

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
**Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного
управління**

Кравчук Андрій Іванович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти в називному відмінку)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «Управління змінами в діяльності сучасних підприємств»

ІН15-9-22-Б1УБ (4.0д)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Науковий керівник

доктор філософії з економіки

(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

Кравчук А. І.

(прізвище та ініціали)

Положенцев Д.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри УПЕППУ

К.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Попова Г.Ю.
(прізвище та ініціали)

Чернігів 2026 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
**Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного
управління**

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень
 Ступінь вищої освіти: бакалавр
 Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність: 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
 Освітня кваліфікація: бакалавр з менеджменту за спеціалізацією «Економіка та управління бізнесом»

«Затверджую»
 Завідувач кафедри
 Попова Г.Ю.

(підпис)

Завдання
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Кравчуку Андрію Івановичу
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

«Управління змінами в діяльності сучасних підприємств»

Керівник кваліфікаційної роботи

доктор філософії з економіки

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Положенцев Дмитро Валентинович

(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи на попередній захист 15.05.2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи):

Дослідити теоретичні засади управління змінами в діяльності сучасних підприємств, розкрити сутність, роль і значення організаційних змін у системі менеджменту. Узагальнити основні види змін, підходи до їх класифікації та сучасні інструменти управлінського супроводу змін. Проаналізувати діяльність ПрАТ «Київстар» з позиції організаційно-управлінської характеристики, практики впровадження змін, цифрової трансформації, комунікаційного супроводу та адаптації підприємства до умов динамічного зовнішнього середовища. Виявити проблеми та недоліки в системі управління змінами підприємства. Розробити напрями удосконалення управління змінами в ПрАТ «Київстар», обґрунтувати доцільність застосування сучасних управлінських інструментів у процесі реалізації змін та оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження:
рисунки, таблиці, графіки, формули, розрахунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примі тки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
	Вступ	01.04.2025- 15.04.2025		
	Розділ 1.	16.04.2025– 31.05.2025		
	Розділ 2.	01.06.2025– 15.07.2025		
	Розділ 3.	16.07.2025– 17.08.2025		
	Висновки	До 01.09.2025		

6. Дата видачі завдання 28.08.2025 р.

Здобувач (ка) _____
 (підпис)

Кравчук А. І.
 (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
 (підпис)

Положенцев Д.В.
 (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кравчук А. І. «Управління змінами в діяльності сучасних підприємств» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»», Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут – Чернігів, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечення гнучкості та адаптивності сучасних підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища, цифрової трансформації, посилення конкуренції та зростання вимог до ефективності управлінських процесів. Управління змінами є важливою складовою сучасного менеджменту, оскільки дозволяє підприємству своєчасно реагувати на нові виклики, удосконалювати внутрішні процеси, знижувати організаційний опір і підтримувати стійкість розвитку.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад управління змінами в діяльності сучасних підприємств, аналізі практики реалізації змін у ПрАТ «Київстар» та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи управління змінами на підприємстві.

Методи дослідження, використані у роботі: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез наукових джерел, системний підхід, порівняльний аналіз, методи управлінського аналізу, логічного узагальнення та прогнозування.

Ключові слова: зміни, управління змінами, підприємство, менеджмент, цифрова трансформація, персонал, організаційний розвиток.

ANNOTATION

Kravchuk A. I. “Change Management in the Activities of Modern Enterprises” – Manuscript.

Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education – Private Joint-Stock Company “Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management’”, Northern Ukrainian Institute named after the Heroes of Kruty – Chernihiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the need to ensure flexibility and adaptability of modern enterprises in a dynamic external environment, digital transformation, increasing competition, and growing requirements for the efficiency of management processes. Change management is an important component of modern management, as it enables an enterprise to respond to new challenges in a timely manner, improve internal processes, reduce organizational resistance, and maintain sustainable development.

The aim of the study is to substantiate the theoretical foundations of change management in the activities of modern enterprises, analyze the practice of implementing changes at PJSC “Kyivstar”, and develop recommendations for improving the enterprise change management system.

