

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Управління організаційними змінами в умовах глобальних
викликів»

Виконала:

студентка групи 2МЕМ

Сичевська Олена Володимирівна _____

Керівник:

професор кафедри менеджменту і
логістики,

д.е.н., професор Гришко В.В. _____

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	6
1.1. Організаційні зміни: сутність, види та їх особливості проведення	6
1.2. Процес управління організаційними змінами в організації	15
1.3. Методичне забезпечення організаційних змін в умовах глобальних викликів	24
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «Термастіл ЛСТК»	34
2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Термастіл ЛСТК»	34
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності на ТОВ «Термастіл ЛСТК»	42
2.3. Оцінка процесу управління організаційними змінами на ТОВ «Термастіл ЛСТК»	50
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ТЕРМАСТІЛ ЛСТК»	59
3.1. Заходи підвищення психологічного комфорту та безпеки з метою зменшення опору працівниками ТОВ «Термастіл ЛСТК» до організаційних змін	59
3.2. Розробка політики психологічного комфорту (ментального здоров'я) працівників ТОВ «Термастіл ЛСТК» відповідно до стандарту ISO 45003:2021 «Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека на виробництві. Настанови з керування психосоціальними ризиками	62
3.3. Обґрунтування доцільності впровадження методики оцінювання персоналу ТОВ «Термастіл ЛСТК» до організаційних змін	70
Висновки до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	77
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	83

Вступ

Зміни є важливою частиною не тільки життя будь-якої людини, але і сучасних соціально-економічних систем, що призвело до виникнення у другій половині XX століття окремого напрямку наукового дослідження управління змінами, які є невід'ємною частиною процесу управління. Оскільки потреба у змінах може виникати починаючи від зміни керівника до впровадження будь-якої новації або коли відбувається перехід до нової моделі управління чи впровадження нового інструменту управління. Адже активний розвиток сучасних технологій призводить до зростання конкуренції та зростання протиріч між зовнішнім середовищем організації та її системою управління. І організації важливо забезпечити перехід на умовах організації безперервної роботи й сприйняття працівниками та менеджерами змін. Якщо організація не буде проводити заходи і готуватися до організаційних змін, то цілі змін можуть бути не досягнуті. Тому виникає потреба у формуванні програм та політик проведення змін, які мають цілі, завдання, критерії оцінювання та відповідальних. Однак, як свідчить світова практика управлінських змін демонструє, що лише не велика кількість організацій змогла продемонструвати успіхи у цьому напрямі, що дозволило забезпечити стійкий розвиток. Зокрема, за рахунок наявності чіткого стратегічного бачення, системності змін та готовності ризику Apple, Lego, IBM, Microsoft, Netflix, Нова пошта, ДТЕК, Monobank, Rozetka тощо змогли провести успішні організаційні зміни і їхні кейси демонструють важливість організаційних змін у довгостроковій перспективі. На сучасному етапі, коли почали виникати глобальні виклики такі як війна, пандемія, стрімкий розвиток великих мовних моделей та цифровізації роль і значення організаційних змін набуває стратегічного значення для менеджменту будь-якої організації. Тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Питання організаційного розвитку (organizational development) і пов'язані з ним практики управління змінами досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями та практиками. Зокрема, у світовій науковій традиції

вагомий внесок зробили: Левін К., Коттер Дж., Шейн Е., Арджиріс К., Шон Д., Камерон Е., Квінн Р., Берк В., Літвін Дж., Ташман М., О'Райлі Ч., Бріджес В., Бір М., Норія Н., Харрінгтон Дж., Хаммер М., Чемпі Дж., Фрайлінгер К., Фішер І., Баллок Р. та інші.

Вітчизняну (українську) школу досліджень організаційного розвитку та управління організаційними змінами представляють роботи вчених: Божко Л., Гапон Ю., Гарафонова О., Діденко В., Кучер М., Лапін Є., Мазур І., Найпак Д., Осовська Г., Осовський О., Степаненко С., Хміль Ф., Чернявська І., Шапіро В., Ясіньська Й., Яців І. та інші. Однак, саме глобальні виклики питання організаційних змін постійно актуалізують. Тому, метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу управління організаційними змінами на ТОВ «Термастіл ЛСТК» та визначення заходів підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети були визначені та виконанні наступні завдання:

дослідити сутність, види та особливості організаційних змін в організації;

описати процес управління організаційними змінами в організації;

охарактеризувати методичне забезпечення організаційними змінами в умовах глобальних викликів;

здійснити опис об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Термастіл ЛСТК»;

провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Термастіл ЛСТК»;

оцінити процес управління організаційними змінами на ТОВ «Термастіл ЛСТК»;

запропонувати заходи підвищення психологічного комфорту та безпеки з метою зменшення опору працівниками ТОВ «Термастіл ЛСТК» до організаційних змін;

розробити політику психологічного комфорту (ментального здоров'я) працівників ТОВ «Термастіл ЛСТК» відповідно до стандарту ISO 45003:2021

«Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека на виробництві. Настанови з керування психосоціальними ризиками; обґрунтувати доцільність впровадження методики оцінювання персоналу ТОВ «Термастіл ЛСТК» до організаційних змін.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами на ТОВ «Термастіл ЛСТК».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу управління організаційними змінами на ТОВ «Термастіл ЛСТК».

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи є : наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, практиків та дослідників з питань організаційного розвитку та дизайну; держані нормативно-законодавчі акти; навчальні посібники, підручники, монографії вітчизняних та зарубіжних авторів; статті періодичної літератури; статистичні дані бухгалтерської та фінансової звітності на ТОВ «Термастіл ЛСТК», відкриті публікації у мережі Інтернет.

Для написання тексту кваліфікаційної роботи використовувалися наступні методи: аналізу (дає можливість виявити будову досліджуваного предмету, його структуру), синтезу (дає змогу поєднати частини предмету, встановити їх зв'язок і пізнати предмет як єдине ціле), класифікації (висвітлює предмет дослідження за різними критеріями), кількісний аналіз з застосуванням графіків та порівняльної характеристики, узагальнення та інші.

Загальний обсяг роботи 69 сторінок. Робота має три основні розділи, 19 рисунків, 10 таблиць, 6 додатків.

Апробація:

Сичевська О.В., Глебова А.О. Організаційна адаптивність логістичних підприємств до цифрових викликів. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р.* Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 186-187. <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/20642>

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Організаційні зміни: сутність, види та їх особливості проведення

За сучасних умов глобалізації ринків, посилення конкурентної боротьби та стрімкого розвитку технологій організаційні зміни набувають статусу об'єктивної та невід'ємної складової функціонування будь-якого підприємства. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамізму та невизначеності, що вимагає від організацій гнучкості управлінських рішень і здатності до постійної адаптації. У наукових підходах підприємство все частіше розглядається як відкрита соціально-економічна система або «живий організм», розвиток якого відбувається через безперервні трансформації, спрямовані на зростання або подолання кризових станів. У цьому контексті організаційні зміни виступають ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей і забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу.

Актуальність проблематики організаційних змін суттєво посилюється в умовах цифровізації економіки, впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, ускладнення нормативно-правового поля та зростання вимог до прозорості й відповідності діяльності підприємств. Сучасні організації змушені одночасно реалізовувати численні трансформаційні ініціативи — від технологічних і структурних змін до перегляду бізнес-моделей, організаційної культури та систем мотивації персоналу. Водночас будь-які зміни безпосередньо впливають на людей, які працюють в організації, змінюючи їхні ролі, компетентності, поведінкові установки та ставлення до професійної діяльності.

Відсутність системного й структурованого підходу до управління змінами значно підвищує ризик опору персоналу, дезорганізації процесів і

недосягнення запланованих результатів. Навіть обґрунтовані з економічної та стратегічної точки зору трансформації можуть зазнати невдачі за умов недостатньої комунікації, браку навчання, підтримки та ефективних механізмів зворотного зв'язку. З огляду на значні часові, фінансові та репутаційні витрати, пов'язані з реалізацією змін, питання їх сутності, видів і особливостей проведення набуває особливої наукової та практичної значущості.

У зв'язку з цим дослідження організаційних змін як складного багатоаспектного явища, що поєднує структурні, технологічні, поведінкові та управлінські компоненти, є необхідною передумовою формування ефективної системи управління розвитком підприємства. Тому доцільно провести аналіз наукових праць сучасних дослідників організаційного розвитку та організаційних змін.

На основі аналізу наукових праць [5,17,25,36,38,42,44,57] було встановлено, що у наукових працях українських дослідників організаційні зміни розглядаються як багатовимірне явище, що поєднує управлінські, соціально-економічні, структурні та поведінкові трансформації. Узагальнення вітчизняних і зарубіжних підходів дозволяє виокремити кілька домінантних наукових підходів до розуміння сутності організаційних змін (рис.1.1).

Отже, аналіз підходів до трактування організаційних змін у працях зарубіжних та українських учених свідчить про відсутність універсального визначення, водночас демонструє концептуальну єдність у розумінні змін як керованого, системного та цілеспрямованого процесу трансформації організації. Вітчизняні дослідники доповнюють класичні підходи акцентом на соціально-психологічних чинниках, ролі персоналу та стратегічній спрямованості змін, що є особливо актуальним в умовах високої невизначеності, цифровізації та інституційних трансформацій сучасної економіки. Тому, ми пропонуємо авторське визначення поняття “організаційні зміни”.

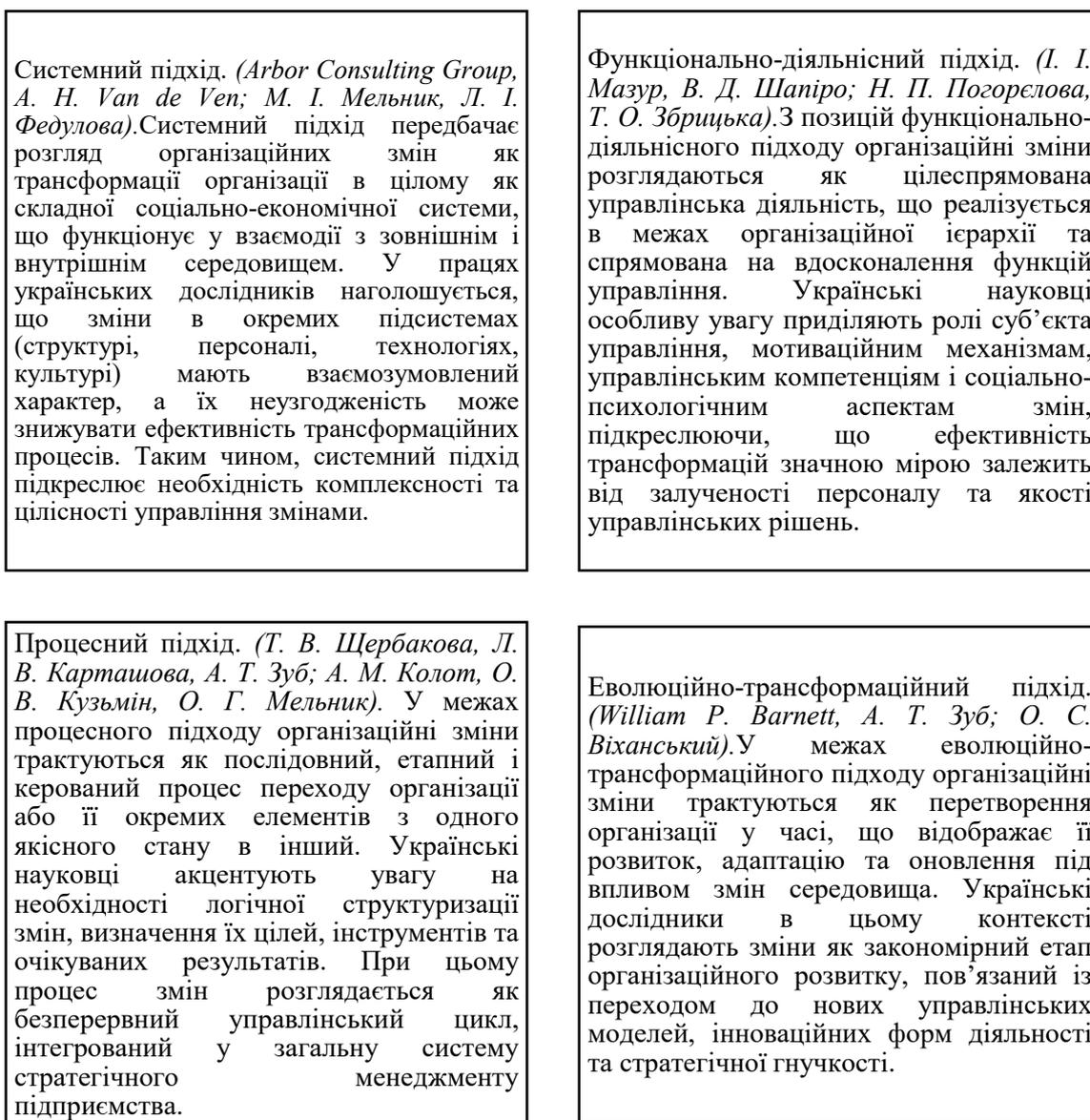


Рис.1.1 Тлумачення організаційних змін у наукових працях [складено автором на основі 7, 21,24, 29,59]

Це керований, системний і безперервний процес цілеспрямованих трансформацій структури, бізнес-процесів, управлінських механізмів, організаційної культури та поведінки персоналу, що здійснюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників з метою забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації в умовах невизначеності та глобальних змін.

У сучасних умовах функціонування організацій організаційні зміни є об'єктивною необхідністю, зумовленою динамікою зовнішнього та внутрішнього середовища. Виходячи з класичного поділу середовища організації на зовнішнє та внутрішнє, джерела змін можуть виникати як поза межами організації, так і всередині неї. При цьому практичний досвід свідчить, що масштабні організаційні перетворення рідко ініціюються без суттєвого впливу факторів зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище організації формується сукупністю економічних, технологічних, соціальних і політичних чинників, які виступають каталізаторами організаційних змін. До ключових зовнішніх факторів належать, насамперед, економічні сили, що проявляються через доступ до ресурсів, коливання ринкової кон'юнктури та рівень конкуренції. Конкуренція виступає одним із провідних стимулів інноваційної поведінки організацій, спонукаючи їх до оновлення продуктів, технологій і управлінських підходів. За таких умов менеджмент повинен постійно відстежувати навіть незначні зміни ринкового середовища, оскільки ігнорування цих сигналів може призвести до втрати конкурентних позицій та зниження довіри з боку власників і інвесторів.

Другим важливим джерелом зовнішніх перетворювальних сил є технологічний розвиток. Науково-технічний прогрес забезпечує впровадження нових технологій практично в усі сфери бізнесу, радикально змінюючи способи виробництва, обробки інформації та розподілу продукції. Використання комп'ютерних технологій, автоматизації та цифрових рішень дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, знизити витрати та покращити якість продукції і послуг. Водночас технологічні зміни впливають не лише на технічні, а й на соціальні умови праці, спричиняючи появу нових професій та зникнення застарілих. Зволікання з упровадженням технологій, що підвищують ефективність діяльності, неминуче відображається на фінансових результатах організації та її конкурентоспроможності[7].

Третю групу зовнішніх джерел змін формують соціальні та політичні чинники. Посилення глобалізаційних процесів, розвиток міжнародних ринків, трансформація соціальних цінностей і зміни у державному регулюванні істотно впливають на умови ведення бізнесу[43]. Менеджери змушені адаптувати діяльність організацій до змін, які вони безпосередньо не контролюють, але які визначають перспективи розвитку компанії. Взаємодія між державою та бізнесом поступово ускладнюється внаслідок запровадження або скасування регуляторних норм, що також виступає потужним імпульсом для організаційних змін.

Поряд із зовнішніми чинниками важливу роль у ініціюванні змін відіграють внутрішні фактори, які розглядаються як внутрішні імпульси розвитку організації. До них належать нові ідеї, управлінські ініціативи, інноваційне мислення персоналу та прагнення до самовдосконалення[29]. Вважається, що кожна організація володіє внутрішнім потенціалом саморозвитку, який може реалізовуватися, зокрема, через впровадження колегіальних форм прийняття рішень або удосконалення управлінських процесів.

Внутрішні джерела змін часто пов'язані з організаційним зростанням і розвитком. Збільшення масштабів діяльності організації породжує нові управлінські проблеми, що потребують перегляду організаційної структури, перерозподілу владних повноважень та вдосконалення механізмів координації. Значна частина внутрішніх трансформацій зумовлена проблемами процесного та поведінкового характеру. До процесних проблем належать збої у прийнятті управлінських рішень, порушення комунікацій, несвоєчасне виконання завдань або низька якість управлінських рішень. Недостатня або неадекватна комунікація може призводити до невиконання замовлень, ігнорування скарг клієнтів і партнерів, а також до внутрішніх конфліктів.

Проблеми поведінки персоналу проявляються через зниження морального клімату, зростання плинності кадрів, конфлікти між підрозділами та окремими працівниками. Ігнорування незадоволеності персоналу та його

пропозицій щодо вдосконалення діяльності організації створює серйозні ризики для її стабільності та розвитку. Саме тому процес організаційних змін передбачає фазу «визнання», на якій керівництво повинно ухвалити рішення щодо доцільності та напрямів трансформацій.

Організаційні зміни можуть охоплювати практично всі аспекти діяльності організації. До основних видів змін належать зростання, скорочення, перетворення, розвиток та інновації. Відповідно, виокремлюють ключові сфери змін (рис.1.2).



Рис.1.2. Основні сфери змін [складено автором на основі 8,22]

Таким чином, управління організацією в умовах стабільності та в умовах змін суттєво відрізняється за своїми завданнями, пріоритетами та інструментарієм. Реалізація змін вимагає від керівників застосування спеціальних управлінських підходів, сучасних технологій і відповідних компетентностей, що також варіюються залежно від рівня організаційного управління.

Однак, в умовах сьогодення одним із глобальних чинників (факторів), який обумовлює і постійно актуалізує організаційні зміни.

У наукових дослідженнях з управління організаційними змінами значну увагу приділено питанням їх класифікації, що дозволяє систематизувати різноманітні прояви трансформаційних процесів та обґрунтувати відповідні

управлінські інструменти. Одним із найбільш відомих і концептуально виважених підходів є класифікація, запропонована Дж. Балоганом та В. Хоуп-Хелі[59], яка базується на комбінації двох ключових критеріїв: кінцевого результату змін та їхньої природи.

За критерієм кінцевого результату автори виокремлюють трансформаційні зміни та зміни реорганізації. Трансформаційні зміни характеризуються глибоким переосмисленням місії, цілей і стратегічного напрямку розвитку організації та передбачають фундаментальні перетворення бізнес-моделі підприємства. Такі зміни охоплюють культурні, структурні та процесуальні аспекти діяльності й призводять до формування якісно нового стану організації[8]. Натомість зміни реорганізації спрямовані на вдосконалення способів і характеру функціонування організації без радикального перегляду базових переконань і цінностей. Вони можуть мати значний масштаб, зокрема у формі реструктуризації, проте не зачіпають фундаментальних засад організаційної ідентичності[22].

Другим виміром класифікації є природа змін, що відображає спосіб їх реалізації. За цим критерієм зміни поділяються на інкрементні та зміни типу «великого вибуху». Інкрементні зміни реалізуються поступово, поетапно, у форматі послідовних ініціатив («step-by-step», «stage by stage»), тоді як зміни «великого вибуху» передбачають швидке та одночасне впровадження трансформацій у короткий проміжок часу.

Комбінація зазначених критеріїв дозволила авторам сформулювати двовимірну класифікацію, у межах якої виокремлено чотири типи змін: еволюцію, революцію, адаптацію та реконструкцію. Адаптація розглядається як непарадигмальні зміни, що відбуваються повільно та не порушують базових організаційних засад. Реконструкція, своєю чергою, передбачає конвергентні зміни, спрямовані на перепідпорядкування способів функціонування організації, які реалізуються швидше й більш драматично, ніж адаптаційні. Еволюція означає трансформаційні зміни, що здійснюються поступово шляхом послідовної реалізації ініціатив, тоді як революція інтерпретується як

швидка фундаментальна трансформація, що охоплює одночасні зміни у багатьох сферах діяльності організації та реалізується в обмежений часовий період.

Подібну за змістом концепцію радикальних змін запропонував К. Демерс, який визначав їх як перехід організації від однієї конфігурації до іншої. На його думку, успішність таких змін вимагає зниження ризиків невідповідності між новими та наявними елементами системи, а також подолання організаційної інерції. Аналогічні підходи простежуються і в працях М. Ташмана, В. Ньюмана та Е. Романеллі, які розмежовують еволюційні та революційні зміни. Еволюційні зміни вони трактують як процес «настройки», що передбачає вдосконалення правил, методів і процедур, уточнення ролей, повноважень і статусів, а також узгодження всіх елементів управління відповідно до стратегії розвитку організації[52]. Такі зміни забезпечують підвищення узгодженості соціальної системи та безперервну адаптацію до зрушень у зовнішньому середовищі, залишаючись сумісними з чинними структурами та процесами. Революційні зміни, навпаки, мають різкий характер і «ламають основу» організації, передбачаючи зміну місії, ключових цінностей, розподілу влади, організаційної структури, управлінських систем і моделей взаємодії між працівниками, а також залучення нового управлінського персоналу.

