

## АНОТАЦІЯ

Тема: «Удосконалення системи управління організаційними змінами на підприємстві»

Кваліфікаційна робота містить 95 сторінок, 16 рисунків, 13 таблиць, 50 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – процеси організаційних змін у діяльності підприємства.

Предмет дослідження – система управління організаційними змінами ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування, оцінка та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління організаційними змінами на підприємстві на прикладі ПрАТ «Київський вітамінний завод».

У роботі досліджено теоретичні основи управління організаційними змінами на підприємстві, здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод», проведено оцінку фінансово-економічного стану підприємства та рівня його готовності до стратегічних змін. Розраховано економічний ефект від реалізації запропонованих заходів, що підтверджує доцільність їх впровадження у практичну діяльність підприємства з метою підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, активізації інноваційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Київський вітамінний завод» на внутрішньому і міжнародному фармацевтичному ринку.

Ключові слова: організаційні зміни, управління організаційними змінами, стратегічні зміни, організаційна культура, стратегічний моніторинг, бенчмаркінг, конкурентоспроможність підприємства, фармацевтичне підприємство, інноваційна діяльність.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Сутність та економічний зміст організаційних змін на підприємстві.....	9
1.2 Класифікація організаційних змін та фактори їх впливу на діяльність підприємства.....	20
1.3 Етапи, методи та моделі управління організаційними змінами на підприємстві .....	32
Висновок до розділу 1 .....	40
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» .....	42
2.1 Організаційна характеристика Приватного Акціонерного Товариства «Київський вітамінний завод».....	42
2.2 Фінансово-економічний аналіз Приватного Акціонерного Товариства «Київський вітамінний завод».....	51
2.3 Оцінка системи управління організаційними змінами на підприємстві ...	62
Висновок до розділу 2.....	69
3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	71
3.1 Розробка заходів щодо удосконалення управління організаційними змінами на підприємстві .....	71
3.2 Трансформація організаційної культури як напряму удосконалення управління організаційними змінами на ПрАТ «Київський вітамінний завод» .....	80
Висновок до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ .....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	92

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції на фармацевтичному ринку, зростання регуляторних вимог до виробництва лікарських засобів, цифровізації управлінських процесів та необхідності інтеграції у міжнародний економічний простір особливої ваги набуває формування ефективної системи управління організаційними змінами на підприємстві. Організаційні зміни охоплюють усі сфери діяльності підприємства, зокрема виробництво, інноваційну діяльність, управління персоналом, маркетинг, фінансове забезпечення та стратегічне планування. Їх ефективна реалізація забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптацію до змін зовнішнього середовища та раціональне використання ресурсного потенціалу.

Особливої актуальності набуває проблема управління організаційними змінами для фармацевтичних підприємств, діяльність яких характеризується високим рівнем технологічної складності виробництва, значною залежністю від імпортової сировини, необхідністю дотримання міжнародних стандартів якості GMP, активною інноваційною діяльністю та розширенням присутності на зовнішніх ринках збуту. У цих умовах удосконалення системи управління організаційними змінами виступає важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Питання управління організаційними змінами знайшли широке відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених, які досліджували теоретичні засади, механізми реалізації та інструменти підвищення ефективності змін у діяльності підприємств. Зокрема, сутність організаційних змін, їх класифікацію та концептуальні підходи до управління ними розглянуто у працях Є. Л. Гриня, М. М. Новікової, М. В. Боровика, Є. А. Бубирьова, Т. Покотило, Д. К. Воронкова, С. В. Степаненка, Л. М. Федоришиної, О. В. Декалюк та С. Р. Чабан. Значний внесок у дослідження

факторів впливу на організаційні зміни та формування механізмів їх реалізації зробили О. Є. Кузьмін, Н. В. Горбатовська, О. О. Удалих, О. Ю. Шевчук, І. О. Гарафонова, І. Олексів та Т. Лісович.

Проблематику стратегічних змін, формування адаптивного потенціалу підприємства та розвитку сучасних підходів до управління змінами в системі менеджменту персоналу висвітлено у працях Я. В. Юхмана, О. І. Бережницького та О. Томчук. Водночас вагомий внесок у розвиток теорії організаційних змін зробили зарубіжні дослідники, зокрема К. Левін, Дж. Коттер, Р. Бай (Rune Vu), А. А. Арменакис, А. Г. Бедеян, В. В. Берк, Р. Каплан і Д. Нортон, Г. Вестерман, Д. Боннет, Е. Макафі, а також М. Фуллан і М. Майлз, які розробили сучасні концепції трансформаційних процесів, стратегічного управління змінами та цифрової трансформації підприємств.

Разом із тим потребують подальшого дослідження питання удосконалення системи управління організаційними змінами на фармацевтичних підприємствах з урахуванням сучасних умов їх функціонування.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, оцінка та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління організаційними змінами на підприємстві на прикладі ПрАТ «Київський вітамінний завод» з урахуванням сучасних умов функціонування фармацевтичної галузі.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

1. Дослідити сутність та економічний зміст організаційних змін на підприємстві.
2. Узагальнити класифікацію організаційних змін та визначити фактори впливу на їх реалізацію в діяльності підприємства.
3. Проаналізувати етапи, методи та моделі управління організаційними змінами на підприємстві.

4. Надати організаційну характеристику діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод».

5. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод».

6. Здійснити оцінку системи управління організаційними змінами на підприємстві.

7. Розробити заходи щодо вдосконалення управління організаційними змінами на ПрАТ «Київський вітамінний завод».

8. Обґрунтувати напрями трансформації організаційної культури як інструменту підвищення ефективності управління організаційними змінами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси організаційних змін у діяльності підприємства фармацевтичної галузі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і вдосконалення системи управління організаційними змінами на ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Методи наукових досліджень. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: теоретичного узагальнення та систематизації – для дослідження сутності організаційних змін і підходів до управління ними; аналізу та синтезу – для оцінювання системи управління організаційними змінами на підприємстві; економіко-статистичного аналізу – для дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства; порівняльного аналізу – для оцінювання динаміки основних показників розвитку підприємства; коефіцієнтного аналізу – для визначення рівня готовності підприємства до організаційних змін; графічного моделювання – для наочного представлення результатів дослідження; економічних розрахунків – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління організаційними змінами; експертно-аналітичного

підходу – для формування напрямів удосконалення організаційної культури підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність ПрАТ «Київський вітамінний завод», офіційні матеріали підприємства, аналітичні публікації та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-практичних підходів до вдосконалення системи управління організаційними змінами на ПрАТ «Київський вітамінний завод» на основі впровадження системи стратегічного моніторингу, розвитку інструментів бенчмаркінгу, оцінювання готовності підприємства до змін за методикою Х. Рамперсада та трансформації організаційної культури на основі принципів Kaizen і системи 5S.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління організаційними змінами на ПрАТ «Київський вітамінний завод», які спрямовані на підвищення ефективності використання трудових, фінансових і виробничих ресурсів, активізацію інноваційної діяльності підприємства, оптимізацію структури витрат та зміцнення його конкурентних позицій на внутрішньому і міжнародному фармацевтичному ринку.

Структура та обсяг дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та 50 використаних джерел. Робота містить 16 рисунків, 13 таблиці та розрахункові матеріали, що відображають результати проведеного дослідження.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність та економічний зміст організаційних змін на підприємстві

Трансформаційні процеси, що охопили сучасну світову економічну систему, докорінно змінюють парадигму функціонування вітчизняних підприємств. Поглиблення інтеграційних процесів та безперервна цифровізація бізнес-моделей створюють ситуацію, де традиційні методи управління втрачають свою дієвість. У контексті жорсткої глобальної конкуренції здатність суб'єкта господарювання до швидкої адаптації стає не просто перевагою, а критичною умовою його виживання.

Зазначені тенденції змушують менеджмент підприємств переглядати підходи до організації внутрішніх процесів. Нестабільність зовнішнього середовища - від волатильності ринків до стрімких технологічних стрибків - вимагає відмови від реактивного управління на користь превентивних організаційних змін. При цьому фрагментарні оновлення окремих структурних підрозділів часто не приносять бажаного результату, що актуалізує потребу у впровадженні цілісного, системного підходу до управління змінами.

Системність у даному контексті передбачає розгляд підприємства як складного організму, де трансформація одного елемента неминуче впливає на загальну стійкість та ефективність. Саме тому розробка стратегії організаційного розвитку, яка базується на принципах гнучкості та безперервного вдосконалення, стає пріоритетним завданням для сучасної економічної науки та практики.

У сучасній управлінській парадигмі наукове переосмислення категорії «організаційні зміни» стає відправною точкою для розробки дієвих стратегій розвитку. Це зумовлено тим, що результативність трансформаційних процесів

прямо корелює з рівнем ринкової стійкості та адаптивним потенціалом суб'єкта господарювання. Проте ретроспективний огляд фахової літератури демонструє значну варіативність у поглядах дослідників на природу цього явища. Така розбіжність у трактуваннях є цілком логічною, враховуючи складність внутрішньої архітектури підприємств та багатовекторність чинників, що провокують ці зміни.

Фундаментальні дослідження деяких науковців розкривають організаційні зміни через призму еволюційного переходу системи до якісно нового режиму функціонування. У їхньому розумінні - це не лише інструмент менеджменту, а передусім механізм реалізації інновацій, що дозволяє підприємству синхронізуватися з динамікою зовнішнього середовища. При цьому в науковому дискурсі спостерігається певна спеціалізація: частина авторів зосереджується на перепроєктуванні організаційних структур, тоді як інші вбачають першооснову змін у трансформації поведінкових моделей персоналу або модернізації управлінської вертикалі.

Акцентуючи увагу на прикладному аспекті, вітчизняні науковці розглядають організаційні перетворення як критичний фактор виживання в умовах турбулентної економіки. Зміни тут виступають базисом для підтримки поточної ефективності та запорукою довгострокового стратегічного успіху.

Для систематизації напрацювань провідних шкіл та виокремлення ключових змістовних характеристик цієї категорії, результати порівняльного аналізу дефініцій зведено у таблиці 1.1.

Підсумовуючи результати аналізу теоретичних підходів, варто наголосити на складній, багатокомпонентній природі дефініції «організаційні зміни». Переважна більшість наукових розвідок базується на розумінні змін як динамічного процесу переходу суб'єкта господарювання до якісно нової моделі життєдіяльності.

Таблиця 1.1 - Підходи науковців до визначення поняття «організаційні зміни»

Автор	Визначення поняття	Особливості
A. Van de Ven, M. Poole	Організаційні зміни - це тип подій, що призводять до зміни форми, якості або стану організаційної одиниці у часі	Зміна стану організації
Є. Грін	Організаційні зміни - процес переходу організації в інший стан, параметри якого залежать від застосування нових процедур, методів і засобів реалізації змін	Перехід до нового стану
Л. Балабанова	Організаційні зміни - впровадження нових методів і технологій управління відповідно до вимог ринку та можливостей розвитку підприємства	Управлінські нововведення
Л. Божко	Організаційні зміни - зміна характеристик (форми, змісту, якості) будь-якого організаційного елемента або організації в цілому у певний період часу	Зміна характеристик системи
Н. Кузнецов	Організаційні зміни - трансформація кількісного, якісного та структурного складу виробничої системи і способів поєднання її елементів у часі та просторі	Структурні зміни
О. Савченко	Організаційні зміни - процес реалізації нововведень, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства та спрямований на підвищення його конкурентоспроможності	Інноваційний розвиток

--	--	--

Продовження табл. 1.1

Р. Дафт	Організаційні зміни - освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки	Поведінкові зміни
Т. Лісович	Організаційні зміни - сукупність процесів трансформації діяльності організації, спрямованих на розвиток її окремих елементів і системи в цілому	Комплексність змін
Т. Покотило	Організаційні зміни - постійні перетворення в діяльності організації, спрямовані на вдосконалення виробничих, збутових і управлінських процесів	Системні перетворення
У. Барнетт, Г. Керрол	Організаційні зміни - трансформація організації між двома моментами часу	Динаміка змін

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 3, 4]

Така трансформація, як правило, є комплексною і охоплює не лише ревізію організаційної ієрархії, а й суттєве оновлення управлінського інструментарію, переформатування ключових бізнес-процесів та корекцію корпоративної культури.

Достатньо вагомим у сучасному дискурсі є погляд на організаційні зміни через призму інноваційного розвитку. У цьому контексті перетворення розглядаються як фундамент для інтеграції прогресивних методів менеджменту та модернізації виробничого циклу, що безпосередньо конвертується у зміцнення конкурентних позицій підприємства. Паралельно з цим, у працях інших дослідників простежується системна концепція, де зміни виступають результатом реалізації стратегічних управлінських рішень, мета

яких - максимізація віддачі від ресурсного потенціалу та забезпечення життєздатності організації у довгостроковій перспективі.

Поглиблене дослідження сутності організаційних змін вимагає врахування їх стратегічного вектора та багатоаспектності. Сучасна управлінська думка розглядає трансформаційні процеси не лише як реакцію на зовнішні виклики, а як інструмент проактивного формування конкурентних переваг. Зокрема, у фундаментальних працях Rune Todnem By акцентується увага на тому, що управління змінами є системним процесом перепроєктування внутрішніх ресурсів, спрямованим на досягнення довгострокової результативності [5]. Автор стверджує, що успіх трансформації залежить від здатності менеджменту забезпечити конгруентність (відповідність) між стратегічними цілями та операційними процесами.

Критичний аналіз еволюції наукових поглядів дозволяє виокремити декілька домінуючих парадигм у дослідженні цього явища:

1. Процесно-динамічний підхід до управління організаційними змінами ґрунтується на розгляді змін як послідовного та структурованого процесу переходу підприємства від одного стану функціонування до іншого. Класична концепція цього підходу була запропонована К. Левінім, який інтерпретував зміни через трирівневу модель «розморожування – рух – заморожування», де основний акцент робиться на необхідності подолання організаційної інерції та формування передумов для трансформації існуючих управлінських практик і поведінкових моделей персоналу [6]. На першому етапі – «розморожування» – відбувається підготовка організації до змін шляхом усвідомлення необхідності трансформацій, подолання психологічного опору працівників та формування мотивації до впровадження нових управлінських рішень.

Другий етап – «рух» – характеризується безпосередньою реалізацією запланованих змін, що включає впровадження нових управлінських підходів, удосконалення організаційної структури підприємства, модернізацію

виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій та адаптацію персоналу до нових умов діяльності.

Третій етап – «заморожування» – передбачає закріплення досягнутих результатів змін шляхом формування нових стандартів поведінки персоналу, удосконалення регламентів діяльності, стабілізації організаційної структури та інтеграції нових управлінських підходів у повсякденну практику функціонування підприємства. Однак сучасна інтерпретація процесно-динамічного підходу свідчить про те, що етап «заморожування» у нинішніх умовах є умовним, оскільки стан стабільності організації поступово трансформується у концепцію безперервного вдосконалення діяльності підприємства (рис. 1.1).

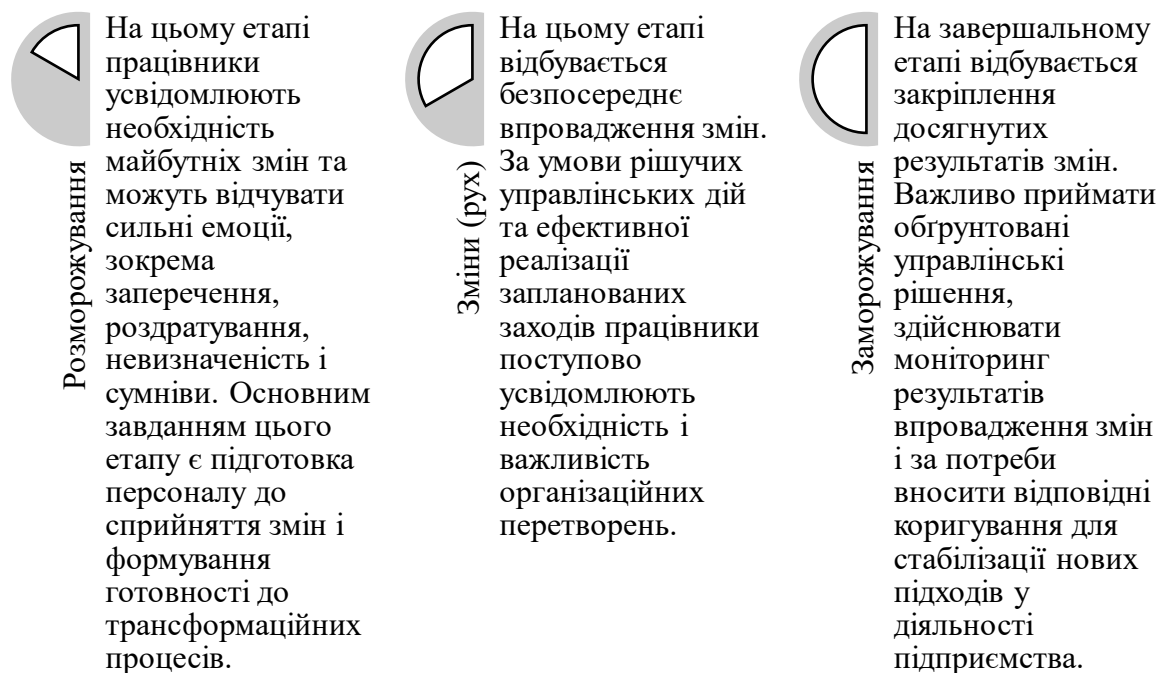


Рисунок 1.1 - Модель змін Курта Левіна

Джерело: сформовано автором на основі [6]

2. Лідерська парадигма. Дослідження Дж. Коттера зміщують фокус уваги на людський фактор та роль лідерства [7]. Аналізуючи його модель «8

кроків», стає очевидним, що організаційні зміни є успішними лише за умови створення критичної маси прихильників трансформацій всередині підприємства (рис. 1.2). Це корелює з думкою вітчизняних вчених, які підкреслюють пріоритетність соціально-психологічної готовності персоналу до інновацій.



Рисунок 1.2 – 8-ми крокова модель управління змінами Дж. Коттера  
Джерело: сформовано автором на основі [7]

3. Адаптивно-цифровий підхід. У працях Дж. Вестермана, Д. Боннет та ін. організаційні зміни розглядаються крізь призму цифрової зрілості та

«організаційної гнучкості» [8]. Науковець доводить, що в епоху цифрової трансформації об'єктом змін стає не лише структура, а й сама логіка створення цінності, що вимагає від підприємства здатності до перманентної самоадаптації (рис. 1.3).

