ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри_____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

«____»_____202___р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: «Управління організаційними змінами на підприємстві»

Виконав:
студент групи ІН18-9-24-М1М(1,6д)
(шифр групи)
Освітньої програми: «Економіка та управління бізнесом»
Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)
Славов Валентин Миколайович
(ПІБ студента)
_____
(підпис студента)
Керівник: д.е.н., доцент кафедри

Казарян Генріх Генріхович
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

_____
(підпис наукового керівника)

2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНА ПАРАДИГМА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ..... 8
1.1. Генезис концепцій та сучасні вектори перетворення організаційних систем управління..... 8
1.2. Методичний інструментарій діагностики результативності організаційної структури управління підприємства..... 23
Висновки до розділу 1..... 36
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «СВ Груп»..... 37
2.1. Аналіз конкурентного середовища та викликів будівельної галузі в контексті організаційних змін..... 37
2.2. Оцінка економічного стану та управлінських рішень ТОВ «СВ Груп»... 54
2.3. Моніторинг адаптивності та продуктивності організаційної структури ТОВ «СВ Груп»..... 70
Висновки до розділу 1..... 81
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ТОВ «СВ ГРУП». 83
3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку організаційної структури управління..... 83
3.2. Обґрунтування ефективності напрямів удосконалення організаційної структури управління ТОВ «СВ Груп»..... 91
Висновки до розділу 3..... 107
ВИСНОВКИ..... 109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 114

АНОТАЦІЯ

Славов Валентин Миколайович. «Управління організаційними змінами на підприємстві» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» – Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що в умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації та постійних викликів зовнішнього середовища підприємства змушені адаптуватися до нових реалій. Ефективне управління організаційними змінами стає ключовим чинником забезпечення їхньої конкурентоспроможності, стійкості та здатності до інноваційного розвитку. Вчасне та системне впровадження змін дозволяє підприємству оптимізувати процеси, підвищити продуктивність і сформувати гнучку корпоративну культуру.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління організаційними змінами на підприємстві з метою підвищення його ефективності та стратегічної адаптивності.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретичні методи застосовано для аналізу наукових джерел і визначення сутності управління змінами; порівняльний – для оцінки практик провідних компаній у сфері трансформацій; емпіричні – для дослідження фактичного стану управління змінами на підприємстві. Графічні та модельні методи використано для візуалізації процесів трансформації та формування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління організаційними змінами.

Ключові слова: управління організаційними змінами, трансформація підприємства, адаптивність, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток, корпоративна культура, вдосконалення процесів.

ABSTRACT

Slavov Valentyn Mykolaiovych. “Management of Organizational Change in the Enterprise” – Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational and qualification level of “Master” – Odesa Institute of PJSC “Higher Education Institution ‘MAUP’”. Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that in the context of dynamic economic development, digitalization, and constant external challenges, enterprises are compelled to adapt to new realities. Effective management of organizational change becomes a key factor in ensuring competitiveness, resilience, and the ability to pursue innovative development. Timely and systematic implementation of change enables enterprises to optimize processes, increase productivity, and build a flexible corporate culture.

The purpose of the study is to explore the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the system of organizational change management in the enterprise, with the aim of enhancing its efficiency and strategic adaptability.

The research applies a set of general scientific and specialized methods. Theoretical methods are used to analyze scientific sources and define the essence of change management; comparative methods – to evaluate the practices of leading companies in the field of transformation; empirical methods – to examine the actual state of change management in the enterprise. Graphical and modeling methods are employed to visualize transformation processes and to develop recommendations for improving the system of organizational change management.

Keywords: organizational change management, enterprise transformation, adaptability, competitiveness, strategic development, corporate culture, process improvement.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні кризові умови суттєво вплинули на функціонування бізнесу в Україні, поставивши перед підприємствами завдання швидкої адаптації до нових викликів. Щоб забезпечити стійкість і конкурентоспроможність, компаніям уже недостатньо просто «оптимізувати процеси», а необхідно переглядати підходи до управління, впроваджувати організаційні зміни та оптимізувати внутрішні процеси.

В умовах невизначеності ключовим інструментом стає ефективна організаційна структура, яка не лише визначає розподіл ролей і відповідальності, а й формує основу для стратегічних трансформацій. Вона забезпечує узгодженість дій між власниками, менеджментом та персоналом, створює передумови для справжнього прориву в операційній ефективності та управлінні, потрібно відмовитися від логіки «контролю» на користь логіки «потоку».

Таким чином, управління організаційними змінами виступає необхідною складовою розвитку підприємства, адже дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні виклики, оптимізувати чисельність і функції персоналу, а також формувати культуру гнучкості та інноваційності. Саме це робить дослідження проблематики організаційних змін надзвичайно актуальним для українських компаній у сучасних економічних реаліях.

Багато великих компаній розглядають організаційну структуру як ключовий інструмент управління. Водночас відсутність чітко визначених показників та своєчасного впровадження змін може трансформувати цей інструмент із засобу ефективності у джерело суперечностей між стратегічними цілями та реальними результатами. Це нерідко призводить до зростання витрат і уповільнення виробничих процесів, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Саме тому питання обґрунтування та реалізації організаційних змін у структурі управління компанії «набуває особливої актуальності», це означає,

що старі методи не просто працюють гірше — вони стають небезпечними для виживання бізнесу.

Мета дипломної роботи – розробити комплекс практичних рекомендацій і дієвих пропозицій, спрямованих на своєчасну модернізацію організаційної структури управління підприємством ТОВ «СВ Груп» з урахуванням сучасних викликів та потреб бізнес-середовища.

База дослідження – Товариство з обмеженою відповідальністю «СВ Груп», яке виступає прикладом підприємства, що потребує адаптації організаційної структури до нових умов розвитку та управління змінами.

Реалізація визначеної мети передбачає виконання ряду **завданнь**:

- оцінити еволюцію організаційних структур та визначити оптимальні стратегії їхнього моделювання в умовах цифрової трансформації;
- систематизувати теоретико-методичні підходи до оцінювання ефективності організаційних структур;
- здійснити стратегічну діагностику конкурентного ландшафту будівельної галузі та ідентифікувати домінантні тенденції її розвитку в сучасних умовах;
- виконати комплексний економіко-управлінський аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «СВ Груп» для виявлення внутрішніх резервів зростання;
- провести поглиблене оцінювання техніко-економічних показників діяльності ТОВ «СВ Груп» за останні звітні періоди;
- розробити напрями покращення системи управління та адаптації організаційної структури до сучасних викликів;
- обґрунтувати результативність запропонованих змін та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності;
- сформувати практичні рекомендації для керівництва ТОВ «СВ Груп» щодо оптимізації управлінських процесів;
- здійснити прогнозування та оцінити очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження. Процес формування та модернізації організаційної структури управління підприємством ТОВ «СВ Груп» у контексті управління організаційними змінами.

Предмет дослідження. Взаємовідносини та управлінські процеси, що виникають у ході трансформації організаційної структури компанії, а також соціально-економічні чинники, які визначають необхідність та ефективність впровадження змін.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс методів: табличний, економіко-математичний, порівняльний; методи аналізу та синтезу; анкетування та описовий підхід; структуризація цілей; SWOT-аналіз; системне моделювання організаційної структури управління підприємством.

Отримані результати мають прикладне значення для розвитку ТОВ «СВ Груп» та інших підприємств будівельної галузі:

- Підвищення ефективності управління. Дослідження дозволяє виявити слабкі місця в організаційній структурі та запропонувати дієві шляхи їх усунення чи модернізації, що сприяє більш гнучкому та результативному управлінню.
- Зростання продуктивності. Оптимізація структури управління позитивно впливає на ефективність роботи персоналу, зменшує надмірну бюрократизацію, покращує комунікацію та координацію між підрозділами, а також забезпечує раціональне використання ресурсів компанії.
- Скорочення витрат. Удосконалена організаційна структура допомагає ідентифікувати та ліквідувати зайві витрати, підвищує фінансову стійкість підприємства та створює умови для ефективного управління ресурсами.
- Покращення взаємодії із зацікавленими сторонами. Сучасна модель управління забезпечує більш якісну співпрацю з постачальниками, клієнтами та партнерами, що зміцнює позиції компанії на ринку.

Наукова новизна роботи визначена комплексною конвергенцією теоретичних моделей управління змінами та розробкою авторського

інструментарію для реконфігурації організаційних структур. Це дозволяє не лише систематизувати наявні знання, а й забезпечити підприємствам механізм адаптації до умов високої неоціненості.

Апробація результатів роботи. Результати проведених досліджень, які включені до магістерської роботи, були оприлюднені в таких наукових публікаціях: Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах: збірник матеріалів XX Міжнародної науково-практичної конференції (21 листопада 2025 р., м. Одеса) / Видавництво: MANS в Ломжі, 2026.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Така структура дозволяє послідовно розкрити теоретичні основи управління організаційними змінами, здійснити аналіз діяльності ТОВ «СВ Груп» та запропонувати практичні напрями оптимізації його організаційної структури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНА ПАРАДИГМА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

1.1. Генезис концепцій та сучасні вектори перетворення організаційних систем управління

Проектування системи управління базується на принципі стратегічної відповідності, де організаційна модель виступає інструментом реалізації ключових бізнес-цілей та завдань організації. Вона має адаптивний характер і змінюється під впливом таких чинників, як масштаби діяльності, обсяг виконуваних робіт, рівень технологічного розвитку та потреби ринку.

Особливістю сучасної організаційної структури є її тісний зв'язок зі стратегією розвитку підприємства. Саме узгодженість структури з обраним курсом забезпечує ефективність управління, гнучкість у прийнятті рішень та здатність швидко реагувати на зовнішні виклики.

Організаційна структура виступає основою функціонування компанії як єдиного цілого. Менеджери, використовуючи її потенціал, отримують необхідні інструменти для ухвалення управлінських рішень, доведення завдань до підрозділів та забезпечення координації між ними [1].

Складовими організаційної структури є окремі підрозділи та посадові одиниці, що реалізують функціональні напрями діяльності. Взаємозв'язки між ними формуються через систему вертикальної та горизонтальної підпорядкованості. Кількість рівнів управління залежить від глибини цих зв'язків:

- перший рівень – керівники, які безпосередньо підпорядковуються директору підприємства;
- другий рівень – структурні підрозділи, що виконують завдання під керівництвом менеджерів першого рівня [6].

У контексті управління організаційними змінами структура являє собою динамічну архітектуру, яка вимагає постійної ітераційної оптимізації та швидкої адаптації до ринкових флуктуацій. Її трансформація дозволяє підприємству зменшувати бюрократичні бар'єри, підвищувати ефективність комунікацій та забезпечувати узгодженість управлінських рішень із стратегічними цілями розвитку.

Кількість рівнів управління в компанії формується під впливом низки чинників: чисельності персоналу, складності виробничих процесів, обсягу виконуваних робіт, кількості напрямів діяльності, територіальної розгалуженості виробничих об'єктів та рівня інноваційності застосовуваних технологій.

У сучасних умовах важливо враховувати й соціально-демографічні особливості колективу. Підприємства з високою часткою молодих та ініціативних працівників мають тенденцію до скорочення кількості управлінських рівнів, що гарантує високу оперативність управлінського циклу та забезпечує необхідну адаптивність організації до волатильних змін ринкового середовища. Водночас працівники старших поколінь менш адаптивні до функціонування у великих ієрархічних структурах, що потребує врахування цього аспекту при розробці та трансформації організаційної моделі.

Організаційна структура зазвичай відображається у вигляді схеми, яка демонструє всі підрозділи підприємства та їх взаємозв'язки. Вона слугує інструментом для чіткого визначення місця кожного працівника в системі управління, його ролі та рівня підпорядкованості [32].

У контексті управління організаційними змінами структура розглядається не як статичний документ, а як динамічна модель, що дозволяє підприємству адаптуватися до нових викликів, оптимізувати комунікації та забезпечувати ефективність управлінських процесів.

Організаційна структура управління підприємством формується як цілісна система, що визначає взаємозв'язки та підпорядкованість між усіма

учасниками управлінського процесу. Вона є інструментом, який забезпечує узгодженість дій, розподіл відповідальності та ефективне досягнення стратегічних цілей компанії.

У контексті управління організаційними змінами структура включає такі ключові елементи:

- суб'єкти управління – керівники та управлінські ланки підприємства, які приймають рішення та координують діяльність;
- об'єкти управління – підрозділи, напрями діяльності та бізнес-процеси, що потребують трансформації чи вдосконалення;
- процес управління визначається як механізм цифрової та операційної взаємодії, що забезпечує безперервний обмін даними, необхідний для координації та масштабування змін у системі.

Організаційна структура виконує низку важливих функцій:

- відображає рівні управління та їх взаємозв'язки;
- визначає розподіл повноважень і відповідальності між учасниками системи;
- сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства;
- забезпечує реалізацію управлінських завдань у процесі трансформації.

Побудова та модернізація організаційної структури передбачає використання єдиного підходу до визначення типів структурних одиниць (департамент, відділ, служба, група, цех, бригада тощо). Це дозволяє забезпечити прозорість управління, уникнути дублювання функцій та створити умови для ефективної координації змін.

Важливо, що процес формування структури має ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності та відповідності стратегічним пріоритетам підприємства. Саме дотримання цих принципів робить організаційну модель здатною підтримувати розвиток компанії та успішно реалізовувати управління організаційними змінами.

Рисунок 1.1. - Елементи організаційної структури [4]

Організаційна структура підприємства формується поступово, у кілька взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має власне значення для забезпечення ефективності управління та адаптації до змін.

- Етап 1. Ініціювання змін. На цьому етапі визначаються стратегічні завдання компанії, способи їх реалізації та проєктується система внутрішніх комунікацій. Важливо закласти основу для майбутніх трансформацій, сформувати бачення та узгодити цілі між керівництвом і персоналом.

- Етап 2. Координація діяльності. Включає уточнення напрямів роботи, визначення складу виконавців та створення системи мотивації. Саме тут формується середовище, яке підтримує зміни, забезпечує залученість працівників та сприяє ефективному розподілу ресурсів.
- Етап 3. Управління та реалізація. Передбачає делегування повноважень, контроль їх виконання та коригування процесів відповідно до нових умов. Це етап практичного впровадження змін, коли організаційна структура стає дієвим інструментом управління [6].

Тип структурного підрозділу визначається такими характеристиками, як широта його функціоналу, складність завдань та чисельність персоналу. Від цих параметрів залежить рівень автономності підрозділу та його роль у загальній системі управління.

Таким чином, організаційна структура розглядається як динамічна модель, яка не лише відображає підпорядкованість і взаємозв'язки між підрозділами, а й слугує основою для підтримки та реалізації організаційних змін.

Важливим нормативним документом, що визначає функції та місце кожного структурного підрозділу в системі управління підприємством, є положення про підрозділ. Воно затверджується керівником компанії та регламентує відповідальність, права й механізми мотивації працівників.

У сучасному менеджменті організаційна структура виступає ключовим елементом, який дозволяє візуалізувати ієрархію підприємства, рівні управління та взаємозв'язки між функціональними одиницями. Якщо раніше чітка ієрархічна модель вважалася оптимальною, то нині актуальними є інші вимоги:

- гнучкість управління, що забезпечує швидку реакцію на зміни;
- організаційна гнучкість у відповідь на перманентну турбулентність середовища, що формується під тиском діджиталізації, макроекономічних коливань та динаміки соціальних стандартів;

- здатність підтримувати інноваційні процеси та інтегрувати нові управлінські практики[21].

Для підприємств, які прагнуть розвиватися у конкурентному середовищі, ключовим завданням стає побудова раціональної організаційної структури, здатної забезпечити перспективний розвиток і підтримати стратегічні трансформації. Водночас еволюційні зміни у структурі можуть мати й негативні наслідки – ускладнювати процеси прийняття рішень, створювати бар'єри для реалізації стратегічних цілей.

Тому організаційна структура розглядається як базис для управління організаційними змінами, що визначає напрями розвитку компанії та формує основу її майбутнього. Важливо, щоб оцінювання ефективності управління корпоративною діяльністю здійснювалося комплексно, враховуючи не лише фінансові показники, а й здатність структури підтримувати зміни, забезпечувати гнучкість та стратегічну стійкість підприємства.

Слід наголосити, що до організаційних структур управління підприємством висуваються певні базові вимоги, які визначають їхню ефективність та здатність підтримувати процес трансформацій. У сучасних умовах вони охоплюють:

- організаційна гнучкість визначається як здатність системи до оперативного маневрування ресурсами та процесами у відповідь на турбулентність ринку та внутрішні трансформаційні виклики;
- прозорість – чіткий розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами та посадовими особами;
- узгодженість із стратегією розвитку – відповідність структури стратегічним цілям і пріоритетам компанії;
- ефективність комунікацій – забезпечення безперервного інформаційного обміну між усіма рівнями управління;
- інноваційність – здатність інтегрувати нові технології та сучасні управлінські практики;

- стійкість – підтримка стабільності бізнес-процесів навіть у періоди змін.

Таким чином, організаційна структура управління розглядається як динамічний механізм, що має відповідати сучасним умовам розвитку підприємства та забезпечувати успішне впровадження організаційних змін.

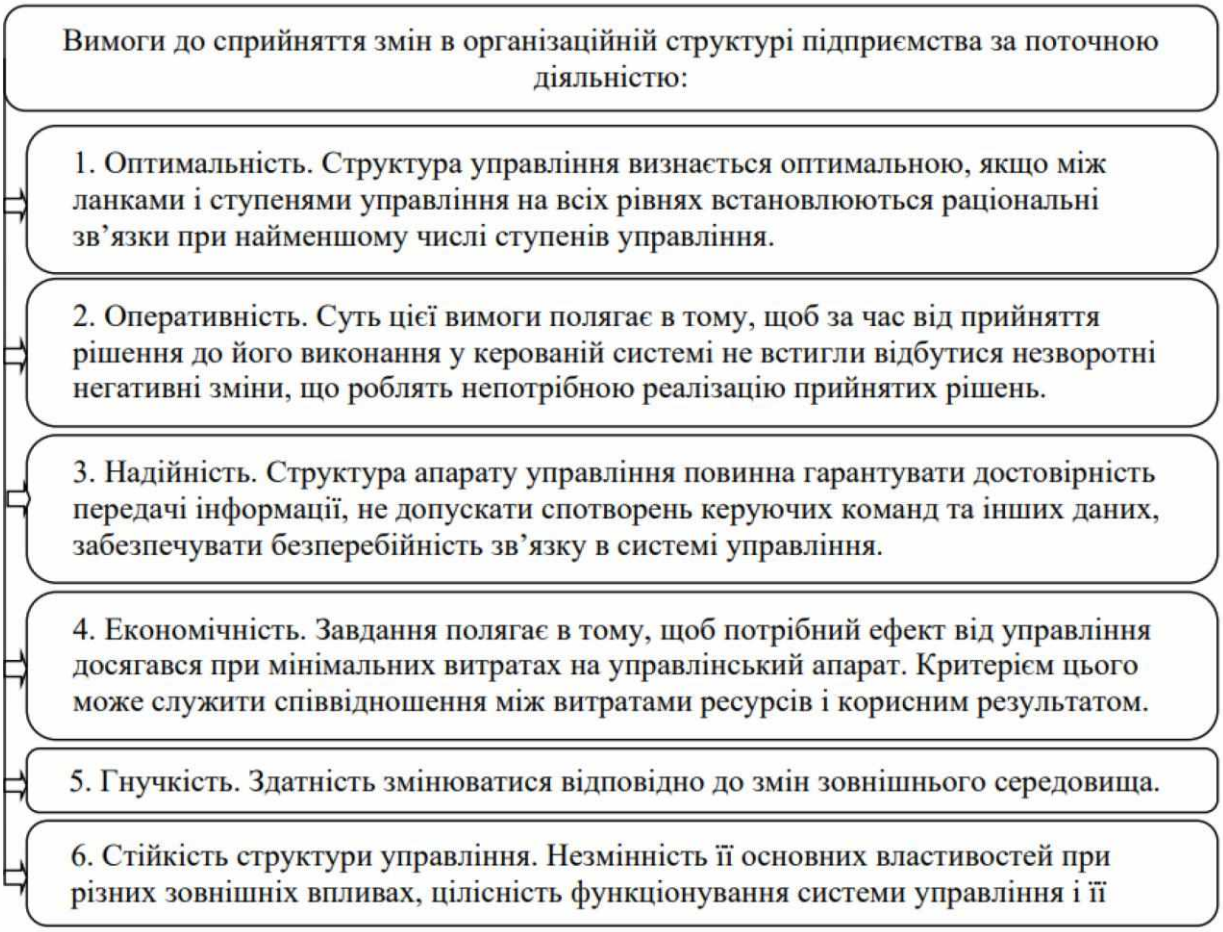


Рисунок 1.3 - Умови ефективного сприйняття організаційних змін у структурі управління підприємства [14].

Традиційні підходи до оцінювання ефективності управління часто не враховують комплексний вплив усіх функціональних підсистем підприємства. Тому сучасна процедура оцінки має ґрунтуватися на всебічному аналізі, що враховує специфіку діяльності компанії та дозволяє визначати внутрішні резерви для підвищення результативності.

Удосконалення організаційної структури управління стає ключовим інструментом реалізації стратегічних завдань підприємства. Такий підхід стає фундаментом для реалізації комплексу критичних управлінських функцій, зокрема:

- оптимізація бізнес-процесів та усунення зайвих бюрократичних бар'єрів;
- прискорення прийняття управлінських рішень, що підвищує гнучкість компанії;
- чітке визначення ролі керуючої компанії у холдингових структурах;
- скорочення необґрунтованих витрат, пов'язаних із надмірним утриманням апарату управління[26].

Концептуально організаційна структура управління ідентифікується як цілісний каркас та як упорядкована система взаємопов'язаних підрозділів, яка забезпечує безперервність процесів ухвалення та реалізації управлінських рішень. Вона формує основу для функціонування підприємства як єдиного цілого та підтримує його розвиток у динамічному конкурентному середовищі.

Ефективність побудови організаційної структури залежить від дотримання низки принципів:

- забезпечення раціональної взаємодії між усіма структурними одиницями та працівниками;
- чітке розмежування функцій, прав і зон відповідальності;
- уникнення дублювання функцій між підрозділами;
- гарантування рівномірного навантаження на персонал;
- оптимізація кількості структурних одиниць та чисельності працівників[42].

Таким чином, організаційна структура управління в умовах змін виступає не лише схемою підпорядкованості, а й стратегічним механізмом, що забезпечує адаптивність, ефективність та стійкість підприємства.

Організаційна структура підприємства складається з трьох ключових компонентів:

- підрозділи – функціональні ланки, що виконують визначені завдання;
- рівні управління – ієрархічне розташування керівних органів та підлеглих;
- зв’язки – система взаємодії між підрозділами (вертикальні та горизонтальні) [18].

Класичні типи структур – лінійно-функціональні, дивізіональні та матричні – нині доповнюються сучасними моделями. Дослідники виділяють формальні та неформальні структури, постійні й тимчасові, бюрократичні та адаптивні, реальні й віртуальні. Важливим трендом є поява неформальних структур (тимчасові групи, команди якості), що підвищують гнучкість та залученість персоналу.

В умовах трансформації глобального бізнес-середовища домінантне значення здобувають інноваційні організаційні моделі: мережеві, багатовимірні, віртуальні, циклічні (кругові) та самонавчальні (інтелектуальні) структури, які забезпечують гнучкість, самоорганізацію та швидку адаптацію до змін. Їх основою виступає діджиталізація та соціальне партнерство, що трансформують класичні моделі управління у більш відкриті та адаптивні системи[5].

Лінійно-функціональна структура управління передбачає поєднання лінійних підрозділів, що відповідають за основне виробництво, із функціональними службами, які забезпечують його підтримку (кадровий відділ, фінансовий департамент, бухгалтерія тощо). Така модель традиційно застосовується у виробничих компаніях, де процеси мають стабільний та повторюваний характер, а продукція здебільшого однорідна.

Управління організаційними змінами в межах цієї структури має низку переваг:

- чітка спеціалізація – кожен підрозділ виконує вузько визначені функції, що підвищує професіоналізм;
- узгодженість дій – функціональні служби координуються з виробничими ланками, забезпечуючи єдність процесів;
- стабільність системи – структура підтримує сталість управління та передбачуваність рішень;
- розвантаження лінійних керівників – спеціалізовані питання вирішуються профільними службами, що дозволяє менеджерам зосередитися на стратегічних завданнях;
- усунення дублювання функцій – чіткий розподіл обов'язків зменшує ризик паралельного виконання однакових завдань різними підрозділами[8].