The research methods used in the study include theoretical generalization, analysis and synthesis of scientific sources, a systematic approach, comparative analysis, methods of managerial analysis, logical generalization, and forecasting.

Keywords: change, change management, enterprise, management, digital transformation, personnel, organizational development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	9
1.1. Сутність, роль і значення змін у системі управління сучасним підприємством.....	9
1.2. Види змін та підходи до управління ними в організації.....	22
1.3. Сучасні інструменти та методи управління змінами на підприємстві.....	30
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРАТ «КИЇВСТАР».....	41
2.1. Організаційно-управлінська характеристика ПрАТ «Київстар».....	41
2.2. Оцінка практики впровадження змін у діяльності підприємства.....	49
2.3. Проблеми та недоліки в системі управління змінами підприємства.....	58
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРАТ «КИЇВСТАР».....	69
3.1. Формування стратегічних напрямів удосконалення управління змінами на підприємстві.....	69
3.2. Використання сучасних управлінських інструментів у процесі реалізації змін.....	78
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	89
Висновки до розділу 3.....	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійної динаміки зовнішнього середовища, що проявляється у технологічних зрушеннях, зміні ринкових умов, трансформації споживчих потреб, посиленні конкуренції та необхідності швидкої адаптації до нових викликів. За таких обставин стабільність розвитку підприємства дедалі більше залежить не лише від наявних ресурсів чи сформованих ринкових позицій, а й від його здатності своєчасно ініціювати, планувати, реалізовувати та закріплювати зміни у власній діяльності. Саме тому управління змінами перетворюється на важливу складову сучасного менеджменту, без якої складно забезпечити довгострокову ефективність функціонування організації.

Зміни в діяльності підприємства можуть охоплювати різні сфери: організаційну структуру, управлінські підходи, технології, бізнес-процеси, систему комунікацій, кадрову політику, корпоративну культуру, підходи до обслуговування клієнтів і стратегічні пріоритети розвитку. Водночас сам факт змін не гарантує позитивного результату. Практика свідчить, що найбільші труднощі виникають не стільки через необхідність змін як таку, скільки через неготовність організації до їх належного управлінського супроводу. Саме тому управління змінами слід розглядати як системний процес, що включає обґрунтування потреби у змінах, підготовку персоналу, координацію дій, подолання опору, контроль результатів і закріплення нових підходів у діяльності підприємства.

У сучасних умовах питання управління змінами набуває особливої актуальності для великих компаній, які працюють у технологічно насичених і конкурентних галузях. Такі підприємства змушені постійно оновлювати інструменти взаємодії зі споживачами, цифрові рішення, організаційні механізми та формати надання послуг. Для них управління змінами є не окремим епізодом, а безперервним елементом управлінської діяльності, що визначає здатність зберігати ринкову стійкість, підтримувати інноваційність та

забезпечувати відповідність внутрішніх процесів новим умовам функціонування. У цьому аспекті дослідження системи управління змінами має не лише теоретичне, а й виразне прикладне значення.

Питання змін в організаціях, причин їх виникнення, моделей реалізації та управлінського супроводу розглядалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. У науковій літературі досліджено сутність організаційних змін, підходи до їх класифікації, методи подолання опору змінам, особливості участі персоналу у процесах трансформації та роль керівництва у забезпеченні результативності змін. Водночас сучасні умови господарювання, пришвидшення цифрової трансформації, зростання значення комунікаційної гнучкості та необхідність постійного оновлення діяльності підприємств потребують подальшого дослідження цієї проблематики, зокрема на матеріалах великих українських компаній.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад управління змінами в діяльності сучасних підприємств, аналіз практики реалізації змін у ПрАТ «Київстар» та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління змінами на підприємстві.

