

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА
(за матеріалами ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат»
м.Чернівці)**

Студентки 2 курсу,
215 групи, денної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Управління
бізнесом»

Мінус
Анни
Володимирівни

підпис

Науковий керівник
д.е.н., професор

Вдовічен
Анатолій Анатолійович

підпис

Завідувачка кафедри,
менеджменту, маркетингу
і міжнародної логістики
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина
Андріївна

підпис

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність, характеристика, принципи управління змінами на підприємстві.....	5
1.2. Формування механізму управління змінами підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ.....	18
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства.....	18
2.2. Аналіз економічних показників ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»...	24
2.3. Особливості оцінки управління змінами на ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат».....	30
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	37
3.1. Даунсайзинг як сучасна концепція організаційних змін.....	37
3.2. Удосконалення процесів управління опору змін на підприємстві.....	42
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Війна створює безпрецедентні умови нестабільності, що вимагають від підприємств швидких і гнучких рішень. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, втрата ринків збуту, переміщення персоналу, зниження платоспроможності населення, обмеження у фінансуванні — все це потребує негайного перегляду управлінських стратегій та трансформації бізнес-процесів. Управління змінами в таких умовах стає критично важливим для виживання, відновлення та подальшого розвитку підприємства. Ефективне впровадження змін дозволяє адаптувати організаційну структуру, оптимізувати ресурси, змінити ринкову стратегію, впровадити нові моделі управління ризиками та забезпечити сталу діяльність навіть в умовах невизначеності. Дослідження управління змінами під час війни є надзвичайно актуальним для країн, що перебувають у стані збройного конфлікту, зокрема для України. Воно дає змогу не лише забезпечити стійкість підприємств у короткостроковій перспективі, а й закласти основу для їхнього відновлення в післявоєнний період.

Значний внесок у дослідженні управління змінами зробили такі вчені: О. Боженко, Д. Воронков, О. Гарафонова, І. Грибик, Т. Гринько, О. Гусєва, Г. Дорошук, В. Захарченко, Г. Захарчин, С. Ілляшенко, І. Кузнецова, Т. Лепейко, О. Мельник, Д. Найпак, Ю. Погорелов, С. Стеців, С. Філіппова, Ю. Шипуліна, О. Ястремська тощо.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад щодо покращення управління змінами підприємства. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути поняття «управління змінами»;
- дослідити механізм ефективного управління змінами;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства;

- проаналізувати економічних показників ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»;
- дати оцінку управління змінами на ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат»;
- обґрунтувати даунсайзинг як сучасна концепція організаційних змін;
- розробити пропозиції щодо удосконалення процесів управління опору змін на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління змінами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти управління змінами на підприємстві.

Базою дослідження було обрано Приватне акціонерне товариство «Чернівецький хлібокомбінат».

Методи дослідження: абстрактно-логічний та морфологічний; метод систематизації; класифікаційно-аналітичний; абстрагування та узагальнення; структурно-логічного аналізу; економіко-статистичного; узагальнення; групування та формалізації; моделювання.

Інформаційною базою стали дані річних звітів підприємства, праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків з менеджменту розвитку, управління змінами, чинне законодавство.

Наукова новизна полягає в пропозиціях щодо формування нових підходів для ефективного управління змінами на підприємстві.

Практичне значення полягає в розробці рекомендацій щодо управління змінами в забезпеченні розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, характеристика, принципи управління змінами на підприємстві

Щоб зберегти конкурентні позиції, підвищити якість обслуговування клієнтів і підтримувати відповідний технологічний рівень, сучасні організації змушені впроваджувати зміни частіше, а іноді — й більш кардинально, ніж у минулому. Сьогодні вони функціонують в умовах зростаючої невизначеності, де непередбачувані зміни відбуваються стрімко, вимагаючи від бізнесу швидкої та гнучкої реакції. Управління змінами підприємства під час війни зумовлена низкою критичних факторів, що впливають на функціонування бізнесу в умовах збройного конфлікту. У сучасних реаліях, коли війна суттєво трансформує економічне, соціальне та політичне середовище, підприємства стикаються з необхідністю оперативно адаптуватися до нових викликів.

Зміни - це процес переходу організації, її структур, процесів, ресурсів або стратегій з одного стану до іншого з метою адаптації до внутрішніх чи зовнішніх умов, поліпшення ефективності, досягнення нових цілей або вирішення кризових ситуацій [3,с.21].

Зміни на підприємстві - це цілеспрямовані трансформації в структурі, процесах, стратегіях, технологіях, кадровому складі чи культурі організації, які здійснюються з метою підвищення ефективності, адаптації до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх потребах розвитку підприємства.

О.І. Гарафонов класифікує зміни за характером їх реалізації. Зокрема, зміни можуть мати такі форми прояву: активні або пасивні, проактивні чи реактивні, стрибкоподібні або поступові, загальні чи локальні, короткострокові або довгострокові, формальні чи неформальні, а також антикризові та організаційні [9,с.84].

Більш детально розглянемо класифікацію змін в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація видів змін на підприємстві

Критерій класифікації	Види змін
За масштабом	- Стратегічні — змінюють загальний напрямок розвитку підприємства
	- Тактичні — впливають на окремі підрозділи або напрямки діяльності
	- Операційні (локальні) — стосуються конкретних процесів або функцій
За характером	- Планові (керовані) — впроваджуються згідно з підготовленим планом
	- Спонтанні (реактивні) — виникають у відповідь на несподівані події
За ступенем радикальності	- Інкрементальні (поступові) — передбачають поетапні, незначні зміни
	- Радикальні (революційні) — супроводжуються глибокими трансформаціями
За сферою впровадження	- Організаційні — зміни у структурі, ролях, управлінні
	- Технологічні — оновлення обладнання, автоматизація
	- Кадрові — зміни у персоналі, мотивації, структурі зайнятості
	- Фінансові — зміни у фінансовій політиці, витратах, джерелах фінансування
	- Культурні — трансформація корпоративних цінностей, норм поведінки

Управління змінами - це цілеспрямований процес планування, організації, впровадження та контролю змін у діяльності підприємства з метою підвищення його ефективності, адаптації до внутрішніх або зовнішніх змін середовища та досягнення стратегічних цілей [17, с.69].

Це поняття охоплює як технічні аспекти (перехід на нові технології, реструктуризація), так і людський фактор (робота з персоналом, подолання опору змінам, формування нової організаційної культури).

Можливість здійснювати управління змінами значною мірою залежить від людського фактора, який охоплює зміну компетенцій і поведінки персоналу шляхом технічної підготовки, розвитку навичок міжособистісної та групової взаємодії, мотивації, лідерства, оцінювання якості виконання завдань, підвищення кваліфікації керівників, формування ефективних команд

і впровадження програм, спрямованих на підвищення задоволеності працею та якості трудового життя [2;19].

Сутність поняття «управління змінами» представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Сутність поняття «управління змінами»	
<i>Автор / Джерело</i>	<i>Визначення управління змінами</i>
Комтер Дж. (John Kotter)	Управління змінами — це процес створення бачення змін, залучення персоналу та впровадження нових підходів, які забезпечують покращення діяльності організації.
ADKAR Model (Prosci)	Управління змінами — це структурований підхід, що фокусується на індивідуальних переходах до нового стану, щоб досягти бажаних результатів бізнесу.
Курт Левін (Kurt Lewin)	Управління змінами — це процес, що складається з трьох стадій: "розморожування", "зміна", "заморожування" нових умов.
ДСТУ ISO 9001:2015	Управління змінами — це систематична діяльність, спрямована на контроль і впровадження змін у межах системи менеджменту якості.
Гарафонова О.І.	Управління змінами — це цілеспрямований вплив на процес трансформації організації з урахуванням людського фактора, мотивації, комунікацій та ефективності.
Універсальне визначення (узагальнене)	Управління змінами — це комплекс заходів, спрямованих на планування, впровадження, супровід та закріплення змін у підприємстві для досягнення стратегічних цілей.

Необхідність управління змінами зумовлюється прагненням підприємства досягти цілей свого розвитку. Оскільки і внутрішнє, і зовнішнє середовище підприємства постійно змінюються, трансформуються комунікаційні системи та організаційні можливості, виникає потреба у пошуку таких підходів до управління змінами, які б сприяли підвищенню загальної ефективності діяльності. Відтак, можна стверджувати, що ефективне впровадження змін неможливе без належного управління цим процесом [27, с.143].

Процес управління змінами є системним і складається з низки взаємопов'язаних етапів, що забезпечують ефективне впровадження змін в організації. Його мета - мінімізувати ризики, подолати опір і досягти бажаних результатів. Нижче наведено узагальнену структуру цього процесу.



Рис.1.1. Етапи процесу управління змінами

У центрі концепції управління змінами лежить ідея, що будь-які організаційні трансформації впливають не лише на основні та допоміжні процеси, а й на працівників. Ця концепція базується на припущенні, що можна створити відтворювану модель успішного впровадження змін, використовуючи чітко визначені методи й інструменти. У зв'язку з цим особливого значення набуває визначення ключових підходів та етапів процесу управління змінами [24, с.121].

Існує кілька ключових підходів до управління змінами, кожен з яких відображає певну філософію, стратегічний підхід та методику впровадження змін у організаціях. Нижче подано найпоширеніші підходи [14;26]:

1. Класичний (управлінський) підхід:

- Заснований на раціональному плануванні змін зверху вниз.
- Зміни ініціюються керівництвом.
- Включає аналіз, планування, контроль, чітке управління ресурсами.
- Основна увага — на структурних та процесних аспектах.

Перевага: контрольованість. Недолік: опір персоналу через низьку участь.

2. Поведінковий (соціально-психологічний) підхід:

- Фокус на людському факторі: мотивації, цінностях, емоціях.
- Важливе значення має підтримка, залучення працівників, зменшення опору.
- Активне використання комунікацій, навчання, лідерства.