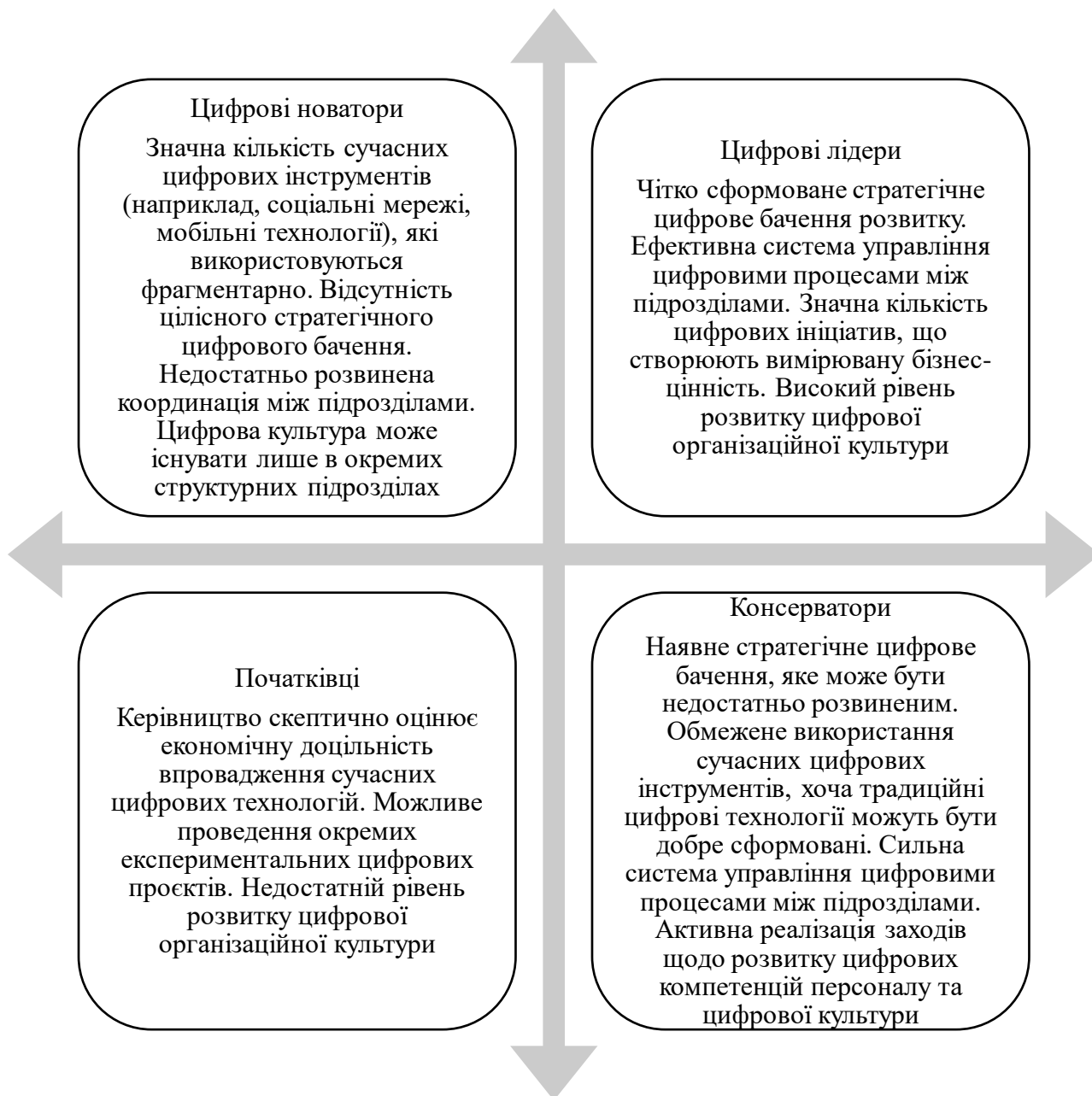


Рисунок 1.3 - Типи підприємств за рівнем цифрових можливостей та управлінського лідерства

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Розглядаючи організаційні зміни як багатогранне явище, варто наголосити на їх інклюзивному характері. Трансформації такого роду

пронизують усі рівні ієрархії, охоплюючи ревізію управлінських структур, модернізацію технологічного базису, переформатування корпоративних цінностей та оновлення кадрового інструментарію. У цьому контексті фундаментальною є позиція Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G., які інтерпретують організаційні зміни як цілісний адаптаційний механізм [9]. На їхню думку, ефективність реакції підприємства на внутрішні та зовнішні детермінанти залежить від синергії між структурними перебудовами та поведінковими зрушеннями всередині колективу.

Цей підхід знаходить своє продовження у працях У. Берка, який розмежовує «трансформаційні» та «транзакційні» зміни. Якщо перші стосуються глибинних засад - місії та культури, то другі - операційних процесів і структур [10]. Аналіз наукового доробку Р. Каплана та Д. Нортонна дозволяє доповнити цю систему показниками стратегічної результативності: вони доводять, що зміни у структурі та технологіях мають бути чітко синхронізовані з цілями навчання та розвитку персоналу [11].

Слід зазначити, що в основі процесу управління організаційними змінами лежать принципи, які відображають ключові положення ефективного функціонування системи управління підприємством. Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що саме дотримання відповідних принципів забезпечує цілісність, узгодженість та результативність процесу трансформацій.

На основі досліджень Т. Покотило, а також сучасних досліджень у сфері управління змінами, доцільно виділити такі основні принципи [12]:

– принцип системності та послідовності, який полягає у розгляді організаційних змін як цілісного процесу, що охоплює всі підсистеми підприємства та реалізується у логічній часовій послідовності. Даний принцип передбачає узгодженість між етапами змін і мінімізацію хаотичних управлінських рішень;

– принцип комплексності, який передбачає врахування всіх факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, включаючи

економічні, організаційні, соціально-психологічні та технологічні аспекти. Реалізація цього принципу дозволяє уникнути фрагментарності змін і забезпечити їх системний характер;

– принцип інтегрованості зі стратегією підприємства, згідно з яким організаційні зміни повинні бути узгоджені із загальною стратегією розвитку підприємства та спрямовані на досягнення його стратегічних цілей. Відсутність такої інтеграції призводить до зниження ефективності трансформаційних процесів;

– принцип стимулювання та мотивації персоналу, який передбачає формування ефективної системи матеріального і нематеріального заохочення працівників до участі у процесах змін. Важливим є створення безпечних умов праці, можливостей професійного розвитку та підвищення рівня залученості персоналу;

– принцип ефективності та результативності, який полягає у забезпеченні досягнення запланованих результатів змін при оптимальному використанні ресурсів підприємства. Реалізація цього принципу передбачає впровадження системи контролю, моніторингу та коригування управлінських рішень;

– принцип залученості персоналу, відповідно до якого ефективність організаційних змін значною мірою залежить від рівня участі працівників у процесах трансформації. Активне залучення персоналу сприяє формуванню позитивного ставлення до змін і зниженню опору;

– принцип гнучкості та адаптивності, який передбачає здатність системи управління змінами оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати напрям трансформацій відповідно до нових умов. У сучасній економіці цей принцип набуває особливого значення у зв'язку з високою динамічністю ринку;

– принцип безперервності змін, який полягає у тому, що організаційні зміни мають розглядатися не як одноразовий захід, а як постійний процес

удосконалення діяльності підприємства. Такий підхід відповідає концепції безперервного розвитку та інновацій.

Систематизація викладених підходів дозволяє констатувати, що розглянуті принципи формують цілісну теоретико-методологічну платформу управління організаційними змінами. Їхня імплементація у практичну площину функціонування підприємства виступає гарантом узгодженості трансформаційних векторів, що, своєю чергою, конвертується у підвищення загальної результативності менеджменту та реалізацію пріоритетних стратегічних орієнтирів.

Важливо зауважити, що послідовне дотримання зазначених принципів детермінує перехід від реактивної адаптації до проактивної моделі управління. У межах такої парадигми суб'єкт господарювання набуває здатності не лише нівелювати дестабілізуючі впливи зовнішнього середовища, а й превентивно трансформувати внутрішню архітектуру бізнес-процесів для генерації стійких конкурентних переваг. Таким чином, методологічно обґрунтоване управління змінами стає не просто функцією виживання, а ключовим фактором капіталізації інтелектуального та ресурсного потенціалу підприємства в умовах глобальної нестабільності

## **1.2 Класифікація організаційних змін та фактори їх впливу на діяльність підприємства**

Ефективне управління організаційними змінами вимагає їх чіткої класифікації. Це необхідно для того, щоб керівництво підприємства могло обрати правильні методи впровадження трансформацій та оцінити їхній вплив на діяльність організації. Оскільки зміни можуть стосуватися різних аспектів - від оновлення техніки до перегляду системи цінностей персоналу - їх систематизація дозволяє уникнути хаотичності в управлінні.

Сучасні підходи до менеджменту передбачають використання розгалуженої системи класифікації організаційних змін. Їх групують за цілою

низкою ознак: від особливостей прояву та масштабів охоплення до конкретних об'єктів оновлення та рівнів ієрархії, на яких ці зміни впроваджуються. Застосування такої багатопланової класифікації є критично важливим, оскільки воно дозволяє детально проаналізувати кожен етап трансформації. Це, у свою чергу, дає можливість керівництву приймати більш точні управлінські рішення та забезпечувати злагодженість усіх процесів на шляху до оновлення підприємства.

Одним із найбільш поширених підходів є класифікація організаційних змін за змістом трансформацій. Зокрема, у сучасній теорії організації виділяють чотири основні види організаційних змін (рис. 1.4).

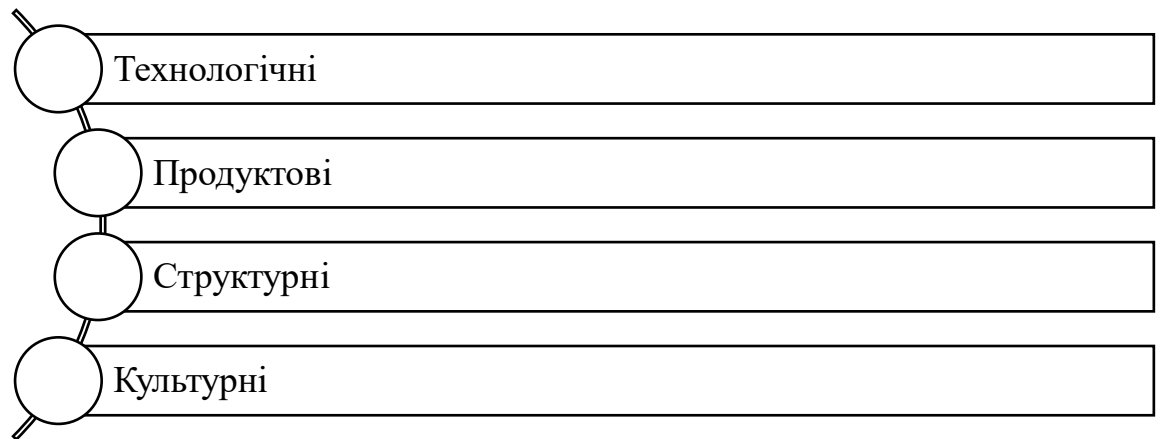


Рисунок 1.4 – Види організаційних змін

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Технологічні зміни, які передбачають удосконалення виробничих процесів, впровадження нових технологій, модернізацію обладнання, використання нових матеріалів та автоматизацію виробництва. Такі зміни сприяють підвищенню продуктивності праці та ефективності використання ресурсів підприємства.

Продуктові зміни, що пов'язані з оновленням асортименту продукції або послуг відповідно до змін потреб споживачів і ринкових тенденцій. Вони

забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Структурні зміни, які охоплюють трансформацію організаційної структури управління, системи розподілу повноважень і відповідальності, удосконалення комунікаційних процесів та механізмів прийняття управлінських рішень.

Культурні зміни, що передбачають зміну корпоративних цінностей, норм поведінки персоналу, стилю керівництва та організаційної культури підприємства загалом.

Вагомий внесок у розвиток теорії організаційних змін зробив Й. Шумпетер, який виділив п'ять типових напрямів трансформацій підприємства: впровадження нових технологій виробництва; створення продукції з новими властивостями; використання нових джерел сировини; удосконалення організації виробництва та матеріально-технічного забезпечення; освоєння нових ринків збуту. Зазначені зміни розглядаються як основа інноваційного розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг [14].

Проведений аналіз напрацювань провідних вітчизняних та зарубіжних науковців став підґрунтям для комплексної систематизації організаційних змін. На основі вивчених підходів було виокремлено ключові види трансформацій та згруповано їх за найбільш суттєвими класифікаційними ознаками. Результати цієї систематизації, що дозволяють наочно оцінити різноманітність форм організаційного розвитку, систематизовано й узагальнено в таблиці 1.2

Представлена у таблиці 1.2 класифікація організаційних змін демонструє багатовекторність трансформаційних процесів, що відбуваються на підприємстві в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Її систематизація за різними класифікаційними ознаками дозволяє комплексно охарактеризувати зміни залежно від масштабу їх впливу, характеру реалізації, об'єкта трансформації та рівня керованості.

Таблиця 1.2 - Класифікація організаційних змін на підприємстві

Класифікаційна ознака	Види організаційних змін
За масштабістю	загальні, локальні
За обсягом	незначні, значні
За глибиною	базові, поліпшуючі, модифікаційні
За характером	зміни цільових орієнтирів, організаційної структури, завдань, технологій, персоналу, фінансів, ресурсів
За формою прояву	адаптивні, трансформаційні, проєктовані
За ймовірністю виникнення	передбачувані, непередбачувані
За джерелами виникнення	екзогенні, ендогенні
За спрямованістю	прогресивні, регресивні
За об'єктом змін	управлінські, техніко-технологічні, економічні, соціальні, фінансові, інформаційні
За змістом	зміни технологій виробництва, асортименту продукції, набору послуг, структури управління, культури взаємовідносин
За підходами до управління	еволюційні, революційні
За швидкістю реалізації	швидкі, одномоментні, поетапні, поступові
За часом реалізації	стратегічні, тактичні, оперативні, стабілізуючі
За рівнем невизначеності	планові, випадкові, або спонтанні

Продовження табл. 1.2

За типом розвитку	екстенсивні (кількісні), інтенсивні (якісні)
-------------------	--

За темпами	швидкі, уповільнені, наростаючі, рівномірні, стрибкоподібні
За результатами діяльності	підтримуючі, руйнівні, вдосконалюючі
За можливістю управління	керовані, некеровані
За напрямом впливу	радикальні, інкрементальні
За типом	традиційні (очікувані), інноваційні
За циклічністю	одноразові, постійні
За пріоритетністю	стандартні, важливі, екстрені
За формою впливу	фронтальні, групові, індивідуальні
За рівнем виникнення	зовнішні, внутрішні

Джерело: сформовано автором на основі [3, 15]

Зокрема, за масштабністю організаційні зміни поділяються на загальні та локальні. Загальні зміни охоплюють діяльність підприємства в цілому і спрямовані на трансформацію стратегічних напрямів розвитку, тоді як локальні зміни стосуються окремих структурних підрозділів або функціональних процесів. За обсягом змін виділяють незначні та значні трансформації, що характеризуються рівнем впливу на результати діяльності підприємства.

Важливим критерієм класифікації є глибина змін, відповідно до якої вони можуть бути базовими, поліпшувачими або модифікаційними. Базові зміни передбачають кардинальну перебудову організаційної системи, тоді як поліпшувачі спрямовані на підвищення ефективності існуючих процесів, а модифікаційні забезпечують їх часткове вдосконалення.

За характером змін вони можуть охоплювати трансформацію цільових орієнтирів підприємства, організаційної структури управління, виробничих завдань, технологій, персоналу, фінансових ресурсів та інших елементів

внутрішнього середовища організації. Такий підхід дозволяє розглядати організаційні зміни як комплексний процес, що впливає на всі складові діяльності підприємства.

Залежно від форми прояву виділяють адаптивні, трансформаційні та проєктовані зміни. Адаптивні зміни спрямовані на пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, трансформаційні передбачають глибокі стратегічні перетворення, тоді як проєктовані зміни реалізуються відповідно до заздалегідь розроблених програм розвитку.

За джерелами виникнення організаційні зміни поділяються на екзогенні та ендогенні. Екзогенні зміни обумовлені впливом факторів зовнішнього середовища, таких як зміни законодавства, ринкової кон'юнктури або технологічного розвитку, тоді як ендогенні формуються внаслідок внутрішніх управлінських рішень та необхідності підвищення ефективності функціонування підприємства.

Суттєве значення має класифікація змін за об'єктом впливу, відповідно до якої виділяють управлінські, техніко-технологічні, економічні, соціальні, фінансові та інформаційні зміни. Такий поділ дозволяє визначити напрями трансформаційної діяльності підприємства та сформувані ефективні механізми управління змінами.

За швидкістю реалізації організаційні зміни можуть бути одномоментними, поетапними або поступовими, що визначає темпи адаптації підприємства до нових умов функціонування. Водночас за часовим горизонтом реалізації розрізняють стратегічні, тактичні та оперативні зміни, кожен із яких має відповідний рівень впливу на розвиток підприємства.

Крім того, важливим є поділ організаційних змін за рівнем керованості на керовані та некеровані, що дозволяє враховувати ступінь впливу управлінського персоналу на трансформаційні процеси. За напрямом впливу зміни можуть бути радикальними або інкрементальними, що характеризує глибину структурних перетворень у діяльності підприємства.

Запропонована систематизація організаційних змін дає можливість сформулювати комплексне бачення природи трансформацій, що відбуваються на підприємстві. Вона слугує методичним фундаментом для детального аналізу чинників, які визначають успіх цих процесів та їхній вплив на загальну результативність діяльності.

Варто зазначити, що саме ідентифікація та глибоке вивчення таких факторів є обов'язковим кроком для побудови дієвої моделі управління змінами. Без розуміння того, що саме стимулює або гальмує оновлення в сучасних ринкових умовах, неможливо забезпечити стабільний розвиток та адаптивність організації до зовнішніх викликів.

Теоретичний огляд фахових джерел свідчить про значну варіативність підходів до типізації організаційних змін. Їхня класифікація зазвичай базується на специфіці самих трансформацій, просторових масштабах охоплення системи, радикальності впливу на структуру, а також ступені залученості менеджменту в процес впровадження.

Найбільш ґрунтовними для наукового аналізу є комбіновані підходи, що використовують два або більше критеріїв одночасно. Такі полікритеріальні моделі дають змогу не лише описати поточний стан трансформацій, а й визначити їхній потенціал у контексті стратегічного оновлення організації. Для забезпечення цілісного сприйняття існуючих поглядів, результати систематизації напрацювань ключових вітчизняних та іноземних дослідників зведено в таблиці 1.3.

Представлена систематизація наочно демонструє багатовекторність та складність трансформаційних процесів, що притаманні сучасним суб'єктам господарювання. Ключовим моментом є розмежування змін за їхньою природою на еволюційні та революційні.

