐ частково

☐ ні

18. Які фактори мотивують Вас підтримувати зміни?

☐ покращення умов роботи

☐ кар'єрні можливості

☐ підвищення заробітної плати

☐ навчання та розвиток

☐ престиж компанії

☐ інше _____

Блок 9. Загальна оцінка управління змінами

19. Оцініть загальний рівень управління змінами в АТ «Укрпошта»:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

20. Які зміни Ви вважаєте найбільш успішними?

21. Які зміни потребують удосконалення?

22. Ваші пропозиції щодо покращення системи управління змінами:

Блок 10. Згода на участь

23. Чи погоджуєтесь Ви на використання знеособлених даних для аналітичних цілей?

☐ так

☐ ні