Перевага: ефективне подолання опору. Недолік: складність у вимірюванні результатів

3. Системний підхід:

- Розглядає організацію як цілісну систему, де всі елементи взаємопов'язані.
- Будь-які зміни оцінюються з погляду їх впливу на всю систему.
- Підхід орієнтований на довгострокові результати.

Перевага: комплексне бачення. Недолік: складність реалізації

4. Контингентний (ситуаційний) підхід

- Зміни плануються та впроваджуються залежно від конкретної ситуації.
- Немає універсальних рішень — дії залежать від контексту, середовища, проблеми.

Перевага: гнучкість. Недолік: потребує високого рівня професіоналізму

5. Еволюційний підхід:

- Зміни впроваджуються поступово, на основі адаптації.
- Передбачає безперервне вдосконалення та навчання.

Перевага: менший опір, природне впровадження. Недолік: повільне досягнення результатів

6. Революційний підхід:

- Передбачає радикальні, швидкі зміни (реформи, реструктуризації).
- Часто використовується в кризових умовах або при злиттях.

Перевага: швидке реагування. Недолік: високий ризик і опір

Основними принципами управління змін які забезпечують ефективно впровадження змін в організації є [11;31]:

1. Усвідомлена потреба в змінах. Зміни мають базуватися на чітко визначеній меті або проблемі. Усі учасники процесу мають розуміти причини та необхідність змін.

2. Підтримка керівництва. Активна участь і підтримка з боку топменеджменту є критично важливою. Лідери мають виступати ініціаторами та прикладом для інших.

3. Залучення персоналу. Співробітники повинні брати участь у процесі змін, а не бути лише об'єктами впливу. Це зменшує опір і підвищує рівень прийняття нововведень.

4. Системний підхід. Зміни мають враховувати всі рівні організації: структуру, процеси, культуру, персонал. Важливо оцінювати взаємозв'язки між елементами системи.

5. Комунікація. Відкрите, регулярне та чітке інформування всіх учасників. Необхідно пояснювати не тільки «що», але й «чому» і «як» відбуваються зміни.

6. Управління опором до змін. Опір — природна реакція. Його потрібно передбачати й активно знижувати. Використовуються методи підтримки, діалогу, навчання, мотивації.

7. Гнучкість і адаптивність. План змін повинен бути гнучким і готовим до коригування. Зміни в середовищі вимагають швидкої реакції.

8. Навчання та розвиток персоналу. Підготовка кадрів до нових умов роботи — один із ключових факторів успіху. Інвестування в розвиток компетенцій працівників під час змін є обов'язковим.

9. Оцінка ефективності змін. Необхідно постійно вимірювати результати та вплив змін. Оцінка допомагає вдосконалювати процес і уникати помилок у майбутньому.

Управління змінами - це завжди спроба знайти баланс у динамічній організаційній структурі, прагнучи при цьому досягти максимального результату з мінімальними витратами. Кожен етап процесу змін тісно пов'язаний з конкретними обставинами, від яких залежить його значущість та реалістичність виконання. Тому як дослідникам, так і управлінцям доцільно застосовувати проактивний підхід до вирішення питань, пов'язаних із трансформаціями в організації. Для кожної ситуації слід розробляти індивідуальний комплекс взаємопов'язаних методів, дій та етапів змін, який формуватиме політику трансформацій, систему мотивації персоналу та стратегію переходу до бажаного стану.

1.2. Формування механізму управління змінами підприємства

Зміст і характер організаційних змін можуть суттєво відрізнятися — від цифрової модернізації бізнесу до зміни вищого керівництва, наприклад, призначення нового генерального директора. Під час масштабних трансформацій, що стосуються інструментів, процесів або персоналу, компанії повинні забезпечити безперервність своєї діяльності та сприяти позитивному сприйняттю змін з боку працівників. Якщо організація не готова до можливих труднощів або радикальних змін у період трансформації, існує ризик недосягнення запланованих цілей.

Використання методів управління змінами допомагає компаніям більш ефективно проходити складні етапи переходу. Зокрема, у разі опору персоналу, організація може надати зрозумілі інструкції та підтримку, що полегшить адаптацію до нових умов праці. Завдяки структурованому плану змін підприємство здатне відстежувати результати, аналізувати прогрес і збирати зворотний зв'язок для своєчасного коригування дій. Крім того, управління змінами відіграє важливу роль у збереженні та розвитку позитивної корпоративної культури. Якщо зміни впроваджуються без створення атмосфери довіри та підтримки, це може негативно вплинути на моральний клімат у колективі та загальну ефективність організації.

Існує низка моделей управління змінами на підприємствах, які ґрунтуються на процесному підході. Серед них особливе місце займають розробки таких учених, як К. Левін, Дж. Коттер, Л. Грейнер, Б. Хайнінгс, А. Джадсон, Дж. Д. Дак. Варто відзначити, що найбільшу увагу в науковій літературі приділено моделі організаційних змін К. Левіна (1951 р.), яка передбачає три ключові стадії ефективного впровадження змін. Згодом ця трьохетапна структура управління змінами була вдосконалена іншими дослідниками. Згідно з К. Левіним, процес реалізації змін включає такі фази: «розморожування», «рух» та «заморожування» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика основних моделей управління змінами

Назва моделі	Автор / Джерело	Ключові етапи / Елементи	Особливості / Переваги
Класична модель 3 етапів	Курт Левін	1. Розморожування 2. Зміна 3. Заморожування	Проста, базова модель для поступових змін
8-крокова модель змін	Джон Коттер	1. Терміновість 2. Коаліція 3. Візія 4. Комунікація 5. Повноваження 6. Швидкі перемоги 7. Закріплення 8. Культура	Добре структурована, зосереджена на лідерстві
ADKAR-модель	Prosci	1. Усвідомлення 2. Бажання 3. Знання 4. Здатність 5. Закріплення	Орієнтована на персонал, дозволяє керувати опором

Продовження таблиці 1.3

Модель 7-S	McKinsey	Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, Skills	Системний підхід, взаємозв'язок усіх елементів організації
Модель Бріджеса	Вільям Бріджес	1. Завершення 2. Нейтральна зона 3. Новий початок	Фокусується на емоційному стані працівників
Рівняння змін	Леві та Селвін	$\text{Зміна} = \text{Невдоволення} \times \text{Візія} \times \text{Перші кроки} > \text{Опір}$	Використовується для оцінки готовності до змін

Адаптивний характер механізму управління змінами означає здатність підприємства пристосовуватися до умов зовнішнього середовища. Це забезпечується шляхом систематичного аналізу конкурентних показників та виявлення найбільш ефективних напрямів дій, які сприяють зміцненню позицій підприємства у взаєминах з партнерами та конкурентами.

Сумісність і синергічність механізму управління змінами означають його здатність забезпечувати взаємне доповнення елементів, уникнення суперечностей і конфліктів, а також гармонійне пристосування складових один до одного. Така узгодженість дозволяє спрямовувати всі дії на досягнення максимально ефективного результату впровадження змін [30, с.67].

Для ефективного управління змінами необхідний структурований підхід, доповнений здатністю адаптуватися до непередбачуваних обставин. Існує багато моделей управління змінами, розроблених для того, щоб упорядкувати процес трансформації та керувати його ключовими елементами. Більшість цих моделей мають спільні риси.

Процес змін у всіх моделях починається з усвідомлення потреби у трансформації. Ініціатива, як правило, виходить від керівництва організації, яке має сформулювати мотиваційне середовище та зацікавити працівників у досягненні визначених цілей.

Кожна модель передбачає формування чіткого бачення майбутнього стану організації та поступовий перехід від поточної ситуації до бажаного результату. Часто моделі включають аналіз існуючих процесів, систем і ресурсів для визначення потенціалу впровадження змін.

Значну увагу приділяють поступовому впровадженню змін — через створення і закріплення невеликих покращень, які мотивують на подальший розвиток. Багато організацій орієнтуються на моделі безперервного вдосконалення, серед яких найпоширенішою є цикл PDCA (планування – виконання – перевірка – дія), запропонований Шевартом і удосконалений Демінгом [32, с.218].

Усі моделі акцентують важливість ефективної комунікації — як ключового інструменту підтримки змін, формування залученості працівників і створення позитивного сприйняття трансформацій.

Формування механізму управління змінами підприємства - це цілісний процес розробки й впровадження взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне планування, реалізацію та контроль організаційних змін. Такий механізм покликаний адаптувати підприємство до нових умов функціонування, підвищити його конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток (табл. 1.4). Принципи формування механізму [17;30]:

- системність – узгодженість усіх елементів;
- гнучкість – здатність адаптуватися до нових умов;
- безперервність – моніторинг і постійне вдосконалення;
- проактивність – передбачення змін замість реакції на них.

Таблиця 1.4

Основні компоненти механізму управління змінами

Компонент	Зміст
1. Діагностика змін	Аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, виявлення потреб у змінах
2. Цілі змін	Формулювання стратегічних і тактичних цілей змін
3. Планування змін	Розробка плану дій, вибір стратегії та визначення ресурсів
4. Організаційна структура	Визначення відповідальних осіб і створення робочих груп
5. Комунікації	Забезпечення відкритого й прозорого інформування працівників
6. Мотивація персоналу	Стимулювання підтримки змін через систему заохочень
7. Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації працівників для адаптації до нових умов
8. Реалізація змін	Впровадження заходів згідно з планом
9. Контроль і оцінка результатів	Вимірювання ефективності змін, корекція дій у разі потреби

Теорія організаційних змін - це сукупність наукових підходів, моделей і концепцій, які пояснюють, як і чому відбуваються зміни в організаціях, а також як цими змінами можна ефективно керувати. Основна суть теорії [4;7]: визначає механізми адаптації організацій до внутрішніх і зовнішніх змін; досліджує поведінку працівників, структуру, культуру та процеси під час змін;

пропонує моделі, які допомагають планувати, впроваджувати й оцінювати зміни.

Це дає інструменти для планування та управління змінами, допомагає передбачити ризики, пов'язані з опором та підвищує ймовірність успішного впровадження нововведень.