Подібну логіку класифікації застосовує О. С. Віханський, що приводить Кузьмін О.Є.[20] який виокремлює кілька типів змін залежно від їх масштабу та стратегічної спрямованості. Зокрема, він розрізняє перебудову організації як фундаментальні зміни, що стосуються місії та організаційної культури і виникають у разі зміни галузі чи необхідності глибоких технологічних і кадрових трансформацій; радикальні перетворення, пов'язані зі злиттями, виходом на нові ринки або створенням нових продуктів; помірні перетворення, що виникають при виведенні нового продукту на ринок і потребують удосконалення виробничих і маркетингових процесів; а також звичайні зміни, які обмежуються вдосконаленням маркетингової діяльності. На відміну від

інших авторів, О. С. Віханський акцентує увагу на ринковому позиціонуванні продукту, конкурентній стратегії та процесах інтеграції організацій.

Класифікація організаційних змін за масштабом охоплення та поведінкою підприємства на ринку представлена також у працях Л. Бергера[57]. Автор виокремлює лінійні зміни, що здійснюються в межах існуючого ринку; геометричні зміни, пов'язані з істотними трансформаціями діяльності в межах того самого ринку; квантові зміни, які передбачають перехід на суміжні ринки або технології з метою підтримки основного виду діяльності; а також метаморфозу як форму глибокої реструктуризації та виходу з галузі.

Тому, ми пропонуємо доповнити сучасні класифікації видів організаційних змін з урахуванням цифровізації (рис.1.3).

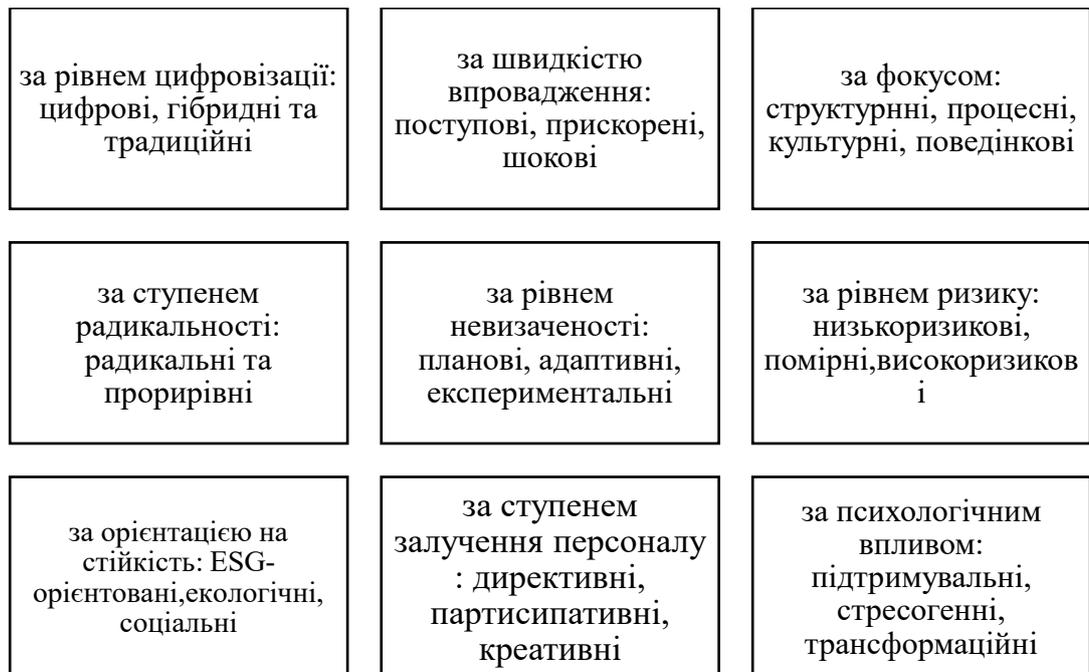


Рис.1.3. Класифікація організаційних змін в умовах цифровізації та глобальних викликів [складено і доповнено автором на основі 20]

Таким чином, представлена на рисунку 1.3 класифікація організаційних змін узагальнює наукові підходи провідних дослідників та водночас розширює їх з урахуванням сучасних умов цифровізації й глобальних викликів. Запропоноване доповнення дозволяє системно відобразити різноманіття змін за глибиною, швидкістю, масштабом і характером впливу, а також врахувати зростаючу роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей,

управлінських процесів і організаційної культури. Такий підхід створює методологічне підґрунтя для обґрунтованого вибору управлінських інструментів, підвищення адаптивності організацій і забезпечення їх стійкого розвитку в умовах динамічного соціально-економічного середовища.

Отже, організаційні зміни в сучасних умовах є об'єктивною необхідністю, зумовленою динамікою зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств. Їх ефективна реалізація потребує системного, науково обґрунтованого підходу, що враховує багатовимірність змін, роль людського фактора та вплив цифрових технологій. Узагальнення теоретичних підходів і доповнення класифікацій створює підґрунтя для формування дієвих моделей управління розвитком організацій.

1.2. Процес управління організаційними змінами в організації

Процес управління організаційними змінами є ключовим елементом забезпечення стійкого розвитку та адаптивності організації в умовах динамічного й невизначеного зовнішнього середовища. Він охоплює цілеспрямовану діяльність керівництва щодо ініціювання, планування, впровадження та закріплення змін у структурі, процесах, технологіях і поведінці персоналу з метою підвищення ефективності функціонування організації. Ефективне управління змінами передбачає системний підхід, урахування інтересів зацікавлених сторін, мінімізацію опору персоналу та забезпечення узгодженості стратегічних цілей із реальними можливостями організації. Для цього важливо враховувати, що в основі процесу управління організаційними змінами знаходяться принципи, які відображають обов'язкові правила реалізації змін (рис.1.4). Вище перераховані принципи забезпечують у процесі їх практичної реалізації успішність та досяжність встановлених цілей, заради яких проводяться зміни. Не зважаючи на велику кількість досліджень та значну практику організаційних змін у практичній діяльності сучасних організацій єдиної

відповіді щодо того як організувати процес управління організаційними змінами, щоб досягнути стовідсоткового результату не існує.



Рис.1.4 Основні принципи управління організаційними змінами на підприємстві [складено автором на основі 21, 43]

Так, у класичних теоріях організаційного розвитку процес управління організаційними складається із п'яти основних етапів: аналіз; планування і організація; мотивація; реалізація; моніторинг та контроль [43]. Однак, ми вважаємо, що це досить спрощений підхід, який не відображає складність цього процесу. Більш деталізований опис процесу управління організаційними змінами представила у своїх наукових дослідженнях Покотило Т.В. [30], яка визначила також п'ять основних етапів, які деталізовано і охарактеризовано (рис.1.5).



Рис.1.5. Управління організаційними змінами на підприємстві [30]

На початковому етапі модель передбачає аналіз поточного стану підприємства та виявлення ключових проблем, що здійснюється шляхом комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Важлива роль на цьому етапі відводиться ініціатору змін або власнику підприємства, який формує запит на трансформації та визначає стратегічні орієнтири розвитку.

Перший етап полягає в усвідомленні необхідності проведення організаційних змін, що виникає як результат системного аналізу середовища функціонування підприємства та ідентифікації розривів між поточним і бажаним станом.

Другий етап передбачає обґрунтування необхідних організаційних змін.

Відповідно до класифікації, запропонованої Р. Дафтом, організаційні зміни можуть охоплювати декілька ключових напрямів. Зокрема, зміни в технологіях передбачають удосконалення виробничих процесів, упровадження сучасного обладнання та цифрових рішень з метою підвищення продуктивності та якості продукції.

Зміни в товарах і послугах спрямовані на оптимізацію або розширення асортименту, адаптацію пропозиції до потреб ринку та зростання споживчої цінності. Зміни у стратегії та організаційній структурі пов'язані з удосконаленням системи управління підприємством, перерозподілом управлінських функцій і підвищенням гнучкості організаційної структури. Зміни в організаційній культурі орієнтовані на розвиток внутрішніх відносин, формування спільних цінностей, переконань і очікувань персоналу, що створює підґрунтя для підтримки змін і зменшення опору з боку працівників [30].

Третій етап спрямований на розробку процесу впровадження організаційних змін. Він охоплює формування програми реалізації змін, визначення бюджету та необхідних ресурсів, створення команди змін, а також розробку методів подолання опору персоналу. Завершальним елементом цього етапу є затвердження програми організаційних змін.

На цьому етапі особливої ваги набуває розроблення та впровадження цілісної програми подолання опору організаційним змінам з боку персоналу підприємства, оскільки саме людський фактор виступає одним із ключових чинників успіху або провалу трансформаційних процесів. У наукових дослідженнях опір змінам розглядається як об'єктивне та закономірне явище, що супроводжує будь-які спроби трансформації організаційних систем.

Так, І. Ансофф визначає опір змінам як багатогранне соціально-економічне явище, яке проявляється у вигляді непередбачених затримок, додаткових витрат і зростання нестабільності процесу впровадження змін. Науковець трактує опір як закономірний процес дискредитації та протидії реалізації будь-яких планів або проєктів нововведень, спрямованих на трансформацію організаційних структур і управлінських підходів [58]. Відповідно, опір виникає практично завжди як реакція персоналу на зміни, незалежно від їхнього масштабу чи змісту.

У науковій літературі виокремлюють дві ключові групи причин виникнення опору змінам. По-перше, опір формується як реакція працівників на суб'єктивну оцінку ними недосконалості, безперспективності або неефективності запропонованих змін. По-друге, він зумовлюється запереченням необхідності трансформації окремих аспектів трудової діяльності, недостатнім усвідомленням потенційних переваг змін, небажанням брати на себе додаткову відповідальність і навантаження, а також страхом втрати стабільності, статусу чи робочого місця [13, с. 35].

Дослідження К. А. Пріба підтверджують, що випадки колективного опору виникають значно рідше, ніж індивідуального, який є більш поширеною формою реакції персоналу на організаційні трансформації. Водночас автор наголошує, що індивідуальний опір з боку лідерів формальних або неформальних соціальних груп часто поширюється на інших членів колективу та трансформується у груповий опір. Натомість опір працівників, які не мають значного соціального впливу, як правило, послаблюється за умови домінування

в колективі позитивного сприйняття змін і визнання їхньої необхідності [31, с. 35].

Вагомий внесок у розроблення практичних інструментів подолання опору змінам зробили Дж. Коттер та Л. Шлезінгер, які запропонували комплекс методів управління поведінкою персоналу в умовах трансформацій. Зокрема, до таких методів належать інформування та комунікація, що передбачають завчасне й прозоре донесення до працівників цілей і наслідків змін; участь і залученість, які полягають у включенні потенційних опонентів змін до процесу їх планування; допомога та підтримка, що реалізується через навчання, розвиток нових компетентностей і надання емоційної підтримки персоналу. Окрім цього, автори виокремлюють переговори та угоди, спрямовані на стимулювання активних або потенційних супротивників змін, маніпуляції та кооптацію, що передбачають залучення авторитетних осіб до управління змінами, а також явний і неявний примус, який застосовується у критичних ситуаціях і супроводжується загрозами втрати посади, кар'єрних можливостей або навіть звільнення [20].

Таким чином, впровадження програми подолання опору змінам має базуватися на поєднанні економічних, соціально-психологічних та управлінських інструментів, що дозволяє знизити рівень напруженості в колективі, підвищити готовність персоналу до змін і забезпечити стійкість процесу організаційної трансформації.

Четвертий етап пов'язаний безпосередньо з проведенням організаційних змін. У його межах здійснюється розподіл повноважень і відповідальності, визначення завдань і термінів реалізації, впровадження запланованих змін і заходів щодо зниження опору персоналу.

Важливим складником є формування мотиваційного механізму, створення системи стимулювання, а також організація навчання і підготовки працівників. Паралельно здійснюється моніторинг і контроль результатів з можливістю коригування управлінських рішень.

П'ятий етап передбачає аналіз ефективності організаційних змін. Він включає оцінку ефективності управління змінами загалом, а також застосування методів оцінювання результативності програми змін щодо внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства. Аналіз здійснюється з урахуванням показників оперативної та стратегічної діяльності.

Таким чином, представлена модель демонструє цілісний, циклічний і керований процес управління організаційними змінами, який забезпечує узгодженість стратегічних цілей підприємства з практичними механізмами їх реалізації та орієнтацію на довгострокову ефективність розвитку.

З метою мінімізації ризиків і зменшення кількості проблем, що виникають у процесі реалізації організаційних змін, управління трансформаціями доцільно здійснювати з дотриманням стандартної поетапної логіки. Такий підхід забезпечує системність, послідовність та керованість змін, а також сприяє підвищенню їх результативності.

Першим етапом є підготовка організаційних змін, що передбачає комплексну оцінку умов ринку, рівня конкурентоспроможності підприємства, а також ідентифікацію та аналіз кризових явищ, потенційних загроз і можливостей розвитку. На цьому етапі визначаються стратегічні перспективи діяльності підприємства та обґрунтовується необхідність впровадження змін. Важливим завданням є формування команди лідерів змін, здатних ініціювати, координувати та підтримувати трансформаційні процеси.

Другий етап охоплює розробку системи мотивації змін і формування відповідного мотиваційного середовища. Він передбачає активне залучення працівників усіх рівнів управління до процесів аналізу й планування змін, насамперед керівників середньої ланки та формальних і неформальних лідерів. На цьому етапі забезпечується підтримка запропонованих змін шляхом впровадження системи стимулювання для осіб, відповідальних за їх реалізацію, а також планування досягнення короткострокових результатів. Важливу роль відіграє навчання керівників інструментам управління змінами, розвиток комунікативних компетенцій персоналу та формування ефективної

системи інформаційної підтримки, що включає вертикальні й горизонтальні комунікації, а також зовнішнє інформування за ключовими напрямками діяльності підприємства.

Третій етап передбачає планування та безпосередню реалізацію організаційних змін. У його межах здійснюється аналіз проблемного поля впровадження змін і розробляються заходи щодо мінімізації можливих ускладнень. Формалізуються цілі змін, розробляється стратегія трансформації та деталізований план дій, який конкретизує етапи реалізації змін. Складаються оперативно-календарні плани за структурними підрозділами підприємства з відповідними ресурсними розрахунками та визначеними контрольними точками. Реалізація змін супроводжується постійним моніторингом ключових показників ефективності та чітким визначенням меж індивідуальної відповідальності учасників процесу.

Четвертий етап пов'язаний із підтримкою та закріпленням організаційних змін. Він включає комплексну інформаційну підтримку, спрямовану на сприяння реалізації стратегії змін і роз'яснення її змісту шляхом системної комунікативної політики як всередині підприємства, так і у взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Важливим елементом є забезпечення персоналу необхідною інформацією та організація навчання відповідно до заздалегідь розроблених програм, що охоплюють нові обов'язки, процедури, технічні рішення та моделі поведінки. Навчальні заходи спрямовуються на підвищення професійних і управлінських компетенцій як керівників, так і працівників підприємства, що сприяє сталості досягнутих результатів змін.

Разом із тим, поетапна логіка управління організаційними змінами, орієнтована переважно на процесний аспект трансформацій, потребує доповнення інструментами, що акцентують увагу на поведінкових і системних чинниках успіху змін. У цьому контексті доцільним є звернення до концептуальних моделей, які деталізують ключові управлінські дії, здатні посилити результативність трансформаційних процесів і знизити ймовірність їх формального або часткового впровадження.

Однією з таких моделей є підхід С. Біра, який запропонував шість кроків до успішних організаційних змін, що спрямовані на формування усвідомленої підтримки змін, узгодження стратегічних намірів із реальними управлінськими практиками та забезпечення залученості персоналу на всіх рівнях управління. Зазначені кроки не суперечать поетапній логіці управління змінами, а, навпаки, доповнюють її, конкретизуючи управлінські дії та підсилюючи практичну реалізацію кожного етапу трансформації (рис. 1.6).

Отже, ефективне управління організаційними змінами потребує поєднання структурованого поетапного підходу з концептуальними моделями, орієнтованими на поведінкові, мотиваційні та системні аспекти трансформацій. Поетапна модель забезпечує логічну послідовність і керованість змін, тоді як шість кроків С. Біра дозволяють посилити їх результативність за рахунок фокусування на лідерстві, комунікаціях, залученості персоналу та закріпленні досягнутих результатів.

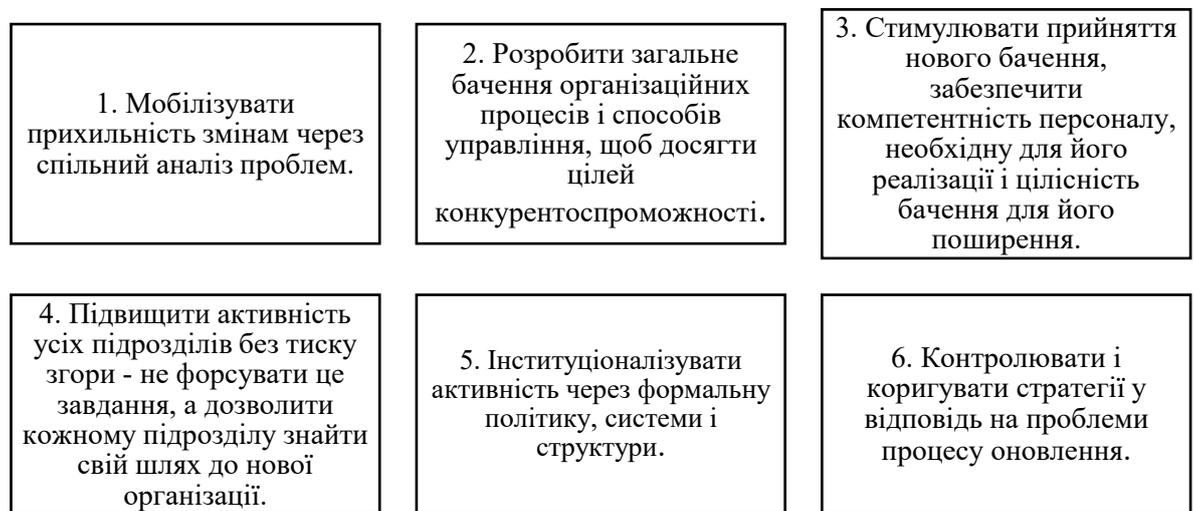


Рис.1.6. Шість кроків до успішних змін. С.Бір [складено автором на основі 29]

Синтез цих підходів створює методологічне підґрунтя для формування цілісної системи управління змінами, орієнтованої не лише на досягнення короткострокових результатів, а й на забезпечення довгострокової стійкості та розвитку підприємства.

1.3. Методичне забезпечення організаційних змін в умовах глобальних викликів

Моделі управління змінами допомагають організаціям пройти через трансформацію, надаючи важливі рамки. Ці моделі допомагають окреслити кроки, необхідні для успішного впровадження змін, управління опором та забезпечення того, щоб нові способи роботи стали нормою. Вони надають структуровані рекомендації, що полегшує організаціям орієнтування у складнощах змін.

Ефективне управління змінами має вирішальне значення для досягнення довгострокового успіху. Без чіткої стратегії управління змінами організаціям може бути важко заручитися підтримкою співробітників та зацікавлених сторін, що призводить до опору та потенційного провалу. Надійні моделі управління змінами допомагають безпосередньо вирішувати проблеми, забезпечуючи врахування всіх необхідних факторів та підтримку співробітників протягом усього переходу.

Моделі управління змінами пропонують різноманітні підходи та найкращі практики, адаптовані до конкретних потреб організації. Зосереджуючись на людях, бізнес-процесах, інструментах управління змінами або системах, ці моделі керують усіма аспектами змін, підвищуючи операційну ефективність та забезпечуючи успіх.

На сьогодні існує багато підходів щодо систематизації та класифікації моделей організаційних змін. Однак, ми пропонуємо дослідити систематизацію, яку запропонував Ендрю Ван де Вен, що передбачає виділення чотирьох типів моделей змін: життєвого циклу, еволюційні, діалектичні та телеологічні (рис.1.7). Моделі життєвого циклу (регульовані зміни). Моделі життєвого циклу ґрунтуються на біологічній метафорі органічного зростання та розвитку організацій.



Рис.1.7. Систематизація теорій організаційних змін за Ендрю Ван де Вен[59]
У межах цього підходу організаційні зміни трактуються як послідовний перехід через чітко визначені та логічно пов'язані стадії розвитку.

Однією з найвідоміших і концептуально впливових є модель організаційного розвитку, запропонована Ларрі Грейнер. Відповідно до цієї моделі, організація проходить п'ять послідовних еволюційних етапів, кожен із яких завершується революційною кризою[29]. Ключовою ідеєю підходу є те, що кожна стадія розвитку характеризується специфічною організаційною структурою, системою управління та домінуючим стилем керівництва. Перехід між стадіями має не поступовий, а стрибкоподібний характер, оскільки управлінські рішення, ефективні на попередньому етапі, з часом втрачають адекватність і стають джерелом нової кризи. Успішне подолання такої кризи забезпечує перехід організації на якісно новий рівень розвитку.

Вагомий внесок у розвиток життєво-циклічних концепцій зробив також Іцхак Адизес, модель якого є однією з найбільш деталізованих і практично орієнтованих. Його підхід передбачає десять стадій життєвого циклу організації та ґрунтується на відмові від використання віку компанії або обсягів її виручки як визначальних індикаторів стадії розвитку. Натомість ключовими параметрами ефективного організаційного функціонування вчений визначає гнучкість і контрольованість. Саме баланс між цими характеристиками, на думку автора, зумовлює здатність організації досягти стадії розквіту та утримувати її в довгостроковій перспективі. Модель І. Адізеса розглядає життєвий цикл крізь призму стратегічного управління,

детально описуючи управлінські, структурні та поведінкові особливості кожної стадії.

