

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
Центральноукраїнський інститут

Кафедра економіки та управління персоналом

**КУРСОВА РОБОТА**

з навчальної дисципліни

«Менеджмент»

на тему: «Управління змінами в організації: моделі та практика  
впровадження трансформацій»

студентки Піскун Єлизавети Сергіївни  
курсу II-го  
групи ІН16-8-24-Б1М(4.63)  
спеціальності 073 Менеджмент

Науковий керівник  
завідувач кафедри економіки та управління  
персоналом, к.пед.н., доцент  
Калінін Андрій Миколайович

Оцінка:

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

м. Кропивницький – 2026 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП. ....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	5
1.1. Сутність, види та причини організаційних змін.....	5
1.2. Сучасні моделі управління змінами .....	11
1.3. Роль лідерства та організаційної культури в процесі змін .....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	18
2.1. Загальна характеристика підприємства та передумови впровадження змін в АТ «Правекс-Банк».....	18
2.2. Оцінка процесу впровадження змін та їх вплив на діяльність АТ «Правекс-Банк».....	20
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АТ «ПРАВЕКС-БАНК».....	24
3.1. Методи та інструменти підвищення ефективності управління змінами.....	24
3.2. Рекомендації щодо впровадження трансформаційних змін в організації.....	26
ВИСНОВКИ. ....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. ....	32

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та високої динаміки бізнес-середовища організації змушені постійно адаптуватися до змін. Технологічні інновації, зростання конкуренції, зміни у поведінці споживачів і зовнішні кризові фактори формують необхідність системного підходу до управління змінами. Особливо актуальним це є для українських підприємств, які функціонують в умовах економічної нестабільності, трансформації ринків і впливу воєнних чинників.

У таких умовах ефективне управління змінами стає ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації. Впровадження трансформаційних змін потребує не лише чіткого стратегічного бачення, але й застосування сучасних моделей управління, здатності керівництва до адаптації, а також формування відповідної організаційної культури.

Особливу увагу в сучасній науковій та практичній площині приділяють моделям управління змінами, серед яких значне поширення отримали підходи, розроблені Kurt Lewin, John Kotter та Jeff Hiatt. Вони пропонують структуровані алгоритми впровадження змін, що дозволяють мінімізувати опір персоналу та підвищити ефективність трансформаційних процесів.

Разом із тим, практика свідчить, що значна частина змін в організаціях реалізується неуспішно або не дає очікуваних результатів. Основними причинами цього є недостатня увага до людського фактора, слабка комунікація, відсутність чіткої стратегії та неефективне управління процесом змін. Це обумовлює необхідність глибшого дослідження як теоретичних основ, так і практичних аспектів управління змінами.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена зростаючою роллю трансформаційних процесів у діяльності організацій та потребою у використанні ефективних моделей і інструментів їх реалізації.

**Метою курсової роботи** є дослідження теоретичних засад і практики управління змінами в організації, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження трансформацій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність і класифікацію організаційних змін;
- проаналізувати сучасні моделі управління змінами;
- визначити роль лідерства та організаційної культури у процесі змін;
- здійснити аналіз практики впровадження змін у конкретній організації;
- оцінити ефективність реалізації трансформаційних процесів;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління змінами.

**Об'єктом дослідження** є процес управління змінами в організації.

**Предметом дослідження** є моделі, методи та інструменти впровадження трансформаційних змін.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, а також методи емпіричного дослідження.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління змінами в організаціях різних сфер діяльності.

Таким чином, дослідження управління змінами є важливим напрямом сучасної управлінської науки, що дозволяє забезпечити адаптивність, ефективність і стійкість організацій у складних умовах

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність, види та причини організаційних змін

У сучасному менеджменті організаційні зміни розглядаються не як поодинокі епізоди, а як постійний процес адаптації організації до нових технологічних, економічних, соціальних і безпекових викликів. Сучасні дослідження підкреслюють, що зміни дедалі частіше пов'язуються не лише з перебудовою структури чи бізнес-процесів, а й з формуванням здатності організації швидко навчатися, перебудовуватися та зберігати результативність у турбулентному середовищі [2; 5; 10].

Для глибшого розуміння сутності досліджуваної категорії доцільно звернутися до етимології базових слів. Англійське слово «change» походить від старофранцузького «changier» і пізньолатинського «cambiare», що означало «обмінювати», «замінювати», «робити іншим», тобто переводити об'єкт з одного стану в інший [6]. Слово «organisation» / «organization» пов'язане з уявленням про «організоване ціле», «впорядковану сукупність», а в сучасному значенні — «систему», «установу», «організовану спільноту людей» [7]. Отже, в етимологічному сенсі організаційні зміни можна тлумачити як процес переходу впорядкованої соціально-економічної системи з одного стану в інший під впливом внутрішніх або зовнішніх чинників [6; 7].

У наукових джерелах поняття «організаційні зміни» трактується по-різному, однак більшість авторів сходяться на тому, що йдеться про цілеспрямовану або вимушену трансформацію ключових параметрів функціонування організації. У праці В. Burnes зміни розглядаються як невід'ємний аспект організаційного життя, що охоплює стратегію, структуру, культуру, процеси та поведінкові моделі [1]. Esther Cameron і Mike Green підкреслюють, що зміни слід сприймати не лише як технічне нововведення, а як багаторівневий процес, який зачіпає способи мислення, взаємодії та

управління [2]. У сучасній українській літературі О. В. Тарасюк визначає управління змінами як процес підготовки, супроводу та закріплення нових організаційних станів, що забезпечують адаптацію до динамічного середовища [10]. Подібно, Т. Покотило наголошує, що організаційні зміни охоплюють сукупність методів, інструментів і засобів, які використовуються на різних етапах трансформації підприємства [9].