Таблиця 1.3 – Узагальнена класифікація організаційних змін за дво- та полікритеріальним підходами

Критерій класифікації	Види організаційних змін	Автори
За кінцевим результатом і природою змін	еволюція, революція, адаптація, реконструкція	Дж. Баллок, Д. Баттен
За формою змін	активні, локальні, точкові	Г. Грінвуд, Т. Гінінг
За напрямом управлінської ініціативи	зверху вниз, знизу вгору, горизонтальні	О. Кузнецов
За характером розвитку	еволюційні, «настройка», радикальні	М. Ташман, В. Ньюмен, Е. Романеллі
За глибиною трансформації	фундаментальні, радикальні, помірні	О. Виханський
За формою розвитку змін	лінійні, геометричні, хвильові, метаморфозні	Л. Грейнер
За типом розвитку організації	революційні, еволюційні	В. Бурк
За порядком змін	інкрементні (першого порядку), трансформаційні (другого порядку)	І. Адизес
За рівнем трансформації	зміни першого, другого та третього порядку	Г. Рахман
За масштабом впливу	зміни першого порядку (локальні), другого порядку (кардинальні)	В. Ващик, Д. Журавлик, Ф. Фріш, В. Василенко
За типом системних змін	альфа-, бета-, гамма-зміни	Р. Гомблевський

Продовження табл. 1.3

За способом реалізації	дискретні, програмні, проектно-орієнтовані	Р. Кантер
За напрямом організаційних перетворень	організаційні реформи, реструктуризація	І. Мазур, В. Шапіро
За характером рушійних сил змін	фундаментальні, великі, культурні	Ф. Хміль
За функціональними напрямками змін	економічні, соціальні, кадрові	Дж. Джонсон, К. Соулс, О. Зуб
За рівнем управління змінами	стратегічні, організаційні, інкрементальні	О. Гарафонова
За змістом організаційного розвитку	дизайн організації, удосконалення структур, створення умов навчання персоналу	Л. де Калюве, Е. Вермак

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Такий поділ дозволяє спрогнозувати не лише темпи впровадження новацій, а й ступінь їхнього впливу на стабільність системи. Якщо еволюційний шлях базується на кумулятивному ефекті від поступових локальних поліпшень, то революційний вектор вимагає радикального переосмислення стратегічної доктрини та фундаментальної перебудови внутрішньої структури підприємства.

Не менш суттєвим для глибинного аналізу є ієрархічний розподіл трансформацій за рівнями (першого, другого та третього порядку). Цей підхід дає змогу розрізнити косметичні вдосконалення окремих функцій від системної деструкції застарілих моделей. Трансформації вищих порядків (другого та третього) є найбільш ризикованими, проте саме вони забезпечують якісне оновлення корпоративної культури та стратегічних механізмів адаптації.

Важливим вектором дослідження є також вектор управлінської ініціативи. Аналіз моделей «зверху вниз» та «знизу вгору» в сукупності з горизонтальними зв'язками дозволяє оцінити реальний рівень залученості людського капіталу в процесі оновлення. Це критично важливо для вибору інструментів подолання опору та формування атмосфери спільної відповідальності за результат.

Окремий акцент варто зробити на змістовному наповненні змін, що охоплюють економічний, соціальний, кадровий та структурний аспекти. Саме їхня гармонійна інтеграція створює міцний фундамент для довгострокової стійкості організації.

У підсумку, використання багатовимірних класифікаційних моделей дозволяє сформуванню системного уявлення про напрями трансформації діяльності підприємства та створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження факторів їх впливу на результати господарської діяльності підприємства в умовах сучасних економічних трансформацій.

Організаційні зміни є результатом дії широкого спектра факторів, які формуються під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації причин організаційних змін, однак більшість дослідників погоджується з доцільністю їх поділу на внутрішні та зовнішні фактори, що визначають характер і напрям трансформаційних процесів діяльності організації (рис. 1.5).

Зовнішні фактори організаційних змін формуються під впливом макро- та мікросередовища функціонування підприємства і безпосередньо визначають умови його стратегічного розвитку. До основних зовнішніх факторів належать економічні, технологічні, політико-правові, соціально-культурні та екологічні чинники.

Зовнішні фактори	економічні
	технологічні
	політико-правові
	соціально-культурні
	екологічні
Внутрішні фактори	стратегічні орієнтири
	організаційна культура
	виробничий процес
	управління
	психологічні
	кадрові

Рисунок 1.5 – Фактори організаційних змін

Джерело: сформовано автором на основі [16, 17, 18]

Економічні фактори пов'язані з процесами глобалізації ринку, змінами рівня конкуренції, коливанням валютних курсів, інфляційними процесами та трансформацією структури попиту споживачів. Вони визначають необхідність адаптації підприємства до нових умов господарювання та формування ефективної конкурентної стратегії.

Технологічні фактори зумовлені розвитком інформаційних технологій, автоматизацією виробництва та впровадженням цифрових інструментів управління. Саме технологічні інновації виступають одним із ключових стимулів модернізації організаційних структур підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Політико-правові фактори включають зміни законодавчої бази, державної економічної політики, податкового регулювання та нормативно-правових умов ведення бізнесу. Такі фактори визначають межі функціонування підприємства та створюють передумови для перегляду стратегічних напрямів його розвитку.

Соціально-культурні фактори пов'язані зі змінами демографічної структури населення, рівнем освіти персоналу, трансформацією системи суспільних цінностей та соціальних очікувань працівників. Вони впливають на формування корпоративної культури підприємства та рівень готовності персоналу до впровадження змін.

Екологічні фактори охоплюють вплив кліматичних умов, екологічних вимог та природних ресурсів на діяльність підприємства, що особливо актуально для виробничих організацій.

Поряд із зовнішніми чинниками важливу роль відіграють внутрішні фактори організаційних змін, які формуються в межах самої організації та безпосередньо пов'язані з особливостями її функціонування. До таких факторів належать стратегічні орієнтири підприємства, організаційна культура, структура управління, рівень технічного забезпечення виробництва, система мотивації персоналу та соціально-психологічні характеристики трудового колективу.

Зміни у стратегічних цілях підприємства зумовлюють необхідність перегляду організаційної структури управління та механізмів прийняття управлінських рішень. Водночас розвиток корпоративної культури та підвищення рівня професійної компетентності персоналу сприяють формуванню сприятливого середовища для реалізації трансформаційних процесів.

Суттєвим стимулом організаційних змін може виступати кризова ситуація, яка потребує оперативного прийняття управлінських рішень з метою стабілізації діяльності підприємства, відновлення його фінансової стійкості та збереження ринкових позицій. Крім того, важливим фактором є етап життєвого циклу організації, оскільки кожна стадія розвитку підприємства супроводжується накопиченням передумов для переходу до нових моделей управління.

Окрему роль у процесі організаційних змін відіграє особистісний фактор, пов'язаний зі зміною керівництва підприємства або трансформацією

управлінського стилю менеджменту, що безпосередньо впливає на характер стратегічних рішень та напрями розвитку організації.

Залежно від програмних цілей організаційні зміни можуть бути стратегічними, структурними, технологічними та кадровими. Стратегічні зміни спрямовані на перегляд довгострокових напрямів розвитку підприємства, структурні – на удосконалення системи управління та розподілу повноважень, технологічні – на впровадження інноваційних виробничих процесів, а кадрові – на підвищення ефективності використання трудового потенціалу організації.

Комплексний аналіз факторів організаційних змін дозволяє визначити ключові передумови трансформації діяльності підприємства та сформувати ефективну систему управління змінами, спрямовану на забезпечення його адаптації до динамічного зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності.

### **1.3 Етапи, методи та моделі управління організаційними змінами на підприємстві**

У сучасних умовах функціонування підприємств управління організаційними змінами виступає необхідною складовою забезпечення їх конкурентоспроможності, адаптивності та стратегічної стійкості. Процес управління організаційними змінами є складною багатоетапною системою управлінських дій, спрямованих на забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. Його ефективність залежить від комплексного врахування факторів трансформації, рівня готовності персоналу до змін та стратегічної узгодженості управлінських рішень. Як свідчать результати узагальнення наукових досліджень у сфері управління змінами, процес реалізації організаційних змін включає послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує окрему функцію в системі трансформаційного розвитку підприємства (рис. 1.6).

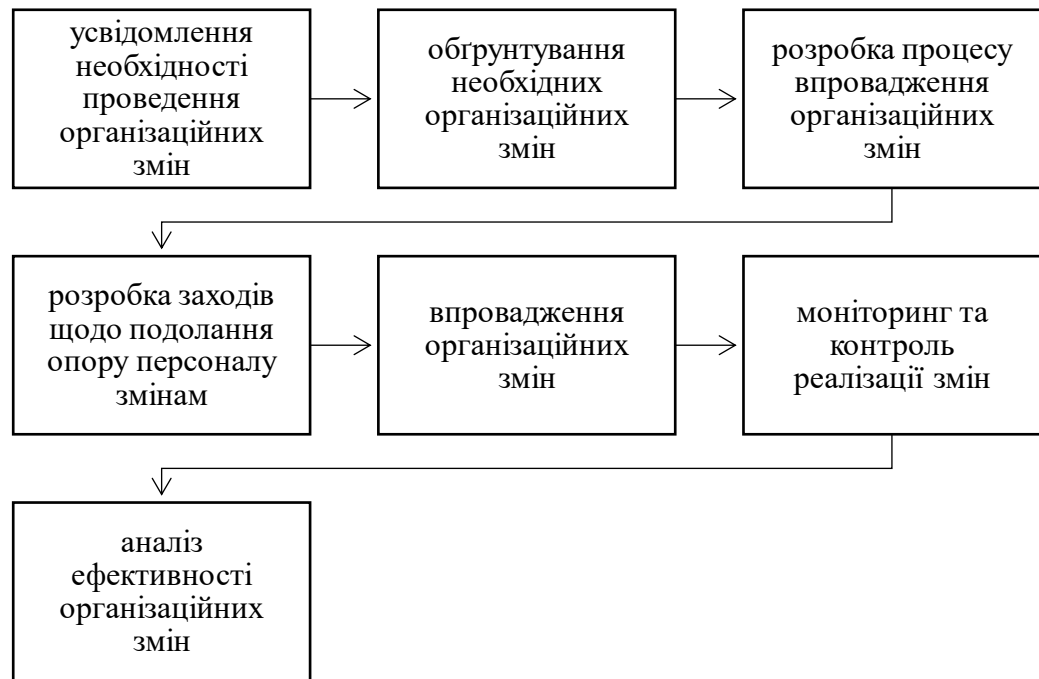


Рисунок 1.6 - Процес реалізації організаційних змін

Джерело: сформовано автором на основі [19, 20, 21, 22]

Першим етапом є усвідомлення необхідності проведення організаційних змін керівником або агентом змін. На цьому етапі здійснюється причинно-наслідковий аналіз кризових явищ у діяльності підприємства, визначаються їх масштаби, характер та глибина впливу на результати господарювання. Особливу увагу приділяють оцінюванню потенціалу підприємства до змін, що передбачає дослідження впливу зовнішніх чинників (глобальна конкуренція, поведінка споживачів, технологічні трансформації ринку) та внутрішніх чинників (стратегічні цілі підприємства, ресурсне забезпечення, організаційна структура та кадровий потенціал). Такий підхід дозволяє сформувати обґрунтовану потребу у трансформаційних перетвореннях.

Другим етапом виступає обґрунтування необхідних організаційних змін, яке передбачає визначення їх типу, масштабу та спрямованості. Залежно від результатів аналізу діяльності підприємства зміни можуть стосуватися технологічних процесів, асортименту продукції та послуг, організаційної структури управління або корпоративної культури. Зокрема, технологічні зміни спрямовані на модернізацію виробничих процесів, продуктові - на

формування нових конкурентних переваг, структурні - на вдосконалення управлінської системи підприємства, культурні - на трансформацію цінностей, поведінкових моделей персоналу та стилю керівництва.

Наступним етапом є розробка процесу впровадження організаційних змін, що передбачає формування комплексної програми трансформації підприємства. Важливим інструментом стратегічного управління змінами на цьому етапі є система збалансованих показників, яка забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових критеріїв оцінювання діяльності підприємства. Використання цієї системи дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між стратегічними цілями підприємства, визначити ключові показники ефективності діяльності та сформулювати стратегічні ініціативи щодо реалізації змін. Одночасно формується команда змін або визначаються агенти змін, які координують процес трансформації та забезпечують його практичну реалізацію.

Важливою складовою цього етапу є також розробка заходів щодо подолання опору персоналу змінам, оскільки опір виступає природною реакцією працівників на трансформаційні процеси. Причинами такого опору можуть бути невизначеність результатів змін, страх втрати професійного статусу, небажання приймати додаткову відповідальність або недостатнє розуміння перспектив розвитку підприємства. Для мінімізації негативного впливу опору застосовуються такі методи, як інформування персоналу, залучення працівників до процесу планування змін, організація навчання, переговори та стимулювання участі у трансформаційних процесах.

Четвертий етап передбачає безпосереднє впровадження організаційних змін, що включає реалізацію розроблених заходів, координацію діяльності структурних підрозділів підприємства та контроль за виконанням запланованих управлінських рішень. У процесі реалізації змін важливим є удосконалення системи мотивації персоналу, яка повинна бути орієнтована на підтримку інноваційної активності працівників, підвищення їх професійної компетентності та формування позитивного ставлення до трансформаційних

процесів. Значну роль відіграє також система навчання персоналу та створення умов психологічної адаптації працівників до нових умов діяльності підприємства.

Невід'ємною складовою цього етапу є моніторинг та контроль реалізації змін, що забезпечують своєчасне виявлення відхилень від запланованих результатів, оцінювання ефективності використання ресурсів та коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Системний контроль дозволяє уникнути перевищення витрат на реалізацію змін та забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Завершальним етапом виступає аналіз ефективності організаційних змін, який передбачає оцінювання результатів реалізованих трансформацій та визначення рівня їх відповідності стратегічним цілям підприємства. На цьому етапі здійснюється порівняння запланованих та фактичних результатів діяльності підприємства, аналіз причин відхилень та оцінювання впливу змін на економічні показники функціонування організації. Особливістю даного етапу є його циклічний характер, оскільки результати оцінювання ефективності змін формують основу для подальших управлінських рішень щодо вдосконалення діяльності підприємства.

Процес управління організаційними змінами являє собою послідовну систему взаємопов'язаних етапів, реалізація яких забезпечує формування адаптивного механізму функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища та створює передумови для його довгострокового стратегічного розвитку.

Ефективність реалізації організаційних змін на підприємстві значною мірою залежить від правильного вибору методів управління трансформаційними процесами. У сучасній управлінській практиці застосовується широкий спектр методів, які відрізняються за характером впливу на організаційну структуру, бізнес-процеси, персонал та систему стратегічного розвитку підприємства. Використання відповідних методів дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей підприємства з його

ресурсними можливостями, мінімізувати опір персоналу змінам та підвищити результативність впровадження інноваційних управлінських рішень.

У науковій літературі методи управління організаційними змінами розглядаються як інструментарій цілеспрямованого впливу на ключові елементи діяльності підприємства з метою підвищення його адаптивності до умов динамічного зовнішнього середовища. Узагальнення основних методів управління організаційними змінами, що застосовуються в сучасній практиці менеджменту, наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Методи управління організаційними змінами на підприємстві

Метод	Сутність методу
Організаційний розвиток	Комплексний довгостроковий процес удосконалення діяльності підприємства, що передбачає розвиток кадрового потенціалу, формування ефективної взаємодії між працівниками та адаптацію організації до змін середовища функціонування.
Реінжиніринг бізнес-процесів	Радикальне перепроєктування ключових процесів підприємства з метою істотного підвищення ефективності діяльності, скорочення витрат ресурсів, підвищення якості продукції та швидкості прийняття управлінських рішень.
Тотальне управління якістю (TQM)	Система управління, орієнтована на безперервне вдосконалення всіх напрямів діяльності підприємства через залучення персоналу до процесів забезпечення якості продукції та послуг.
Паралельний інжиніринг	Метод організації спільної роботи спеціалістів різних підрозділів на всіх етапах створення продукції, що

	забезпечує скорочення термінів розробки та підвищення узгодженості управлінських рішень.
Рефреймінг	Інструмент зміни підходів до сприйняття управлінських процесів, який передбачає переосмислення стратегічних цілей, моделей поведінки персоналу та організаційних установок підприємства.
Реструктуризація	Сукупність заходів щодо трансформації організаційної структури підприємства, перерозподілу функцій управління та оптимізації використання ресурсів з метою підвищення результативності діяльності.
Формування віртуального підприємства	Організація взаємодії підприємства з партнерами на основі використання цифрових технологій для спільного виконання бізнес-процесів без необхідності створення традиційної централізованої структури управління.

Джерело: сформовано автором на основі [23, 24, 25, 26]

Як видно з наведеної таблиці, методи управління організаційними змінами охоплюють різні напрями трансформації діяльності підприємства та можуть застосовуватися залежно від стратегічних цілей його розвитку, масштабу змін і рівня готовності персоналу до їх реалізації. Зокрема, методи організаційного розвитку орієнтовані на формування сприятливого внутрішнього середовища підприємства та підвищення професійного потенціалу працівників, тоді як реінжиніринг бізнес-процесів і реструктуризація спрямовані на глибоку модернізацію організаційної структури та ключових бізнес-процесів.

Водночас застосування концепції тотального управління якістю забезпечує безперервне вдосконалення діяльності підприємства шляхом системного підвищення якості управлінських і виробничих процесів. Сучасні методи, такі як паралельний інжиніринг та формування віртуальних підприємств, дозволяють підвищити ефективність координації діяльності

структурних підрозділів і забезпечити гнучкість організації в умовах цифровізації економіки. У свою чергу, використання рефреймінгу сприяє трансформації управлінського мислення персоналу та формуванню нових поведінкових моделей, необхідних для успішної реалізації змін.

Отже, комплексне застосування зазначених методів управління організаційними змінами створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та формування стійких позицій у довгостроковій перспективі.

У сучасній практиці управління організаційними змінами важливу роль відіграє використання концептуальних моделей, які забезпечують системність реалізації трансформаційних процесів на підприємстві. Такі моделі дозволяють структурувати процес впровадження змін, визначити послідовність управлінських дій та забезпечити ефективну координацію діяльності персоналу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Узагальнення найбільш поширених моделей управління організаційними змінами наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні моделі управління організаційними змінами на підприємстві

Модель	Характеристика моделі	Практичне значення застосування
Модель Дж. Коттера (8 етапів змін)	Передбачає послідовну реалізацію змін через формування відчуття необхідності трансформацій, створення команди змін, визначення стратегічного бачення та закріплення нових підходів у корпоративній культурі	Сприяє системному впровадженню змін, підвищує рівень залученості персоналу та забезпечує узгодженість стратегічних рішень

Модель ADKAR	Орієнтована на індивідуальний рівень сприйняття змін і передбачає формування усвідомлення необхідності змін, готовності до участі в них, розвитку необхідних компетенцій і закріплення нової поведінки	Забезпечує ефективну адаптацію працівників до змін та зменшує рівень опору трансформаційним процесам
Модель організаційної стійкості (Resilience)	Спрямована на формування здатності підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики, підтримувати стабільність діяльності та відновлювати ефективність функціонування після кризових ситуацій	Дозволяє підвищити адаптивність підприємства до нестабільних умов середовища та забезпечити безперервність його діяльності
Модель кризового управління	Передбачає комплекс заходів щодо попередження кризових явищ, оперативного реагування на них та відновлення стабільної роботи підприємства після негативних впливів	Забезпечує збереження керованості підприємства в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів
Модель управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management)	Орієнтована на координацію взаємодії між учасниками логістичних процесів, оптимізацію потоків ресурсів та забезпечення безперебійності постачання	Сприяє підтриманню стабільності виробничих і логістичних процесів навіть у складних умовах функціонування

Джерело: сформовано автором на основі [27, 28]

Як видно з таблиці, представлені моделі управління організаційними змінами відрізняються за підходами до реалізації трансформаційних процесів, проте всі вони спрямовані на підвищення адаптивності підприємства до умов динамічного середовища функціонування. Зокрема, модель Дж. Коттера забезпечує поетапність реалізації змін, модель ADKAR акцентує увагу на поведінкових аспектах адаптації персоналу, тоді як модель організаційної стійкості орієнтована на формування здатності підприємства ефективно реагувати на кризові ситуації.

