

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Анастасія СЛЬОЗКІНА

Науковий керівник:
професор, доктор економічних наук
Ярослав ПУШАК

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____ Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

СЛІОЗКІНА А. Управління змінами в організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади системи управління організаційними змінами. У другому розділі проведений аналіз системи управління організаційними змінами в ТОВ «СКАЙБОКСБУД».

Ключові слова: зміна, інновації, управління, організаційні зміни, управління організаційними змінами, стратегія, бізнес-середовище, організаційна культура.

ABSTRACT

SLÓZKINA A. Change management in the organization. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section of the qualification work examines the theoretical foundations of the organizational change management system. The second section analyzes the organizational change management system at LLC "SKYBOXBUD".

Keywords: change, innovation, management, organizational change, organizational change management, strategy, business environment, organizational culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ	6
1.1 Сутність і значення змін на підприємстві	6
1.2 Роль і ключові елементи процесу управління організаційними змінами	11
1.3 Особливості процесу реалізації організаційних змін	17
Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2	22
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ТОВ «СКАЙБОКСБУД»	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СКАЙБОКСБУД» ..	22
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	29
2.3. Аналіз системи управління організаційними змінами в ТОВ "СКАЙБОКСБУД"	36
2.4. Впровадження стратегії організаційних змін із врахуванням кризового бізнес-середовища функціонування ТОВ «СКАЙБОКСБУД»	39
Висновки до другого розділу	43
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. У сучасних динамічних умовах особливо зростає необхідність у здійсненні змін, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства, включаючи виробництво, реалізацію продукції та послуг, маркетинг, загальне управління та менеджмент. Реалізація таких змін не лише сприятиме виходу підприємств із кризового стану та подоланню стагнаційних процесів, але й забезпечить ефективне та раціональне використання наявних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Проблематику змін та особливості управління ними вивчали такі науковці, як І.К. Адізес [1], А.А. Антохов [2], О.М. Гавриш [4], О. Гарматюк [6], В.В. Горбатюк [13], Є.Л. Гринь [8], І.О. Дегтерьова [10], К.П. Драмарецька [4], І.Б. Запихляк [12], Г.О. Зелінська [12], Н.Б. Кирич [13], Л.Л. Клевчик [2], Р.О. Ковтун [33], Т. Кужда [15], О.О. Лусте [2], Г. Машлій [13], О.Б. Мосій [13], О.Ф. Овсянюк-Бердадіна [21], В.М. Островерхов [21], С.А. Побігун [12], Н.С. Приймак [26], І.М. Чернявська [33], Н. Шведа [16], Н. Юрик [6] та інші.

Мета дослідження полягає у вивченні, оцінці та обґрунтуванні основних шляхів вдосконалення системи управління змінами на підприємстві на прикладі діяльності ТОВ «СКАЙБОКСБУД».

Основні завдання дослідження:

- вивчення теоретичних аспектів системи управління змінами на підприємстві;
- проведення організаційно-економічного аналізу діяльності та розвитку ТОВ «СКАЙБОКСБУД»;
- оцінка фінансово-економічного забезпечення та підтримки процесів змін у ТОВ «СКАЙБОКСБУД»;
- аналіз існуючої системи управління змінами на підприємстві;
- розробка стратегії змін із врахуванням умов кризового бізнес-середовища;

Об'єктом дослідження— організаційні зміни.

Предмет дослідження – система управління організаційними змінами.

Перелік методів дослідження: Теоретично-пошуковий, дослідницько-аналітичний, фінансово-економічний аналіз, метод аналізу та синтезу, статистично-порівняльний, моделювання, організаційно-аналітичний, пошуковий та інші. Однією з основних проблем розвитку українських підприємств є їх адаптація та розвиток відповідно до сучасних ринкових принципів функціонування і вимог зовнішнього середовища. Зовнішні умови змінюються досить стрімко, впливаючи на різні аспекти діяльності підприємства, що вимагає від системи управління гнучкості й ефективної організаційної структури як одного з її ключових елементів.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні положення та практичні результати роботи доповідалися автором і були підтверджені на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки: національна безпека та оборона».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Обсяг роботи – 51 сторінка, включаючи 8 рисунків, 2 таблиці. Список використаних джерел містить 36 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

1.1 Сутність і значення змін на підприємстві

У сучасних мінливих умовах зростає необхідність впровадження змін, які охоплюють усі напрями діяльності підприємства, зокрема виробничу сферу, реалізацію продукції та послуг, маркетинг, загальне управління та менеджмент. Запровадження змін дозволяє підприємствам не лише подолати кризові явища та стагнацію, але й сприяє раціональному й ефективному використанню наявних ресурсів.

Здатність організацій до впровадження змін та інновацій свідчить про їхню готовність до подальшого розвитку. Менеджери, відповідальні за здійснення змін, повинні комплексно враховувати чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Під зовнішніми змінними чинниками розуміють фактори бізнес-середовища, які під впливом різних обставин постійно змінюються. Внутрішні чинники також зазнають змін у відповідь на нові стратегічні цілі та завдання підприємства. Оскільки жодна організаційна структура не є універсальною та не може повністю врахувати динаміку змін, постає необхідність їх своєчасного впровадження.

Однак зміни зазвичай супроводжуються ризиками та витратами, і не всім підприємствам вдається ефективно реалізувати цей процес. У періоди суттєвих трансформацій та структурних змін здатність адаптуватися до нових умов мають переважно ті компанії, які вчасно реагують на зміни та оперативно пристосовуються до невизначеності.

Пітер Друкер у своїх працях зазначав, що одним із ключових завдань менеджменту XXI століття є формування лідерів змін серед підприємств, які повинні впроваджувати нові підходи та системи управління в умовах

невизначеності [1]. Він наголошував, що кожна зміна є важливим інструментом розвитку підприємства та рекомендував:

- розробляти стратегії змін;
- створювати методики виявлення і прогнозування змін;
- знаходити баланс між стабільністю та необхідністю трансформацій [4].

Сучасні науковці у своїх дослідженнях трактують зміни як процеси, що сприяють розширенню повноважень менеджерів, залученню їх до управлінських рішень, підвищенню ділової активності та стимулюванню саморозвитку [10].

Таким чином, зміни охоплюють нововведення та перетворення, що відбуваються у різних сферах діяльності підприємства, зокрема:

- зміну місії, цілей і стратегії компанії;
- часткову або повну перебудову організаційної структури;
- оновлення технічних і технологічних процесів;
- освоєння нових видів продукції або послуг.

В умовах війни та кризи питання ефективного управління змінами набуло особливої актуальності. Результативність діяльності підприємств залежатиме від їхньої здатності оперативно адаптуватися та запроваджувати гнучке управління змінами.

Одним із ключових етапів змін є ретельне планування, яке передбачає:

- визначення сфери та масштабу змін;
- встановлення термінів їх реалізації;
- оцінку необхідних витрат;
- визначення відповідальних осіб.

Такий системний підхід дозволяє врахувати особливості, складність і характер майбутніх перетворень.

Зміни, по суті, є відповіддю на виклики та запити зовнішнього середовища, що, в свою чергу, обумовлює необхідність внутрішніх перетворень як захисної реакції на кризові явища та невизначеність. Варто зазначити, що зміни часто супроводжуються руйнуванням традиційних

цінностей і стереотипів поведінки працівників, які можуть чинити опір через страх невизначеності, небажання брати на себе ризики та відповідальність.

Успішність процесу змін залежить від рівня інноваційності та креативності керівництва та персоналу підприємства. Важливою умовою є також наявність дієвої системи управління змінами, яка має функціонувати не лише формально, а й ефективно на практиці. З огляду на обставини війни в Україні, така система стає необхідною особливо для тих підприємств, що виробляють продукцію або надають послуги стратегічного значення.

Для збереження конкурентоспроможності та стабільності в умовах кризи підприємства повинні своєчасно реалізовувати заходи, спрямовані на впровадження змін, зокрема організаційних.

Аналізуючи зміни з позицій системного підходу, важливо враховувати динамічність підприємства як системи, яка перебуває у постійному процесі змін. Це стосується як керуючої та керованої підсистем, так і системи управління в цілому, технологій, техніки, персоналу, організації діяльності, а також місії, цілей, стратегії та продукції.

Класифікація видів змін на підприємстві наведена на рисунку 1.1.

Класифікація організаційних змін, подана на рисунку 1.1:

- забезпечує комплексний підхід до розуміння сутності організаційних змін та визначення їх впливу на діяльність підприємства;
- сприяє вдосконаленню процесів управління запровадженням і реалізацією змін у діяльності організації;
- дозволяє здійснювати ефективний моніторинг та контроль за ходом впровадження змін на різних етапах їх реалізації;
- слугує базою для формування цілісної системи управління організаційними змінами на підприємстві.

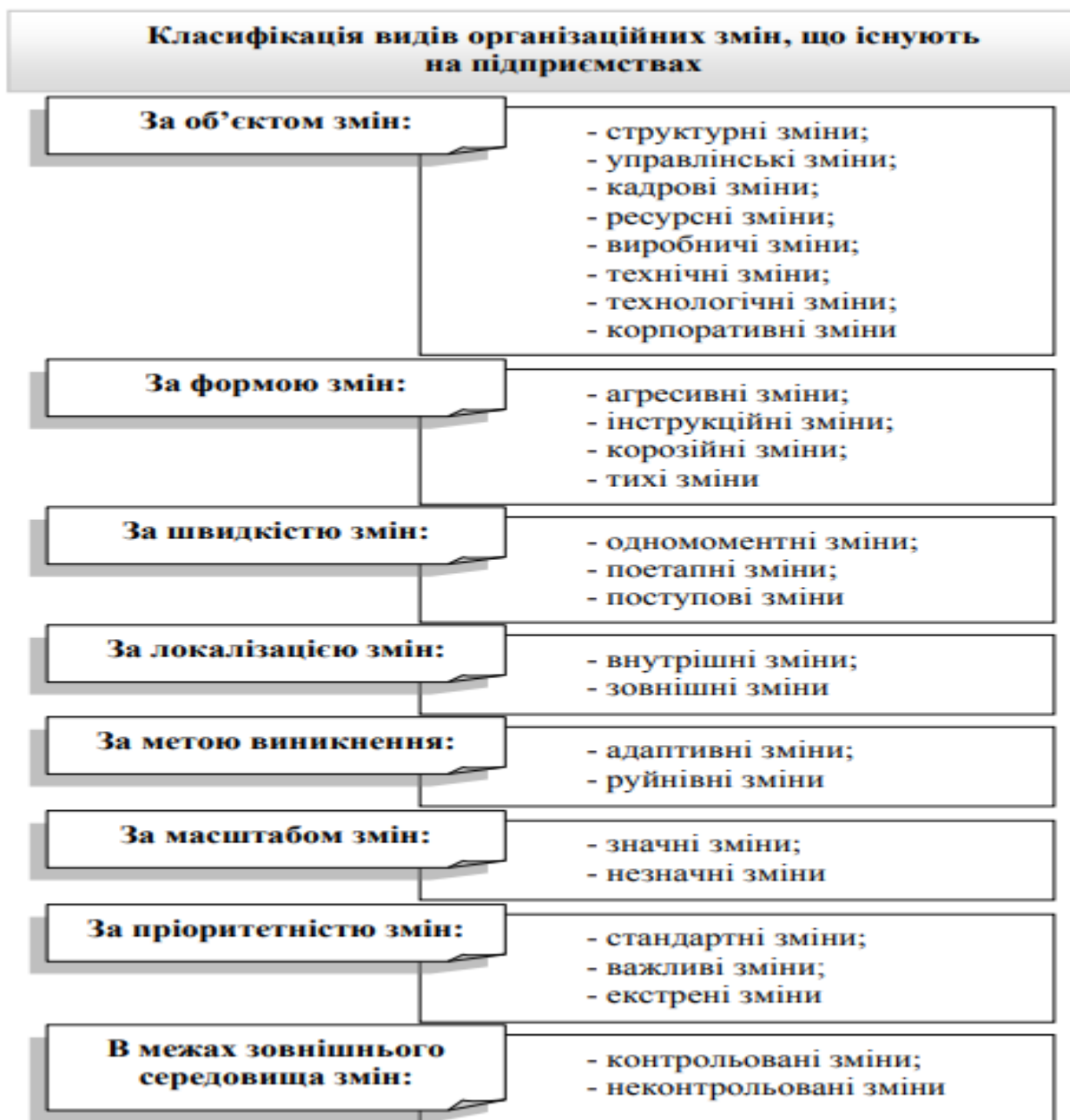


Рис. 1.1. Класифікація організаційних змін на підприємствах [10]

На рисунку 1.2 наведено внутрішні й зовнішні чинники, що обумовлюють необхідність запровадження організаційних змін на підприємстві.