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

розкрити сутність, роль і значення змін у системі управління сучасним підприємством;

узагальнити основні види змін та підходи до управління ними в організації;
дослідити сучасні інструменти та методи управління змінами на підприємстві;

надати організаційно-управлінську характеристику ПрАТ «Київстар»;
оцінити практику впровадження змін у діяльності підприємства;
виявити проблеми та недоліки в системі управління змінами ПрАТ «Київстар»;

обґрунтувати напрями удосконалення управління змінами на підприємстві;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління змінами в діяльності сучасного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування і вдосконалення системи управління змінами в ПрАТ «Київстар».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності управління змінами та систематизації наукових підходів до його розуміння. Методи аналізу і синтезу використано під час дослідження практики реалізації змін у діяльності підприємства та оцінювання особливостей управлінського супроводу цих процесів. Порівняльний підхід дав можливість узагальнити сучасні інструменти та методи управління змінами. Системний підхід використано для розгляду змін як комплексного процесу, що охоплює взаємопов'язані організаційні, управлінські, кадрові та технологічні аспекти. Під час розроблення практичних рекомендацій застосовано методи логічного аналізу, узагальнення та прогнозування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі висновки та запропоновані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення системи управління змінами на сучасних підприємствах, підвищення узгодженості управлінських дій у процесі реалізації трансформацій, зниження ризиків організаційного опору та покращення результативності впроваджуваних змін.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні основи управління змінами в діяльності сучасних підприємств. У другому розділі здійснено аналіз системи управління змінами в ПрАТ «Київстар». У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління змінами та оцінено ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність, роль і значення змін у системі управління сучасним підприємством

У сучасних умовах функціонування підприємств поняття змін набуває особливого значення, оскільки жодна організація не може тривалий час залишатися ефективною, спираючись лише на сталі управлінські підходи, незмінну організаційну структуру, традиційні технології або попередньо сформовані ринкові позиції. Економічне середовище постійно ускладнюється: змінюються потреби споживачів, посилюється конкуренція, зростає роль цифрових технологій, трансформуються канали комунікації, оновлюються вимоги до якості продукції та послуг, змінюється поведінка персоналу й очікування працівників щодо умов праці. За таких обставин зміни перестають бути винятковою подією в діяльності підприємства і поступово перетворюються на звичайний, хоча й складний, елемент управлінського процесу.

Управління сучасним підприємством неможливо розглядати лише як підтримання вже налагодженого порядку. Якщо раніше стабільність часто сприймалася як головна ознака ефективності організації, то нині вона дедалі частіше має інший зміст. Стабільним вважається не те підприємство, яке не змінюється, а те, яке здатне своєчасно пристосовуватися до нових умов, не втрачаючи керованості, ресурсної рівноваги та стратегічної орієнтації. Тому зміни у системі управління підприємством слід розуміти не як випадкове порушення звичного стану, а як необхідну умову розвитку, оновлення та збереження життєздатності організації.

У науковій літературі організаційні зміни найчастіше розглядаються як перехід підприємства або окремих його елементів з одного стану в інший.

Водночас таке визначення є лише початковим, оскільки воно не повністю розкриває управлінський зміст змін. Зміна може стосуватися структури, технологій, персоналу, методів управління, корпоративної культури, бізнес-процесів, інформаційних систем, ринкової поведінки або стратегічних цілей. Тобто вона не обмежується лише зовнішньо помітними перетвореннями, наприклад реорганізацією підрозділів чи впровадженням нового програмного забезпечення. Часто найскладніші зміни відбуваються саме на рівні управлінської логіки, поведінки персоналу, способів прийняття рішень і внутрішньої взаємодії. У цьому контексті слушною є думка, що «організаційні зміни являють собою процес переходу організації з наявного стану до бажаного майбутнього стану з метою підвищення її ефективності та адаптації до умов зовнішнього середовища» [43, с. 18]. У наведеному визначенні важливими є декілька аспектів. По-перше, зміни мають процесний характер, тобто вони не відбуваються одномоментно. По-друге, вони спрямовані не просто на руйнування попереднього стану, а на досягнення певного бажаного результату. По-третє, зміни пов'язані з адаптацією, а отже, є реакцією підприємства на внутрішні або зовнішні виклики. Саме тому у кваліфікаційній роботі зміни доцільно розглядати не як самостійну управлінську дію, а як складний процес, що потребує підготовки, обґрунтування, організації, контролю та закріплення результатів.