Діджиталізація традиційної ієрархії дозволяє створити гнучку систему управління, що конвертує інновації у сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.1

Класична лінійно-функціональна структура адаптована до змін

Критерій	Класична лінійно-функціональна структура	Адаптована до змін структура
Фокус	Вузька спеціалізація підрозділів	Гнучке поєднання спеціалізації та міжфункціональної взаємодії
Комунікації	Вертикальні, формалізовані	Горизонтальні та цифрові канали, швидкий обмін інформацією
Прийняття рішень	Централізоване, стабільне	Децентралізоване, з делегуванням повноважень
Стійкість	Висока стабільність, але низька адаптивність	Поєднання структурної надійності з високим рівнем стратегічної адаптивності
Інноваційність	Обмежена, орієнтація на повторювані процеси	Інтеграція інноваційних практик, цифрових технологій та самоорганізації
Витрати	Можливе дублювання функцій, бюрократичні бар'єри	Оптимізація ресурсів, скорочення зайвих витрат
Роль керівників	Зосереджені на контролі та координації	Орієнтовані на стратегічні зміни та розвиток

Лінійно-функціональна структура, попри свої переваги, має низку обмежень, які стають особливо помітними в умовах організаційних змін. Серед основних ризиків:

- низька гнучкість та складність оперативного реагування на нові завдання;
- недостатнє взаєморозуміння між підрозділами, що ускладнює координацію;
- конфлікти через пріоритетність цілей окремих функціональних служб над загальною стратегією компанії;
- уповільнення процесу прийняття рішень через розширення вертикальної ієрархії;
- «функціональна короткозорість» – труднощі у підтриманні стабільних зв'язків між підрозділами;
- вузька спеціалізація менеджерів середньої ланки, що ускладнює трансляцію стратегічних рішень від керівництва до виконавців[45].

Альтернативою є дивізіональна організаційна структура, яка поєднує риси лінійно-функціональної моделі, але будується за критеріями:

- продуктова спеціалізація – орієнтація на конкретні види продукції;
- ринкова (споживча) спеціалізація – фокус на окремих групах клієнтів;
- регіональна спеціалізація – врахування географічних особливостей діяльності.

Ключова особливість дивізіональної структури – синтез централізації та децентралізації:

- стратегічні рішення ухвалюються вищим керівництвом;
- оперативне управління делегується окремим дивізіонам, які мають відносну автономність[51].

Це дозволяє підприємству поєднувати переваги великих корпорацій (стратегічна узгодженість, масштабність) із гнучкістю та швидкістю реагування, характерними для невеликих організацій. У результаті компанія

може ефективно концентрувати увагу на конкретному продукті, клієнтському сегменті чи регіоні, що підвищує її здатність адаптуватися до змін та посилює конкурентні позиції.

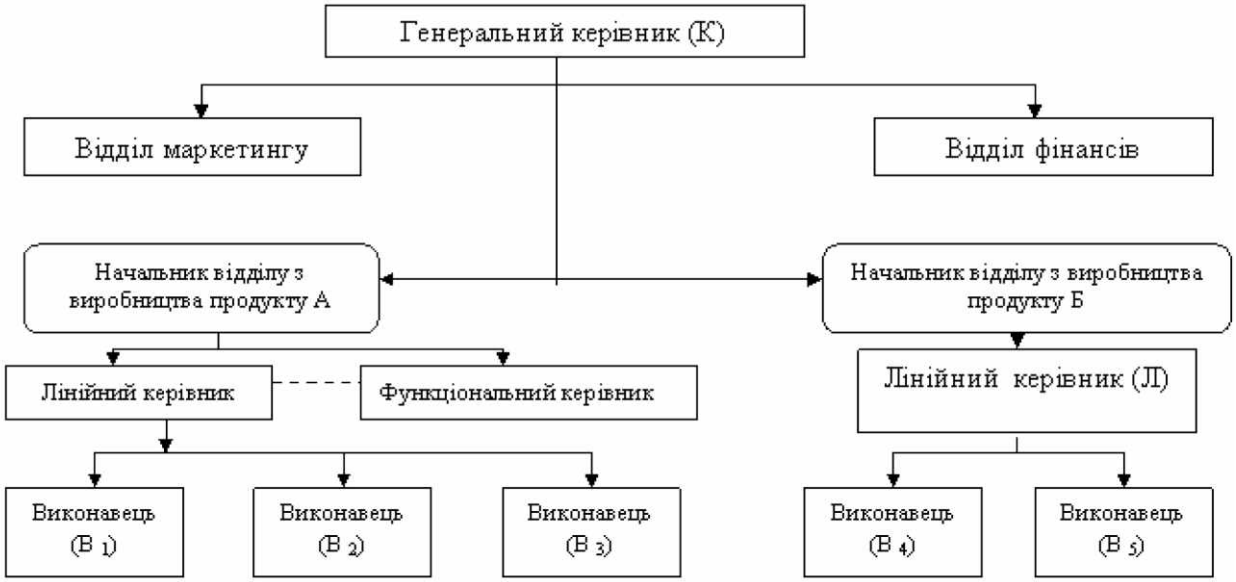


Рисунок 1.6 - Лінійно-функціональна дивізіональна структура[25]

Імплементація дивізіональної моделі на підприємстві формує низку можливостей для розвитку та адаптації:

- забезпечення зростання компанії завдяки концентрації уваги на окремих напрямах діяльності;
- поглиблення взаємодії з клієнтами, що формує довгострокові відносини та підвищує лояльність;
- миттєва синхронізація бізнес-процесів із ендогенними змінами та екзогенними ринковими трендами;
- чітка відповідальність менеджменту за реалізацію стратегічних цілей;
- узгодженість роботи підрозділів, що сприяє досягненню єдиної мети компанії[24].

Водночас використання дивізіональної моделі має і певні виклики:

- зростання витрат через дублювання функцій у різних дивізіонах;

- послаблення зв’язку з центральним управлінням, що може ускладнювати стратегічну координацію;
- сповільнення вирішення глобальних питань, оскільки автономність дивізіонів іноді знижує швидкість прийняття рішень на рівні всієї компанії[13].

Таким чином, дивізіональна структура є ефективним інструментом управління організаційними змінами, але потребує балансування між автономністю підрозділів та централізованим контролем, щоб уникнути надмірних витрат і забезпечити стратегічну узгодженість.

Рисунок 1.4 – Концептуальна схема ієрархічної решітки матричної організації

Матрична структура управління, попри свою гнучкість, має низку викликів. Її використання супроводжується труднощами у побудові та налагодженні процесів, високими вимогами до кваліфікації персоналу та ризиком конфліктів між керівниками проєктів і функціональними менеджерами. Часто виникають суперечності між виконанням постійних обов’язків і роботою над проєктами, що може призводити до перевантаження працівників та зниження ефективності. У позаштатних ситуаціях прийняття рішень може бути стриманим, що знижує оперативність реагування на зміни.

Альтернативою є механістична структура, яка базується на жорсткій ієрархії, формальних правилах та централізованому прийнятті рішень. Вона ефективна у стабільному середовищі з рутинними процесами, забезпечує передбачуваність результатів та високу продуктивність. Її принципи, сформульовані М. Вебером, включають розподіл праці, чітку ієрархію, формалізацію правил та суворі кваліфікаційні вимоги до персоналу[53].

У сучасних реаліях механістична парадигма управління виявляє ознаки функціональної вичерпаності. Властиві їй інерційність, резистентність до інновацій та гіпертрофована формалізація створюють критичні перешкоди для стратегічного маневрування підприємства в умовах ринкової турбулентності.

Отже, управління організаційними змінами потребує пошуку балансу: використання переваг матричної структури для гнучкості та інноваційності, але з урахуванням ризиків; а також відходу від класичної бюрократичної моделі на користь більш адаптивних органічних структур.

Формування організаційної структури підприємства значною мірою залежить від його масштабу. Для великих компаній та холдингових об’єднань ключовим параметром стає визначення оптимального рівня централізації та децентралізації управлінських функцій.

Централізація означає концентрацію управлінських рішень у верхніх рівнях керівництва. Вона забезпечує:

- швидкість узгодження та прийняття рішень;
- можливість оперативної мобілізації ресурсів для вирішення комплексних завдань;
- єдину координацію роботи численних підсистем.

Водночас централізована модель має і слабкі сторони:

- залежність від ефективності роботи єдиного центру;
- ризик збоїв, які можуть паралізувати діяльність усієї організації;
- обмежена гнучкість у реагуванні на зміни[43].

Децентралізація передбачає делегування повноважень нижчим рівням управління. Чим більше свободи у прийнятті рішень мають керівники підрозділів, тим вищий ступінь децентралізації. Це сприяє:

- швидкому реагуванню на локальні виклики;
- підвищенню відповідальності менеджерів середньої ланки;
- розвитку ініціативності та самоорганізації персоналу.

У холдингових структурах зазвичай поєднуються обидва підходи:

- централізовані функції – фінанси, стратегічне управління, IT, безпека;
- децентралізовані процеси – виробництво, операційна діяльність, робота з клієнтами[61].

Такий баланс дозволяє одночасно забезпечувати уніфікацію процедур на рівні холдингу та зберігати оперативність у вирішенні виробничих питань.

Процес формування управлінської структури базується на уніфікованій класифікації функціональних ланок - департаментів, служб, управлінь, відділів, груп, цехів чи бригад. Це створює прозорість системи управління та полегшує впровадження організаційних змін.

Тип структурного підрозділу визначається широтою його функціоналу, складністю завдань та чисельністю персоналу. Кожне підприємство формує власні правила щодо застосування різних типів підрозділів – як виробничих, так і адміністративно-управлінських.

Чітко вибудувана організаційна структура стає базою для розробки положень про підрозділи та посадових інструкцій. Вона дозволяє деталізувати функції, розподілити їх між працівниками та забезпечити узгодженість управлінських процесів. Таким чином, організаційна структура, посадові інструкції та регламенти підрозділів утворюють єдину систему управління.

У великих компаніях та холдингах часто виникають проблеми:

- низький рівень верифікації виконання стратегічних завдань;
- слабка взаємодія між підрозділами;
- надмірна кількість управлінських рівнів;

- надмірна капіталомісткість адміністративного ресурсу та низька рентабельність витрат на менеджмент[41].

Ці фактори зумовлюють потребу у перегляді та вдосконаленні організаційної структури, щоб вона відповідала сучасним викликам та підтримувала процеси змін.

Організаційна структура підприємства – це цілісний механізм інституціалізації внутрішніх процесів, що базується на чіткому розмежуванні зон відповідальності та рівнів підпорядкування для досягнення проектних показників ефективності[33].

Сучасний менеджмент оперує широким спектром типологій організаційних структур – від класичних лінійних до сучасних мережевих чи матричних. Вибір залежить від масштабу діяльності, технологічних особливостей та стратегічних завдань компанії.

1.2. Методичний інструментарій діагностики результативності організаційної структури управління підприємства

Сучасна бізнес-діяльність неможлива без постійних трансформацій, що охоплюють як окремі компанії, так і економіку загалом. Ключовим завданням стає розробка гнучких моделей організаційного управління, де методична база фокусується на створенні структур з високим потенціалом адаптивності та інтеграції інновацій.

Ефективність організаційної структури визначає стійкість підприємства у конкурентному середовищі та рівень його ділової активності. При цьому важливо враховувати специфіку компанії, її стратегічні пріоритети та галузеві особливості[63].

Для оцінки відповідності структури управління стратегічним цілям застосовуються різні методи аналізу. Один із найбільш поширених – SWOT-аналіз, який дозволяє:

- визначити, наскільки організаційна структура відповідає поточній стратегії розвитку;
- здійснити комплексний аудит внутрішніх компетенцій та ринкових перспектив для формування базису майбутніх організаційних перетворень;
- отримати комплексне уявлення про вплив зовнішніх і внутрішніх факторів;
- сформувати послідовність кроків для удосконалення структури управління [23].

Комплексна оцінка ефективності внутрішнього управління передбачає верифікацію ключових компонентів системи менеджменту. Моніторинг здійснюється за допомогою бінарного підходу, що поєднує кількісну метрику (мінімізація адміністративних витрат, прискорення управлінських транзакцій) та якісну експертизу (ефективність внутрішніх комунікацій, стратегічна гнучкість та оперативність реагування на ринкові виклики).

Тому, оцінка ефективності організаційної структури в умовах управління змінами стає не лише інструментом контролю, а й засобом стратегічного розвитку, що дозволяє підприємству адаптуватися до динамічного середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

У процесі управління змінами важливо враховувати норми керованості, які визначають оптимальну кількість підлеглих для одного керівника. Вони можуть розраховуватися як на рівні всієї організації, так і для окремих функціональних напрямів.

Для виробничих підрозділів ці норми суттєво відрізняються від адміністративно-управлінських, адже характер завдань і рівень складності процесів різний. Зокрема:

- у виробничих сферах керованість залежить від технологічних процесів та чисельності персоналу;

• в адміністративних підрозділах – від складності управлінських функцій та рівня комунікацій.

Важливою особливістю є те, що керівники вищої ланки мають нижчі норми керованості порівняно з менеджерами середнього рівня. Це пояснюється тим, що їхня компетенція охоплює глобальні завдання стратегічного характеру, які потребують глибокого аналізу та високої відповідальності.

Таким чином, у контексті управління організаційними змінами норми керованості слід розглядати як інструмент балансування між ефективністю управління та якістю прийняття рішень. Вони допомагають уникати перевантаження керівників, забезпечують чіткий розподіл функцій і сприяють адаптації структури до нових викликів.

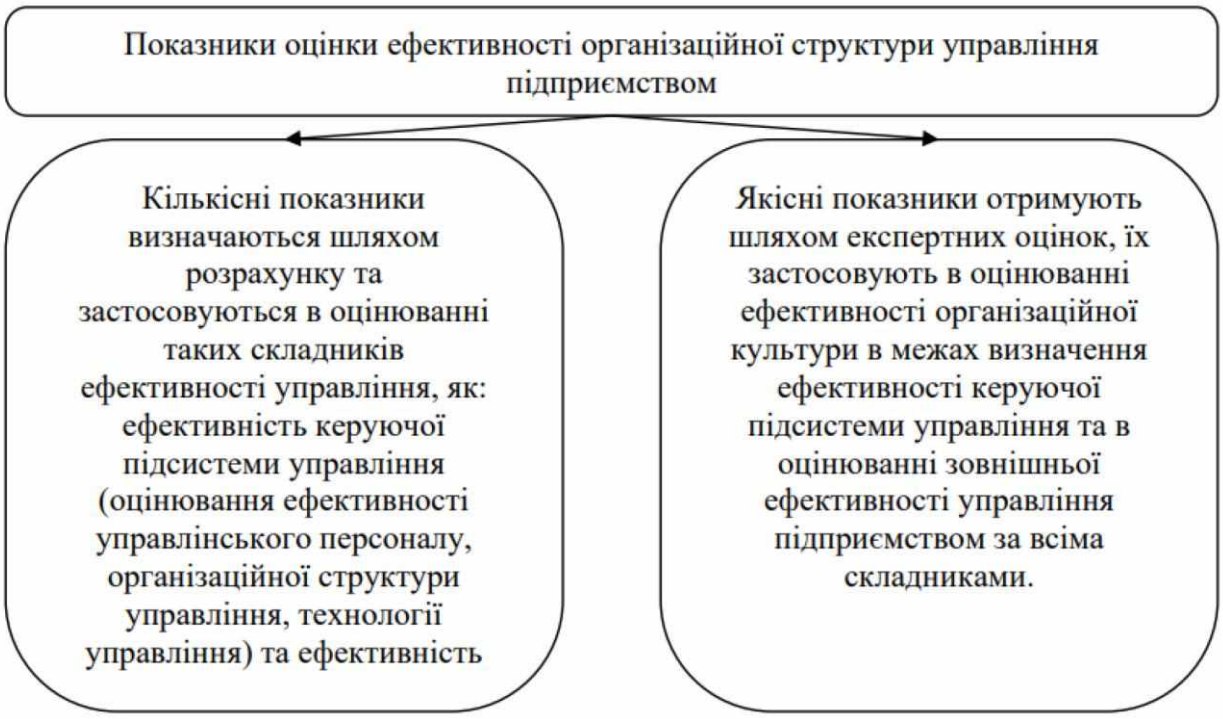


Рисунок 1.5 – Показники результативності організаційної структури управління під час зміни процесів [34]

Результативність організаційної структури детермінується якісним складом людського капіталу та управлінських компетенцій керівників усіх

рівнів. Якщо менеджери не володіють достатніми знаннями чи навичками, це призводить до управлінських помилок, перевантаження системи та зниження результативності. Саме тому великі компанії активно інвестують у розвиток персоналу, особливо керівників, забезпечуючи їх навчання та підвищення кваліфікації. Такий підхід сприяє зростанню продуктивності та підтримує конкурентоспроможність бізнесу.

Важливим чинником є норми керованості – оптимальна кількість підлеглих для одного керівника.

- Надмірна керованість призводить до перевантаження менеджерів і втрати контролю над процесами.
- Недостатня керованість створює надлишок управлінських посад, необґрунтовані витрати та проблеми з розподілом повноважень[23].

У великих організаціях, зокрема холдингах, важливим параметром є ступінь централізації функцій. Він визначає, які рішення ухвалюються на верхньому рівні, а які делегуються нижчим.

- Централізація забезпечує швидке узгодження рішень, мобілізацію ресурсів та єдину координацію діяльності.
- Недолік централізації – залежність від роботи єдиного центру: будь-який збій може паралізувати діяльність компанії.
- Децентралізація дає більше свободи керівникам нижчих рівнів, підвищує гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни.

Холдингові структури зазвичай поєднують обидва підходи:

- централізують адміністративно-управлінські функції (фінанси, HR, IT, безпека);
- децентралізують виробничі процеси, щоб зберегти оперативність та адаптивність[50].

Такий баланс дозволяє одночасно забезпечувати стратегічну узгодженість і гнучкість у вирішенні виробничих питань, що є критично важливим для успішного управління організаційними змінами.

Організаційна структура є базою для формування регламентів роботи підрозділів та посадових інструкцій. Вона визначає функції кожної організаційної одиниці, деталізує їх у положеннях та розподіляє між конкретними працівниками. Таким чином, структура управління, посадові інструкції та внутрішні регламенти утворюють взаємопов'язану систему, яка забезпечує узгодженість управлінських процесів.

У великих компаніях, особливо холдингах, діюча структура часто стикається з проблемами:

- низький рівень верифікації виконання стратегічних завдань;
- низька ефективність взаємодії між підрозділами;
- надмірна кількість управлінських рівнів;
- економічна недоцільність утримання громіздкого апарату управління[20].

Це створює потребу у перегляді та модернізації організаційної структури, щоб вона відповідала сучасним змінам.

Методологія оцінювання управлінської структури базується на верифікації її фундаментальних ланок:

- управлінської ієрархії (кількість рівнів, розподіл повноважень, баланс відповідальності);
- кадрового складу (кваліфікація, відповідність посаді, професіоналізм);
- систем планування та менеджменту;
- стилю управління на різних рівнях;
- якості інформаційного забезпечення.

Такий аналіз дозволяє оцінити відповідність структури стратегічним цілям компанії, визначити фактори ефективності та окреслити можливості її перебудови відповідно до запланованого курсу розвитку.

Отже, організаційна структура в умовах управління змінами має розглядатися не як статична схема, а як динамічний інструмент, що потребує

постійного аналізу, корекції та вдосконалення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Рисунок 1.6 – Релевантні напрями моніторингу та оцінювання адаптивності організаційної структури до динамічного середовища

Вивчення ієрархії організаційної структури починається з аналізу базових документів – штатного розкладу, посадових інструкцій та регламентів роботи підрозділів. Головна мета такого дослідження – зрозуміти, як розподіляються управлінські функції між різними рівнями та підрозділами, а також визначити специфіку завдань, що виконуються кожною організаційною одиницею.

Для оцінки функціональної структури управління можуть застосовуватися різні методи. Один із найбільш практичних – матриця розподілу функцій, яка дозволяє систематизувати інформацію про обов’язки та відповідальність у межах апарату управління. Її побудова ґрунтується на:

- узагальненні результатів спостережень за роботою функціональних підрозділів;
- аналізі посадових інструкцій та положень про підрозділи;
- вивченні наказів і розпоряджень щодо розподілу функціональних обов’язків[48].

У контексті управління організаційними змінами аналіз функціональної структури має забезпечити три ключові оцінки:

- повнота охоплення управлінських функцій – чи всі завдання покриті відповідними підрозділами;
- надійність структури – наскільки вона здатна підтримувати стабільність і контроль у період змін;
- оперативність – швидкість реагування на нові виклики та ефективність прийняття рішень[64].

Таблиця 1.2

Матриця відповідальності та функцій у процесі управління змінами

Відділи	Функції управління				
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Координація
Комерційний відділ					
Відділ кадрів					
Бухгалтерія					
Відділ маркетингу					
…					

У сучасному бізнесі ефективність управлінської структури визначається здатністю компанії адаптуватися до трансформацій та підтримувати конкурентоспроможність. Найбільш поширені підходи до оцінювання включають:

1. Аналіз конкурентних позицій – порівняння ключових показників із середньогалузевими стандартами для визначення сильних і слабких сторін.
2. Оцінка внутрішніх параметрів – збір та аналіз управлінської інформації від керівників і провідних співробітників, що дозволяє виявити ефективність функціональних процесів.
3. Зовнішня експертиза – незалежна оцінка консультантів, спрямована на визначення доцільності оптимізації та вибір напрямів удосконалення організаційної структури[53].

Сформована система показників оцінювання управлінської структури стала базисом для розробки заходів щодо її вдосконалення (рис. 1.10).

Оцінка результативності оргдизайну забезпечує релевантність системи управління обраній стратегії та її ефективність в умовах невизначеності.

Показник	Формула розрахунку
1	2
Показники, що використовуються оля аналізу ієрархічної структури	
1. Рівень керованості	*Кн =Ун/ Уфі* де *Ун* — норма керованості, *Уф* — фактична кількість підлеглих у керівника
2. Коефіцієнт раціональності структури	*Крс = 1 — Пф/Пос. Крс = і — Аф/Ляк,* де*Пфі Пос* — кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; *Аф. Ато* — кількість працівників апарату управління фактично і згідно з типовою структурою
3. Коефіцієнт централізації управлінський функцій	Кц = *Рфв /Рф,* де *Рфв* — кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на вищих рівнях управління; *Рф* — загальна кількість прийнятих рішень при виконанні даної функції на всіх рівнях управління
4. Співвідношення кількості лінійного та функціонального	*Кс = Аік/Афк.* де *Алк* — кількість лінійних керіьннків, *Афк* — кількість працівників функціональних служб
5. Ступінь формалізації граці менеджерів	*Кф = Анд /Азу,* де *Анд* — кількість працівників, праця яких організована на основі нормативних документів, *Азу*— загальна кількість працівників управління
Покійники, що використовуються для аналізу функціональної структури	
6. Коефіцієнт цшесярямо- ваноеті структури управління	*Кцсу = Ааун/Ауп,* де *Ааун* — кількість адміністративно-управлінського персоналу, зайнятого вирішенням спеціальних проблем, *Луп* — кількість всього управлінського апарату
7. Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління	*Кофу = Кф/Кн,* де *Кф, Кн* — кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами
8. Коефіцієнт дублювання функцій	*Кд = Кря / Крн,* де *Крз* — кількість видів робі і „ закріплених за декількома підрозділами, *Крн* — кількість видів роібіт згідно із затвердженими нормативами
9. Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робі 1	*Кспец = Трпроф / Тр*, де *Трпроф* — обсяг робіт, профільних для даного підрозділу, *Тр* — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі
10. Коефіцієнт надійності структури управління	*Кнад = / — Кн/Кзая,* де *Кн* — кількість нереалізованих рішень, *Кзаг*— загальна кількість рішень, прийнятих у лідорозділі
11. Коефіцієнт оперативності	*Копер* = Кр.tt.rn. */ Кр.зае.,* де *Кр.п.т.* — кількість робіт, виконаних з порушенням термінів; *Кр.заг.* — загальна кількість робіт.