Окремий напрям у межах теорій життєвого циклу представлений моделлю організаційного розвитку Вільям Торберт. У цій концепції еволюція організації тісно пов'язується з розвитком почуття єдності та колективної ідентичності персоналу. Організаційний розвиток трактується як поступовий перехід від індивідуалізованих форм діяльності до усвідомленої колективної взаємодії, за якої працівники ідентифікують себе з організацією та її цілями. Модель включає дев'ять етапів розвитку, однак не містить детального опису механізмів переходу між ними, що зумовлює її переважно концептуальний, а не прикладний характер.

Синтетичний підхід до аналізу життєвого циклу запропонували Денні Міллер та Пітер Фрізен. Їхня модель узагальнює результати численних теоретичних і емпіричних досліджень та виділяє п'ять стадій розвитку організації: народження, зростання, зрілість, спад і відродження. Кожна стадія описується за чотирма ключовими параметрами: стратегія, організаційна структура, характеристики середовища та стиль прийняття управлінських рішень. Відмінною рисою цієї моделі є чіткість і формалізованість критеріїв, що дозволяє використовувати її для діагностики стадії розвитку конкретної організації[59].

Подальший розвиток прикладних аспектів життєво-циклічного підходу пов'язаний із працями Дональд Лестер, Джон Парнелл та Альберт Каррагер. У своїй моделі автори запропонували шкалу оцінювання ключових характеристик кожної стадії життєвого циклу, що дає змогу не лише ідентифікувати поточний етап розвитку організації, а й прогнозувати зміну її параметрів у процесі еволюційного зростання[59].

Загалом моделі життєвого циклу характеризуються високим рівнем детермінізму, оскільки кожна наступна стадія значною мірою зумовлена результатами попередніх етапів. Вони зазвичай застосовуються до аналізу

окремої організації як єдиної цілості, хоча в окремих випадках можуть бути поширені й на вищі рівні аналізу.

Еволюційні моделі (зміни внаслідок конкуренції). Еволюційні моделі розглядають організаційні зміни як результат накопичення структурних трансформацій під впливом конкуренції за обмежені ресурси. За аналогією з біологічною еволюцією, ключовим механізмом змін є цикл «варіація – відбір – збереження». Варіації виникають випадково, відбір здійснюється середовищем, а механізм збереження забезпечує закріплення успішних організаційних практик[59].

У межах цього підходу зміни мають імовірнісний, кумулятивний і повторюваний характер. Водночас у наукових дискусіях розрізняють дарвіністські та ламаркіанські інтерпретації еволюційних процесів. Якщо перші наголошують на міжпоколінній спадковості організаційних характеристик, то другі підкреслюють роль навчання, наслідування та адаптації, що є більш релевантним для аналізу сучасних організацій.

Еволюційні теорії орієнтовані на багатосуб'єктний рівень аналізу та варіюються за ступенем детермінізму — від жорстких моделей популяційної екології до більш гнучких підходів організаційної еволюції. До цієї групи теорій належить теорія Модель Вільяма Бріджеса[29].

Модель Вільяма Бріджеса (Вільям Бріджес) належить до психологічних (перехідних) моделей управління змінами та фокусується не стільки на самих організаційних змінах, скільки на внутрішньому психологічному процесі адаптації людей до цих змін. Ключовим концептуальним положенням моделі є принципове розрізнення між *change* (змінами) і *transition* (перехідним станом).

На думку автора, зміни є зовнішніми, структурними та часто одноразовими подіями, тоді як перехід — це внутрішній, психологічний процес, який люди повинні пройти, щоб прийняти нову реальність. Саме ігнорування перехідного процесу, за Бріджесом, є однією з основних причин опору персоналу та неуспішності програм організаційних змін.

Телеологічні теорії. Телеологічні моделі розглядають організаційні зміни як результат усвідомленої та цілеспрямованої діяльності суб'єктів управління. Організація в цьому контексті постає як система, орієнтована на досягнення визначених цілей, які постійно переглядаються та коригуються на основі зворотного зв'язку.

Ці підходи мають виражений волонтаристський характер і акцентують увагу на процесах прийняття рішень, організаційному навчанні та адаптації. Зміни трактуються не як наперед задана траєкторія, а як результат безперервного циклу постановки цілей, реалізації дій і оцінювання результатів.

Представники даної теорії є : модель К.Левіна, модель Дж. Коттера, модель ADKAR, Модель McKinsey (7S), модель Крюгера.

Модель організаційних змін, запропонована Курт Левін, є однією з базових у теорії управління змінами та ґрунтується на уявленні про організацію як відносно стабільну соціальну систему. Відповідно до цієї моделі процес змін відбувається у три послідовні етапи: «розморожування», «зміна» та «заморожування»[29].

На першому етапі здійснюється руйнування наявних установок, норм і моделей поведінки, що передбачає усвідомлення необхідності змін та подолання опору персоналу. Другий етап полягає у впровадженні нових підходів, процедур і поведінкових практик. Завершальний етап спрямований на закріплення досягнутих змін шляхом формалізації нових стандартів, що забезпечує стабільність організаційного розвитку. Модель Левіна є концептуально простою, проте надзвичайно впливовою, оскільки заклала основу для подальших теорій управління змінами.

Модель управління змінами, розроблена Джон Коттером[26], розширює і деталізує підхід Левіна, пропонуючи восьмиетапну послідовність впровадження змін. Вона починається зі створення відчуття нагальної потреби у змінах та формування коаліції лідерів, здатних їх ініціювати. Наступні етапи охоплюють розроблення бачення змін, ефективну комунікацію цього бачення,

усунення перешкод, досягнення короткострокових перемог і поступове масштабування результатів. Завершальним етапом є інституціоналізація змін у корпоративній культурі. Модель Коттера орієнтована на лідерство, комунікацію та управління людським фактором, що робить її особливо актуальною для масштабних трансформацій у складних організаціях.

Модель ADKAR[26], запропонована Джефф Хайятт, належить до індивідуально орієнтованих моделей змін і зосереджується на трансформації поведінки окремих працівників як передумові організаційних змін. Назва моделі є аббревіатурою п'яти ключових елементів: усвідомлення необхідності змін (Awareness), бажання підтримати зміни (Desire), знання щодо реалізації змін (Knowledge), здатність упроваджувати зміни (Ability) та закріплення результатів (Reinforcement).

Модель ADKAR дозволяє діагностувати проблемні зони у процесі змін на індивідуальному рівні та розробляти цільові управлінські інтервенції. Її практична цінність полягає у можливості поєднання з іншими стратегічними моделями змін.

Модель McKinsey 7S, розроблена консультантами компанії McKinsey & Company, є системною моделлю організаційних змін, яка розглядає організацію як сукупність семи взаємопов'язаних елементів: стратегії (Strategy), структури (Structure), систем (Systems), стилю управління (Style), персоналу (Staff), навичок (Skills) та спільних цінностей (Shared Values)[26] (рис.1.8). Модель підкреслює, що ефективні зміни можливі лише за умови узгодженості всіх семи компонентів, причому жоден з них не має домінуючого значення. McKinsey 7S широко застосовується для діагностики організаційних проблем, стратегічних трансформацій та оцінювання готовності організації до змін.

Модель організаційних змін, запропонована Вольфганг Крюгер, фокусується на психологічних реакціях персоналу у процесі змін та динаміці сприйняття трансформацій. Вона описує послідовні стадії, через які проходять

працівники: від шоку та заперечення до поступового прийняття, адаптації та інтеграції нових умов діяльності.

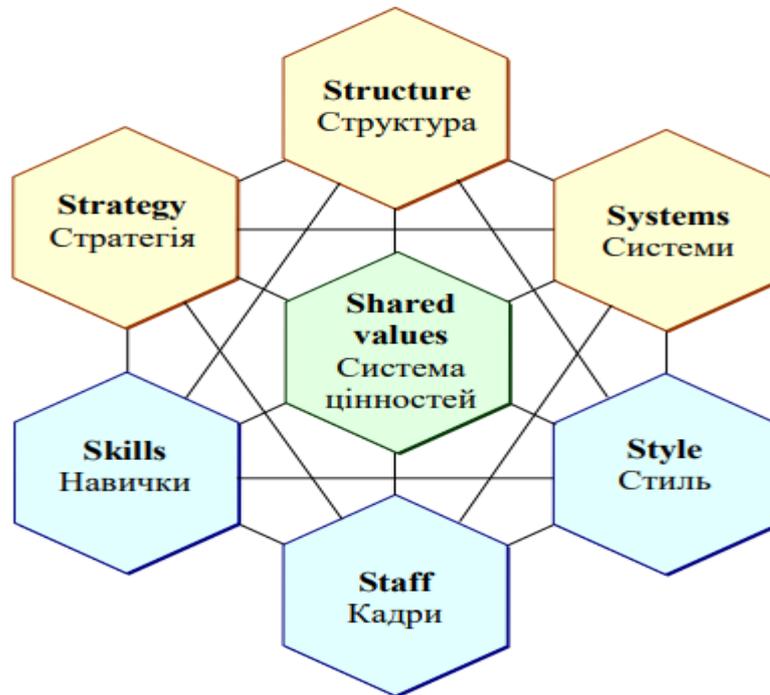


Рис.1.8. Модель організаційних змін McKinsey 7S[26]

Модель Крюгера використовується переважно як аналітичний інструмент для прогнозування опору змінам і розроблення заходів з управління персоналом у період трансформацій. Її цінність полягає в акценті на емоційно-поведінкових аспектах змін, які часто недооцінюються у суто структурних підходах.

Діалектичні моделі (зміни внаслідок конфлікту). Діалектичні моделі базуються на припущенні, що організації функціонують у середовищі постійного протистояння сил, інтересів і цінностей. Зміни виникають у результаті конфлікту між протилежними позиціями, як внутрішніми, так і зовнішніми щодо організації.

Організаційні зміни у межах даної моделі розглядаються на основі парадоксальної теорії змін, яка пропонує альтернативний підхід до розуміння та управління організаційними трансформаціями. Вона виходить з того, що внутрішні напруження, протиріччя та конфліктні вимоги є природними й неминучими характеристиками організацій як динамічних систем. Замість

усунення цих суперечностей, організації мають визнавати та використовувати їх як джерело розвитку, інновацій і стійкості[59].

Теоретичні засади парадоксальної теорії змін ґрунтуються на гештальт-терапії, зокрема на ідеях про «реальне Я» та «ідеальне Я». Зміни відбуваються не через примусове досягнення бажаного ідеального стану, а через усвідомлення й прийняття поточного стану організації, її обмежень, сильних і слабких сторін. Напруження між реальним і бажаним станом може бути як джерелом опору, так і потужним мотиваційним чинником.

Центральними поняттями теорії є полярності та напруження, зокрема: стабільність ↔ зміни; автономія ↔ контроль; дослідження (exploration) ↔ експлуатація (exploitation)[59], зокрема і у приділено таким базовим парадоксам: 1) стабільність – зміни. Організації потребують стабільності для ефективного функціонування, але одночасно змушені змінюватися для виживання та розвитку; 2) автономія – контроль. Надання свободи працівникам стимулює інновації, однак без належного контролю може призводити до втрати узгодженості; 3) дослідження – експлуатація. Інвестування в нові ідеї забезпечує майбутній розвиток, тоді як експлуатація наявних ресурсів — поточну ефективність[59].

Ефективний організаційний розвиток досягається не шляхом вибору однієї з протилежностей, а через їх балансування та одночасне утримання. Прийняття парадоксів сприяє формуванню культури навчання, розвитку адаптивного лідерства, інноваційності та довгострокової організаційної стійкості.

Парадоксальна теорія змін має вагоме практичне значення для управління організаційним розвитком, оскільки: пропонує інструмент для аналізу опору змінам; підкреслює роль адаптивного та автентичного лідерства; орієнтує менеджмент на мислення типу «і–і», а не «або–або»; доповнює телеологічні моделі змін (Коттера, Левіна, McKinsey 7S), збагачуючи їх діалектичною логікою.

Таким чином, вірно обрана модель та інструменти управління змінами допомагають подолати труднощі та досягти високого рівня впровадження. Ретельний вибір та впровадження відповідної моделі дозволяє організаціям орієнтуватися в складних процесах змін та забезпечувати успіх.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз засвідчив, що організаційні зміни є складним і багатокомпонентним явищем, яке охоплює структурні, технологічні, управлінські та поведінкові трансформації. Сучасні виклики, зокрема цифровізація та глобалізація, посилюють потребу в адаптивних і гнучких підходах до управління змінами. Існуючі наукові класифікації дозволяють систематизувати різні типи змін, однак потребують подальшого розвитку. Це зумовлює необхідність їх доповнення з урахуванням нових факторів розвитку соціально-економічних систем.

Процес управління організаційними змінами є системною управлінською діяльністю, спрямованою на забезпечення адаптивності та стійкого розвитку організації в умовах невизначеності. У розділі показано, що результативність трансформацій визначається дотриманням принципів управління змінами, узгодженням стратегічних цілей із ресурсними можливостями та врахуванням інтересів стейкхолдерів. Обґрунтовано доцільність використання деталізованої поетапної моделі, яка охоплює діагностику проблем, обґрунтування напрямів змін, планування, реалізацію та оцінювання ефективності. Окремий акцент зроблено на управлінні опором персоналу як закономірному явищі, що потребує поєднання економічних, соціально-психологічних і організаційних інструментів. Отже, інтеграція поетапної логіки з поведінково орієнтованими підходами підвищує керованість і стійкість процесу змін.

Методичне забезпечення організаційних змін в умовах глобальних викликів ґрунтується на використанні системи теоретичних моделей, що

відображають різні механізми та джерела трансформацій. Розглянуті життєво-циклічні, еволюційні, телеологічні та діалектичні підходи дозволяють комплексно осмислити природу змін і особливості їх реалізації. Кожна група моделей має власні аналітичні можливості та обмеження, що зумовлює необхідність їх адаптації до конкретного організаційного контексту. Особливе значення в сучасних умовах набуває врахування людського та психологічного чинника, а також управління конфліктами і парадоксами розвитку. Отже, ефективність організаційних змін значною мірою визначається обґрунтованим вибором і поєднанням відповідних моделей управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ТЕРМАСТІЛ ЛСТК»

2.1. Характеристика об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Термастіл ЛСТК»

ТОВ «Термастіл ЛСТК» було створено у 2016 році. Дане товариство спеціалізується на будівництві та виробництві металевих конструкцій, зокрема на наступних напрямках діяльності (рис.2.1).

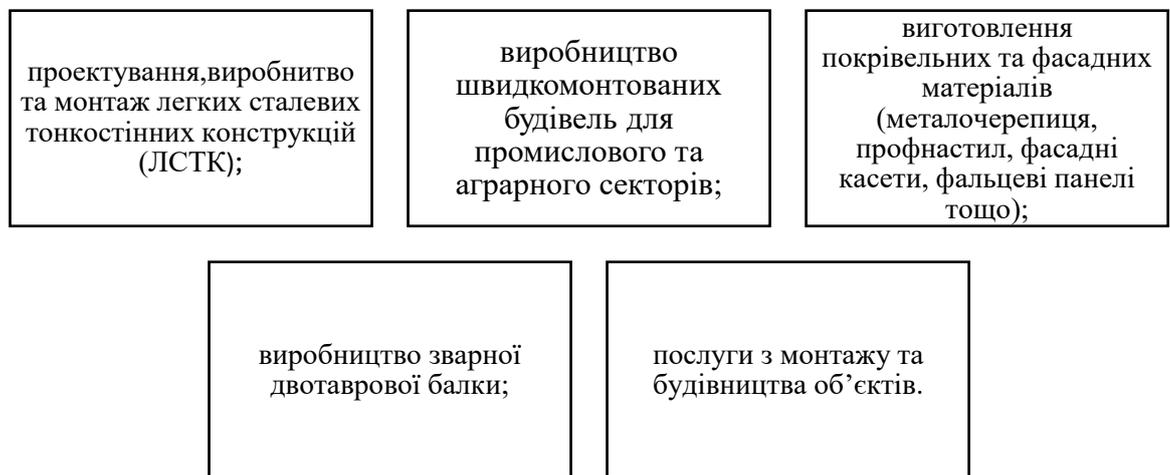


Рис.2.1. Основні напрями діяльності ТОВ «Термастіл ЛСТК» [складено автором на основі 27]

Також товариство виготовляє наступну продукцію та надає послуги (рис.2.2).

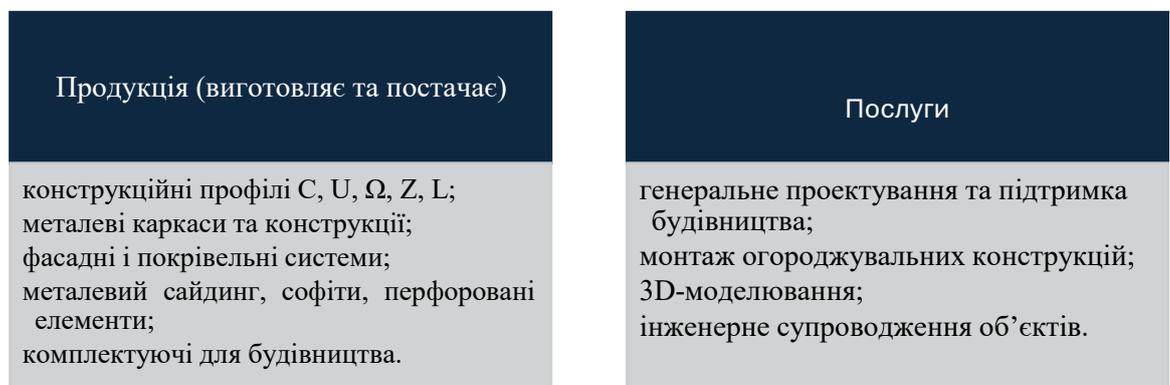


Рис.2.2. Продукція, яку виготовляє організація та послуги, що надає ТОВ «Термастіл ЛСТК»

ТОВ «Термастіл ЛСТК» позиціонує себе як одне з провідних підприємств України у сфері металоконструкцій та швидкокомпонованого будівництва. Компанія орієнтована на використання сучасних технологій і програмного забезпечення в проектуванні та виробництві[27].

Компанія бере участь у державних закупівлях та виступає переможцем у тендерах будівельного та інфраструктурного характеру.

За відкритими джерелами, компанія впроваджує сучасні технології холодного прокату та інженерних рішень для ЛСТК та металоконструкцій, а також застосовує проектні стандарти, що враховують національні та європейські будівельні норми (ДБН, ДСТУ, Єврокоди).

Основний офіс і виробничі потужності розташовані в Полтаві, з представництвами або контактними точками у Києві, Дніпрі і Харкові.

Організація використовує сучасне виробниче обладнання та програмне забезпечення для високотехнологічного та автоматизованого виробництва металоконструкцій. Організація приділяє велику увагу міжнародним стандартам системи якості ISO, тому пройшла процес сертифікації ISO 3834-2 (Системи менеджменту якості в процесах зварювання) і скорегувала свою діяльність відповідно до європейських стандартів EN 1090-2. З часом, зокрема у 2015 році успішно пройшла сертифікацію відповідно до ISO 9001:2008 (Система менеджменту якості) у сфері проектування, виробництва і зведення будівель і конструкцій із металоконструкцій та ЛСТК, виготовлення зварної двотаврової балки, виробництва і реалізації металічної продукції, а також комплектації будматеріалами[27].

Компанія має виробничу та інженерно-технічну команду спеціалістів, що дозволяє вести повний цикл від проектування до реалізації будівельних об'єктів. Таким чином, ТОВ «Термастіл ЛСТК» є українським підприємством, що здійснює діяльність у сфері виробництва металевих конструкцій, легких сталевих тонкостінних конструкцій (ЛСТК), а також проектування та будівництва швидкокомпонованих будівель промислового, комерційного й аграрного призначення. Підприємство функціонує на національному ринку та

орієнтується на застосування сучасних технологій, інженерних рішень і стандартів якості у виробничій діяльності.

Особливістю діяльності ТОВ «Термастіл ЛСТК» є поєднання виробничих, інжинірингових і будівельно-монтажних функцій, що зумовлює специфіку організації управління та потребує комплексного підходу до координації ресурсів, персоналу й проєктів.

Система управління підприємством побудована за лінійно-функціональним принципом із використанням елементів проєктного управління, що відповідає характеру індивідуальних замовлень і проєктної спрямованості діяльності.

В організаційній структурі управління виділяють наступні рівні (рис.2.3).