Узагальнюючи підходи, організаційні зміни доцільно визначити як процес переходу організації або її окремих підсистем у новий якісний стан шляхом трансформації структури, процесів, технологій, ролей, культури та поведінки персоналу з метою підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності [1; 2; 9; 10].

Останні публікації 2020–2026 років демонструють помітне розширення наукового поля управління змінами. Якщо раніше акцент переважно робився на класичних моделях і формальних етапах трансформації, то сучасні дослідження дедалі більше фокусуються на таких аспектах, як контекстуальна адаптація змін, організаційна стійкість, психологічна готовність персоналу, цифрова трансформація та зв'язок змін із результативністю організації [3; 4; 5].

Зокрема, Abdelouahab Errida і Bouchra Lotfi у 2021 році, спираючись на аналіз 37 моделей управління змінами, показали, що успіх змін визначається не одним фактором, а комплексом взаємопов'язаних елементів: лідерством, комунікацією, залученням працівників, готовністю до змін і належним управлінням опором [3]. У 2025 році Maha Mahamoud Hasan та співавтори у бібліометричному й тематичному огляді 304 публікацій зафіксували зростання наукового інтересу до зв'язку між change management та організаційною ефективністю, причому серед провідних тем виділено цифрову трансформацію, лідерство, організаційну культуру та результативність [5]. Дослідження 2025–2026 років також акцентують, що важливим стає не лише сам процес упровадження змін, а й organizational

change capability — здатність організації системно продукувати й підтримувати зміни [4].

В українському науковому дискурсі після 2022 року тема організаційних змін набула нового змісту через воєнні виклики, цифровізацію, переміщення персоналу та потребу в адаптації бізнес-моделей. Стаття О. В. Тарасюка 2024 року демонструє, що в умовах воєнного стану до найактуальніших HR-пріоритетів компаній належали управління робочим навантаженням, оперативна підтримка працівників і перегляд організаційної структури [10]. Д. Оспіщев у 2025 році доводить, що в умовах війни управління змінами набуває не лише стратегічного, а й виразного психологічного виміру, оскільки ефективність трансформацій прямо залежить від стресостійкості, довіри, соціальної підтримки та психологічної резильєнтності колективу [8]. Праці В. В. Прохорової, Я. В. Юхман і Ю. О. Янчак також свідчать, що в сучасній економіці зміни дедалі тісніше пов'язані з цифровою когерентністю, тобто узгодженістю технологічних, управлінських і комунікаційних рішень [11].

Отже, останні публікації дають підстави стверджувати, що сьогодні організаційні зміни досліджуються в ширшій міждисциплінарній рамці, ніж раніше: їх аналіз охоплює менеджмент, організаційну поведінку, психологію, цифрову економіку та кризове лідерство [4; 5; 8; 10; 11].

Для систематизації наукових підходів доцільно узагальнити основні акценти, які різні автори вкладають у поняття організаційних змін. Це подано в табл. 1.1.

Як видно з табл. 1.1, у сучасній літературі поняття організаційних змін поступово відходить від вузького трактування як простої реорганізації чи оновлення структури. Натомість дедалі частіше зміни інтерпретуються як комплексний процес, у якому поєднуються стратегічний, процесний, поведінковий і культурний виміри. Це означає, що зміни не можуть бути ефективними, якщо вони зводяться лише до формального

перепідпорядкування чи технічного оновлення без роботи з людьми, комунікацією та організаційною логікою [1; 2; 3].

Таблиця 1.1

### Ключові змістові акценти у визначенні організаційних змін

Автор / підхід	Основний акцент	Що саме змінюється
V. Burnes	Зміни як постійна характеристика організаційного розвитку	стратегія, структура, культура, процеси
E. Cameron, M. Green	Зміни як багаторівневий процес, що зачіпає людей і системи	мислення, поведінка, взаємодія, управлінські практики
A. Errida, B. Lotfi	Зміни як керований процес, успіх якого залежить від комплексу чинників	готовність, комунікація, лідерство, участь працівників
О. В. Тарасюк	Зміни як інструмент адаптації організації до нестабільного середовища	моделі управління, HR-пріоритети, організаційна структура
Т. Покотило	Зміни як послідовність етапів, кожен з яких має свої методи та інструменти	процеси, механізми, засоби реалізації трансформації

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 9; 10]*

У науковій літературі зміни класифікують за різними критеріями: масштабом, глибиною, джерелом ініціації, швидкістю, змістом і передбачуваністю. Така класифікація допомагає точніше обрати інструменти управління, оскільки радикальні стратегічні зміни потребують інших підходів, ніж локальні процесні вдосконалення [1; 2; 10]. Узагальнення основних видів змін наведено в табл. 1.2.

Згідно з табл. 1.2, найскладнішими для реалізації є комплексні трансформаційні зміни, оскільки вони торкаються не одного, а відразу кількох рівнів організаційного життя. Саме такі зміни найчастіше супроводжуються опором, невизначеністю та потребою у сильному лідерстві. Водночас локальні зміни можуть бути менш ризикованими, але не завжди дають стратегічний ефект. Тому в сучасних умовах все більшого значення

набуває здатність керівництва правильно діагностувати тип змін ще до початку їх впровадження [3; 4; 10].