Рисунок 1.7 – Критерії оцінки зрілості організаційної структури підприємства

Стан організаційної структури управління підприємством слід визначати комплексно, спираючись на два ключові параметри: ефективність системи та якість зв’язків між її елементами (Рисунок 1.11).

Для оцінки оптимальності структури управління доцільно враховувати такі показники:

1. Норма керованості – кількість працівників, якими керівник може ефективно управляти. Вона залежить від досвіду менеджера, специфіки бізнесу та складності виробничих процесів.

2. Однорідність структури – збалансованість кількості управлінських ланок між керівниками та виконавцями, що забезпечує прозорість і узгодженість роботи.

3. Уникнення дублювання функцій – своєчасне виявлення посад, які повторюють обов’язки інших, та їх оптимізація. Це дозволяє скоротити витрати й підвищити відповідальність за виконання нових завдань.

4. Оптимальна чисельність управлінського складу – рекомендовано, щоб кількість адміністраторів не перевищувала 30 % від загальної чисельності персоналу[19].

Використання цих параметрів у процесі управління змінами допомагає:

- виявляти слабкі місця та негативні тенденції в структурі;
- забезпечувати швидке реагування на внутрішні та зовнішні виклики;
- формувати сучасну, гнучку та ефективну модель управління, яка відповідає стратегічним цілям підприємства.

Рисунок 1.8 – Критерії оптимальності та ефективності організаційної структури підприємства

Проєктування управлінської структури потребує формування релевантного інформаційного фундаменту, що базується на всебічному аудиті та верифікації даних про операційну діяльність суб'єкта господарювання. Це дозволяє розробити кілька можливих варіантів структури та обрати оптимальний, виходячи зі стратегічних пріоритетів компанії. Остаточне рішення щодо структури узгоджується з керівниками ключових підрозділів і затверджується на рівні топ-менеджменту.

Глобальна волатильність ринків вимагає від бізнес-систем переходу від пасивної адаптації до стратегії випереджального розвитку. Замість простого підлаштування під зовнішні чинники, підприємства мають ініціювати внутрішні трансформації, що дозволяють не лише відповідати трендам, а й самостійно формувати нові вектори конкурентної боротьби. Зміна стратегії неминуче потребує трансформації організаційної структури.

У науковій літературі виділяють кілька методів проєктування організаційних структур:

- Метод аналогії – використання досвіду інших підприємств зі схожими умовами діяльності.
- Експертний метод – залучення фахівців із практичним досвідом та методичними інструментами для розробки структури.
- Типова структуризація – застосування стандартних моделей, адаптованих до специфіки компанії[58].

Загалом методи проєктування можна умовно поділити на дві групи:

1. Методи якісного аналізу – орієнтовані на оцінку відповідності структури стратегічним цілям та потребам бізнесу.
2. Методи формального проєктування – базуються на чітких алгоритмах і правилах побудови управлінських структур.

Таким чином, методологія формування організаційної структури в управлінні змінами поєднує аналітичний підхід із практичним досвідом, забезпечуючи підприємству здатність швидко перебудовуватися відповідно до нових викликів.

Процес проєктування організаційних структур управління у сучасних компаніях здебільшого базується на методах якісного аналізу, які здійснюють висококваліфіковані фахівці з практичним досвідом. Вирішальна роль у прийнятті остаточних рішень належить керівникам підприємства, адже саме вони визначають стратегічний курс розвитку та пріоритети змін.

Організаційна ефективність у цьому контексті розглядається як відносна характеристика результативності управлінської системи, що відображає здатність підприємства досягати поставлених цілей із мінімальними витратами управлінських, матеріально-технічних та часових ресурсів.

У сучасній економіці ключовим чинником розвитку є конкурентоспроможність, яка визначає здатність підприємства утримувати та розширювати свої позиції на ринку. Класична економічна теорія (А. Сміт та його принцип абсолютних переваг) заклала основу розуміння конкуренції як механізму оптимального розподілу ресурсів. Проте сьогодні поняття конкурентоспроможності набуло ширшого змісту.

Науковці трактують її як комплекс характеристик, що може включати:

- низьку собівартість продукції чи послуг;
- високий рівень сервісу та клієнтоорієнтованість;
- якість та інноваційність;
- ефект масштабу;
- кадрові, фінансові, технологічні та соціальні переваги[29].

Формування стратегічного потенціалу підприємства має базуватися на галузевому контексті, оскільки вектори створення цінності та стійкість конкурентних позицій диктуються унікальними вимогами відповідного ринкового сегмента.

Для будівельних компаній доцільно застосовувати процесний підхід до управління конкурентоспроможністю. Він дозволяє:

- формувати цілісний операційний контур, що передбачає безшовну інтеграцію управлінської вертикалі з виробничою інфраструктурою підприємства;

- забезпечувати прозорість та контроль на всіх етапах реалізації проєктів;
- швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- генерувати сталі конкурентні преференції через впровадження високих стандартів якості, безперервний технологічний апгрейд та високу віддачу від використання наявних активів.

Таким чином, управління організаційними змінами у будівельній галузі має спиратися на процесний підхід, який стає фундаментом для побудови сучасної системи менеджменту та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Сучасне управління конкурентоспроможністю підприємства дедалі частіше базується на процесному підході, який передбачає розгляд бізнес-процесів як ключових об'єктів аналізу та трансформації. Йдеться не лише про вдосконалення окремих процесів, а й про управління їх комплексом як єдиною системою, що забезпечує узгодженість та стратегічну стійкість компанії.

У цьому контексті конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства:

- забезпечувати високу операційну результативність та реалізацію ключових компетенцій в умовах інтенсивного конкурентного протистояння на ринку;
- забезпечувати баланс інтересів усіх зацікавлених сторін – клієнтів, персоналу, власників;
- формувати фундамент збалансованого зростання та стратегічної резистентності бізнесу, що забезпечує його життєздатність у довгостроковій перспективі[59].

Таким чином, процесний підхід у поєднанні з управлінням організаційними змінами дозволяє підприємству не лише підтримувати конкурентні позиції, а й активно формувати нові переваги, адаптуючись до динамічного середовища.

Висновки до розділу 1

Підсумки дослідження дозволяють ідентифікувати низку фундаментальних положень, що мають стратегічне значення для діяльності підприємства:

1. Організаційна структура управління є системою взаємопов’язаних елементів, що забезпечують цілісність та розвиток підприємства. Вона виступає основою для прийняття та реалізації управлінських рішень, а також визначає логіку функціонування компанії в умовах змін.

2. Дослідження показало, що сучасні підприємства можуть одночасно використовувати кілька типів організаційних структур. Вибір моделі залежить від масштабу бізнесу, стратегічних і поточних завдань, а також виробничо-технологічних особливостей. Це підтверджує необхідність гнучкого підходу до побудови системи управління.

3. Оцінка ефективності організаційної структури передбачає аналіз її ключових складових: управлінської ієрархії, кадрового потенціалу, системи планування та менеджменту, стилю роботи на різних рівнях. Такий аналіз дозволяє визначити відповідність структури стратегічним цілям компанії та її здатність до перебудови відповідно до нових викликів.

4. Виявлено потребу у програмі розвитку персоналу, спрямованій на підвищення кваліфікації та управлінських компетенцій. Це створює умови для кар’єрного зростання співробітників, посилює мотивацію та підвищує загальну ефективність роботи колективу.

Таким чином, управління організаційними змінами потребує комплексного підходу: від аналізу структури та її ефективності – до розвитку персоналу й адаптації системи управління під стратегічні завдання підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «СВ Груп»

2.1. Аналіз конкурентного середовища та викликів будівельної галузі в контексті організаційних змін

Ключовою характеристикою конкуренції у будівельній галузі є здатність компаній ефективно використовувати власні переваги для утримання та посилення позицій на ринку. Для сучасних підприємств головним завданням стає формування та розвиток конкурентних переваг, що потребує системної роботи менеджменту, стратегічного планування та постійного вдосконалення бізнес-процесів[39].

До початку повномасштабної війни в Україні будівельні компанії зосереджувалися не лише на реалізації проєктів, а й на пошуку нових джерел фінансування, підвищенні якості будівельних процесів та формуванні ключових факторів успіху. Проте сучасні умови воєнного стану та періоду відновлення змушують підприємства змінювати пріоритети, адаптувати стратегії та шукати нові резерви для підвищення ефективності діяльності.

Для ТОВ «СВ Груп» управління конкурентоспроможністю є критично важливим: високі ризики та невизначеність потребують гнучкості, швидкої реакції на зміни й оптимізації процесів для збереження стійкості на ринку.

Будівельна галузь традиційно виступає матеріальною основою розвитку економіки країни, забезпечуючи спорудження, ремонт та реконструкцію об’єктів промислового, інфраструктурного, соціального та житлового секторів. Попри виклики, у 2022 році було зафіксовано збільшення обсягів нового будівництва та виробництва будівельних матеріалів, це виступає ключовим індикатором галузевої резистентності, що підтверджує успішну імплементацію антикризових стратегій у відповідь на зовнішні шоки.

Водночас військові дії суттєво ускладнили ситуацію: іноземні компанії скоротили або призупинили діяльність в Україні, змінилися логістичні маршрути, зросли витрати на енергоносії. Приклад Польщі демонструє нові виклики – потребу у житловому будівництві для мільйонів українських біженців, що створює додатковий попит на ринку.

Дослідження динаміки розвитку підприємств будівельної галузі, включаючи ТОВ «СВ Груп», дозволяє визначити загальну картину стану галузі та окреслити напрями організаційних змін, необхідних для підвищення конкурентоспроможності компанії (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка показників розвитку підприємств будівельного бізнесу України

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп зростання (2025/2023), %
Кількість будівельних підприємств, од.	56 855	56 926	56 973	100,21
Обсяг виробленої продукції для будівельної сфери, млн. грн.	181 697,9	202 080,8	258 073,6	142,03
Обсяг капітальних інвестицій у будівництво, млн. грн.	62 346 613	37 980 503	51 832 667	83,14
Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, $м^2$	11 029 327	8 451 221	11 433 790	103,67
Співвідношення обсягів виконаних будівельних робіт до кількості будівельних підприємств, млн. грн./підприємство	3,19	3,55	4,53	142,01
Фінансовий результат діяльності будівельних підприємств до оподаткування, які одержали прибуток, млн. грн.	24 958,7	16 418,9	3 075,8 (січень-вересень)	-
Фінансовий результат діяльності будівельних підприємств до оподаткування, які одержали збиток, млн. грн.	8 983,9	18 466,7	1 944,7 (січень-вересень)	-
Середньооблікова кількість штатних працівників зайнятих у будівельній галузі, тис. осіб	193,73	195,82	218,74	112,91
Середньомісячна заробітна плата у розрахунку на одного штатного працівника, зайнятого у будівельній галузі, грн.	9 356,0	9 832,0	11 289,0	120,66

Війна в Україні суттєво підвищила собівартість будівництва, адже кожен етап – від виробництва матеріалів до їх транспортування та виконання робіт – характеризується інтенсивним споживанням паливно-енергетичних ресурсів. Спостерігається стрімка висхідна динаміка вартості сировинних активів та базових матеріалів, що експортувалися до країн ЄС. У ряді держав, зокрема у Фінляндії, дефіцит сталі призвів до багаторазового зростання її вартості. Подібна тенденція збережеться до завершення воєнних дій.

Попри окремі позитивні показники – збільшення кількості будівельних підприємств, зростання обсягів продукції та середньої заробітної плати – галузь стикається з проблемами: скороченням капітальних інвестицій та падінням фінансових результатів. Дана ситуація актуалізує імператив переосмислення стратегічних підходів до зміцнення ринкових позицій та пошуку інноваційних драйверів конкурентоспроможності.

Для ТОВ «СВ Груп» ключовим завданням стає застосування системного та комплексного підходу до управління змінами, що включає:

- аналіз бізнес-процесів та виявлення «вузьких місць»;
- оцінку конкурентоспроможності за визначеними критеріями;
- характеристику проблемних аспектів діяльності з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів;
- постановку цілей і завдань, спрямованих на посилення позицій компанії;
- формування та обґрунтування конкурентних переваг;
- розробку стратегічного плану трансформацій;
- реалізацію плану з подальшою оцінкою його ефективності.

Застосування процесного підходу дозволяє компанії орієнтуватися на кінцевий результат, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити відповідність стратегічним цілям. Для «СВ Груп» це означає створення більш гнучкої та адаптивної моделі управління, здатної витримати виклики воєнного та післявоєнного періоду й забезпечити довгострокову стійкість на ринку.

Для будівельної компанії бізнес-процеси є ключовим ресурсом, адже саме вони формують результативність діяльності та забезпечують взаємодію із зовнішніми й внутрішніми споживачами. У випадку ТОВ «СВ Груп» до основних бізнес-процесів, що потребують постійного аналізу та оптимізації, належать:

- Ініціація проєкту – формування специфікації технічних вимог, проєктної документації, визначення бюджету та залучення інвесторів.
- Організація будівельних робіт – підготовка робочого проєкту, отримання дозвільних документів, формування команди виконавців.
- Матеріально-технічне забезпечення – створення специфікацій ресурсів, вибір постачальників, складання кошторисів та управління закупівлями.
- Виконання робіт – безпосереднє будівництво чи ремонт об’єктів.
- Пусконалагоджувальні роботи – тестування, приймання об’єктів, введення їх в експлуатацію та організація сервісного обслуговування.

Кожен із цих процесів має «вузькі місця», які необхідно вчасно ідентифікувати та усувати. Лише за умови, що бізнес-процеси стають об’єктами управління, компанія може здійснити їх оптимізацію або реорганізацію, що підвищує ефективність роботи та створює нові конкурентні переваги.

Для «СВ Груп» своєчасний аналіз бізнес-процесів дозволяє уникати фінансових втрат, зменшувати ризики управлінських помилок та забезпечувати стабільність у період організаційних змін. Критично важливим аспектом дослідження є фокусування на:

- дотриманні термінів календарного планування;
- відповідності матеріально-технічної бази потребам проєкту;
- співставленню планових і фактичних витрат;
- маржинальному аналізу результатів.

Другим етапом управління конкурентоспроможністю є визначення критеріїв оцінки, які дозволяють якісно та кількісно виміряти переваги

компанії. У таблиці 2 наведено приклади критеріїв, структурованих за функціональними ознаками. Водночас цей перелік не є остаточним – «СВ Груп» може адаптувати його під власні потреби, враховуючи специфіку ринку, галузеві особливості та потенціал конкурентів.

Таким чином, управління бізнес-процесами та формування критеріїв конкурентоспроможності стають основою для організаційних змін, що забезпечують гнучкість, ефективність і стійкість компанії в умовах сучасних викликів.

Таблиця 2.2

Базис оцінювання конкурентного статусу компанії в умовах структурної перебудови

Функціональна складова	Критерії
Операційна	- фізичний стан засобів праці та моральні аспекти - якість предметів праці - виробничий та інноваційний потенціал компанії - ефективність технологічних процесів (їх прогресивність та якість) - ефективність використання основних та оборотних фондів - рівень продуктивності праці - умови праці та соціальна інфраструктура
Фінансова	- стійкість компанії в фінансовому плані, її надійність - рентабельність діяльності - маржинальність проєктів - ефективність поточних витрат
Комерційна	- ефективність маркетингових комунікацій - цінова політика - ринкова частка компанії - ефективність стимулюючих заходів щодо збуту продукції
Управлінська	- ефективність організаційної та виробничої структури компанії - кваліфікація персоналу - ефективність системи заохочень до праці - ефективність системи менеджменту компанії
Іміджева	- надійність компанії-забудовника, її досвід реалізації проєктів - якість виконаних будівельних робіт - дотримання термінів виконання будівельних проєктів - сервісне обслуговування будівельних проєктів
Екологічна	- екологічність використаних матеріалів - вплив діяльності компанії на навколишнє середовище - повторне використання відходів виробництва

Конкурентоспроможність підприємства не може бути визначена одним статичним показником. Це складна, багатовимірна характеристика, яка поєднує економічні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти діяльності компанії. Вона має латентний характер, адже відображає не лише поточні результати, а й здатність підприємства адаптуватися до змін, формувати нові переваги та утримувати позиції на ринку.

Управління організаційними змінами передбачає розгляд конкурентоспроможності як динамічного процесу, що оцінюється через систему взаємопов'язаних критеріїв – від ефективності бізнес-процесів і рівня інноваційності до якості управління персоналом, а також спроможності до миттєвої адаптації управлінських процесів до динамічних викликів середовища.

Таблиця 2.3

Розподіл підприємств за напрямами діяльності будівельної галузі (КВЕД 41)

Вид діяльності	Кількість на 01.01.2024	Кількість на 01.01.2025	Зміна
Організація будівництва будівель	8867	9111	244
Будівництво житлових і нежитлових будівель	39875	40476	601

Таблиця 2.4

Розподіл ФОП за видами діяльності у сфері будівництва (КВЕД 41)

Вид діяльності	Кількість на 01.01.2024	Кількість на 01.01.2025	Зміна
Організація будівництва будівель	1085	1230	145
Будівництво житлових і нежитлових будівель	4744	5226	482

Оцінювання конкурентоспроможності будівельного підприємства неможливо звести до одного універсального показника. Для цього застосовується комплекс якісних та кількісних методів, які враховують як визначені критерії, так і реальний потенціал компанії до розвитку.

У практиці управління організаційними змінами найчастіше використовуються такі інструменти:

- Експертні методи – залучення фахівців для порівняльного аналізу конкурентних переваг та визначення сильних і слабких сторін компанії.
- Моделі стратегічного аналізу – SWOT, SPACE, PEST, що дозволяють оцінити внутрішні ресурси та зовнішнє середовище підприємства.
- Індексні методи – базуються на концептуальних засадах ефективного суперництва, що дозволяє застосовувати інструментарій кількісної оцінки для прецизійного вимірювання конкурентоспроможності.
- Матричні методи – використання моделей ADL, General Electric/McKinsey, BCG для визначення позицій компанії на ринку та вибору стратегічних напрямів розвитку.
- Метод інтегральної оцінки – комплексне узагальнення різних показників у єдиний індикатор конкурентоспроможності.
- Метод рівноваги галузі та компанії – аналіз відповідності можливостей підприємства загальним тенденціям розвитку галузі.
- Метод оцінки реактивної позиції – ідентифікація адаптивного потенціалу та стратегічної маневреності організації як ключових чинників реконфігурації бізнес-моделі у динамічному середовищі..

Отже, регулювання конкурентної стійкості під час змін потребує впровадження комплексної діагностичної моделі. Такий підхід забезпечує не лише фіксацію релевантних показників діяльності, а й оцінку адаптивної готовності підприємства до якісного оновлення бізнес-системи.

Розділ КВЕД 42 охоплює діяльність, пов’язану з будівництвом інженерних споруд, що включає нове зведення, реконструкцію, розширення та ремонт. До нього належить також монтаж споруд із збірних конструкцій

безпосередньо на майданчику, незалежно від того, чи виготовлені ці конструкції власними силами підприємства, а також будівництво тимчасових об’єктів.

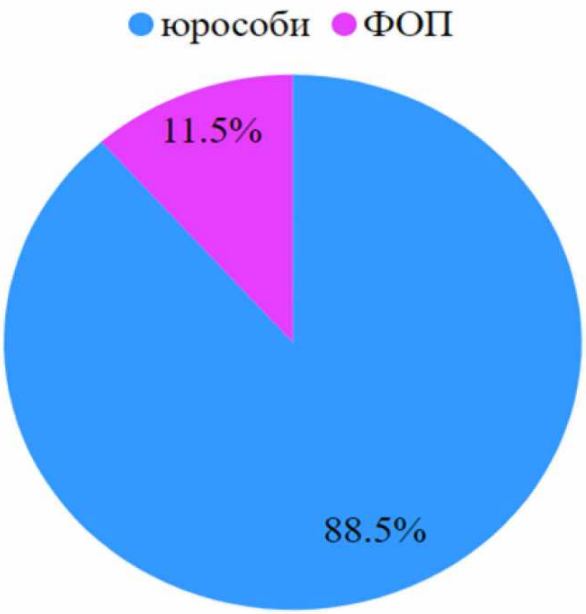


Рисунок 2.1 – Аналіз конкурентної структури ринку будівництва будівель (КВЕД 41)

До цього напряму належить реалізація масштабних проєктів – автострад, міських доріг, мостів, тунелів, залізничних колій, аеропортів, портових і гідротехнічних споруд, систем зрошення, промислових об’єктів, трубопроводів, ліній електропередач, а також відкритих спортивних комплексів.

Такі роботи можуть виконуватися як власними силами підприємства, так і на контрактній основі із залученням інвесторів чи партнерів. Важливою практикою сучасного управління є передача окремих етапів або навіть усього комплексу робіт субпідрядним організаціям, що дозволяє оптимізувати ресурси, скоротити витрати та підвищити гнучкість компанії.

Управління організаційними змінами в цьому сегменті передбачає:

- перегляд бізнес-моделі з урахуванням нових форм співпраці (аутсорсинг, субпідряд);
- оптимізацію процесів для зменшення ризиків і забезпечення контролю якості;
- посилення конкурентних переваг через ефективне управління ресурсами та партнерськими відносинами.

Таблиця 2.5

Розподіл юридичних осіб за видами діяльності у сфері будівництва споруд (КВЕД 42)

Вид діяльності	Кількість на 01.01.2024	Кількість на 01.01.2025	Зміна
Будівництво доріг і автострад	2568	2605	37
Будівництво залізниць і метрополітену	158	164	6
Будівництво мостів і тунелів	108	112	4
Будівництво трубопроводів	1226	1231	5
Будівництво споруд електропостачання та телекому нікацій	930	945	15
Будівництво водних споруд	299	299	0
Будівництво інших споруд, не віднесених до інших угруповань	1087	1086	-1

Різні підвиди будівництва мають різну складність. Порівнюючи ФОП, можна довести, що компанія інвестує у складні інженерні напрями (наприклад, мости чи тунелі), де вища середня зарплата. Це підтверджує тезу про підвищення вимог до компетентності персоналу, яку ви згадували раніше.

Це дозволяє побачити, чи не занадто роздутий адміністративний апарат порівняно з виробничим персоналом у конкретних секторах.

Таблиця 2.6

Структура ФОП за видами діяльності у будівельній галузі (КВЕД 42)

Вид діяльності	Кількість на 01.01. 2024	Кількість на 01.01. 2025	Зміна
Будівництво доріг і автострад	600	618	18
Будівництво залізниць і метрополітену	7	8	1
Будівництво мостів і тунелів	2	2	0
Будівництво трубопроводів	226	244	18
Будівництво споруд електропостачання т а телекомунікацій	194	228	34
Будівництво водних споруд	49	48	-1
Будівництво інших споруд, не віднесени х до інших угруповань	204	239	35

Методологічний апарат оцінки конкурентного статусу підприємства виступає фундаментальним підґрунтям для прийняття стратегічних рішень, проте кожна з наявних методик характеризується певним рівнем когнітивних обмежень та специфічними перевагами в конкретних ринкових умовах. Частина підходів характеризується суб'єктивністю, що може впливати на точність результатів.

Зокрема, кількісні методи ґрунтуються на розрахунку відносних показників – індексів, коефіцієнтів, інтегральних значень – які відображають рівень розвитку компанії за окремими критеріями та їхніми групами. Такі параметри дозволяють оцінити реальний потенціал підприємства, його здатність конкурувати на ринку, формувати впізнаваність бренду та визначати стратегічні напрями розвитку.

Процес управління змінами розглядає ці методи крізь призму дуалізму їхнього призначення:

- вони забезпечують верифікацію наявних компетенцій та одночасно детермінують вектори стратегічного маневрування

- забезпечують основу для коригування стратегії та адаптації компанії до нових умов;
- створюють інформаційну базу для ухвалення зважених рішень щодо трансформації структури та управління ресурсами.