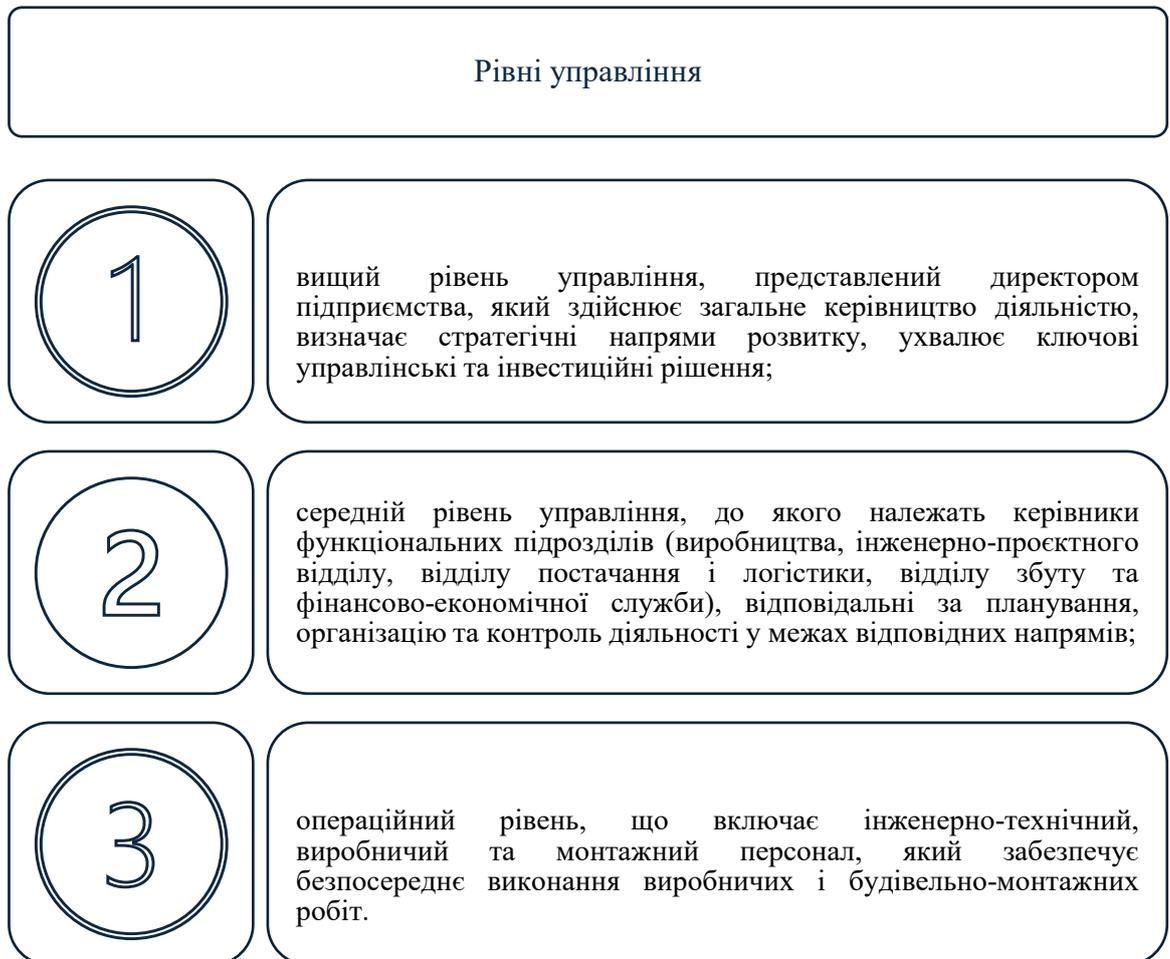


Рис.2.3. Характеристика основних рівнів управління ТОВ «Термастіл ЛСТК [складено автором на основі 27]

Така структура забезпечує чіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності, а також оперативність управління в умовах змінного виробничого навантаження. Для забезпечення високого рівня оперативності, безперебійності у поточній діяльності організація використовує функціональний підхід (рис.2.4) до управління основними процесами, що є важливим для використання сучасних інформаційних рішень, зокрема проєктно-інженерних програмних комплексів (3D-моделювання, САД-системи), що є важливими для проєктної діяльності, яка є ключовим фактором успіху організації.

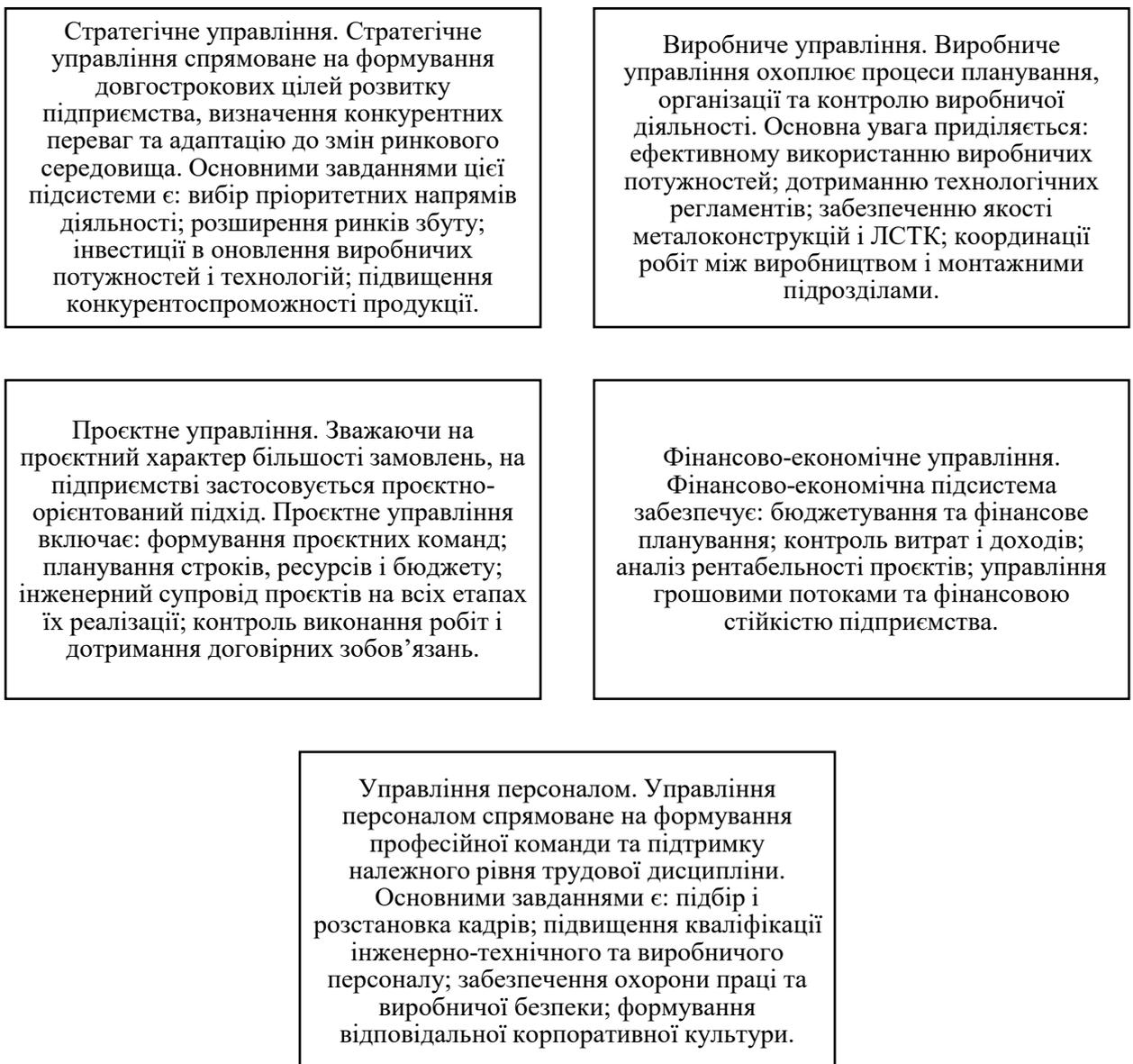


Рис.2.4. Основні управлінські процеси ТОВ «Термастіл ЛСТК», які забезпечують конкурентоспроможність системи управління [складено автором]

Такий підхід до організації системи управління відповідає сучасним вимогам управління підприємствами будівельно-виробничого профілю. Поєднання ієрархічної структури з елементами процесного та проектного управління дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах ринкової нестабільності та високої конкуренції.

Адже, організація має велику кількість конкурентів не тільки в регіоні (рис.2.5), але і в Україні не тільки за регіональним розміщенням, але й за продуктовим рядом (послугами і продукцією, що надає і створює).

<p>Центр Україна (LSTK.center) - позиціонується як виробник/постачальник оцинкованих профілів ЛСТК різних типів.</p>	<p>SJ Profil - заявляє виробництво гнучого профілю для ЛСТК (U, C, Z, Σ тощо) і металоконструкцій.</p>	<p>ЛС-Профі (LS-Profi) - виробництво ЛСТК, акцент на якості та міцності конструкцій.</p>
<p>Pruszynski (Прушиньські, Україна) - виробляє холоднокатані оцинковані ЛСТК-профілі для ШМБ/ангарів.</p>	<p>Stilma Group — пропонує ЛСТК-профілі, описує параметри виробництва та застосування конструкційних марок сталі.</p>	<p>ВК “Індастрі” (industry-ukraine.com.ua) — ЛСТК-профілі, акцент на характеристиках і корозійній стійкості (цинкове покриття).</p>
<p>Frame Factory / “Завод металоконструкцій” (zmk.org.ua) — декларує ЛСТК-напрями (модульні/швидкокомтовані будівлі, гаражі з ЛСТК тощо).</p>	<p>ТОВ «Металл МК» (Київ) — завод металоконструкцій (виробництво/гарантійні умови на МК).</p>	<p>DP-Україна (Дніпро) / GMT — виготовлення металоконструкцій у Дніпрі для виробничих/енергетичних/б удівельних компаній.</p>

Рис.2.5. Основні конкуренти ТОВ «Термастіл ЛСТК» [складено автором]

Наявність такої великої кількості конкурентів обумовлено, тим, що організація має повний виробничий цикл і конкурує на основі комплексності, інженерної експертизи та здатності реалізовувати проекти «під ключ». Саме на цьому базується стратегічне бачення і місія ТОВ «Термастіл ЛСТК».

Місія полягає у забезпеченні замовників надійними, технологічними та економічно ефективними металоконструкціями й будівельними рішеннями шляхом поєднання інженерної експертизи, сучасного виробництва та клієнтоорієнтованого сервісу. А стратегічне бачення полягає у формуванні позиції провідного інтегрованого виробника та підрядника у сфері ЛСТК і

швидкокомонтованих будівель в Україні, здатного реалізовувати комплексні інженерно-будівельні проекти відповідно до сучасних стандартів якості, енергоефективності та безпеки. Це реалізується через стратегію ТОВ «Термастіл ЛСТК», яка є важливим елементом процесу управління. Тому доцільно провести PEST і SWOT-аналіз ТОВ «Термастіл ЛСТК» (табл.2.1).

Таблиця 2.1. PEST-аналіз ТОВ «Термастіл ЛСТК» [складено і розраховано автором]

Політичні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Соціальні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
Воєнний стан в Україні та вплив на будівельну галузь	0,30	5	1,50	Дефіцит кваліфікованих інженерно-технічних кадрів	0,30	4	1,20
Державна політика відновлення інфраструктури	0,25	4	1,00	Зростання попиту на швидкокомонтовані будівлі	0,25	4	1,00
Регулювання будівельної діяльності (ДБН, дозвільні процедури)	0,20	4	0,80	Міграція населення та скорочення трудових ресурсів	0,20	4	0,80
Податкова політика та державний контроль	0,15	3	0,45	Зміна вимог клієнтів до якості та строків реалізації	0,15	3	0,45
Підтримка енергоефективного та промислового будівництва	0,10	3	0,30	Підвищення уваги до безпеки та умов праці	0,10	3	0,30
Сума	1,00			Сума	1		
Середня оцінка впливу політичних факторів		3,8		Середня оцінка впливу соціальних факторів		3,6	
Силу впливу політичних факторів			4,05	Силу впливу соціальних факторів			3,75
Економічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P	Технологічні фактори	Вага, V	Бал, B	Добуток, P
Коливання цін на метал та енергоносії	0,30	5	1,50	Розвиток технологій ЛСТК та ШМБ	0,30	5	1,50
Інфляційні процеси та зростання собівартості	0,25	4	1,00	Використання САД/ВІМ та 3D-проектування	0,25	4	1,00
Платоспроможність корпоративних замовників	0,20	3	0,60	Автоматизація виробничих процесів	0,20	4	0,80
Доступ до кредитних і інвестиційних ресурсів	0,15	3	0,45	Інновації в енергоефективних матеріалах	0,15	3	0,45
Державні та міжнародні програми відновлення	0,10	4	0,40	Цифровізація управління проектами	0,10	3	0,30
Коливання цін на метал та енергоносії	0,30	5	1,50				
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу економічних факторів		6		Сума оцінка впливу технологічних факторів			
Силу впливу політичних факторів			3,95	Силу впливу технологічних факторів			4,05

Таким чином, результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Термастіл ЛСТК» характеризується високим рівнем впливу політичних, економічних і технологічних факторів, що зумовлено умовами воєнного стану, нестабільністю ринку ресурсів та прискореним технологічним розвитком галузі.

Соціальні фактори мають середньо-високий вплив, зокрема через дефіцит кадрів і зміну споживчих очікувань. Загалом зовнішнє середовище є динамічним і ризиконасиченим, але водночас створює можливості для розвитку підприємства за умови ефективного управління змінами та інноваціями. Тому, щоб оцінити силу впливу цих факторів проведемо SWOT-аналіз (табл.2.2).

Таблиця 2.2 SWOT-аналіз ТОВ «Термастіл ЛСТК» [складено і розраховано автором]

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<p>1. Зростання попиту на швидкокомтовані будівлі та ЛСТК у період післявоєнного відновлення.</p> <p>2. Розширення спектра інжинірингових і будівельно-монтажних послуг «під ключ».</p> <p>3. Розвиток партнерств із девелоперами, аграрними підприємствами та логістичними операторами.</p> <p>4. Участь у державних та міжнародних програмах відновлення інфраструктури.</p> <p>5. Впровадження ВІМ-технологій, САД/3D-проекткування та цифрового управління проектами.</p> <p>6. Зростання попиту на енергоефективні та металеві каркасні рішення.</p> <p>7. Розширення географії діяльності на інші регіони України.</p> <p>8. Залучення інвестицій у модернізацію виробничих потужностей.</p>	<p>1. Воєнні дії та загальна нестабільність безпекового середовища.</p> <p>2. Мобілізація та скорочення трудових ресурсів.</p> <p>3. Коливання валютного курсу та девальвація гривні.</p> <p>4. Зростання цін на метал, енергоносії та логістичні послуги.</p> <p>5. Зниження платоспроможності замовників.</p> <p>6. Посилення конкуренції на ринку ЛСТК та металоконструкцій.</p> <p>7. Перебої в постачанні сировини та матеріалів.</p> <p>8. Регуляторні ризики та зміни у будівельному законодавстві.</p> <p>9. Дефіцит кваліфікованих інженерно-технічних кадрів.</p> <p>10. Загальне зростання економічної та політичної нестабільності.</p>

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність власного виробництва ЛСТК та металоконструкцій. 2. Комплексний характер діяльності (проектування – виробництво – монтаж). 3. Кваліфікований інженерно-технічний та виробничий персонал. 4. Досвід реалізації проєктів промислового та аграрного призначення. 5. Застосування сучасних технологій проектування та виробництва. 6. Гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень. 7. Репутація надійного партнера у B2B-сегменті. 8. Наявність сертифікованої системи управління якістю. 9. Відносно швидкі строки виготовлення та монтажу конструкцій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність собівартості продукції від цін на метал і енергоносії. 2. Обмежені фінансові ресурси для масштабних інвестицій. 3. Висока залежність від кон'юнктури будівельного ринку. 4. Нерівномірність завантаження виробничих потужностей. 5. Кадрові ризики, пов'язані з нестачею фахівців. 6. Обмежені маркетингові ресурси для активного просування бренду. 7. Підвищені витрати на логістику в умовах воєнного стану.

Отже, на основі аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Термастіл ЛСТК» доцільно зробити матрицю (табл.2.3).

Таблиця 2.3 Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Термастіл ЛСТК» [складено і розраховано автором]

Можливості +Сильні сторони 8+9=17	Можливості + Слабкі сторони 8+7=15
Загрози+Сильні сторони 9+10=19	Загрози+Слабкі сторони 10+7=17

Отже, SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Термастіл ЛСТК» має потужні внутрішні сильні сторони, пов'язані з комплексністю діяльності, інженерною експертизою та виробничими можливостями. Водночас підприємство функціонує в умовах високого рівня зовнішніх загроз, зумовлених воєнними, економічними та кадровими чинниками. Реалізація стратегії розвитку має бути спрямована на використання наявних можливостей (післявоєнне відновлення, цифровізація, партнерства) з одночасною мінімізацією ризиків через диверсифікацію, посилення управління витратами та розвиток управління змінами.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності на ТОВ «Термастіл ЛСТК»

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є ключовим інструментом оцінювання ефективності його функціонування та фінансової стійкості в умовах динамічного ринкового середовища. Особливої актуальності такий аналіз набуває для промислових підприємств, діяльність яких залежить від кон'юнктури ринку, рівня витрат та інвестиційної активності. ТОВ «Термастіл ЛСТК» функціонує в умовах підвищеної економічної невизначеності, що зумовлює необхідність системного дослідження результатів його фінансово-господарської діяльності.

Проведення аналізу дозволяє виявити динаміку ключових фінансових показників, структуру активів і пасивів, а також рівень рентабельності та ліквідності підприємства. На основі отриманих результатів можна визначити проблемні аспекти управління фінансовими ресурсами та оцінити потенціал подальшого розвитку компанії. Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Термастіл ЛСТК» є підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування стратегічних напрямів розвитку підприємства. Тому аналіз ТОВ «Термастіл ЛСТК» розпочнемо із характеристики структури активів товариства, які дозволяють займатися господарською діяльністю (табл.2.4).

Таблиця 2.4.Склад і структура активів ТОВ «Термастіл ЛСТК» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення (+;-) 2024 р. від	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2022 р.	2023 р.
Незавершені капітальні інвестиції	2025	5,02	*	*	*	*	-5,02	*
Основні засоби	14782,40	36,62	29189,70	50,72	24163,70	45,60	8,98	-5,12
Всього необоротних активів	16807,40	41,63	29189,70	50,72	24163,70	45,60	3,97	-5,12
Запаси товарно-	3211,40	7,95	12474	21,68	18483,20	34,88	26,93	13,20

матеріальних цінностей								
Дебіторська заборгованість	18 485,5	45,90	13 732,6	23,86	9 169,9	17,31	-28,59	-6,55
Грошові кошти та їх еквіваленти	1387,40	3,44	1854,20	3,22	450,70	0,85	-2,59	-2,37
Витрати майбутніх періодів	13	0,03	*	*	*	*	-0,03	0,00
Інші оборотні активи	465,70	1,15	295,50	0,51	721,30	1,36	0,21	0,85
Всього оборотних активів	23563	58,37	28356,30	49,28	28825,10	54,40	-3,97	5,12
Разом	40370,40	100	57546	100	52988,80	100	*	*

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, аналіз даних таблиці свідчить, що у структурі активів ТОВ «Термастіл ЛСТК» протягом 2022–2024 років переважають оборотні активи, хоча їх питома вага зазнавала певних коливань. У 2024 році частка оборотних активів зросла порівняно з 2023 роком на 5,12%, однак залишилася нижчою, ніж у 2022 році, що вказує на структурні зміни в активах підприємства. У складі необоротних активів ключову роль відіграють основні засоби, питома вага яких у 2024 році зросла порівняно з 2022 роком на 8,98%, але зменшилася відносно 2023 року на 5,12%.

Суттєве зростання питомої ваги запасів товарно-матеріальних цінностей у 2024 році (на 26,93% порівняно з 2022 роком та на 13,20% порівняно з 2023 роком) свідчить про накопичення виробничих ресурсів і зміну операційної політики підприємства. Водночас спостерігається скорочення питомої ваги дебіторської заборгованості, що можна розцінювати як позитивну тенденцію з точки зору підвищення платіжної дисципліни контрагентів.

Негативною тенденцією є різке зменшення частки грошових коштів та їх еквівалентів у 2024 році, що може впливати на поточну ліквідність підприємства. Загалом, вартість активів у досліджуваному періоді зросла, а зміни в їх структурі відображають перерозподіл ресурсів у напрямі забезпечення операційної діяльності, за умови зниження рівня найбільш

ліквідних активів. Наступний крок - це дослідження показників фінансової стійкості (табл.2.5), які дозволяють оцінити джерела фінансування активів товариства.