Таблиця 1.5

Основні школи та підходи теорії організаційних змін

Підхід / модель	Короткий опис
Курт Левін (3 етапи змін)	Класична модель: «розморожування» → «зміна» → «заморожування».
Теорія систем	Організація як система, що реагує на зміни середовища через зворотний зв'язок.
Теорія контингентності	Найкращий спосіб змін залежить від конкретної ситуації (немає універсальних рішень).
Теорія еволюції організацій	Зміни відбуваються поступово та безперервно, через адаптацію.
Модель Дж. Коттера (8 кроків)	Практична модель впровадження змін через створення візії, мотивації, команд і закріплення результатів.
ADKAR-модель (Prosci)	Орієнтована на індивідуальні зміни: Усвідомлення → Бажання → Знання → Здатність → Закріплення.

Процес впровадження організаційних змін - це послідовність дій, спрямованих на успішну трансформацію структури, процесів, культури або стратегічного курсу підприємства. Його реалізація вимагає комплексного підходу, врахування людського фактору, зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів організації (табл. 1.6) [15;18].

Таблиця 1.6

Етапи процесу впровадження організаційних змін

Етап	Зміст
1. Визначення потреби у змінах	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення проблем або нових можливостей, які потребують змін.
2. Формулювання цілей змін	Чітке визначення, чого організація хоче досягти завдяки змінам.
3. Розробка стратегії змін	Вибір підходу до змін (наприклад, поступового чи радикального), визначення методів і ресурсів.
4. Планування змін	Створення детального плану дій, розподіл обов'язків, визначення термінів, KPI.
5. Комунікація змін	Інформування працівників, пояснення причин змін, очікувань і ролі кожного в цьому процесі.
6. Підготовка персоналу	Навчання, мотивація, формування команд підтримки, зниження опору.
7. Реалізація змін	Впровадження запланованих заходів, контроль ходу виконання, оперативне реагування на проблеми.
8. Моніторинг та оцінка ефективності	Вимірювання результатів, аналіз відхилень, коригування дій.
9. Закріплення змін	Інституціоналізація нових практик, внесення змін у регламенти, стандарти, культуру.

Організаційні зміни можуть стосуватися найрізноманітніших ситуацій - від банкрутства та скорочення персоналу до злиття компаній чи оновлення продуктового портфеля. Такі трансформації є актуальними як для великих корпорацій, так і для малих бізнесів, адже кожна організація повинна періодично адаптувати свої стратегії у відповідь на зміну ринкових умов, конкурентного середовища та очікувань клієнтів.

Якісно сформульовані стратегії управління організаційними змінами сприяють зростанню ефективності, зміцненню командної взаємодії та покращенню фінансових показників. Тому підприємствам важливо приділяти належну увагу розробці відповідних стратегій, щоб мінімізувати ризики та запобігти можливим негативним наслідкам. Основними видами стратегій змін, які застосовуються підприємствами залежно від цілей, масштабів трансформації, рівня опору та особливостей зовнішнього середовища [20;21]:

1. Стратегія активного втручання (радикальна / революційна) - швидке й масштабне впровадження змін, що дає можливість різкого покращення

ситуації або вихід із кризи. Це дає змогу швидкому досягнення результатів. Але є ризик високого опору персоналу, зростання напруги.

2. Стратегія поступових змін (еволюційна) - впровадження змін невеликими кроками. Дає можливість плавного пристосування організації до нових умов з нижчим рівнем опору, краще сприйняття працівниками. Як негатив - повільне досягнення результатів, ймовірність втрати темпу.

3. Стратегія директивних змін - рішення ухвалюються керівництвом і нав'язуються «згори». Це чіткий контроль над процесом змін з високою швидкістю впровадження, але з низькою залученістю працівників, можливий опір.

4. Стратегія делегування (партисипативна) - активне залучення персоналу до прийняття рішень, що базується на побудові підтримки змін зсередини та зростання мотивації, зниження опору. Натомість це вимагає більш тривалого процесу, є потреба в сильному фасилітаторі.

5. Стратегія трансформаційного лідерства - зміни ініціюються через бачення лідера та його вплив. Основною мктою є надихнути працівників на стратегічну перебудову, що включає сильне емоційне залучення. Але існує залежність від фігури лідера.

6. Стратегія антикризових змін - реакція на загрозу виживанню організації. Проявляється у швидкій стабілізації ситуації. Дає можливість вижити підприємству. Тимчасовість рішень, ігнорування довгострокових перспектив.

7. Інноваційна стратегія - впровадження нових технологій, процесів або продуктів. В першу чергу – це зміцнення конкурентоспроможності та підвищення адаптивності. Є ризик високих витрат та ризик невдачі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства

Чернівецький хлібокомбінат було засновано у 1945 році як державне підприємство, яке мало на меті забезпечувати місцеве населення хлібопекарською продукцією. Протягом свого існування технології виробництва суттєво еволюціонували: підприємство перейшло від ручної праці до застосування сучасних автоматизованих ліній, що сприяло підвищенню ефективності та якості продукції. Зміни в економічному середовищі вимагали від заводу постійної адаптації, у тому числі численних змін організаційної форми. Так, у 1999 році, в рамках приватизації державних підприємств після здобуття Україною незалежності, хлібокомбінат було приватизовано, а управління передано новим власникам. В результаті підприємство отримало статус товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), де більшість акцій опинилися у приватних осіб або інвесторів, особи яких залишилися невідомими через конфіденційність угоди. Ці зміни зробили компанію більш гнучкою, знизили бюрократичні перешкоди та дозволили швидше реагувати на зміни ринку. Завдяки новому статусу, підприємство залучило інвестиції, що сприяли модернізації виробничих процесів і розширенню асортименту продукції. Згодом Чернівецький хлібокомбінат став частиною кількох корпоративних груп. З лютого 2022 року підприємство офіційно зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю з уповноваженою особою Гончарем Б. Л. У серпні 2023 року відбулися зміни в керівництві — новим директором став Чекальський Сергій Юрійович. Наразі керівником знову є Гончар Богдан Леонідович [31].

ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат» спеціалізується на виготовленні та збуті хлібобулочних і кондитерських виробів для місцевого населення,

відзначаючись стабільною якістю та широким асортиментом продукції. Підприємство здійснює повний виробничий цикл — від закупівлі сировини до випікання та доставки готових виробів споживачам. Основною діяльністю є виробництво продукції з коротким терміном зберігання, зокрема хліба і кондитерських виробів, що забезпечує постійний попит у регіоні. Комбінат постачає на внутрішній ринок високоякісні товари, серед яких різноманітні види хліба, булочок, багетів, пирогів і здоби. Асортимент продукції постійно розширюється. У структурі виробництва 94% припадає на хлібобулочні вироби, а 6% — на булочні та кондитерські вироби.

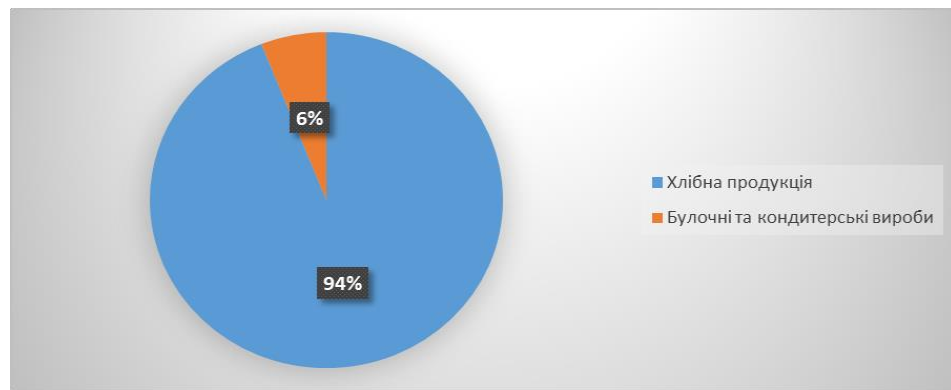


Рис.2.1. Виробництво хлібобулочних виробів на ПрАТ«Чернівецький хлібокомбінат»

Хліб представлений 22 різними видами, тоді як різновиди хлібобулочних та кондитерських виробів налічують понад 50 позицій. Серед іншого, завод випускає батони та хліб «Обліпиховий», збагачений бета-каротином. Окрім стандартної продукції виготовляються вироби з унікальними рецептурами, адаптованими під смаки споживачів регіону. Уся продукція є екологічно чистою, виготовляється з натуральних інгредієнтів без смакових добавок і хімічних домішок, що робить її популярною серед споживачів як у Чернівцях, так і за межами міста.

Компанія пропонує широкий асортимент виробів із борошна [10;27], серед яких:

- Хліб: класичні види — пшеничний, житній, подовий, а також хліб на опарі та заквасці.

- Булочні вироби: здобні булочки з маком, ваніллю, родзинками, медом та іншими смаками.
- Солодка випічка: круасани з різними начинками, плюшки, ватрушки, вертути, слойки з повидлом, горіхами, маком і шоколадом.
- Багети, тости і сендвіч-хліби: французькі багети, спеціальні види для тостів, сендвічів і паніні з однорідною текстурою та різноманітними смаками.
- Дієтичні продукти: бездріжджовий, цільозерновий, безглютеновий хліб, а також вироби з низьким вмістом солі.
- Сезонні і святкові вироби: різдвяні штолени, паски, святкова випічка до Великодня та Різдва, традиційні короваї, включно з весільними, прикрашеними вручну.
- Національні вироби: лаваші, паляниці, хачапурі, виготовлені за адаптованими рецептами з автентичним смаком.
- Хлібці: злакові, гречані, житні.
- Особливі види: хліб з додаванням оливок, сухофруктів, морських водоростей, горіхів, пряних трав, а також «обліпиховий» хліб з бета-каротином.