Водночас застосування моделі кризового управління дозволяє мінімізувати негативні наслідки зовнішніх загроз, а використання концепції управління ланцюгами постачання сприяє забезпеченню стабільності виробничих процесів і логістичних зв'язків підприємства. Комплексне використання зазначених моделей створює передумови для підвищення результативності управління організаційними змінами та зміцнення конкурентних позицій підприємства в сучасних умовах господарювання.

## **Висновок до розділу 1**

У розділі досліджено теоретико-методологічні основи управління організаційними змінами на підприємстві. Встановлено, що в умовах цифровізації, глобальної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища організаційні зміни є не лише реакцією на виклики ринку, а й важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства, підвищення його адаптивності, конкурентоспроможності та економічної стійкості.

Проаналізовано наукові підходи до визначення сутності поняття «організаційні зміни» за працями вітчизняних і зарубіжних учених. Систематизовано основні наукові парадигми управління організаційними змінами, серед яких виокремлено процесно-динамічний, лідерський та адаптивно-цифровий підходи. Визначено, що сучасне управління змінами

потребує не лише поетапності та лідерської підтримки, а й здатності підприємства до постійної адаптації в умовах цифрової трансформації.

Обґрунтовано принципи управління організаційними змінами, зокрема принципи системності, послідовності, комплексності, інтегрованості зі стратегією підприємства, стимулювання персоналу, ефективності, залученості працівників, гнучкості, адаптивності та безперервності змін.

Здійснено класифікацію організаційних змін за різними ознаками. Також узагальнено дво- та полікритеріальні підходи до класифікації організаційних змін, що дозволило показати їх багатовимірний характер і відмінності між еволюційними, революційними, інкрементальними, трансформаційними, локальними та системними змінами.

Досліджено фактори впливу на організаційні зміни підприємства. Охарактеризовано процес реалізації організаційних змін, який включає усвідомлення необхідності змін, обґрунтування їх доцільності, розробку програми впровадження, реалізацію змін, моніторинг і контроль, а також аналіз їх ефективності. Узагальнено методи управління організаційними змінами, серед яких організаційний розвиток, реінжиніринг бізнес-процесів, тотальне управління якістю, паралельний інжиніринг, рефреймінг, реструктуризація та формування віртуального підприємства. Встановлено, що вибір конкретного методу залежить від стратегічних цілей підприємства, масштабу необхідних перетворень, рівня готовності персоналу та ресурсних можливостей організації.

Розглянуто основні моделі управління організаційними змінами, зокрема модель Дж. Коттера, модель ADKAR, модель організаційної стійкості, модель кризового управління та модель управління ланцюгами постачання.

Таким чином, у першому розділі сформовано теоретико-методологічну основу для подальшого дослідження процесу управління організаційними змінами на підприємстві. Отримані результати створюють підґрунтя для проведення аналітичної оцінки стану управління змінами на підприємстві та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу.

## **2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД»**

### **2.1 Організаційна характеристика Приватного Акціонерного Товариства «Київський вітамінний завод»**

Приватне акціонерне товариство «Київський вітамінний завод» є одним із провідних вітчизняних підприємств фармацевтичної галузі України. Товариство зареєстроване як юридична особа з кодом ЄДРПОУ 35251822 та функціонує у формі приватного акціонерного товариства. Місцезнаходження підприємства: м. Київ, вул. Копилівська, 38.

Історія підприємства бере початок ще з 1944 року, коли було створено Київський вітамінно-соковий завод. Надалі підприємство неодноразово проходило етапи реорганізації та зміни організаційно-правової форми (табл. 2.1).

У 2007 році було засновано ВАТ «Київський вітамінний завод», у 2011 році товариство змінило тип на публічне акціонерне товариство, а з 2017 року функціонує як приватне акціонерне товариство. Підприємство має історію розвитку понад 80 років, значний виробничий досвід та сформовану ділову репутацію на фармацевтичному ринку.

Продукція ПрАТ «Київський вітамінний завод» охоплює широкий спектр фармацевтичних засобів профілактичного та лікувального призначення і представлена лікарськими препаратами, дієтичними добавками та виробами медичного призначення. Загалом продуктивний портфель підприємства налічує понад 220 найменувань продукції, що виготовляються відповідно до міжнародних стандартів якості.

Продукція підприємства представлена лікарськими засобами рецептурного та безрецептурного відпуску, дієтичними добавками, вітамінними комплексами, а також виробами медичного призначення.

Таблиця 2.1 – Історія розвитку ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Рік	Етапи розвитку
1937– 1959	Початковий етап формування виробничої бази підприємства та становлення його діяльності у сфері виробництва вітамінної продукції.
1944	Початок функціонування підприємства «Київський вітамінно-соковий завод».
1954	Реорганізація підприємства у «Київський вітамінний завод».
1960– 1979	Розширення виробничої діяльності та розвиток спеціалізації підприємства у фармацевтичному напрямі.
1980– 1999	Подальший розвиток виробничого потенціалу, оновлення асортименту та адаптація до нових економічних умов.
1994	Створення ЗАТ «Київський вітамінний завод» на базі трудового колективу.
2000– 2009	Етап корпоративної трансформації підприємства та зміцнення його ринкових позицій.
2007	Заснування ВАТ «Київський вітамінний завод»; приєднання ЗАТ «Київський вітамінний завод» до ВАТ.
2010– 2019	Період організаційно-правових змін та модернізації діяльності підприємства.
2011	Зміна найменування з відкритого акціонерного товариства на публічне акціонерне товариство.
2017	Зміна типу товариства з публічного акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство.
2020– 2025	Етап розвитку в умовах нестабільного середовища, воєнного стану, логістичних та енергетичних викликів. Підприємство продовжує інноваційний розвиток, модернізацію виробництва та розширення асортименту.

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Основною метою виробничої діяльності підприємства є забезпечення населення доступними, ефективними та безпечними препаратами для профілактики і лікування різних захворювань.

Асортимент продукції формується відповідно до сучасних вимог фармацевтичного ринку та охоплює різні терапевтичні напрями лікування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Основні групи продукції підприємства

Група продукції	Характеристика
Лікарські засоби	Препарати для лікування серцево-судинних, неврологічних, гастроентерологічних, урологічних, дерматологічних та інших захворювань
Вітаміни та мікроелементи	Комплексні препарати для підтримки імунітету, обміну речовин та профілактики дефіцитних станів
Дієтичні добавки	Засоби для загального зміцнення організму та підтримки функціонування окремих систем організму
Противірусні препарати	Використовуються для профілактики та лікування вірусних інфекцій
Кардіологічні препарати	Засоби для нормалізації роботи серцево-судинної системи
Неврологічні препарати	Препарати для лікування захворювань нервової системи
Урологічні препарати	Засоби для лікування патологій сечостатевої системи
Офтальмологічні препарати	Препарати для лікування захворювань органів зору
Дерматологічні засоби	Лікарські препарати для лікування шкірних захворювань

Гінекологічні препарати	Засоби для лікування та профілактики захворювань жіночої репродуктивної системи
Імунологічні та антиалергічні засоби	Препарати для підвищення імунітету та лікування алергічних реакцій
Медичні вироби	Допоміжна продукція для медичного застосування

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Продукція ПрАТ «Київський вітамінний завод» характеризується широким терапевтичним охопленням, відповідністю міжнародним стандартам якості та орієнтацією на потреби внутрішнього і зовнішнього фармацевтичного ринку. Використання сучасних технологій виробництва та високоякісних субстанцій забезпечує ефективність і безпечність препаратів, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства серед українських виробників фармацевтичної продукції.

Окрім широкого асортименту лікарських засобів різних терапевтичних груп, важливим напрямом діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод» є участь у реалізації державних програм забезпечення населення доступними медикаментами. Підприємство активно співпрацює з державними медичними ініціативами, що спрямовані на підвищення рівня доступності фармацевтичної допомоги населенню України.

Зокрема, продукція підприємства включена до програм «Доступні ліки», Національного переліку основних лікарських засобів, а також використовується у механізмах державного реімбурсаційного забезпечення населення. Це сприяє підвищенню соціальної значущості діяльності підприємства та забезпечує стабільний попит на продукцію на внутрішньому ринку.

Важливою складовою продуктової політики підприємства є функціонування спеціалізованих продуктових сайтів, що містять інформацію про характеристики препаратів, механізми їх дії, показання до застосування та

конкурентні переваги. Використання цифрових інформаційних ресурсів дозволяє підвищити рівень інформованості споживачів і медичних працівників щодо продукції підприємства, сприяє просуванню лікарських засобів на фармацевтичному ринку та формуванню позитивного іміджу виробника.

Філософія діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод» базується на забезпеченні населення України якісними, ефективними та безпечними лікарськими засобами, що відповідають сучасним стандартам фармацевтичної галузі та сприяють покращенню здоров'я населення. Підприємство орієнтується на впровадження інноваційних технологій виробництва, постійне оновлення асортименту продукції та підвищення рівня доступності медикаментів для різних соціальних груп населення.

Важливим елементом філософії підприємства є поєднання багаторічного досвіду фармацевтичного виробництва із сучасними науковими розробками та міжнародними стандартами якості. Використання високоякісних субстанцій і дотримання вимог сертифікації дозволяє забезпечувати надійність та безпечність лікарських засобів, що формує довіру споживачів і партнерів до продукції підприємства.

Філософія підприємства також передбачає орієнтацію на інноваційний розвиток, підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також зміцнення позицій національного виробника фармацевтичної продукції. Значна увага приділяється соціальній відповідальності підприємства, забезпеченню доступності лікарських засобів та участі у державних програмах охорони здоров'я населення.

Крім того, підприємство дотримується принципів відкритості, прозорості діяльності та відповідальності перед споживачами, працівниками та партнерами, що сприяє формуванню позитивної корпоративної культури та довгострокової стратегії розвитку.

Благодійність та соціальна відповідальність є важливими складовими корпоративної політики ПрАТ «Київський вітамінний завод» і спрямовані на

підтримку системи охорони здоров'я, розвиток суспільства та забезпечення доступності лікарських засобів для населення. Соціально відповідальна діяльність підприємства формує довіру з боку споживачів, партнерів і державних інституцій та сприяє сталому розвитку компанії.

Одним із ключових напрямів соціальної відповідальності підприємства є участь у благодійних програмах та підтримка медичних асоціацій і професійних спільнот. Така діяльність демонструє орієнтацію підприємства на підвищення рівня медичного забезпечення населення та розвиток національної системи охорони здоров'я.

Важливим аспектом соціальної діяльності компанії є надання гуманітарної допомоги та підтримка соціально вразливих верств населення. Підприємство бере участь у реалізації ініціатив, спрямованих на покращення доступу до лікарських засобів, а також сприяє забезпеченню населення необхідною фармацевтичною продукцією в умовах кризових соціально-економічних викликів.

Соціальна відповідальність ПрАТ «Київський вітамінний завод» також реалізується через дотримання високих стандартів якості продукції, впровадження сучасних технологій виробництва, забезпечення безпеки лікарських засобів та підтримку наукових досліджень у сфері фармації. Це сприяє підвищенню ефективності лікування та профілактики захворювань серед населення України.

Крім того, підприємство приділяє значну увагу розвитку кадрового потенціалу, створенню належних умов праці, підвищенню професійної кваліфікації працівників та формуванню корпоративної культури відповідальності перед суспільством. У сукупності зазначені заходи формують комплексну систему корпоративної соціальної відповідальності підприємства та забезпечують його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Розвиток бізнесу ПрАТ «Київський вітамінний завод» базується на розширенні партнерської співпраці, впровадженні сучасних технологій

виробництва та виході на нові міжнародні ринки. Підприємство активно формує відкриту систему взаємодії з партнерами, надаючи доступ до інформаційних матеріалів щодо технологій виробництва, якості продукції та результатів наукових досліджень, що підтверджують ефективність і безпечність лікарських засобів.

Одним із ключових напрямів розвитку бізнесу є формування ефективної дистрибуційної мережі, яка забезпечує стабільне постачання продукції як на внутрішній, так і на зовнішні ринки. Розвиток партнерських відносин у сфері дистрибуції сприяє розширенню географії реалізації лікарських засобів та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Важливу роль у стратегії розвитку відіграє напрям співпраці License IN/Out, що передбачає залучення міжнародного досвіду у сфері фармацевтичних технологій та передачу власних розробок іноземним партнерам. Такий підхід сприяє модернізації виробництва, розширенню асортименту продукції та інтеграції підприємства у світовий фармацевтичний простір.

Окремим напрямом розвитку є активізація експортної діяльності та створення представництв на зовнішніх ринках, що забезпечує розширення присутності підприємства за межами України, підвищує обсяги реалізації продукції та сприяє формуванню позитивного іміджу національного виробника на міжнародному рівні.

Активізація зовнішньоекономічної діяльності забезпечує розширення обсягів реалізації лікарських засобів, підвищення ефективності використання виробничих потужностей та зміцнення фінансової стабільності підприємства. Крім того, розвиток міжнародної співпраці сприяє формуванню позитивного іміджу українського фармацевтичного виробника на світовому ринку, підвищує рівень довіри іноземних партнерів та створює передумови для участі у спільних інноваційних проєктах і технологічному обміні.

Підприємство здійснює міжнародну діяльність та має партнерські зв'язки і представництва у низці зарубіжних країн (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Експорт та представництва ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Вихід на міжнародні ринки здійснюється через створення партнерських представництв, реєстрацію лікарських засобів відповідно до вимог національних регуляторних органів та розвиток дистрибуційних каналів збуту.

Організаційна структура ПрАТ «Київський вітамінний завод» сформована відповідно до специфіки фармацевтичного виробництва, масштабів діяльності підприємства та стратегічних напрямів його розвитку.

Функціональна побудова організаційної структури передбачає чітке розмежування повноважень між виробничими, технічними, фінансовими, збутовими, науковими та адміністративними підрозділами, що сприяє підвищенню ефективності координації їх діяльності. Важливу роль у структурі підприємства відіграють дослідний центр та підрозділи з управління якістю, які забезпечують розроблення нових лікарських засобів, проведення клінічних досліджень, контроль відповідності продукції регуляторним вимогам та підтримання конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку. Вона охоплює ключові функціональні підрозділи, що забезпечують повний цикл виробництва лікарських засобів - від наукових досліджень до

реалізації готової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках (рис. 2.2).

організаційна структура	напрямок із питань виробництва;
	напрямок із стратегічного розвитку;
	напрямок з питань розвитку;
	напрямок із технічних питань;
	напрямок із питань збуту;
	напрямок із фінансових питань;
	бухгалтерія;
	напрямок з управління персоналом;
	напрямок із питань якості;
	транспортна дільниця;
	напрямок із реєстрації;
	напрямок із правових питань;
	напрямок матеріально-технічного постачання;
	дослідний центр;
служба з економічної безпеки.	

Рисунок 2.2 – Напрямки організаційної структури ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Таким чином, організаційна структура ПрАТ «Київський вітамінний завод» характеризується функціональним принципом побудови та охоплює всі основні напрями діяльності підприємства: виробничий, інноваційний, фінансовий, кадровий, збутовий, логістичний та правовий. Така структура забезпечує узгодженість управлінських процесів, ефективне використання ресурсів і підтримку стабільної роботи підприємства в умовах конкурентного фармацевтичного ринку.

Відсутність змін в організаційній структурі протягом останніх звітних періодів свідчить про її стабільність, адаптованість до сучасних умов господарювання та відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства.

## 2.2 Фінансово-економічний аналіз Приватного Акціонерного Товариства «Київський вітамінний завод»

Кадровий потенціал є одним із ключових факторів забезпечення стабільної діяльності фармацевтичного підприємства, оскільки виробництво лікарських засобів потребує висококваліфікованого персоналу, дотримання стандартів якості GMP та ефективної організації виробничих процесів. Аналіз динаміки чисельності персоналу дозволяє оцінити зміни масштабів діяльності підприємства, особливості його адаптації до умов зовнішнього середовища та ефективність кадрової політики.

Динаміку чисельності персоналу ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2023–2025 роки наведено на рисунку 2.3.

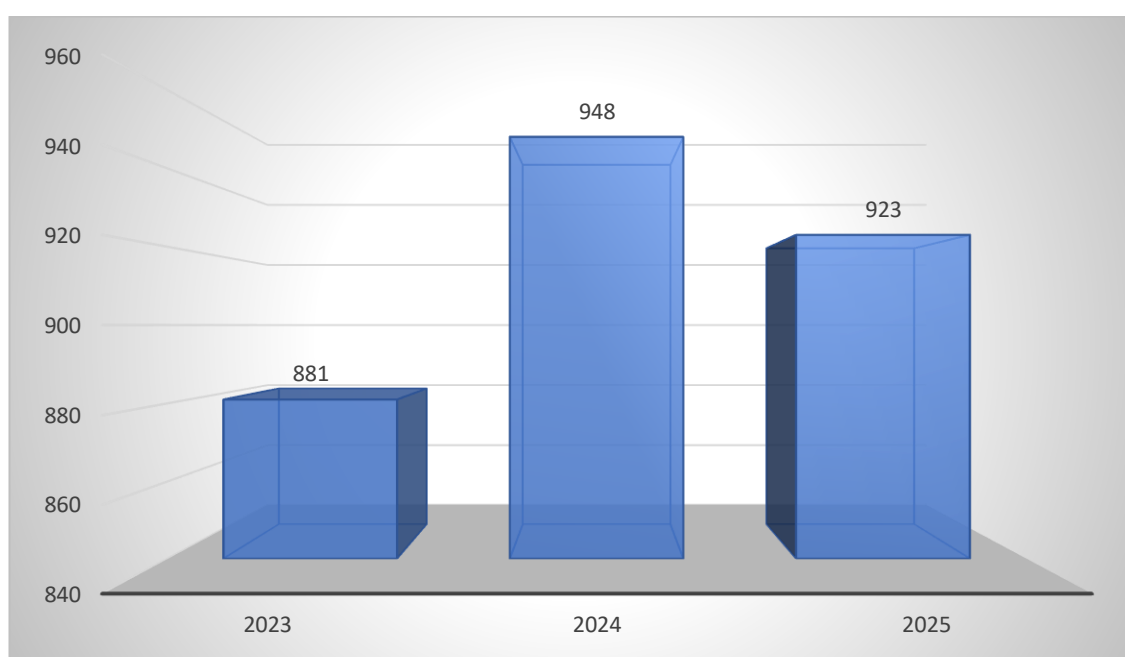


Рисунок 2.3 – Чисельність персоналу ПрАТ «Київський вітамінний завод», 2023-2025 рр., осіб

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Як видно з рисунка 2.3, чисельність персоналу ПрАТ «Київський вітамінний завод» у 2023 році становила близько 881 особи, у 2024 році зросла до 948 осіб, а у 2025 році скоротилася до 923 осіб.