Аналізуючи вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на процес розробки та реалізації стратегії змін на підприємстві, варто відзначити, що це складний і ресурсомісткий процес, доступний далеко не всім організаціям, особливо в умовах війни. Підприємства, які прагнуть до успішної адаптації, повинні

вирізнятися високою гнучкістю, інноваційністю, динамічністю, креативністю та здатністю швидко реагувати на зміни.

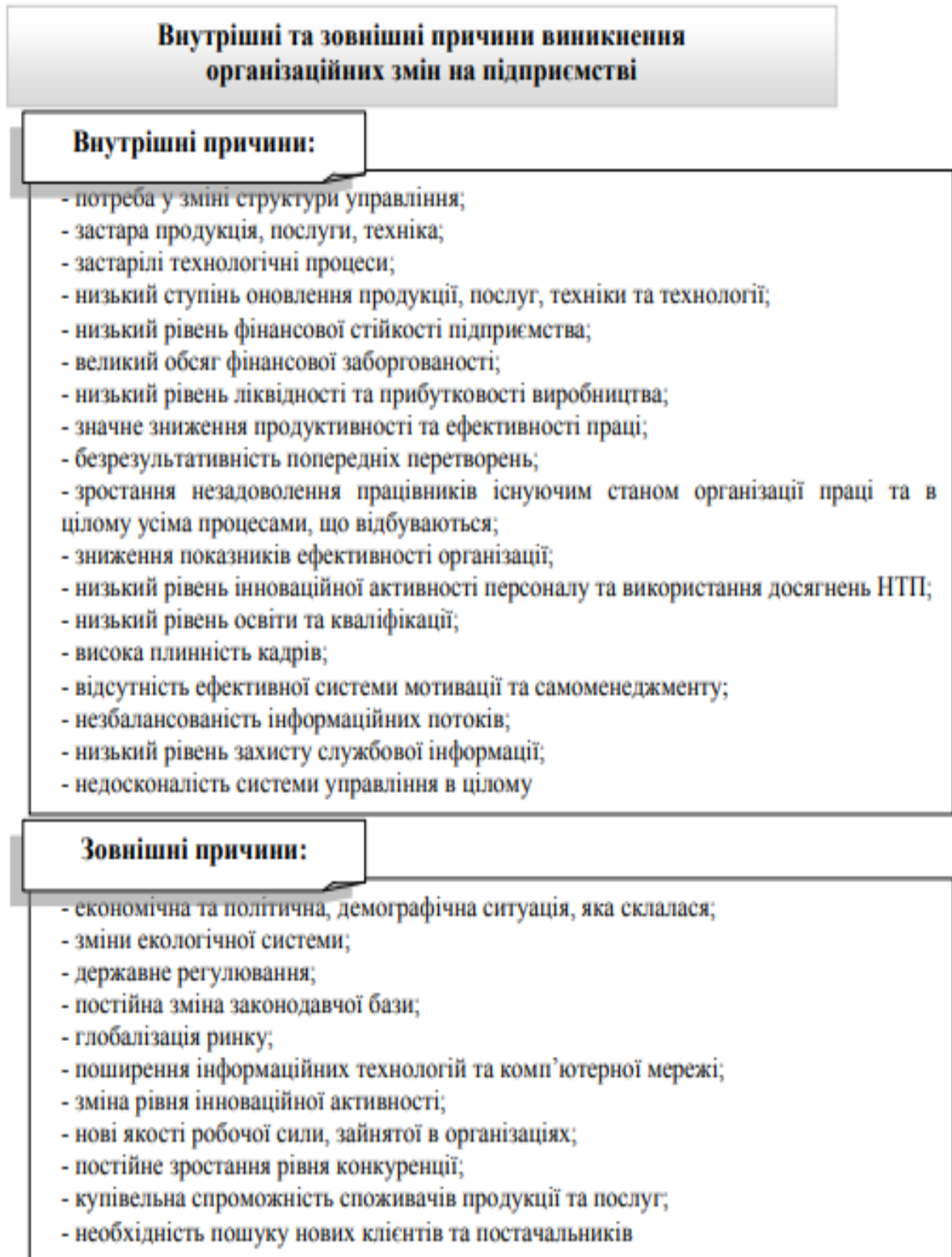


Рис. 1.2. Внутрішні та зовнішні чинники виникнення організаційних змін на підприємстві [10]

З огляду на це, організаційні зміни слід розглядати як цілісну систему, що об'єднує сучасні підходи, принципи, методи й інструменти, а також їх практичне застосування для забезпечення успішної реалізації змін та інноваційних процесів, через гармонійне поєднання змістового й процесного аспектів.

Водночас впровадження змін може ускладнюватися дією різноманітних негативних чинників: організаційних, управлінських, технічних, економічних, правових, соціальних та психологічних. Особливу увагу слід приділити соціально-психологічним аспектам, оскільки саме вони часто зумовлюють опір змінам з боку працівників або навіть керівництва. Причини опору, як правило, пов'язані зі страхом втрати роботи, невизначеністю, ризиками, небажанням змінювати звичні умови праці тощо.

Враховуючи це, важливо пам'ятати: будь-які зміни в організації торкаються традиційних цінностей, норм, філософії та моделей поведінки персоналу. Тому процес змін має бути не нав'язаним, а усвідомленим як керівниками, так і працівниками. Для досягнення цього лідери підприємства повинні мати високий авторитет, володіти лідерськими якостями та ефективно комунікувати з колективом щодо необхідності змін та впровадження інновацій.

1.2 Роль і ключові елементи процесу управління організаційними змінами

Процес управління організаційними змінами є складною, координованою діяльністю, спрямованою на успішне впровадження змін за допомогою системного та комплексного підходів із використанням спеціалізованих інструментів, ресурсів і знань.

Трансформаційні процеси на підприємствах ініціюються з різних причин: розширенням діяльності в нових сферах, посиленням конкурентних

позицій на ринку, оптимізацією витрат, підвищенням продуктивності та загальної ефективності роботи. При цьому важливо правильно обрати стратегію й тактику впровадження змін, адже помилкові рішення можуть спричинити суттєві витрати і викликати опір колективу до нововведень.

Основними завданнями процесу управління змінами є:

- об'єктивна оцінка змін у зовнішньому середовищі підприємства;
- грамотний відбір змін, які необхідно впроваджувати;
- результативне здійснення запланованих перетворень та інновацій.

Ефективне виконання цих завдань сприятиме об'єднанню колективу та концентрації зусиль на досягненні позитивних результатів, що у підсумку підвищить загальну ефективність функціонування підприємства.

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, поява новітніх технологій та постійні зміни у зовнішньому бізнес-середовищі зумовили потребу створення дієвих систем управління змінами на підприємствах. Сьогодні актуальним є впровадження нових підходів і переосмислення ролей як керівників, так і персоналу загалом: від опанування автоматизованих процесів до використання можливостей штучного інтелекту. Особливий акцент при цьому ставиться на креативні та інноваційні управлінські рішення.

Отже, поряд із досягненням високих показників діяльності підприємства, основною метою управління змінами є ефективне впровадження інноваційних стратегій із збереженням цілісності підприємства як єдиної системи. В умовах війни ця практика набуває ще більшої актуальності [12].

У таблиці 1.1 наведено різні підходи науковців до трактування поняття "управління змінами".

Таблиця 1.1

Сутність поняття «управління змінами» за різними науковими підходами [12]

Процесний підхід	управління змінами розглядається як цілісний процес реалізації інноваційної стратегії та тактичних рішень
1	2

Продовження таблиці 1.1	
1	2
Функціональний підхід	акцент робиться на реалізації класичних управлінських функцій: планування, організації взаємодії, мотивації та контролю в рамках процесу змін.
Системний підхід	управління змінами трактується як механізм взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, що забезпечує взаємний вплив
Ситуаційний підхід	підкреслює необхідність змін у відповідь на конкретні управлінські ситуації та орієнтується на прогнозування наслідків запровадження змін у певному контексті.
Поведінковий підхід	зосереджується на згуртованості працівників у процесі впровадження змін, де успіх змін залежить від ставлення персоналу до поставлених цілей і шляхів їх досягнення
Організаційний підхід	передбачає вивчення внутрішніх і зовнішніх організаційних чинників підприємства, що визначають можливості здійснення змін
Компетентнісний підхід	акцентує увагу на залученні висококваліфікованих і компетентних працівників, які володіють необхідними знаннями та навичками для досягнення мети змін.
Адаптивний підхід	розглядає управління змінами як процес пристосування підприємства до динамічних змін у зовнішньому середовищі
Комплексний підхід	тракує управління змінами як багатоетапний процес, що включає визначення потреби у змінах, планування та організацію, створення мотиваційної системи, регулювання, реалізацію змін, контроль і їх подальше корегування під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників

Розглянувши різні підходи до розуміння сутності «управління змінами», можна стверджувати, що цей процес є складним, неоднозначним і спрямованим на забезпечення інноваційного розвитку підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.

У ширшому контексті управління організаційними змінами трактується як керування переходом підприємства з одного стану в інший. Цей процес включає пошук нових можливостей, залучення ресурсів, досягнення нових станів, а також оновлення та вдосконалення всіх аспектів діяльності компанії.

На основі аналізу сутності поняття «управління змінами» можна виділити три взаємопов'язані складові:

- людський компонент — керівники та працівники, які приймають рішення, несуть відповідальність за реалізацію змін, фінансують та санкціонують їх;

- технічний компонент — процеси та набір інструментів, що використовуються для впровадження змін;
- стратегічний компонент — визначення мети, цілей, завдань і розробка загальної стратегії змін.