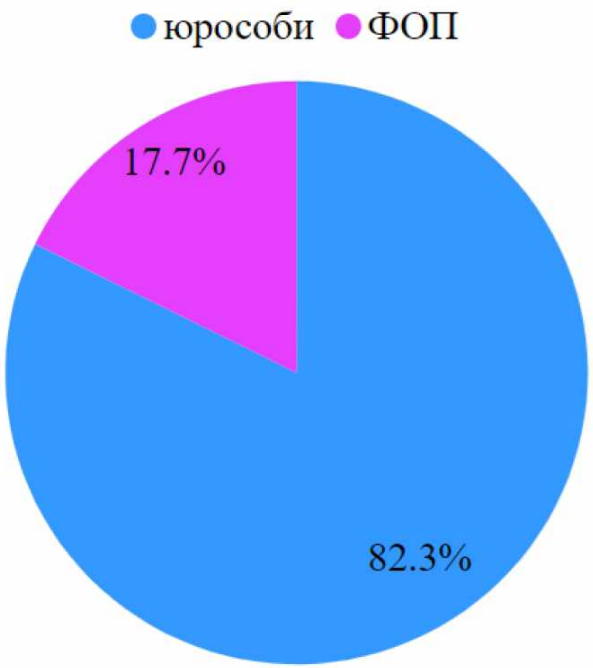


Рисунок 2.2 – Аналіз конкурентної структури ринку будівництва споруд (КВЕД 42)

У процесі діагностики конкурентного статусу слід виходити з постулату про відсутність інваріантних методів, оскільки релевантність кожної методики детермінована специфічними аналітичними цілями та галузевим контекстом. Кількісні підходи часто базуються на використанні вагових коефіцієнтів, що може створювати елемент суб'єктивності. Водночас якісні методи характеризуються низьким рівнем математичної формалізації, адже ґрунтуються переважно на експертних оцінках. Це робить їх більш умовними, проте водночас гнучкими, оскільки вони дозволяють враховувати реальні факти та контекст, а не лише абстрактні числові дані.

Ефективність обраної методики аналізу прямо корелює з її здатністю генерувати релевантну та доступну для інтерпретації базу знань. У контексті ініціювання організаційних трансформацій, критично важливою стає

здатність менеджменту комбінувати кількісні та якісні методи оцінки. Це дозволяє сформувати всебічну картину конкурентного профілю компанії, де кожен інструмент доповнює інший, створюючи об’єктивне підґрунтя для модернізації організаційної структури. Використання варіативних підходів до збору та обробки даних гарантує, що заплановані зміни будуть базуватися не на суб’єктивних припущеннях, а на реальних показниках ринкової стійкості та операційної ефективності підприємства, що є життєво важливим в умовах високої невизначеності.

Важливим етапом є визначення цілей та завдань, які компанія формулює самостійно. Для будівельних підприємств такими завданнями можуть бути:

- розширення частки ринку;
- підвищення впізнаваності бренду та зміцнення довіри клієнтів;
- диверсифікація напрямів діяльності;
- зростання прибутковості та фінансової стійкості.

Процес постановки завдань має враховувати результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, що допомагає ідентифікувати проблеми та загрози, здатні знизити рівень конкурентоспроможності. Проведене дослідження показало, що більшість будівельних компаній стикаються з низкою системних проблем, які негативно впливають на їхні позиції на ринку (див. таблицю 2.7).

Слід зауважити, що окреслена сукупність проблем має відкритий характер, адже значущість та вектор впливу кожної з них корелюють із масштабами діяльності, ресурсною базою та галузевими особливостями конкретного підприємства. Для ТОВ «СВ Груп» критично важливим стає формування системи стратегічного контролінгу, яка дозволить своєчасно ідентифікувати латентні ризики. Саме інтеграція ефективних організаційних трансформацій у загальну канву менеджменту виступає ключовим інструментом нівелювання негативних впливів. Це дозволяє підприємству трансформувати виклики ринку у нові можливості для розвитку, забезпечуючи стабільне домінування у своєму сегменті.

Таблиця 2.7

Ключові внутрішні та зовнішні виклики для розвитку будівельних підприємств

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
неефективне планування діяльності та розподілу грошових потоків	економічна стагнація у галузі
руйнування будівельних об'єктів внаслідок повномасштабної військової агресії	зростання рівня інфляції
зростання вимог до якості продукції (робіт, послуг) і термінів здачі об'єктів замовникам	несприятливий правовий клімат, недосконаліть правового механізму захисту інвесторів
уповільнення темпів конверсії оборотного капіталу	зниження рівня підприємницької активності
відсутність або низька питома вага впровадження інновацій	зниження рівня купівельної спроможності
зростання дебіторської заборгованості	відсутність підтримки інвесторів з боку держави
техніко-технологічні відставання від передових світових технологій і техніки	зниження інтересу інвесторів до будівництва як інвестиційної діяльності
дефіцит якісної робочої сили, висока плинність кадрів	зниження попиту на житлову та комерційну нерухомість
неефективна система менеджменту, фрагментарне управління за відхиленнями	висока залежність від рішень місцевої влади, місцевої інфраструктури та основних підрядників
низька маркетингова активність або її відсутність	посилення інноваційної складової конкурентами

У поточному році одним із ключових позитивних факторів для будівельного ринку стане поступове відновлення роботи компаній, які були змушені призупинити діяльність через енергетичну кризу. Найбільш реалістичним сценарієм вирішення цієї проблеми є відновлення енергосистеми та посилення захисту критичної інфраструктури.

Важливим напрямом організаційних змін є впровадження програм компенсації за зруйноване чи пошкоджене майно. Вони реалізуються на державному та місцевому рівнях, а ухвалений закон визначає порядок надання відшкодувань. Перші приклади таких програм вже діють у Київській області, що створює основу для масштабнішого відновлення житла та стимулювання будівельної галузі.

Додатковим драйвером розвитку виступає державна іпотечна програма з низькими відсотковими ставками. Її ефективна реалізація дозволить не лише активізувати попит на житло, а й забезпечити внутрішній обіг коштів, що зміцнить економіку. Заплановані 15 000 пільгових іпотек у 2023 році є прикладом інструменту, який поєднує соціальну підтримку та стимулювання бізнесу.

Третім важливим кроком є прозора програма відбудови територій України. За оцінками експертів, масштаби руйнувань охоплюють близько 3 млн громадян та третину інфраструктурних об’єктів, а потреба у фінансуванні сягає 350 млрд доларів США. Успіх цієї програми залежить від відкритості процесів та залучення міжнародних партнерів.

Поряд із конструктивними перетвореннями фіксується виникнення суттєвих детермінантів ризику, що потребують негайної управлінської відповіді. Серед них – дефіцит будівельних матеріалів, що раніше імпортувалися з країни агресора, а також руйнування вітчизняних виробничих потужностей. Реалізація цих цілей критично залежить від інтенсифікації капіталовкладень у розширення промислової бази та відновлення операційної діяльності зупинених потужностей.

Не менш актуальною проблемою є утилізація будівельних відходів. Переповнені полігони не можуть прийняти сотні тисяч тонн сміття, тому швидким рішенням стало створення тимчасових майданчиків для його складування, зокрема у Київській області (близько 50 об’єктів).

Таким чином, управління організаційними змінами у будівельних компаніях має враховувати як можливості відновлення та стимулювання ринку, так і системні виклики, що актуалізує імператив прийняття стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення галузевої резистентності та пролонгацію конкурентних переваг на ринку.

Україна активно переймає досвід європейських країн, які досягли позитивних результатів у повторному використанні будівельних відходів. Для відбудови держави після війни впровадження такої практики є стратегічно

важливим завданням. Якщо раніше відсортовані залишки відходів вивозилися за кордон для переробки, то сьогодні оптимальним рішенням є створення власної системи утилізації та повторного використання матеріалів всередині країни.

Відновлення будівельної галузі має багатовимірний ефект: воно покращує соціально-економічне становище населення, створює нові робочі місця, стимулює виробництво матеріалів та відкриття підприємств. Це означає, що вже зараз необхідно готуватися до післявоєнної відбудови, враховуючи сучасні виклики та формуючи відповідні організаційні зміни.

Об’єктом управління конкурентоспроможністю компанії є її конкурентні переваги. Система управління має бути комплексною і включати створення, підтримку та розвиток таких переваг. Для цього потрібне ефективне функціонування менеджменту, чіткий контроль бізнес-процесів та орієнтація на результат. Конкурентна перевага – це не потенційна можливість, а підтверджений факт, який демонструє реальні досягнення компанії в економічній, технічній чи організаційній сферах.

Війна спричинила значні втрати для внутрішнього ринку будівельних матеріалів, що призвело до скорочення виробничих потужностей та збитковості більшості підприємств. За рік оборотні кошти та резерви компаній майже вичерпано. Частина підприємств переорієнтувала діяльність на підтримку Збройних Сил України, використовуючи свій потенціал для виготовлення оборонних конструкцій та матеріалів.

Аналіз статистичних даних підтверджує стан інвестиційного анабіозу у будівельному секторі: протягом 2023 року запуск нових девелоперських проєктів був фактично призупинений. За відомостями Держстату, обсяги житлового будівництва за три квартали склали 4,825 млн м², демонструючи лише номінальне зростання відносно низької бази попереднього року. Водночас значна частина підприємств зупинила або обмежила виробництво через обстріли, високу вартість енергоносіїв та падіння попиту. Наприклад,

виробництво клінкерної цегли скоротилося через бойові дії у Донецькій області, де зосереджені основні поклади глин.

Таким чином, управління організаційними змінами у будівельних компаніях має враховувати не лише відновлення виробничих процесів, а й створення нових конкурентних переваг, здатних забезпечити стійкість і розвиток у післявоєнний період.

Сучасна будівельна галузь України стикається з масштабними втратами виробничих потужностей: зруйновані заводи з виготовлення мінеральної вати (Житомир), будівельних сумішей (Донеччина), металоконструкцій та інших матеріалів (Маріуполь, Донецька область). Це суттєво обмежує можливості внутрішнього ринку.

Ключовим викликом другої половини 2023 року стала дефіцитність електроенергії, що змусила підприємства працювати в умовах лімітів. Як наслідок, компанії збільшили частку імпортованої сировини та матеріалів, що призвело до зростання собівартості будівельних робіт. За рік ціни на матеріали піднялися в середньому на 60 %, а вартість виконання робіт – на 30 %. Подальше зростання вартості прогнозується через інфляційні процеси та коливання валютного курсу.

Додатковим бар’єром є обмежені можливості імпорту та експорту через недостатню кількість працюючих портів. Суходільні маршрути не здатні компенсувати довоєнні масштаби товарообігу, що створює додатковий тиск на галузь.

Управління організаційними змінами в таких умовах має базуватися на системному пошуку конкурентних переваг. Це передбачає:

- бенчмаркінг – ехнологія пошуку та впровадження «кращих практик» (best practices) через релевантне порівняння з лідерами ринку та суміжних сегментів.;
- аналіз потреб споживачів для формування актуальних рішень;
- впровадження сучасних технологій та інновацій у будівництві;
- гнучку адаптацію до змін ринкових тенденцій та технологій;

- розвиток персоналу та актуалізацію його знань і навичок;
- систему безпеки та контролю якості робіт;
- ефективне планування ресурсів для безперебійної діяльності;
- диверсифікацію напрямів – освоєння нових ринків (котеджне будівництво, соціальна інфраструктура тощо);
- систему підтримки клієнтів для зворотного зв’язку;
- інновації у ціноутворенні для зменшення собівартості та формування конкурентних цін;
- баланс інтересів стейкхолдерів та прозору взаємодію з ними.

Завершальним етапом управління конкурентоспроможністю є розробка стратегічного плану, який може включати оборонні або наступальні дії залежно від стадії розвитку компанії та умов ринку. У сучасних реаліях особливу увагу слід приділяти:

- енергоефективності будівельних об’єктів;
- здійснення діяльності в умовах підвищеної геолого-технічної складності та нестабільності ґрунтового масиву;
- застосуванню нових геотехнічних рішень у проєктуванні та експлуатації споруд.

Забезпечення цільового рівня конкурентоспроможності будівельної компанії детермінується конвергенцією загальної стратегії з її функціональними підсистемами. Це передбачає глибоку інтеграцію стратегічних орієнтирів у всі бізнес-вертикалі: від науково-технологічного оновлення та інноваційної активності до політики розвитку людського капіталу.

Управління організаційними змінами передбачає:

- Інноваційний розвиток – впровадження сучасних технологій, цифрових рішень та нових методів будівництва.
- Науково-технічну підтримку – використання досліджень та інженерних рішень для підвищення ефективності процесів.

- Оптимізацію управління – чіткий розподіл функцій, посилення контролю за виконанням завдань, удосконалення бізнес-процесів.
- Мотивацію персоналу – створення системи стимулювання, яка забезпечує залученість працівників, розвиток їхнього потенціалу та стабільність кадрового складу.
- Формування кадрового резерву – підготовку фахівців до нових викликів та забезпечення гнучкості організації в умовах змін.

Стратегічний план стає не окремим документом, а динамічною системою управління змінами, яка забезпечує розвиток конкурентних переваг, підвищує ефективність роботи та сприяє довгостроковій стійкості будівельної компанії.

Таким чином, управління організаційними змінами у будівельних компаніях має бути спрямоване на відновлення виробничого потенціалу, зниження залежності від імпорту та формування стійких конкурентних переваг, що забезпечать розвиток галузі у післявоєнний період.

2.2. Оцінка економічного стану та управлінських рішень ТОВ «СВ Груп»

Організаційна структура управління ТОВ «СВ Груп» формується з урахуванням результатів економіко-управлінського аналізу та потреби в адаптації до сучасних умов ринку. Важливим чинником є інтеграція управлінських рішень із поточними фінансовими показниками, що відображаються у доходах компанії та витратах на забезпечення кадрового потенціалу.

Фінансово-господарська діяльність підприємства напряму впливає на ефективність системи управління, адже саме вона визначає можливості для інвестування у розвиток, модернізацію виробничих процесів та формування мотиваційної політики для персоналу.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «СВ Груп» дозволяє не лише оцінити економічний стан компанії, а й визначити ключові напрями організаційних змін:

- оптимізацію структури управління;
- максимізація віддачі від використання ресурсного потенціалу та зниження питомих витрат;
- модернізація контуру стратегічного планування та впровадження багаторівневих систем прецизійного контролю;
- формування гнучкої кадрової політики, орієнтованої на розвиток компетенцій та мотивацію працівників.

ТОВ «СВ Груп» було створено як сучасну будівельну компанію, орієнтовану на комплексний розвиток та адаптацію до викликів ринку. Початковий етап діяльності супроводжувався формуванням базового статутного капіталу та визначенням ключових напрямів роботи. Архітектура корпоративного управління спроєктована за принципом функціональної декомпозиції, що гарантує прозорий розподіл зон відповідальності, жорстку верифікацію виконання директив та високу операційну маневреність керівної ланки.

Місцезнаходження підприємства визначає його інтеграцію у регіональний ринок, а юридична адреса слугує офіційною точкою взаємодії з партнерами та клієнтами.

ТОВ «СВ Груп» обрало багатопрофільний підхід до діяльності, що дозволяє охоплювати широку клієнтську базу. Компанія реалізує не лише будівельні та оздоблювальні роботи, а й надає послуги з технічного обслуговування обладнання та транспортних засобів. Така диверсифікація напрямів діяльності є важливим елементом управління організаційними змінами, адже забезпечує стійкість компанії, зменшує ризики та створює нові можливості для розвитку.

Управлінський підхід ТОВ «СВ Груп» базується на поєднанні стратегічного планування, інноваційних рішень та ефективної кадрової

політики, що дозволяє компанії формувати конкурентні переваги та адаптуватися до динамічного середовища.

Основні напрями діяльності ТОВ «СВ Груп»

Для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанія реалізує широкий спектр робіт, які інтегруються у систему організаційних змін:

- Будівельно-монтажні роботи – зведення житлових, комерційних та інфраструктурних об’єктів із застосуванням сучасних технологій.
- Оздоблювальні та ремонтні послуги – впровадження інноваційних матеріалів та рішень для підвищення якості та довговічності об’єктів.
- Інженерно-технічне забезпечення – монтаж та обслуговування систем водопостачання, опалення, вентиляції, електропостачання та інших комунікацій.
- Сервісне обслуговування техніки та обладнання – підтримка працездатності автотранспорту й спеціалізованої техніки, що використовується у будівництві.
- Проєктні та консалтингові послуги – розробка проєктів, технічних рішень та консультацій щодо оптимізації бізнес-процесів.
- Диверсифікація діяльності – освоєння нових напрямів (будівництво соціальної інфраструктури, котеджних містечок, реконструкція промислових об’єктів).

Кожен із напрямів діяльності ТОВ «СВ Груп» розглядається як елемент системи організаційних трансформацій, що дозволяє:

- підвищувати гнучкість компанії;
- забезпечувати стратегічну гнучкість у відповідь на волатильність ринкової кон’юнктури;
- формувати нові конкурентні переваги;
- забезпечувати стабільність та розвиток кадрового потенціалу;
- створювати додану вартість для клієнтів і партнерів.

Критично важливим етапом комплексного діагностування господарської діяльності ТОВ «СВ Груп» виступає поглиблена оцінка фінансового балансу як головного індикатора економічної стійкості та інвестиційної привабливості. Проведення такого аналізу саме у форматі динамічних часових рядів дозволяє не просто зафіксувати статичний стан активів та пасивів, а детально реконструювати траєкторію розвитку підприємства протягом досліджуваного періоду. Виявлення стійких тенденцій та циклічних коливань у структурі балансу створює надійну базу для верифікації поточних результатів. Це, у свою чергу, дозволяє керівництву детермінувати пріоритетні вектори організаційних трансформацій, спрямованих на гармонізацію фінансових потоків та адаптацію внутрішньої структури управління до мінливих запитів зовнішнього середовища.

Представлення результатів у вигляді таблиці 2.8 забезпечує:

- виявлення сильних і слабких сторін фінансової структури;
- оцінку ефективності використання активів та зобов’язань;
- визначення можливостей для оптимізації ресурсів;
- розробка та обґрунтування стратегічних імперативів, орієнтованих на зміцнення ринкових позицій та нарощування конкурентного потенціалу підприємства.

Систематизація аналітичних даних у межах таблиці 2.8 дозволяє здійснити комплексний аудит фінансового стану підприємства, фокусуючи увагу на ідентифікації критичних вразливостей та конкурентних переваг його капітальної структури. Такий підхід забезпечує об’єктивну оцінку якості управління активами та зобов’язаннями, що, у свою чергу, відкриває приховані резерви для оптимізації ресурсного забезпечення. У підсумку, отримані результати слугують фундаментальним підґрунтям для формування та обґрунтування стратегічних імперативів розвитку, спрямованих на релевантне зміцнення ринкових позицій та системне нарощування конкурентного потенціалу компанії.

Таблиця 2.8

Динаміка фінансового балансу ТОВ «СВ Груп»

Показники	2023		2024		2025		Відхилення 2025 /2021 рр.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Активи								
Необоротні активи	154 184	54,01	91 367	39,54	80 390	37,86	-73 794	-47,86
Оборотні активи	131 262	45,98	139 701	60,46	131 933	62,14	671	0,51
- запаси	40 036	14,03	47 154	20,41	46 425	21,86	6 389	15,96
- дебіторська заборгованість	49 099	17,2	66 875	28,94	55 549	26,16	6 450	13,14
- грошові кошти	17 280	6,05	1 533	0,66	6781	3,19	-10 499	-60,76
- інші оборотні активи	24 847	8,7	24 139	10,45	23 178	10,92	-1 669	-6,72
Інші активи	8	0	5	0	3	0	-5	-62,50
Всього активів	285 454	100	231 073	100	212 326	100	-73 128	-25,62
Пасиви								
Власний капітал	90 682	31,77	91 418	39,56	92 189	43,42	1 507	1,66
Поточні зобов'язання	194 772	68,23	139 655	60,44	120 137	56,58	-74 635	-38,32
- кредиторська заборгованість	193 329	67,73	119 560	51,74	119 491	56,28	-73 838	-38,19
- інші поточні зобов'язання	1 443	0,51	20 095	8,7	646	0,3	-797	-55,23
Всього пасивів	285 454	100	231 073	100	212 326	100	-73128	-25,62

Діяльність ТОВ «СВ Груп» умовно можна структурувати за кількома ключовими напрямами:

1. Будівництво житлових та комерційних об'єктів – включає підготовчі роботи, знесення старих споруд, організацію та зведення нових будівель.

2. Завершальні роботи – комплекс будівельно-монтажних послуг: штукатурні та малярні роботи, облицювання, монтаж інженерних систем (опалення, кондиціонування, водопостачання, електромережі), скління та столярні послуги.

3. Інфраструктурні проєкти – будівництво доріг, автострад та об’єктів соціальної інфраструктури.

4. Логістичний менеджмент та складська дистрибуція — забезпечення наскрізної синхронізації матеріальних потоків та стратегічне управління складськими запасами для мінімізації операційних витрат.

5. Оптова торгівля – реалізація будівельних матеріалів, деревини, санітарно-технічного обладнання.

6. Сервісне обслуговування – технічний ремонт і підтримка автотранспортних засобів та спеціалізованої техніки.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «СВ Груп» за період 2023–2025 рр. демонструє такі тенденції:

- Активи компанії:
- Загальний обсяг активів скоротився на 24,8 %, що пояснюється зменшенням необоротних активів (мінус 46,5 %).
- Водночас оборотні активи зросли на 1,2 % завдяки збільшенню запасів (+14,8 %) та дебіторської заборгованості (+12,7 %).
- Найбільша частка у структурі активів у 2024–2025 рр. припадає на оборотні активи (понад 62 %), що свідчить про відсутність високоліквідних ресурсів та орієнтацію на короткострокові фінансові інструменти.
- Пасиви компанії:
- Фінансові ресурси скоротилися на 25 %, головним чином через зменшення поточних зобов’язань (мінус 37 %).
- Позитивною тенденцією стало зниження частки позикового капіталу: з 65 % у 2023 р. до 55 % у 2025 р.
- Протягом 2023–2025 рр. зафіксовано оптимізацію структури капіталу: частка власних коштів збільшилася на 10 відсоткових пунктів, досягнувши 45 %. Це свідчить про зміцнення платоспроможності та підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства.

Фінансові результати

- Зафіксовано позитивну динаміку чистого доходу, обсяг якого збільшився на 8,9 %, що в абсолютному вираженні становить додаткові 4,2 млн грн надходжень від основної діяльності.
- Собівартість продукції скоротилася на 19,7 %, що позитивно вплинуло на валовий прибуток (+12,8 млн грн, або понад 450 %).
- Чистий прибуток компанії залишався стабільним:
- 2023 р. – 780 тис. грн;
- 2024 р. – 810 тис. грн;
- 2025 р. – 835 тис. грн.
- Операційні витрати зменшилися на 4,1 % завдяки скороченню інших витрат (мінус 21 %).

Отримані результати свідчать, що ТОВ «СВ Груп» у 2023–2025 рр. поступово зміцнює власний капітал, оптимізує витрати та підвищує ефективність діяльності. Це створює основу для:

- впровадження інноваційних технологій у будівництві;
- диверсифікації напрямів діяльності;
- формування гнучкої системи управління ресурсами;
- розвитку кадрового потенціалу та мотиваційної політики;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, економіко-управлінський аналіз за 2023–2025 рр. підтверджує, що організаційні зміни у ТОВ «СВ Груп» мають стратегічний характер і спрямовані на довгострокову стійкість та розвиток компанії.

Система менеджменту ТОВ «СВ Груп» представлена розгалуженою організаційною структурою, яка мінімізує дублювання функцій і формує надійний контур контролю за реалізацією стратегічних та поточних цілей підприємства:

- Перший рівень – адміністрація компанії, що відповідає за стратегічне управління, ухвалення ключових рішень та координацію діяльності.

- Другий рівень – функціональні підрозділи: фінансово-бухгалтерський відділ (планування, облік, контроль), відділ кадрової політики та розвитку персоналу, консалтингово-аутсорсинговий напрям, господарське та інформаційно-правове забезпечення.
- Третій рівень – працівники, які реалізують конкретні процеси у межах відділів, забезпечуючи виконання виробничих та сервісних завдань.

Управління організаційними змінами в компанії визначається зовнішнім середовищем. Найбільший вплив має конкуренція, яка змушує підприємство впроваджувати інновації, оптимізувати бізнес-процеси та шукати нові джерела стійкості Ринкова ситуація в будівельній галузі відзначається високою інтенсивністю суперництва, де боротьба за обмежений інвестиційний ресурс та платоспроможний попит набуває критичного характеру, що посилюється наслідками руйнування інфраструктури, зниженням фінансових потоків та падінням платоспроможності населення. Це створює суттєві бар'єри для стабільного розвитку компаній галузі.