Уся продукція не містить штучних добавок, консервантів чи емульгаторів. Хліби «Орільський», «Бородинський», «Алчевський», «Прикарпатський», «Родинний» та інші виготовляються за класичними рецептами з використанням опари для пшеничних сортів та закваски для житніх і житньо-пшеничних виробів. Завдяки такому різноманіттю можна впевнено сказати, що Чернівецький хлібокомбінат успішно пристосовується до сучасних харчових тенденцій і задовольняє широкий спектр потреб місцевих споживачів. Виготовляючи продукцію з натуральної сировини та зберігаючи буковинські хлібопекарські традиції, підприємство все міцніше закріплює свої позиції на ринку [31].



Рис. 2.2. Структура відділів ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

На підприємстві запроваджено суворий контроль якості сировини, а також перевірку готової продукції та напівфабрикатів, яку проводять інженери-технологи сертифікованої лабораторії. Структура підприємства

включає три основні цехи: хлібний №1, булочно-кондитерський №2 і хлібобулочний №3. Крім того, є спеціалізовані склади з регульованими температурними режимами, які забезпечують правильне зберігання продукції до її відвантаження. Склади обладнані спеціальними стелажми для полегшення процесів завантаження та розвантаження. Для зберігання товарів, що потребують низькотемпературного режиму, зокрема кондитерських виробів з кремом, передбачені холодильні камери.

У 2017 році Чернівецький хлібокомбінат став частиною холдингу «Хлібні інвестиції», одного з провідних виробників хлібобулочних виробів в Україні. Це входило до стратегії активного розширення, що включала як поглинання інших підприємств, так і стратегічні партнерства з хлібокомбінатами по всій країні. Завдяки цьому холдинг зміг провести реорганізацію управлінської структури та оптимізувати бізнес-процеси, що сприяло значному розширенню виробничого асортименту. Нині до складу холдингу входить багато підприємств, що займаються виробництвом хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів, зокрема й у Чернівцях [10].

Завдяки приєднанню Чернівецький завод отримав можливість модернізувати своє виробництво, впровадивши передові технології від відомих світових виробників, таких як Miwe (Німеччина), Glimek (Швеція), Revent (Чехія), Parta (Нідерланди) та інших відомих брендів. Це сприяло значному підвищенню ефективності та якості виробництва. Трансформація торкнулася не лише збільшення виробничих потужностей, але й розвитку корпоративної культури та впровадження нових бізнес-процесів. Серед ключових змін варто виділити запровадження матричної системи управління, яка покращує координацію між різними підрозділами, а також модернізацію внутрішніх комунікацій для забезпечення більш ефективної взаємодії та управління в компанії.

Крім того, завдяки входженню до холдингу, комбінат отримав доступ до розгалуженої збутової мережі та зміг скористатися перевагами централізованих закупівель і спільних логістичних сервісів. Це дало змогу суттєво оптимізувати витрати на операційні процеси, зменшивши загальні витрати на виробництво та розподіл продукції.

У 2021 році Чернівецький хлібокомбінат увійшов до складу холдингу HD-Group — однієї з провідних компаній в аграрно-продовольчій та харчовій галузях України, що зосереджена на обслуговуванні клієнтів у сегменті B2B (бізнес для бізнесу). HD-Group спеціалізується на виробництві хлібобулочних і борошняних виробів, а також продуктів, таких як джеми, варення та бакалія. Крім того, до складу корпорації входять підприємства, що займаються зернопереробкою, логістикою та закупівлею сировини.

Інтеграція Чернівецького хлібзаводу до групи компаній HD-Group відбулася під час глобальної пандемії COVID-19, що стало серйозним викликом для підприємства та водночас першою масштабною інвестицією акціонерів HD-Group у харчову галузь. Вступ до складу холдингу відкрив для заводу можливість оновлення технологій, розвитку маркетингових стратегій і вдосконалення логістичних процесів. Це посилило позиції комбінату на національному ринку та відкрила нові шляхи для розширення виробничих потужностей і виходу на додаткові ринки. Після приєднання до холдингу підприємство модернізувало свої виробничі лінії, впровадивши новітні автоматизовані технології, що дозволило не лише підвищити якість продукції, а й збільшити обсяги виробництва [31].

Обидва холдинги працюють у агропродовольчій сфері та мають подібні цілі, але HD-Group вирізняється своєю багатопрофільністю та інноваційними підходами до управління. Натомість «Хліб Інвестиції» зосереджуються переважно на сегменті хлібопекарського виробництва. Щодо переваг, HD-Group має більш різноманітне портфоліо та міжнародний досвід, зокрема на європейському ринку, а також приділяє більшу увагу інноваціям і сталим

методам виробництва. У свою чергу, «Хліб Інвестиції» орієнтуються на стабільне зростання в межах локального хлібопекарського ринку.

Чернівецький хлібокомбінат активно розширює масштаби своєї діяльності, відкриваючи фірмові торгові точки, де покупці можуть придбати продукцію безпосередньо за цінами виробника. На сьогодні у Чернівцях діє понад 50 таких павільйонів під брендом «Перший хліб», і компанія планує подальше розширення мережі. Крім того, щоденна доставка продукції здійснюється до більш ніж 1500 торгових об'єктів у регіоні. Комбінат постійно шукає нові можливості для розширення збутових каналів і популяризації своєї продукції. Нещодавно було відкрито перші фірмові магазини в Тернопільській області, що є частиною стратегії зміцнення позицій на внутрішньому ринку України. Разом із материнською компанією HD-Group підприємство прагне задовольнити потреби споживачів по всій країні, пропонуючи свіжу продукцію власного виробництва через власні торгові точки та партнерську дистрибуцію. Завдяки цьому хлібокомбінат сприяє розвитку локального виробництва й підвищує доступність своєї продукції для широкого кола споживачів. Підприємство регулярно бере участь у галузевих виставках і конкурсах, таких як «100 кращих товарів України», «Лідер галузі», «Найвища якість», де неодноразово здобувало нагороди, підтверджуючи високу якість своєї продукції.

2.2. Аналіз економічних показників ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

Чернівецький хлібокомбінат, як один із провідних виробників хлібобулочних виробів у Чернівецькій області, стабільно користується високим попитом на свою продукцію серед місцевого населення. У 2023 році підприємство продемонструвало вагомі фінансові результати - річна виручка перевищила 291 мільйон гривень. Завдяки широкому асортименту, зокрема екологічно чистій продукції без штучних домішок, компанія зберігає довіру

та популярність серед споживачів. Водночас комбінат активно розширює свою присутність на ринку, впроваджуючи нові види виробів, що посилює його конкурентні позиції. Постійне оновлення виробничих потужностей, включно з установкою сучасного обладнання та використанням енергоощадних технологій - зокрема сонячних панелей - дозволило збільшити обсяги виробництва на 20%. Досягнення таких результатів стало можливим завдяки не лише технічній модернізації, а й ефективному управлінню, яке дає змогу гнучко реагувати на вимоги ринку та зміну споживчих уподобань [31].

Після входження «Чернівецького хлібокомбінату» до складу потужного холдингу HD-Group підприємство отримало новий імпульс для розвитку. Це стратегічне рішення відкрило перед компанією широкі можливості - зокрема, впровадження інноваційних технологій, удосконалення виробничих процесів і розширення логістичної інфраструктури. Завдяки цим змінам комбінат наразі демонструє стабільні економічні результати й успішно адаптується до сучасних ринкових умов. Загальний виробничий потенціал підприємства становить 120 тонн продукції щодоби, серед яких: формовий хліб - 82 тонни, батони та подовий хліб - 31 тонна, дрібноштучні вироби — 5 тонн, а кондитерська продукція - 2 тонни

У період з 2020 по 2023 рік Чернівецький хлібокомбінат продемонстрував стійке зростання ключових фінансових показників. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнними подіями 2022 року, підприємству вдалося не лише стабілізувати свою діяльність, а й досягти помітного підвищення доходів і прибутковості у 2023 році. Скорочення зобов'язань і активів, а також зменшення чисельності персоналу свідчать про зростання фінансової стабільності та ефективне управління ресурсами. Збереження стабільного рівня доходів у 2021 році разом зі зниженням витрат підтверджує здатність компанії оперативно реагувати на зміни ринку, що

створює передумови для подальшого успішного розвитку. Деталізовані фінансові показники наведено у таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники «Чернівецький хлібокомбінат»

Показник	Рік				Абсолютне відх	Відносне відх, %
	2020	2021	2022	2023		
Дохід (грн.)	249 770	270 246 000	241 531 000	291 901 000	+50370000	120,9
Чистий прибуток (грн.)	2 586 000	970 000	61 000	2 866 000	+225600	4698
Активи (грн.)	117 266 000	85 921 000	77 248 000	58 790 000	+136038000	76
Зобов'язання (грн.)	81 641 000	48 311 000	43 218 000	22 736 000	+22692782	1672303
Кількість працівників (осіб)	-	496	434	424	-10	98,7

Аналізуючи таблицю, констатуємо, що після спаду в 2022 році, обумовленого впливом війни, у 2023 році дохід відновився та перевищив навіть докризовий рівень 2021 року. Стрімке покращення прибутку у 47 раз свідчить про успішну оптимізацію витрат і відновлення прибутковості, ймовірно, завдяки модернізації та новим каналам збуту. Зменшення активів до 76% від початкового рівня свідчить про реорганізацію структури активів, продаж непрофільного майна або зменшення обігових коштів. Водночас прибуток зріс, що свідчить про підвищення ефективності використання активів. Зменшення боргового навантаження - ознака підвищення фінансової стійкості. Ймовірно, компанія оптимізувала кредитну політику або погасила

зобов'язання завдяки зростанню прибутків. Зменшення штату без втрати обсягів виробництва свідчить про автоматизацію, цифровізацію та зростання продуктивності праці.