Таким чином, успішне управління змінами вимагає комплексного підходу: розглядати цей процес як змістовну трансформацію, як окремий проєкт та як нове стратегічне завдання, що потребує організаційної та фінансової підтримки.

Стрімкі темпи розвитку ринку та ринкової інфраструктури змушують підприємства шукати нові форми, методи і прийоми управління змінами. Проте в умовах війни багато вітчизняних підприємств не можуть своєчасно й ефективно реагувати на зміну зовнішнього середовища. Серед основних причин цієї ситуації можна виокремити:

- недосконалість механізмів як управління змінами, так і загального управління підприємством;
- неузгодженість системи виробничо-господарської діяльності;
- відсутність або слабкість систем планування, обліку та контролю.

Тому для багатьох підприємств проведення трансформацій стає невідворотним, що потребує великих зусиль з боку керівництва та працівників. Це, у свою чергу, вимагає прийняття інноваційних управлінських рішень, які повинні відзначатися новизною, креативністю та гнучкістю. Саме такими рисами сьогодні має характеризуватися технологія управління організаційними змінами.

На рисунку 1.3 подано основні складові технології управління організаційними змінами.

Аналізуючи запропоновану технологію управління організаційними змінами на підприємстві, можна зробити висновок, що її реалізація базується на послідовному виконанні ключових функцій менеджменту, кожна з яких має важливе значення у цьому технологічному процесі.

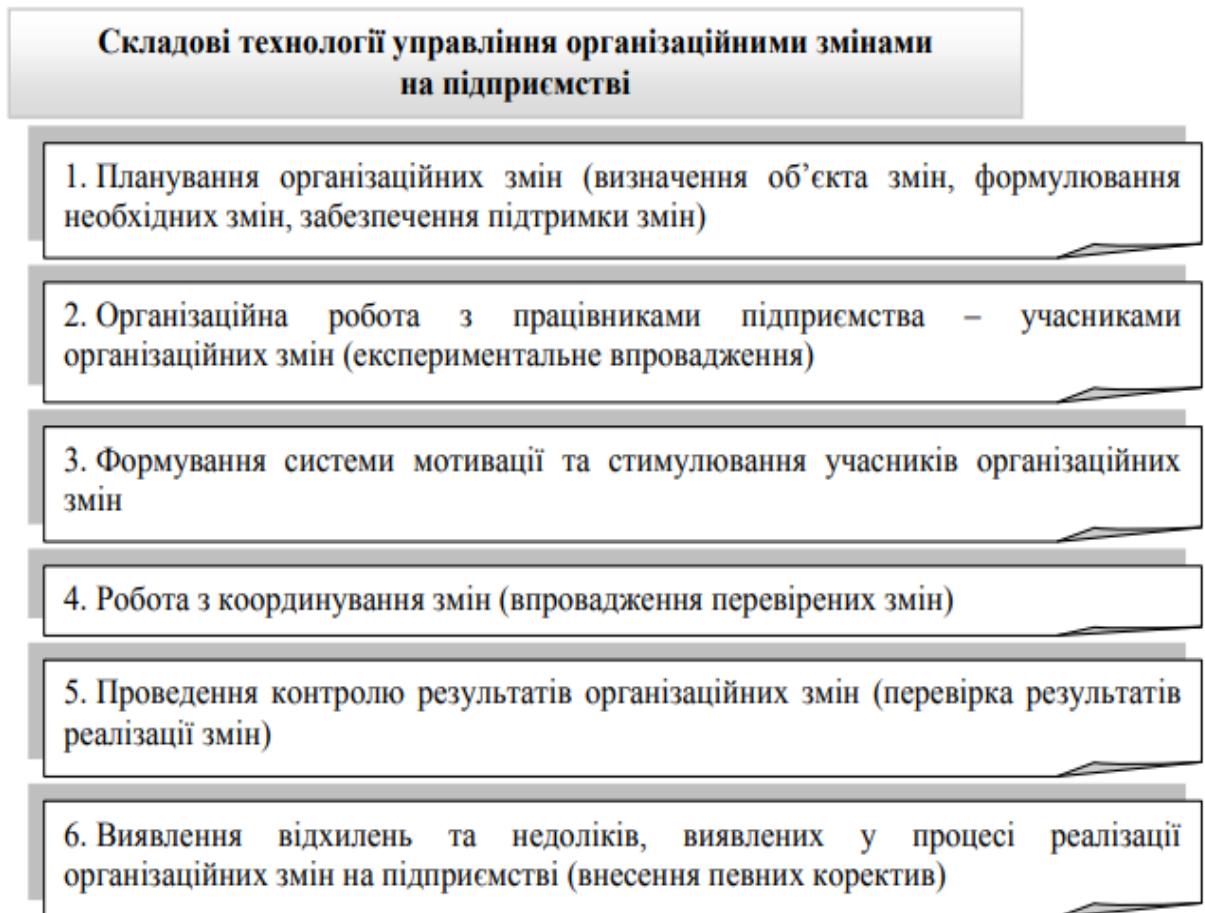


Рис. 1.3 – Технологія управління організаційними змінами на підприємстві [26]

Етапи впровадження змін в організації відображено на рисунку 1.4.

Слід наголосити, що нехтування будь-яким із цих етапів може призвести до негативних наслідків і суттєво вплинути на ефективність роботи колективу.

Процес управління змінами та інноваціями має бути побудований на принципах керованості та адаптивності, що дозволяє не лише ефективно долати кризові ситуації, а й передбачати їх у майбутньому.

Управляючи змінами, керівництво підприємства прагне стабілізувати розвиток організації, роблячи його повністю контрольованим. Для цього механізм управління змінами має бути включений у загальну стратегію розвитку підприємства, з урахуванням майбутніх змін у бізнес-процесах і об'єктах, а також факторів, що можуть мати позитивний або негативний вплив.

У такому випадку ефективність управління змінами оцінюється через його внесок у досягнення корпоративних цілей підприємства.

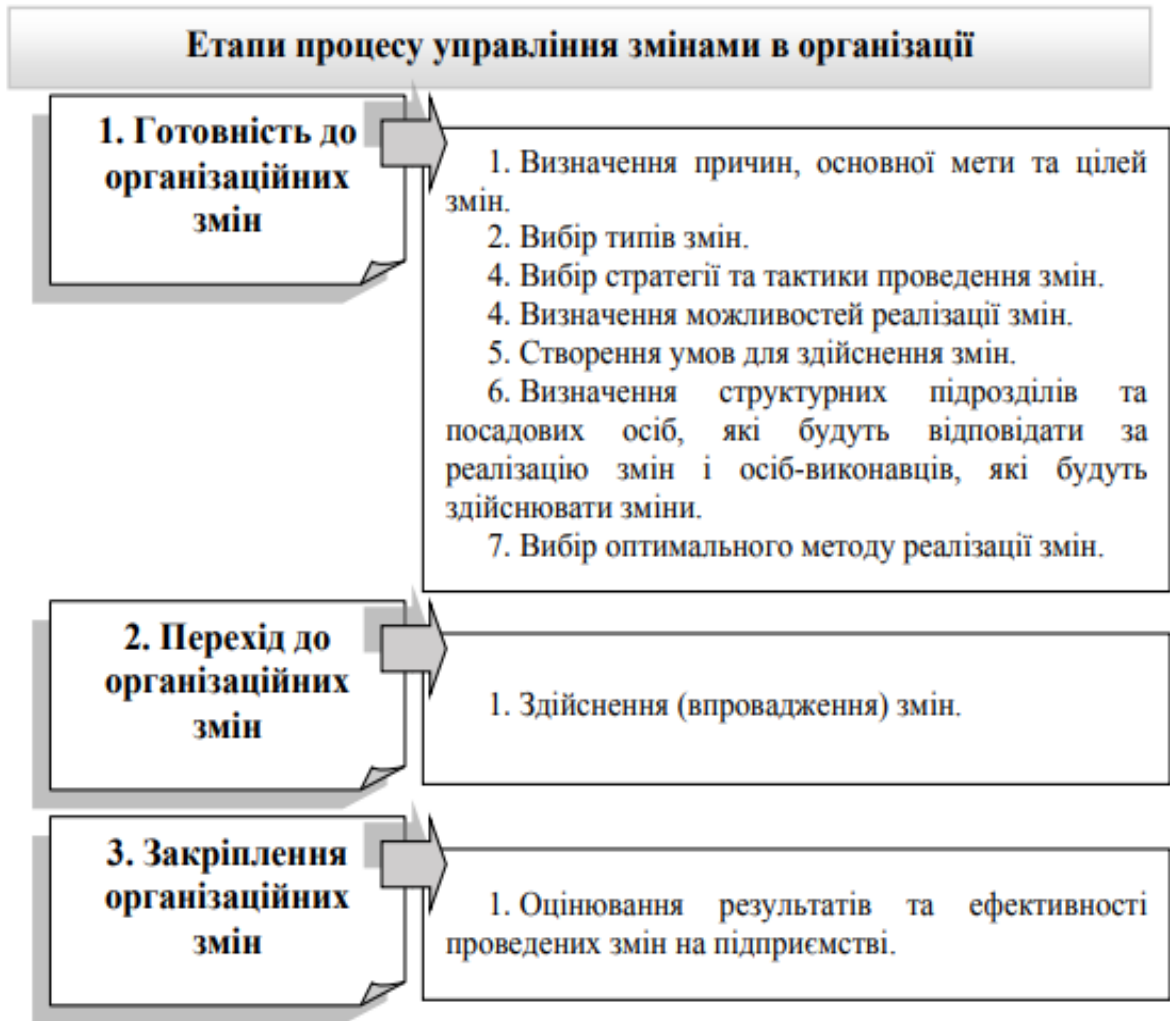


Рис. 1.4 – Етапи процесу управління змінами в організації [26]

Таким чином, процес управління змінами – це не лише теоретичні знання щодо управління в умовах інноваційного розвитку, але й мистецтво, яке вимагає практичних навичок у переконанні керівників та працівників у необхідності змін для блага підприємства та його персоналу. У цьому процесі як керівництво, так і всі співробітники повинні орієнтуватися на досягнення кращого майбутнього для організації та бути готовими до постійних змін. Стратегія змін повинна враховувати постійне зростання швидкості розвитку суспільства.

Отже, управління організаційними змінами є важливим аспектом сучасного менеджменту, який охоплює впровадження змін і реалізацію інновацій у всіх сферах діяльності підприємства, масштаби яких залежать від складності викликів зовнішнього і внутрішнього середовища.

1.3 Особливості процесу реалізації організаційних змін

Практичний досвід багатьох успішно працюючих підприємств підтверджує, що навіть на таких організаціях процес реалізації організаційних змін є неминучим, оскільки зміни сприяють стабільності, яка, в свою чергу, є основою для досягнення результативності та прибутковості.

Основними характеристиками процесу реалізації організаційних змін є:

- тривалість (значний час необхідний для підготовки, безпосереднього впровадження та контролю);
- альтернативність (можливість вибору найбільш оптимального варіанту з кількох альтернатив);
- системність (процес має системний характер і охоплює всю організацію);
- невизначеність (під час реалізації процесу виникає багато непередбачених ситуацій і проблемних моментів);
- врахування людського чинника (значна кількість працівників бере участь у реалізації змін, що зачіпає їхні інтереси).