У найширшому розумінні зміни в діяльності підприємства можна визначити як цілеспрямовані або вимушені перетворення у його структурі, процесах, ресурсах, технологіях, поведінці персоналу, системі управління чи стратегії, які виникають під впливом зовнішніх умов або внутрішніх потреб розвитку. Таке трактування дозволяє уникнути надмірного звуження цього поняття. Зміни не завжди є наслідком кризи. Вони можуть бути реакцією на проблему, але можуть виступати й інструментом випереджального розвитку, коли підприємство змінюється не тому, що вже опинилося у складній ситуації, а тому, що прагне запобігти майбутнім ризикам або використати нові можливості.

Важливо розуміти, що зміни у діяльності підприємства мають як

об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Об'єктивність змін проявляється в тому, що підприємство функціонує у середовищі, яке не залежить повністю від його волі. Зміна законодавства, поява нових конкурентів, технологічні інновації, економічні кризи, воєнні ризики, зміна споживчих звичок або коливання попиту можуть змушувати підприємство переглядати власні підходи до роботи. Водночас суб'єктивний характер змін полягає у тому, що керівництво підприємства самостійно визначає, як саме реагувати на ці виклики: ігнорувати їх, пристосовуватися поступово, проводити часткові перетворення або ініціювати глибоку трансформацію.

У системі управління підприємством зміни виконують кілька важливих функцій. Насамперед вони дають можливість забезпечити відповідність підприємства умовам зовнішнього середовища. Якщо підприємство не реагує на зміни ринку, воно поступово втрачає конкурентоспроможність, навіть якщо раніше мало сильні позиції. Крім того, зміни сприяють оновленню внутрішнього потенціалу підприємства: модернізації технологій, удосконаленню організаційної структури, розвитку персоналу, впровадженню нових методів роботи. Вони також можуть виступати засобом подолання внутрішніх проблем – дублювання функцій, неефективної комунікації, низької продуктивності, надмірної бюрократизації або слабкої координації між підрозділами.

Разом із тим зміни не можна автоматично ототожнювати з розвитком. Не кожна зміна покращує стан підприємства. Якщо перетворення проводяться без належної підготовки, без аналізу наслідків, без участі персоналу та без зрозумілої мети, вони можуть не лише не дати позитивного результату, а й посилити організаційні проблеми. Наприклад, зміна структури управління без чіткого розподілу відповідальності може створити хаос у прийнятті рішень. Впровадження нових цифрових інструментів без навчання працівників може викликати опір і зниження продуктивності. Оновлення стратегії без відповідних ресурсів може залишитися декларацією, яка не впливає на реальну діяльність підприємства. Саме тому центральним питанням є не лише наявність змін, а якість управління ними.

Управління змінами передбачає цілеспрямований вплив на процес перетворень, щоб забезпечити їхню обґрунтованість, прийнятність для персоналу, узгодженість із цілями підприємства та реальну результативність. Відомий дослідник Дж. Коттер зазначає: «успішна трансформація на 70–90 відсотків залежить від лідерства і лише на 10–30 відсотків від менеджменту» [67, с. 33]. Ця думка є важливою для розуміння того, що формальне планування змін саме по собі не гарантує успіху. Для результативного впровадження змін потрібні не тільки накази, графіки, регламенти й контрольні показники, а й здатність керівництва пояснити необхідність перетворень, сформувавши довіру, об'єднати працівників навколо нових цілей і підтримувати організацію в період невизначеності.

Зміни завжди мають людський вимір. Навіть якщо вони стосуються технологій, структури чи бізнес-процесів, у кінцевому підсумку їх реалізують люди. Саме персонал має працювати в нових умовах, використовувати нові інструменти, дотримуватися нових процедур, змінювати звичні способи взаємодії, брати на себе нові ролі або відповідальність. Тому однією з найскладніших проблем управління змінами є не технічна сторона перетворень, а ставлення працівників до них. Люди можуть підтримувати зміни, якщо розуміють їхню логіку, бачать власне місце у новій системі та довіряють керівництву. Водночас вони можуть чинити опір, якщо сприймають зміни як загрозу стабільності, посаді, доходу, статусу або звичному порядку роботи.