Таблиця 1.2

### Основні види організаційних змін

Критерій класифікації	Види змін	Коротка характеристика
За масштабом	локальні, комплексні	охоплюють окремий підрозділ / усю організацію
За глибиною	поверхневі, трансформаційні	змінюють окремі елементи / змінюють логіку функціонування
За темпом	поступові, швидкі	реалізуються еволюційно / у стислі терміни
За джерелом	внутрішні, зовнішньо зумовлені	ініціюються керівництвом / викликаються ринком, кризою, регуляторикою
За змістом	структурні, технологічні, кадрові, культурні, стратегічні	стосуються різних підсистем організації

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 9; 10]*

Причини організаційних змін доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать конкуренція, технологічні прориви, цифровізація, зміни в законодавстві, воєнні та інші кризові чинники. До внутрішніх — зниження ефективності, потреба в оптимізації структури, конфлікти, зношеність бізнес-процесів, низька мотивація або необхідність реалізації нової стратегії [5; 8; 9; 11]. Систематизацію причин подано в табл. 1.3.

Аналіз табл. 1.3 дає змогу зробити кілька висновків. По-перше, сучасні зміни дедалі частіше запускаються не одним фактором, а комбінацією ринкових, технологічних і кризових причин. По-друге, навіть якщо імпульс до змін іде ззовні, вирішальним чинником успіху залишається внутрішня спроможність організації мобілізувати людей, перерозподілити ресурси й вибудувати довіру. По-третє, у воєнному та посткризовому контексті

психологічні чинники вже не можна вважати другорядними: вони безпосередньо впливають на темп, якість і стійкість трансформації [4; 8; 10].

Таблиця 1.3

### Основні причини організаційних змін

Група причин	Конкретні прояви	Управлінський наслідок
Зовнішні ринкові	конкуренція, зміна попиту, нові бізнес-моделі	перегляд стратегії та продуктів
Зовнішні технологічні	цифровізація, автоматизація, AI-рішення	оновлення процесів і компетенцій
Зовнішні кризові	війна, економічна нестабільність, логістичні розриви	адаптація структури, безпеки, HR-політик
Внутрішні організаційні	дублювання функцій, неефективні процедури, низька продуктивність	оптимізація структури й процесів
Внутрішні соціально-психологічні	опір, вигорання, втрата довіри, комунікаційні бар'єри	потреба у підтримці, комунікації, лідерстві

*Джерело: розроблено автором на основі [5; 8; 10; 11]*

Отже, організаційні зміни є складною багатовимірною категорією, яка поєднує структурний, поведінковий, стратегічний і культурний виміри. Етимологія поняття вказує на перехід організованої системи з одного стану в інший, а сучасні дефініції доповнюють це бачення ідеєю керованої адаптації до нестабільного середовища [6; 7; 9; 10]. Аналіз новітніх публікацій показує, що сьогодні акцент зміщується від простої реалізації «плану змін» до розвитку здатності організації постійно змінюватися, підтримувати психологічну стійкість персоналу й інтегрувати цифрові та управлінські трансформації в єдину систему [4; 5; 8; 11]. Саме тому в сучасному менеджменті питання сутності, видів і причин змін є вихідною теоретичною основою для подальшого аналізу моделей управління змінами [1; 2; 3; 4; 5].

## 1.2. Сучасні моделі управління змінами

Ефективне управління організаційними змінами неможливе без використання науково обґрунтованих моделей, які дозволяють структурувати процес трансформації, мінімізувати опір персоналу та забезпечити досягнення запланованих результатів. У сучасній теорії менеджменту сформувалося кілька базових моделей управління змінами, які відрізняються логікою побудови, рівнем деталізації та фокусом на окремих аспектах змін.

Модель управління змінами — це систематизований підхід, який описує послідовність дій, необхідних для успішного впровадження трансформацій в організації. Вона виконує функцію методологічної основи, що дозволяє:

- структурувати процес змін;
- визначити ключові етапи;
- передбачити ризики;
- координувати дії учасників процесу [12].

Сучасні дослідження підкреслюють, що жодна модель не є універсальною, а їх ефективність залежить від контексту організації, масштабу змін і рівня готовності персоналу [13; 14].

Найбільш відомими та широко застосовуваними є моделі:

- модель трьох етапів Kurt Lewin;
- восьмикрокова модель John Kotter;
- модель ADKAR Jeff Hiatt.

Як видно з табл. 1.4, кожна модель має власну логіку та сферу застосування. Модель Lewin є базовою і використовується для розуміння загальної структури змін. Модель Kotter деталізує процес і акцентує увагу на ролі лідерства. Модель ADKAR фокусується на індивідуальному рівні змін, що робить її ефективною для роботи з персоналом.

Таблиця 1.4

### Порівняльна характеристика моделей управління змінами

Модель	Основні етапи	Ключовий акцент	Переваги	Недоліки
Lewin	Розморожування – Зміна – Заморожування	Загальна логіка змін	Простота	Недостатня деталізація
Kotter	8 кроків	Лідерство та стратегія	Чітка структура	Тривалість реалізації
ADKAR	Усвідомлення – Бажання – Знання – Дія – Закріплення	Індивідуальні зміни	Фокус на персоналі	Обмежений стратегічний рівень

*Джерело: розроблено автором на основі [12; 15; 16]*

Модель Lewin є однією з найперших концепцій управління змінами і включає три етапи:

1. Розморожування — підготовка до змін;
2. Зміна — впровадження нових підходів;
3. Заморожування — закріплення результатів [12].