На рис. 1.5 показана послідовність етапів впровадження організаційних змін.

Реалізація зазначених етапів вимагає від керівництва не лише ухвалення добре обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень, але й їх сприйняття та впровадження всіма працівниками підприємства. Ефективність впровадження організаційних змін можна оцінити за такими критеріями: здатністю передбачати та прогнозувати зміни, рівнем сприйняття змін, кількістю і

масштабами змін, готовністю підприємства до їх реалізації та переходу до нових умов функціонування, а також рівнем закріплення досягнутих змін.

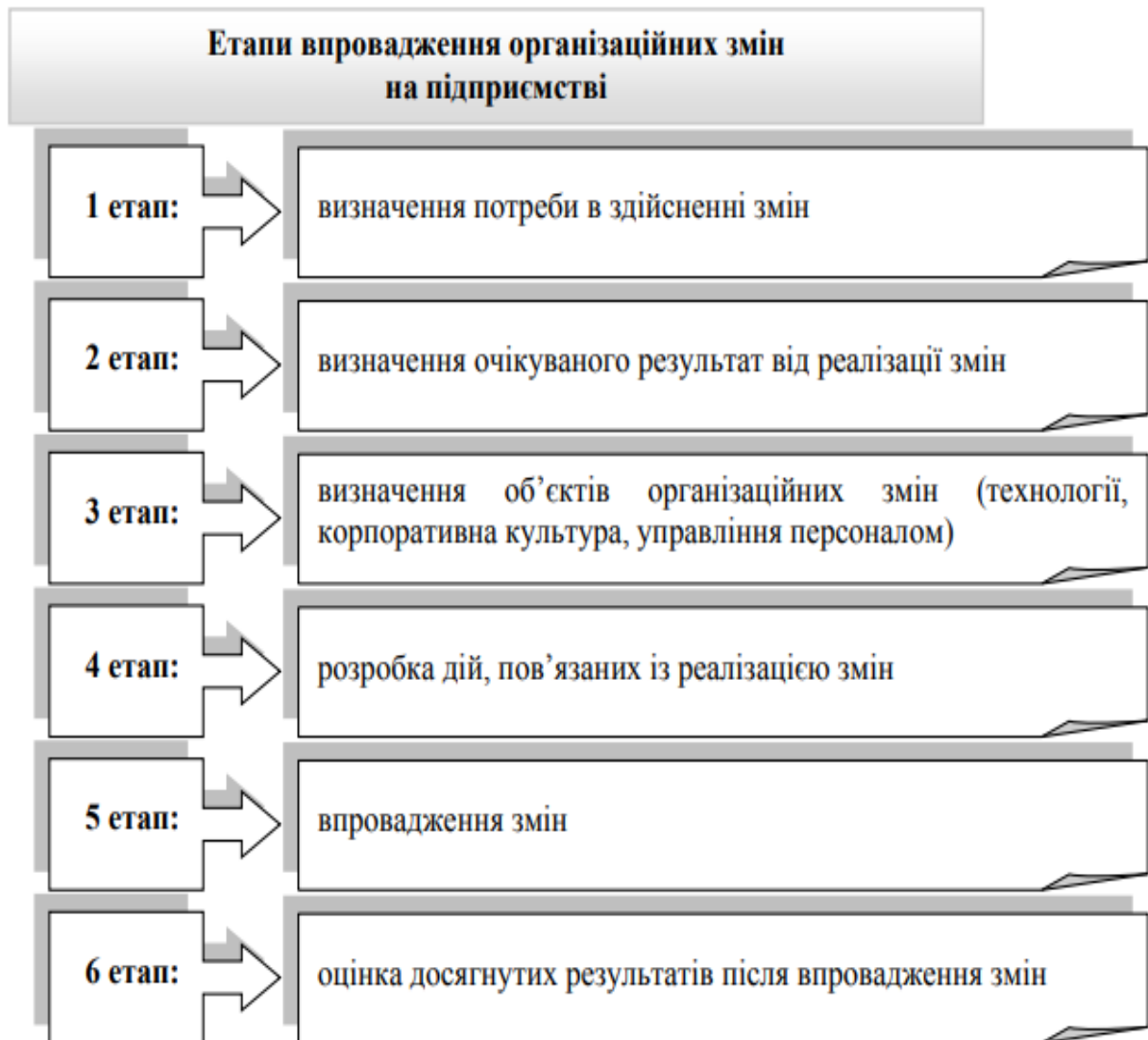


Рис. 1.5 – Етапи впровадження організаційних змін на підприємстві [26]

Аналізуючи організаційні зміни, можна зазначити, що вони зазвичай відбуваються в двох випадках:

- коли підприємство прагне значно покращити свою діяльність, тобто здійснити перехід на новий рівень розвитку. Такий вибір є адаптаційним, адже підприємство вчасно і адекватно реагує на виклики

зовнішнього середовища, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси і запобігає застою в розвитку;

- коли підприємство потрапляє в кризовий стан і необхідні серйозні зміни, наприклад, скорочення чи переорієнтація діяльності. Цей підхід передбачає кардинальні зміни в організації, що вказує на те, що навіть економічно стабільні підприємства не є незмінними.

Отже, організаційні зміни можуть бути як реакцією на кризу, так і частиною процесу впровадження нової стратегії змін.

Цілеспрямований процес реалізації організаційних змін неможливий без розуміння основних принципів і підходів, які повинні лежати в його основі.

Для ефективної реалізації організаційних змін керівництво підприємства має дотримуватися таких принципів:

- відповідність – рівень взаємодії зовнішнього середовища має відповідати внутрішнім можливостям підприємства;
- послідовність – необхідно дотримуватися певної черговості в реалізації змін, враховуючи час;
- чіткість – завдання та цілі повинні бути сформульовані лаконічно і зрозуміло;
- деталізація – інформування про зміни повинно бути ретельно сплановане і враховувати всі деталі;
- інформованість – поширення достовірної інформації є ключовою умовою успішних змін;
- командна робота – важливо формувати команду та залучати представників зацікавлених груп;
- залученість персоналу – створення умов для залучення всіх працівників до процесу змін;
- стимулювання – мотиваційна система, яка підтримує професійний розвиток під час змін;
- невизначеність – ставлення до непередбачених ситуацій з розумінням;

- результативність та ефективність – оцінка перспектив змін через контроль і коригування.

Ці принципи визначають важливі аспекти ефективного функціонування підприємства, що постійно розвивається. Впровадження цих принципів у практику дозволяє організації створити ефективну систему управління і реалізувати зміни, що позитивно впливають на її організаційний розвиток.

Отже, процес управління змінами є адаптивним, логічним та цілеспрямованим і є важливим елементом інноваційної діяльності підприємства. Він допомагає створити стратегію, що забезпечує ефективне функціонування і постійний розвиток в умовах мінливого бізнес-середовища.

Таким чином, можна стверджувати, що організаційні зміни охоплюють усі сфери діяльності підприємства на всіх рівнях управління і сприяють досягненню цілей діяльності організації. Можливість розробляти та впроваджувати необхідні зміни є запорукою підвищення ефективності, результативності і подальшого розвитку підприємства.

Висновки до першого розділу

У першому підрозділі:

- розглянуто важливість змін для ефективного функціонування підприємства. Зміни є необхідним елементом адаптації підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів, забезпечуючи стабільний розвиток і прибутковість. Вони сприяють підтримці конкурентоспроможності та дозволяють підприємству адаптуватися до змінюваних умов бізнес-середовища;

- акцентовано увагу на важливості системного підходу до управління змінами, що включає стратегічне планування, прогнозування та впровадження змін. Ключовими елементами є готовність підприємства до змін, ефективність комунікації між рівнями управління та залучення

працівників до процесу. Важливою є також адаптивність підприємства, що дозволяє здійснювати зміни в умовах нестабільності та криз;

- висвітлює особливості впровадження змін на підприємстві, серед яких виокремлено довготривалість процесу, необхідність врахування людського чинника та невизначеності, а також значення послідовності і чіткості у реалізації змін. Розглянуті принципи управління змінами, такі як відповідність, послідовність і інформованість, є важливими для забезпечення успішного впровадження змін і адаптації підприємства до нових умов.

Отже, перший розділ підкреслює важливість системного підходу до управління організаційними змінами. Правильне розуміння сутності змін, а також ефективне управління ними на всіх етапах дозволяє підприємствам забезпечити свою стабільність, розвиток і конкурентоспроможність у змінюваному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Об'єктом проходження практики обрано товариство з обмеженою відповідальністю «СКАЙБОКСБУД».

Організаційна структура управління ТОВ «СКАЙБОКСБУД» (див. рис. 2.1) представлена лінійно-функціональною системою. Ця модель управління базується на горизонтальному розподілі функціональних обов'язків та вертикальній підлеглості.

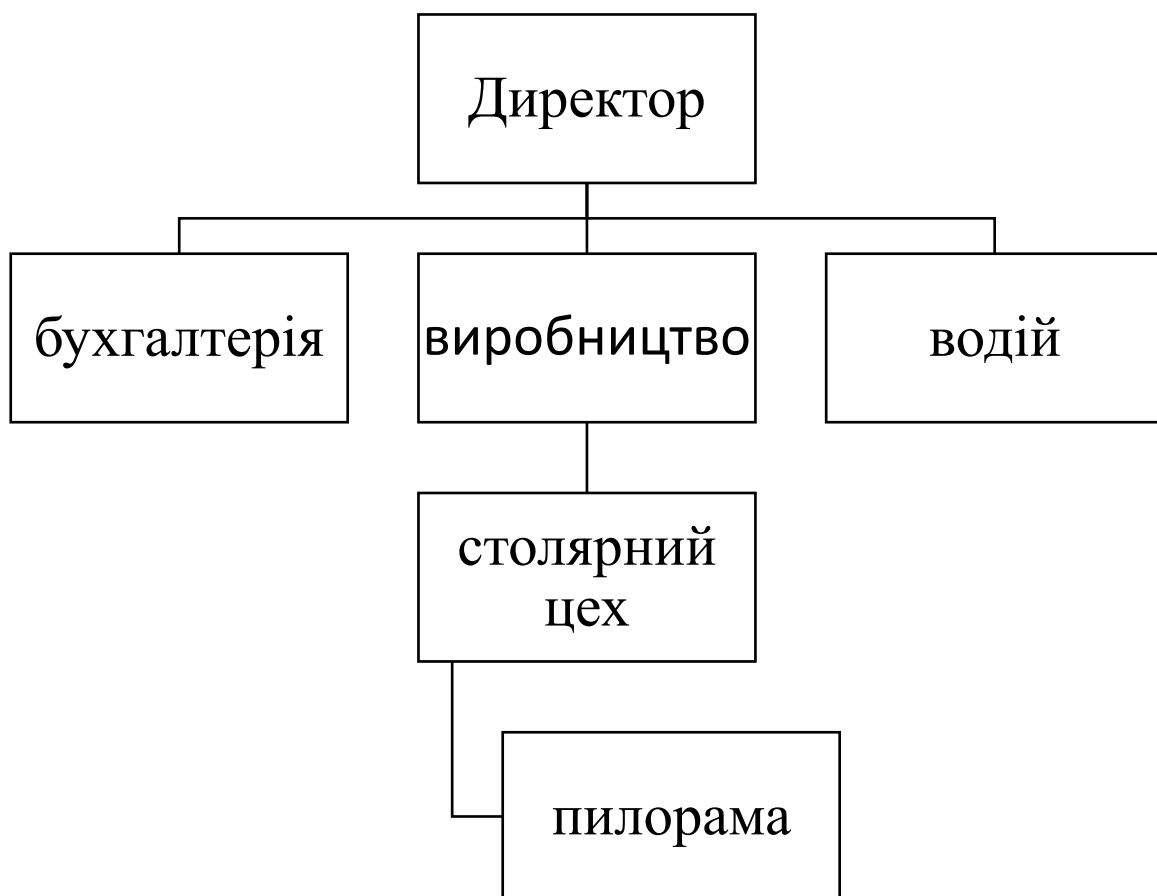


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

На основі запропонованої організаційної структури можна визначити основні обов'язки співробітників підприємства.