Таблиця 2.5.Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Термастіл ЛСТК» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Одиниця виміру	Звітні роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
		2022р.	2023 р.	2024 р.		2022	2023	2024
Власний капітал	тис.грн	7651	9568,80	11396,50	X	X	X	X
Позичковий капітал	Тис.грн	31630,40	29 507.20	34221,30	X	X	X	X
В т.ч. довгостроковий позичковий капітал	тис.грн	2 789	18470	7371	X	X	X	X
Всього використано капіталу	тис.грн	40370,40	57546	52988,80	X	X	X	X
Коефіцієнт автономії	X	0,190	0,166	0,215	>0,5	-0,31	-0,33	-0,28
Коефіцієнт заборгованості	X	0,784	0,513	0,646	<0,5	0,28	0,01	0,15
Коефіцієнт фінансової стабільності	X	0,242	0,324	0,333	>1,0	-0,76	-0,68	-0,67

Джерело: розраховано автором.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Термастіл ЛСТК» у 2022–2024 роках свідчить про збереження підвищеного рівня фінансових ризиків та значну залежність підприємства від позикових джерел фінансування. Коефіцієнт автономії протягом усього досліджуваного періоду є істотно нижчим за нормативне значення (>0,5), що означає недостатню частку власного капіталу у загальній структурі джерел фінансування. Хоча у 2024 році спостерігається певне зростання цього показника порівняно з 2023 роком, його рівень залишається критично низьким. Коефіцієнт заборгованості у 2022 та 2024 роках перевищує нормативне значення (<0,5), що вказує на надмірне боргове навантаження, тоді як у 2023 році він лише наблизився до граничного

рівня. Коефіцієнт фінансової стабільності у всі роки аналізу значно нижчий за норматив ($>1,0$), що свідчить про відсутність достатнього запасу фінансової міцності та обмежені можливості для самофінансування. Позитивною тенденцією є поступове зростання коефіцієнта фінансової стабільності у 2023–2024 роках, однак темпи цього зростання є недостатніми для досягнення нормативного рівня. Загалом результати аналізу підтверджують необхідність посилення політики нарощування власного капіталу, зниження боргового навантаження та підвищення фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.6. Структура власних оборотних коштів ТОВ «Термастіл ЛСТК» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення (+;-) 2024 р. до	
		2022р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.
Власний капітал	тис.грн	7651	9568,80	11396,50	3745,5	1827,7
Необоротні активи	тис.грн	16807,40	29189,70	24163,70	7356,3	-5026
Власні оборотні кошти	тис.грн	-9156,4	-19620,9	-12767,2	-3610,8	6853,7

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, аналіз наведених показників свідчить про зростання власного капіталу ТОВ «Термастіл ЛСТК» упродовж 2022–2024 років, що є позитивною ознакою зміцнення фінансової бази підприємства. У 2024 році власний капітал збільшився порівняно з 2022 роком на 3745,5 тис. грн та з 2023 роком на 1827,7 тис. грн, що може бути наслідком накопичення прибутку або додаткових внесків власників. Водночас обсяг необоротних активів у 2024 році перевищує рівень 2022 року на 7356,3 тис. грн, однак зменшився порівняно з 2023 роком на 5026 тис. грн, що свідчить про часткове скорочення або переоцінку довгострокових активів. Наявність від’ємного значення власних оборотних коштів протягом усього досліджуваного періоду вказує на дефіцит фінансування оборотних активів за рахунок власного капіталу. Разом із тим, у 2024 році спостерігається певне поліпшення цього показника порівняно з 2023 роком, оскільки його від’ємне значення скоротилося на 6853,7 тис. грн.

Загалом отримані результати свідчать про посилення капіталізації підприємства за одночасного збереження проблеми нестачі власних оборотних коштів, що потребує підвищеної уваги з боку фінансового менеджменту. Далі проведемо аналіз показників платоспроможності (табл.2.7).

Таблиця 2.7.Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Термастіл ЛСТК» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Одиниця виміру	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
		2022р.	2023 р.	2024 р.		2022	2023	2024
Грошові кошти та їх еквіваленти	тис.грн	1387,40	1854,20	450,70	X	X	X	X
Дебіторська заборгованість	тис.грн	18 485,5	13 732,6	9 169,9	X	X	X	X
Оборотні активи всього	тис.грн	23563	28356,30	28825,10	X	X	X	X
Необоротні активи всього	тис.грн	16807,40	29189,70	24163,70	X	X	X	X
Власний капітал	тис.грн	7651	9568,80	11396,50	X	X	X	X
Поточні зобов'язання	тис.грн	32 719	29507,20	34221,30	X	X	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	X	0,042	0,039	0,009	>0,2	-0,158	-0,161	-0,191
Коефіцієнт проміжної ліквідності	X	0,042	0,039	0,009	>0,7	-0,658	-0,661	-0,691
Коефіцієнт поточної ліквідності	X	0,720	0,961	0,842	>1	-0,280	-0,039	-0,158

Джерело: розраховано автором.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Термастіл ЛСТК» у 2022–2024 роках свідчить про низький рівень платоспроможності підприємства в короткостроковій перспективі. Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду суттєво нижчий за нормативне значення (>0,2), а його зниження у 2024 році до 0,009 вказує на критичне скорочення найбільш ліквідних активів.

Аналогічна негативна тенденція простежується за коефіцієнтом проміжної ліквідності, значення якого у 2024 році становить лише 0,009 за нормативу понад 0,7, що свідчить про неспроможність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності також не досягає нормативного рівня (>1) упродовж усіх років аналізу, що підтверджує дефіцит оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

Погіршення значень показників ліквідності у 2023–2024 роках порівняно з 2022 роком свідчить про зростання фінансових ризиків і залежність підприємства від залучених джерел фінансування. Загалом отримані результати вказують на необхідність вжиття управлінських заходів, спрямованих на оптимізацію структури оборотних активів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості та підвищення рівня грошових коштів з метою відновлення належної платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.8. Аналіз доходів і витрат ТОВ «Термастіл ЛСТК» за 2022 – 2024 рр.

Показники	2022р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. до	
				2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	37238,70	48919	72631,90	35393,2	23712,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25458,10	32178,60	48776,70	23318,6	16598,1
Інші операційні доходи	1194,40	1184,20	4515,50	3321,1	3331,3
Інші операційні витрати	10527,30	15004,80	22854,30	12327	7849,5
Інші доходи	0,10	422,40	844,30	844,2	421,9
Інші витрати	1311,40	1844,90	4119,40	2808	2274,5
Разом доходи	38434,20	50525,60	77991,70	39557,5	27466,1
Разом витрати	37296,80	49028,30	75750,40	38453,6	26722,1
Фінансовий результат до оподаткування	1137,40	1497,30	2241,30	1103,9	744
Податок на прибуток	204,80	269,50	413,60	208,8	144,1
Чистий прибуток	932,60	1227,80	1827,70	895,1	599,9

Джерело: розраховано автором.

Аналіз даних таблиці свідчить про стійку позитивну динаміку фінансових результатів ТОВ «Термастіл ЛСТК» у 2022–2024 роках. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс порівняно з 2022 роком на 35 393,2 тис. грн та з 2023 роком на 23 712,9 тис. грн, що відображає розширення обсягів діяльності підприємства. Водночас зростання доходів супроводжувалося істотним підвищенням собівартості реалізованої продукції, яка у 2024 році збільшилася відповідно на 23 318,6 тис. грн і 16 598,1 тис. грн, що свідчить про зростання виробничих витрат. Значне збільшення інших операційних доходів у 2024 році може розглядатися як додаткове джерело формування фінансових результатів, однак паралельне зростання інших операційних витрат нівелює частину позитивного ефекту. Загальний обсяг доходів підприємства у 2024 році зріс порівняно з 2022 роком на 39 557,5 тис. грн та з 2023 роком на 27 466,1 тис. грн, тоді як сукупні витрати зросли майже пропорційно, що обмежує темпи підвищення рентабельності.

Фінансовий результат до оподаткування у 2024 році збільшився на 1 103,9 тис. грн порівняно з 2022 роком і на 744,0 тис. грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про зростання прибутковості діяльності. У підсумку чистий прибуток підприємства у 2024 році досяг 1 827,7 тис. грн, що підтверджує загальну позитивну тенденцію розвитку, хоча зростання витрат вимагає посилення контролю за їх структурою та ефективністю використання ресурсів. тому, щоб оцінити ефективність управління доходами і витратами доцільно проаналізувати показники рентабельності (табл.2.9).

Таблиця 2.9. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Термастіл ЛСТК» за 2022–2024 рр.

Показники	2022р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) 2024 р. до	
				2022 р.	2023 р.
Рентабельність послуг	2,50	2,51	2,52	0,012	0,007
Рентабельність витрат	3,66	3,82	3,75	0,084	-0,069
Загальна рентабельність активів	2,31	2,13	3,45	1,139	1,316
Рентабельність власного капіталу	12,19	12,83	16,04	3,848	3,206

Продуктивність праці, тис.грн	564,22	873,55	798,15	233,930	-75,401
Виручка від реалізації	37238,70	48919	72631,90	35393,2	23712,9
Собівартість продукції	25458,10	32178,60	48776,70	23318,6	16598,1
Сукупні активи	40370,40	57546	52988,80	12618,4	-4557,2
Власний капітал	7651	9568,80	11396,50	3745,5	1827,7
Загальна чисельність працівників, осіб	66	56	91	25	35
Чистий прибуток	932,60	1227,80	1827,70	895,1	599,9

Джерело: розраховано автором.

Аналіз показників рентабельності та продуктивності праці ТОВ «Термастіл ЛСТК» у 2022–2024 роках свідчить про загалом позитивні зміни в ефективності діяльності підприємства.

Рентабельність послуг протягом усього досліджуваного періоду демонструє стабільне, хоча й незначне зростання, що вказує на поступове підвищення ефективності основної діяльності. Рентабельність витрат у 2024 році зросла порівняно з 2022 роком, однак дещо знизилася відносно 2023 року, що може свідчити про зростання витрат швидшими темпами, ніж результативність їх використання. Загальна рентабельність активів у 2024 році істотно підвищилася, що підтверджує покращення ефективності використання майна підприємства та зростання віддачі від вкладених ресурсів. Аналогічну позитивну динаміку демонструє рентабельність власного капіталу, яка у 2024 році зросла як порівняно з 2022, так і з 2023 роком, що є важливим показником інвестиційної привабливості підприємства. Водночас продуктивність праці у 2024 році зменшилася порівняно з 2023 роком, попри її зростання відносно 2022 року, що може свідчити про збільшення чисельності персоналу або зниження інтенсивності використання трудових ресурсів. Загалом результати аналізу підтверджують покращення фінансової результативності підприємства за наявності окремих ризиків, пов'язаних із динамікою витрат і ефективністю використання трудового потенціалу.

2.3. Оцінка процесу управління організаційними змінами на ТОВ «Термастіл ЛСТК»

Організаційні зміни на підприємствах промислового сектору в сучасних умовах є об'єктивною необхідністю, зумовленою впливом зовнішнього середовища, трансформацією ринків, технологічним розвитком та зростанням рівня невизначеності. Для українських підприємств додатковим визначальним фактором стала повномасштабна війна, що суттєво вплинула на логістику, кадровий потенціал, фінансові ресурси та управлінські підходи.

ТОВ «Термастіл ЛСТК» у 2022–2024 роках функціонувало в умовах макроекономічної нестабільності, зростання виробничих витрат, обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів та підвищених ризиків операційної діяльності. У цих умовах підприємство було змушене адаптувати свою організаційну структуру, управлінські процеси та внутрішні регламенти з метою збереження конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Організаційні зміни на ТОВ «Термастіл ЛСТК» мали переважно адаптаційний та еволюційний характер і були спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення стабільності виробничо-господарської діяльності.

У досліджуваному періоді організаційні зміни на підприємстві охоплювали декілька ключових напрямів.

По-перше, відбувалися зміни в управлінських процесах, зокрема в частині фінансового планування, контролю витрат та оперативного управління. Підвищена увага приділялася фінансовій дисципліні, скороченню непродуктивних витрат і більш жорсткому контролю за рухом грошових коштів, що підтверджується динамікою показників ліквідності та структури активів.

По-друге, мали місце структурні організаційні зміни, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків між підрозділами та оптимізацією чисельності персоналу. Такі зміни були спрямовані на усунення дублювання

функцій, підвищення відповідальності керівників середньої ланки та скорочення адміністративних витрат.

По-третє, важливим напрямом стало вдосконалення виробничих і операційних процесів, зокрема шляхом перегляду логістичних ланцюгів, підходів до управління запасами та взаємодії з контрагентами. Зростання питомої ваги запасів у структурі активів свідчить про зміну підходів до забезпечення безперервності виробництва в умовах нестабільних поставок.

По-четверте, на підприємстві поступово впроваджувалися елементи цифровізації управління, зокрема використання програмних засобів для обліку, планування та контролю, що сприяло підвищенню прозорості управлінських рішень і оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища.

Управління організаційними змінами на ТОВ «Термастіл ЛСТК» здійснюється в межах існуючої системи корпоративного управління. Ключову роль у ініціюванні та реалізації змін відіграє вище керівництво підприємства, зокрема директор та управлінська команда, відповідальна за стратегічні та тактичні рішення.

Безпосередня реалізація змін покладається на керівників функціональних підрозділів, які забезпечують адаптацію змін до специфіки діяльності відповідних структурних одиниць. Саме середня ланка менеджменту виступає основною ланкою комунікації між стратегічним рівнем управління та персоналом, що є критично важливим для зниження опору змінам. Водночас на підприємстві відсутній окремий підрозділ або формалізована посада, відповідальна виключно за управління організаційними змінами. Це свідчить про децентралізований та ситуативний характер управління змінами, коли відповідні функції інтегровані у загальну систему управління підприємством. Таким чином, виникає потреба у оцінюванні організаційних змін на ТОВ «Термастіл ЛСТК».

Оцінювання організаційних змін потребує комплексного підходу, який дозволяє врахувати як формальні, так і неформальні елементи функціонування

підприємства. Однією з найбільш поширених і визнаних у наукових дослідженнях моделей комплексного аналізу організації є модель McKinsey 7S, що дає змогу системно оцінити узгодженість ключових складових управління в процесі трансформацій.

Модель McKinsey 7S ґрунтується на аналізі семи взаємопов'язаних елементів: стратегії (Strategy), структури (Structure), систем (Systems), стилю управління (Style), персоналу (Staff), компетенцій (Skills) та спільних цінностей (Shared Values). Застосування цієї моделі до аналізу організаційних змін на ТОВ «Термастіл ЛСТК» у 2022–2024 роках дозволяє виявити ступінь внутрішньої узгодженості підприємства в умовах адаптації до зовнішніх викликів.

У частині стратегії організаційні зміни на підприємстві мали переважно адаптаційний характер і були спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, збереження виробничого потенціалу та утримання ринкових позицій. Стратегічні рішення у досліджуваному періоді орієнтувалися не стільки на довгострокове зростання, скільки на мінімізацію ризиків і забезпечення безперервності діяльності, що є типовим для підприємств, які функціонують в умовах високої невизначеності.

Організаційна структура ТОВ «Термастіл ЛСТК» у 2022–2024 роках зазнала часткової оптимізації, що проявлялося у перерозподілі функціональних повноважень та посиленні ролі керівників середньої ланки. При цьому структура залишалася відносно стабільною, без радикальних змін, що свідчить про прагнення керівництва зберегти керованість і внутрішню стабільність у кризових умовах.

Аналіз систем управління показує, що в період організаційних змін особлива увага приділялася фінансовому контролю, бюджетуванню та операційному обліку. Поступове впровадження цифрових інструментів управління сприяло підвищенню прозорості управлінських процесів, однак система управління змінами залишалася недостатньо формалізованою, що обмежувало можливості системного моніторингу результатів трансформацій.

Щодо стилю управління, то в умовах кризових викликів домінував директивно-координаційний стиль із посиленням контролем за виконанням рішень. Такий підхід забезпечував оперативність управління, проте міг обмежувати рівень залученості персоналу до процесу змін і знижувати ініціативність працівників.

У компоненті персоналу організаційні зміни супроводжувалися підвищеним навантаженням на працівників та необхідністю адаптації до нових умов праці. Рівень готовності персоналу до змін можна оцінити як помірний, із переважанням прагматичного прийняття змін за умови їх зрозумілості та стабільності управлінських рішень.

Аналіз ключових компетенцій (skills) свідчить про поступове посилення управлінських та операційних навичок, зокрема у сфері фінансового контролю, планування та використання цифрових інструментів. Водночас потреба в системному розвитку компетенцій управління змінами та комунікацій залишається актуальною.

Центральним елементом моделі є спільні цінності (shared values), які в умовах 2022–2024 років формувалися навколо таких орієнтирів, як стабільність, відповідальність, збереження робочих місць і безперервність діяльності. Саме ці цінності стали об'єднавчим чинником для персоналу та керівництва в період організаційних трансформацій.

Узагальнюючи результати оцінювання організаційних змін на ТОВ «Термастіл ЛСТК» за моделлю McKinsey 7S(табл.2.10), можна зробити висновок, що зміни мали здебільшого адаптаційний характер і характеризувалися відносною узгодженістю «жорстких» елементів моделі (стратегії, структури, систем). Водночас аналіз «жорстких» елементів моделі (стратегія, структура, системи) демонструє їх відносну узгодженість із фінансовими результатами, що сприяло підвищенню прибутковості діяльності. Натомість «м'які» складові моделі (стиль управління, персонал, компетенції) не були повною мірою орієнтовані на довгостроковий розвиток, що

відображається у зниженні продуктивності праці у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.10. Оцінка складових моделі McKinsey 7S та їх вплив на фінансові результати ТОВ «Термастіл ЛСТК»

Елемент 7S	Характеристика змін у 2022–2024 рр.	Вплив на фінансові показники
Strategy (Стратегія)	Адаптаційна стратегія, орієнтована на збереження ринкових позицій, фінансову стабільність і безперервність діяльності в умовах невизначеності	Зростання чистого доходу від реалізації та чистого прибутку; обмежене зростання ліквідності через фокус на виживанні, а не накопиченні резервів
Structure (Структура)	Часткова оптимізація організаційної структури, перерозподіл функцій, посилення ролі середньої ланки управління	Скорочення непродуктивних витрат; стабілізація витрат на управління; вплив на зростання рентабельності активів
Systems (Системи)	Посилення фінансового контролю, бюджетування, обліку витрат; впровадження елементів цифровізації	Зростання рентабельності власного капіталу та активів; одночасне збереження низьких показників ліквідності
Style (Стиль управління)	Переважно директивно-координаційний стиль у кризових умовах	Забезпечення контролю за витратами та доходами; обмежена участь персоналу в ініціюванні змін, що вплинуло на продуктивність праці
Staff (Персонал)	Адаптація персоналу до змін без суттєвого розширення чисельності; зростання навантаження	Зростання продуктивності праці порівняно з 2022 роком; зниження показника у 2024 році відносно 2023 року.
Skills (Компетенції)	Посилення фінансово-управлінських та операційних компетенцій; недостатній розвиток навичок управління змінами	Позитивна динаміка прибутковості та рентабельності; стриманий вплив на ліквідність і фінансову стабільність
Shared Values (Спільні цінності)	Орієнтація на стабільність, відповідальність, збереження зайнятості та виробничого потенціалу	Формування бази для стабільного зростання доходів і прибутку; обмеження інвестиційної активності

Низькі значення коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості також корелюють із характеристиками організаційних змін: пріоритет на оперативне управління та контроль витрат обмежував формування ліквідних резервів і власних оборотних коштів. Це свідчить про те, що організаційні зміни мали переважно короткостроковий, антикризовий характер.

Проведене оцінювання процесу управління організаційними змінами на ТОВ «Термастіл ЛСТК» із використанням моделі McKinsey 7S засвідчило, що впродовж 2022–2024 років підприємство продемонструвало достатній рівень адаптивності до зовнішніх викликів, зумовлених воєнними, економічними та логістичними чинниками. Організаційні трансформації мали переважно антикризовий та еволюційний характер і були спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, збереження виробничого потенціалу та безперервності діяльності.

Водночас результати аналізу виявили структурний дисбаланс між «жорсткими» та «м'якими» елементами управління організаційними змінами. За відносної узгодженості стратегії, організаційної структури та управлінських систем із фінансовими результатами, недостатньо розвиненими залишилися компоненти, пов'язані зі стилем управління, розвитком персоналу, управлінськими та комунікаційними компетенціями, а також психологічною безпекою робочого середовища. Це обмежує потенціал довгострокової стійкості змін, знижує рівень залученості персоналу та підвищує ризики прихованого опору трансформаціям.

Крім того, відсутність формалізованої системи управління організаційними змінами та спеціалізованих інструментів оцінювання їх соціально-психологічних наслідків зумовлює ситуативний характер управлінських рішень і ускладнює системний моніторинг ефективності впроваджених трансформацій.

За таких умов актуалізується потреба у переході від переважно фінансово-операційної логіки управління змінами до комплексного, людиноорієнтованого підходу, що поєднує економічну результативність із підтримкою ментального здоров'я та психологічної стійкості персоналу.

На основі результатів аналізу, представлених у підрозділі 2.3, у діяльності ТОВ «Термастіл ЛСТК» можна виокремити такі ключові проблеми (рис.2.6).