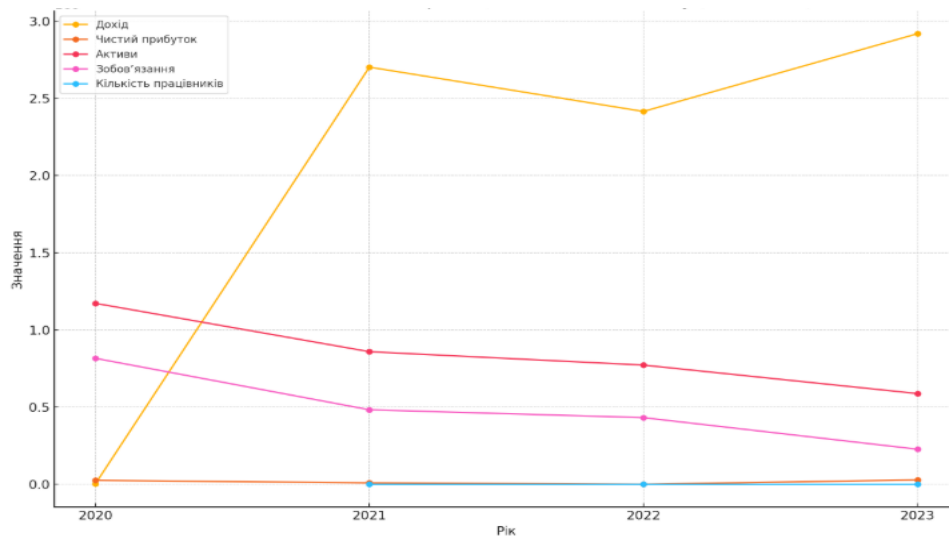


Рис. 2.3. Динаміка основних фінансових показників ПрАТ
«Чернівецький хлібокомбінат»

На рисунку відображено динаміку основних фінансових показників Чернівецького хлібокомбінату з 2020 по 2023 рік. Він демонструє зміни в доході, чистому прибутку, активах, зобов'язаннях та чисельності працівників.

Підприємство демонструє високу активність у сфері публічних закупівель, узявши участь у 238 тендерах. У переважній більшості з них воно здобувало перемогу, що свідчить про його конкурентоспроможність, належну якість продукції та відповідність усім вимогам конкурсів. Така результативність у тендерах забезпечила компанії стабільні доходи навіть в умовах економічної нестабільності, зміцнила її позиції на ринку та відкрила нові перспективи для розвитку. Ефективна участь у закупівлях сприяє підвищенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів і формуванню довгострокових партнерств, що позитивно впливає на динаміку продажів і стійкість бізнесу.

Таблиця 2.2

Основні фінансові показники ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

Група	Показник	Значення
ПОКАЗНИК ОЦІНКИ СТАНУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ	Частка основних засобів в активах підприємства	3.01%
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	2.28
ЛІКВІДНІСТЬ	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	3.01
	Коefіцієнт фінансової залежності	1.67
ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ	Поточна платоспроможність	-20 579
	Коefіцієнт співвідношення позиковах та власних коштів	0.67
ОЦІНКА РЕНТАБЕЛЬНОСТІ	Рентабельність продукції	61.33%

Фінансовий стан ТОВ «Чернівецький хлібокомбінат» загалом характеризується позитивно: підприємство має високу рентабельність продукції (61,33%) та достатній рівень ліквідності (2,28). Це свідчить про ефективне використання ресурсів і спроможність генерувати прибуток. Однак існують і певні фінансові ризики. Зокрема, коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів на рівні 3,01 вказує на значну залежність від зовнішнього фінансування, що підвищує вразливість до змін ринкових умов і зростання вартості кредитів. Це створює додаткове навантаження на фінансову систему підприємства та знижує його гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Окрім того, негативне значення поточної платоспроможності (-20 579 грн) свідчить про певні труднощі з погашенням короткострокових зобов'язань. У зв'язку з цим компанії доцільно вдосконалити структуру капіталу, зменшити кредитне навантаження та розробити заходи для збільшення обсягу обігових активів.

Незважаючи на виклики, підприємство зберігає стабільний рівень прибутковості та здатність обслуговувати свої фінансові зобов'язання, що забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Тривалий досвід роботи на ринку допоміг компанії створити позитивний імідж, здобути довіру населення та налагодити партнерські відносини для ефективного збуту. • Широкий асортимент, оптимально підібраний та доступний за ціною для всіх верств населення, що сприяє залученню нових клієнтів. • Стабільно велика кількість клієнтів та їх постійний приріст, тобто зростання ринкової частки. • Запровадження автоматизації на виробничих потужностях, перехід до інтенсивного типу виробництва замість екстенсивного. • Стабільний попит, який не піддається значним коливанням. • Відповідність стандартам, високий рівень якості товарів, завдяки цьому вдалося сформувати канали збуту, і через це продукція користується високим попитом. • Зростання продуктивності у зв'язку з	• Скорочення ринкової частки внаслідок посилення позицій конкурентів і перенаправлення каналів збуту. • Великі витрати на транспортування продукції та оновлення транспортних засобів негативно впливають на фінансові результати господарської діяльності. • Зростання витрат на збут товарів. • Концентрація влади вищого керівництва у процесі прийняття рішень, до яких не залучаються працівники нижчої ланки. • Недостатня обізнаність населення та потенційних покупців щодо оновлення асортименту продукції. • Збільшення витрат на матеріальні ресурси
Можливості	Загрози
• Вихід на нові ринки – інші області України. • Ріст чистого прибутку фірми. • Поліпшення умов праці та санітарно-гігієнічних стандартів. • Атоматизація всіх цехів, чим самим покращення продуктивності виробництва. • Виключення головних гравців з конкуренції в галузі. • Підтримка монопольного становища на ринку шляхом збереження темпів збільшення обсягів виробництва, постійної модернізації технологій та усунення конкурентів	• Соціально-політична та економічна нестабільність в країні. • Невиконання запланованих цілей підприємства. • Зростання цін на ресурси та енергоносії від постачальників. • Суттєві негативні зміни демографічної ситуації в регіоні. • Неочікувана зміна уподобань споживачів, чим може спричинити вибір продукції конкурентів. • Інтенсивне зростання виробничих потужностей конкурентів та поява нових гравців на ринку.

Рис. 2.3 SWOT-аналіз ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

2.3. Особливості оцінки управління змінами на ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

Окрім оцінки готовності до змін, у процесі постійного розвитку та трансформацій підприємство повинно також аналізувати потенціал змін. Він охоплює не лише сукупність наявних ресурсів, засобів, запасів і резервів, які можуть бути залучені під час реалізації змін, а й можливості їх ефективного та раціонального використання. Це залежить не лише від обсягу та якості ресурсів, а й від професійного рівня персоналу, інноваційного підходу, доступу до інформаційних технологій та фінансових інструментів.

Успішність впровадження змін значною мірою залежить від потенціалу підприємства - тобто від наявних ресурсів і прихованих можливостей, які можуть бути реалізовані на практиці. Поняття «потенціал» широко вживається в економічній науці. У загальнонауковому розумінні, за А.Є. Воронковою, цей термін асоціюється з поняттями «сила» або «міцність», тому його традиційно використовують для опису засобів, резервів, запасів, джерел або можливостей, які можуть бути задіяні для розв'язання конкретних завдань або досягнення стратегічних цілей у діяльності підприємства [9;12].

Оцінка управління змінами на ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат» свідчить про досить високий рівень адаптації до внутрішніх і зовнішніх викликів, що характеризує підприємство як гнучке та стратегічно орієнтоване.

1. Ініціативність та стратегічне планування. Підприємство активно впроваджує стратегічні зміни, зокрема:

- ✓ приєднання до двох потужних холдингів: спочатку «Хлібні інвестиції», згодом — HD-Group;
- ✓ оновлення управлінської моделі (запровадження матричної структури);
- ✓ розширення каналів збуту - відкриття фірмової мережі «Перший хліб»;

- ✓ розвиток B2B-сегменту завдяки інтеграції до холдингу з агропродовольчим профілем.

Ці зміни свідчать про наявність чіткого стратегічного бачення та цілеспрямоване управління трансформаційними процесами.

2. Інвестиції в модернізацію - після інтеграції в HD-Group комбінат:

- ✓ впровадив сучасне європейське обладнання (Miwe, Revent, Parta тощо);
- ✓ автоматизував виробничі процеси;
- ✓ впровадив енергоефективні технології, зокрема сонячні панелі;
- ✓ підвищив обсяги виробництва й якість продукції.

Це свідчить про ефективне управління технологічними змінами.

3. Фінансова адаптація. Незважаючи на складну макроекономічну ситуацію (зокрема, війну та пандемію), підприємству вдалося:

- ✓ досягти зростання доходу та прибутку у 2023 році;
- ✓ зменшити боргове навантаження;
- ✓ покращити структуру витрат та підвищити ефективність.

Проте наявність високої частки позикових коштів і тимчасові проблеми з платоспроможністю свідчать про потребу у вдосконаленні фінансового управління змінами.

4. Організаційна культура - компанія демонструє готовність до змін, розвиваючи:

- ✓ нові ринки (зокрема, Тернопільська область);
- ✓ участь у тендерах;
- ✓ імідж через виставки та конкурсні заходи.

Це позитивно впливає на загальну культуру змін і взаємодії з зовнішнім середовищем.

Управління змінами на ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат» можна оцінити як ефективне, із високим рівнем стратегічного мислення, адаптивності та інноваційності. Підприємство успішно реагує на виклики

ринку, модернізує виробництво, зміцнює позиції в регіоні та закладає підґрунтя для сталого розвитку. Разом з тим, слід звернути увагу на зменшення фінансової залежності від кредитів і зміцнення короткострокової платоспроможності, що посилить стійкість до можливих ризиків у майбутньому.

Розрізняють кілька основних підходів до оцінки потенціалу змін, зокрема: когнітивну модель потенціалу змін, модель успішного впровадження змін та імітаційну модель стратегічних трансформацій [19;33]:

- когнітивна модель потенціалу змін базується на алгоритмах обчислення інтегральних індикаторів з різним рівнем узагальнення, а також передбачає використання матриці відповідностей. Цей підхід дозволяє визначити як позитивні, так і негативні взаємозв'язки між окремими показниками та індикаторами. Модель дає можливість моделювати імпульсні зміни окремих елементів когнітивної карти, що, у свою чергу, спричиняє послідовну трансформацію інших взаємопов'язаних показників;

- модель успішності організаційних змін дає змогу проаналізувати потенціал трансформацій, рівень конкурентоспроможності та ринкову вартість підприємства відповідно до обраного сценарію його розвитку. Оцінювання потенціалу змін здійснюється за двома підходами: «знизу вгору» - на основі аналізу поточного стану підприємства, і «зверху вниз» - виходячи з очікуваного або бажаного результату стратегічних змін.