Для ефективної роботи в таких умовах ТОВ «СВ Груп» має формувати комплексну систему управління конкурентоспроможністю, яка включає:

- інтеграцію управлінських рішень у функціональні стратегії розвитку;
- поетапну реалізацію проєктів організаційних змін;
- використання результатів конкурентного позиціонування для захисту та укріплення ринкових позицій;
- практичну реалізацію системи через інноваційні та кадрові стратегії.

Організаційна модель управління ТОВ «СВ Груп» сформована з урахуванням сучасних вимог до ефективності та гнучкості бізнес-процесів. Вона відображає взаємозв'язок між стратегічним керівництвом, функціональними підрозділами та виконавцями, забезпечуючи можливість швидкої адаптації до змін ринкового середовища.

Для наочності структура управління компанії представлена у вигляді графічної схеми (рисунок 2.4), що демонструє:

- розподіл управлінських рівнів;
- функціональні напрями діяльності;
- канали комунікації та контролю;
- інтеграцію організаційних змін у систему управління.

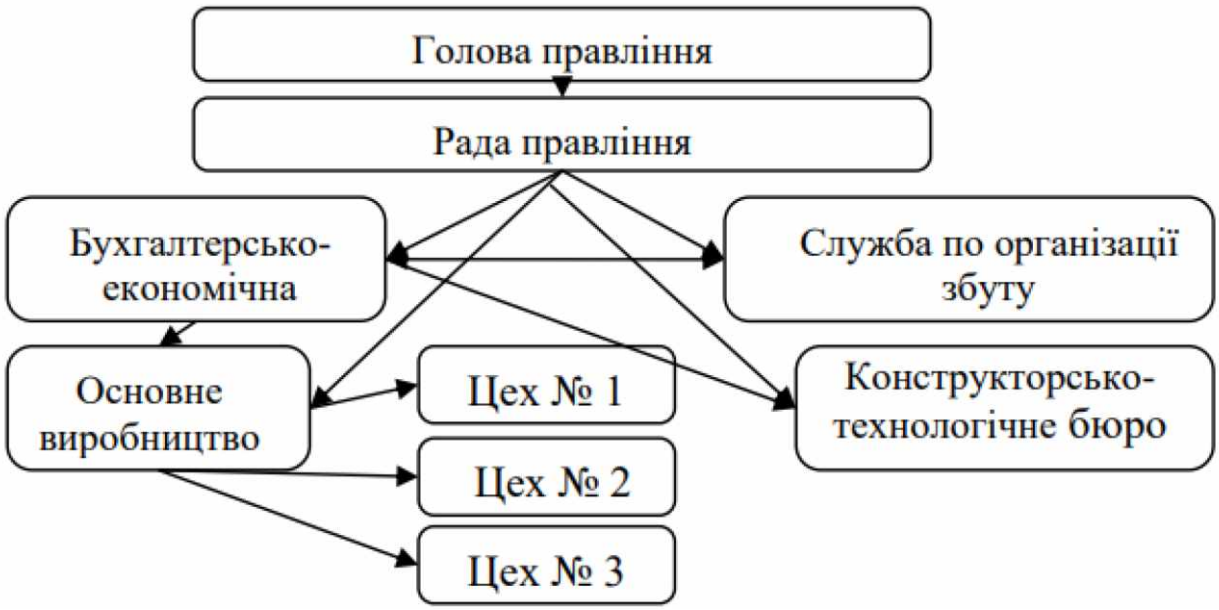


Рисунок 2.4 - Система управлінської вертикалі та розподілу повноважень ТОВ «СВ Груп»

Організаційна структура ТОВ «СВ Груп» побудована з урахуванням потреб сучасного ринку та завдань управління організаційними змінами. Вона поєднує лінійні та функціональні елементи, що дозволяє створювати тимчасові проєктні групи для реалізації нових продуктів, послуг чи інноваційних рішень. Такі групи формуються з фахівців різних підрозділів і працюють під керівництвом відповідальних менеджерів, що гарантує високий рівень операційної агільності та спроможність до превентивної реконфігурації бізнес-процесів у відповідь на динамічні виклики середовища.

Структура компанії включає:

- Адміністративний рівень – стратегічне управління, ухвалення ключових рішень, визначення напрямів розвитку.
- Функціональні підрозділи – фінансово-бухгалтерський відділ, відділ управління персоналом, консалтинг та аутсорсинг, господарське та правове забезпечення, інформаційно-аналітичний сектор.
- Виробничі та сервісні підрозділи – виконання основних і допоміжних операцій, реалізація будівельних та інженерних процесів.

На відміну від традиційної лінійної моделі, структура ТОВ «СВ Груп» потребує постійної модернізації. Серед ключових напрямів удосконалення – впровадження посад і функцій, які раніше не були передбачені: спеціалісти з маркетингу, HR-менеджери, юрисконсульти, експерти з навчання та розвитку персоналу. Це дозволяє компанії відповідати сучасним вимогам ринкового регулювання та забезпечувати конкурентоспроможність.

Важливим елементом управління є система корпоративного контролю:

- стратегічний контур управління замикається на Загальних зборах учасників, де здійснюється затвердження ключових програм розвитку та інвестиційних планів;
- поточну діяльність координує Правління на чолі з Головою;
- контрольні функції здійснює Наглядова рада, яка забезпечує баланс інтересів та прозорість управління;
- фінансово-господарську діяльність перевіряє Ревізійна комісія.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «СВ Груп» є основою для управління змінами, адже забезпечує:

- чіткий розподіл повноважень;
- інтеграцію інновацій у бізнес-процеси;
- ефективну взаємодію між підрозділами;
- створення умов для розвитку персоналу та підвищення конкурентних переваг.

Одним із ключових викликів є нерівномірність у навантаженні керівників: частина менеджерів має надмірну кількість підлеглих, тоді як інші

керують занадто малими групами, що не відповідає оптимальним вимогам до структурних підрозділів. Для середньої за розмірами компанії така диспропорція може бути частково виправданою, однак вона знижує гнучкість та адаптивність управлінської системи.

Ще однією особливістю є висока централізація управлінських функцій, що обмежує можливості швидкого реагування на зміни та знижує ефективність делегування.

У системі управління ТОВ «СВ Груп» голові правління належать такі функції:

- стратегічне та оперативне керівництво;
- організація процесів адаптації персоналу;
- формування та реалізація мотиваційної політики;
- контроль виконання завдань і забезпечення функціонування організаційної структури.

Заступник голови правління відповідає за:

- методичне та організаційне керівництво відділами;
- координацію роботи з інформаційним сектором;
- участь у розробці програм з працевлаштування та розвитку персоналу.

Начальники відділів виконують завдання щодо:

- формування стимулюючого професійного середовища, що сприяє максимальній самореалізації персоналу та зростанню індивідуальної ефективност;
- організації та контролю діяльності підрозділів;
- забезпечення ефективної взаємодії між функціональними групами.

Для оцінки ефективності організаційної структури та визначення напрямів змін доцільно провести соціологічне дослідження рівня задоволеності працівників. Запровадження анкетування дозволить отримати

реальні дані про проблеми та потреби персоналу, що стане основою для управлінських рішень у сфері організаційних трансформацій.

Проведене соціологічне дослідження серед працівників ТОВ «СВ Груп» показало неоднорідний рівень задоволеності роботою:

- 21 % співробітників висловили високий рівень задоволеності (понад 70 %);
- 71 % персоналу оцінили свою роботу як «відносно задовільну» (30–70 %);
- 8 % респондентів заявили про низький рівень задоволеності (менше 20 %).

Виявлені тенденції актуалізують впровадження структурних змін, спрямованих на підвищення рівня залученості персоналу, покращення ергономіки праці та створення прозорого інформаційного простору всередині компанії.

Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «СВ Груп» дозволив визначити низку потенційних загроз, які можуть впливати на стабільність компанії:

- Нестабільність державної політики – часті зміни законодавчої бази, надмірний нормативний тиск, неефективні механізми розрахунків. Це створює додаткові ризики для планування та реалізації довгострокових проєктів.
- Нерівні умови конкуренції – застосування знижкових програм окремими підприємствами, що призводить до дисбалансу на ринку та ускладнює формування справедливих правил гри.

Для ТОВ «СВ Груп» результати анкетування та аналіз зовнішніх факторів є підґрунтям для:

- перегляду системи мотивації та розвитку персоналу;
- удосконалення управлінських процесів з урахуванням гнучкості та адаптивності;
- формування стратегії реагування на зовнішні загрози;

• інтеграції змін у функціональні стратегії компанії (кадрову, фінансову, інноваційну).

Таблиця 2.10

Зовнішні можливості та загрози для ТОВ «СВ Груп» у контексті управління організаційними змінами

Категорія	Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Економічне середовище	- Поступове відновлення економіки після кризи. - Залучення інвестицій у будівельну галузь. - Зростання попиту на житло та соціальну інфраструктуру.	- Інфляційні процеси та коливання валютного курсу. - Висхідна динаміка цін на енергетичні ресурси та сировину. - Дефіцит інвестиційного та оборотного капіталу.
Політико-правове середовище	- Державні програми підтримки відбудови. - Можливість участі у тендерах на інфраструктурні проєкти.	- Нестабільність законодавчої бази. - Надмірний нормативний тиск. - Нерівні умови конкуренції через преференції окремим компаніям.
Соціальне середовище	- Зростання потреби у відновленні житлового фонду. - Підвищення попиту на якісні та енергоефективні будівлі.	- Зниження платоспроможності населення. - Інтенсифікація інтелектуальної міграції.
Технологічне середовище	- Імплементація прогресивних будівельних методів. - Цифровізація управлінських процесів. - Використання сучасних матеріалів та обладнання.	- Висока вартість впровадження нових технологій. - Недостатня готовність персоналу до цифрових трансформацій.
Логістика та інфраструктура	- Розвиток альтернативних транспортних маршрутів. - Можливість співпраці з міжнародними постачальниками.	- Обмежений доступ до портів та транспортних вузлів. - Перебої у постачанні матеріалів через воєнні дії.

Таким чином, таблиця 2.10 демонструє, що для ТОВ «СВ Груп» управління організаційними змінами має враховувати не лише внутрішні

трансформації, а й зовнішні фактори. Використання можливостей (державні програми, інновації, інвестиції) та мінімізація загроз (інфляція, нестабільність законодавства, логістичні проблеми) дозволить компанії сформувати стійку конкурентну позицію на ринку.

Сучасна парадигма будівельної галузі визначається екстремальною щільністю конкурентного середовища. Ерозія ринкових позицій традиційних гравців зумовлена експансією нових суб'єктів, які застосовують стратегії цінового демпінгу, агресивну ринкову диференціацію та диверсифіковані продуктові портфелі для перерозподілу споживчого попиту.

Для ефективного конкурування ТОВ «СВ Груп» має не лише збільшувати обсяги виробництва та урізноманітнювати асортимент, але й активно інвестувати у маркетинг та рекламу, які є потужним інструментом впливу на клієнтів.

Зовнішній контур загроз представлений агресивною появою нових гравців, дисруптивними змінами у взаєминах із контрагентами та законодавчою невизначеністю. Паралельно формуються вікна можливостей для масштабування бізнесу через розширення асортиментної матриці, територіальну експансію, імплементацію інновацій та розвиток сегмента клієнтського сервісу.

Таблиця 2.11

Сильні та слабкі сторони ТОВ «СВ Груп» у контексті управління організаційними змінами

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Сталий досвід оперування на ринку будівництва. - Потенціал для розширення асортименту продукції та послуг. - Гнучкість у формуванні тимчасових проєктних груп. - Орієнтація на інновації та сучасні технології.	- Погіршення фінансового стану через зовнішні фактори. - Недостатня рентабельність окремих напрямів діяльності. - Високі витрати на модернізацію та переобладнання. - Недостатньо розвинена маркетингова служба.

ТОВ «СВ Груп» має низку конкурентних переваг, які створюють основу для ефективного управління організаційними трансформаціями. До ключових сильних сторін компанії належать:

- Висока якість продукції та послуг – будівельні, монтажні, електротехнічні та оздоблювальні роботи виконуються відповідно до сучасних стандартів, що забезпечує довіру клієнтів і стабільний попит.
- Потужний виробничий потенціал – наявність сучасного обладнання та технологій дозволяє реалізовувати масштабні проєкти та швидко адаптуватися до нових вимог ринку.
- Кваліфікований кадровий склад – професійні фахівці забезпечують високу продуктивність, здатність до впровадження інновацій та ефективну реалізацію організаційних змін.

Попри помірну рентабельність, підприємство демонструє позитивний тренд капіталізації, зберігаючи при цьому збалансовану структуру балансу та низьку залежність від довгострокового позикового капіталу. Зазначений рівень фінансової автономії підтверджує вітальність обраної бізнес-моделі та формує ресурсний фундамент для інноваційної трансформації систем менеджменту.

З метою зміцнення ринкової присутності та експансії у нові ніші, ТОВ «СВ Груп» імплементує стратегію продуктової диференціації. Використання інструментів ринкової розвідки та систематичний моніторинг конкурентного середовища забезпечують високу адаптивність компанії, дозволяючи конвертувати ринкові виклики у стійкі конкурентні переваги. Це є однією з ключових сильних сторін підприємства.

Важливим елементом маркетингової політики компанії виступає залучення висококваліфікованих кадрів. Обіцянки керівництва щодо можливостей розвитку та переваг роботи в організації можна розглядати як інструмент бренду роботодавця, що забезпечує формування потужної ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), підвищуючи рівень лояльності потенційних кандидатів та діючих фахівців.

Менеджмент ТОВ «СВ Груп» підкреслює відповідність діяльності чинному законодавству та узгодженість із міжнародними нормами, що забезпечує прозорість і легітимність бізнес-процесів.

Слабкі сторони ТОВ «СВ Груп»

1. Висока собівартість продукції, що призводить до більш високих цін порівняно з конкурентами.
2. Недостатня рекламна активність та слабке просування бренду.
3. Обмежений асортимент продукції.
4. Низький рівень представленості товарів у торгових мережах.
5. Орієнтація переважно на традиційні види продукції без достатньої інноваційної складової.

Виявлені проблеми та напрями змін

- Організаційна мобільність: компанії необхідно підвищити гнучкість управління, щоб швидше адаптуватися до конкурентного середовища.
- Капітальна модернізація інфраструктури: перехід на сучасні автоматизовані лінії дозволить компанії досягти ефекту масштабу, суттєво знизивши собівартість при одночасному підвищенні споживчої цінності продукту.
- Соціальна відповідальність: недостатня увага до екологічних та соціальних аспектів діяльності негативно впливає на імідж компанії та попит на її продукцію.
- Кадрова політика: працівники очікують від керівництва гідних умов праці, можливостей для професійного розвитку та впровадження соціальних програм.

Результати аналізу свідчать, що ТОВ «СВ Груп» володіє високою інвестиційною привабливістю, проте потребує посилення організаційної структури та соціального вектору політики. Недостатня увага до цих напрямів знижує ефективність тактики ведення діяльності. Управління організаційними змінами має бути спрямоване на:

- оптимізацію виробничих процесів;
- розвиток маркетингової функції;
- впровадження соціально-екологічних програм;
- підвищення мотивації та залученості персоналу.

Це дозволить компанії не лише зміцнити конкурентні позиції, а й забезпечити довгострокову стійкість у динамічному ринковому середовищі.

2.3. Моніторинг адаптивності та продуктивності організаційної структури ТОВ «СВ Груп»

Ефективність сучасної організаційної структури визначається рівнем його реактивності на зовнішні виклики та швидкістю інтеграції прогресивних управлінських інновацій у внутрішню екосистему компанії. Для ТОВ «СВ Груп» це означає орієнтацію на:

- потреби та очікування клієнтів;
- гнучку цінову політику;
- оцінювання інтенсивності міжфірмового суперництва та стратегічний аудит конкурентних загроз;
- рівень ділової активності та тенденції ринку.

Менеджери компанії повинні систематично працювати над удосконаленням асортименту продукції та послуг, а також впроваджувати організаційні зміни, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність.

Основні напрями зусиль:

- Креативність в управлінні – пошук нестандартних рішень для оптимізації бізнес-процесів.
- Інноваційність – постійне генерування нових ідей та їх практична реалізація у виробництві й сервісі.
- Модернізація методів роботи – застосування сучасних технологій виготовлення та збуту продукції.

• Маркетингова інтеграція – впровадження маркетингових концепцій у всі сфери діяльності підприємства, включно з управління персоналом, комунікаціями та взаємодією зі стейкхолдерами.

Отже, ключовими метриками результативності організаційного дизайну ТОВ «СВ Груп» виступають адаптивність до змін, потенціал до впровадження інновацій та орієнтація на споживчу цінність. Ці показники визначають здатність системи до сталого розвитку в умовах інтенсивного перегляду управлінських парадигм.

За результатами анкетування було ідентифіковано додаткові проблеми у функціонуванні організаційної структури ТОВ «СВ Груп», які систематизовано та представлено у графічному вигляді на рисунку 2.5.

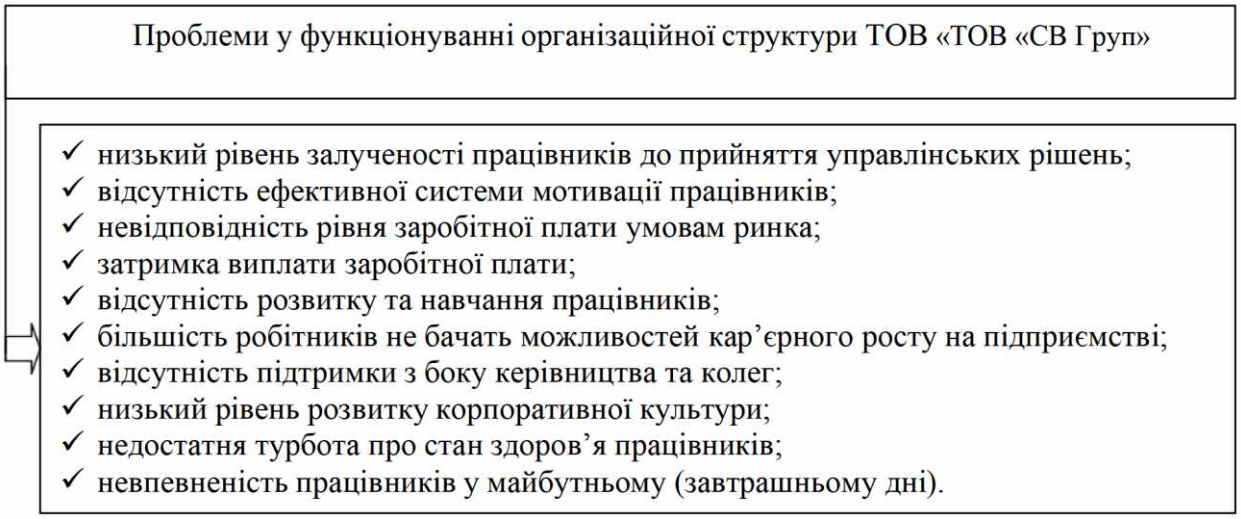


Рисунок 2.5 - Ключові проблеми та виклики організаційної структури ТОВ «СВ Груп»

Комплексна оцінка результативності оргструктури підприємства систематизована на рис. 2.6. Представлена індексна оцінка дозволяє простежити кореляцію між структурними показниками та ефективністю впровадження організаційних змін у ТОВ «СВ Груп».

Комплексна ретроспективна оцінка діяльності підприємства за звітний період дозволяє сформулювати низку стратегічно важливих узагальнень щодо

поточного стану та динаміки його розвитку це дозволяє зробити низку важливих висновків:

- Послідовна висхідна динаміка обсягів реалізації продукції та послуг забезпечує стійку капіталізацію прибутку та формує фундаментальні передумови для подальшої ринкової експансії підприємства.
- Фонд оплати праці поступово збільшує свою частку у структурі виручки, однак темпи зростання середньомісячної заробітної плати працівників залишаються нижчими порівняно з темпами приросту реалізації.
- Соціальні виплати та додаткові гарантії для персоналу наразі не закріплені у політиці компанії, що знижує рівень задоволеності працівників та їх мотивацію.
- Соціальні програми та екологічні ініціативи у 2024–2025 рр. залишаються недостатньо розвиненими, хоча витрати на реалізацію програм соціального характеру у 2024 році зросли на 14 % порівняно з попереднім періодом.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність корекції управлінської політики ТОВ «СВ Груп» у таких напрямах:

- Розвиток системи соціальних гарантій – запровадження програм підтримки персоналу, медичного страхування, корпоративних бонусів.
- Синхронізація темпів зростання фонду оплати праці з динамікою дохідності від реалізації як інструмент зміцнення лояльності та мінімізації плинності висококваліфікованого персоналу.
- Інтеграція екологічного вектору у діяльність компанії – інвестиції у природоохоронні заходи та «зелені» технології.
- Посилення організаційної структури через впровадження сучасних HR-практик та системи управління корпоративною соціальною відповідальністю.

Таким чином, у 2024–2025 рр. ТОВ «СВ Груп» має зосередити увагу на розвитку соціальних та екологічних програм, що стане важливим елементом

управління організаційними змінами та забезпечить довгострокову стійкість компанії.

Діагностика оргструктури ТОВ «СВ Груп» підкреслює доцільність інтеграції соціально-екологічних векторів у систему управління змінами. Такий підхід забезпечує синергетичний ефект: від формування потужної ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) до утвердження статусу надійного та соціально свідомого контрагента на будівельному ринку.

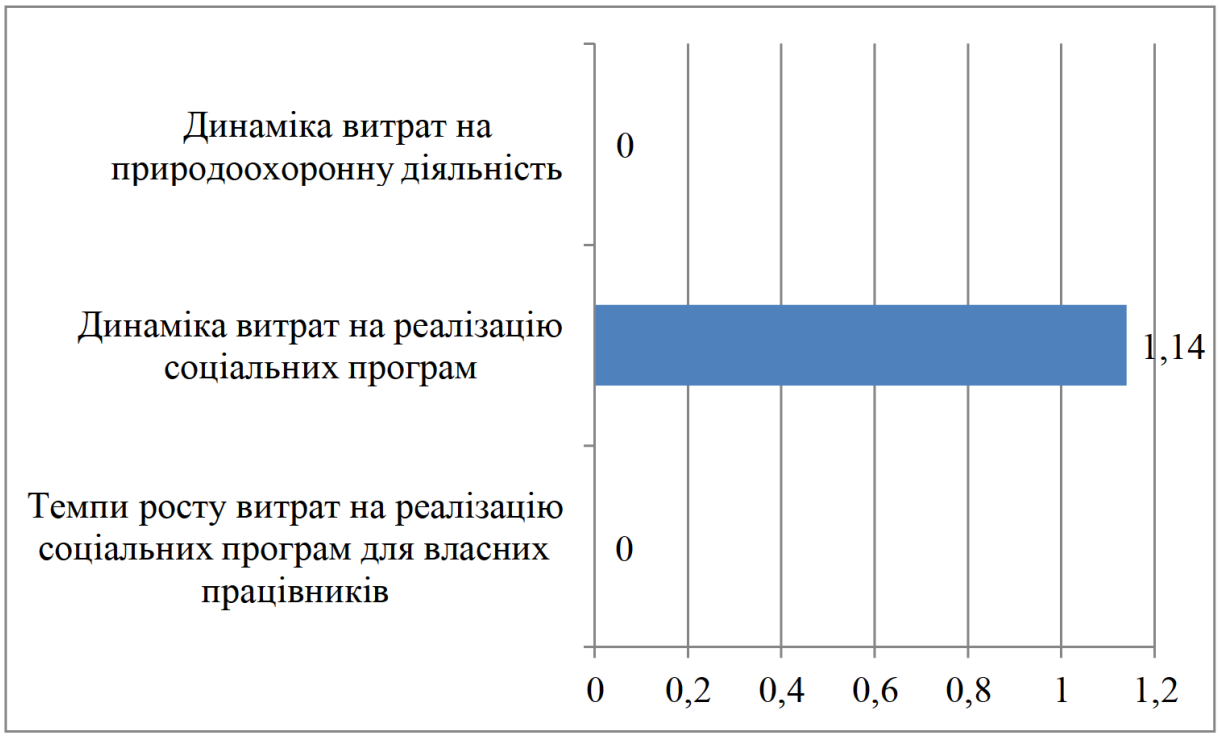


Рисунок 2.7 - Показники оцінки ефективності організаційної структури управління ТОВ «СВ Груп» у секторі «Соціальні програми та корпоративна відповідальність»

Оцінювання фінансового стану ТОВ «СВ Груп» є ключовим етапом визначення ефективності діяльності підприємства та його готовності до впровадження організаційних змін. Для цього використано дані фінансової звітності компанії за 2023–2025 рр., що дозволяють розрахувати основні коефіцієнти ліквідності та показники стійкості.