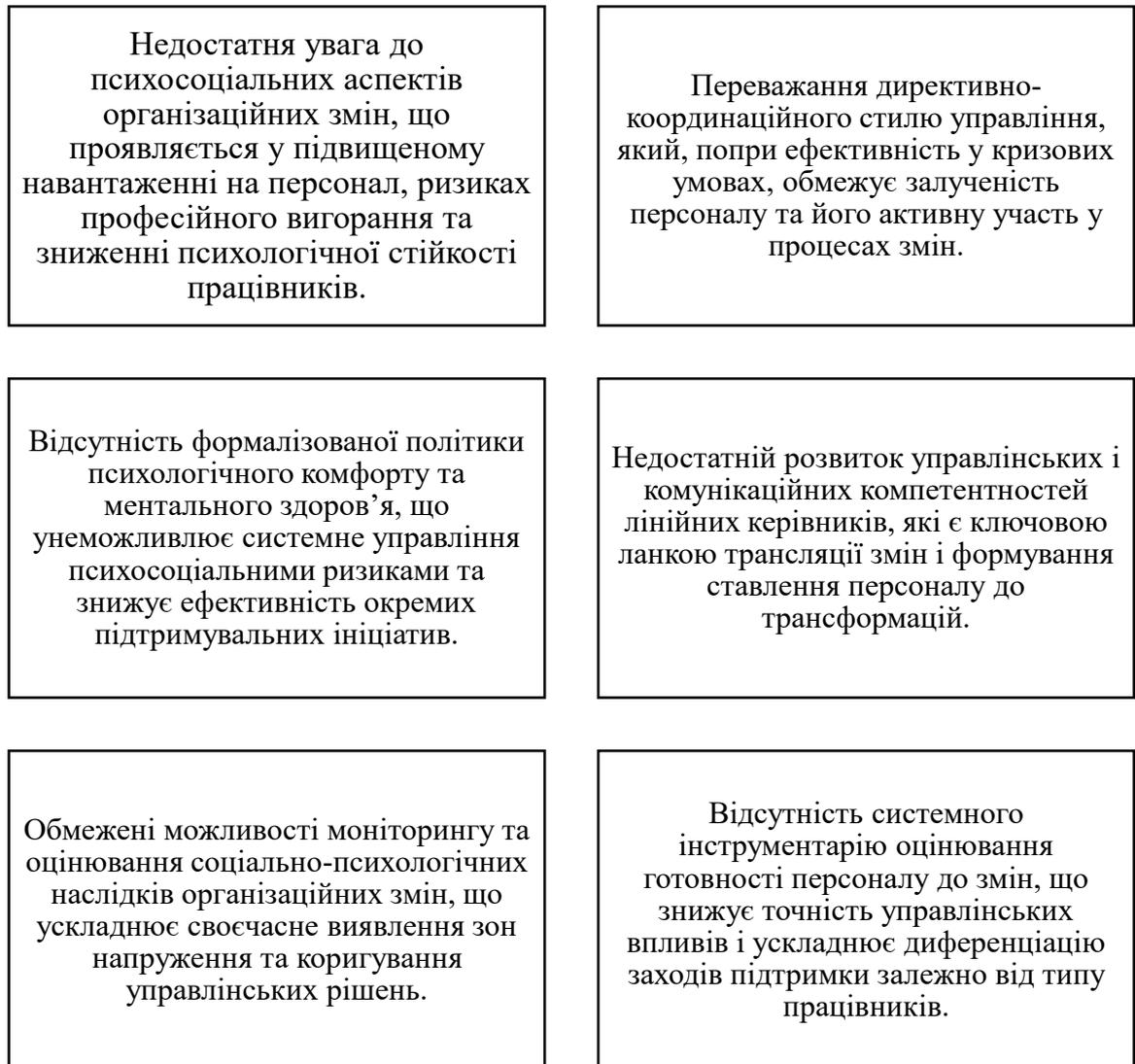


Рис.2.6. Основні проблеми, які були виявлені у процесі управління організаційними змінами на ТОВ «Термастіл ЛСТК»[складено автором]

Саме ці обставини обумовлюють доцільність розроблення та впровадження в розділі 3 комплексу управлінських пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності управління організаційними змінами на ТОВ «Термастіл ЛСТК».

Висновки до розділу 2

ТОВ «Термастіл ЛСТК», засноване у 2016 році, є підприємством будівельно-виробничого профілю, що спеціалізується на проектуванні, виробництві та монтажі металоконструкцій і ЛСТК, забезпечуючи повний цикл реалізації проєктів. Компанія позиціонує себе як один із провідних учасників українського ринку швидкокомтованого будівництва та активно інтегрує сучасні технології проектування і виробництва, зокрема CAD/3D-рішення. Діяльність товариства відповідає вимогам національних та європейських стандартів якості і безпеки, що підтверджується впровадженням систем управління за ISO та дотриманням EN 1090-2. Організація функціонує в умовах високої конкуренції, а її конкурентні переваги формуються за рахунок комплексності послуг «під ключ», інженерної експертизи та технологічної оснащеності. Суб'єкт управління представлений лінійно-функціональною системою з елементами проєктного управління, що забезпечує розподіл повноважень, відповідальності та координацію між підрозділами. Поєднання ієрархічної структури з процесним і проєктним підходами створює організаційні передумови для оперативного реагування на ринкові зміни та підтримання стабільності діяльності підприємства.

Результати фінансово-господарського аналізу за 2022–2024 роки свідчать про зростання масштабів діяльності підприємства, що підтверджується суттєвим збільшенням чистого доходу від реалізації та чистого прибутку. У структурі активів переважають оборотні активи, а у 2024 році відбулося істотне зростання питомої ваги запасів, що відображає зміну операційної політики щодо забезпечення безперервності виробництва. Показники фінансової стійкості засвідчують значну залежність від позикових джерел фінансування, оскільки коефіцієнт автономії є нижчим за норматив, а боргове навантаження залишається підвищеним. Платоспроможність підприємства у короткостроковому періоді є недостатньою, що підтверджується відхиленням коефіцієнтів ліквідності від нормативних значень та дефіцитом власних

оборотних коштів. Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку прибутковості та рентабельності, однак потребує посилення фінансової стабільності й ліквідності через оптимізацію структури капіталу та управління оборотними ресурсами.

Організаційні зміни на ТОВ «Термастіл ЛСТК» у 2022–2024 роках мали переважно адаптаційний характер і були зумовлені високою невизначеністю зовнішнього середовища та потребою збереження безперервності діяльності. У межах змін пріоритет надавався удосконаленню управлінських процесів, посиленню фінансового контролю, оптимізації функціонального розподілу та модернізації операційних підходів. Управління змінами здійснювалося в межах чинної системи корпоративного управління без виокремлення спеціалізованого підрозділу, що зумовило ситуативний і децентралізований характер трансформацій. Оцінювання за моделлю McKinsey 7S підтвердило узгодженість «жорстких» елементів (стратегія, структура, системи), що корелює з позитивною динамікою доходів, прибутку та показників рентабельності. Водночас «м'які» елементи (стиль управління, персонал, компетенції) потребують подальшого розвитку, оскільки обмежена залученість персоналу та нерівномірність навантаження відображаються у зниженні продуктивності праці у 2024 році порівняно з 2023 роком.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ТОВ «ТЕРМАСТІЛ ЛСТК»

3.1. Заходи підвищення психологічного комфорту та безпеки з метою зменшення опору працівниками ТОВ «Термастіл ЛСТК» до організаційних змін

У процесі реалізації організаційних змін у діяльності ТОВ «Термастіл ЛСТК» особливої уваги потребує людський фактор, зокрема рівень психологічного комфорту, безпеки та стійкості персоналу, особливо в умовах війни. За оцінкою експертів, представленою Національним інститутом стратегічних досліджень, 40-50% населення потребуватиме психологічної допомоги[28](рис.3.1).

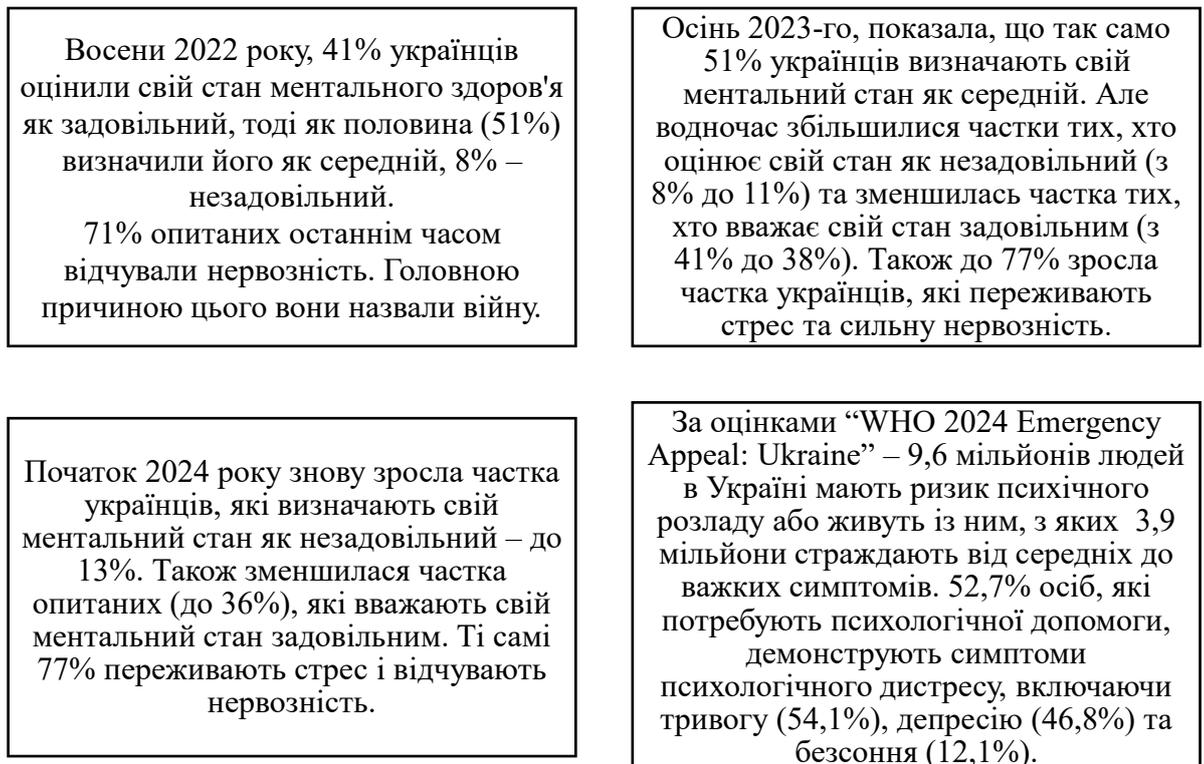


Рис.3.1. Результати опитування як війна впливає на здоров'я українців
[складено автором на основі 49]

Психологічно стійкі працівники є важливою передумовою успішного впровадження змін. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої воєнними, економічними та соціальними викликами, саме психоемоційний стан персоналу значною мірою визначає готовність працівників до сприйняття нововведень і рівень їхнього опору змінам.

Практика свідчить, що системне навчання працівників навичкам управління стресом, психологічного відновлення та емоційної саморегуляції формує відчуття підтримки з боку роботодавця й усвідомлення власної цінності для організації. Це, своєю чергою, позитивно впливає на зростання психологічної стійкості персоналу, підвищення продуктивності праці та зниження рівня прихованого або відкритого опору організаційним трансформаціям.

З метою зниження рівня опору працівників організаційним змінам доцільним є впровадження комплексу управлінських заходів, спрямованих на підвищення психологічного комфорту та безпеки персоналу. В умовах трансформацій зростає вплив психосоціальних ризиків, що вимагає системного підходу до управління ментальним здоров'ям працівників.

Першою пропозицією є розроблення та впровадження програми ментального здоров'я працівників, орієнтованої на підтримку персоналу в період організаційних змін. Така програма має охоплювати заходи з профілактики професійного стресу, емоційного вигорання та підвищеної тривожності. Її впровадження дозволяє перейти від ситуативного реагування на психологічні проблеми до превентивного управління психосоціальними ризиками, що сприяє формуванню відчуття стабільності та захищеності у працівників, а отже — зниженню опору змінам.

Другою важливою пропозицією є забезпечення прозорості, системної та регулярної внутрішньої комунікації щодо цілей, етапів і очікуваних результатів організаційних змін. Наявність чіткої та доступної інформації зменшує рівень невизначеності, яка є одним із ключових джерел психологічної напруги в колективах. Поінформованість працівників сприяє підвищенню довіри до

управлінських рішень і формує більш усвідомлене та конструктивне ставлення до змін.

Третьою пропозицією є залучення працівників до процесів планування, обговорення та реалізації організаційних змін. Участь персоналу в робочих групах, фокус-групах або консультативних обговореннях дозволяє врахувати практичний досвід працівників і водночас підвищує їх суб'єктивне відчуття контролю над ситуацією. Це зменшує психологічний дискомфорт, знижує рівень опору та сприяє трансформації ставлення до змін як до спільного процесу, а не зовнішнього примусу.

Четвертою пропозицією є розвиток компетентностей керівників і лінійних менеджерів у сфері підтримувального лідерства та управління психоемоційним станом персоналу. Навчання керівників навичкам емоційного інтелекту, ефективної комунікації та управління стресом дозволяє формувати психологічно безпечне робоче середовище. Саме безпосередні керівники значною мірою визначають, як працівники сприймають зміни, тому їх здатність надавати підтримку є критично важливою для зниження напруження та запобігання опору.

П'ятою пропозицією є запровадження системи регулярного зворотного зв'язку та психологічного моніторингу стану персоналу. Проведення анкетувань, опитувань і консультацій дозволяє своєчасно виявляти рівень стресу, психологічного дискомфорту та готовності працівників до змін. Наявність зворотного зв'язку сприяє формуванню культури довіри, підвищує залученість персоналу та забезпечує можливість коригування управлінських рішень відповідно до реального стану колективу.

Отже, реалізація зазначених пропозицій у комплексі створює умови для формування психологічно безпечного та підтримувального організаційного середовища. Це, у свою чергу, сприяє зниженню опору працівників організаційним змінам і підвищує ефективність трансформаційних процесів у ТОВ «Термастіл ЛСТК».

З огляду на викладене в підрозділі 3.1, запропоновані заходи підвищення психологічного комфорту та безпеки доцільно розглядати не як окремі ініціативи, а як взаємопов'язаний комплекс інтервенцій, ефективність якого визначається ступенем їх системності, узгодженості та інтеграції в управлінські процеси підприємства. Водночас реалізація такого комплексу потребує формалізації єдиних підходів до ідентифікації, оцінювання та контролю психосоціальних ризиків, визначення відповідальності, процедур комунікації, механізмів підтримки персоналу та інструментів моніторингу результативності. Саме тому наступним логічним кроком є розроблення політики психологічного комфорту (ментального здоров'я) працівників ТОВ «Термастіл ЛСТК» на основі міжнародно визнаних стандартів, що забезпечують методичну визначеність і управлінську підзвітність. У цьому контексті підрозділ 3.2 присвячено обґрунтуванню та проектуванню відповідної політики відповідно до вимог ISO 45003:2021, що дозволяє інституціалізувати запропоновані заходи та інтегрувати їх у систему управління охороною праці й безпекою підприємства.

3.2. Розробка політики психологічного комфорту (ментального здоров'я) працівників ТОВ «Термастіл ЛСТК» відповідно до стандарту ISO 45003:2021 «Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека на виробництві. Настанови з керування психосоціальними ризиками»

Сучасні організації функціонують в умовах підвищеної невизначеності, зростання інтенсивності праці, цифровізації бізнес-процесів, трансформації форматів зайнятості та посилення вимог до результативності персоналу. За таких умов психосоціальні ризики дедалі частіше виступають критичним фактором, що впливає на стан здоров'я працівників, ефективність їхньої професійної діяльності, рівень залученості та стійкість організацій загалом. Професійне вигорання, хронічний стрес, міжособистісні конфлікти, мобінг, психологічна небезпека робочого середовища не лише погіршують добробут

працівників, але й створюють значні управлінські, економічні та репутаційні ризики для роботодавців.

У цьому контексті особливого значення набуває впровадження системного підходу до управління психологічним здоров'ям і безпекою праці, що ґрунтується на міжнародно визнаних стандартах. Саме таким інструментом є стандарт ISO 45003:2021, який доповнює систему управління охороною здоров'я та безпекою праці положеннями щодо ідентифікації, оцінювання та контролю психосоціальних ризиків. Його застосування дозволяє трансформувати питання психологічного комфорту з фрагментарних ініціатив у структурований управлінський процес. Тому ми пропонуємо створення програму психосоціальної підтримки на робочому місці на ТОВ «Термастіл ЛСТК».

Основними цілями програма психосоціальної підтримки на робочому місці на ТОВ «Термастіл ЛСТК» є наступні (рис.3.2).

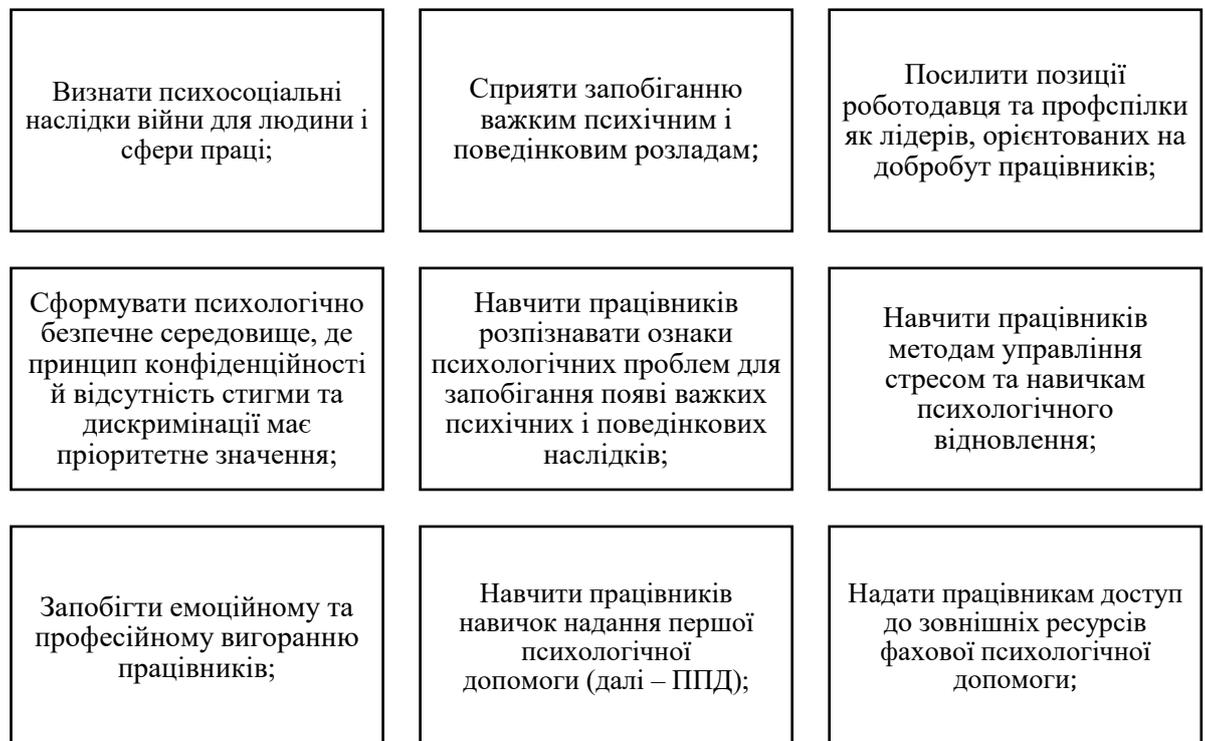


Рис.3.2. Основні цілі рекомендованої програма психосоціальної підтримки на робочому місці на ТОВ «Термастіл ЛСТК» [складено автором]

Метою програми політики психологічного комфорту (ментального здоров'я) на ТОВ «Термастіл ЛСТК» є формування безпечного, підтримувального та стабільного психосоціального робочого середовища шляхом системного управління факторами, що впливають на психологічний стан працівників у процесі трудової діяльності.

Реалізація програми ТОВ «Термастіл ЛСТК» повинна ґрунтуватися на таких базових принципах, визначених ISO 45003:2021 (рис.3.3).

Таким чином, використання міжнародного стандарту «Управління охороною здоров'я та безпекою праці. Психологічне здоров'я та безпека на виробництві. Настанови з керування психосоціальними ризиками» дозволить систематизувати всі заходи і дії.

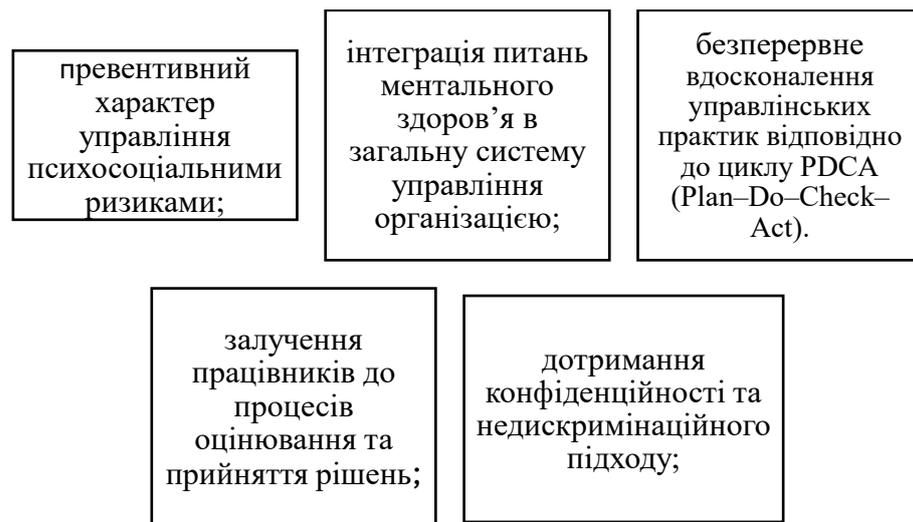


Рис.3.3 Рекомендовані принципи реалізації програми повинно ґрунтуватися на принципах міжнародного стандарту ISO 45003:2021:р на ТОВ «Термастіл ЛСТК» [складено автором]

Адже, стандарт передбачає реалізацію основних етапів щодо її впровадження на ТОВ «Термастіл ЛСТК» (рис.3.4). Розглянемо більш детально. Перший етап створення програми психосоціальної підтримки на ТОВ «Термастіл ЛСТК» передбачає формування управлінської та організаційної основи її подальшого впровадження. Ключовим чинником

успіху є підтримка керівництва, яка забезпечує легітимність ініціативи та необхідні ресурси.