Опір змінам не завжди є ознакою недисциплінованості чи небажання працювати. Часто він виникає через брак інформації, попередній негативний досвід, невизначеність майбутнього, слабку комунікацію або відсутність участі персоналу у підготовці перетворень. У цьому сенсі опір слід розглядати як управлінський сигнал. Якщо працівники не приймають зміни, це може означати, що керівництво недостатньо пояснило їхню необхідність, не оцінило соціальні наслідки, не підготувало персонал або не створило умов для поступового переходу до нового стану. Тому ефективне управління змінами потребує не тільки адміністративних рішень, а й комунікаційної, психологічної та

організаційної підготовки.

У наукових джерелах підкреслюється, що «зміни в організації завжди пов'язані з порушенням усталених норм, ролей і способів поведінки, тому їх результативність значною мірою залежить від готовності персоналу прийняти нові умови діяльності» [27, с. 64]. Це положення має особливе значення для сучасних підприємств, де результативність роботи залежить не лише від формальних інструкцій, а й від рівня залученості працівників, їхньої здатності до навчання, гнучкості мислення та підтримки організаційних цілей. Якщо персонал сприймає зміни як нав'язані зверху й незрозумілі, вони часто реалізуються поверхово. Якщо ж працівники бачать сенс перетворень, зміни мають більше шансів стати частиною реальної практики, а не залишитися на рівні управлінських документів.

Зміни у системі управління підприємством можуть бути різними за масштабом, глибиною, темпом і джерелом виникнення. За масштабом вони можуть охоплювати все підприємство або лише окремий підрозділ. За глибиною – бути частковими, коли коригуються окремі процедури, або радикальними, коли змінюється сама логіка функціонування організації. За темпом – поступовими або швидкими. За джерелом виникнення – ініційованими внутрішнім керівництвом або зумовленими зовнішнім тиском. Для практики управління важливо не просто назвати вид змін, а зрозуміти, який рівень підготовки потрібен для їх реалізації, які ризики можуть виникнути і як вони вплинуть на персонал, ресурси та результати діяльності.

Для більш чіткого розуміння сутності змін у системі управління сучасним підприємством доцільно узагальнити основні підходи до їх трактування. Це дозволяє побачити, що зміни не обмежуються лише організаційною перебудовою, а охоплюють ширший комплекс управлінських, соціальних, технологічних і стратегічних аспектів.

Як видно з таблиці 1.1, кожен із підходів розкриває лише певну сторону змін. Організаційний підхід важливий тому, що будь-яке підприємство потребує чіткої структури, зрозумілого розподілу повноважень і відповідальності.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до розуміння змін у системі управління підприємством

Підхід до розуміння змін	Зміст підходу	Основний акцент	Значення для управління підприємством
Організаційний підхід	Зміни розглядаються як перетворення організаційної структури, розподілу повноважень, функцій, підпорядкування та внутрішньої координації	Структура, функції, повноваження, відповідальність	Дозволяє усунути дублювання функцій, підвищити керованість і забезпечити чіткішу взаємодію між підрозділами
Процесний підхід	Зміни трактуються як удосконалення або перебудова бізнес-процесів, процедур, потоків інформації та послідовності виконання робіт	Бізнес-процеси, операції, регламенти, ефективність	Орієнтує підприємство на скорочення зайвих дій, підвищення швидкості роботи та покращення якості управлінських рішень
Технологічний підхід	Зміни пов'язуються з упровадженням нових технологій, цифрових інструментів, програмних продуктів, автоматизації та технічного оновлення	Технології, цифровізація, автоматизація	Сприяє підвищенню продуктивності, швидкості обробки інформації, точності контролю та конкурентоспроможності підприємства
Соціально-поведінковий підхід	Зміни розглядаються через ставлення персоналу, корпоративну культуру, мотивацію, комунікації та готовність працівників до нових умов	Персонал, мотивація, опір, культура, комунікація	Дає змогу врахувати людський чинник і зменшити ризики формального або прихованого опору змінам
Стратегічний підхід	Зміни трактуються як засіб досягнення довгострокових цілей підприємства, адаптації до ринку та посилення конкурентних позицій	Стратегія, розвиток, адаптація, конкурентні переваги	Забезпечує зв'язок змін із майбутнім розвитком підприємства та не дозволяє зводити їх лише до поточних управлінських коригувань
Інтегральний підхід	Зміни розглядаються як комплексний процес, що одночасно охоплює структуру, процеси, технології, персонал, культуру та стратегію	Системність, взаємозв'язок елементів, комплексність	Найбільш повно відображає реальну природу змін і дозволяє управляти ними як цілісним процесом