Збільшення чисельності персоналу у 2024 році пояснюється розширенням виробничої діяльності підприємства, зростанням обсягів реалізації лікарських засобів, а також активним розвитком зовнішніх ринків збуту, зокрема у країнах Центральної Азії та Східної Європи. Крім того у цей період продовжувалося освоєння нових препаратів та впровадження продукції у промислове виробництво, що потребувало додаткових трудових ресурсів.

Скорочення чисельності персоналу у 2025 році до 923 осіб відбулося на фоні оптимізації організаційної структури підприємства та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Модернізація виробничих процесів, впровадження нових технологій та адаптація діяльності до умов воєнного стану супроводжувалася необхідністю раціонального використання кадрового потенціалу. Водночас підприємство зберігає стабільні позиції серед провідних виробників фармацевтичної продукції України та продовжує реалізацію інноваційних проєктів і розширення асортименту лікарських засобів.

Важливим елементом оцінки кадрового потенціалу підприємства є аналіз структури персоналу за функціональними категоріями, оскільки саме співвідношення виробничого, адміністративного та збутового персоналу відображає особливості організації діяльності підприємства, рівень розвитку виробництва, маркетингової політики та системи управління. Для фармацевтичних підприємств характерною є значна частка виробничого персоналу, що пов'язано з технологічною складністю процесу виготовлення лікарських засобів та необхідністю забезпечення контролю якості продукції відповідно до міжнародних стандартів.

Структуру персоналу ПрАТ «Київський вітамінний завод» за категоріями у 2023–2025 роках наведено на рисунку 2.4.

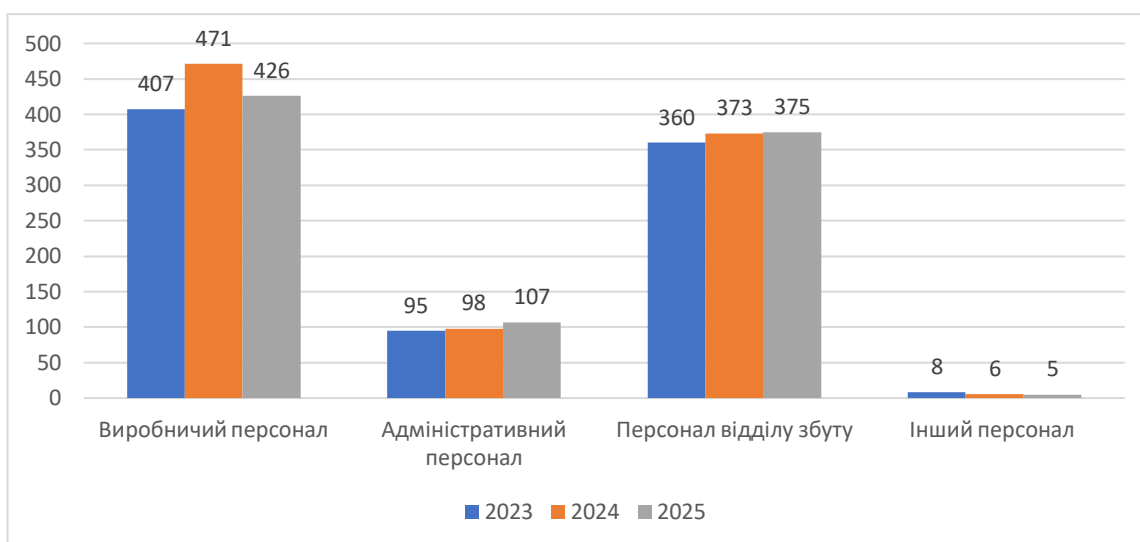


Рисунок 2.4 – Категорії чисельності персоналу ПрАТ «Київський вітамінний завод», 2023-2025 рр., осіб

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Як видно з рисунка 2.4, найбільшу частку у структурі персоналу ПрАТ «Київський вітамінний завод» протягом 2023–2025 років становив виробничий персонал, чисельність якого у 2023 році складала 407 осіб, у 2024 році зросла до 471 особи, а у 2025 році скоротилася до 426 осіб. Збільшення чисельності виробничих працівників у 2024 році було пов'язане з розширенням виробничої діяльності підприємства, впровадженням нових лікарських засобів у промислове виробництво та зростанням обсягів реалізації продукції. Водночас скорочення чисельності виробничого персоналу у 2025 році пояснюється модернізацією виробничих процесів та оптимізацією використання трудових ресурсів в умовах воєнного стану.

Чисельність адміністративного персоналу у досліджуваній період мала тенденцію до поступового зростання з 95 осіб у 2023 році до 98 осіб у 2024 році та до 107 осіб у 2025 році. Збільшення кількості управлінського персоналу пов'язане з розширенням функцій стратегічного управління, розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємства та необхідністю забезпечення контролю за якістю продукції відповідно до регуляторних вимог фармацевтичної галузі.

Чисельність персоналу відділу збуту залишалася відносно стабільною і становила 360 осіб у 2023 році, 373 особи у 2024 році та 375 осіб у 2025 році. Така динаміка свідчить про активну маркетингову політику підприємства та орієнтацію на розширення ринків реалізації продукції, зокрема за рахунок розвитку експорту до країн Центральної Азії, Східної Європи та Північної Африки.

Чисельність іншого персоналу протягом досліджуваного періоду залишалася незначною та мала тенденцію до скорочення - з 8 осіб у 2023 році до 6 осіб у 2024 році та 5 осіб у 2025 році, що свідчить про оптимізацію допоміжних функцій підприємства.

Важливим показником оцінки ефективності кадрової політики підприємства є фонд оплати праці, який відображає рівень матеріального стимулювання персоналу, масштаби виробничої діяльності та фінансові можливості підприємства щодо забезпечення конкурентного рівня заробітної плати. Аналіз динаміки фонду оплати праці дозволяє оцінити тенденції розвитку трудового потенціалу підприємства та рівень соціальної відповідальності роботодавця перед працівниками.

Динаміку фонду оплати праці ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2023–2025 роки наведено на рисунку 2.5.

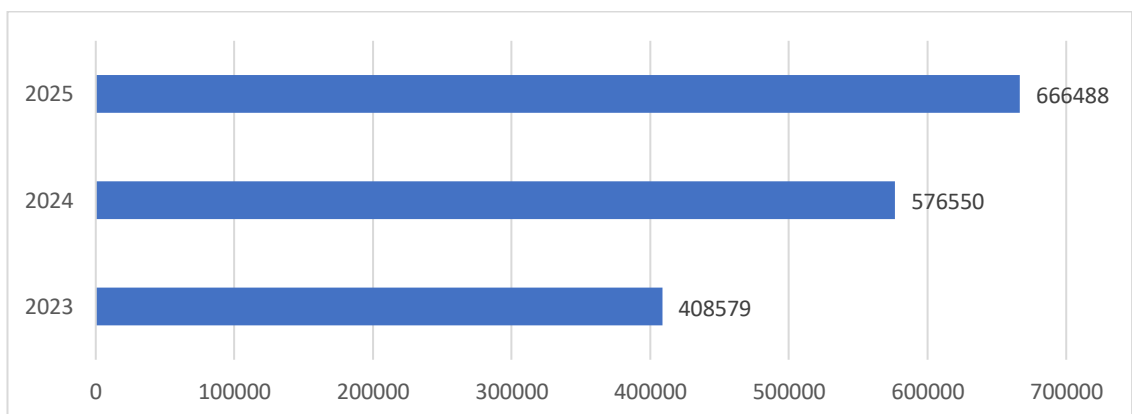


Рисунок 2.5 - Загальний фонд оплати праці ПрАТ «Київський вітамінний завод», 2023-2025 рр., осіб

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Як видно з рисунка 2.5, фонд оплати праці ПрАТ «Київський вітамінний завод» протягом 2023–2025 років мав стійку тенденцію до зростання. Так, у 2023 році він становив 408579 тис. грн, у 2024 році зріс до 576550 тис. грн, а у 2025 році досяг 666488 тис. грн.

Збільшення фонду оплати праці у 2024 році на 41% порівняно з 2023 роком пояснюється розширенням виробничої діяльності підприємства, зростанням чисельності персоналу, а також необхідністю підвищення рівня заробітної плати працівників в умовах інфляційних процесів та загального зростання витрат на оплату праці в економіці України під час воєнного стану. Крім того, підприємство активно впроваджувало нові лікарські засоби у виробництво та розширювало географію експорту продукції, що сприяло підвищенню доходів і можливостей матеріального стимулювання персоналу.

У 2025 році фонд оплати праці зріс ще на 16% порівняно з 2024 роком, незважаючи на скорочення загальної чисельності персоналу. Це свідчить про підвищення середнього рівня заробітної плати працівників, що пов'язано з реалізацією кадрової політики підприємства, спрямованої на збереження висококваліфікованих фахівців, підтримання стабільної роботи виробництва в умовах воєнного стану та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на фармацевтичному ринку.

Важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності фармацевтичного підприємства є здійснення інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, які спрямовані на розробку нових лікарських засобів, удосконалення технологічних процесів виробництва та модернізацію виробничих потужностей. Для фармацевтичної галузі витрати на дослідження і розробки є стратегічним напрямом діяльності, оскільки саме інновації забезпечують розширення асортименту продукції та вихід підприємства на нові ринки збуту.

Динаміку витрат на дослідження і розробки ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2023–2025 роки наведено на рисунку 2.6.

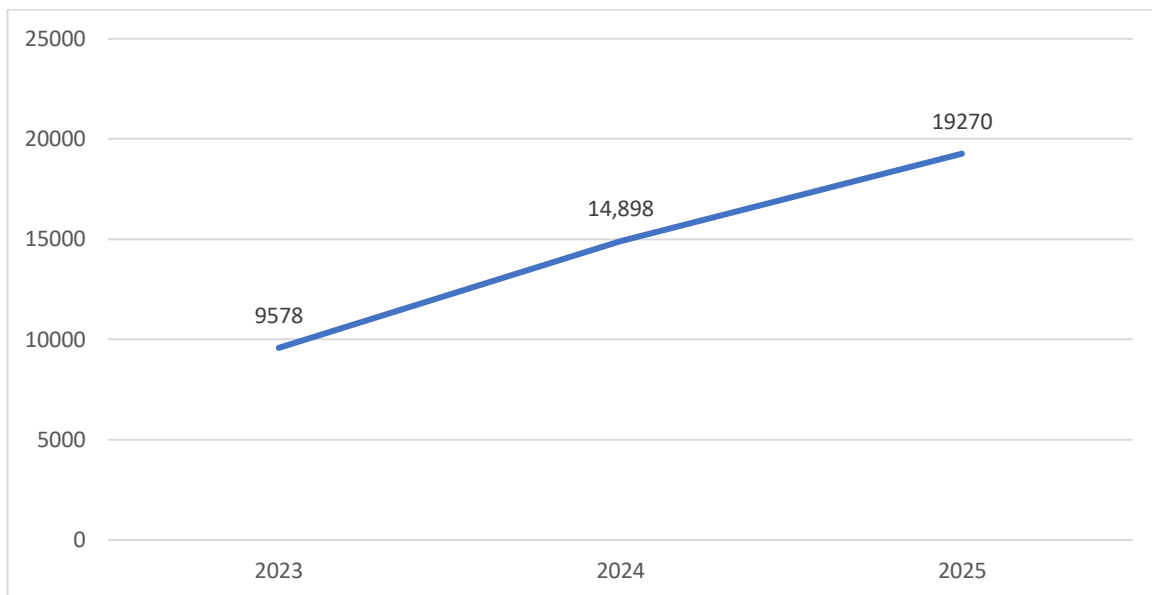


Рисунок 2.6 - Витрати на дослідження і розробки ПрАТ «Київський вітамінний завод», 2023-2025 рр., тис.грн.

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Як видно з рисунка 2.6, витрати на дослідження і розробки ПрАТ «Київський вітамінний завод» упродовж 2023–2025 років мають стійку тенденцію до зростання. Так, у 2023 році обсяг фінансування інноваційної діяльності становив 9578 тис. грн, у 2024 році зріс до 14898 тис. грн, а у 2025 році досяг 19270 тис. грн.

Невисокий рівень витрат на дослідження і розробки у 2023 році пояснюється функціонуванням підприємства в умовах воєнного стану, порушенням логістичних ланцюгів постачання обладнання та матеріалів, а також необхідністю концентрації фінансових ресурсів на забезпеченні безперервності виробничого процесу та енергетичної стабільності підприємства.

Зростання витрат на інноваційну діяльність у 2024 році пов'язане з активізацією роботи дослідного центру підприємства, впровадженням нових лікарських засобів у промислове виробництво та проведенням клінічних досліджень біоеквівалентності генеричних препаратів у співпраці з

профільними науковими установами. Крім того, підприємство здійснювало модернізацію лабораторного та виробничого обладнання відповідно до сучасних вимог фармацевтичної галузі.

Подальше зростання витрат у 2025 році обумовлено завершенням розробки нових лікарських засобів і дієтичних добавок, розширенням продуктової лінійки підприємства, а також підготовкою препаратів до реєстрації на зовнішніх фармацевтичних ринках, зокрема у країнах Європи та Центральної Азії. Це відповідає стратегічному курсу підприємства на інноваційний розвиток та зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку фармацевтичної продукції.

Одним із ключових показників ефективності діяльності фармацевтичного підприємства є обсяги виробництва та реалізації продукції в натуральному вимірі, які характеризують масштаби виробничої діяльності, рівень попиту на продукцію підприємства та ефективність функціонування системи збуту. Аналіз динаміки зазначених показників дозволяє оцінити виробничий потенціал підприємства, його конкурентні позиції на фармацевтичному ринку та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Динаміку обсягів виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Київський вітамінний завод» у натуральному вираженні за 2023–2025 роки наведено на рисунку 2.7.

Як видно з рисунка 2.7, упродовж 2023–2025 років обсяги виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Київський вітамінний завод» демонстрували відносно стабільну динаміку із незначними коливаннями.

У 2023 році обсяг виробництва продукції становив 51734,4 тис. упаковок, тоді як обсяг реалізації – 56892,26 тис. упаковок. Перевищення обсягів реалізації над виробництвом у цей період пояснюється використанням залишків готової продукції попередніх періодів, що дозволило підприємству підтримувати стабільний рівень постачання лікарських засобів в умовах підвищеного попиту на фармацевтичну продукцію під час воєнного стану.

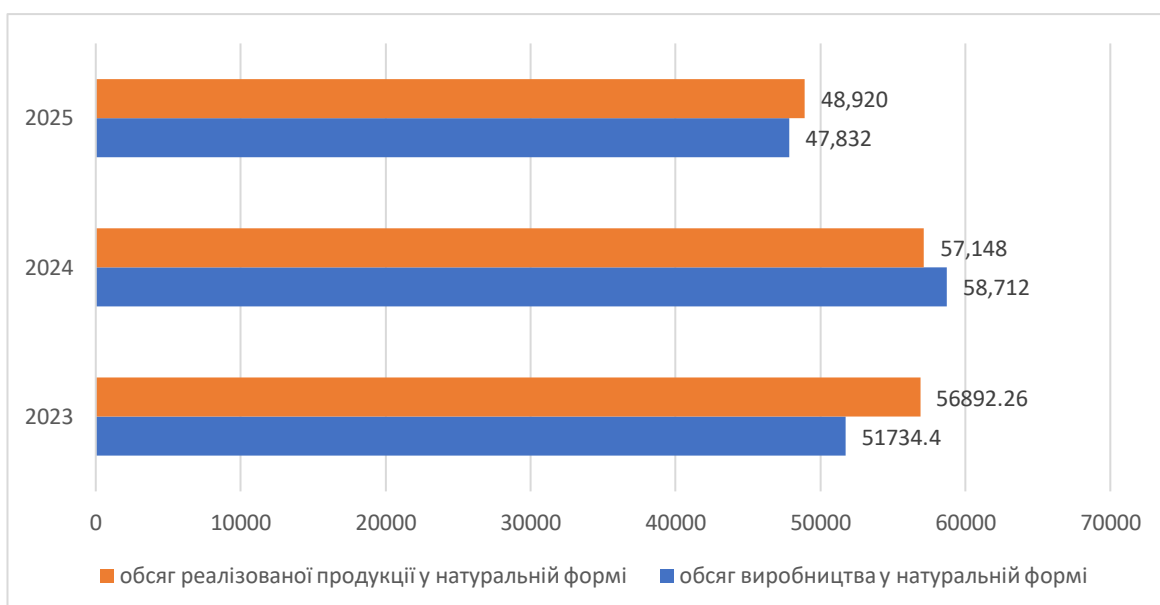


Рисунок 2.7 – Обсяг виробництва та реалізованої продукції ПрАТ «Київський вітамінний завод», 2023-2025 рр., од.

Джерело: сформовано автором на основі [29]

У 2024 році спостерігалось зростання обсягів виробництва до 58712 тис. упаковок, що було зумовлено розширенням асортименту лікарських засобів, впровадженням нових препаратів у промислове виробництво та стабілізацією виробничих процесів підприємства. Водночас обсяг реалізації становив 57148 тис. упаковок, що свідчить про формування запасів продукції для забезпечення безперервного постачання лікарських засобів на внутрішньому та зовнішніх ринках.

У 2025 році обсяг виробництва становив 47832 тис. упаковок, а обсяг реалізації – 48920 тис. упаковок. Зменшення виробництва у порівнянні з попереднім роком пояснюється впливом воєнного стану на логістичні процеси, енергетичну інфраструктуру та структуру споживчого попиту на фармацевтичному ринку України. Разом з тим перевищення обсягів реалізації над виробництвом свідчить про ефективне використання сформованих запасів готової продукції та стабільність системи збуту підприємства.

Важливим показником оцінки ефективності діяльності фармацевтичного підприємства є обсяг виробництва та реалізації продукції у

грошовому вираженні, який характеризує результати господарської діяльності, рівень доходності виробництва та масштаби збуту продукції. Аналіз динаміки цих показників дозволяє визначити тенденції розвитку підприємства, оцінити ефективність використання виробничого потенціалу та вплив зовнішніх факторів на фінансові результати діяльності.

Динаміку обсягів виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Київський вітамінний завод» у грошовому вираженні за 2023–2025 роки наведено на рисунку 2.8.