Директор компанії відповідає за загальне управління підприємством, розробляє стратегії розвитку та забезпечує їх реалізацію, координує роботу всіх відділів і приймає ключові рішення у сфері виробництва, фінансів і кадрової політики, несе відповідальність за досягнення фінансових і виробничих показників.

В обов'язки бухгалтер входить забезпечувати ведення фінансового обліку на підприємстві, складання необхідної фінансової документацію та звітності, контроль за правильністю розрахунків із працівниками, постачальниками та клієнтами, оптимізувати витрати підприємства й управляти податковими зобов'язаннями.

На ТОВ діють два підрозділи, які спеціалізуються на деревообробці, а також працюють столярний цех і пилорама.

Працівники столярного цеху виробляють столярні вироби відповідно до замовлень., виконують розкрій і обробку деревини, забезпечують високу якість продукції відповідно до встановлених стандартів.

На пилорамі займаються первинною обробкою деревини, виготовленням заготовок, слідкують за робочим станом обладнання та проводить його обслуговування, готують деревину для подальшого використання у виробничому процесі.

Водій займається транспортуванням готової продукції до складів або клієнтів, забезпечує вчасну доставку необхідних матеріалів для роботи підприємства, контролює технічний стан автомобіля та проводить його регулярне обслуговування.

Ця структура допомагає забезпечити ефективну координацію роботи підрозділів і досягати високої якості продукції.

Основним видом продукції, яку виробляє ТОВ "СКАЙБОКСБУД", є фанерні ящики.

Ці ящики характеризуються широким спектром застосування, високою міцністю та варіативністю конструкції. Вони виготовляються з якісної фанери з можливістю додавання дерев'яних та металевих елементів для посилення і підвищення зручності використання.

ТОВ "СКАЙБОКСБУД" пропонує ящики різних типів і розмірів, які можуть бути адаптовані до індивідуальних потреб замовника. Вони підходять для зберігання та транспортування як дрібних, так і великих товарів, забезпечуючи їх надійний захист. Завдяки універсальності та довговічності фанерні ящики користуються попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Основним матеріалом для виробництва фанерних ящиків є фанерні листи завтовшки від 4 мм до 20 мм. Товщина листа визначає вагу та розміри упаковки: тонка фанера зберігає міцність і жорсткість ящика при меншій вазі, тоді як використання товстих листів для пакування легких вантажів є недоцільним, оскільки лише збільшує масу тари без додаткової необхідності.

Фанерні ящики характеризуються різноманітністю конструкцій та сфер застосування. Окрім фанери, у виробництві можуть використовуватися дерев'яні (брус, дошка) та металеві (замки, куточки, ручки, скоби, стрічки) елементи. Це покращує міцність конструкції, підвищує зручність експлуатації та дозволяє адаптувати ящик під конкретні вимоги транспортування продукції.

Для пакування легких або компактних вантажів ящики можуть виготовлятися виключно з фанери. У таких випадках їх з'єднують спеціальними тарними цвяхами, що забезпечує одночасно високу міцність та легкість конструкції.

Монтаж тари зазвичай здійснюється за допомогою тарних цвяхів, які мають кращі експлуатаційні характеристики порівняно зі звичайними цвяхами, саморізами чи скобами. Використання інших кріпильних елементів залежить від особливостей конструкції конкретного ящика.

Основні фактори, на які звертають увагу замовники під час вибору фанерних ящиків:

- висока міцність і надійність;
- можливість адаптації конструкції під конкретні потреби;
- легкість і зручність у використанні;
- відповідність стандартам якості та безпеки;
- екологічність матеріалів.

Завдяки своїй універсальності та відмінним експлуатаційним властивостям фанерні ящики широко застосовуються в різних галузях.

Компанія дотримується принципів стабільного розвитку та ефективної діяльності, роблячи акцент на співпраці з клієнтами. Незважаючи на відносно недовгий термін роботи, підприємство вже зарекомендувало себе на ринку, завоювавши довіру локального бізнесу. Завдяки якісному обслуговуванню та позитивному досвіду співпраці, компанія сформувала базу постійних клієнтів. Керівництво оперативно вирішує конфліктні ситуації та працює над зміцненням позитивного іміджу підприємства.

Усі співробітники офіційно працевлаштовані, а податки сплачуються згідно з чинним законодавством, що гарантує їм соціальні та трудові права на рівні з працівниками інших компаній. Компанія заохочує ініціативність персоналу, створюючи умови для обміну ідеями та вдосконалення внутрішніх процесів. Працівникам надаються можливості для професійного розвитку, включаючи участь у спеціалізованих виставках та встановлення ділових контактів.

Кожне підприємство, орієнтуючись на власну візію (глобальну мету), формулює конкретні завдання своєї діяльності. Виходячи зі стратегічних пріоритетів ТОВ "СКАЙБОКСБУД", можна визначити ієрархію його цілей.

Загальна ефективність управління компанією безпосередньо залежить від рівня реалізації цих цілей. Розглянемо ключові напрями діяльності підприємства та проведемо оцінку їх виконання.

Цілі діяльності підприємства в поточному році

1. Підвищення прибутковості

Збільшення рівня рентабельності до середнього рівня в галузі, максимізація прибутку та ефективне використання ресурсів.

2. Розвиток виробництва

Розширення асортименту продукції, збільшення обсягів виробництва та підвищення якості товарів.

3. Соціальна відповідальність

Збереження кадрового складу, регулярні внески до соціальних фондів, підтримка армії та участь у соціальних ініціативах.

4. Інноваційний розвиток

Створення умов для запровадження відкритих інновацій, що сприятимуть покращенню якості продукції та загальному розвитку ринку.

5. Утримання ринкових позицій

Розширення частки ринку або збереження наявної клієнтської бази, підтримка репутації компанії та стабільність персоналу в умовах воєнного стану та додаткові стратегічні напрями.

6. Оптимізація оподаткування

Перехід на спрощену систему оподаткування через зменшення виробничих обсягів, зниження податкового навантаження.

7. Підвищення якості продукції

Аналіз ринку, впровадження новітніх технологій та оцінка перспектив використання інновацій у виробництві.

8. Наукові розробки

Інвестування в дослідження, створення експериментальних моделей та впровадження новітніх технологій у виробничі процеси.

9. Підвищення продуктивності

Оптимізація витрат та зростання обсягів виробництва завдяки ефективному використанню ресурсів.

10. Фінансова стабільність

Контроль фінансових потоків, оптимізація структури капіталу та забезпечення ліквідності підприємства.

11. Ресурсне забезпечення

Гарантування стабільного постачання всіх необхідних матеріалів та ресурсів для безперебійного функціонування в умовах воєнного часу.

12. Криза та відновлення

Об'єднання зусиль для подолання кризи у післявоєнний період, налагодження партнерських зв'язків та стабілізація економічної ситуації підприємства.

Цілі ТОВ «СКАЙБОКСБУД» визначають основні напрямки його розвитку та рівень їхньої реалізації, який змінюється залежно від зовнішніх умов і внутрішніх можливостей підприємства.

Запропоновані цілі були розроблені безпосередньо керівництвом компанії. Водночас доцільно уточнити їх, встановити чіткі терміни виконання та впорядкувати за окремими стратегічними напрямками. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним часом, керівництво оцінює досягнуті результати як позитивні та прийнятні для подальшого розвитку підприємства.

Фінансово-економічні показники підприємства не надаються у відкритий доступ. Однак частину інформації було отримано через безпосереднє спілкування з працівниками та керівництвом компанії. Основні результати діяльності відображено на рисунку 2.2. З огляду на молодий вік компанії, аналіз проведено за показниками діяльності за 2024 рік.

Таким чином, підприємство демонструє високу ефективність праці, що свідчить про злагоджену роботу колективу. Проте собівартість продукції та операційні витрати потребують додаткової уваги з метою оптимізації витрат і підвищення рентабельності.

Показник фондівдачі вказує на середній рівень використання основних засобів, що створює потенціал для покращення. Достатній обсяг обігових коштів свідчить про стійкий рівень ліквідності підприємства. Ці

показники дозволяють оцінити фінансовий стан компанії та визначити напрями для подальшого розвитку і зменшення витрат.

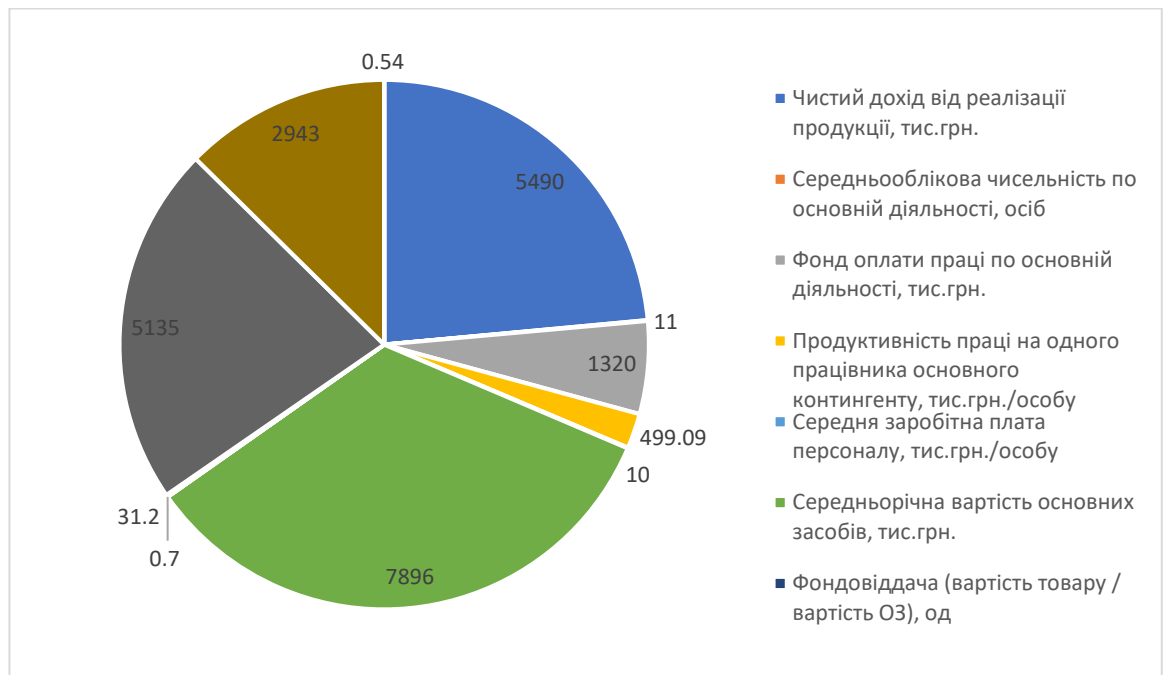


Рис.2.2. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

ТОВ "СКАЙБОКСБУД" демонструє стабільне зростання доходів, що забезпечується за рахунок оптимізації виробничих процесів і розширення клієнтської бази. Постійна робота над зниженням витрат сприяє підвищенню рентабельності.