Одним із ключових інструментів управління змінами на виробничих підприємствах є оцінка потенціалу до змін, що розглядається як основа процесу розвитку. Лише за умови об'єктивного аналізу наявних чинників та умов можна обрати найефективніший варіант розв'язання проблем виноробних підприємств, визначити оптимальний напрям і структуру майбутніх змін. Відмова від такої оцінки на практиці може призвести до помилок у формуванні стратегії змін, впровадження неефективних рішень,

що, своєю чергою, матиме негативний вплив на діяльність, економічні показники та загальний розвиток підприємства виноробної галузі [36,с.11].

Потенціал змін виробничого підприємства зазвичай характеризується такими основними параметрами: фактична спроможність підприємства управляти змінами, наявність ресурсів і резервів, здатність ефективно використовувати внутрішній потенціал, а також рівень реалізації внутрішніх можливостей у процесі впровадження змін. Оцінка цього потенціалу може слугувати інтегральним показником, що відображає рівень розвитку підприємницької системи.

Оцінювання потенціалу змін на виробничих підприємствах здійснюється із застосуванням як кількісних, так і якісних підходів. Серед основних методів можна виокремити: ситуаційний та портфельний аналіз, кабінетні дослідження, анкетування або діагностичні інтерв'ю з персоналом за спеціальними методиками, колективні форми роботи, експертне оцінювання, а також математичні інструменти — зокрема, аналіз динаміки, факторний аналіз, обчислення середніх значень і специфічних коефіцієнтів тощо [38, с.112].

З метою усунення суперечностей у методиках оцінювання потенціалу змін на виноробних підприємствах, сформовано систему критеріїв та інструментів для проведення такої оцінки. Було запропоновано класифікувати весь спектр факторів, що впливають на потенціал змін, на дві основні категорії: кількісні показники та якісні чинники оцінювання.

Таблиця 2.3

Характеристика кількісних та якісних показників

Група чинників	Назва чинника	Зміст / Характеристика
Кількісні чинники	Доходи підприємства	Загальний обсяг реалізації продукції (виручка), динаміка доходів
	Рівень прибутковості	Показники чистого прибутку, валового прибутку, рентабельності
	Обсяг виробництва	Кількість виробленої продукції у натуральному або грошовому вираженні

Продовження таблиці 2.3

Структура витрат	Частка постійних і змінних витрат, витрати на сировину, енергію, персонал
Фінансові коефіцієнти	Ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, оборотність активів
Кількість працівників	Загальна чисельність персоналу, продуктивність праці
Обсяг інвестицій	Сума капіталовкладень у модернізацію, інновації, нові технології
Частка інноваційних продуктів	Відсоток нової продукції в загальному обсязі продажів
Витрати на навчання персоналу	Фінансування програм підвищення кваліфікації, тренінгів

Оцінка потенціалу змін за запропонованою методикою передбачає визначення та аналіз ключових показників.

Щодо кількісних чинників: а) загальний фінансовий результат змін (ЗФР) - це сукупна величина фінансового ефекту від реалізації змін, розрахована як дисконтована різниця між сумарними грошовими надходженнями та витратами капіталу протягом усього періоду впровадження змін [26; с.210].

$$\text{ЗФР} = \sum_t^T \frac{\text{ДП}_t}{(1+d)^t} \quad (2.1)$$

де ДП_t – грошовий

потік у рік t ; d –

коефіцієнт

дисконтування;

$t = 0, 1, 2 \dots T$;

T – строк закінчення проекту.

Дисконтування дозволяє визначити теперішню вартість майбутніх надходжень і витрат. Відповідно до цього показника, проєкт змін доцільно реалізовувати, якщо значення ЗФР є позитивним.

б) внутрішній коефіцієнт окупності (ВКО) - показник, що відображає ефективність інвестицій у вигляді процентної ставки. Це така ставка

дисконтування, за якої загальний фінансовий результат (ЗФР) дорівнює нулю (див. формулу 2.2) [95].

$$ВКО = d, \text{ при якому } ЗФР = 0. \quad (2.2)$$

Проект змін доцільно реалізовувати, якщо значення ВКО (у відсотках) для нього перевищує аналогічний показник для інших альтернативних проектів із такою ж ступенем ризику. Порівняння варто здійснювати між проектами, що мають однаковий рівень невизначеності.

в) період окупності (ПО) - показник, що визначає час, необхідний для повернення вкладених інвестицій, тобто момент, коли прибуток зрівнюється з понесеними витратами (див. формулу 2.3) [96].

$$ПО = T, \text{ при якому } \sum \Pi^t = \sum_{t=1}^T I_t, \quad (2.3)$$

де Π_t – прибуток, отриманий у році t , а I_t – інвестиції, здійснені в тому ж році. Проект може бути прийнятий до реалізації, якщо розрахований період окупності не перевищує визначений граничний термін.

г) індекс вигідності змін (ВІ) - показник, що демонструє співвідношення між обсягом отриманої капітальної віддачі та загальними витратами на реалізацію змін (див. формулу 2.4) [96].

$$ВІ = \frac{\sum_{t=1}^T \Pi_t}{\sum_{t=1}^T I_t} \quad (2.4)$$

Проведені розрахунки оцінки потенціалу змін на прикладі виноробних підприємств дозволили виявити, що ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат» (рис.2.4). Показники свідчать про стабільну фінансову основу для впровадження змін. Проект характеризується швидкою окупністю, високою прибутковістю та помірним рівнем фінансового ризику. Проте, для досягнення максимальної ефективності, підприємству варто зосередитися на підвищенні свого нормалізованого фінансового потенціалу.

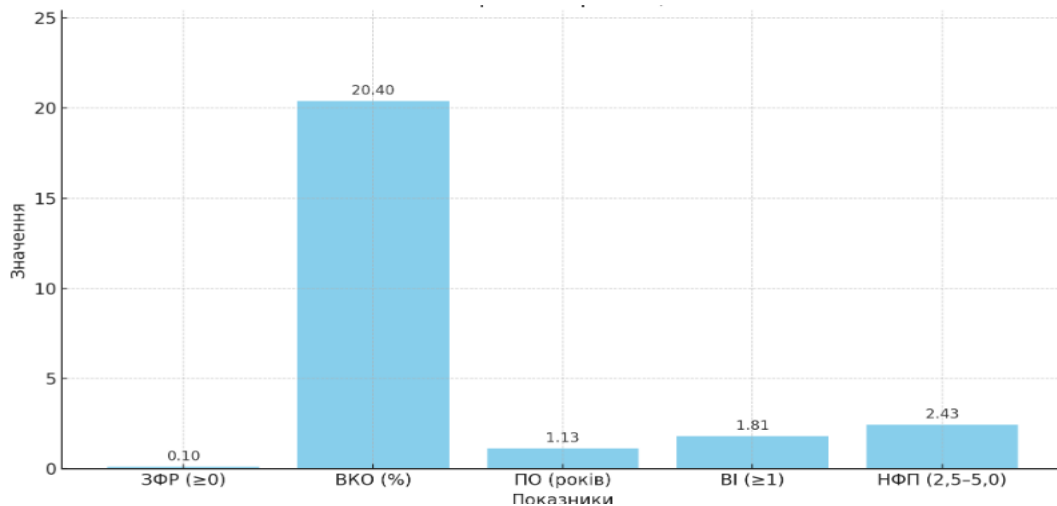


Рис.2.4. Кількісні показники ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат»

Позитивне значення ЗФР свідчить про те, що проект змін є економічно доцільним: очікувані доходи перевищують витрати. Хоча значення ЗФР невелике, воно є додатнім, що є мінімальною умовою для прийняття проекту. Високе значення ВКО демонструє привабливість проекту з точки зору інвестора. Це свідчить про добру рентабельність інвестицій та ефективність капіталовкладень у запропоновані зміни. Період окупності (ПО = 1,13 років) - це дуже короткий термін повернення інвестицій, що вказує на швидку ефективність змін. Це позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємства. Значення індекса вигідності більше одиниці означає, що кожна вкладена гривня приносить 1,81 грн прибутку. Це підтверджує доцільність реалізації проекту та його фінансову ефективність. Значення НФП трохи нижче рекомендованого діапазону, що може свідчити про деяке недовикористання фінансового потенціалу підприємства або потребу в додатковому зміцненні ресурсної бази.

Якісний аналіз кадрового потенціалу ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат» щодо готовності до змін засвідчив, що персонал підприємства володіє належним рівнем кваліфікації, необхідним для ефективного впровадження трансформаційних процесів.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Даунсайзинг як сучасна концепція організаційних змін

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, зростаючої конкуренції, цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища, здатність підприємств до адаптації та трансформації стає критичним фактором виживання та успіху. Формування організаційних змін є ключовим елементом стратегічного управління, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на виклики ринку, підвищувати ефективність діяльності, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкий розвиток.

Актуальність теми зумовлена необхідністю системного підходу до управління змінами, який охоплює планування, ініціювання, реалізацію та оцінювання змін з урахуванням як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішніх факторів впливу. Особливого значення набуває розробка механізмів, які забезпечують максимальну результативність змін при мінімізації супутніх ризиків, зниженні опору персоналу та збереженні організаційної стабільності. Таким чином, дослідження процесу формування організаційних змін у контексті управління змінами є актуальним і необхідним для розробки ефективних управлінських рішень, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності підприємств в умовах сучасної економіки.

Взаємозв'язок між організаційною культурою та процесом змін суттєво впливає на персонал, визначаючи їхню поведінку та активізуючи зусилля для реалізації стратегічних завдань. Такий вплив відбувається у двох основних напрямках [5, с.41]:

1. Організаційна культура встановлює неформальні норми, інтуїтивні очікування та загальну атмосферу, яка підвищує продуктивність праці та мотивує працівників до участі у змінах;
2. Вона також формує у співробітників готовність до трансформацій,

підтримує їхню мотивацію та сприяє прийняттю стратегічного бачення й цілей підприємства.