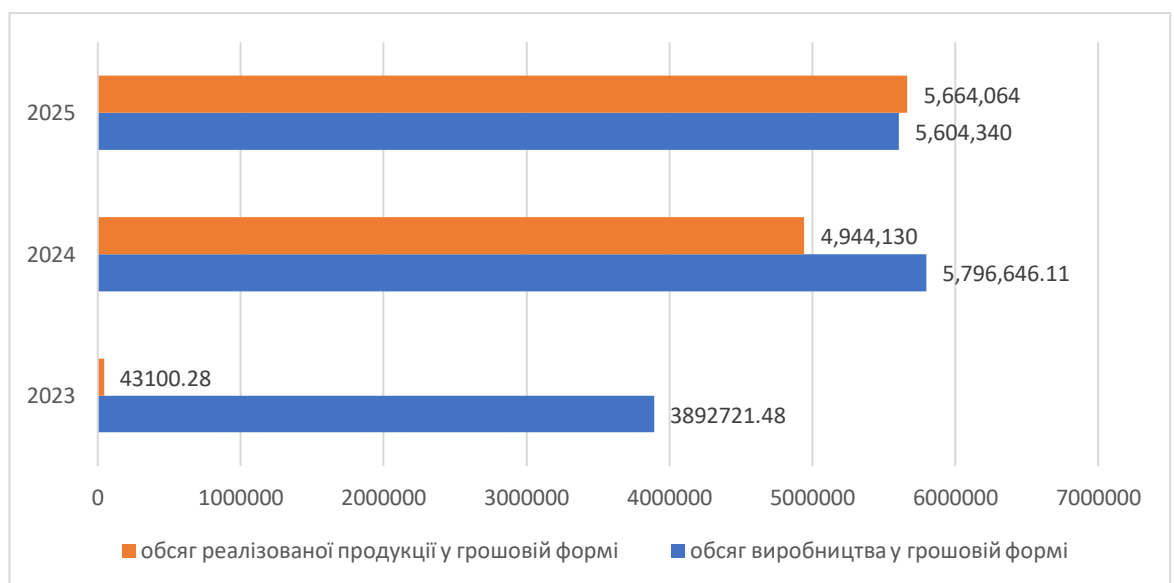


Рисунок 2.7 – Обсяг виробництва та реалізованої продукції ПрАТ «Київський вітамінний завод», 2023-2025 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Як видно з рисунка 2.8, упродовж 2023–2025 років обсяги виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Київський вітамінний завод» у грошовому вираженні характеризуються загальною тенденцією до зростання.

У 2023 році обсяг виробництва продукції становив 3892721,48 тис. грн, тоді як обсяг реалізації - 4310028 тис. грн. Перевищення обсягів реалізації над виробництвом пояснюється реалізацією залишків готової продукції попередніх періодів та стабільним попитом на лікарські засоби в умовах воєнного стану.

У 2024 році обсяг виробництва зріс до 5796646,11 тис. грн, що було обумовлено розширенням асортименту продукції, впровадженням нових лікарських засобів у виробництво, а також зростанням цін на фармацевтичну продукцію внаслідок інфляційних процесів та підвищення собівартості імпортованих субстанцій. Водночас обсяг реалізації становив 4944130 тис. грн, що свідчить про формування запасів готової продукції для забезпечення стабільного постачання продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

У 2025 році обсяг виробництва дещо зменшився та становив 5604340 тис. грн, що пов'язано з впливом воєнного стану, зокрема перебоями в енергопостачанні, ускладненням логістичних процесів та змінами структури попиту на фармацевтичному ринку. Водночас обсяг реалізації продукції зріс до 5664064 тис. грн, що свідчить про активізацію збутової діяльності підприємства, розширення експортних поставок продукції та ефективне використання сформованих запасів готової продукції.

Важливими індикаторами оцінювання фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства є показники EBITDA, чистого прибутку та вартості чистих активів. Показник EBITDA характеризує результат операційної діяльності без урахування впливу податкового навантаження та амортизаційної політики, що дозволяє оцінити реальну ефективність основної діяльності підприємства. Чистий прибуток відображає кінцевий фінансовий результат функціонування підприємства, тоді як вартість чистих активів характеризує рівень фінансової стабільності та інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання.

Динаміку зазначених показників ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2023–2025 роки наведено на рисунку 2.9.

Як видно з рисунка 2.9, упродовж 2023–2025 років спостерігається позитивна динаміка основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод», що свідчить про зміцнення його економічного потенціалу та адаптацію до умов функціонування фармацевтичного ринку України в період воєнного стану.

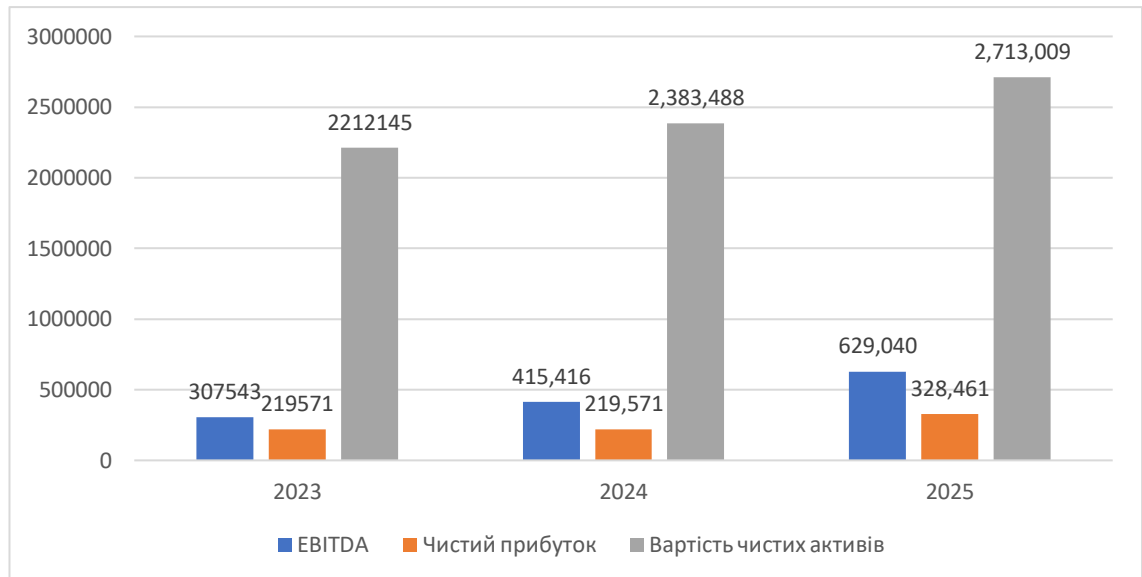


Рисунок 2.8 – Динаміка EBITDA, чистого прибутку, вартості чистих активів ПрАТ «Київський вітамінний завод», 2023-2025 рр., тис. грн.

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Зокрема, показник EBITDA у 2023 році становив 307543 тис. грн, у 2024 році зріс до 415416 тис. грн, а у 2025 році досяг 629040 тис. грн. Зростання операційного результату підприємства пов'язане з розширенням асортименту лікарських засобів, підвищенням попиту на фармацевтичну продукцію в умовах воєнного часу, а також активізацією експортної діяльності підприємства, що підтверджується інформацією про розширення міжнародної присутності компанії на зарубіжних ринках.

Чистий прибуток підприємства також демонструє стабільну тенденцію до зростання з 219571 тис. грн у 2023 році до 328461 тис. грн у 2025 році. Така динаміка пояснюється підвищенням ефективності операційної діяльності, оптимізацією витрат, модернізацією виробничих процесів та інвестиціями у технологічне оновлення виробництва, що традиційно є характерним для фармацевтичної галузі в умовах підвищеного попиту на лікарські засоби.

Вартість чистих активів підприємства зростає з 2212145 тис. грн у 2023 році до 2713009 тис. грн у 2025 році. Збільшення цього показника свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства, накопичення власного капіталу та підвищення рівня його платоспроможності. Така тенденція є

результатом стабільного отримання прибутку, інвестування у виробничі потужності, розвиток дослідницької бази та впровадження нових фармацевтичних препаратів.

### 2.3 Оцінка системи управління організаційними змінами на підприємстві

Система управління організаційними змінами ПрАТ «Київський вітамінний завод» формується під впливом зовнішніх макроекономічних факторів, внутрішніх стратегічних пріоритетів підприємства та специфіки функціонування фармацевтичної галузі. ПрАТ «Київський вітамінний завод» використовує структурований підхід до впровадження змін, який охоплює виробничу модернізацію, інноваційні розробки, кадрову політику, управління ризиками та розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Одним із ключових напрямів реалізації організаційних змін є модернізація матеріально-технічної бази підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка залишкової вартості основних засобів ПрАТ «Київський вітамінний завод» у 2023–2025 рр., тис.грн

Рік	Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	Абсолютна зміна до попереднього року, тис. грн	Темп зміни, %
2023	556813	+176415	+46,38
2024	448869	-107944	-19,38
2025	540421	+91552	+20,40

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Аналіз динаміки залишкової вартості основних засобів ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2022–2025 роки свідчить про нерівномірний, але загалом позитивний характер змін у структурі виробничого потенціалу підприємства.

У 2023 році залишкова вартість основних засобів зросла на 176415 тис. грн (на 46,38%), що є найбільш значним приростом за досліджуваний період. Це свідчить про активну модернізацію виробничих потужностей, оновлення технологічного обладнання та інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази підприємства в умовах необхідності забезпечення стабільного виробництва фармацевтичної продукції під час воєнного стану.

У 2024 році відбулося зменшення залишкової вартості основних засобів на 107944 тис. грн (на 19,38%), що пояснюється нарахуванням амортизації виробничого обладнання, вибуттям окремих активів та оптимізацією структури основних засобів підприємства. Така динаміка є типовою для підприємств фармацевтичної галузі після етапу активного технічного оновлення.

У 2025 році спостерігається повторне зростання показника на 91552 тис. грн (на 20,40%), що свідчить про відновлення інвестиційної активності підприємства, спрямованої на технічне переоснащення виробництва, оновлення лабораторного обладнання та підтримку інноваційної діяльності.

Загалом за період 2022–2025 років залишкова вартість основних засобів зросла на 160023 тис. грн, або на 42,07%, що підтверджує системну реалізацію політики модернізації виробничої інфраструктури підприємства та ефективність управління організаційними змінами у сфері матеріально-технічного забезпечення.

Важливою складовою системи управління організаційними змінами на фармацевтичному підприємстві є інноваційна діяльність, яка забезпечує оновлення продуктового портфеля, підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення географії збуту. Для ПрАТ «Київський вітамінний завод» інноваційний розвиток є одним із ключових стратегічних напрямів діяльності, що реалізується через розробку нових лікарських засобів, впровадження їх у промислове виробництво та реєстрацію продукції на зовнішніх ринках.

З метою оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних показників розробки та впровадження нових препаратів, а також розширення міжнародної присутності товариства у 2023–2025 роках, що наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка інноваційної активності ПрАТ «Київський вітамінний завод» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолют на зміна 2024/2023	Темп зміни, %	Абсолютна зміна 2025/2024	Темп зміни, %
Зареєстровано нових препаратів, од.	10	8	2	-2	-20,0	-6	-75,0
Впроваджено нових продуктів у виробництво, од.	12	8	6	-4	-33,3	-2	-25,0
Кількість країн, де зареєстровано нові продукти	4	6	1	+2	+50,0	-5	-83,3
Загальна кількість зареєстрованих продуктів за кордоном	13	26	3	+13	+100,0	-23	-88,5

Джерело: розраховано автором на основі [29]

Як видно з даних табл. 2.4, інноваційна діяльність ПрАТ «Київський вітамінний завод» упродовж 2023–2025 років характеризувалася стабільною орієнтацією на оновлення асортименту продукції та розширення ринків її реалізації, хоча інтенсивність впровадження нових препаратів змінювалася залежно від зовнішніх економічних умов та стратегічних пріоритетів підприємства.

Зокрема, у 2023 році підприємство продемонструвало найвищі показники інноваційної активності, де було зареєстровано 10 нових препаратів та впроваджено у виробництво 12 нових продуктів. Крім того, здійснювалася активна реєстрація продукції на зовнішніх ринках, зокрема у Казахстані, Молдові, Узбекистані та Латвії, що сприяло розширенню міжнародної присутності підприємства.

У 2024 році кількість зареєстрованих препаратів зменшилась до 8 одиниць, а кількість впроваджених у виробництво нових продуктів - до 8 одиниць. Водночас значно активізувалась робота щодо реєстрації продукції на зовнішніх ринках, де було зареєстровано 26 нових позицій у шести країнах, зокрема в Казахстані, Молдові, Узбекистані, Латвії, Литві та Грузії. Це свідчить про переорієнтацію підприємства на розширення експортного потенціалу та зміцнення позицій на міжнародному фармацевтичному ринку.

У 2025 році кількість нових зареєстрованих препаратів зменшилась до 2 одиниць, а кількість впроваджених у виробництво нових продуктів становила 6 одиниць. Таке скорочення пояснюється складними умовами функціонування фармацевтичної галузі в період воєнного стану, логістичними обмеженнями та зміною структури попиту на лікарські засоби. Водночас підприємство продовжило розширення присутності на європейському ринку шляхом реєстрації нових продуктів у Литві.

Важливим показником оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства є структура собівартості реалізованої продукції, яка відображає співвідношення основних елементів витрат та дозволяє визначити напрями їх оптимізації. Для фармацевтичних підприємств характерною особливістю є

висока частка витрат на сировину та матеріали, що пов'язано із використанням імпортованих субстанцій, допоміжних компонентів та пакувальних матеріалів. Аналіз структури собівартості продукції ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2023–2025 роки наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Київський вітамінний завод» у 2023–2025 рр., %

Склад витрат	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2024/2023	Абсолютна зміна 2025/2024
Сировина та матеріали	80,73	79,52	80,80	-1,21	+1,28
Загальновиробничі витрати	14,13	15,55	16,90	+1,42	+1,35

Джерело: розраховано автором на основі [29]

Як видно з даних табл. 2.5, у структурі собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Київський вітамінний завод» протягом 2023–2025 років домінуючу частку стабільно займали витрати на сировину та матеріали, що є типовим для підприємств фармацевтичної галузі.

У 2023 році частка витрат на сировину та матеріали становила 80,73%, що пояснюється значною залежністю виробництва лікарських засобів від імпортованих фармацевтичних субстанцій, допоміжних речовин та пакувальних матеріалів. У 2024 році цей показник зменшився до 79,52%, що може свідчити про часткову оптимізацію закупівельної політики підприємства, диверсифікацію постачальників або зміну структури виробничої програми.

Водночас у 2025 році частка витрат на сировину та матеріали знову зросла до 80,80%, що пов'язано зі зростанням вартості імпортованих компонентів, коливанням валютного курсу та підвищенням логістичних витрат в умовах воєнного стану.

Частка загальновиробничих витрат протягом досліджуваного періоду демонструвала поступове зростання: з 14,13% у 2023 році до 15,55% у 2024 році та до 16,90% у 2025 році. Така тенденція пояснюється підвищенням витрат на енергоресурси, обслуговування виробничого обладнання, забезпечення безперебійності виробничих процесів в умовах енергетичних ризиків та необхідністю підтримки належного рівня технологічної інфраструктури підприємства.

Для оцінки стійкості системи управління організаційними змінами доцільно проаналізувати ризики, які безпосередньо впливають на фінансову стабільність, ліквідність та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Кредитний ризик підприємства пов'язаний насамперед із дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими фінансовими активами. Його аналіз дозволяє оцінити ймовірність фінансових втрат у разі невиконання контрагентами своїх зобов'язань. Водночас показники власного капіталу, чистої заборгованості та коефіцієнта фінансового важеля характеризують рівень фінансової незалежності підприємства і здатність підтримувати стабільну діяльність в умовах економічної нестабільності.

Динаміку основних показників ризиків ПрАТ «Київський вітамінний завод» за 2023–2025 роки наведено в табл. 2.6.

У 2023 році сукупна максимальна схильність до кредитного ризику становила 882539 тис. грн, у 2024 році зменшилась до 817975 тис. грн, що було зумовлено скороченням торгової дебіторської заборгованості та грошових коштів. У 2025 році цей показник зріс до 1018524 тис. грн, насамперед через суттєве збільшення грошових коштів та їх еквівалентів до 447029 тис. грн.

Позитивною тенденцією є скорочення торгової дебіторської заборгованості з 648914 тис. грн у 2023 році до 375679 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про посилення контролю за розрахунками з покупцями, ефективність кредитної політики підприємства та моніторинг кредитоспроможності контрагентів.

Таблиця 2.6 – Динаміка ключових ризиків ПрАТ «Київський вітамінний завод» у 2023–2025 рр., тис. грн.

Показник	2023	2024	2025	Зміна 2024/2023	Зміна 2025/2024
Торгова дебіторська заборгованість	648914	621845	375679	-27069	-246166
Інша дебіторська заборгованість	67875	130715	195816	+62840	+65101
Грошові кошти та їх еквіваленти	165750	65415	447029	-100335	+381614
Разом кредитний ризик	882539	817975	1018524	-64564	+200549
Власний капітал	2212145	2383488	2713009	+171343	+329521
Чиста заборгованість	367453	543534	167752	+176081	-375782
Коефіцієнт фінансового важеля, %	14,24	22,8	6,0	+8,56 в.п.	-16,8 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі [29]

Управління валютним ризиком здійснюється через підтримання прийнятної чистої монетарної позиції в іноземній валюті та прогнозування валютних грошових потоків. У 2024–2025 роках валютний ризик був меншим, оскільки кредити банків в іноземній валюті були погашені або не залучались.

Ризик зміни відсоткової ставки також був обмеженим, оскільки станом на кінець 2023–2025 років банківські кредити були погашені, а депозити розміщувались під фіксовані ставки. Це знижувало залежність підприємства від коливань ринкових процентних ставок.

Оцінка управління капіталом показує позитивну динаміку. Власний капітал підприємства зріс із 2212145 тис. грн у 2023 році до 2713 009 тис. грн у 2025 році, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості. Водночас чиста заборгованість у 2025 році зменшилася до 167752 тис. грн, а коефіцієнт фінансового важеля - до 6,0%, що значно нижче рівня 2024 року (22,8%).

Система управління ризиками ПрАТ «Київський вітамінний завод» є важливою складовою управління організаційними змінами, оскільки забезпечує фінансову стабільність, контроль ліквідності, зниження залежності від кредитних ресурсів і здатність підприємства адаптуватися до нестабільних умов зовнішнього середовища.

## **Висновок до розділу 2**

У результаті проведеного аналізу ПрАТ «Київський вітамінний завод» є одним із провідних підприємств фармацевтичної галузі України з тривалою історією розвитку, широким продуктовим портфелем та стабільними ринковими позиціями. Підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства, має понад 220 найменувань продукції та здійснює виробництво лікарських засобів, дієтичних добавок і виробів медичного призначення. Організаційна структура підприємства побудована за функціональним принципом і охоплює виробничий, фінансовий, збутовий, кадровий, інноваційний, правовий, технічний та інші напрями діяльності.

У 2023 році чисельність персоналу становила 881 особу, у 2024 році зросла до 948 осіб, а у 2025 році скоротилася до 923 осіб. Водночас фонд оплати праці зріс із 408579 тис. грн у 2023 році до 666488 тис. грн у 2025 році, що підтверджує посилення мотиваційної складової кадрової політики та орієнтацію підприємства на збереження кваліфікованих працівників.

Оцінка виробничих показників засвідчила, що підприємство зберігає стабільні обсяги виробництва та реалізації продукції.

Фінансові результати ПрАТ «Київський вітамінний завод» мають позитивну динаміку. Показник EBITDA зріс із 307543 тис. грн у 2023 році до 629040 тис. грн у 2025 році, чистий прибуток - із 219571 тис. грн до 328461 тис. грн, а вартість чистих активів - із 2212145 тис. грн до 2713009 тис. грн.