Щорічне збільшення обсягу випуску продукції досягається завдяки впровадженню сучасних технологій і вдосконаленню роботи обладнання. Важливим напрямом діяльності компанії є експорт деревини та виробів з неї. Вихід на міжнародні ринки забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та зростання обсягів продажів.

Компанія також приділяє велику увагу утилізації відходів деревообробки та дотриманню екологічних стандартів, що сприяє її репутації як відповідального виробника.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

У рамках управлінської структури забезпечується координація рішень, які виконують учасники управлінського процесу. Кожному працівнику делеговано повноваження, визначено права та покладено відповідальність за виконання завдань.

ТОВ «СКАЙБОКСБУД» постійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі, впроваджуючи необхідні зміни всередині організації. Світовий досвід свідчить про ефективність індивідуального підходу до побудови організаційної структури. Найбільш дієвим є системний підхід, за якого підприємство розглядається як єдиний організм, що взаємодіє з навколишнім середовищем.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність внутрішніх чинників, які впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Воно безпосередньо впливає на роботу підприємства та формується з елементів і процесів, що функціонують усередині організації. Сукупність цих елементів, їхній стан та взаємодія визначають потенціал і можливості, якими підприємство володіє.

Аналіз середовища підприємства доцільно здійснювати у два етапи, орієнтуючись на вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на діяльність компанії.

Дослідження зовнішнього середовища передбачає визначення ключових тенденцій та оцінку їхнього впливу на підприємство.

Демографічні тенденції можна розглянути через аналіз характеристик споживачів і партнерів, які працюють у відповідному ринковому сегменті. Враховуючи специфіку продукції, що виготовляє компанія, можна визначити основні категорії її клієнтів:

Виробники промислового обладнання та техніки: використовують фанерні ящики для пакування та транспортування великих і важких товарів.

Вони потребують тари, яка забезпечує міцність і захист завдяки посиленим конструкційним елементам.

Аграрний сектор: замовляє фанерні ящики для зберігання та перевезення продукції, такої як фрукти, овочі, насіння або добрива. Легкість і екологічність тари є основними перевагами для цієї категорії.

Харчова промисловість: застосовує фанерні ящики для транспортування консервів, напоїв та інших продуктів. Тут ключовим фактором є відповідність матеріалів стандартам безпеки харчових продуктів.

Логістичні компанії: використовують універсальну тару для перевезення різноманітних вантажів. Вони цінують варіативність конструкцій і можливість повторного використання.

Електроніка та високоточна техніка: клієнти цієї галузі обирають фанерні ящики з додатковими ущільнювачами для безпечного транспортування крихких і цінних виробів.

Будівельні компанії: замовляють тару для перевезення будівельних матеріалів, інструментів і обладнання.

Економічні тенденції. Український ринок упродовж останніх років стикається зі значними викликами. Наслідки пандемії та повномасштабної військової агресії створили напружену економічну ситуацію, яку поки що вдається стримувати, уникнувши масових кризових настроїв. Значну стабілізуючу роль відіграють великі українські компанії, які активно впроваджують системи управління ризиками та продовжують ефективно функціонувати, підтримуючи економічну активність.

Державне регулювання на сьогодні здебільшого орієнтоване на військову сферу та кредитні програми. Такі заходи спрямовані на забезпечення стабільності держави, яка значною мірою залежить від зовнішньої фінансової підтримки. Проте у довгостроковій перспективі це може негативно позначитися на рівні життя населення.

Досліджуване підприємство, будучи невеликим за масштабами, відчуває вплив переважно місцевих та регіональних економічних чинників. Його

розташування в обласному центрі надає доступ до широких ринків збуту, сучасних технологій і джерел сировини, що створює додаткові переваги для його роботи.

Сучасні великі компанії все більше уваги приділяють екологічним аспектам у своїй діяльності, оскільки виробництво є значним джерелом викидів і забруднення навколишнього середовища. Впровадження принципів раціонального використання природних ресурсів, таких як концепція «зеленого офісу», стає все більш популярним.

З інтеграцією України до європейської спільноти екологічне регулювання поступово адаптується до європейських стандартів. Це змушує підприємства вдосконалювати свої процеси та впроваджувати нові підходи для дотримання встановлених норм, щоб уникнути штрафних санкцій і зберігати конкурентоспроможність.

На виробництві компанії «СКАЙБОКСБУД» уже тривалий час діє практика повторного використання залишків сировини. Зокрема, обрізки плит застосовуються для опалення виробничих приміщень у зимовий період. Це рішення позитивно впливає як на екологічну ситуацію, так і на економічну ефективність підприємства.

Науково-технічні тенденції 2020-х років виходять за межі оцифрування даних. Нині більшість компаній запровадили електронний документообіг і активно використовують кваліфіковані електронні підписи (КЕП), які раніше мали назву ЕЦП, для кожного співробітника.

Діджиталізація бізнесу стала важливим етапом розвитку, що часто супроводжується змінами в бізнес-моделях компаній. Ці структурні перетворення є природними, адже їх викликають інновації, що стимулюють такі процеси.

Політико-правові тенденції нині викликають певні зауваження, особливо щодо системи оподаткування, яка створює значне фінансове навантаження на підприємства. Наприклад, військовий збір у розмірі 5% уже став звичною складовою витрат бізнесу. Проте ще десять років тому ці кошти

могли б бути спрямовані на впровадження інновацій та фінансування наукових досліджень.

Компанія «СКАЙБОКСБУД», згідно з офіційними даними, не має заборгованості перед податковими органами. У своїй діяльності підприємство дотримується основних нормативно-правових актів, таких як Цивільний та Господарський кодекси України, Закон України «Про власність» і стаття 4 Закону України «Про підприємництво».

Соціально-культурні тенденції відображаються у запитах клієнтів ТОВ «СКАЙБОКСБУД». Зміна естетичних уподобань із часом впливає на вимоги до дизайну продукції, що вимагає адаптації до нових стандартів і рішень.

На цьому аналіз зовнішніх економічних факторів можна вважати завершеним, і доцільно перейти до розгляду аспектів внутрішнього середовища.

Щодо організаційного фактору, варто зазначити, що власник ТОВ виконує не лише функції управління, а й бере безпосередню участь у виробничих процесах, одночасно контролюючи роботу виробничого відділу та бухгалтера.

Через невеликий масштаб компанії внутрішні поштові платформи не використовуються. Основним засобом для організації листування та взаємодії з клієнтами є Google-пошта.

Компанія також дотримується ряду морально-етичних норм і правил, які є обов'язковими для всіх працівників. Зокрема, велика увага приділяється недопущенню співробітників до роботи у стані алкогольного сп'яніння.

Розглядаючи кадровий фактор, слід зазначити, що весь персонал компанії працює в одному приміщенні, яке об'єднує виробничий цех та офіс. Це забезпечує постійний контроль за виконанням завдань і сприяє оперативному впровадженню ідей для покращення процесів. Щодня старший зміни отримує план робіт, який розподіляє серед працівників. Корпоративні заходи традиційно організовуються до свят Нового року та Різдва.

Щодо маркетингового аспекту, компанія використовує як прямі, так і непрямі канали збуту продукції. У взаємодії з клієнтами наголошується на персональній підтримці та можливості спільної розробки продукту «з нуля». Основою відносин із замовниками є принципи партнерства.

У виробничому напрямі діяльність компанії зосереджена на матеріальному виробництві, без значного використання об'єктів інтелектуальної власності. У розпорядженні підприємства є всі необхідні технічні ресурси для виконання замовлень, а до послуг субпідрядників звертаються лише в пікові періоди чи у виняткових ситуаціях. Закупівлі матеріалів плануються відповідно до отриманих замовлень, що дозволяє оптимізувати витрати.

Аналіз внутрішнього середовища є важливим для вдосконалення бізнес-процесів, наприклад, шляхом проведення хронометражу. Водночас, однією з основних проблем може стати опір змінам із боку співробітників. Людський фактор нерідко стає перешкодою для підвищення продуктивності. Для подолання цього виклику необхідно застосовувати індивідуальний підхід до мотивації працівників. Завдяки невеликій кількості персоналу кадрова служба та керівництво мають можливість проводити індивідуальні бесіди з кожним співробітником для визначення їхніх потреб та інтересів.

Для більш детального аналізу розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ "СКАЙБОКСБУД" (табл. 2.1).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

1. Організаційна структура:

Компанія має чітко визначену лінійно-функціональну систему управління, яка забезпечує ефективну координацію виробничих процесів. До основних підрозділів входять бухгалтерія, столярний цех, пилорама, виробничі майданчики та відділ доставки продукції, який включає водіїв.

2. Виробничий потенціал:

Підприємство оснащене сучасним обладнанням для всіх етапів обробки деревини – від первинного розпилювання до виготовлення готової продукції.

Наявність власної котельні та складських приміщень сприяє оптимізації зберігання та логістичних процесів.

3. Ресурсне забезпечення:

ТОВ "СКАЙБОКСБУД" має власний автопарк, до якого входять вантажівки та трактори, що забезпечують транспортування продукції. Матеріали для деревообробки виготовляються відповідно до високих стандартів якості.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ "СКАЙБОКСБУД"

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Значно нижчі витрати на робочу силу порівняно з конкурентами з країн ЄС. - Низька вартість сировини та енергоресурсів у порівнянні з європейськими конкурентами.	- Невеликий масштаб діяльності компанії. - Недостатнє знання бізнес-середовища на потенційних експортних ринках Європи. - Відсутність належного розуміння керівництвом необхідності модернізації виробничих процесів. - Слабко розвинена місцева система роздрібного збуту.
Загрози	Можливості
- Ризик затягування війни та погіршення політичної ситуації. - Зниження купівельної спроможності на внутрішньому ринку. - Поява нових учасників на ринку може зменшити частку місцевих компаній. - Зростання конкуренції на ринку.	- Угода про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС сприяє розширенню міжнародної торгівлі. - Після завершення війни українська продукція стане більш доступною для європейських компаній. - Очікується зростання доступного доходу споживачів, що збільшить попит. - Нові учасники можуть стимулювати місцеві компанії до вдосконалення підходів у виробництві та збуті

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

4. Кадровий потенціал:

Компанія активно працює над залученням кваліфікованих працівників, створюючи сприятливі умови для професійного розвитку. Впроваджена система мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

5. Фінансова стабільність:

ТОВ "СКАЙБОКСБУД" демонструє стабільні показники рентабельності завдяки грамотному управлінню витратами та оптимізації виробничих процесів.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства

1. Ринкове середовище:

Компанія працює в конкурентному середовищі ринку деревообробної продукції, де її основними конкурентами є місцеві та іноземні виробники. Головні переваги – висока якість продукції, доступні ціни та можливість доставки власним транспортом.