Проте зміна структури без зміни процесів або поведінки персоналу може

залишитися формальною. Процесний підхід дозволяє побачити, як саме виконується робота, де виникають затримки, дублювання чи надмірні витрати часу. Однак самі процеси також не існують окремо від людей, технологій і стратегічних цілей. Технологічний підхід особливо актуальний в умовах цифровізації, але впровадження нових інструментів не дає очікуваного результату, якщо працівники не вміють або не хочуть ними користуватися.

Соціально-поведінковий підхід є одним із найбільш важливих для управління змінами, оскільки саме персонал часто визначає, чи стануть перетворення реальними. Стратегічний підхід, у свою чергу, не дозволяє розглядати зміни як набір випадкових дій. Він підкреслює, що кожна суттєва зміна має бути пов'язана з майбутнім підприємства, його позицією на ринку, конкурентними перевагами та довгостроковими цілями. Найбільш обґрунтованим для цієї кваліфікаційної роботи є інтегральний підхід, адже він дозволяє досліджувати зміни як складне явище, у якому взаємодіють організаційні, технологічні, кадрові, процесні та стратегічні компоненти.

Роль змін у системі управління підприємством проявляється насамперед у тому, що вони забезпечують адаптацію організації до середовища. Підприємство не може контролювати всі зовнішні умови, але воно може змінювати власні внутрішні механізми відповідно до цих умов. Якщо зростає конкуренція, підприємство може переглядати цінову політику, покращувати якість продукції або послуг, посилювати маркетингові комунікації. Якщо змінюються технології, воно може впроваджувати нові інформаційні системи, автоматизувати процеси, розвивати цифрові канали взаємодії з клієнтами. Якщо змінюється поведінка споживачів, підприємство має оновлювати сервіс, асортимент, канали продажу або підходи до комунікації. Тому зміни виступають механізмом підтримання відповідності між підприємством і середовищем, у якому воно працює.

Водночас адаптація не повинна зводитися лише до пасивного пристосування. Сучасне підприємство має не тільки реагувати на те, що вже відбулося, а й прогнозувати майбутні тенденції. Саме тому управління змінами тісно пов'язане зі стратегічним мисленням. Якщо підприємство бачить, що певні

технології, запити клієнтів або ринкові моделі будуть важливими в майбутньому, воно може почати змінюватися раніше за конкурентів. У такому разі зміни стають не реакцією на кризу, а джерелом конкурентної переваги.

Особливого значення зміни набувають у великих підприємствах і компаніях, які працюють у технологічно складних або динамічних галузях. Для таких організацій зміни не є поодинокими подіями. Вони можуть стосуватися оновлення цифрових платформ, впровадження нових сервісів, зміни системи обслуговування клієнтів, розвитку дистанційних каналів взаємодії, перебудови внутрішніх комунікацій, оптимізації структури управління, удосконалення роботи з персоналом. У великих компаніях навіть незначна на перший погляд зміна може зачіпати багато підрозділів, тисячі працівників і значну кількість клієнтів. Це робить процес управління змінами більш складним, оскільки потрібна координація дій, своєчасне інформування учасників, контроль ризиків і підтримка безперервності основної діяльності.

Для сучасних українських підприємств управління змінами має ще більш вагомe значення через підвищену нестабільність зовнішнього середовища. Воєнний стан, безпекові ризики, перебої в енергопостачанні, зміни логістики, міграція населення, трансформація ринку праці, зростання ролі дистанційних сервісів і цифрової взаємодії створюють умови, за яких підприємства змушені швидко переглядати звичні управлінські рішення. У таких обставинах зміни вже не можна відкладати до “спокійнішого періоду”. Навпаки, здатність до своєчасної організаційної реакції стає однією з передумов виживання та розвитку.