1) Ліквідність підприємства

Протягом аналізованого періоду зафіксовано позитивні трансформації в структурі ліквідності підприємства:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності зазнав несуттєвої кореляції в бік зниження, проте його значення залишається в межах, що гарантують своєчасне виконання поточних зобов'язань.
- Позитивний тренд коефіцієнта швидкої (проміжної) ліквідності (приріст на 0,244) вказує на зміцнення операційної готовності до екстрених фінансових виплат.
- Динаміка коефіцієнта загального покриття (+0,424) свідчить про суттєве покращення якості оборотних активів та зростання загального рівня фінансової стійкості бізнесу.

2) Соціальні та екологічні витрати

- Витрати на природоохоронну діяльність залишаються мінімальними, що потребує перегляду політики компанії у сфері екологічної відповідальності.
- Витрати на реалізацію соціальних програм зросли на 14 % у 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про поступове посилення соціального вектора діяльності.
- Темпи росту витрат на програми для працівників демонструють позитивну тенденцію, проте їх рівень ще не відповідає очікуванням персоналу.

3) Запас фінансової стійкості

У 2023–2025 рр. відбулося зростання власного оборотного капіталу на 75 306 тис. грн, що створює фінансову базу для інвестицій у модернізацію виробництва, розвиток соціальних програм та впровадження організаційних змін.

Фінансовий стан ТОВ «СВ Груп» у 2023–2025 рр. демонструє зміцнення ліквідності та зростання оборотного капіталу, що створює сприятливі умови для управління організаційними змінами. Водночас компанії необхідно приділити більше уваги екологічним витратам та соціальним програмам, адже

саме ці напрями формують довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.13

Оцінка показників фінансової стійкості ТОВ «СВ Груп» у контексті управління організаційними змінами

Показники	Роки			Відхилення		
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2025/ 2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,089	0,011	0,056	-0,078	0,045	-0,033
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,468	0,663	0,712	0,195	0,049	0,244
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,674	1	1,098	0,326	0,098	0,424
Власний оборотний капітал	-63 510	46	11 796	63 556	11 750	75 306

У період 2023–2025 рр. фінансово-господарська діяльність ТОВ «СВ Груп» демонструє як позитивні, так і проблемні тенденції, що мають безпосередній вплив на управління організаційними змінами.

- Дебіторська заборгованість: середній період її погашення збільшився на 104 дні, що свідчить про зниження оборотності та потребує посилення контролю за розрахунками з клієнтами.
- Кредиторська заборгованість: навпаки, період її погашення скоротився на 316 днів, що позитивно вплинуло на фінансову дисципліну компанії.
- Збільшення коефіцієнта трансформації активів на 0,066 відображає позитивні зрушення у структурі доходів від основної діяльності. Позитивна динаміка чистого виторгу у сфері будівництва свідчить про раціоналізацію бізнес-процесів та прискорення кругообігу оборотних коштів.
- Оборотність чистих активів: покращення на 0,12 свідчить про більш раціональне використання ресурсів підприємства.

- Товарно-матеріальні запаси: їх оборотність скоротилася на 0,507, що призвело до збільшення періоду обігу на 191 день. Це негативний фактор, який вказує на потребу оптимізації складських запасів та логістики.
- Операційний цикл: його тривалість зросла на 295 днів, що ускладнює швидкість обігу капіталу.
- Фінансовий цикл: збільшився на 611 днів, що детермінує об'єктивну потребу в реконфігурації стратегії управління оборотним капіталом з метою підвищення його ліквідності та ефективності.

Динаміка показників фінансової незалежності:

- Збільшення коефіцієнта автономії на 0,116 відображає якісну зміну структури капіталу підприємства. Оптимізація короткострокової заборгованості забезпечила вищий рівень самофінансування та підвищила стійкість компанії до волатильності на ринку запозичень
- Коефіцієнт залежності та коефіцієнт заборгованості зменшилися, що позитивно вплинуло на фінансову стабільність.
- Співвідношення заборгованості до власного капіталу скоротилося на 0,845, що підтверджує зниження ризиків і підвищення стійкості компанії.

Аналіз фінансових показників ТОВ «СВ Груп» у 2023–2025 рр. свідчить про зміцнення фінансової стійкості та зростання ефективності використання активів, але водночас виявляє проблеми з управлінням дебіторською заборгованістю та товарно-матеріальними запасами. Для успішного управління організаційними змінами компанії необхідно:

- оптимізувати політику управління запасами;
- посилити контроль за дебіторською заборгованістю;
- скоротити тривалість операційного та фінансового циклів;
- продовжувати зміцнювати автономність та фінансову незалежність.

Таблиця 2.14

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «СВ Груп»

Показники	Роки			Відхилення		
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2025/ 2023
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,318	0,396	0,434	0,078	0,038	0,116
Коефіцієнт фінансової залежності	3,148	2,528	2,303	-0,62	-0,225	-0,845
Коефіцієнт заборгованості	0,682	0,604	0,566	-0,078	-0,038	-0,116
Відношення заборгованості до власного капіталу	2,148	1,528	1,303	-0,62	-0,225	-0,845

Таблиця 2.16 є інструментом для комплексного аналізу рентабельності ТОВ «СВ Груп» та визначення напрямів удосконалення організаційної структури управління.

Таблиця 2.15

«Аналіз показників рентабельності ТОВ «СВ Груп» у контексті управління організаційними змінами».

Показники	Роки			Відхилення		
	2023	2024	2025	2024/ 2023	2025/ 2024	2025/ 2023
Рентабельність активів	0,468	0,285	0,348	-0,183	0,063	-0,12
Рентабельність власного капіталу	1,469	0,808	0,84	-0,661	0,032	-0,629
Рентабельність продажу	1,379	0,584	1,72	-0,795	1,136	0,341
Рентабельність чистих активів	1,469	0,808	0,84	-0,661	0,032	-0,629
Рентабельність оборотних активів	0,508	0,295	0,658	-0,213	0,363	0,15

У період 2023–2025 рр. діяльність ТОВ «СВ Груп» демонструє як позитивні, так і проблемні тенденції, що мають безпосередній вплив на управління організаційними змінами:

- Рентабельність активів знизилася на 0,629 %, що пояснюється скороченням виробничих потужностей у секторі «виробництво та збут

продукції для будівельно-монтажних робіт». Це призвело до зниження прибутку компанії.

- Експоненціальна рекуперація прибутковості: у 2023 році зафіксовано зростання чистого прибутку у 7,16 раза відносно базисного 2022 року. Дана динаміка свідчить про успішне подолання кризових тенденцій та повне відновлення операційної ефективності підприємства після періоду рецесії.
- Витрати на фінансову сферу збільшилися у 1,09 рази, що потребує перегляду політики управління ресурсами.
- Динаміка КСВ-профілю: попри зростання індексу корпоративної соціальної відповідальності на 9 % у 2023 році, ТОВ «СВ Груп» зберігає значний нереалізований потенціал у сфері сталого розвитку. Поточні соціальні та екологічні ініціативи потребують подальшого масштабування для досягнення стратегічного паритету з кращими галузевими практиками.

Для ТОВ «СВ Груп» маркетинг виступає ключовим інструментом у забезпеченні ефективності виробничо-господарської діяльності. Його завдання полягає у:

- формуванні позитивного іміджу компанії;
- підтриманні конкурентних позицій на ринку;
- впровадженні сучасних інструментів просування продукції та комунікації з клієнтами;
- інтеграції маркетингових стратегій у систему управління організаційними змінами.

Для визначення ефективності організаційної структури управління ТОВ «СВ Груп» доцільно застосовувати SWOT-аналіз, який дозволяє:

- співставити сильні та слабкі сторони компанії;
- визначити сприятливі можливості зовнішнього середовища;
- ідентифікувати потенційні загрози для бізнесу;
- сформувати стратегічні напрями організаційних змін.

Таким чином, у 2023–2025 рр. ТОВ «СВ Груп» потребує посилення організаційної структури управління через:

- оптимізацію використання активів;
- розвиток соціальних та екологічних програм;
- інтеграцію маркетингових стратегій у всі бізнес-процеси;
- застосування SWOT-аналізу для стратегічного планування змін.

Реалізація запропонованих заходів виступатиме гарантом не лише фінансової рекуперації, а й формування стійких конкурентних переваг у високоволатильному ринковому середовищі. З метою верифікації поточної архітектури управління ТОВ «СВ Груп» доцільно імплементувати методологію SWOT-аналізу, що забезпечує багатовимірну ідентифікацію внутрішнього потенціалу та екзогенних факторів впливу.

Соціальна місія та стратегічні пріоритети

Керівництво ТОВ «СВ Груп» приділяє значну увагу реалізації соціально орієнтованої політики, що проявляється у таких напрямах:

- розширення інституційної спроможності компанії шляхом формування додаткових робочих місць та реалізації політики збереження кадрового ядра;
- дотримання принципів екологічної відповідальності та інтеграція екологічно безпечних технологій у виробничий цикл підприємства;
- розвиток професійних компетенцій персоналу та підтримка кар’єрного зростання;
- сприяння розвитку національного ринку будівельних матеріалів та послуг;
- активна участь у соціальному та культурному житті громади, де функціонує підприємство.

У стратегічних планах компанії – подальше посилення ролі у суспільному житті, розширення асортименту продукції та надання високоякісних послуг, що відповідають сучасним стандартам.

SWOT-матриця (таблиця 2.12)

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «СВ Груп», та визначити напрями управління організаційними змінами.

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз ТОВ «СВ Груп»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Висока якість продукції та послуг. - Кваліфікований кадровий склад. - Потужний виробничий потенціал. - Гнучкість у впровадженні інновацій. - Активна соціальна місія та участь у житті громади.	- Висока собівартість продукції. - Недостатня рекламна активність. - Обмежений асортимент у порівнянні з конкурентами. - Низька представленість у торгових мережах. - Недостатня увага до екологічних програм.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Реалізація стратегії інноваційного розвитку продукту. - Залучення інвестицій у модернізацію виробництва. - Інтеграція екологічно безпечних технологій у виробничий цикл. - Еволюція споживчого запиту. - Розробка системи корпоративної етики та зміцнення довіри стейкхолдерів.	- Гіперконкуренція в галузі. - Поява конкурентів із нижчими цінами. - Нестабільність законодавчої бази. - Коливання валютного курсу та інфляційні процеси. - Відтік кваліфікованих кадрів за кордон.

Таким чином, ТОВ «СВ Груп» має всі передумови для реалізації стратегії «Максі-Максі», яка дозволить компанії ефективно використовувати власні сильні сторони та максимально скористатися ринковими можливостями. Це стане основою для успішного управління організаційними змінами, підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості бізнесу.

Висновки до розділу 2

Аналіз фактичного розподілу функцій між органами управління ТОВ «СВ Груп» у 2023–2025 рр. показав, що діюча організаційна структура має низку особливостей та ризиків, які впливають на ефективність управління та потребують корекції в умовах організаційних змін.

Виявлені проблеми:

- Нерівномірність у розподілі підлеглих: окремі керівники мають надмірну кількість співробітників у підпорядкуванні, тоді як інші керують занадто малими групами, що не відповідає оптимальним вимогам до структурних підрозділів.
- Низька гнучкість та адаптивність структури: організаційна система управління характеризується високим рівнем централізації, що створює бар'єри для оперативної трансформації стратегії та детермінує затримки у прийнятті критично важливих управлінських рішень.
- Перевантаження керівництва: голова управління виконує надто широкий спектр функцій – від стратегічного планування до адаптації персоналу та контролю виконання завдань, що створює ризик зниження якості управлінських рішень.
- Недостатня делегованість функцій: заступник голови та начальники відділів виконують методичні та організаційні обов’язки, проте їхня роль у стратегічному розвитку компанії залишається обмеженою.

Позитивні аспекти:

- Висока централізація управління частково виправдана середніми розмірами компанії та виробничим профілем.
- Наявність функціональних відділів та керівників середньої ланки забезпечує базову стабільність управлінських процесів.
- Генерація нових каналів працевлаштування та контроль роботи відділів свідчить про прагнення компанії підтримувати кадрову політику.

Рекомендації та висновки:

1. Оптимізувати розподіл підлеглих між керівниками, забезпечивши баланс навантаження та ефективність управління.

2. Зменшити надмірну централізацію шляхом делегування частини управлінських функцій середній ланці керівництва.

3. Посилити роль заступників та начальників відділів у стратегічному плануванні та управлінні змінами.

4. Провести соціологічне дослідження рівня задоволеності працівників (анкетування), щоб визначити проблемні зони та сформувати програму організаційних змін.

5. Розробити систему адаптивного управління, яка дозволить швидше реагувати на виклики зовнішнього середовища та підвищить гнучкість організаційної структури.

Отже, у 2023–2025 рр. ТОВ «СВ Груп» потребує модернізації організаційної структури управління з акцентом на баланс повноважень, делегування функцій та підвищення гнучкості системи управління. Даний підхід виступатиме фундаментальним детермінантом успішної організаційної трансформації, забезпечуючи синергетичний ефект для зростання операційної ефективності та зміцнення ринкових позицій підприємства

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ТОВ «СВ ГРУП»

3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку організаційної структури управління

Становлення інноваційної системи управління визначає вектор успішної реконфігурації підприємства, де синергія структурних елементів та комплексне планування стають запорукою стійкого розвитку. Ефективний курс на розвиток управлінської системи – завдання складне, але стратегічно важливе для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії.

Складність перетворень можна мінімізувати шляхом своєчасного впровадження комплексних змін, які охоплюють:

- використання інноваційних технологічних рішень;
- використання передових управлінських практик та цифровізованих методів;
- підвищення вимог до компетентності персоналу;
- інтеграцію нових форм взаємодії із зовнішнім середовищем.

Успіх реалізації організаційних змін значною мірою залежить від готовності компанії до обґрунтування та впровадження запланованих трансформацій. Розвиток організаційної структури управління здатен суттєво підвищити ефективність діяльності ТОВ «СВ Груп», забезпечивши гнучкість, адаптивність та результативність бізнес-процесів.

За результатами проведеного аналітичного дослідження було розроблено комплекс рекомендацій щодо реконфігурації організаційної структури підприємства. Сформований перелік трансформаційних інструментів систематизовано та представлено у табл. 3.1 — «Заходи з модернізації системи управління ТОВ «СВ Груп»».

Таблиця 3.1

Заходи з модернізації системи управління ТОВ «СВ Груп

Напрям удосконалення	Стосовно:	Очікуваний результат
I. Впровадження змін до організаційної структури управління ТОВ «СВ Груп		
1. Організаційна структура управління	Створення у межах адміністративної групи сектора прийому та розміщення клієнтів	Збільшення клієнтів внаслідок активної маркетингової поведінки
2. Управління підрозділами	Чітка регламентація механізмів координації та субординації між підрозділами	Уникнення ситуацій двозначності наказів та подвійного підпорядкування
3. Штатний розклад	Новий відповідно до змін	Чітка злагоджена робота
4. Положення про підрозділи, посадові інструкції	Розробити посадові інструкції у повній відповідності до стратегічних цілей підприємства	Підвищення службової дисципліни, об'єднаність механізмів
II. Раціоналізація інформаційно-документаційного обслуговування апарату управління		
1. Раціоналізація документообігу	Створення локальної мережі для обміну даними між адміністраторами і керівництвом у реальному режимі часі	Підвищення оперативності управління, контроль виконання
2. Впровадження нової системи обробки даних і реєстрації клієнтів	Купівля і використання програми для ведення бази даних про клієнтів	Прискорення процедури обслуговування замовлень, широкі можливості для маркетингового аналізу
III. Механізація й автоматизація праці		
1. Придбання ноутбуків	Адміністратори	Підвищення мобільності
2. Оновлення обладнання	Перший заступник голови правління та інженерна група	Підвищення якості та прискорення робіт
IV. Удосконалювання організації робочих місць і умов праці		
1. Створення кімнати відпочинку для персоналу ТОВ «СТРОЙБУД ДЕВЕЛОПМЕНТ»	Виробничий персонал	Підвищення комфорту

У разі впровадження запропонованих змін компанія отримає економічні та стратегічні вигоди, зокрема:

- Зростання ефективності використання трудових ресурсів: перехід до високопродуктивної моделі праці.

- Оптимізація організаційного дизайну: підвищення прозорості та швидкості бізнес-процесів.
- Генерація високого рівня лояльності та мотиваційного драйву: формування адаптивної корпоративної культури, орієнтованої на зміни.
- Підвищення стратегічної стійкості на ринку: досягнення операційної досконалості як ключового чинника конкурентоспроможності.

Запровадження організаційних змін у структурі управління ТОВ «СВ Груп» у 2023–2025 рр. має забезпечити низку ключових переваг:

- чітко визначена відповідальність кожного рівня управління;
- система єдиноначальності, що гарантує узгодженість управлінських рішень та концентрацію стратегічних функцій у керівника;
- налагоджені взаємозв'язки між функціями та підрозділами, що сприятиме ефективній координації;
- оперативне реагування виконавчих відділів на управлінські рішення та завдання.

Для зміцнення узагальнюючого показника ефективності управління доцільно реалізувати такі кроки:

- Раціоналізація використання робочого часу – усунення дублювання функцій та зменшення втрат робочих годин.
- Оптимізація організації робочих місць – створення комфортних умов праці, забезпечення сучасним обладнанням та належною інфраструктурою.
- Посилення регламентації праці – впровадження чітких посадових інструкцій, положень та стандартів роботи для всіх співробітників.
- Технічне забезпечення персоналу – використання сучасної оргтехніки та цифрових інструментів управління.

Комплексне впровадження даних дій дозволить:

- Максимізація операційної ефективності людського капіталу;
- забезпечити рівномірний розподіл функцій між співробітниками;
- прискорення реалізації стратегічних пріоритетів;

- створити прозору систему відповідальності та контролю.

Важливою складовою процесу є формування структури, яка чітко визначає обов’язки кожного працівника та забезпечує узгодженість їхніх зусиль у досягненні корпоративних цілей. Такий підхід сприятиме швидкому досягненню результатів та підвищенню ефективності управління.

Станом на кінець 2025 року організаційна структура ТОВ «СВ Груп» потребує балансування та модернізації, зокрема створення окремого відділу кадрів, що дозволить систематизувати роботу з персоналом та фахову адаптацію персоналу до нових організаційних умов.

На сьогоднішній день у ТОВ «СВ Груп» окремі функції управління персоналом виконуються працівниками інших відділів за сумісництвом. Це призводить до розпорошення відповідальності та зниження ефективності роботи з кадрами. Зокрема, питання прийому та звільнення працівників, оформлення трудових відносин, а також частина соціально-правових аспектів покладаються на співробітників технічних підрозділів, що свідчить про архаїчність управлінських підходів та їхню невідповідність актуальним парадигмам менеджменту людського капіталу.

Для забезпечення високої адаптивності системи управління в умовах змін, обґрунтованим вбачається формування окремого відділу – кадрової служби, яка стане стратегічним центром роботи з персоналом. У її компетенцію мають входити:

- планування кадрових змін та формування кадрової політики;
- ведення обліку кадрів та управління базою даних працівників;
- ідентифікація та залучення висококваліфікованих фахівців;
- визначення системи оплати праці та соціальних пільг;
- професійна адаптація нових співробітників у колективі;
- адміністрування процесів безперервного професійного розвитку;
- кадрові перестановки відповідно до результатів оцінювання;
- підготовка працівників до керівних посад;
- забезпечення соціального захисту персоналу;

- вирішення юридичних та дисциплінарних питань.

Створення кадрової служби дозволить:

- централізувати управління персоналом;
- максимізувати виробіток та мотивацію співробітників;
- забезпечити прозорість кадрових процесів;
- сформувати сучасну систему розвитку персоналу, що відповідає стратегічним цілям компанії.

Формування сучасної HR-служби закладе основу для глибокого реінжинірингу системи управління в ТОВ «СВ Груп», сприяючи професійній капіталізації співробітників та підвищенню загальної операційної ефективності. Це рішення дозволить компанії створити більш збалансовану організаційну структуру та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

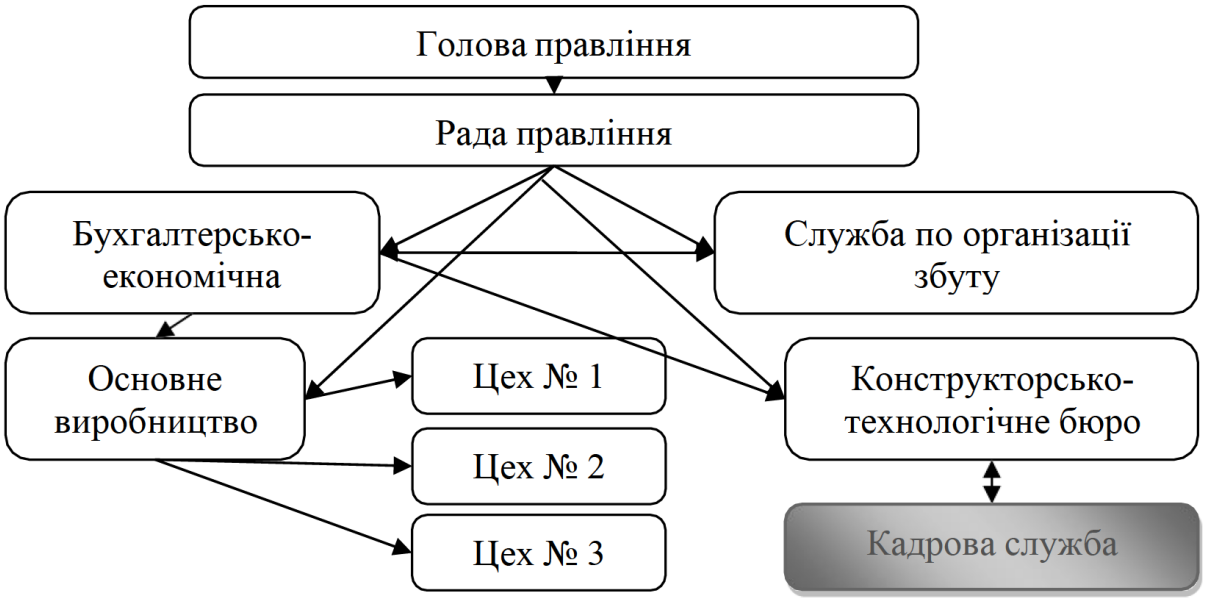


Рисунок 3.1 – Схема вдосконаленої організаційної структури управління ТОВ «СВ Груп»

Успішне управління організаційними змінами в ТОВ «СВ Груп» потребує системного підходу до трансформації управлінської структури. На ефективність цього процесу впливають такі ключові чинники:

- масштаб підприємства та його виробничі потужності;

- етап життєвого циклу бізнесу;
- зміни у правовій формі господарювання;
- рівень цифровізації та інтеграції інформаційних технологій.

Швидке реагування на внутрішні та зовнішні виклики через адаптацію управлінської структури дозволяє компанії зберігати стабільність і конкурентоспроможність. Це досягається завдяки поєднанню інтелектуальних, економічних та технологічних ресурсів.

На основі проведеного дослідження запропоновано модель управлінської трансформації, яка включає:

- принципи оновлення (гнучкість, прозорість, орієнтація на результат);
- етапи впровадження змін (діагностика, проєктування, реалізація, моніторинг);
- методи управління (функціональний аналіз, реінжиніринг, стратегічне планування);
- сфери реалізації (кадрова політика, виробництво, збут, фінанси);
- цілі управління (підвищення ефективності, мотивації, адаптивності);
- критерії оцінки (продуктивність, якість, економічна віддача, задоволеність персоналу).

Для досягнення цілей організаційного розвитку ТОВ «СВ Груп» доцільно реалізувати такі управлінські рішення:

- Посилення регламентації праці – впровадження чітких посадових інструкцій та положень для всіх працівників.
- Оптимізація використання робочого часу – усунення дублювання функцій, підвищення ефективності розподілу завдань.
- Покращення умов праці – модернізація робочих місць, забезпечення комфортного середовища, технічне оснащення.
- Розвиток кадрового потенціалу – підвищення кваліфікації, мотивація, внутрішня ротація, підготовка керівників.