2. Постачальники:

ТОВ "СКАЙБОКСБУД" підтримує тісну співпрацю з постачальниками сировини, що дозволяє забезпечити безперервність виробництва. Для зниження ризиків компанія співпрацює з кількома постачальниками, рівномірно розподіляючи обсяги закупівель.

3. Споживачі:

Основними клієнтами є будівельні компанії, меблеві виробники та інші підприємства, які використовують деревину та вироби з неї. Розширення ринків збуту є одним із ключових завдань компанії.

4. Законодавче регулювання:

Діяльність підприємства відповідає вимогам екологічного законодавства та регулюється нормами, які стосуються деревообробної галузі.

5. Економічне середовище:

Компанія залежить від економічних чинників, таких як зміни в загальноекономічній ситуації, коливання вартості сировини, енергоносіїв та транспортних послуг, які впливають на загальну ефективність діяльності.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що для підвищення ефективності роботи та покращення управління ТОВ "СКАЙБОКСБУД" доцільно реалізувати такі заходи:

Збільшення обсягів виробництва: Це стане можливим після завершення війни, відновлення купівельної спроможності населення та зростання попиту. Завдяки мобільності та здатності адаптуватися до змін вимог споживачів, компанії слід провести дослідження для визначення потенційного майбутнього попиту.

Підвищення кваліфікації персоналу: Це дозволить у перспективі використовувати більш сучасне та високотехнологічне обладнання, що підвищить продуктивність і якість продукції.

Оптимізація адміністративних витрат: Необхідно переглянути структуру витрат та збільшити інвестиції в навчання персоналу для забезпечення стійкого розвитку компанії.

Розширення діяльності на ринки ЄС: У перспективі, після задоволення внутрішнього попиту та стабілізації ситуації, компанія може розглянути можливість виходу на ринки сусідніх країн, що сприятиме розширенню бізнесу та зміцненню конкурентних позицій.

2.3. Аналіз системи управління організаційними змінами в ТОВ "СКАЙБОКСБУД"

У процесі дослідження діяльності ТОВ "СКАЙБОКСБУД" виявлено низку недоліків у системі управління, які перешкоджають ефективній реалізації організаційних змін. Основними проблемами є слабкий контроль за підсистемами підприємства та недостатня ефективність прийняття управлінських рішень, що ставить під сумнів результативність функціонування системи менеджменту в цілому.

Однією з виявлених проблем є обмежене регламентування контрольних процедур. Наявна система описує переважно контроль за виконанням завдань, тоді як відсутність процедур попереднього контролю — збору та аналізу оперативної інформації на контрольних точках — знижує якість управлінських рішень і оперативність реагування на зміни.

На підприємстві існує документ, який формально визначає організаційну структуру, проте на практиці спостерігається нечіткий розподіл відповідальності, що уповільнює ухвалення рішень у сфері виробничої діяльності. Недостатня регламентація роботи підрозділів, неузгодженість внутрішніх документів та відсутність їхнього затвердження негативно впливають на систему контролю та якість інформаційних потоків.

Проблеми також виникають через застарілі або малоефективні методи вирішення виробничих завдань. Часто ухвалення управлінських рішень здійснюється без належної оцінки їх ефективності, що ускладнює можливість вчасного виявлення та виправлення помилок. Основна увага при цьому приділяється кількісним показникам, залишаючи поза увагою важливі якісні аспекти, такі як кваліфікація персоналу чи екологічні наслідки.

Нестача кваліфікованих аналітиків, які могли б забезпечити глибокий аналіз альтернатив і стратегічних рішень, також гальмує розвиток організаційних змін. Через надмірну зайнятість адміністративного персоналу оперативними завданнями стратегічним питанням не приділяється належної уваги.

Крім того, на підприємстві відсутні сучасні методи підтримки прийняття управлінських рішень, такі як залучення колективу до обговорення варіантів змін або використання експертних оцінок. Низька залученість працівників до процесів змін знижує мотивацію персоналу та гальмує інноваційні процеси.

У процесі функціонування ТОВ «СКАЙБОКСБУД» простежується низка стратегічних проблем, які істотно впливають на довгострокову ефективність підприємства, його конкурентоспроможність і здатність до адаптації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Перш за все, слід відзначити відсутність чітко сформульованої та реалізованої стратегії розвитку. Компанія не демонструє цілісного бачення майбутнього, що ускладнює стратегічне планування і призводить до фрагментарності управлінських рішень. Відсутність довгострокових цілей і орієнтирів знижує адаптивність підприємства до ринкових змін та ускладнює процес прийняття рішень на вищому рівні менеджменту.

Однією з ключових стратегічних проблем є слабка система стратегічного управління, що проявляється у недостатньому аналізі зовнішнього середовища, обмеженому моніторингу конкурентів та неефективному прогнозуванні змін у законодавстві, технологіях і споживчих потребах. Це, своєю чергою, призводить до неготовності компанії своєчасно реагувати на виклики, що знижує її ринкову гнучкість.

Крім того, недостатній рівень інноваційної активності та обмеженість інвестицій у новітні технології та цифрову трансформацію є важливою стратегічною вадою. Відсутність стратегії цифровізації та автоматизації бізнес-процесів знижує продуктивність та ефективність операційної діяльності підприємства, ставлячи його у менш вигідне становище порівняно з більш технологічно розвиненими конкурентами.

Не менш суттєвою проблемою є кадровий аспект, а саме – дефіцит кваліфікованих управлінців зі стратегічним мисленням. На підприємстві переважає тактичний підхід до управління, орієнтований на короткострокові результати. Низький рівень стратегічної компетенції управлінського персоналу ускладнює впровадження змін і знижує загальний рівень стратегічного контролю.

Відсутність розвиненої корпоративної культури, яка підтримує стратегічні ініціативи, також негативно впливає на реалізацію довгострокових цілей. Працівники не завжди розуміють місію компанії або не поділяють стратегічні пріоритети, що ускладнює мобілізацію персоналу на підтримку змін.

Ще одним важливим фактором є недосконала система комунікацій та слабкий внутрішній зворотний зв'язок, які призводять до неузгодженості між структурними підрозділами та знижують ефективність реалізації стратегічних ініціатив.

Таким чином, стратегічні проблеми ТОВ «СКАЙБОКСБУД» є багаторівневими та взаємопов'язаними. Вони охоплюють як сферу формулювання та реалізації стратегії, так і управління людськими ресурсами, інноваційну діяльність та організаційну культуру. Для досягнення сталого розвитку компанії необхідне комплексне реформування системи стратегічного управління з урахуванням сучасних викликів та можливостей зовнішнього середовища. Таким чином, аналіз показав, що для успішного впровадження організаційних змін у ТОВ "СКАЙБОКСБУД" необхідно вдосконалити систему управління, посилити контрольні функції, підвищити рівень підготовки керівників і розширити участь працівників у процесах змін. Це дозволить забезпечити ефективний розвиток підприємства в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища.

2.4. Впровадження стратегії організаційних змін із врахуванням кризового бізнес-середовища функціонування ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Сучасні кризові явища, які охоплюють економіку країни загалом і бізнес-сектор зокрема, зумовлюють нагальну потребу в оновленні концепцій, підходів і методик управління підприємствами, зокрема ТОВ «СКАЙБОКСБУД». Для забезпечення стабільного функціонування компанії в умовах турбулентного середовища необхідно розробити та впровадити стратегію організаційних змін, що враховує специфіку кризових викликів.

Успішна організаційна трансформація передбачає не лише раціональне управління процесами змін, а й активне емоційне залучення всіх працівників. Враховуючи масштаби та глибину кризових явищ, зміни стосуватимуться всіх

елементів діяльності компанії, що вимагає розробки комплексного плану змін і детальної стратегії їх впровадження.

Особливості змісту організаційних змін на ТОВ «СКАЙБОКСБУД» можуть бути різноманітними, однак у будь-якому випадку вони мають бути спрямовані на підвищення стійкості підприємства до зовнішніх впливів. Водночас керівництво повинно забезпечити безперервність операційної діяльності в усіх напрямках, адже можливі перебої можуть призвести до фінансових втрат і втрати ринкових позицій.

Важливо також зазначити, що ефективність запровадження організаційних змін значною мірою залежить від готовності персоналу до виникнення потенційних труднощів, таких як тимчасові зупинки, відтермінування проєктів чи затримки у виробничих процесах. Без належної підготовки колективу очікувати успішної реалізації нової стратегії змін недоцільно.

В умовах правильного управління змінами підприємство здатне ефективно здійснювати перехід від поточного стану до нового, адаптованого до зміненого бізнес-середовища. У цьому процесі велике значення має чітка комунікація: персонал має отримувати детальні інструкції щодо послідовності дій, що сприятиме зниженню опору змінам і полегшить процес адаптації.

Наявність надійного плану організаційної трансформації дозволяє підприємству оцінювати успішність змін через регулярний збір зворотного зв'язку та аналіз проміжних результатів. Це дозволяє оперативно коригувати дії у разі виявлення відхилень від поставлених цілей.

Крім того, важливо враховувати, що управління організаційними змінами має вирішальне значення для підтримки позитивної корпоративної культури. Якщо зміни будуть нав'язані без урахування настроїв і потреб працівників, це може призвести до погіршення організаційного клімату та зниження ефективності.

Отже, процес впровадження організаційних змін на ТОВ «СКАЙБОКСБУД» має базуватися на системному підході, передбачати

використання спеціальних управлінських інструментів, забезпечення ресурсами та розробку механізмів мінімізації ризиків.

Успішна реалізація стратегії змін вимагає:

- розробки детального плану трансформаційних процесів;
- забезпечення готовності компанії до впровадження необхідних бізнес-процедур;
- створення відкритої комунікаційної платформи для обговорення і погодження змін з персоналом.

На рисунку 2.3 представлено загальну модель стратегії організаційних змін у кризових умовах функціонування ТОВ «СКАЙБОКСБУД».



Рис. 2.3. Пропонована стратегія змін на основі кризового бізнес-середовища функціонування ТОВ «СКАЙБОКСБУД»

Джерело: розроблено автором

Реалізація організаційних змін у ТОВ "СКАЙБОКСБУД" — це складний і багатогранний процес, що потребує гнучкості та системного підходу. У ході розробки та впровадження ці зміни зазнаватимуть неодноразових уточнень і корегувань, з метою формування саме тієї концепції завдань, яка найкраще відповідатиме потребам і стратегічним цілям компанії. Для забезпечення успішного функціонування підприємства в майбутньому, ТОВ "СКАЙБОКСБУД" має пройти всі етапи впровадження організаційних змін — від ретельного планування до повної реалізації.