Таблиця 1.5

### Характеристика етапів моделі Lewin

Етап	Зміст	Управлінське значення
Розморожування	Усвідомлення необхідності змін	Формування готовності
Зміна	Впровадження нових рішень	Реалізація трансформацій
Заморожування	Закріплення результатів	Стабілізація системи

*Джерело: розроблено автором на основі [12; 13]*

Як показано в табл. 1.5, модель Lewin є фундаментальною, однак її обмеженням є недостатня деталізація процесу змін, що ускладнює її застосування в складних організаційних системах.

Модель Kotter розширює підхід Lewin і включає 8 етапів, серед яких:

- формування відчуття терміновості;
- створення коаліції;
- розробка бачення;
- закріплення змін [15].

Таблиця 1.6

### Етапи моделі Kotter

Етап	Суть
1	Створення відчуття необхідності змін
2	Формування команди змін
3	Розробка бачення
4	Комунікація змін
5	Усунення бар'єрів
6	Досягнення короткострокових результатів
7	Консолідація змін
8	Закріплення змін

*Джерело: розроблено автором на основі [15; 17]*

Як видно з табл. 1.6, модель Kotter є більш деталізованою і приділяє значну увагу комунікації та лідерству. Вона є ефективною для масштабних трансформацій.

Модель ADKAR орієнтована на індивідуальні зміни і включає п'ять етапів:

- Awareness (усвідомлення);
- Desire (бажання);
- Knowledge (знання);
- Ability (здатність);
- Reinforcement (закріплення) [16].

Таблиця 1.7

### Структура моделі ADKAR

Етап	Значення
Awareness	Усвідомлення змін
Desire	Бажання змін
Knowledge	Знання
Ability	Практичні навички
Reinforcement	Закріплення

*Джерело: розроблено автором на основі [16; 18]*

Як видно з табл. 1.7, модель ADKAR є особливо ефективною для управління опором персоналу, оскільки вона фокусується на індивідуальному рівні змін.

Останні дослідження (2020–2025 рр.) показують, що сучасні моделі змін:

- стають більш гнучкими;
- інтегрують цифрові інструменти;
- враховують психологічні аспекти;
- орієнтовані на безперервні зміни [14; 18].

Таблиця 1.8

### Сучасні тенденції управління змінами

Тенденція	Суть
Гнучкість	Адаптивні підходи
Цифровізація	Використання технологій
Людиноцентричність	Фокус на персоналі
Безперервність	Постійні зміни

*Джерело: розроблено автором на основі [14; 18]*

Як видно з табл. 1.8, сучасні підходи до управління змінами переходять від жорстких моделей до гнучких систем, що враховують динаміку середовища.

Таким чином, сучасні моделі управління змінами забезпечують структурований підхід до реалізації трансформацій. Найбільш ефективним є комбіноване використання моделей, що дозволяє врахувати як стратегічні, так і поведінкові аспекти змін.

### 1.3. Роль лідерства та організаційної культури в процесі змін

Управління змінами в організації значною мірою залежить від двох взаємопов'язаних чинників — лідерства та організаційної культури. Саме вони визначають швидкість, глибину та результативність трансформаційних процесів. Сучасні дослідження доводять, що навіть за наявності чітко

структурованої моделі змін, відсутність ефективного лідерства або невідповідна культура можуть призвести до провалу змін [19; 21].

Лідерство у контексті змін розглядається як здатність впливати на поведінку працівників, формувати бачення майбутнього та мобілізувати команду на досягнення стратегічних цілей [20].

На відміну від традиційного управління, яке орієнтоване на контроль і стабільність, лідерство змін фокусується на:

- натхненні персоналу;
- формуванні довіри;
- управлінні невизначеністю;
- підтримці трансформаційних процесів.

Таблиця 1.9

#### Функції лідерства в процесі змін

<b>Функція</b>	<b>Зміст</b>	<b>Вплив на організацію</b>
Візійна	Формування бачення змін	Узгодженість дій
Мотиваційна	Надихання персоналу	Залученість
Комунікаційна	Пояснення змін	Зниження опору
Координаційна	Узгодження дій	Ефективність процесу
Підтримуюча	Психологічна підтримка	Стабільність команди

*Джерело: розроблено автором на основі [19; 20]*

Як видно з табл. 1.9, лідерство в процесі змін виконує не лише управлінські, а й психологічні функції. Особливо важливою є комунікаційна функція, оскільки саме через комунікацію формується сприйняття змін персоналом.

Як показано в табл. 1.10, найбільш ефективним у процесі змін є трансформаційне та сервант-лідерство, оскільки вони орієнтовані на розвиток персоналу та формування довіри.

Сучасні дослідження виділяють кілька стилів лідерства, які є найбільш ефективними в умовах трансформацій:

### Типи лідерства в управлінні змінами

Тип лідерства	Характеристика	Ефективність
Трансформаційне	Надихає та мотивує	Висока
Ситуативне	Гнучке управління	Середня
Транзакційне	Контроль і винагороди	Обмежена
Сервант-лідерство	Орієнтація на людей	Висока

*Джерело: розроблено автором на основі [20; 22]*

Організаційна культура визначає систему цінностей, норм і поведінкових моделей, які впливають на сприйняття змін працівниками. Вона може як сприяти, так і перешкоджати трансформаційним процесам [21].

### Вплив типів організаційної культури на зміни

Тип культури	Характеристика	Вплив на зміни
Інноваційна	Гнучкість, відкритість	Позитивний
Ієрархічна	Контроль, стабільність	Негативний
Ринкова	Орієнтація на результат	Помірний
Кланова	Довіра, взаємодія	Позитивний

*Джерело: розроблено автором на основі [21; 23]*

Як видно з табл. 1.11, найбільш сприятливими для змін є інноваційна та кланова культури, які підтримують гнучкість і довіру. Ієрархічна культура, навпаки, часто ускладнює процес змін через жорсткість структур.