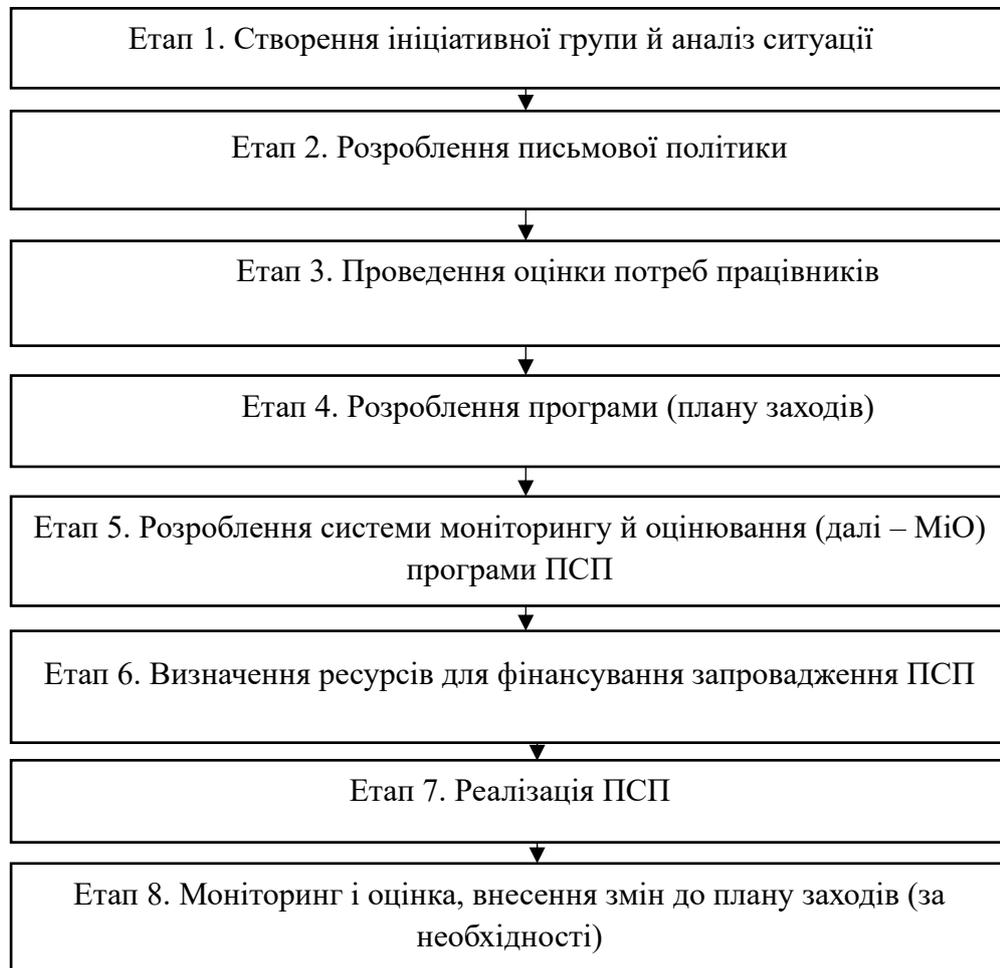


Рис. 3.4. Рекомендовані етапи впровадження програма психосоціальної підтримки на робочому місці на ТОВ «Термастіл ЛСТК» [складено автором]

Створення міждисциплінарної ініціативної групи з чітко визначеними ролями дозволяє забезпечити системний підхід до розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання програми. Комплексна оцінка наявних ресурсів і психосоціальних потреб працівників, зокрема через анонімні опитування, забезпечує об'єктивність і фокусування заходів. Для цього можна використати розроблені анкети (додаток Д,Ж).

Проведення аналізу першопричин дає змогу виявити глибинні фактори проблем і розробити обґрунтовані рішення. Підсумковим результатом етапу є

підготовка практичного аналітичного звіту, що обґрунтовує доцільність упровадження програми ПСП та визначає її ключові напрями.

Другий етап повинен передбачати формалізацію підходів до психосоціальної підтримки на ТОВ «Термастіл ЛСТК» шляхом розроблення та затвердження відповідної політики підприємства. Чітко структурована політика ПСП, повинна бути інтегрована в систему внутрішніх нормативних документів, визначати цілі, принципи, відповідальність сторін і механізми комунікації, підтримки та моніторингу. На цьому етапі важливо забезпечити узгодження проєкту з керівництвом і представниками працівників забезпечує його легітимність і прийнятність для всіх зацікавлених сторін. Довести зміст політики до відома всіх працівників і отримати зворотній зв'язок, який сприятиме підвищенню рівня обізнаності, довіри та реальної дієвості політики ПСП у воєнний і післявоєнний періоди.

Третій етап передбачає розроблення програми заходів. Він передбачає упровадження психосоціальної підтримки працівників полягає у трансформації результатів оцінювання психосоціальних потреб персоналу ТОВ «Термастіл ЛСТК» в структуровану програму конкретних інтервенцій. На цьому етапі повинно здійснюватися формування системного переліку заходів, спрямованих на покращення психічного здоров'я, благополуччя та безпеки працівників, а також на зниження психосоціальних ризиків у робочому середовищі. Інтервенції розглядаються як цілеспрямований комплекс дій, що ініціюють організаційні та поведінкові зміни й забезпечують досягнення стратегічних цілей програми ПСП.

Важливою характеристикою програми ТОВ «Термастіл ЛСТК» повинен бути інтегрований підхід до добору заходів, який передбачає поєднання організаційних, освітніх, комунікаційних і підтримувальних активностей. Такий підхід дозволить одночасно вдосконалювати управлінські практики, внутрішні політики та умови праці, а також формувати культуру відповідального ставлення до психічного здоров'я серед працівників. На основі аналізу потреб повинна бути здійснена пріоритезація заходів з

урахуванням їх актуальності, складності реалізації, ресурсної забезпеченості та взаємозв'язку з іншими організаційними змінами.

Для кожної запланованої активності на ТОВ «Термастіл ЛСТК» необхідно визначити кадрові, фінансові й матеріальні ресурси, інструменти реалізації, відповідальних осіб та ключові показники результативності, що слугують основою подальшого моніторингу й оцінювання ефективності програми. Програма ПСП повинна бути оформлена у вигляді детального плану заходів, як правило, з горизонтом планування на один рік, із чітким визначенням термінів, послідовності виконання та можливостей пілотного впровадження окремих інтервенцій.

Окрему увагу необхідно приділити плануванню управління реалізацією програми, включно з визначенням лідерів заходів, потребою у внутрішніх або зовнішніх партнерах, а також інтеграцією ПСП з іншими ініціативами підприємства. Важливою складовою цього етапу повинно бути розроблення комплексного плану внутрішніх комунікацій, що повинен охоплювати інформування стейкхолдерів, підготовку керівників і працівників до змін, формування єдиного стилю комунікації та налагодження механізмів зворотного зв'язку. У межах програми ПСП повинно бути передбачене створення команди з надання першої психологічної допомоги (ППД) із числа працівників підприємства. Така команда повинна виконувати функції раннього виявлення ознак психічного неблагополуччя, надання первинної підтримки та перенаправлення до професійної допомоги. Для цього розробляється відповідне положення, визначаються обов'язки сторін, порядок взаємодії та забезпечується навчання й підтримка членів команди.

Завершальним кроком етапу буде узгодження програми ПСП з роботодавцем і представниками працівників, що забезпечує її легітимність, прийнятність і готовність до практичної реалізації. Таким чином, третій етап формує операційну основу психосоціальної підтримки та створює передумови для системного й керованого впровадження заходів у діяльність організації.

Четвертий етап реалізації програми психосоціальної підтримки (ПСП) на ТОВ «Термастіл ЛСТК» передбачає розроблення та впровадження системи моніторингу й оцінювання (МіО), яка формує доказову основу для визначення результативності, ефективності та подальшого вдосконалення програми. Систему моніторингу і оцінювання доцільно проектувати на підготовчій фазі до старту інтервенцій, оскільки саме на цьому етапі можна коректно визначити показники, джерела даних, інструменти збору інформації та логіку інтерпретації результатів, а також забезпечити інтеграцію МіО в управлінський цикл організації.

Концептуально система МіО повинна базуватися на двох взаємодоповнюючих компонентах: оцінці процесу та оцінці результатів. Оцінка процесу повинна бути спрямована на верифікацію якості впровадження інтервенцій і відповідати на запитання щодо дотримання плану заходів, достатності ресурсів, релевантності інтервенцій цільовій аудиторії та рівня прийнятності змін для працівників ТОВ «Термастіл ЛСТК».

У межах процесного моніторингу необхідно також проаналізувати організаційні бар'єри, непередбачені проблеми, потребу в додатковому навчанні чи комунікаціях, а також визначити наявність побічних ефектів, що можуть ускладнювати реалізацію. З методичного погляду доцільним є застосування регулярних робочих зустрічей з керівниками та працівниками ТОВ «Термастіл ЛСТК», електронної реєстрації участі в навчаннях, коротких післятренінгових опитувань, що дозволить оперативно коригувати впровадження та підвищувати охоплення цільових груп. Важливою вимогою процесного МіО є готовність до адаптації інтервенцій у разі виникнення несподіваних перешкод або непередбачених наслідків.

Оцінка результатів ТОВ «Термастіл ЛСТК» повинна фокусуватися на перевірці того, чи генерує програма очікувані переваги для здоров'я, безпеки та благополуччя персоналу, а також чи не виникають небажані наслідки. У короткостроковій перспективі результати зазвичай проявляються у змінах

знань, установок і поведінкових практик, що переважно вимірюється інструментами опитувального типу.

У довгостроковій перспективі (від одного року і більше) повинні оцінюватися стійкі зміни у показниках охорони праці та здоров'я, зокрема динаміка виробничого травматизму, тривалість та частоти лікарняних, а також загальні індикатори самопочуття працівників. Окремо потрібно визначати управлінську цінність короткострокових «швидких перемог», які слід фіксувати, документувати та комунікувати керівництву й трудовому колективу як елемент підвищення залученості та легітимації програми.

Важливу роль потрібно приділити оперативному рівню через постановку контрольних запитань і визначення системи кількісних та/або якісних показників для кожного заходу. Контрольні запитання, зокрема, стосуються верифікації факту реалізації плану, суб'єктивного відчуття підтримки працівниками, оцінки психологічного клімату та загальної ефективності програми. Показники можуть охоплювати рівень задоволеності персоналу заходами й ресурсами програми, зміну загального рівня стресу, динаміку відсутності на роботі (відгули, лікарняні), показники травматизму, а також порівняльні індикатори підтримки з боку керівництва й колег на вході та виході програми. Для узагальнення ефектів впровадження можуть використовуватися групи результатів, що відображають: (1) покращення фізичного, психічного й емоційного здоров'я та пов'язане з цим зростання витривалості, концентрації й продуктивності; (2) економічні ефекти, зокрема скорочення витрат, пов'язаних з оплатою лікарняних та іншими втратами робочого часу; (3) зміни витрат на охорону здоров'я та компенсаційні виплати; (4) рівень залученості працівників до заходів; (5) організаційні зміни, включно з формуванням культури ментального здоров'я.

Ключовим управлінським завданням цього етапу є визначення джерел даних та забезпечення їх доступності й практичності. Джерелом інформації можуть становити відгуки працівників, звіти зацікавлених сторін, кадрові дані (плинність, відгули, відсутність), дані щодо помилок, аварій та нещасних

випадків, а також показники продуктивності. Принципово важливо, щоб збір даних був методично простим і не створював надмірного адміністративного навантаження; для цього застосовуються спостереження зі структурованими звітами, анкетування і «пульс-опитування», фокус-групи та інтерв'ю (індивідуальні або групові).

Завершальною процедурою етапу є аналітичне опрацювання зібраних даних із критичною інтерпретацією як досягнень, так і проблемних зон програми. Результати МіО будуть оформлюватися у вигляді звіту, який доцільно доводити до відома персоналу як інструмент прозорості, підзвітності та підтримання довіри.

На підставі отриманих висновків приймаються управлінські рішення щодо коригування програми та внесення змін до плану заходів на наступний період. У такий спосіб система МіО забезпечить безперервний цикл покращення програми ПСП, підвищуючи її адаптивність, адресність та організаційну ефективність у воєнний і післявоєнний час.

Таким чином, запровадження програми політики психологічного комфорту на ТОВ «Термастіл ЛСТК» забезпечить роботодавцю комплексні організаційні, економічні, правові та репутаційні вигоди. Серед них — підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, зниження витрат, пов'язаних із лікарняними та професійним вигоранням, а також зміцнення бренду роботодавця. Водночас дотримання стандарту сприятиме зниженню ризиків трудових спорів і підтвердить відповідальне ставлення організації до управління людським капіталом.

3.3. Обґрунтування доцільності впровадження методики оцінювання персоналу ТОВ «Термастіл ЛСТК» до організаційних змін

Готовність персоналу до стратегічних змін є однією з ключових передумов успішної трансформації підприємства, оскільки стратегічні зміни,

на відміну від локальних або операційних, передбачають перегляд цілей, управлінських підходів, процесів, компетенцій та поведінкових норм. У сучасній теорії управління змінами готовність персоналу розглядається як інтегральний стан організації, який поєднує когнітивну (усвідомлення змісту й цілей змін), емоційно-мотиваційну (ставлення, довіра, готовність приймати ризики), поведінкову (намір діяти та змінювати практики) і інституційну складові (наявність підтримки, процедур, ресурсів, навчання).

Для підприємств виробничо-будівельного профілю, до яких належить ТОВ «Термастіл ЛСТК», готовність персоналу до змін має особливе значення з огляду на високу залежність результативності від технологічної дисципліни, безпеки праці, координації між інженерними, виробничими та проектно-монтажними функціями. У таких організаціях зміни в стратегії (наприклад, посилення цифровізації, переорієнтація на нові сегменти, зміна логістичних схем, розвиток «під ключ» сервісів) неминуче транслюються у зміну компетенцій, ролей і механізмів взаємодії між підрозділами. Відповідно, оцінювання готовності персоналу повинно враховувати не лише загальні індикатори лояльності або задоволеності, а й професійно-операційні характеристики: здатність працювати за стандартами якості, освоювати програмні комплекси (CAD/3D, елементи BIM), підтримувати виробничу та проектну дисципліну. У 2022–2024 роках ТОВ «Термастіл ЛСТК» функціонувало в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища (безпекові ризики, кадрові обмеження, волатильність цін на метал та енергоносії, зміни попиту й логістики). За таких умов стратегічні зміни набувають переважно адаптаційного характеру: з одного боку — необхідність забезпечити безперервність виробничо-господарських процесів, з іншого — використати можливості ринку (зростання попиту на швидкокомтовані будівлі, проектні рішення ЛСТК, інжинірингові послуги). Потребу у впровадженні методики оцінювання персоналу ТОВ «Термастіл ЛСТК» до організаційних змін обумовлена наступними факторами (рис.3.5).

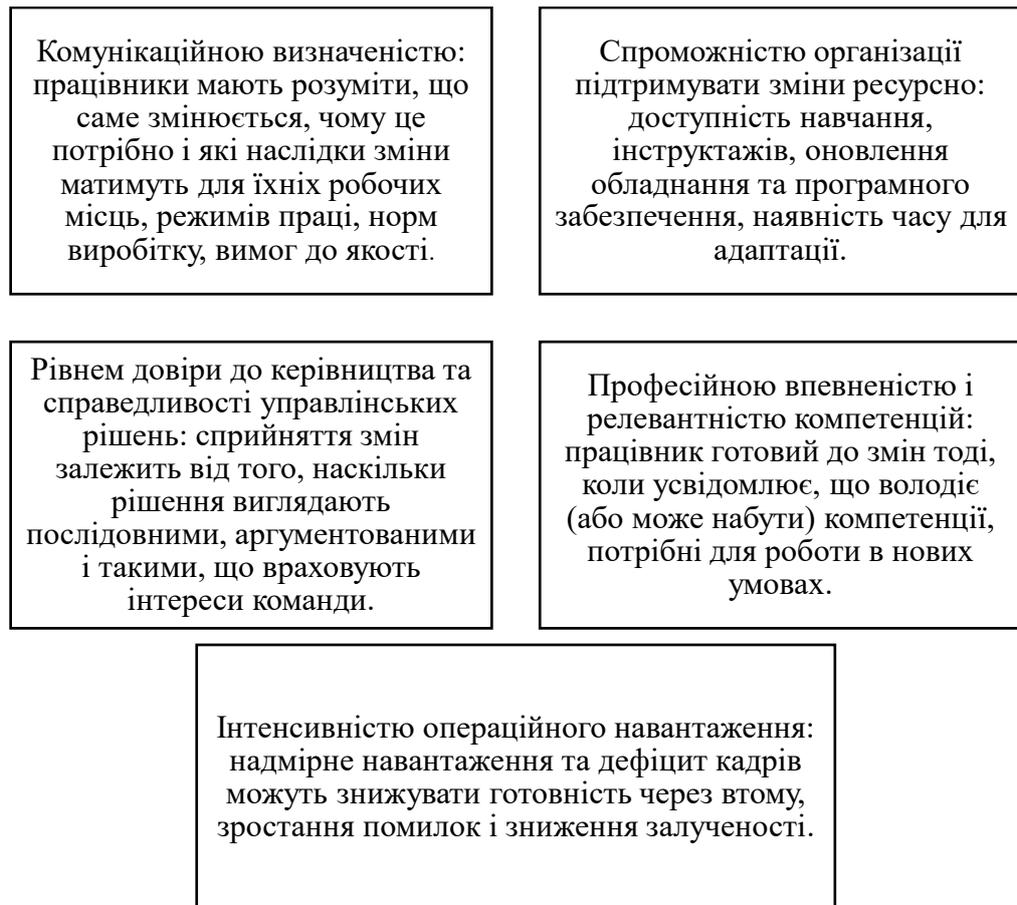


Рис.3.5 Фактори, які обумовлюють потребу у доцільності використання методики готовності персоналу до організаційних змін на ТОВ «Термастіл ЛСТК» [складено автором]

Для ТОВ «Термастіл ЛСТК» ці фактори набувають прикладного виміру через поєднання виробничого циклу з проєктним форматом виконання замовлень, а також через орієнтацію на стандарти якості та технологічну модернізацію. Звідси випливає, що готовність персоналу до стратегічних змін слід обґрунтовувати на перетині трьох площин: управлінсько-комунікаційної, компетентнісної та операційно-ресурсної. Тому доцільно запропонувати впровадження методики готовності персоналу до організаційних змін за методикою методикою М. Замотіної.

Методика М. Замотіної (додаток Г) ґрунтується на положенні про те, що готовність персоналу до змін є багатовимірним явищем і формується під впливом поєднання управлінських рішень, професійних компетенцій

працівників та умов організаційного середовища. На відміну від суто психологічних або виключно економічних підходів, дана методика передбачає оцінювання готовності до змін як інтегрального показника, що відображає здатність персоналу сприймати, підтримувати та реалізовувати організаційні трансформації.

Відповідно до методики М. Замотіної, готовність персоналу до змін доцільно аналізувати за трьома ключовими блоками: мотиваційним, професійно-компетентнісним та організаційно-управлінським.

Мотиваційний блок характеризує ставлення працівників до змін, рівень зацікавленості у їх реалізації, довіру до керівництва та сприйняття змін як можливостей або загроз. Професійно-компетентнісний блок відображає рівень знань, навичок і здатність персоналу адаптуватися до нових вимог, технологій та форматів роботи. Організаційно-управлінський блок охоплює якість внутрішніх комунікацій, наявність підтримки з боку керівництва, доступність ресурсів і чіткість управлінських процедур у процесі впровадження змін.

У результаті використання методики керівник отримує можливість визначити 3 основні типи працівників (рис.3.6), дозволяє не лише кількісно оцінити готовність персоналу до організаційних змін, але й здійснити якісну типологізацію працівників за їх ставленням до трансформацій.

Її застосування на ТОВ «Термастіл ЛСТК» створює підґрунтя для розробки диференційованих управлінських рішень у сфері комунікацій, навчання та мотивації персоналу в процесі реалізації стратегічних змін.

Застосування методики М. Замотіної на ТОВ «Термастіл ЛСТК» є доцільним з огляду на проєктно-виробничий характер діяльності підприємства, де успішність стратегічних змін значною мірою залежить від узгодженості дій інженерно-технічного, виробничого та управлінського персоналу. Методика дозволяє виявити дисбаланси між очікуваннями керівництва та реальним рівнем готовності працівників до змін, а також визначити потенційні зони опору або ризику.

Функціональний тип ставлення. Характеристика. Працівники приймають або готові приймати активну участь у впровадженні змін, прагнуть їх підтримувати, ініціювати та координувати. Організації з переважанням цього типу персоналу характеризуються високим рівнем готовності до змін. (Номери тверджень: 2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 23, 26, 29). Рекомендовані методи роботи: Працівники цієї групи мають формувати ядро інноваційних і проєктних команд, виконувати роль агентів змін, наставників і комунікаторів між керівництвом та іншими групами персоналу.

Нонфункціональний тип ставлення. Характеристика. Працівники займають вичікувальну позицію, не чинять активного опору, але й не демонструють ініціативи. Загальний рівень готовності до змін у цієї групи є низьким або середнім. (Номери тверджень: 1, 6, 8, 11, 14, 17, 20, 22, 25, 28). Рекомендовані методи роботи: Для цієї групи ключовими є стабільність, передбачуваність і чіткі комунікації. Доцільно посилювати інформаційну підтримку змін, демонструвати їх користь, забезпечувати навчання та поступове залучення до процесу трансформацій.