Новостворений HR-відділ має стати центром кадрової стратегії, забезпечуючи:

- професійний супровід працівників на всіх етапах кар'єри;
- ефективну взаємодію з іншими підрозділами;
- доступ до нормативно-правової бази та довідкових матеріалів;
- технічне забезпечення для виконання функцій (приміщення, зв'язок, оргтехніка, архів).

Організаційні зміни в ТОВ «СВ Груп» мають бути спрямовані на підвищення ефективності менеджменту в трьох ключових вимірах:

- соціальному – розвиток персоналу, мотивація, корпоративна культура;
- організаційному – оптимізація структури, процесів, комунікацій;
- економічному – зростання продуктивності, прибутковості, рентабельності.

Економічна ефективність управління є прямим відображенням результативності всієї системи менеджменту. Саме тому структурне оновлення управління є не лише технічним, а стратегічним інструментом розвитку компанії.

Економічна результативність менеджменту ТОВ «СВ Груп» у поточному ринковому ландшафті детермінується рівнем цифрової зрілості управлінських циклів та інноваційним оснащенням робочого середовища менеджменту. Водночас організаційна ефективність виступає інтегральним індикатором досконалості управлінської архітектури, визначаючи швидкість ітерацій прийняття рішень та рівень адаптивної резильєнтності компанії до екзогенних та ендогенних флуктуацій.

Для компанії, яка має розгалужену структуру та територіально розміщені підрозділи, як ТОВ «СВ Груп», особливо актуальним є питання координації дій персоналу. Недосконалість логістичних процесів та слабка інтеграція інформаційних потоків призводять до затримок, дублювання функцій та втрати управлінської ефективності.

На сьогодні компанія використовує лінійно-функціональну модель управління, яка не забезпечує належного рівня інформатизації. Частина інформаційних потоків не має зворотного зв’язку, що ускладнює оперативне реагування та прийняття рішень.

Виявлені особливості, що впливають на ефективність:

- Децентралізація управління без належної координації між підрозділами.
- Низька інтенсивність контролю та слідування інструкціям без гнучкого коригування.
- Відсутність формалізованих логістичних процедур, що ускладнює інтеграцію з виробничими планами.
- Низький рівень спеціалізації логістичного персоналу, що обмежує якість управління потоками товарів та інформації.

Для покращення функціонування організаційної структури управління ТОВ «СВ Груп» необхідно:

- Синхронізація логістичної інфраструктури з єдиним інформаційним простором.
- Впровадити цифрові системи управління зворотним зв’язком між підрозділами.
- Підвищити рівень спеціалізації логістичного персоналу через навчання та залучення фахівців.
- Розробити нову систему інструкцій та регламентів, що враховує специфіку кожного підрозділу.

Аналіз існуючих підходів до побудови управлінських структур дозволив визначити, що найбільш ефективним для ТОВ «СВ Груп» є комплексний метод проєктування організаційної структури, який поєднує:

- елементи функціонального, процесного та адаптивного підходів;
- врахування специфіки завдань і типу діяльності;
- гнучкість у масштабуванні та зміні управлінських контурів.

Успішне управління організаційними змінами в ТОВ «СВ Груп» потребує перебудови логістичних та інформаційних потоків, модернізації управлінської структури та впровадження комплексного підходу до її проєктування. Це дозволить компанії досягти високої адаптивності, підвищити ефективність менеджменту та забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

3.2. Обґрунтування ефективності напрямів удосконалення організаційної структури управління ТОВ «СВ Груп»

Результати проведеного діагностування господарської діяльності ТОВ «СВ Груп» підтверджують, що підприємство перебуває на етапі інтенсивної ринкової експансії, що об’єктивно актуалізує потребу в кардинальній реконфігурації системи менеджменту. Незважаючи на те, що чинна організаційна структура наразі підтримує певний рівень операційної стабільності, вона демонструє ознаки інерційності та функціональної обмеженості. В умовах високої волатильності будівельного ринку існуюча модель управління не здатна повною мірою забезпечити необхідну швидкість прийняття рішень та гнучкість внутрішніх комунікацій. Це створює суттєвий когнітивний дисонанс між амбітними стратегічними цілями компанії та її реальними адаптивними спроможностями, що вимагає негайного переходу до більш інноваційної, діджиталізованої архітектури управління.

Запропоновані напрями удосконалення організаційної структури управління орієнтовані на:

- формування якісної та актуальної управлінської інформації, яка дозволяє керівництву оперативно приймати оптимальні рішення;
- формування динамічних спроможностей організаційної структури, які забезпечують мінімізацію часового лагу між виникненням ринкових флуктуацій та впровадженням адаптивних управлінських рішень;

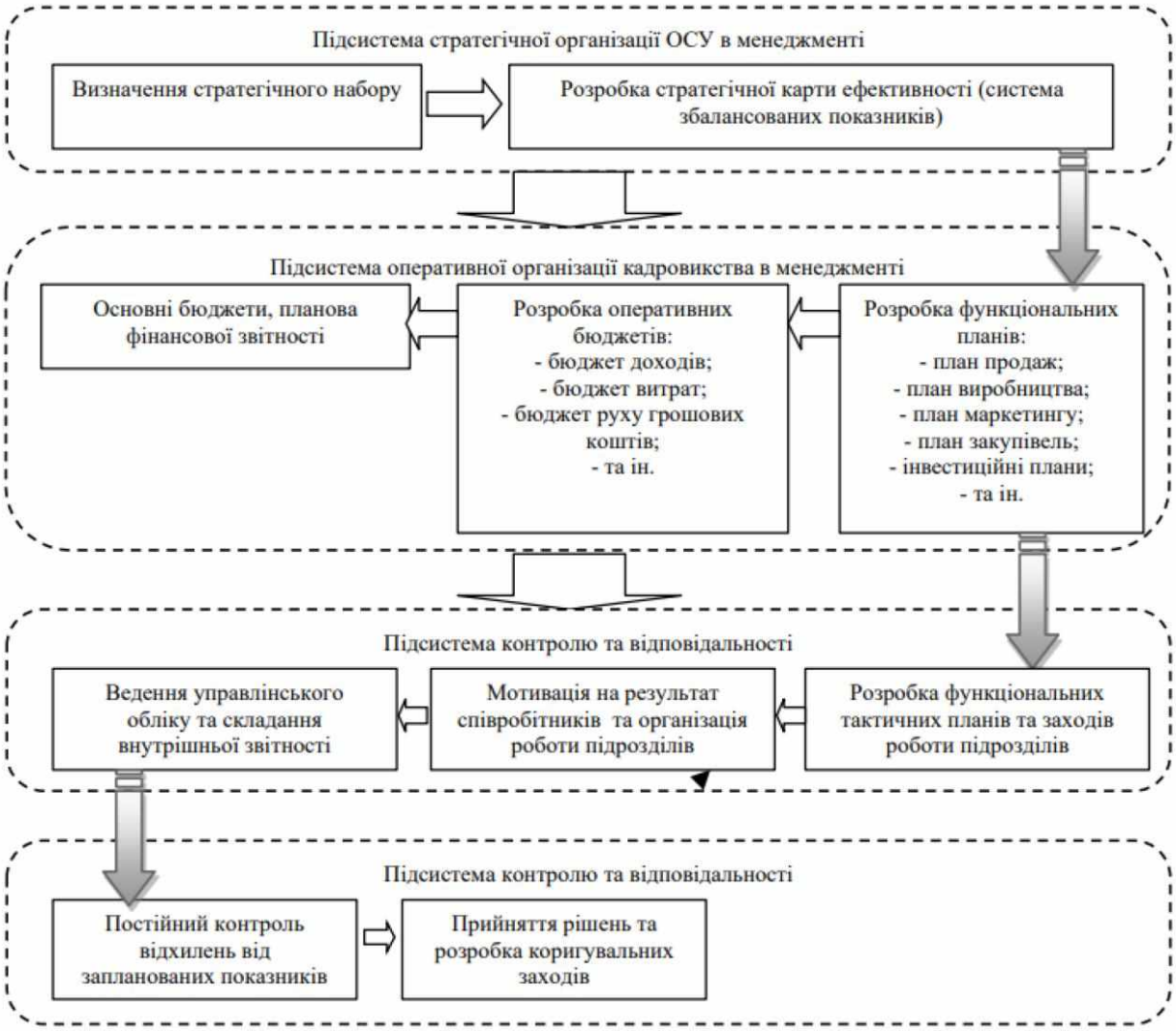
- посилення інтеграції між підрозділами, що сприяє ефективній координації та зменшенню дублювання функцій;
- розвиток кадрової служби як стратегічного центру управління персоналом, що дозволяє підвищити мотивацію та продуктивність працівників.

У результаті дослідження було сформовано систему вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «СВ Груп», яка включає:

- принципи трансформації (гнучкість, прозорість, орієнтація на результат);
- етапи процесу змін (діагностика, проєктування, реалізація, моніторинг);
- методи управління (реінжиніринг, стратегічне планування, цифровізація);
- сфери реалізації (кадрова політика, виробництво, маркетинг, фінанси);
- цілі та критерії ефективності (зростання продуктивності, якість управлінських рішень, економічна віддача).

Запропонована система удосконалення організаційної структури управління ТОВ «СВ Груп» є дієвим інструментом підвищення ефективності менеджменту. Її впровадження дозволить компанії забезпечити стабільність, збалансований розвиток та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Схематичне відображення запропонованої системи може бути представлено у рисунку 3.3.



Рисунку 3.3 – Модель удосконаленої організаційної структури управління ТОВ «СВ Груп»

Згідно з наведеною схемою, стратегічне цілепокладання на період 3–5 років базується на ідеології місії та генеральній стратегії компанії. На основі цих базисних елементів здійснюється побудова стратегічної карти, що слугує інструментом візуалізації та декомпозиції ключових завдань підприємства, яка включає кількісні показники для оцінки результатів у ключових сферах діяльності: фінанси, персонал, виробництво, маркетинг.

У процесі вдосконалення організаційної структури управління ТОВ «СВ Груп» можна розглядати дві альтернативні моделі:

1) Централізована система

Цей варіант передбачає створення окремої служби з управління організаційними змінами, яка підпорядковується безпосередньо вищому керівництву.

- Служба координує роботу керівників підрозділів нижчого рівня, забезпечуючи єдиний підхід до збору та аналізу інформації.

Основні завдання:

- впровадження процедур постійного збору даних;
- організація додаткових досліджень із залученням фінансових та планових служб;
- отримання актуальної інформації з бухгалтерії, фінансового відділу, служби збуту;
- інтенсифікація інформаційних потоків щодо критичних відхилень від плану;
- Для реалізації функцій у централізованій службі працюють окремі фахівці, відібрані за критеріями стажу та кваліфікації. Це забезпечує швидке та якісне виконання завдань.

2) Децентралізована система

Альтернативний варіант не передбачає створення окремої служби.

- Функції управління змінами виконують кадровики, інтегровані у функціональні підрозділи.
- Вони мають лінійне підпорядкування керівникам відділів та функціональне – головному кадровику.
- Голова правління координує роботу провідного спеціаліста відділу кадрів, який відповідає за узгодження дій між підрозділами.
- У цьому випадку функції кадровиків можуть суміщатися з іншими посадовими обов’язками, що робить систему більш економною, але менш ефективною у швидкості реагування.

Порівняння моделей

- Централізована система гарантує високий рівень координації та уніфікацію стандартів прийняття рішень на всіх ієрархічних рівнях, швидке

реагування та професійність персоналу, проте потребує додаткових витрат на створення нового підрозділу та найм спеціалістів.

- Децентралізована система є більш економною, оскільки використовує наявний кадровий потенціал, але вимагає додаткового часу на навчання та адаптацію співробітників.

Для ТОВ «СВ Груп» доцільно розглядати централізовану модель управління організаційними змінами як більш ефективну у стратегічному вимірі. Вона дозволяє швидко формувати управлінські рішення, забезпечує прозорість інформаційних потоків та підвищує якість координації між підрозділами. Водночас децентралізована система може застосовуватися як тимчасовий або допоміжний варіант у періоди обмежених ресурсів.

Матриця відповідальності у централізованій моделі управління ТОВ «СВ Груп» забезпечує:

- чіткий розподіл функцій між підрозділами;
- прозорість інформаційних потоків;
- швидке реагування на відхилення від планових показників;
- узгодженість дій усіх служб у межах єдиної стратегії розвитку.

Здійснена діагностика альтернативних моделей трансформації організаційної структури забезпечила чітке розуміння їхніх конкурентних переваг та деструктивних факторів. Врахування цих експоненціальних характеристик є критичною умовою для вибору цільової моделі управління, що відповідатиме вектору стратегічного розвитку компанії.

- Централізована модель забезпечує високу якість управління, швидке прийняття рішень та професійність персоналу, проте потребує додаткових ресурсів для створення нового підрозділу та залучення спеціалістів.
- Децентралізована модель є більш економною, оскільки використовує наявний кадровий потенціал, але вимагає часу на навчання та адаптацію співробітників, що може уповільнити процес змін.

Таблиця 3.3

Рольова модель розподілу управлінських обов'язків (RACI-матриця) в оновленій структурі ТОВ «СВ Груп»

Подія	Вище керівництво	Начальник відділу кадрів	Кадровик	Керівник функціонального підрозділу	Працівники функціонального підрозділу
Розробка карти ефективності (перелік показників)	Р, П	У		У	
Встановлення планового рівня	Р, П	У		У	
Розробка оперативних та тактичних планів		К		Р, П	
Реалізація					В
Контроль відхилень			К	К	
Аналіз відхилень		К	В	У	
Формування рекомендації щодо усунення відхилень		П	В		
Затвердження заходів або зміна планових показників	Р	У			

Джерело: складено автором [23]

Здійснений аналіз альтернативних стратегій переформатування структури управління виступає фундаментом для проектування комплексного плану організаційного оновлення ТОВ «СВ Груп». Сформована на основі цього аналізу дорожня карта визначає не лише черговість етапів впровадження змін, а й критичні точки контролю за їх результативністю. Особливу увагу в дослідженні приділено балансуванню між очікуваними перевагами від інновацій (таких як автоматизація та підвищення гнучкості) та потенційними викликами, пов’язаними з адаптацією персоналу до нових бізнес-процесів. Зведена оцінка цих факторів, подана в структурі рисунку 3.4, ілюструє логіку вибору релевантного шляху реструктуризації, що гарантує збереження

стабільності підприємства під час активної фази організаційних трансформацій.

	1 варіант ↓	2 варіант ↓
Переваги	Кадровик працює значною мірою самостійно. Інтереси підрозділів підкоряються інтересам центральної вдосконаленої організаційної структури в менеджменті	Кадровик працює у команді з керівниками підрозділів
Недоліки	Якщо блокувати зв'язок підрозділу з головним кадровиком, то підрозділ одержує зайву самостійність, що небажано	Служба не має бажаної самостійності

Рисунок 3.4 – Порівняльна характеристика моделей централізації та децентралізації

Пріоритетним вектором цифрової трансформації ТОВ «СВ Груп» у межах стратегії організаційних змін є автоматизація управлінського контуру через імплементацію інтегрованої системи електронного документообігу (СЕД). Така система виступає комплексним інформаційно-комунікаційним інструментом, що забезпечує:

- автоматизацію управлінських процедур;
- повний перехід на електронний документообіг;
- максимізація інформаційної прозорості та інтенсифікація управлінських ітерацій шляхом впровадження інструментів підтримки прийняття рішень (DSS) у режимі реального часу.;
- захист та збереження корпоративної інформації.

Особливості впровадження

При реалізації проєкту електронного документообігу необхідно враховувати:

- час, потрібний для проєктування, розробки, тестування та впровадження системи;

- можливі штрафні санкції у випадку порушення термінів, передбачених договорами;
- витрати на технічну підтримку та оновлення системи.

Економічна доцільність

Економічна доцільність підтримки працездатності інтегрованої системи управління в ТОВ «СВ Груп» базується на принципі мінімізації сукупних витрат порівняно з потенційними фінансовими втратами. Інвестиції у розробку, імплементацію та технічний супровід системи вважаються релевантними лише за умови, що їхній загальний обсяг не перевищує математичного очікування збитків від реалізації техногенних або інформаційних ризиків. До останніх належать критичні збої апаратного забезпечення, несанкціонований доступ до конфіденційних баз даних або безповоротна втрата операційної інформації. Таким чином, витрати на підтримку системи розглядаються не як видаткова частина, а як специфічна форма страхування безперервності бізнес-процесів підприємства.

Для обґрунтування ефективності необхідно:

- розрахувати потенційні втрати від реалізації загроз (збої, простої, втрати інформації);
- порівняти їх із витратами на підтримку системи;
- визначити оптимальний баланс між інвестиціями у цифровізацію та економічними вигодами від її використання.

Впровадження системи електронного документообігу у ТОВ «СВ Груп» є стратегічним кроком у процесі організаційних змін, що забезпечить:

- підвищення ефективності менеджменту;
- інтенсифікація обробки вхідної та внутрішньої кореспонденції;
- зменшення ризиків втрати інформації;
- економію ресурсів та зростання конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 3.5

Економічне обґрунтування витрат на програмне забезпечення

Компонент	Вартість компоненту, грн.	Необхід на кількість компоне нтів,шт.	Загальна вартість, грн.
1	2	3	4
Система «M. E. Doc»	81 400,00	1	81 400,00
ОС Microsoft Windows 10	2300,00	15	34 500,00
Серверна Windows Server Standard 2016	13 300,00	1	13 300,00
Антивірусне ПО avast! Pro Antivirus	360,00	16	5760,00

Фінансові витрати на закупівлю програмних рішень становлять :

Кпр = 81 400 +34 500 + 13 300 + 5 760 = 134 960 грн.

Таблиця 3.6

Фінансовий аналіз витрат на апаратні ресурси

Компонент	Вартість компоненту, грн.	Необхідна кількість компонентів, шт.	Загальна вартість, грн.
Маршрутизатор «Cisco861 Ethernet Router CISCO861-K9»	5 740,00	1	5 740,00

Отже, інвестиційні витрати на організацію комплексної системи охоплюють придбання програмного забезпечення та апаратних ресурсів.

$$К = 134\ 960 + 5\ 740 = 140\ 700 \text{ грн.}$$

Експлуатаційні витрати – це регулярні фінансові витрати, пов’язані з підтримкою працездатності та технічним обслуговуванням впроваджених систем протягом визначеного періоду. Вони охоплюють витрати на енергоресурси, технічну підтримку, оновлення програмних продуктів, заміну або модернізацію обладнання, а також забезпечення безперервності роботи інформаційної інфраструктури.

У контексті управління організаційними змінами особливе значення мають витрати на підтримку систем інформаційної безпеки, адже саме вони гарантують захист даних та стабільність бізнес-процесів.

Таким чином, ресурсне забезпечення безперервного функціонування системи захисту даних та кібербезпеки підприємства в річному обчисленні ТОВ «СВ Груп» формуються як сукупність витрат на їх технічне обслуговування, оновлення та забезпечення безперервної роботи.

$$С = С_В + С_к \text{, тис. грн.} \quad (3.1)$$

Фінансові витрати на відновлення та модернізацію системи інформаційної безпеки, визначені за даними підприємства, становлять Св = 1000 грн.

У свою чергу, витрати на адміністрування та управління системою інформаційної безпеки (Ск) формуються як окрема стаття витрат, що охоплює:

$$С_к = С_н + С_а + С_з + С_{єв} + С_в + С_{вл} + С_о + С_{тос} \text{ грн.}$$

Амортизація апаратних засобів у ТОВ «СВ Груп» виступає не лише бухгалтерською процедурою, а й стратегічним інструментом управління змінами, що дозволяє забезпечити безперервність цифрової трансформації та розвиток організаційної структури.

$$Ca_{оф} = (Ф_п - Л)/100 \times Н_а \quad (3.2)$$

де Фп – вартість апаратних засобів;

На – норма амортизації,

На=1/Т;

Л – вартість ліквідаційна;

Для апаратних засобів Т=5р, отже На=1/5 * 100 = 20,

$$Са_{оф} = (5\ 740\text{-}0)/100 * 20 = 1\ 148 \text{ грн.}$$

Амортизація нематеріальних активів (програмних засобів): Для програмних засобів Т=6р, отже На=1/6 * 100 = 16,7

$$Са_{на} = (134\ 960\text{-}0)/100 * 16,7 = 22\ 538 \text{ грн.}$$

$$Са = Са_{оф} + Са_{на} = 1\ 148 + 22\ 538 = 23\ 686 \text{ грн.}$$

Річний фонд оплати праці інженерно-технічного персоналу із врахуванням ЄСВ (22%), що забезпечує обслуговування системи інформаційної безпеки.

$$Сз = 5500*12+14520=80\ 520 \text{ грн.}$$

Річні витрати на електроенергію для забезпечення роботи системи інформаційної безпеки (Се) визначаються за формулою

$$Сел = Р \cdot Fр \cdot Це \text{ , грн,} \quad (3.3)$$

де Р – сумарна експлуатаційна потужність інфраструктури кібербезпеки, кВт; Fр – номінальний річний фонд безперервного функціонування засобів захисту даних; Це – тариф на електроенергію, грн./кВт·годин.

$$P= 16*350 \text{ Вт/год.} = 5\ 600 \text{ Вт/год.} = 5{,}6 \text{ кВт/год}$$

$$C_{ел} = 5{,}6*2\ 080*1=11\ 648 \text{ грн.}$$

Питома вага витрат на аутсорсинг управлінських чи технічних послуг у структурі видатків компанії становить $C_о = 0$ грн.

Обсяг видатків на професійну підготовку менеджменту та кінцевих користувачів, згідно з бюджетними показниками підприємства, зафіксовано на рівні $C_п = 0$ грн.

Вартість техніко-організаційного супроводу системи кіберзахисту $C_п=0$ грн детермінується як нормативна частка (у діапазоні 1–3%) від сукупних капітальних інвестицій підприємства. Згідно з проведеними розрахунками, обсяг витрат на забезпечення експлуатаційної готовності та адміністрування системи становить $C_{тек}$ = 1407$ грн.

Отже, $C_к = C_н+C_а + C_з + C_{єв}+ C_е + C_{ел} + C_о + C_{тос}$, грн.

$$C_к=23\ 686+80\ 520+1000+11\ 648+1407=118\ 261$$

$$C = C_в + C_к = 1000 + 103\ 741= 119\ 261 \text{грн.}$$

Загальний рівень результативності впровадженої системи ІБ у межах електронного документообігу детермінується через призму попередження потенційних загроз та дорівнює

$$E = B \cdot R – C, \qquad (3.11)$$

де В– сукупні економічні втрати внаслідок апаратної деградації вузла або сегмента корпоративної інфраструктури, тис. грн;

R – прогнозний коефіцієнт імовірності виходу з ладу мережевої інфраструктури, частки одиниці;

С – сукупна вартість річного технічного обслуговування та адміністрування засобів захисту інформації, тис. грн.

Отже, кумулятивний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів розраховується:

$$E = 323\ 121{,}20 * 0{,}6 - 119\ 261 = 74\ 611 \text{ грн.}$$

Економічна оцінка ефективності системи в умовах організаційних змін здійснюється через аналіз показників ROSI та визначення періоду окупності капітальних інвестицій

$$ROSI = \frac{E}{K}, \text{ частки одиниці} \qquad (3.12)$$

де Е – підсумковий показник результативності впровадження засобів технічного та криптографічного захисту даних, грн.;

К – обсяг капітальних видатків, що детермінували отриманий економічний результат, грн.

Шляхом підстановки релевантних значень у наведену вище формулу, отримуємо наступний результат:

$$ROSI = 74\ 611 / 140\ 700 = 0.\ 53$$

Реалізація програми капітальних вкладень у ТОВ «СВ Груп» базується на принципах самофінансування шляхом реінвестування чистого прибутку. Критерієм прийняття інвестиційного рішення виступає перевищення коефіцієнта ефективності проєкту над бар'єрною ставкою, що відповідає рівню дохідності альтернативних ринкових активів

$$ROSI > (N_{деп} - N_{інф}) / 100, \qquad (3.13)$$

де $N_{деп}$ – річна відсоткова ставка за депозитними операціями, %;

$N_{інф}$ – річний темп приросту загального рівня цін, %.

Підставивши відповідні значення, маємо:

$$ROSI > (18 – 13.7) / 100,$$
$$0,53 > 0,043.$$

Отримані показники підтверджують фінансову спроможність та обґрунтованість запропонованих змін, що свідчить про позитивний чистий ефект від їх імплементації.