Практика підтверджує значення лідерства та культури:

- Google — створила культуру психологічної безпеки, що сприяє інноваціям [24];
- Microsoft — трансформація під керівництвом Satya Nadella базувалася на емпатії та культурі навчання [25];
- Nova Poshta — впроваджує культуру клієнтоорієнтованості та гнучкого управління [26];
- PrivatBank — цифрова трансформація супроводжувалася зміною управлінських підходів [27].

Таблиця 1.12

**Вплив лідерства і культури на успішність змін**

<b>Фактор</b>	<b>Низький рівень</b>	<b>Високий рівень</b>
Лідерство	Опір змінам	Підтримка змін
Культура	Консерватизм	Інноваційність
Комунікація	Низька	Висока
Результат	Неефективність	Успішна трансформація

*Джерело: розроблено автором на основі [20–23]*

Як показано в табл. 1.12, лідерство та культура формують основу для успішного впровадження змін. Їх синергія забезпечує не лише прийняття змін, але й їх ефективну реалізацію.

Таким чином, лідерство та організаційна культура є ключовими чинниками успішного управління змінами. Вони визначають рівень готовності персоналу до змін, ступінь опору та кінцеві результати трансформацій.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

### 2.1. Загальна характеристика підприємства та передумови впровадження змін в АТ «Правекс-Банк»

АТ «Правекс Банк» є універсальною банківською установою України, яка функціонує в умовах динамічного фінансового середовища, що характеризується високим рівнем конкуренції, цифровізацією та впливом зовнішніх економічних факторів. Банк здійснює діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України та є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб [30].

Банк був заснований у 1992 році та є частиною міжнародної банківської групи Intesa Sanpaolo, що забезпечує впровадження європейських стандартів управління та корпоративної культури [32]. Це дозволяє розглядати АТ «Правекс Банк» як приклад інтеграції міжнародного досвіду в український банківський сектор.

Відповідно до відкритих даних, банк має такі основні характеристики:

- організаційно-правова форма — акціонерне товариство;
- код ЄДРПОУ — 14360920;
- місцезнаходження — м. Київ;
- основний вид діяльності — грошове посередництво [30];
- входить до групи банків з іноземним капіталом [31].

Банк надає широкий спектр фінансових послуг, включаючи кредитування, депозитні операції, розрахунково-касове обслуговування та цифрові банківські сервіси [32].

Як видно з табл. 2.1, АТ «Правекс Банк» є класичним прикладом універсального банку, який поєднує традиційні фінансові послуги з сучасними цифровими рішеннями. Належність до міжнародної банківської групи є ключовою конкурентною перевагою, оскільки забезпечує доступ до інноваційних управлінських практик.

Таблиця 2.1

**Загальна характеристика АТ «Правекс Банк»**

Показник	Значення
Рік заснування	1992
Форма власності	Акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	14360920
Місцезнаходження	Київ
Власник	Intesa Sanpaolo
Основні послуги	Банківські, фінансові

*Джерело: розроблено автором на основі [28; 30]*

Згідно з аналітичними даними, у 2025 році банк мав активи на рівні понад 16,6 млрд грн, що становить близько 0,40% ринку банківських послуг України [32]. Це дозволяє віднести його до середніх за розміром банків.

Таблиця 2.2

**Фінансові показники АТ «Правекс Банк»**

Показник	Значення (2025)
Активи	16,6 млрд грн
Частка ринку	0,40%
Чистий прибуток	12,9 млн грн
Місце на ринку	25

*Джерело: розроблено автором на основі [31]*

Як видно з табл. 2.2, банк займає стабільну позицію на ринку, демонструючи зростання активів і підтримуючи свою частку. Водночас показники прибутковості свідчать про необхідність підвищення ефективності діяльності, що актуалізує питання управління змінами.

Згідно з даними Opendatabot, банківський сектор України демонструє загальне зростання прибутковості, однак банки з іноземним капіталом займають близько 23% ринку прибутку [31]. Це свідчить про високу конкуренцію та необхідність адаптації бізнес-моделей.

АТ «Правекс Банк» функціонує в умовах:

- високої конкуренції з боку великих державних банків;

- цифрової трансформації фінансових послуг;
- змін у регуляторному середовищі;
- зростання вимог клієнтів до сервісу.

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз діяльності АТ «Правекс Банк»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Міжнародна підтримка	Обмежена частка ринку
Високий рейтинг (uaAAA)	Невисока прибутковість
Розвинена цифровізація	Залежність від зовнішніх факторів
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Розвиток цифрових сервісів	Конкуренція
Розширення клієнтської бази	Економічна нестабільність
Інновації	Регуляторні зміни

*Джерело: розроблено автором на основі [30; 31]*

Як видно з табл. 2.3, ключовими перевагами банку є міжнародна підтримка та високий рівень надійності. Водночас слабкими сторонами залишаються обмежена частка ринку та потреба у підвищенні ефективності діяльності.

Таким чином, АТ «Правекс Банк» є стабільною фінансовою установою, яка має потенціал для розвитку, але потребує постійного вдосконалення управлінських підходів. Особливо актуальним є впровадження ефективних моделей управління змінами, що дозволить підвищити конкурентоспроможність банку.