Для оновлення організаційної культури, подолання застарілих традицій та формування нової, орієнтованої на підтримку інновацій, керівництву необхідно послідовно впроваджувати комплексні заходи протягом тривалого періоду. Практичний досвід свідчить, що у середніх та великих компаніях глибокі зміни в культурному середовищі зазвичай потребують щонайменше 3–5 років.

Формування та трансформація організаційної культури зумовлюється впливом численних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які умовно класифікують на первинні та вторинні [1; 37].

До первинних чинників належать: пріоритетні напрями, на які звертає увагу вище керівництво; реакція управлінців на кризові ситуації в організації; ставлення до виконання обов'язків і поведінкові стандарти керівників; система критеріїв для заохочення працівників; підходи до відбору, призначення, просування по службі та звільнення персоналу.

До вторинних факторів належать: організаційна структура; система комунікації та порядок здійснення внутрішніх процедур; зовнішнє та внутрішнє оформлення приміщень, де розміщується підприємство; корпоративні легенди та історії про значущі події й осіб, які мали або мають важливе значення в житті організації; офіційно задекларовані принципи, філософія та місія організації.

Під час впровадження змін на підприємстві насамперед необхідно зважати на наявну організаційну культуру. Спроби змінити її «згори», через радикальне реформування, є доволі складними. У багатьох випадках компанії інвестують значні ресурси у формування нових цінностей і роками намагаються трансформувати культурне середовище. Проте практика свідчить, що більш ефективним підходом є опора на вже сформовані неформальні цінності та звичні норми поведінки, які успішно функціонують

у межах організації.

Таблиця 3.1

Чинники організаційної культури які впливають на організаційні зміни

Чинник	Характеристика
Цінності та переконання	Визначають, що є прийнятним і важливим для організації. Впливають на сприйняття змін та готовність їх підтримувати.
Норми поведінки	Неофіційні правила взаємодії, що формуються у колективі. Визначають, як працівники реагують на нововведення.
Лідерство та стиль управління	Спосіб, у який керівництво впроваджує зміни, впливає на довіру та мотивацію персоналу.
Комунікація в організації	Прозорість, відкритість та ефективність обміну інформацією формують рівень розуміння та прийняття змін.
Поведінкові моделі керівників	Приклад поведінки лідерів створює зразки для наслідування, що може прискорити або сповільнити впровадження змін.
Мотиваційна система	Заохочення та визнання, які сприяють підтримці змін і знижують опір персоналу.
Історія організації та її традиції	Попередній досвід змін, збережені міфи, символи й ритуали можуть або стимулювати, або стримувати інновації.
Ступінь відкритості до інновацій	Готовність працівників експериментувати, приймати нове, навчатися та адаптуватися.
Участь персоналу у прийнятті рішень	Залученість співробітників у процес змін підвищує їхню відповідальність і прийняття нововведень.
Ступінь формалізації організаційної культури	Наявність офіційно закріплених цінностей, місії, бачення сприяє системності у впровадженні змін.

Ці чинники формують культурне середовище, яке може або підтримати, або ускладнити процес організаційних змін.

Даунсайзинг (англ. *downsizing*) - це сучасна управлінська концепція, що передбачає скорочення масштабів діяльності підприємства, зменшення чисельності персоналу або оптимізацію організаційної структури з метою підвищення ефективності, зниження витрат та адаптації до нових ринкових умов.

У контексті організаційних змін даунсайзинг розглядається не лише як вимушений захід у відповідь на кризу чи спад прибутковості, а як стратегічний інструмент, що може сприяти оновленню підприємства, його реструктуризації та підвищенню конкурентоспроможності.

Основні цілі даунсайзингу [25, с.41]::

а) оптимізація витрат - зменшення операційних витрат шляхом

скорочення персоналу або закриття неефективних підрозділів;

б) підвищення продуктивності - зосередження ресурсів на ключових напрямках діяльності;

в) адаптація до змін - реакція на зовнішні виклики (економічні, технологічні, регуляторні);

г) покращення організаційної гнучкості - зменшення рівнів ієрархії, спрощення управлінських процедур.

Потенційними наслідками є як позитивні так і негативні сторони. До позитивних відносять: підвищення ефективності бізнес-процесів, концентрація на стратегічно важливих функціях та швидке реагування на зміни в ринковому середовищі. До негативних: зниження мотивації персоналу через страх втрати роботи, втрата кваліфікованих кадрів, погіршення внутрішнього клімату та корпоративної культури.

З вищенаведеного випливає, що ключовими умовами успішного даунсайзингу є [25;36]:

1. Чітке планування та стратегічне обґрунтування змін.
2. Прозора комунікація з працівниками.
3. Підтримка персоналу - зокрема через перекваліфікацію або програми соціальної адаптації.
4. Оцінка ризиків і розробка заходів для їх пом'якшення.

Отже, даунсайзинг - це не просто процес скорочення, а цілісна концепція, яка за умови грамотної реалізації може стати потужним драйвером організаційних змін і довгострокового зростання ефективності підприємства.

З урахуванням наявного фінансового стану ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат» та сучасних викликів у харчовій промисловості, застосування концепції даунсайзингу може бути стратегічно виправданим кроком для підвищення ефективності та стабільності підприємства. Нижче подано обґрунтовану пропозицію щодо реалізації цього підходу.

Метою застосування даунсайзингу на ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат» є:

- Зниження операційних витрат.
- Оптимізація управлінських та виробничих процесів.
- Посилення конкурентоспроможності підприємства.
- Підвищення рентабельності та зменшення фінансової залежності.

Тому пропонуємо використовувати такі напрями даунсайзингу на досліджуваному підприємству:

1. Організаційно-структурна оптимізація: провести аудит управлінських функцій та об'єднати дублюючі відділи; скоротити кількість рівнів управління для підвищення гнучкості ухвалення рішень; децентралізувати деякі функції (наприклад, закупівлі чи логістику) з передачею їх на аутсорсинг.

2. Персональний даунсайзинг. Провести аналіз ефективності праці та продуктивності працівників; впровадити план поетапного скорочення персоналу за рахунок природного відтоку (пенсій, звільнень) без жорстких масових звільнень; розробити програми перекваліфікації та внутрішньої мобільності для збереження кваліфікованих кадрів у ключових сегментах виробництва.

3. Фінансово-виробнича реструктуризація: закриття або консервація нерентабельних виробничих ліній; зменшення витрат на енергоносії через модернізацію обладнання або зміну графіку роботи; перехід на виробництво менш енергоємної або більш рентабельної продукції.

4. Технологічна оптимізація - впровадження цифрових рішень для обліку, планування та логістики; автоматизація ручної праці на окремих ділянках виробництва; оцінка доцільності інвестицій у нові технології з метою скорочення потреби у надлишковій робочій силі.

Перевагами для ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат» є:

- зниження собівартості продукції;

- підвищення фінансової стійкості;
- зростання продуктивності праці;
- гнучкіша організаційна структура, здатна швидше реагувати на зміни ринку.

Таблиця 3.2

Заходи щодо мінімізації ризиків застосування даунсайзингу

Ризик	Заходи пом'якшення
Зниження мотивації працівників	Внутрішні комунікації, соціальні гарантії, перепідготовка
Втрата досвідчених кадрів	Індивідуальні програми збереження ключових працівників
Погіршення іміджу компанії	Прозора комунікація зі ЗМІ та громадами

Отже, даунсайзинг для ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат» може стати ефективним інструментом стабілізації та розвитку за умови стратегічного підходу, соціально відповідального впровадження та орієнтації на довгострокову конкурентоспроможність.

3.2. Удосконалення процесів управління опору змін на підприємстві

Опір змінам (resistance to change) — це комплексне соціально-психологічне, економічне та організаційне явище, яке виникає у відповідь на спроби трансформувати існуючі умови, структури, процеси чи поведінкові моделі в організації. В науковій літературі він розглядається як природна реакція працівників та інших зацікавлених сторін на порушення звичного стану.

Опір є не лише перешкодою, а й важливим індикатором того, наскільки зміни відповідають внутрішньому стану організації, її культурі, компетенціям персоналу та рівню підготовки до трансформації. Він має як раціональні, так і емоційні джерела, що обумовлює його складність і багатовимірність. Опір змін проявляється у таких формах [8;18]:

- Активний опір - відкриті протести, страйки, скарги, відмова виконувати нові завдання.
- Пасивний опір - зниження продуктивності, формальне виконання завдань, саботаж, ігнорування нововведень.
- Інституційний опір - протидія з боку формальних структур (профспілок, керівництва середньої ланки, корпоративних процедур).

Також варто виділити причини опору змін на підприємстві (таблиця 3.3):

Таблиця 3.3

Причинами опору змін на підприємстві

Категорія	Причини
Психологічні	Страх перед невідомим, втрата стабільності, звичка, тривожність
Культурні	Невідповідність змін домінуючим цінностям і нормам організації
Організаційні	Недостатність інформації, погана комунікація, невизначеність цілей змін
Особистісні	Невпевненість у власній компетентності, втрата статусу або впливу
Економічні	Побоювання зниження доходу, втрати роботи або пільг

Для детального аналізу використовуються моделі, які дають чітке розуміння ситуації на підприємстві. Розглянемо деякі з них:

- Модель Курта Левіна (Unfreeze – Change – Refreeze): опір виникає на стадії «розморожування» старої моделі поведінки.
- Теорія запланованої поведінки Аджена: намір особи до підтримки або опору змінам залежить від її ставлення, суб'єктивних норм і відчуття контролю над ситуацією.
- Модель трансформаційного лідерства: ефективне лідерство може зменшити опір, активізуючи мотивацію та залучення працівників.