Дисфункціональний тип ставлення. Характеристика. Працівники активно або приховано протидіють організаційним змінам, схильні до перекладання відповідальності та демонструють опір нововведенням. Зміни часто асоціюються для них із загрозою статусу, повноважень або автономії. (Номери тверджень: 3, 5, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30). Рекомендовані методи роботи: Доцільно залучати таких працівників до окремих проєктів, делегувати обмежені, але чітко визначені повноваження, поєднувати контроль із визнанням експертності. Важливо працювати з їх мотивацією та знижувати страх втрати впливу.

Рис.3.6. Типологія працівників на основі методики М. Замотіної готовності персоналу до організаційних змін на ТОВ «Термастіл ЛСТК» та рекомендовані методи роботи з ними

Практична реалізація методики передбачає проведення анкетування персоналу з подальшим кількісним оцінюванням кожного з блоків готовності

та розрахунком інтегрального показника готовності до змін. Отримані результати можуть бути використані для диференціації управлінських заходів: посилення комунікаційної політики, розробки програм навчання і підвищення кваліфікації, а також удосконалення системи мотивації персоналу.

Таким чином, впровадження методики М. Замотіної в практику управління персоналом ТОВ «Термастіл ЛСТК» створює науково обґрунтоване підґрунтя для оцінювання та підвищення готовності персоналу до стратегічних змін, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності управління організаційними трансформаціями та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 3

Розробка та впровадження політики психологічного комфорту на ТОВ «Термастіл ЛСТК» відповідно до стандарту ISO 45003:2021 є обґрунтованою відповіддю на зростання психосоціальних ризиків у сучасному виробничому середовищі. Запропонована програма психосоціальної підтримки трансформує питання ментального здоров'я з фрагментарних ініціатив у системний управлінський процес. Її структура та етапність забезпечують інтеграцію психологічної безпеки в загальну систему управління охороною праці та персоналом. Реалізація програми ґрунтується на принципах превентивності, участі працівників і безперервного вдосконалення. Запровадження системи моніторингу й оцінювання створює доказову основу для коригування управлінських рішень. У підсумку програма сприятиме підвищенню добробуту персоналу, ефективності діяльності підприємства та його довгострокової стійкості.

Готовність персоналу до стратегічних змін є критично важливим чинником успішної трансформації підприємства, особливо в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Для ТОВ «Термастіл ЛСТК» вона набуває прикладного значення з огляду на проєктно-виробничий характер діяльності, високі вимоги до технологічної дисципліни та міжфункціональної

координації. Запропонований підхід до оцінювання готовності персоналу ґрунтується на розумінні її як інтегрального багатовимірного стану, що поєднує мотиваційні, компетентнісні та організаційно-управлінські складові. Методика М. Замотіної дозволяє здійснити як кількісне оцінювання рівня готовності, так і якісну типологізацію працівників за їх ставленням до змін. Її застосування дає змогу виявити потенційні зони опору та дисбаланси між управлінськими очікуваннями і реальними можливостями персоналу. У підсумку впровадження методики створює науково обґрунтовану основу для підвищення ефективності управління стратегічними змінами та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що організаційні зміни є невід'ємною складовою розвитку сучасних підприємств і визначають їх здатність до адаптації, конкурентоспроможності та стійкого функціонування. Аналіз наукових підходів зарубіжних і вітчизняних дослідників свідчить про відсутність універсального трактування змін, водночас підтверджує єдність у розумінні їх як керованого та цілеспрямованого процесу трансформації. Особливого значення в сучасних умовах набуває вплив цифровізації, яка змінює не лише технологічну базу, а й організаційну культуру, управлінські механізми та поведінку персоналу. Авторським внеском є доповнення існуючих класифікацій організаційних змін з урахуванням цифрових та глобальних викликів, що дозволяє комплексно відобразити їх глибину, швидкість, масштаб і характер впливу. Запропонований підхід формує методологічне підґрунтя для підвищення ефективності управління організаційними змінами в умовах невизначеності та динамічного соціально-економічного середовища.

Доведено, що управління організаційними змінами виступає необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності та стабільності організації в динамічному зовнішньому середовищі. Процес змін доцільно розглядати як циклічну систему управлінських дій, що поєднує аналіз поточного стану, формування запиту на трансформації, планування, реалізацію, моніторинг і підсумкове оцінювання результативності. Уточнено, що спрощені моделі етапів змін потребують деталізації, зокрема через виокремлення етапів обґрунтування змісту змін і розроблення програми їх впровадження з визначенням ресурсів, бюджету та відповідальності. Показано, що зміни можуть охоплювати технології, продукти/послуги, стратегію та структуру, а також організаційну культуру, яка формує готовність персоналу підтримувати трансформації. Наголошено, що опір змінам є об'єктивним наслідком трансформацій і проявляється через затримки, додаткові витрати та зростання

нестабільності, а тому потребує проактивного управління. Застосування інструментів комунікації, залучення, підтримки, переговорів і, за потреби, примусу забезпечує зниження напруженості та підвищення готовності працівників до нових умов діяльності. Отже, синтез поетапної моделі із підходом С. Біра, орієнтованим на лідерство, комунікації та закріплення результатів, формує методологічну основу для сталого впровадження змін і довгострокового розвитку підприємства.

Обґрунтовано, що методичне забезпечення організаційних змін є ключовою передумовою їх результативності в умовах зростання невизначеності та глобальних викликів. Систематизація моделей організаційних змін за підходом Е. Ван де Вена дозволяє структурувати наукові концепції залежно від логіки розвитку, ролі середовища, цілеспрямованості дій і наявності конфліктів. Життєво-циклічні та еволюційні моделі забезпечують розуміння довгострокової динаміки розвитку організацій, тоді як телеологічні підходи акцентують увагу на управлінських рішеннях і свідомому формуванні змін. Водночас діалектичні та парадоксальні теорії розкривають конструктивний потенціал напружень і суперечностей як джерела розвитку. Поєднання структурних, поведінкових і психологічних моделей дозволяє більш повно врахувати складність сучасних організаційних трансформацій. У цьому контексті універсальних рішень не існує, а ефективне управління змінами потребує гнучкого комбінування різних методичних підходів. Таким чином, науково обґрунтований вибір і інтеграція моделей управління змінами забезпечують підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності організацій у довгостроковій перспективі.

ТОВ «Термастіл ЛСТК», створене у 2016 році, є інтегрованим підприємством будівельно-виробничого профілю, що спеціалізується на проєктуванні, виробництві та монтажі металоконструкцій і ЛСТК, забезпечуючи реалізацію проєктів «під ключ». Компанія позиціонується як один із провідних гравців ринку, використовує сучасні технології проєктування й виробництва та дотримується міжнародних вимог до якості, що

підтверджується сертифікацією за стандартами ISO та відповідністю EN 1090-2. Організаційна система управління поєднує лінійно-функціональну структуру з елементами процесного та проектного підходів, що забезпечує розподіл повноважень і оперативність у виконанні індивідуальних замовлень. Результати PEST-аналізу засвідчили високий вплив політичних, економічних і технологічних факторів, зумовлених воєнним станом, волатильністю ринку ресурсів і прискореною цифровізацією галузі, тоді як соціальні чинники мають середньо-високу значущість через дефіцит кадрів і трансформацію запитів замовників. SWOT-аналіз підтвердив наявність вагомих внутрішніх переваг підприємства (комплексність діяльності, інженерна експертиза, виробничий цикл, сертифіковані системи якості) за одночасної дії значних зовнішніх загроз, пов'язаних із безпековими ризиками, мобілізацією, коливанням цін на метал та енергоносії й посиленням конкуренції. Отже, стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «Термастіл ЛСТК» мають ґрунтуватися на використанні можливостей післявоєнного відновлення, цифрової трансформації та партнерств із ключовими стейкхолдерами, водночас потребуючи посилення управління витратами, ризиками та організаційними змінами для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Термастіл ЛСТК» за 2022–2024 роки засвідчив зростання вартості активів і структурні зрушення у напрямі посилення операційної забезпеченості підприємства. У структурі активів зберігалось домінування оборотних активів, при цьому істотно зросла питома вага запасів, що відображає адаптацію до нестабільності постачань і прагнення підтримати безперервність виробництва. Одночасно скорочення частки дебіторської заборгованості можна оцінити як позитивну тенденцію з погляду підвищення платіжної дисципліни, однак різке зменшення грошових коштів у 2024 році погіршило ліквідні позиції підприємства. Оцінка фінансової стійкості виявила збереження високої залежності від позикового капіталу: коефіцієнт автономії залишався істотно нижчим за норматив, а коефіцієнт фінансової стабільності не досягав

рекомендованих значень упродовж усього періоду. Наявність від'ємних власних оборотних коштів у 2022–2024 роках підтверджує дефіцит фінансування оборотних активів за рахунок власного капіталу, попри певне поліпшення показника у 2024 році. Аналіз платоспроможності засвідчив критично низькі значення абсолютної та проміжної ліквідності, що свідчить про обмежену здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів. Водночас результати аналізу доходів і витрат відображають стійку позитивну динаміку: зростання чистого доходу супроводжувалося підвищенням чистого прибутку, хоча паралельне збільшення собівартості й операційних витрат обмежувало темпи зростання ефективності. Показники рентабельності загалом покращилися, зокрема рентабельність активів і власного капіталу, однак зниження продуктивності праці у 2024 році порівняно з 2023 роком актуалізує потребу в підвищенні результативності використання трудового потенціалу та контролі витрат.

Проведене оцінювання процесу управління організаційними змінами на ТОВ «Термастіл ЛСТК» у 2022–2024 роках засвідчило, що трансформації мали переважно адаптаційний та антикризовий характер і були спрямовані на забезпечення фінансової стабільності та безперервності діяльності підприємства в умовах високої невизначеності. Аналіз показав відносну узгодженість «жорстких» елементів управління — стратегії, організаційної структури та управлінських систем — із досягнутими фінансовими результатами. Водночас виявлено структурний дисбаланс між цими елементами та «м'якими» складовими, зокрема стилем управління, розвитком персоналу, управлінськими і комунікаційними компетенціями. Домінування директивно-координаційного стилю управління, поєднане зі зростанням навантаження на персонал, обмежувало рівень залученості працівників і створювало ризики прихованого опору змінам. Недостатня формалізація системи управління змінами ускладнювала системний моніторинг їх соціально-психологічних наслідків і знижувала прогнозованість результатів

трансформацій. Застосування моделі McKinsey 7S дозволило комплексно ідентифікувати ці дисбаланси та окреслити напрями подальшого вдосконалення управлінських підходів. Отримані результати свідчать про необхідність переходу від переважно фінансово-операційної логіки управління змінами до людиноорієнтованої моделі, що поєднує економічну ефективність із підтримкою психологічної безпеки персоналу. Саме виявлені проблеми формують аналітичне підґрунтя для розроблення комплексу управлінських пропозицій, представлених у третьому розділі роботи.

Формування політики психологічного комфорту працівників ТОВ «Термастіл ЛСТК» відповідно до вимог ISO 45003:2021 є важливим кроком у розвитку системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Запропонована програма психосоціальної підтримки враховує специфіку діяльності підприємства, умови воєнного та післявоєнного періодів і підвищену вразливість персоналу до психосоціальних ризиків. Її поетапна реалізація забезпечує логічну послідовність від оцінювання потреб до впровадження інтервенцій і системного моніторингу результатів. Інтегрований підхід до добору заходів дозволяє поєднати організаційні, освітні, комунікаційні та підтримувальні інструменти впливу. Впровадження системи моніторингу й оцінювання забезпечує управлінську прозорість і можливість доказового прийняття рішень. Програма сприятиме формуванню культури відповідального ставлення до психічного здоров'я на робочому місці на ТОВ «Термастіл ЛСТК». Очікуваними результатами є зниження рівня стресу, професійного вигорання та непродуктивних втрат робочого часу. Загалом реалізація політики психологічного комфорту посилює конкурентоспроможність підприємства та підтверджує його соціальну відповідальність як роботодавця.

Готовність персоналу до стратегічних змін виступає ключовою передумовою результативності організаційних трансформацій, оскільки визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Для ТОВ «Термастіл ЛСТК» дана проблема є

особливо актуальною з огляду на поєднання виробничого циклу з проектним форматом діяльності, а також орієнтацію на технологічну модернізацію та стандарти якості. У роботі обґрунтовано доцільність оцінювання готовності персоналу не лише за загальними соціально-психологічними показниками, а й з урахуванням професійно-операційних характеристик. Методика М. Замотіної розглядає готовність до змін як багатовимірне явище, що формується на перетині мотиваційного, професійно-компетентнісного та організаційно-управлінського блоків. Її використання забезпечує комплексне бачення стану персоналу в умовах стратегічних трансформацій. Практичне застосування методики дозволяє ідентифікувати типи працівників за ставленням до змін і визначити потенційні зони ризику або опору. Отримані результати створюють підґрунтя для розробки диференційованих управлінських рішень у сфері комунікацій, навчання та мотивації. У цілому впровадження методики М. Замотіної сприятиме підвищенню ефективності управління змінами та довгостроковій конкурентоспроможності ТОВ «Термастіл ЛСТК».

Перелік літератури

1. Адізес І.К. Управління змінами / Пер. з англ. Т. Семигана. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Балабанова Л. В. Управління розвитком підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Київ: КНЕУ. 2020. 211 с.
3. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Кондор, 2017. 225 с.
4. Василенко В. О. Кризовий менеджмент: методологія, практика, перспективи розвитку. Київ: ВД «Професіонал». 2015. 322 с.
5. Власенко Т.А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 84–90.
6. Вплив війни на психічне здоров'я українців: статистика і хронологія. URL:
<https://450recovery.com.ua/%D0%B2%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8-%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5-%D0%B7%D0%B4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%CA%BC%D1%8F-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0/>
7. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ : КНУТД, 2014. 364 с.
8. Гринь Є.Л. Вдосконалення класифікації організаційних змін підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С.82-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_3_12
9. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес-Інформ*. № 10. С. 247-252. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_46.
10. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія. Донецьк : Вид-во «Ноулідж», 2014. 395 с.
11. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. Визначення поняття управління змінами як основної складової діяльності сучасного підприємства. Управління

змінами. Харків: Харківський національний автомобільно-дорожній університет, 2013. URL:

<https://dSPACE.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content>

12. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.

13. Емоційне виснаження та вигорання під час війни: як впоратись. URL: <https://profpressa.com/news/emotsiine-visnazhennia-ta-vigorannia-pid-chas-viini-iak-vporatis>

14. Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І. Управління конфліктами: Навчальний посібник. Переборення опору змінами. Тактика поведіння менеджера при впровадженні змін. URL: http://pidruchniki.com/17191013/psihologiya/pereborennya_oporu_zminami_taktika_povodzhennya_menedzhera_pri_vprovadzhenni_zmin

15. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204–209.

16. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А. та ін. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. Кривий Ріг: Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021_NP_Ivanova_Suchasnyy%20menedzhment.pdf

17. Климчук В.О. Психічне здоров'я в організаціях: національні програми та плани дій. URL: <https://neuronews.com.ua/ua/archive/2018/2%2895%29/pages-31-35/psihichne-zdorov-ya-v-organizaciyah-nacionalni-programi-ta-plani-diy#gsc.tab=0>

18. 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.

19. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215с.
20. Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Грищук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
21. Лучко, Г., Дугін, О. ПАРАДОКСАЛЬНА ПРИРОДА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ОРГАНІЗАЦІЇ: ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ТА КЛЮЧОВІ КОНЦЕПЦІЇ. *Економіка та суспільство*, (64), 2024 [.https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-78](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-78)
22. Ляхович Л.А. Класифікація ризиків на етапі оцінки готовності підприємства до впровадження організаційних змін. *Інфраструктура ринку*. 2021. Випуск 56. С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-13>
23. Методичні рекомендації щодо запровадження психосоціальної підтримки на робочому місці для роботодавців. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/9c7657d6-c0ec-4559-aa22-c7f91f3bf009?lang=uk-UA&title=MetodichniRekomendatsiiSchodoZaprovadzhenniaPsikhosotsialnoiPidtrimkiNaRobochomuMistsiDliaRobotodavtsiv>
24. Міх О. М. Теоретичні засади управління стратегічними змінами на промислових підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 2. С. 99–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_2_25.
25. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посібник. (Видання друге) / А.П. Міщенко. Дніпропетровськ. : Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
26. Моделі управління змінами [Електронний ресурс]. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/modelyupravlenyuua-yzmenenyuamy>.
27. Офіційний сайт ТОВ «Термастіл ЛСТК». URL: <https://thermasteel.ua/>
28. Петришин М. П. Дослідження системи управління організаційними змінами на підприємстві (автореферат дисертації). Тернопіль:

ТНТУ імені Івана Пулюя, 2024.

https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46929?utm_source=chatgpt.com

29. Петрова І, Поліщук В., Печенізький В. Управління змінами: навч. посібник. Львів: ЗУКЦ, 2008. 66 с.
30. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 24-32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>
31. Приб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 34–39.
32. Посібник зі створення, функціонування та облаштування Центрів ментального здоров'я. URL: <https://howareu.com/materials/posibnyk-zi-stvorennia-funktsionuvannia-ta-oblashtuvannia-tsentriv-mentalnoho-zdorovia>
33. Приймак Н.С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3(41). С. 140–146.
34. Приймак Н.С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/69.pdf
35. Приб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 34–39.
36. Психосоціальні ризики: невидима загроза на роботі, яку не можна ігнорувати. URL: <https://ukrexpertnvc.com/2025/01/24/%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96-%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B8-%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D0%BC%D0%B0-%D0%B7%D0%B0%D0%B3%D1%80/>

37. Розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні : [навч. посіб. / Автр. кол. : М. М. Білинська, В.А. Малюська]. Київ : НАДУ, 2017. 112 с.
38. Сичевська О.В., Глебова А.О. Організаційна адаптивність логістичних підприємств до цифрових викликів. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції : матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р.* Полтава : Національний університет “Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка”, 2025. С. 186-187. <https://reposit.nupr.edu.ua/handle/PoltNTU/20642>
39. Стандарт ISO 45003:2021 «Управління охороною здоров’я та безпекою праці. Психологічне здоров’я та безпека на виробництві. Настанови з керування психосоціальними ризиками». URL: <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/socialnij-zahist/novij-standart-iso-450032021-keruvanna-psihosocialnimi-rizikami-na-roboti>
40. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами // *Актуальні проблеми інноваційної економіки і права*, №3, 2016. С.60-67.
41. Ступіна Ю.Ю. Ус Ю.В. Концептуальні положення формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами на підприємствах машинобудування. *Бізнес Інформ*,. 2016. № 5. С. 214-219.
42. Сусіденко В., Болманенко О., Хацініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. №65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130>.
43. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки*. 2010. № 2 (52). С. 287–291.

44. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі // *Економіка та управління: науковий журнал*. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка», 2024. DOI: 10.26642/jen-2024-1(107)-39-46. URL:
45. Цопа Віталій. Новий стандарт ISO 45003:2021: керування психосоціальними ризиками на роботі. URL: <https://ohoronapraci.kiev.ua/article/socialnij-zahist/novij-standart-iso-450032021-keruvanna-psihosocialnimi-rizikami-na-roboti>
46. Чернявська І. М. Удосконалення поняття «управління організаційними змінами» у сучасних умовах // *Вісник економіки та управління*. Дніпро: ДВНЗ «Дніпровська політехніка», 2022. С.42-51.
47. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Теоретичні та практичні питання економіки*. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2022. С. 204-208. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf
48. Швіндіна Г.О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 354-359.
49. Як війна відбивається на ментальному здоров'ї українців. URL: <https://texty.org.ua/articles/108997/jak-vijna-vidobrazhayetsja-na-mentalnomu-zdorovy-ukrayintsiv/>
50. Bayraktar S., Jiménez A. The effectiveness of using nonfinancial incentives to promote employee engagement in organizational change // *Journal of Organizational Change Management*. 2020. Vol. 33, No. 2. P. 301–317. doi:10.1108/JOCM-12-2018-0368.
51. Freeburg D. Organizational change in the age of big data: improving knowledge management practices // *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2020. doi:10.1108/VJIKMS-06-2019-0097.
52. Endrejat P. C., Klonek F. E., Müller-Frommeyer L. C., Kauffeld S. Turning change resistance into readiness: How change agents' communication

shapes recipient reactions // *European Management Journal*. 2021. Vol. 39, No. 5. P. 595–604. doi:10.1016/j.emj.2020.11.004.

53. Cristofaro M. Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model // *European Management Journal*. 2022. Vol. 40, No. 3. P. 393–405. doi:10.1016/j.emj.2021.07.003.

54. Khaw K. W., Scanlan J., Yu N. J. Reactions towards organizational change: a systematic literature review // *Current Psychology*. 2022. P. 1–24. doi:10.1007/s12144-022-03070-6.

55. Rousseau D. M., ten Have S. Evidence-based change management // *Organizational Dynamics*. 2022. Vol. 51, No. 3. Article 100899. P. 1–13. doi:10.1016/j.orgdyn.2022.100899.

56. Warrick D. D. Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do // *Business Horizons*. 2023. Vol. 66, No. 4. P. 433–441. doi:10.1016/j.bushor.2022.09.001.

57. Berger Lanc A. Change management the Change management handbook // N. Y. Irwin. Professional publishing, 1994. P. 3–23.

58. Ansoff H. Strategic Management. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management.html?id=bV9_Svdum70C&redir_esc=y

59. ANDREW H. VAN DE VEN. EXPLAINING DEVELOPMENT AND CHANGE IN ORGANIZATION. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Ven_de_Ven_Pool_Explaining_Development_and_Change_in_Orgs.pdf

Додатки