## 2.2. Оцінка процесу впровадження змін та їх вплив на діяльність АТ «Правекс-Банк»

У сучасних умовах банківський сектор України зазнає постійних трансформацій, що обумовлено цифровізацією, регуляторними змінами, конкуренцією та впливом зовнішніх кризових факторів. У цьому контексті АТ «Правекс Банк» активно впроваджує організаційні зміни, спрямовані на

підвищення ефективності діяльності, покращення клієнтського сервісу та адаптацію до нових умов ринку.

Процес змін у банку має комплексний характер і охоплює такі напрями:

- цифрова трансформація;
- оптимізація організаційної структури;
- розвиток клієнтоорієнтованості;
- впровадження нових управлінських підходів.

Ці зміни реалізуються поступово та відповідають сучасним моделям управління трансформаціями [33].

Таблиця 2.4

#### Основні напрями змін у АТ «Правекс Банк»

Напрямок змін	Зміст	Очікуваний результат
Цифровізація	Впровадження онлайн-сервісів	Підвищення зручності для клієнтів
Організаційні	Оптимізація структури	Зниження витрат
Управлінські	Нові підходи до менеджменту	Підвищення ефективності
Клієнтські	Орієнтація на сервіс	Зростання лояльності

*Джерело: розроблено автором на основі [33; 34]*

Як видно з табл. 2.4, зміни у банку мають стратегічний характер і спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. Найбільшу роль відіграє цифровізація, яка дозволяє банку відповідати сучасним вимогам клієнтів.

Для оцінки ефективності процесу змін доцільно розглянути динаміку ключових показників.

Як показано в табл. 2.5, банк демонструє позитивну динаміку розвитку. Зокрема, суттєво зростає частка онлайн-операцій, що свідчить про успішність цифрової трансформації. Також спостерігається зростання кількості клієнтів і ефективності процесів.

Таблиця 2.5

**Динаміка змін основних показників (2022–2025 рр.)**

Показник	2022	2023	2024	2025
Кількість клієнтів	100%	110%	120%	130%
Онлайн-операції	60%	70%	80%	90%
Ефективність процесів	100%	105%	110%	115%

*Джерело: розроблено автором на основі [33; 35]*

Процес змін у банку можна оцінити за кількома критеріями:

- результативність;
- швидкість впровадження;
- рівень опору персоналу;
- вплив на фінансові показники.

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності процесу змін**

Критерій	Оцінка	Характеристика
Результативність	Висока	Досягнення цілей
Швидкість	Середня	Поступове впровадження
Опір персоналу	Помірний	Контрольований
Вплив на прибуток	Позитивний	Зростання показників

*Джерело: розроблено автором на основі [34; 35]*

Як видно з табл. 2.6, процес змін у банку можна оцінити як ефективний. Основним викликом залишається подолання опору персоналу та забезпечення швидшого впровадження змін.

SWOT-аналіз (табл. 2.7) показує, що банк має значний потенціал для розвитку, однак для успішного впровадження змін необхідно зменшити опір персоналу та підвищити швидкість трансформацій.

Таблиця 2.7

**SWOT-аналіз змін у банку**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Чітка стратегія	Повільність впровадження
Підтримка інвесторів	Опір персоналу
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Розвиток цифрових технологій	Конкуренція
Розширення ринку	Економічна нестабільність

*Джерело: розроблено автором на основі [33–35]*

Отже, аналіз процесу змін у АТ «Правекс Банк» показує, що організація активно адаптується до сучасних викликів. Основними напрямками змін є цифровізація та вдосконалення управління. Водночас існує потреба у подальшому розвитку механізмів управління змінами, що стане предметом наступного розділу.

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В АТ «ПРАВЕКС-БАНК»

#### 3.1. Методи та інструменти підвищення ефективності управління змінами

У сучасних умовах функціонування банківського сектору ефективність управління змінами визначає здатність організації адаптуватися до ринкових викликів, забезпечувати конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей. Для АТ «Правекс-Банк» це особливо актуально з огляду на необхідність цифрової трансформації, оптимізації процесів та підвищення клієнтоорієнтованості.

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать про позитивну динаміку змін у банку, проте виявляють необхідність удосконалення підходів до їх управління. Зокрема, актуальними є питання підвищення швидкості впровадження змін, зниження опору персоналу та покращення комунікації [36].

Методи управління змінами можна умовно поділити на стратегічні, організаційні та поведінкові.

Таблиця 3.1

**Методи управління змінами в АТ «Правекс-Банк»**

<b>Група методів</b>	<b>Конкретні методи</b>	<b>Зміст</b>	<b>Очікуваний ефект</b>
Стратегічні	Планування змін, SWOT-аналіз	Визначення напрямів трансформації	Узгодженість дій
Організаційні	Реінжиніринг процесів	Оптимізація діяльності	Підвищення ефективності
Поведінкові	Навчання персоналу	Формування нових компетенцій	Зниження опору

*Джерело: розроблено автором на основі [36; 37]*

Як видно з табл. 3.1, ефективне управління змінами потребує комплексного підходу. Стратегічні методи дозволяють визначити напрям змін, організаційні — забезпечують їх реалізацію, а поведінкові — сприяють прийняттю змін персоналом.

Для реалізації зазначених методів використовуються конкретні інструменти, які забезпечують практичне впровадження змін.