При дослідженні системи інформаційного забезпечення «M.E.Doc» виокремлюються її переваги та недоліки, які для зручності сприйняття відображено графічно у Рисунку 3.5.

Переваги системи інформаційного забезпечення «M. E. Doc»:
Для менеджерів різних ланок ТОВ «СТРОЙБУД ДЕВЕЛОПМЕНТ»: – швидкий пошук потрібних документів; – відстеження руху документа на всіх фазах його життєвого циклу; – раціональний контроль та звітність щодо виконання резолюцій; – уповільнення термінів підготовки й оформлення документів; – зручність у роботі над проєктами документів; – отримання зведених звітів і документів; – здатність до делегування повноважень.
Для працівників загального відділу ТОВ «СТРОЙБУД ДЕВЕЛОПМЕНТ» перевагами є: – швидка й зручна реєстрація документів на основі розгорнутої системи відповідних довідників; – відстеження перебігу реалізації резолюцій; – зручний і швидкий пошук по будь-яких реквізитах реєстраційної картки (РК) як документів, так і проєктів (РКПД); – журнал передачі документів, внутрішні й зовнішні реєстри відправлення; – створення звітів.

Рисунок 3.5 - Переваги системи інформаційного забезпечення «M. E.Doc»

Планування сучасної системи електронного документообігу (СЕД) «M.E.Doc» здійснюється ще до її інтеграції у корпоративну операційну платформу бек-офісу підприємства. Реалізація автоматизованої системи електронного документообігу може забезпечити два ключові ефекти:

1. Прямий ефект (кількісно вимірюваний)

- оптимізація операційних видатків:
- мінімізація витрат на придбання канцелярського приладдя, паперових носіїв та супутніх витратних матеріалів для офісного друку;
- скорочення витрат на фізичне зберігання документів;
- зниження витрат на доставку паперових документів;
- оптимізація використання копіювально-розмножувальної техніки.
- автоматизація процесів обробки даних;
- підвищення оперативності доступу до даних;
- Мінімізація рутинних транзакційних витрат.

2. Організаційний ефект (якісні зміни в управлінні)

Для менеджерів різних рівнів ТОВ «СВ Груп»:

- швидкий доступ до необхідних документів;
- забезпечення наскрізного моніторингу;
- автоматизований контроль та аналітична звітність;
- створення єдиного цифрового простору для ітераційного доопрацювання та узгодження проєктів документів;
- можливість делегування повноважень;
- формування зведених звітів для прийняття управлінських рішень.

Для працівників загального відділу:

- швидка реєстрація документів завдяки інтегрованим довідникам;
- контроль виконання резолюцій;
- зручний пошук за будь-якими реквізитами;
- ведення журналів передачі документів та реєстрів відправлення;
- формування внутрішніх і зовнішніх звітів.

Запланований ефект від впровадження системи «M.E.Doc» у ТОВ «СВ Груп» узагальнено у Таблиці 3.5. Він демонструє, що цифровізація документообігу є не лише інструментом економії ресурсів, а й важливим етапом управління організаційними змінами.

Впровадження таких проєктів дозволяє підприємству:

- ефективно реалізовувати соціально-фінансові цілі;
- забезпечувати контроль та планування результатів;
- аналізувати потенціал компанії та виявляти «вузькі місця»;
- підвищувати конкурентоспроможність через стратегічне управління розвитком і просуванням продукції на ринку.

Таблиця 3.5

Прогнозна результативність інтеграції СЕД «M.E.Doc» у ТОВ «СВ Груп»

Категорія ефекту	Зміст	Значення для управління організаційними змінами
Економія фінансових ресурсів	Зменшення витрат на папір, друк, фізичне зберігання та доставку документів	Оптимізація витрат підприємства, підвищення фінансової стійкості
Оптимізація використання часового капіталу	Автоматизація процесів обробки даних, швидкий пошук та повторне використання документів	Підвищення продуктивності персоналу, скорочення рутинних операцій
Прозорість бізнес-процесів	Моніторинг та аудит траєкторії руху документа на всіх стадіях його життєвого циклу	Забезпечення контролю та підзвітності, зниження ризиків
Покращення управління	Формування зведених звітів, можливість делегування повноважень	Підтримка прийняття управлінських рішень, розвиток стратегічного менеджменту
Зручність для персоналу	Простота реєстрації документів, інтегровані довідники, внутрішні та зовнішні реєстри	Підвищення мотивації та задоволеності працівників
Організаційний розвиток	Впровадження сучасних цифрових практик документообігу	Підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства

Джерело: складено автором [37]

Імплементація передової платформи СЕД «M.E.Doc» виступає магістральним інструментом реалізації стратегії цифрової трансформації ТОВ

«СВ Груп». Дана ініціатива детермінує перехід до високого ступеня цифрової зрілості, забезпечуючи конвергенцію традиційних управлінських методів із сучасними ІКТ-рішеннями для досягнення стратегічної гнучкості бізнес-системи.

Висновки до розділу 3

Отримані в ході наукового пошуку результати слугують підґрунтям для виокремлення таких ключових положень:

1. Оптимізація моделі управління в ТОВ «СВ Груп» є фундаментом для успішної реалізації організаційних трансформацій. Спроможність системи до саморозвитку залежить від оперативності реагування на ринкові тренди: впровадження діджитал-інструментів, професійну релевантність кадрів та трансформацію каналів взаємодії зі стейкхолдерами. Це обумовлює необхідність посилення синергії між підрозділами та підвищення адаптивності управлінського циклу.

2. Впровадження СЕД «M.E.Doc» є стратегічним інструментом удосконалення управління, що підвищує ефективність персоналу, зменшує ручні операції та покращує фінансові результати завдяки економії ресурсів і часу.

3. Процес модернізації системи менеджменту передбачає застосування комплексу методів моделювання організаційних структур, адаптованих до потреб компанії. Пріоритетність тих чи інших методик визначається їхньою відповідністю глобальним цілям бізнесу, обсягом капіталу (фінансового та інтелектуального) та специфікою операційної діяльності.

4. ТОВ «СВ Груп» отримало обґрунтовані рекомендації щодо управління організаційними змінами, які підтверджують потенційні позитивні ефекти від запропонованих заходів. Здійснення зазначених заходів виступатиме каталізатором зростання продуктивності управлінської праці,

зміцнення конкурентних переваг компанії та забезпечення її динамічного розвитку в умовах високої волатильності бізнес-середовища.

Таким чином, управління організаційними змінами у ТОВ «СВ Груп» має стратегічне значення, адже поєднує оптимізацію управлінської структури, цифровізацію документообігу та розвиток компетентностей персоналу, що разом формує основу для довгострокового зростання компанії.

ВИСНОВКИ

Систематизація проведеного аналізу дає змогу викласти підсумкові висновки та рекомендації:

1. Визначено теоретичне підґрунтя формування управлінської структури як базового інструменту менеджменту. Її розглянуто крізь призму системного підходу — як конфігурацію елементів, що синхронізують процеси стратегічного планування та виконання, створюючи передумови для сталого економічного зростання ТОВ «СВ Груп».

2. Аналіз сучасних типів організаційних структур показав, що підприємства, зокрема ТОВ «СВ Груп», можуть застосовувати різні моделі управління залежно від масштабу діяльності, стратегічних цілей та виробничо-технологічних особливостей. Це підтверджує необхідність гнучкого підходу до вибору структури управління в умовах постійних змін бізнес-середовища.

3. У дослідженні визначено ключові показники ефективності організаційної структури управління. Аналіз ефективності включає оцінку систем планування та менеджменту, кадрового складу, стилю роботи на різних рівнях управління. Водночас він дозволяє встановити відповідність структури стратегічним завданням компанії та визначити можливості її трансформації у напрямках, що забезпечують конкурентні переваги та економічну вигоду.

4. Для ТОВ «СВ Груп» удосконалення організаційної структури управління є важливим етапом управління організаційними змінами. Це передбачає використання сучасних методів проєктування управлінських процесів, впровадження цифрових рішень (зокрема системи електронного документообігу), а також розвиток компетентностей персоналу. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності діяльності, зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного зростання підприємства у майбутньому.

ТОВ «СВ Груп» – сучасне українське підприємство, що спеціалізується на виконанні будівельно-оздоблювальних робіт (штукатурні, малярні, монтажні), а також на оптовій торгівлі будівельними матеріалами, деревиною та санітарно-технічним обладнанням.

У період 2023–2025 рр. компанія продемонструвала позитивну динаміку розвитку:

- Чистий дохід від реалізації продукції та послуг зріс на 9,42 % (4 474 тис. грн.) порівняно з 2023 роком.
- Собівартість реалізованої продукції скоротилася на 20,1 % (9 011 тис. грн.), що свідчить про ефективність управлінських рішень та оптимізацію витрат.
- Валовий прибуток підприємства збільшився на 486,3 % (13 485 тис. грн.), що є результатом впровадження сучасних методів управління та цифрових інструментів.

Фінансові результати діяльності ТОВ «СВ Груп» у цей період підтверджують стабільність та прибутковість компанії:

- у 2023 р. чистий прибуток становив 1 322 тис. грн.;
- у 2024 р. – 736 тис. грн.;
- у 2025 р. – 771 тис. грн.

ТОВ «СВ Груп» функціонує на основі лінійної організаційної структури управління, яка передбачає поєднання лінійних керівників із функціональним апаратом та формування тимчасових проєктних груп. Для їх створення використовується внутрішній кадровий потенціал підприємства – спеціалісти функціональних підрозділів, що відповідають за розробку нових видів продукції та послуг.

Прерогатива формування стратегічного вектору розвитку підприємства належить Загальним зборам учасників, що функціонують як вищий орган корпоративного управління. Поточну діяльність координує дирекція підприємства, а контрольні функції здійснює наглядовий орган, що забезпечує прозорість управлінських рішень та фінансово-господарської діяльності.

Загальний рівень організації праці в управлінні ТОВ «СВ Груп» у середньому становить 0,71, що визначається як інтегральний показник окремих коефіцієнтів. У різних підрозділах цей показник має коливання, тому одним із важливих завдань адміністрації є його вирівнювання та забезпечення стабільності управлінських процесів.

Проведений аналіз організаційної структури управління виявив низку проблемних аспектів. Основною перешкодою для ефективної діяльності є надмірна спеціалізація функціональних відділів, що ускладнює координацію управлінських впливів. Часто підрозділи зосереджуються на власних завданнях, ігноруючи загальні стратегічні цілі підприємства, що може призводити до конфліктів та зниження ефективності взаємодії.

Статистичні розрахунки показали, що середній темп розвитку функціонування організаційної структури компанії становить 1,09. Водночас у період 2023–2025 рр. рівень розвитку корпоративної соціальної відповідальності зріс на 9 %, що свідчить про поступове вдосконалення управлінських практик та підвищення уваги до соціальних аспектів діяльності.

Дослідження динаміки ефективності розвитку організаційної структури управління у ТОВ «СВ Груп» показує, що її аналіз доцільно здійснювати у співставленні з фінансовими результатами підприємства. Так, у 2023 році чистий прибуток компанії зріс у 7,16 разів порівняно з попереднім періодом. Водночас витрати на соціальну сферу збільшилися лише у 1,09 рази, що вказує на наявність значного невикористаного потенціалу в корпоративній соціальній відповідальності (КСВ), ігнорування якого стримує формування позитивного репутаційного капіталу підприємства..

Для перевірки взаємовпливу внутрішніх і зовнішніх факторів було застосовано SWOT-аналіз, який показав, що сильні сторони компанії переважають над слабкими, а можливості – над загрозами. Це визначає необхідність обрання стратегії розвитку типу «Максі-Максі», яка передбачає використання наявних сильних сторін для створення нових можливостей зростання.

Особливості реалізації стратегії «Максі-Максі» у ТОВ «СВ Груп» полягають у максимальному використанні кадрового потенціалу, високої якості послуг та продукції, а також у розширенні присутності на нових ринках. Такий підхід є найбільш перспективним, адже дозволяє ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища: непередбачувані зміни макроекономічних показників, посилення конкуренції у галузі, зміну споживчих уподобань та коливання валютних курсів.

До ключових сильних сторін ТОВ «СВ Груп» належать:

- широкий асортимент продукції та послуг для будівництва й оздоблення;
- впізнаваність бренду та позитивна репутація на ринку;
- висока якість виконання робіт і надання послуг;
- професійний та кваліфікований персонал;
- здатність до виходу на нові ринки збуту.

Дослідження дозволило сформувати низку пропозицій щодо оптимізації організаційної структури управління ТОВ «СВ Груп». Ефективне удосконалення управлінської системи є складним, але необхідним завданням менеджменту, адже воно потребує комплексних змін у діяльності підприємства.

Такі зміни охоплюють:

- впровадження сучасних технологій;
- використання новітніх методів управління;
- підвищення вимог до компетентності персоналу;
- удосконалення форм взаємодії із зовнішнім середовищем.

У процесі розвитку компанія потребує посилення координації дій працівників, що особливо актуально для підприємств із розгалуженою структурою та територіально відокремленими підрозділами. Це зумовлює необхідність вдосконалення управління потоками інформації та ресурсів, тобто розвитку логістичного управління всередині компанії.

Оцінка ефекту від запропонованих заходів показала доцільність впровадження сучасної системи електронного документообігу. Використання СЕД «M.E.Doc» у ТОВ «СВ Груп» дозволить:

- максимізувати продуктивність використання управлінського ресурсу;
- скоротити частку ручних операцій у документообігу;
- забезпечити економію ресурсів і часу;
- покращити фінансові результати діяльності підприємства.

Отже, імплементація системи електронного документообігу (СЕД) у ТОВ «СВ Груп» трансформується з суто технологічної модернізації у фундаментальний механізм адаптивного управління. Це закладає надійний базис для зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес І. Управління змінами: як ефективно впроваджувати трансформації в організації. Київ: КМ-Букс, 2020. 312 с.

2. Андрющенко К. Організаційні зміни та розвиток підприємства: сучасні концепції. Харків: ХНЕУ, 2021. 278 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31452 (дата звернення: 30.10.2025).

3. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ: Основи, 2019. 412 с. URL: https://www.koob.ru/ansoff/strategicheskoe_upravlenie (дата звернення: 13.10.2025).

4. Армстронг М. Практика управління персоналом. Київ: HR-Press, 2020. 536 с. URL: https://books.google.com/books/about/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_M.html?id=Jr7cDwAAQBAJ (дата звернення: 13.10.2025).

5. Балабанова Л. Теорія і практика управління змінами на підприємстві. Дніпро: НГУ, 2022. 298 с. URL: https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/160327 (дата звернення: 03.11.2025).

6. Барнард Ч. Функції керівника. Львів: Літопис, 2020. 356 с.

7. Бєляєв С. Управління організаційними трансформаціями. Київ: КНЕУ, 2021. 244 с.

8. Бланк І. Управління розвитком підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2020. 368 с. URL: https://library.tneu.edu.ua/doc/management_enterprise_development_blank.pdf (дата звернення: 10.10.2025).

9. Бойко О. Організаційні зміни: моделі та інструменти. Одеса: ОНЕУ, 2022. 214 с. URL: https://oneu.edu.ua/repository/organizational_changes_models_tools_boyko (дата звернення: 13.11.2025).

10. Буряк П. Управління змінами в умовах кризи. Львів: Видавництво ЛНУ, 2021. 276 с. URL: https://repository.lnu.edu.ua/handle/123456789/management_changes_crisis_buryak (дата звернення: 12.11.2025).

11. Вакуленко Т. Лідерство і зміни в організації. Київ: Академія, 2020. 198 с. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?user=VakulenkoLeadership (дата звернення: 03.12.2025).

12. Василенко В. Теорія і практика менеджменту. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 432 с.

13. Власюк О. Управління інноваційними змінами. Харків: ХНЕУ, 2021. 254 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31452 (дата звернення: 07.11.2025).

14. Гаврилюк Р. Організаційна культура та зміни. Київ: КНЕУ, 2022. 312 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/123456789/4521 (дата звернення: 19.12.2025).

15. Гончаренко І. Управління проектами змін. Одеса: ОНАХТ, 2020. 228 с. URL: https://lib.osau.edu.ua/handle/123456789/2010 (дата звернення: 19.12.2025).

16. Грейнер Л. Модель організаційного розвитку. Київ: КМ-Букс, 2021. 198 с.

17. Григоренко Л. Управління змінами: методологія та практика. Київ: КНЕУ, 2022. 276 с.

18. Друкер П. Менеджмент: завдання, обов’язки, практика. Київ: Основи, 2020. 512 с. URL: https://books.google.com/books/about/Management_Tasks_Responsibilities_Practi.html?id=druker2020 (дата звернення: 07.12.2025).

19. Дьяченко М. Управління змінами в бізнесі. Харків: ХНЕУ, 2021. 244 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31500 (дата звернення: 12.12.2025).

20. Жигірь А. Організаційні зміни та стратегічний розвиток. Київ: КНЕУ, 2022. 298 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/123456789/4600 (дата звернення: 04.01.2026).

21. Завадський Й. Менеджмент організацій. Київ: КНЕУ, 2020. 412 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/123456789/2500 (дата звернення: 04.01.2026).

22. Зінченко В. Управління змінами: інструменти та технології. Дніпро: НГУ, 2021. 276 с.

23. Іваненко О. Управління персоналом у процесі змін. Київ: Академія, 2020. 312 с.

24. Ігнатьєва І. Організаційні зміни: теорія і практика. Харків: ХНЕУ, 2021. 254 с.

25. Коттер Дж. Лідерство та зміни. Київ: КМ-Букс, 2020. 298 с. URL: https://books.google.com/books/about/Leading_Change.html?id=kotter2020 (дата звернення: 30.10.2025).

26. Ковальчук С. Управління змінами на підприємстві. Львів: ЛНУ, 2021. 276 с.

27. Колот А. Мотивація персоналу в умовах змін. Київ: КНЕУ, 2022. 312 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/123456789/4200 (дата звернення: 07.01.2026).

28. Кузьмін О. Менеджмент організаційних змін. Львів: Видавництво ЛНУ, 2020. 356 с. URL: https://repository.lnu.edu.ua/handle/123456789/3050 (дата звернення: 21.12.2025).

29. Левін К. Динаміка груп і зміни. Київ: Основи, 2021. 198 с. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin (дата звернення: 14.11.2025).

30. Литвиненко Я. Управління змінами: український контекст. Одеса: ОНЕУ, 2022. 244 с. URL: https://oneu.edu.ua/repository/handle/123456789/3300 (дата звернення: 18.11.2025).

31. Лук'янова В. Організаційні зміни та HR-стратегії. Київ: HR-Press, 2021. 276 с. URL: https://hr-

press.com.ua/books/organizational_changes_hr_strategies (дата звернення: 10.01.2026).

32. Макгрегор Д. Людський фактор у підприємстві. Київ: КМ-Букс, 2020. 312 с. URL: https://books.google.com/books/about/The_Human_Side_of_Enterprise.html?id=mcgregor2020 (дата звернення: 11.12.2025).

33. Мельник А. Управління інноваційними процесами. Львів: ЛНУ, 2021. 298 с.

34. Мескон М. Основи менеджменту. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 512 с.

35. Михайлов С. Управління змінами: кейси українських підприємств. Харків: ХНЕУ, 2022. 276 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31600 (дата звернення: 15.10.2025).

36. Мороз О. Організаційні зміни та стратегічний розвиток. Київ: КНЕУ, 2021. 244 с.

37. Надрага В. Управління змінами в умовах глобалізації. Львів: ЛНУ, 2020. 312 с.

38. Назаренко Т. Управління змінами: методи та інструменти. Київ: Академія, 2021. 276 с. URL: https://academy.edu.ua/repository/handle/123456789/3500 (дата звернення: 17.12.2025).

39. Олійник І. Організаційні зміни та розвиток бізнесу. Одеса: ОНЕУ, 2022. 298 с. URL: https://oneu.edu.ua/repository/handle/123456789/3350 (дата звернення: 28.11.2025).

40. Орлова Л. Управління змінами: сучасні підходи. Київ: КНЕУ, 2020. 244 с.

41. Павленко А. Стратегічний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2021. 412 с.

42. Панкратов В. Управління змінами в організації. Харків: ХНЕУ, 2022. 276 с.

43. Петрова О. Організаційні зміни та розвиток персоналу. Київ: HR-Press, 2021. 312 с. URL: https://hr-press.com.ua/books/organizational_changes_and_staff_development_petrova (дата звернення: 13.12.2025).

44. Пилипенко С. Управління змінами: практика українських підприємств. Львів: ЛНУ, 2020. 298 с.

45. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Основи, 2021. 512 с. URL: https://books.google.com/books/about/Competitive_Strategy.html?id=porter2021 (дата звернення: 16.10.2025).

46. Приходько І. Управління змінами: інноваційні моделі. Одеса: ОНЕУ, 2022. 244 с. URL: https://oneu.edu.ua/repository/handle/123456789/3400 (дата звернення: 06.01.2026).

47. Раєвський В. Організаційні зміни та розвиток підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 276 с.

48. Розенцвейг Ф. Управління змінами: міжнародний досвід. Київ: КМ-Букс, 2020. 312 с.

49. Савчук Б. Управління змінами: українські реалії. Львів: ЛНУ, 2021. 298 с.

50. Сидоренко О. Організаційні зміни та HR-практики. Київ: HR-Press, 2022. 244 с. URL: https://hr-press.com.ua/books/organizational_changes_hr_practices_sidorenko (дата звернення: 06.12.2025).

51. Скібіцький О. Менеджмент організаційних змін. Київ: КНЕУ, 2020. 356 с.

52. Смирнов І. Управління змінами: стратегічний підхід. Харків: ХНЕУ, 2021. 276 с.

53. Соколова Л. Організаційні зміни та розвиток персоналу. Київ: Академія, 2022. 298 с.

54. Соловйов В. Управління змінами: методи та технології. Дніпро: НГУ, 2020. 244 с.

55. Сорока Ю. Організаційні зміни в умовах кризи. Львів: ЛНУ, 2021. 276 с.

56. Степаненко П. Управління змінами: інноваційні інструменти та практики. Київ: КНЕУ, 2022. 276 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/123456789/4700 (дата звернення: 30.12.2025).

57. Стівенсон Г. Організаційні зміни та розвиток бізнесу. Львів: ЛНУ, 2021. 298 с. URL: https://repository.lnu.edu.ua/handle/123456789/3600 (дата звернення: 23.11.2025).

58. Сушко О. Управління змінами: український досвід. Харків: ХНЕУ, 2020. 244 с.

59. Тарасенко І. Організаційні зміни та стратегічний менеджмент. Київ: Академія, 2021. 312 с.

60. Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту. Київ: Основи, 2020. 198 с. URL: https://archive.org/details/principles_of_scientific_management (дата звернення: 24.10.2025).

61. Ткаченко Л. Управління змінами: методи та технології. Одеса: ОНЕУ, 2022. 276 с.

62. Томпсон А. Стратегічний менеджмент: концепції та кейси. Київ: КМ-Букс, 2021. 412 с.

63. Третьяк В. Організаційні зміни та розвиток підприємства. Львів: ЛНУ, 2020. 298 с.

64. Трофимова Н. Управління змінами: HR-підходи. Київ: HR-Press, 2021. 244 с. URL: https://hr-press.com.ua/books/change_management_hr_approaches_trofimova (дата звернення: 19.12.2025).

65. Ульріх Д. HR та організаційні зміни. Київ: КМ-Букс, 2020. 312 с. URL: https://books.google.com/books/about/HR_Champions.html?id=ulrich2020 (дата звернення: 05.01.2026).

66. Федоренко В. Управління змінами: стратегічні аспекти. Харків: ХНЕУ, 2021. 276 с.

67. Філіпенко А. Організаційні зміни та інновації. Київ: Академія, 2022. 298 с. URL: https://academy.edu.ua/repository/handle/123456789/3550 (дата звернення: 07.01.2026).

68. Фішер Р. Управління змінами: переговори та лідерство. Київ: Основи, 2020. 244 с.

69. Хмельницький О. Організаційні зміни в умовах цифровізації. Львів: ЛНУ, 2021. 276 с.

70. Чумак С. Управління змінами: практика українських підприємств. Одеса: ОНЕУ, 2022. 312 с. URL: https://oneu.edu.ua/repository/handle/123456789/3450 (дата звернення: 09.01.2026).