Залишкова вартість основних засобів у 2025 році зросла до 540421 тис. грн, що свідчить про відновлення інвестиційної активності та технічне оновлення виробничої бази підприємства.

Інноваційна діяльність є важливою складовою організаційних змін ПрАТ «Київський вітамінний завод». У 2023–2025 роках підприємство здійснювало розробку та реєстрацію нових препаратів, впровадження нових продуктів у промислове виробництво та розширення присутності на зовнішніх ринках. Зростання частки загальновиробничих витрат до 16,9% у 2025 році вказує на посилення витратного навантаження, пов'язаного з енергетичними ризиками, обслуговуванням обладнання та забезпеченням безперервності виробництва.

Оцінка ризиків засвідчила, що підприємство застосовує дієві механізми управління кредитним, валютним, процентним ризиком і ризиком ліквідності.

ПрАТ «Київський вітамінний завод» має стабільну організаційну структуру, достатній кадровий потенціал, позитивну фінансову динаміку та розвинену систему управління організаційними змінами. Водночас виявлено окремі напрями, які потребують подальшого вдосконалення, зокрема підвищення інтенсивності інноваційної активності, оптимізація структури собівартості, зниження впливу зовнішніх ризиків та посилення адаптивності підприємства до умов воєнного стану й нестабільного ринкового середовища.

## **3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **3.1 Розробка заходів щодо удосконалення управління організаційними змінами на підприємстві**

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління організаційними змінами ПрАТ «Київський вітамінний завод» є підвищення рівня стратегічної гнучкості підприємства. Для фармацевтичного виробника стратегічна гнучкість має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високої регуляторної залежності, постійної зміни потреб споживачів, зростання вартості сировини, логістичних ризиків, валютних коливань та посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Стратегічний потенціал ПрАТ «Київський вітамінний завод» проявляється у здатності підприємства не лише підтримувати стабільне виробництво лікарських засобів, а й своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, оновлювати продуктовий портфель, впроваджувати нові препарати, модернізувати виробничі потужності та адаптувати систему збуту до вимог внутрішніх і міжнародних ринків. У другому розділі було встановлено, що підприємство вже має передумови для такої адаптації: стабільну фінансову базу, позитивну динаміку EBITDA, зростання чистих активів, активну інноваційну діяльність та досвід реєстрації продукції за кордоном.

Водночас зменшення кількості зареєстрованих нових препаратів у 2025 році, зростання частки загальновиробничих витрат і залежність від вартості сировини та матеріалів свідчать про необхідність посилення системи стратегічного моніторингу. Така система повинна забезпечувати регулярне відстеження змін зовнішнього середовища, оцінювання їхнього впливу на діяльність підприємства та формування своєчасних управлінських рішень.

До основних напрямів стратегічного моніторингу для ПрАТ «Київський вітамінний завод» доцільно віднести: аналіз фармацевтичного ринку України, моніторинг міжнародних ринків збуту, оцінку регуляторних змін, контроль вартості сировини та логістичних витрат, аналіз дій конкурентів, оцінку потреб споживачів і тенденцій розвитку лікарських засобів. Результати такого моніторингу мають використовуватися під час планування інноваційної діяльності, формування виробничої програми, розробки експортної стратегії та модернізації організаційної структури підприємства (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Етапи системи стратегічного моніторингу як інструменту підвищення гнучкості ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Джерело: розроблено автором

На першому етапі здійснюється дослідження зовнішнього середовища підприємства, яке включає оцінку макроекономічних умов, змін фармацевтичного ринку, регуляторних вимог, конкурентного середовища та тенденцій розвитку попиту на лікарські засоби. Цей етап є базовим для формування інформаційної основи стратегічного управління змінами.

Другий етап передбачає моніторинг ключових факторів впливу, що дозволяє систематично відстежувати зміни у зовнішньому середовищі та визначати потенційні загрози і можливості для підприємства. Такий моніторинг забезпечує своєчасність управлінської реакції на ринкові трансформації та підвищує адаптивність підприємства до нестабільних умов функціонування.

На третьому етапі здійснюється аналітична оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства. У межах цього етапу визначаються стратегічні ризики, перспективні напрями розвитку, ресурсні обмеження та можливості підвищення конкурентоспроможності продукції.

Наступним етапом є формування управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення виробничої діяльності, оптимізацію витрат, модернізацію обладнання, розвиток інноваційної діяльності та розширення присутності підприємства на міжнародних ринках фармацевтичної продукції. Саме на цьому етапі відбувається трансформація результатів аналітичної роботи у конкретні стратегічні заходи.

П'ятий етап передбачає безпосередню реалізацію організаційних змін, що включає впровадження нових управлінських підходів, удосконалення виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптацію організаційної структури підприємства до нових умов функціонування.

Завершальним етапом є оцінка результатів реалізованих змін та коригування стратегії розвитку підприємства. Це забезпечує безперервність процесу стратегічного управління, дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та формувати нові напрями організаційних трансформацій відповідно до змін зовнішнього середовища.

Для ПрАТ «Київський вітамінний завод» це дозволить своєчасно коригувати виробничу програму, планувати реєстрацію нових препаратів на зовнішніх ринках, контролювати ризики зростання собівартості, підтримувати

стабільність постачання сировини та формувати більш гнучку інноваційну політику. У результаті підприємство зможе швидше адаптуватися до змін фармацевтичного ринку та забезпечити довгострокове збереження конкурентних позицій.

З метою підвищення ефективності реалізації організаційних змін на ПрАТ «Київський вітамінний завод» доцільно застосувати методику оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін, запропоновану Х. Рамперсадом. Даний підхід дозволяє визначити рівень організаційної підготовленості підприємства до впровадження змін на основі аналізу управлінських, кадрових, комунікаційних та стратегічних факторів.

Методика передбачає оцінювання 19 ключових параметрів готовності організації до змін за трирівневою шкалою:

- «так» – 3 бали;
- «частково» – 2 бали;
- «ні» – 1 бал.

Максимально можливий результат становить 57 балів ( $19 \times 3$ ). Чим ближче значення до максимального рівня, тим вищою є готовність підприємства до реалізації стратегічних змін.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства у розділі 2 було сформовано оцінку рівня готовності ПрАТ «Київський вітамінний завод» до впровадження організаційних змін (табл. 3.1).

Так, як максимально можливий результат=57 балів, то рівень готовності підприємства до змін:

$$K=47/57 \times 100=82,46\%.$$

Отримані результати свідчать про високий рівень готовності ПрАТ «Київський вітамінний завод» до впровадження організаційних змін. Значення інтегрального показника готовності становить 82,46%, що підтверджує наявність сформованої управлінської бази для реалізації стратегічних трансформацій підприємства.

Таблиця 3.1 – Оцінка готовності ПрАТ «Київський вітамінний завод» до стратегічних змін за методикою Х. Рамперсада

Показник	Оцінка	Бал
Підтримка змін керівництвом підприємства	так	3
Усвідомлення необхідності змін персоналом	так	3
Залучення ключових працівників до змін	частково	2
Наявність координатора змін	частково	2
Компетентність менеджерів щодо управління змінами	так	3
Розвиток професійних компетенцій персоналу	так	3
Аналіз організаційної культури підприємства	частково	2
Інформування персоналу про причини змін	так	3
Інформування про зміст змін	так	3
Наявність передумов для змін	так	3
Роз'яснення необхідності змін працівникам	так	3
Оцінка аргументів «за» і «проти» змін	частково	2
Розуміння персоналом змісту змін	так	3
Наявність поетапного плану змін	частково	2
Урахування впливу змін на персонал	частково	2
Управління опором змінам	частково	2
Аналіз попереднього досвіду змін	так	3
Використання бенчмаркінгу	частково	2
Подолання психологічного опору змінам	частково	2
Разом		47

Джерело: розраховано автором

Високий рівень підтримки змін з боку керівництва підприємства, позитивна динаміка фінансових показників, активна інноваційна діяльність, модернізація виробничих потужностей та розвиток експортної діяльності створюють сприятливі передумови для реалізації організаційних змін. Крім

того, підприємство активно інвестує у науково-дослідні роботи, що підтверджується зростанням витрат на інноваційну діяльність у 2023–2025 роках.

Разом із тим проведена оцінка дозволила визначити окремі напрями, які потребують подальшого вдосконалення (рис. 3.2).

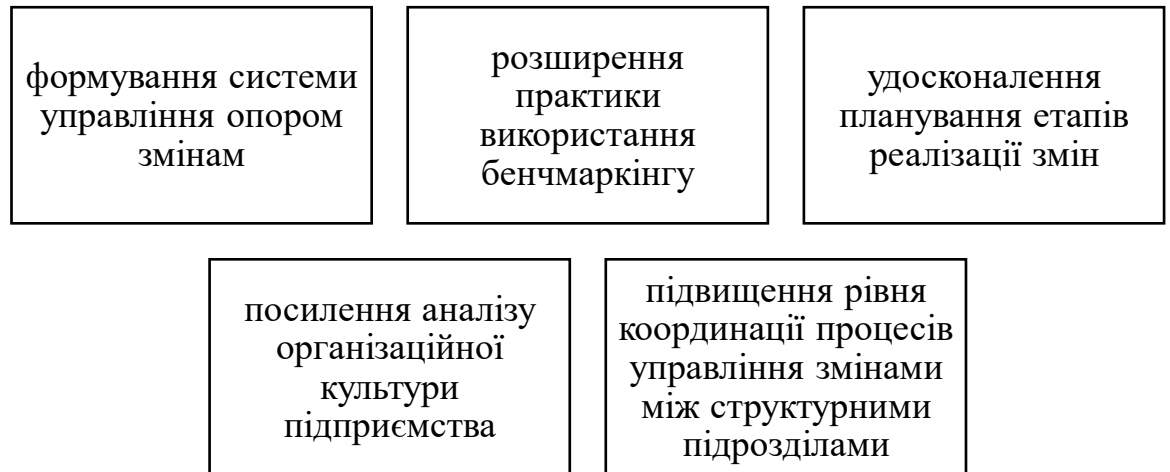


Рисунок 3.2 – Напрями вдосконалення діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Джерело: розроблено автором

З метою підвищення ефективності управління організаційними змінами доцільним є створення внутрішньої координаційної групи управління змінами, впровадження регулярної оцінки готовності персоналу до трансформацій та розробка довгострокової програми розвитку компетенцій працівників у сфері стратегічного управління.

Таким чином, застосування методики Х. Рамперсада дозволило встановити, що ПрАТ «Київський вітамінний завод» має достатній рівень організаційної готовності до впровадження стратегічних змін, що створює передумови для реалізації заходів модернізації виробництва, розвитку

інноваційної діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому і міжнародному фармацевтичному ринку.

Першим важливим напрямом удосконалення системи управління організаційними змінами є формування ефективної системи управління опором персоналу до змін.

У таблиці оцінювання готовності до змін цей параметр отримав 2 бали із 3 можливих, що свідчить про часткову сформованість механізмів управління опором персоналу.

Розрахуємо коефіцієнт рівня управління опором змінам:

$$\text{Копір} = 2/3 = 0,67$$

Оптимальне значення 1,0. Резерв підвищення:

$$R = 1 - 0,67 = 0,33$$

Очікуваний ефект - зменшення втрат продуктивності під час впровадження змін на 10–15%.

Враховуючи чисельність персоналу підприємства, яка у 2025 році становила 923 особи, можна припустити, що близько 12% працівників можуть чинити пасивний опір змінам, що становить приблизно 111 осіб:

$$923 \times 0,12 = 111 \text{ осіб}$$

Впровадження системи управління опором змінам дозволить зменшити цей показник до 5%, або приблизно до 46 осіб.

$$923 \times 0,05 = 46 \text{ осіб}$$

Очікуване скорочення чисельності працівників, які чинять опір змінам, становитиме 65 осіб, що сприятиме підвищенню рівня організаційної адаптивності підприємства приблизно на 7% кадрового потенціалу.

$$111 - 46 = 65 \text{ осіб}$$

Отже, рівень організаційної адаптивності зросте приблизно на 7% кадрового потенціалу підприємства.

Другим напрямом удосконалення системи управління організаційними змінами є розширення використання інструментів бенчмаркінгу, що дозволяє впроваджувати передовий досвід провідних фармацевтичних компаній у

виробничу та управлінську діяльність підприємства. Очікуваний економічний ефект від розширення практики використання бенчмаркінгу на ПрАТ «Київський вітамінний завод» полягає передусім в оптимізації структури собівартості реалізованої продукції за рахунок підвищення ефективності закупівельної політики, удосконалення виробничих процесів та впровадження кращих галузевих практик управління витратами.

На підприємстві використовується понад 220 препаратів у продуктовому портфелі. Якщо застосувати бенчмаркінг хоча б до 15% асортименту:

$$220 \times 0,15 = 33 \text{ препарати}$$

Оптимізація собівартості продукції навіть на рівні 3% може забезпечити суттєвий економічний ефект для ПрАТ «Київський вітамінний завод», оскільки у структурі витрат підприємства домінуючу частку займають витрати на сировину та матеріали. За результатами проведеного аналізу встановлено, що у 2025 році їх частка становила 80,8% загальної собівартості реалізованої продукції. З огляду на високий рівень матеріаломісткості фармацевтичного виробництва навіть незначне зниження витрат на сировину та матеріали за рахунок застосування інструментів бенчмаркінгу, оптимізації закупівельної політики та вдосконалення виробничих процесів дозволяє отримати вагомий економічний результат та підвищити ефективність діяльності підприємства.

При загальному обсязі реалізації продукції підприємства у 2025 році на рівні 5664064 тис. грн величина матеріальних витрат становила:

$$5664064 \times 0,808 = 4576564 \text{ тис. грн.}$$

У разі впровадження інструментів бенчмаркінгу, спрямованих на оптимізацію закупівель фармацевтичних субстанцій, пакувальних матеріалів, логістичних витрат та виробничих технологій, можливе зниження матеріальних витрат щонайменше на 3%. У такому випадку очікуваний економічний ефект становитиме:

$$4576564 \times 0,03 = 137296 \text{ тис. грн.}$$

Отже, навіть часткове впровадження механізмів бенчмаркінгу дозволяє отримати потенційний економічний ефект у розмірі близько 137 млн грн, що

підтверджує доцільність використання цього інструменту як важливого елемента удосконалення системи управління організаційними змінами на підприємстві. Це сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню виробничих витрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства на внутрішньому і міжнародному фармацевтичному ринку.

Наступним важливим напрямом удосконалення системи управління змінами є підвищення ефективності планування етапів їх реалізації. Проведене оцінювання показало, що рівень планування змін становить 0,67 від максимально можливого значення:

$$K_{пз}=2/3=0,67$$

Зважаючи на те, що витрати підприємства на дослідження і розробки у 2025 році становили 19270 тис. грн, удосконалення системи планування дозволить підвищити ефективність використання інноваційних ресурсів щонайменше на 10%:

$$19270 \times 0,1 = 1927 \text{ тис.грн.}$$

Що забезпечить економію фінансових ресурсів у розмірі близько 1927 тис. грн.

Важливим напрямом удосконалення управління організаційними змінами є посилення аналізу організаційної культури підприємства, яка безпосередньо впливає на швидкість адаптації персоналу до нових умов функціонування. Відповідний показник оцінено на рівні 0,67 від максимально можливого значення:

$$K_{ок}=2/3=0,67$$

Враховуючи, що фонд оплати праці підприємства у 2025 році становив 666488 тис. грн, навіть підвищення продуктивності праці персоналу на 5% дозволить забезпечити економічний ефект у розмірі приблизно 33324 тис. грн:

$$666488 \times 0,5 = 33324 \text{ тис.грн}$$

за рахунок зростання ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Ще одним важливим напрямом удосконалення системи управління організаційними змінами є підвищення рівня координації процесів управління змінами між структурними підрозділами підприємства. Відповідний показник також оцінено на рівні 0,67 від максимально можливого значення:

$$K_{\text{коорд}} = 2/3 = 0,67$$

Зважаючи на те, що залишкова вартість основних засобів підприємства у 2025 році становила 540421 тис. грн, підвищення ефективності координації управлінських процесів дозволить підвищити ефективність використання виробничих активів щонайменше на 4%:

$$540421 \times 0,04 = 21617 \text{ тис.грн,}$$

що забезпечить додатковий економічний ефект у розмірі близько 21617 тис. грн.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління організаційними змінами ПрАТ «Київський вітамінний завод» дозволить забезпечити підвищення рівня організаційної готовності підприємства до стратегічних трансформацій, оптимізувати використання фінансових, кадрових та виробничих ресурсів, активізувати інноваційну діяльність та зміцнити конкурентні позиції підприємства на фармацевтичному ринку України та міжнародних ринках збуту. Сукупний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити близько 194164 тис. грн, що підтверджує доцільність їх практичного впровадження у діяльність підприємства.

### **3.2 Трансформація організаційної культури як напрям удосконалення управління організаційними змінами на ПрАТ «Київський вітамінний завод»**

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління організаційними змінами на ПрАТ «Київський вітамінний завод» є розвиток організаційної культури підприємства як інструменту підвищення

ефективності діяльності персоналу, прискорення адаптації до змін та зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Організаційна культура формує систему цінностей, норм поведінки працівників, управлінських підходів та внутрішніх комунікацій, що безпосередньо впливають на результативність реалізації стратегічних змін.

Актуальність удосконалення організаційної культури для ПрАТ «Київський вітамінний завод» зумовлена розширенням міжнародної діяльності підприємства, модернізацією виробництва, впровадженням нових лікарських засобів та необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу. В умовах фармацевтичної галузі саме організаційна культура забезпечує дотримання стандартів GMP, розвиток відповідальності персоналу та підвищення якості продукції.

Відповідно до проведеної оцінки готовності підприємства до стратегічних змін рівень сформованості організаційної культури становить 0,67 від максимально можливого значення, що свідчить про необхідність її подальшого вдосконалення. Одним із найбільш ефективних інструментів зміни організаційної культури є впровадження концепції Kaizen та методології 5S, спрямованих на формування культури безперервного вдосконалення виробничих процесів, підвищення дисципліни праці та оптимізації використання ресурсів підприємства.

Запровадження системи 5S на підприємстві передбачає:

- сортування робочого простору;
- впорядкування виробничих процесів;
- підтримання чистоти робочих місць;
- стандартизацію операцій;
- закріплення досягнутих результатів.

Практичний досвід провідних фармацевтичних підприємств світу та України свідчить, що впровадження методології Kaizen як елемента трансформації організаційної культури забезпечує стаке підвищення

продуктивності праці персоналу в середньому на 3–7% за рахунок системного вдосконалення виробничих процесів, скорочення непродуктивних витрат робочого часу, підвищення дисципліни виконання операцій та покращення взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Методологія Kaizen базується на принципі безперервного вдосконалення діяльності підприємства через поступові, але регулярні зміни у виробничих процесах, організації праці та управлінні персоналом. Її застосування у фармацевтичній галузі має особливе значення, оскільки виробництво лікарських засобів характеризується високим рівнем регламентованості технологічних операцій, значною часткою ручної праці на окремих етапах контролю якості продукції та необхідністю суворого дотримання стандартів GMP.