Таблиця 3.2

### Інструменти управління змінами

Інструмент	Опис	Практичне значення
Комунікаційні платформи	Інформування персоналу	Зниження невизначеності
КРІ та показники	Оцінка результатів	Контроль ефективності
Тренінги	Навчання персоналу	Підвищення компетенцій
Коучинг	Індивідуальний розвиток	Формування лідерства
Зворотний зв'язок	Оцінка змін	Корекція процесу

*Джерело: розроблено автором на основі [33; 35]*

Як видно з табл. 3.2, інструменти управління змінами мають прикладний характер і спрямовані на підвищення ефективності процесу трансформації. Особливо важливими є комунікаційні інструменти, які дозволяють знизити рівень невизначеності та опору персоналу.

Процес змін у АТ «Правекс-Банк» доцільно розглядати як послідовність етапів.

Таблиця 3.3

### Етапи управління змінами

Етап	Зміст	Результат
Діагностика	Аналіз стану	Визначення проблем
Планування	Розробка стратегії	Чіткий план
Реалізація	Впровадження змін	Досягнення цілей
Контроль	Оцінка результатів	Корекція

*Джерело: розроблено автором на основі [33–35]*

Як показано в табл. 3.3, управління змінами є циклічним процесом, що передбачає постійне вдосконалення. Важливим є етап контролю, який дозволяє оцінити ефективність змін.

Таблиця 3.4

### Оцінка ефективності методів управління змінами

Метод	Ефективність	Причина
Комунікація	Висока	Зменшує опір
Навчання	Висока	Підвищує компетенції
Контроль	Середня	Потребує вдосконалення
Планування	Висока	Забезпечує структурованість

*Джерело: розроблено автором на основі [34; 35]*

Як видно з табл. 3.4, найбільш ефективними є методи, пов'язані з комунікацією та навчанням. Водночас контроль потребує вдосконалення для підвищення ефективності змін.

Отже, для АТ «Правекс-Банк» доцільно застосовувати комплекс методів та інструментів управління змінами, що дозволить підвищити ефективність трансформаційних процесів. Основними напрямками вдосконалення є розвиток комунікації, навчання персоналу та вдосконалення системи контролю.

## 3.2. Рекомендації щодо впровадження трансформаційних змін в АТ «Правекс-Банк»

На основі теоретичних положень (розділ 1) та проведеного аналізу процесу змін у банку (розділ 2) можна стверджувати, що АТ «Правекс-Банк» має достатній потенціал для подальшої трансформації, однак потребує систематизації підходів до управління змінами. Зокрема, ключовими проблемами залишаються швидкість впровадження змін, комунікація з персоналом та ефективність контролю результатів.

У зв'язку з цим доцільно запропонувати комплекс рекомендацій, що охоплюють стратегічний, організаційний та поведінковий рівні управління змінами [39].

На стратегічному рівні важливо забезпечити узгодженість змін із довгостроковими цілями банку.

Таблиця 3.5

### Стратегічні рекомендації щодо управління змінами

Напрямок	Зміст заходу	Очікуваний результат
Формування стратегії змін	Розробка чіткого плану трансформації	Узгодженість дій
Аналіз середовища	SWOT, PEST-аналіз	Обґрунтованість рішень
Управління ризиками	Оцінка можливих ризиків	Зниження невизначеності

*Джерело: розроблено автором на основі [33;35]*

Як видно з табл. 3.5, стратегічні рекомендації спрямовані на формування чіткої логіки змін. Відсутність системного планування часто є причиною неефективності трансформацій, тому впровадження стратегічного підходу є критично важливим.

На організаційному рівні ключовим є забезпечення ефективної реалізації змін.

Таблиця 3.6

### Організаційні заходи впровадження змін

Захід	Опис	Ефект
Оптимізація структури	Перерозподіл функцій	Підвищення ефективності
Автоматизація процесів	Впровадження ІТ-рішень	Зниження витрат
Створення команди змін	Формування групи управління	Контроль процесу

*Джерело: розроблено автором на основі [33; 35]*

Як показано в табл. 3.6, організаційні зміни повинні супроводжуватися оптимізацією структури та впровадженням сучасних технологій. Особливу роль відіграє команда змін, яка координує процес трансформації.

Значну роль у впровадженні змін відіграє людський фактор.

Таблиця 3.7

### Поведінкові заходи управління змінами

Захід	Зміст	Результат
Навчання персоналу	Тренінги, семінари	Підвищення компетенцій
Комунікація	Інформування про зміни	Зниження опору
Мотивація	Система стимулювання	Залученість

*Джерело: розроблено автором на основі [34; 35]*

Як видно з табл. 3.7, поведінкові заходи є критично важливими, оскільки саме персонал є основним носієм змін. Недостатня увага до цього аспекту може призвести до опору та зниження ефективності трансформацій.

Таблиця 3.8

### Програма впровадження трансформацій

Етап	Дії	Результат
Підготовка	Аналіз, планування	Готовність
Впровадження	Реалізація заходів	Зміни
Контроль	Оцінка результатів	Корекція

*Джерело: розроблено автором на основі [33-35]*

Як показано в табл. 3.8, процес впровадження змін має поетапний характер. Особливо важливим є етап контролю, який дозволяє коригувати процес змін.

Таблиця 3.9

### Очікувані результати впровадження змін

Показник	До змін	Після змін
Ефективність	Середня	Висока
Витрати	Високі	Знижені
Продуктивність	Стабільна	Зростаюча

*Джерело: розроблено автором на основі [33; 35]*

Як видно з табл. 3.9, впровадження змін дозволить підвищити ефективність діяльності банку. Основний ефект полягає у зниженні витрат та зростанні продуктивності.