Варто зауважити, що опір не завжди є негативним — він може сигналізувати про недоліки в управлінні змінами, слабку комунікацію або неправильну оцінку організаційної культури. Аналіз і подолання опору дозволяє вдосконалити управлінські рішення, адаптувати зміни до специфіки підприємства та підвищити ефективність їх впровадження. А залучення працівників до процесу змін, роз'яснення цілей і вигод, використання методів участі та мотивації - є ефективними способами зниження опору.

Подолання опору змінам є складним і багатоетапним процесом, однак його управління становить ключову складову успішної реалізації трансформацій на підприємстві. Ефективне управління опором змінам передбачає впровадження комплексу послідовних заходів, серед яких: забезпечення консолідованої підтримки з боку всіх центрів впливу в організаційній структурі; розвиток лідерських моделей поведінки серед управлінського персоналу; ідентифікація та аналіз стійких елементів організаційного середовища, що були сформовані до впровадження змін; стимулювання відчуття дискомфорту щодо існуючого стану справ, як рушійної сили до трансформації; залучення персоналу до процесів планування та реалізації змін для підвищення рівня залученості та прийняття нововведень; створення мотиваційної системи заохочення дій, які сприяють реалізації змін; надання персоналу необхідного часу і ресурсів для переосмислення минулих моделей діяльності; формування прозорого бачення майбутнього стану організації та його ефективна комунікація всім працівникам; розробка та впровадження цілеспрямованих програм трансформаційного характеру; створення ефективної системи зворотного зв'язку для коригування ходу змін на основі отриманої інформації. Застосування такої багаторівневої стратегії дозволяє знизити інтенсивність опору та забезпечити організаційну стійкість у процесі змін [6;26].

Передумовою ефективною реалізації організаційних змін є проведення всебічної діагностики організаційної культури, яка має слугувати основою для подальших управлінських дій. Основними напрямками такої діагностики є: комплексна оцінка кадрового потенціалу з метою ідентифікації працівників, які володіють високим рівнем адаптивності та готовності до виконання функцій агентів змін; аналіз ефективності функціонування формалізованих каналів комунікації в межах організаційної структури; визначення рівня задоволеності персоналу поточним станом організаційного середовища та дослідження суб'єктивного сприйняття потреби у

трансформаційних змінах; реконструкція неформальної структури підприємства з ідентифікацією неформальних лідерів, а також аналіз їхніх установок і ставлення до запланованих змін; формування ефективної та адаптивної моделі формалізації системи управління змінами, яка враховує специфіку підприємства. Здійснення таких аналітичних заходів дозволяє забезпечити обґрунтованість стратегічних управлінських рішень та підвищити ефективність процесів трансформації в організації [9;19].

Для ефективного подолання опору змінам на ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат» доцільно впровадити системну модель управління опором змінам, яка охоплює організаційні, соціально-психологічні та управлінські заходи. Нижче наведено пропозицію щодо структури такої системи:

1. Діагностика причин опору.

- Проведення опитувань та інтерв'ю з працівниками щодо їхнього ставлення до змін.
- Виявлення ключових джерел опору: страх втрати роботи, невизначеність, недовіра до керівництва, низька обізнаність.
- Аналіз рівня задоволеності працівників та рівня їх залучення в управління.

2. Комунікаційна стратегія.

- Створення відкритої системи інформування про зміни (внутрішній бюлетень, регулярні зустрічі з керівництвом).
- Роз'яснення цілей, етапів і вигод змін для кожного рівня персоналу.
- Прозора комунікація щодо очікуваних результатів і змін у структурі, ролях та процесах.

3. Залучення персоналу.

- Формування робочих груп за участю представників різних підрозділів для планування змін.
- Визначення та підтримка «агентів змін» — активних співробітників, які користуються довірою та підтримують трансформацію.

- Проведення тренінгів із розвитку гнучкості, адаптивності та навичок командної взаємодії.

4. Лідерство та поведінкова модель.

- Формування у керівників середньої ланки лідерських компетенцій, необхідних для супроводу змін.
- Особистий приклад топменеджменту в підтримці інновацій і нових практик.

5. Інституційна підтримка змін.

- Удосконалення системи мотивації: премії за участь у проектах змін, моральне визнання.
- Адаптація системи оцінки персоналу з урахуванням їхньої участі в змінах.
- Надання ресурсів (часу, інструментів, навчання) для ефективного впровадження змін.

6. Система зворотного зв'язку і корекції.

- Регулярний моніторинг впровадження змін (анкетування, внутрішній аудит).
- Механізми швидкої реакції на критику, конфлікти або погіршення продуктивності.
- Коригування стратегій змін відповідно до результатів аналізу.

7. Вимірювання успішності подолання опору.

- Ключові показники ефективності: рівень задоволеності працівників, плинність кадрів, продуктивність праці, динаміка впровадження змін.
- Періодичний перегляд результатів і звітність перед колективом.

Така система сприятиме мінімізації ризиків зриву змін, посиленню довіри до керівництва, підвищенню ефективності комунікацій і, врешті-решт, успішному впровадженню організаційних трансформацій на ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат».

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкурентного тиску, технологічного оновлення та змін у споживчій поведінці підприємства змушені адаптуватися до нових викликів шляхом активного управління змінами. ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат» як представник харчової промисловості регіону не є винятком. Успішне функціонування та розвиток підприємства вимагає системного підходу до планування, реалізації й оцінки змін, що охоплюють всі рівні його діяльності.

Аналіз діяльності ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат» засвідчив наявність значного потенціалу до трансформацій за рахунок поєднання високої професійної підготовки персоналу, стабільного фінансового стану, позитивної організаційної атмосфери та відкритості до інновацій. Зокрема, інтеграція нових виробничих технологій, оптимізація структури управління та активне впровадження принципів даунсайзингу дозволяють підвищити ефективність функціонування та адаптуватися до сучасних ринкових умов.

Особливу увагу було приділено аналізу опору змінам, що є одним із ключових бар'єрів на шляху впровадження нововведень. Для його подолання запропоновано систему управління опором, яка включає діагностику настроїв персоналу, комунікаційну підтримку, залучення працівників до процесу змін, формування лідерства та зворотного зв'язку. На підприємстві рекомендовано застосовувати інструменти організаційної культури як підтримку для трансформаційних процесів, враховуючи її здатність впливати на поведінкові установки працівників.

Крім того, доцільним є послідовне формування системи оцінки ефективності змін на основі таких ключових показників, як загальний фінансовий результат (ЗФР), внутрішній коефіцієнт окупності (ВКО), період окупності (ПО) та індекс вигідності змін (ВІ). Їх застосування дає змогу об'єктивно оцінити доцільність впроваджених рішень та сформулювати стратегічні пріоритети на майбутнє.

У підсумку, управління змінами на ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат» повинно розглядатися як динамічний, багатоетапний процес, що вимагає системного планування, стратегічного бачення та активної участі персоналу. Комплексне використання сучасних підходів до оцінки потенціалу змін, врахування організаційної культури та управління опором є запорукою підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Анілова О. В. Управління змінами в організаціях: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 208 с.
3. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.
4. Бойко А. М. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
5. Варналій З. С. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. / З. С. Варналій. – Київ: Знання, 2020. – 284 с.
6. Вдовічен А. Регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та пост воєнний періоди / Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. С. 10–21.
7. Вдовічен А. А., Чичун В. А. В. Особливості ухвалення управлінських рішень в системі менеджменту закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. С. 36-40. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/1717/1/172.pdf> (дата звернення: 12.01.2024).
8. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
9. Гарафонов О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. 364 с.
10. Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.

11. Дацюк Т. В. Опір змінам на підприємстві: природа, наслідки, подолання // Економіка і управління. 2021. № 4. С. 75–80.
12. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
13. Журавель В. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 336 с.
14. Карпов О. В. Теорія управління змінами: монографія. Харків: ХНЕУ, 2020. 228 с.
15. Квасницька Р. С. Організаційна культура підприємства як фактор управління змінами // Бізнес-Інформ. 2020. № 11. С. 134–139.
16. Козак Ю. Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 296 с.
17. Козловський В. В. Управління змінами на підприємстві: теоретико-методологічні аспекти. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 248 с.
18. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
19. Крамаренко Г. О. Формування організаційної культури в умовах змін // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 75. С. 88–93.
20. Кубіцький Сергій, Урській Юлія, Мрозакевич Роман. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Економічні науки. 2024. Вип. І. (93). С. 64–75.
21. Кузьмін О. Є. Управління змінами. Навчальний посібник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
22. Литвиненко Н. О. Управління змінами в системі стратегічного розвитку підприємства // Економіка та держава. 2020. № 6. С. 24–29.
23. Маркіна І. М. Менеджмент підприємства: навч. посіб. Суми: УАБС НБУ, 2019. 260 с.
24. Мельник А. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 512 с.

25. Мурашко Н. О. Даунсайзинг як інструмент управління організаційними змінами // Менеджмент та підприємництво в Україні. 2021. № 2. С. 41–46.
26. Нортон Д., Каплан Р. Збалансована система показників. Харків: Фактор, 2020. 312 с.
27. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
28. Пилипенко І. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 340 с.
29. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
30. Савчук В. С. Управління розвитком підприємства в умовах змін // Економічний простір. 2022. № 1. С. 67–73.
31. Сайт ПрАТ «Чернівецький хлібокомбінат». URL : <https://hlib.cv.ua/>
32. Склярєнко В. К. Основи стратегічного менеджменту. Київ: Кондор, 2021. 288 с.
33. Соколова С. О. Механізми трансформації організаційної культури підприємства // Економіка та суспільство. 2022. № 40. С. 99–105.
34. Стоун Р. Управління персоналом. Київ: Діалоги, 2021. 648 с.
35. Терещенко О. О. Фінансова діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 410 с.
36. Титаренко Г. М. Управління організаційними змінами // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 24. С. 11–15.
37. Урсакий Ю.А. Економічний потенціал хлібопекарських підприємств Буковини. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №5. С. 598–603.
38. Юринєць Р. В. Стратегія змін як фактор розвитку підприємства // Вісник НУ «Львівська політехніка». 2020. № 872. С. 112–117.