Управління організаційними змінами варто розглядати як комплексний бізнес-процес, орієнтований на планування, реалізацію та досягнення очікуваних результатів. Для ефективного управління змінами необхідно дотримуватись наступних взаємопов'язаних етапів:

Підготовчий етап (початковий) — включає всебічне обґрунтування необхідності змін, формулювання цілей та очікуваних результатів, а також донесення цієї інформації до всіх учасників процесу в ТОВ "СКАЙБОКСБУД".

Етап впровадження (реалізаційний) — найскладніший, оскільки передбачає реалізацію змін на всіх рівнях управління підприємства. На цьому етапі важливу роль відіграє ефективна комунікація та швидке реагування на зворотний зв'язок задля усунення ризиків, невідповідностей та інших загроз.

Підсумковий етап (завершальний) — передбачає детальний аналіз результатів, досягнутих у процесі впровадження змін, а також оцінку ефективності виконаних заходів і завдань.

Додатковий етап (координаційно-контролюючий) — спрямований на виявлення наявних і потенційних недоліків у реалізації змін та формування чіткого плану щодо їх усунення.

Слід зазначити, що ключову роль у процесі змін відіграють саме люди — працівники підприємства, адже більшість змін спрямовані на покращення умов праці, оптимізацію виробничих процесів і підвищення ефективності

персоналу. Людський чинник є основним рушієм позитивних змін і головною умовою їх успішного втілення.

Запропонована стратегія впровадження організаційних змін у ТОВ "СКАЙБОКСБУД", зважаючи на актуальні виклики кризового бізнес-середовища, повинна бути не лише оперативно сформована, а й швидко реалізована. Врахування обставин часу та зовнішніх факторів має вирішальне значення для підтримки стабільності та сталого розвитку компанії в перспективі.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було проведено всебічний аналіз системи управління організаційними змінами в ТОВ «СКАЙБОКСБУД»:

- на основі організаційно-економічної характеристики підприємства встановлено, що ТОВ «СКАЙБОКСБУД» є сучасною компанією, яка спеціалізується на будівельних та проектних роботах, активно розвивається на ринку завдяки впровадженню інноваційних рішень та орієнтації на потреби клієнтів. Визначено основні організаційні, фінансові та кадрові особливості, що створюють базу для подальших змін;

- у ході аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства були виявлені як сильні сторони ТОВ «СКАЙБОКСБУД» (висока кваліфікація персоналу, наявність стратегічних партнерств, гнучка система управління), так і основні загрози (загострення конкуренції, економічна нестабільність, вплив змін у законодавстві). Це дозволило сформулювати цілісне уявлення про чинники, що впливають на ефективність управління змінами;

- аналіз системи управління організаційними змінами виявив наявність окремих елементів планування та реалізації змін, однак також засвідчив певні проблеми, зокрема недостатній рівень формалізації процесів змін, слабкий механізм зворотного зв'язку та ризики опору серед персоналу;

- у процесі дослідження було розроблено стратегію впровадження організаційних змін в умовах кризового бізнес-середовища. Вона передбачає поетапне здійснення змін, акцент на підвищенні гнучкості управлінських рішень, оперативне реагування на зовнішні виклики та активне залучення персоналу до процесу змін.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив необхідність вдосконалення системи управління організаційними змінами на ТОВ «СКАЙБОКСБУД», що є критично важливим для підвищення його конкурентоспроможності, стабільності та динамічного розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження зосереджується на надзвичайно актуальній сьогодні темі — управлінні змінами на підприємстві, розглянутій на прикладі ТОВ «СКАЙБОКСБУД». Особливості цього процесу всебічно розкрито через комплекс теоретичних, практичних, аналітичних та пропозиційних положень. Зокрема, було досліджено теоретичні основи управління організаційними змінами, здійснено аналіз існуючої системи управління змінами на підприємстві та запропоновано основні напрями її вдосконалення в умовах діяльності ТОВ «СКАЙБОКСБУД».

Отримані результати проведеного дослідження відображають наступні висновки:

- показано важливу роль змін для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Зміни виступають ключовим інструментом адаптації організації до зовнішніх та внутрішніх викликів, сприяючи стабільному розвитку, прибутковості та збереженню конкурентних позицій на ринку в умовах динамічного бізнес-середовища;
- наголошено на необхідності системного підходу до управління змінами, який включає стратегічне планування, прогнозування можливих ризиків і поетапне впровадження заходів. Основними факторами успіху є готовність підприємства до змін, ефективна комунікація між рівнями управління, залучення працівників до процесу змін, а також адаптивність до нестабільних та кризових умов;
- розкрито специфіку впровадження змін на підприємстві, серед яких виділено тривалість процесу, важливість врахування людського чинника та невизначеності. Акцент зроблено на необхідності послідовності дій та чіткості реалізації запланованих змін. Принципи відповідності, послідовності та інформованості визначено як основоположні для успішної адаптації підприємства до нових умов діяльності;

- на основі аналізу організаційно-економічної характеристики ТОВ «СКАЙБОКСБУД» встановлено, що підприємство є сучасною динамічною компанією, яка спеціалізується на будівельно-проектних роботах і активно розвивається завдяки впровадженню інновацій та орієнтації на запити клієнтів. Виокремлено ключові організаційні, фінансові та кадрові чинники, які формують основу для подальших змін;

- в результаті дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «СКАЙБОКСБУД» виявлено як сильні сторони (висока кваліфікація персоналу, стратегічні партнерства, гнучкість управління), так і загрози (посилення конкуренції, економічна нестабільність, зміни законодавства), що дозволило сформулювати цілісне уявлення про чинники, які впливають на процес управління змінами;

- проведений аналіз системи управління організаційними змінами виявив наявність окремих елементів планування та реалізації змін, проте також зафіксував низку проблем, серед яких — недостатня формалізація процесів, слабкість механізмів зворотного зв'язку та ризик виникнення опору серед працівників;

- в межах дослідження розроблено стратегію впровадження організаційних змін для ТОВ «СКАЙБОКСБУД» в умовах кризового бізнес-середовища, яка передбачає поетапне втілення змін, посилення гнучкості управлінських рішень, оперативне реагування на зовнішні фактори та активне залучення персоналу до процесу трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І.К. Управління змінами. Пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2022. 208 с.
3. Бойко І., Леміш К. Механізми пристосування підприємства до зовнішніх впливів. Наука і молодь у XXI сторіччі: збірник матеріалів IX Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет конференції (Полтава, 30 листопада 2023 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 433-435. URL: <https://dspace.bdpi.org.ua/handle/123456789/2385>.
4. Гавриш О.М., Драмарецька К.П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том 13. № 3. С. 18-28. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/16557>.
5. Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. Проблеми неформального інвестування інноваційного підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8463>.
6. Гарматюк О.О., Юрик Н.Є., Юрик Ю.І. Особливості управління трудовими колективами в сучасних умовах. Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 28 листопада 2023 р.): у 2 ч. Кропивницький: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С. 21-22. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42984>
7. Гончар М.Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 271 с.

8. Гринь Є.Л. Концепція ефективності управління організаційними змінами на підприємстві. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 94-97. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-07).
9. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 10. С. 247-252. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_46
10. Деміхов О.І., Дегтєрова І.О. Стратегічне управління та управління змінами: конспект лекцій. Київ: ННІМП УМО. 2023. 128 с.
11. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 1. С. 102-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_1_20
12. Запхляк 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. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>
13. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. Економічний простір. Збірник наукових праць. 2024. № 190. С. 311-315. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505>.
14. Кодекс поведінки компанії PTS PLAST-BOX S. I STARK PARTNER SP. Z O.O. (випуск 1 від 26.01.2024 р.). 20 с. URL: <https://www.plast-box.com/wpcontent/uploads/2024/03/kodeks-post-powania-firm-plast-box-i-stark-uk.pdf>.
15. Кужда Т.І. Особливості планування інноваційного розвитку підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 26- 36. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18ktiirp.pdf>
16. Кужда Т.І., Юрик Н.Є., Шведа Н.М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах.

Галицький економічний вісник. 2023. Том 81. № 2. С. 96-105. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41176>

17. Лозова, Т.І., Олійник Г.Ю., Белова А.І. Організаційно-економічних механізм управління корпоративними змінами по критерію стійкості. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 4-9. DOI: 10.33111/vz_kneu.33.23.04.02.012.018

18. Лопушинська О., Ястреба М. Вплив розвитку інноваційного менеджменту в країні на ефективність діяльності підприємства. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 27 жовтня, 2020 р.). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 667-668. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19211/1/667-668.pdf>

19. Машлій Г.Б., Лаба І.З. Інноваційні рішення щодо вирішення проблем покращання роботи підприємства. Перспективні напрями розвитку науки та техніки: збірник наукових матеріалів XVIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Вінниця, 23 березня 2018 р.). Ч.1. С. 12-16. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25752>

20. Машлій Г.Б., Мосій О.Б., Депутат В. Розвиток організацій в умовах нестабільності середовища: Матеріали XII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій» (Тернопіль, 6-7 грудня 2023 р.). Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43829>

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

22. Повисок В.С., Леміш К.М. Основні способи подолання опору змінам. Наука і молодь у XXI сторіччі : збірник тез доповідей IX Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (Полтава, 30 листопада 2022 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 488-490. URL: <https://dSPACE.bdpU.org.ua/handle/123456789/2384>.

23. Пожарова О.В. Охорона праці: навчальний посібник. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія». 2022. 86 с.
24. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>.
25. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навчальний посібник. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 351 с.
26. 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. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-140-146>
27. Пушак Я.Я., Трушкіна Н.В. Трансформація корпоративної культури публічного управління: бібліометричний і трендовий аналіз. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць* / головний редактор В.І. Франчук. Львів: ЛьВДУВС, 2024. Вип. 2., С. 65-86
28. Рябцев В.А., Козенков Д.С., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122-132. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/81.122->
29. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с.
30. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>.
31. Управління змінами: підручник. За заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2018. 544 с.

32. Химич І., Юрик Н., Котовська І. Валютний ринок України: оцінка тенденцій зміни та основні антикризові заходи політики стабілізації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1 (18). С. 149-165. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18higzps.pdf>.

33. Чернявська І.М., Ковтун Р.О. Управління організаційними змінами як напрям удосконалення діяльності організації. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 2 (5). С. 42-51. DOI: 10.31319/2709-2879.2022iss2(5).270793pp42-51.

34. Шведа Н., Гарматюк О., Кужда Т., Машлій Г., Юрик Н. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в умовах воєнного стану (досвід України). *Економіка розвитку*. 2024. Вип. 23 (2). С. 69-79. URL.: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>.

35. Юрик Н.Є., Величко А.В., Петришин М.П. Вплив організаційних змін на удосконалення виробничої системи підприємства. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 квітня 2024 р. у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В.В. Храпкіна, К.В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.1. С. 433- 434. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44749>

36. Юрик Н.Є., Кужда Т.І., Шведа Н.М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 96-105. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41176-> (дата звернення 09.04.2025)