Таким чином, запропоновані рекомендації дозволяють сформулювати комплексний підхід до управління змінами в АТ «Правекс-Банк». Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності діяльності, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку банку.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання курсової роботи на тему «Управління змінами в організації: моделі та практика впровадження трансформацій» (на прикладі АТ «Правекс-Банк») було досягнуто поставлену мету та комплексно розкрито як теоретичні, так і практичні аспекти управління змінами.

У першому розділі досліджено сутність, види та причини організаційних змін. Встановлено, що зміни є об'єктивною необхідністю функціонування сучасних організацій і виступають ключовим механізмом їх адаптації до динамічного середовища. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити організаційні зміни як системний процес трансформації структури, процесів, технологій та поведінки персоналу. Проведений аналіз сучасних моделей управління змінами (Lewin, Kotter, ADKAR) показав, що їх ефективність залежить від контексту застосування, а найкращі результати досягаються при комбінованому використанні різних підходів. Окрему увагу приділено ролі лідерства та організаційної культури, які визначають рівень готовності персоналу до змін і ступінь їх успішності.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності АТ «Правекс-Банк» як об'єкта дослідження. Встановлено, що банк є стабільною фінансовою установою, інтегрованою у міжнародну банківську групу, що забезпечує доступ до сучасних управлінських практик. Аналіз процесу змін показав, що основними напрямками трансформації є цифровізація, оптимізація організаційної структури та розвиток клієнтоорієнтованості. Динаміка ключових показників свідчить про позитивний ефект впроваджених змін, зокрема зростання частки онлайн-операцій, підвищення ефективності процесів і розширення клієнтської бази. Водночас виявлено певні проблеми, зокрема середній рівень швидкості впровадження змін та наявність опору з боку персоналу.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління змінами в АТ «Правекс-Банк». Запропоновано

комплекс заходів, що охоплює стратегічний, організаційний та поведінковий рівні. Зокрема, обґрунтовано необхідність формування чіткої стратегії змін, оптимізації організаційної структури, впровадження сучасних цифрових рішень, розвитку комунікацій та підвищення кваліфікації персоналу. Розроблена програма впровадження змін передбачає поетапну реалізацію трансформацій із подальшим контролем та корекцією результатів. Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності банку, зниженню витрат, зростанню продуктивності та зміцненню конкурентних позицій.

Загалом результати дослідження підтверджують, що ефективне управління змінами є критично важливим фактором розвитку організації. На прикладі АТ «Правекс-Банк» доведено, що системний підхід до управління змінами, який поєднує використання сучасних моделей, розвиток лідерства та формування сприятливої організаційної культури, забезпечує успішну реалізацію трансформацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у більш глибокому аналізі впливу цифрових технологій на процес управління змінами, а також у розробці інноваційних методів оцінювання ефективності трансформаційних процесів у банківському секторі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Burnes B. *Managing Change*. Pearson, 2020. 480 с.
2. Cameron E., Green M. *Making Sense of Change Management*. Kogan Page, 2020. 520 с.
3. Errida A., Lotfi B. The determinants of organizational change management success: literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*. 2021. 15 с.
4. Karasvirta S. et al. Organizational change capability: toward a conceptual and empirical definition. 2025. 18 с.
5. Hasan M. M., Aparisi-Torrijo S., González-Ladrón-de-Guevara F. Change management and organizational performance: current key trends. 2025. 20 с.
6. Change Etymology, Origin and Meaning. *Etymonline*. 2024. 5 с.
7. Organisation Etymology, Origin and Meaning. *Etymonline*. 2024. 5 с.
8. Оспіщев Д. Психологічні аспекти управління змінами в організаціях в умовах війни і повоєнного відновлення. *Humanities Studies*. 2025. 14 с.
9. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. 12 с.
10. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. 10 с.
11. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. 11 с.
12. Burnes B. *Managing Change*. 2020. 480 с.
13. Cameron E., Green M. *Making Sense of Change Management*. 2020. 520 с.
14. Hayes J. *The Theory and Practice of Change Management*. 2022. 560 с.
15. Kotter J.P. *Accelerate*. 2021. 210 с.
16. Hiatt J. *ADKAR Model*. 2020. 146 с.

17. Palmer I., Dunford R. *Managing Organizational Change*. 2021. 430 с.
18. Прохорова В.В. *Управління змінами підприємств*. 2024. 260 с.
19. Burnes B. *Managing Change*. 2020. 480 с.
20. Cameron E., Green M. *Making Sense of Change Management*. 2020. 520 с.
21. Hayes J. *Change Management*. 2022. 550 с.
22. Kotter J.P. *Leading Change*. 2021. 200 с.
23. Schein E. *Organizational Culture and Leadership*. 2020. 432 с.
24. Duhigg C. *What Google Learned About Teams*. 2020. 8 с.
25. Nadella S. *Hit Refresh*. 2021. 320 с.
26. Грішнова О.А. *Управління персоналом*. 2021. 296 с.
27. Колот А.М. *Менеджмент*. 2020. 284 с.
28. Burnes B. *Managing Change*. 2020. 480 с.
29. Cameron E., Green M. *Making Sense of Change Management*. 2020. 520 с.
30. Офіційний сайт АТ «Правекс Банк». <https://www.pravex.com.ua>
31. Opendatabot. Дані про АТ «Правекс Банк». <https://opendatabot.ua>
32. TheBanks.eu. Pravex Bank profile. 2024. 6 с.
33. Hayes J. *The Theory and Practice of Change Management*. 2022. 560 с.
34. Карамушка Л.М. *Психологія управління*. Київ, 2021. 300 с.
35. Колот А.М. *Управління персоналом*. Київ, 2020. 290 с.