Підвищення продуктивності праці персоналу в межах застосування методології Kaizen досягається за рахунок декількох ключових факторів.

По-перше, скорочується тривалість виконання виробничих операцій завдяки раціональній організації робочих місць відповідно до принципів системи 5S. Впорядкування інструментів, матеріалів і документації дозволяє мінімізувати втрати часу на пошук необхідних ресурсів та підготовку робочого місця до виконання технологічних операцій.

По-друге, зменшуються простоя обладнання та виробничих ліній у результаті стандартизації процедур технічного обслуговування та покращення координації між виробничими підрозділами. Це особливо важливо для фармацевтичного виробництва, де навіть короткострокові зупинки технологічних процесів можуть призводити до значних фінансових втрат.

По-третє, підвищується якість внутрішніх комунікацій між структурними підрозділами підприємства, що сприяє швидшому прийняттю управлінських рішень, оперативному реагуванню на виробничі відхилення та зниженню ризику помилок під час виконання технологічних операцій.

По-четверте, методологія Kaizen стимулює залучення персоналу до процесу вдосконалення виробництва через подання раціоналізаторських

пропозицій, участь у внутрішніх проєктах оптимізації процесів та формування культури відповідальності за результати діяльності підприємства. Це сприяє формуванню довгострокової мотивації працівників до підвищення ефективності власної праці.

По-п'яте, скорочуються непродуктивні втрати робочого часу, пов'язані з дублюванням функцій між підрозділами, затримками погодження управлінських рішень, неузгодженістю технологічних операцій та недостатньою стандартизацією виробничих процедур.

Для ПрАТ «Київський вітамінний завод» впровадження методології Kaizen є особливо актуальним з урахуванням модернізації виробничих потужностей, активної інноваційної діяльності підприємства та розширення міжнародної присутності продукції на фармацевтичних ринках. Реалізація принципів безперервного вдосконалення дозволить не лише підвищити продуктивність праці персоналу, але й забезпечити стабільність виробничих процесів, скоротити виробничі витрати та підвищити якість продукції відповідно до міжнародних стандартів.

У фармацевтичній галузі ефективність організаційної культури безпосередньо впливає на дисципліну виконання технологічних операцій, дотримання стандартів якості GMP, швидкість прийняття управлінських рішень та рівень інноваційної активності персоналу.

З урахуванням того, що фонд оплати праці ПрАТ «Київський вітамінний завод» у 2025 році становив 666488 тис. грн, навіть мінімальне підвищення продуктивності праці персоналу на рівні 5% забезпечить суттєвий економічний ефект за рахунок більш ефективного використання трудових ресурсів підприємства. У цьому випадку очікуваний економічний результат становитиме:

$$666488 \times 0,05 = 33324 \text{ тис. грн}$$

Отже, підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства дозволяє отримати додатковий економічний ефект у розмірі близько 33 324 тис. грн без збільшення чисельності персоналу та без

додаткових витрат на оплату праці. Це підтверджує високу результативність заходів, спрямованих на трансформацію організаційної культури підприємства.

Додатковим позитивним результатом удосконалення організаційної культури є скорочення непродуктивних витрат робочого часу персоналу, які виникають унаслідок неузгодженості дій між структурними підрозділами, дублювання функцій, затримок передачі інформації, недостатньої стандартизації робочих процедур та низького рівня організації робочого простору.

За умов середньооблікової чисельності працівників підприємства у 2025 році на рівні 923 осіб навіть скорочення непродуктивних витрат робочого часу на 10 хвилин щоденно на одного працівника забезпечує додатковий ефективний фонд робочого часу:

$$923 \times 10 = 9230 \text{ хв} = 154 \text{ год/день}$$

За умови середньої тривалості робочого року 250 робочих днів додатковий ефективний фонд робочого часу становитиме:

$$154 \times 250 = 38500 \text{ год/рік}$$

Якщо перевести отриманий результат у еквівалент середньорічного фонду робочого часу одного працівника (приблизно 2080 годин на рік), отримаємо:

$$38500 \div 2080 \approx 18 \text{ працівників}$$

Таким чином, удосконалення організаційної культури підприємства дозволяє отримати додатковий трудовий ресурс, еквівалентний роботі приблизно 18 працівників без фактичного збільшення чисельності персоналу. Це забезпечує підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства, скорочення виробничих витрат та підвищення результативності реалізації організаційних змін.

Отже, впровадження заходів трансформації організаційної культури на основі принципів Kaizen та системи 5S сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню непродуктивних витрат робочого часу,

оптимізації виробничих процесів та забезпечить додатковий економічний ефект у розмірі понад 33 млн грн, що підтверджує доцільність реалізації зазначених заходів у системі управління організаційними змінами ПрАТ «Київський вітамінний завод».

Важливим результатом удосконалення організаційної культури ПрАТ «Київський вітамінний завод» є підвищення мотивації персоналу до участі в інноваційній діяльності підприємства, що виступає ключовим фактором забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності на фармацевтичному ринку. Організаційна культура, орієнтована на безперервне вдосконалення виробничих процесів, підтримку ініціативності працівників та розвиток внутрішніх комунікацій, створює сприятливі передумови для активізації науково-дослідної діяльності та впровадження нових лікарських засобів у виробництво.

Аналіз діяльності підприємства показав, що витрати на дослідження та розробки у 2023 році становили 9578 тис. грн, тоді як у 2025 році їх обсяг зріс до 19270 тис. грн. Таким чином, приріст фінансування інноваційної діяльності за досліджуваний період становив:

$$19270 - 9578 = 9692 \text{ тис. грн}$$

або

$$9692 / 9578 \times 100 = 101,2\%$$

що свідчить про більш ніж дворазове збільшення обсягів інвестицій у науково-дослідні роботи. Така динаміка підтверджує активізацію інноваційної діяльності підприємства, ефективність якої значною мірою залежить від рівня залученості персоналу до процесів удосконалення виробництва, розробки нових препаратів та впровадження сучасних технологій.

Удосконалення організаційної культури ПрАТ «Київський вітамінний завод» є одним із ключових напрямів підвищення ефективності системи управління організаційними змінами, оскільки саме організаційна культура визначає рівень залученості персоналу до інноваційної діяльності, ефективність внутрішніх комунікацій та здатність підприємства адаптуватися

до змін зовнішнього середовища. Формування культури безперервного вдосконалення на основі принципів Kaizen сприяє активізації раціоналізаторської діяльності працівників, скороченню непродуктивних витрат часу, підвищенню продуктивності праці та зміцненню соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Практичне впровадження заходів трансформації організаційної культури забезпечує як організаційний, так і економічний ефект, що проявляється у підвищенні ефективності використання трудових ресурсів, зниженні витрат виробництва, скороченні плинності кадрів та покращенні координації діяльності структурних підрозділів підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Очікувані результати трансформації організаційної культури ПрАТ «Київський вітамінний завод»

Напрямок впливу	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Активізація раціоналізаторської діяльності персоналу	Впровадження Kaizen та системи 5S	Оптимізація виробничих процесів
Використання внутрішнього інтелектуального потенціалу персоналу	Залучення працівників до вдосконалення технологій	Підвищення ефективності інноваційної діяльності
Покращення соціально-психологічного клімату	Розвиток внутрішніх комунікацій	Зниження конфліктності та опору змінам
Скорочення непродуктивних витрат робочого часу	Стандартизація процедур діяльності	Зростання ефективного фонду робочого часу

Підвищення продуктивності праці персоналу	Формування культури відповідальності та залученості	Зростання ефективності використання трудових ресурсів
Зменшення плинності кадрів	Формування сприятливого робочого середовища	Скорочення витрат на підготовку персоналу
Підвищення ефективності взаємодії підрозділів	Розвиток командної роботи	Скорочення часу прийняття управлінських рішень
Підвищення стабільності виробничих процесів	Стандартизація операцій	Зменшення виробничих простоїв
Формування стратегічної орієнтації персоналу	Узгодження корпоративних і індивідуальних цінностей	Підвищення ефективності реалізації інноваційних програм
Посилення міжнародної конкурентоспроможності	Орієнтація культури на стандарти GMP та міжнародні практики	Підвищення якості продукції та експортного потенціалу

Джерело: розроблено автором

Наведені результати свідчать про значний потенціал удосконалення організаційної культури підприємства як інструменту підвищення ефективності управління організаційними змінами. Зокрема, впровадження принципів безперервного вдосконалення діяльності дозволяє активізувати інтелектуальний потенціал персоналу без залучення значних додаткових

фінансових ресурсів, що є особливо важливим в умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку.

Крім того, покращення соціально-психологічного клімату сприяє підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом підприємства, зниженню рівня опору змінам та формуванню сприятливого середовища для реалізації стратегічних трансформацій. Зменшення плинності кадрів забезпечує збереження накопиченого професійного досвіду персоналу, підвищує стабільність виробничих процесів та дозволяє скоротити витрати на підготовку нових працівників.

Таким чином, реалізація заходів трансформації організаційної культури на ПрАТ «Київський вітамінний завод» сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу, оптимізації використання ресурсів підприємства, активізації інноваційної діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та міжнародному фармацевтичному ринку. Сукупний економічний ефект від впровадження зазначених заходів може становити понад 80–120 млн грн на рік, що підтверджує доцільність їх практичної реалізації у системі управління організаційними змінами підприємства.

### **Висновок до розділу 3**

Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління організаційними змінами ПрАТ «Київський вітамінний завод» з урахуванням результатів організаційно-економічного аналізу підприємства. Встановлено, що ключовими передумовами подальшого розвитку є підвищення стратегічної гнучкості, посилення інноваційної активності, оптимізація витрат, удосконалення організаційної культури та підвищення ефективності координації між структурними підрозділами.

Запропоновано впровадження системи стратегічного моніторингу зовнішнього середовища, яка передбачає аналіз фармацевтичного ринку,

регуляторних змін, вартості сировини, логістичних ризиків, конкурентного середовища та міжнародних ринків збуту.

Здійснено оцінку готовності ПрАТ «Київський вітамінний завод» до стратегічних змін за методикою Х. Рамперсада. За результатами розрахунків підприємство набрало 47 балів із 57 можливих, що відповідає рівню готовності 82,46%. Це свідчить про достатньо високий рівень організаційної підготовленості до впровадження змін, однак виявлено напрями, які потребують удосконалення: управління опором персоналу, використання бенчмаркінгу, планування етапів змін, аналіз організаційної культури та координація між підрозділами.

Розраховано очікуваний ефект від запропонованих заходів. Зокрема, впровадження системи управління опором змінам дозволить зменшити кількість працівників, які чинять пасивний опір, орієнтовно зі 111 до 46 осіб.

Окрему увагу приділено трансформації організаційної культури підприємства. Запропоновано впровадження принципів Kaizen та системи 5S, що сприятиме підвищенню дисципліни праці, скороченню непродуктивних втрат часу, покращенню внутрішніх комунікацій і формуванню культури безперервного вдосконалення.

Таким чином, запропоновані заходи мають практичне значення для підвищення ефективності управління організаційними змінами на ПрАТ «Київський вітамінний завод». Їх реалізація дозволить посилити адаптивність підприємства, підвищити результативність використання трудових, фінансових і виробничих ресурсів, активізувати інноваційну діяльність та зміцнити конкурентні позиції підприємства на внутрішньому і міжнародному фармацевтичному ринку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. Встановлено, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища, цифровізації, посилення конкуренції та воєнних ризиків організаційні зміни є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку підприємства, його адаптивності та конкурентоспроможності.

У першому розділі розкрито сутність поняття «організаційні зміни», узагальнено підходи українських і зарубіжних науковців до його трактування, розглянуто класифікацію змін, фактори впливу, принципи, методи, моделі та етапи управління організаційними змінами. Визначено, що ефективне управління змінами має базуватися на системності, комплексності, стратегічній узгодженості, залученні персоналу та безперервному вдосконаленні.

У другому розділі проведено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Київський вітамінний завод». Встановлено, що підприємство є одним із провідних фармацевтичних виробників України, має тривалу історію розвитку, широкий продуктовий портфель, функціональну організаційну структуру та стабільні ринкові позиції. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив позитивну динаміку діяльності ЕВІТДА зросла з 307543 тис. грн у 2023 році до 629040 тис. грн у 2025 році, чистий прибуток - з 219571 тис. грн до 328461 тис. грн, а вартість чистих активів - з 2212145 тис. грн до 2713009 тис. грн.

Оцінка системи управління організаційними змінами показала, що підприємство активно реалізує модернізацію виробничої бази, інноваційну діяльність, розвиток персоналу, управління ризиками та розширення зовнішніх ринків. Водночас виявлено проблемні аспекти: зниження кількості зареєстрованих нових препаратів у 2025 році, високу частку матеріальних

витрат у собівартості, зростання загальновиробничих витрат та необхідність посилення координації процесів змін.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення системи управління організаційними змінами ПрАТ «Київський вітамінний завод». Обґрунтовано доцільність впровадження системи стратегічного моніторингу, регулярної оцінки готовності підприємства до змін, розвитку бенчмаркінгу, удосконалення планування змін, підвищення координації між підрозділами та трансформації організаційної культури на основі принципів Kaizen і системи 5S.

За методикою Х. Рамперсада рівень готовності підприємства до стратегічних змін оцінено у 82,46%, що свідчить про достатньо високий рівень організаційної підготовленості. Розраховано, що впровадження запропонованих заходів може забезпечити суттєвий економічний ефект: оптимізація матеріальних витрат через бенчмаркінг - близько 137296 тис. грн, удосконалення планування інноваційної діяльності - 1927 тис. грн, підвищення ефективності координації - 21617 тис. грн, а розвиток організаційної культури - понад 33324 тис. грн.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення адаптивності підприємства, оптимізацію використання ресурсів, активізацію інноваційної діяльності, зниження опору персоналу змінам та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Київський вітамінний завод» на внутрішньому й міжнародному фармацевтичному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6595> (дата звернення: 28.04.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.10.44
2. Підмурняк О. О., Баюра Д. О. Організаційні зміни як головні складові у процесі організаційно-управлінської реструктуризації підприємств автомобільної галузі України. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 81–87. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.81
3. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. №10. С. 219–225. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
4. Покотило, Т. (2020). Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>
5. By, Rune. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. Journal of Change Management. 5. 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>.
6. Lewin, K. (1947) Frontiers in Group Dynamics. Human Relations, 1, 5-41. <http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>
7. Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press. <https://doi.org/10.15358/9783800646159>
8. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.
9. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. Journal of Management, 25(3), 293-315.
10. W. Warner Burke. Organization Change. Theory and Practice. Sage Publications, Inc (2017). 543 p.

11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press. <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>
12. Покотило, Т. (2020). Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>
13. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
14. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Пер. з нім. Київ : «Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
15. Гринь Є. Л. Вдосконалення класифікації організаційних змін підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 82-88. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2018\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_3_12)
16. Кузьмін О. Є. та ін. Фактори впливу на організаційні зміни в умовах глобалізації. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 1. С. 80–90. <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.080>
17. Горбатовська Н.В., Удалих О.О. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. *Бізнес-Інформ*. 2011. № 3. С. 135-137.
18. Шевчук О.Ю. Причини та проблеми проведення організаційних змін. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) №2(42)*, 2020. С. 158-163 DOI: 10.31388/2519-884X-2020-42-158-163
19. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ : КНУДТ, 2014. 314 с
20. Олексів, Ігор, and Тарас Лісович. “Аналізування факторів та моделей реалізації організаційних змін у системі управління підприємством”. *Вісник Економіки*, no. 3, Aug. 2017, pp. 113-20, <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/590>.

21. Юхман Я. В., Бережницький О. І. Управління змінами як інструмент формування адаптивного потенціалу підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2024, №3. С. 161-168  
DOI:<https://doi.org/10.33271/ebdut/87.161>
22. Томчук, О. (2023). Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. Економіка та суспільство, (53).  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>
23. Fullan M., M. Miles. Getting Reform Right: What Works and What Does not. Phi Delta Kappan. 1992. p. 745–752.
24. Зарубіжний досвід з управління якістю продукції: зб. наук. праць. Наук. ред. Р.І. Лимачівський. Кіровоград: КДТУ, 2002. 388 с.
25. Воронков Д.К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві. «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2010. № 22 (II). С. 152-158
26. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 60-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2016\\_3\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_12)
27. Федоришина Л.М., Декалюк О.В., Чабан С.Р. Управління змінами на підприємстві як вимога часу та необхідність в умовах нестабільного середовища. Інноваційна економіка. 4'2024 [100]. С.74-82. DOI: 10.37332/2309-1533.2024.4.8
28. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 3. С. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-3-4>
29. Київський вітамінний завод. Офіційний сайт. Режим доступу:<https://www.vitamin.com.ua/uk/>
30. Економіка підприємства: підручник. під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

31. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
32. Лойко В.В., Макаровська Т.П. Економіка підприємства: навч. посібн. К.: КНУТД, 2015. 267 с.
33. Економіка підприємства: підручник. за заг. ред. Н. В. Якименко-Терещенко. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2018. 451 с.
34. Пічугіна Т.С. Управління змінами. Навчальний посібник. Х:ХДУХТ, 2017. 226 с.
35. Буняк Н.М. Б Менеджмент організацій: навч. посіб. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 192 с.
36. Яцура В.В., Жук О.П. Менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 444 с.
37. Миколайчук І.П. Управління змінами в організаційній культурі підприємства. Вісник ХНТУ No 4(71), 2019 р. С. 161-167 <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2019.4.19>
38. Ложачевська Олена Михайлівна, Коваленко Наталія Василівна, & Малахова Юлія Анатоліївна. (2026). Концептуальна модель формування корпоративної культури підприємства в умовах сучасних економічних трансформацій. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19307121>
39. Прокопенко Н.С., Коваленко Н.В. Корпоративна культура та метаморфози управління корпоративною етикою. Економіка і управління. № 2, 2020. С. 79-85 DOI:[10.36919/2312-7812.2.2020.79](https://doi.org/10.36919/2312-7812.2.2020.79)
40. Сочинська І. М., Сибірцева О. В., Сторожук А. О. Новітні технології управління персоналом: навч. посібник. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 278 с.
41. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

42. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Посібник по курсу «Управління змінами (для слухачів)». Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці «ПАУСІ»». Київ, 2007. 118 с.
43. Публічне адміністрування на засадах проектного менеджменту: навчальний посібник. за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка. К. : Освіта України, 2014. 176 с.
44. Білинська М. М., Малюська В. А. Розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2017. 112 с.
45. Хаджирадєва С. К., Романюк С. А., Грабовський В. А., Фищук І. М., Букатова Д. М. Управління змінами в публічній сфері: навч.-метод. посіб. Київ: НАДУ, 2018. 192 с.
46. Хаджирадєва С. К., Гречко Т. К. Системний аналіз і прийняття рішень в публічному управлінні: Навч.-метод. посібник. Київ: НАДУ, 2019. 247 с.
47. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.
48. Дорошук Ганна Анатоліївна Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія. під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
49. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
50. Федоренко В. Г. Менеджмент: підруч. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Алерта, 2015. 492 с.