Разом із тим постійна потреба в змінах створює для підприємства певні ризики. Надмірна кількість одночасних перетворень може перевантажувати персонал, порушувати стабільність процесів, знижувати якість управлінських рішень і викликати втому від змін. У практиці сучасних організацій це явище іноді проявляється як ситуація, коли працівники вже не сприймають нові ініціативи серйозно, оскільки попередні зміни не були доведені до кінця або не дали зрозумілого результату. Тому важливим завданням керівництва є не тільки

ініціювання змін, а й визначення їхньої пріоритетності. Підприємство має розуміти, які перетворення є справді необхідними, які можна реалізовувати поступово, а які варто відкласти, щоб не створювати зайвого організаційного напруження.

Управління змінами тісно пов'язане з поняттям організаційної гнучкості. Гнучкість означає здатність підприємства швидко змінювати свої процеси, структуру, управлінські рішення або ринкову поведінку без руйнування основної системи діяльності. Висока гнучкість не означає хаотичності. Навпаки, вона потребує чітких правил, розвинених комунікацій, компетентного персоналу, якісної інформаційної підтримки й готовності керівництва приймати рішення в умовах невизначеності. Підприємство, яке має надмірно жорстку структуру, складну бюрократію та повільну систему погоджень, часто не встигає реагувати на зміни середовища. Натомість організація з більш гнучкою управлінською моделлю може швидше перебудовуватися та зберігати ефективність.

У цьому аспекті важливо враховувати зв'язок між змінами та організаційною культурою. Організаційна культура визначає, як працівники сприймають нові ідеї, чи готові вони до навчання, чи довіряють керівництву, чи вважають зміни загрозою або можливістю. Якщо в організації сформована культура закритості, страху перед помилками, суворої ієрархічності та низької ініціативності, зміни впроваджуються важче. Працівники в такому середовищі частіше очікують вказівок, уникають відповідальності й неохоче підтримують нові рішення. Якщо ж культура підприємства підтримує відкриту комунікацію, навчання, відповідальність і командну взаємодію, зміни можуть проходити значно природніше.

Дослідники звертають увагу на те, що «організаційна культура може як прискорювати, так і блокувати процес змін, оскільки саме вона визначає неформальні правила поведінки працівників у період трансформації» [54, с. 93]. Це означає, що формально правильне управлінське рішення може не спрацювати, якщо воно суперечить усталеним цінностям, звичкам і неформальним нормам колективу. Наприклад, якщо в організації тривалий час

заохочувалася лише виконавська дисципліна, а потім керівництво раптово очікує від працівників ініціативності й самостійності, така зміна не відбудеться автоматично. Для цього потрібні навчання, комунікація, підтримка, зміна системи мотивації та приклад з боку керівників.

Не менш важливою є роль комунікації в управлінні змінами. Працівники рідко підтримують те, чого не розуміють. Якщо керівництво не пояснює причин змін, очікуваних результатів, строків, впливу на працівників і логіки майбутніх дій, в організації швидко виникають чутки, невпевненість і недовіра. Нерідко саме інформаційний вакуум стає джерелом опору. Тому управління змінами повинно включати не лише розроблення плану дій, а й постійне інформування персоналу, обговорення складних питань, зворотний зв'язок і коригування рішень з урахуванням реальної ситуації.

Комунікація під час змін має бути не формальною, а змістовною. Недостатньо повідомити працівникам, що підприємство переходить до нового порядку роботи або впроваджує нову систему. Потрібно пояснити, чому це необхідно, які проблеми вирішуються, як це вплине на підрозділи, що саме зміниться в роботі кожної групи працівників, де можна отримати допомогу та як оцінюватиметься результат. Якщо працівники бачать лише вимоги, але не бачать логіки, вони можуть сприймати зміни як додаткове навантаження. Якщо ж вони розуміють причинно-наслідковий зв'язок, рівень прийняття змін зазвичай зростає.

Зміни також мають важливе значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства. У сучасній економіці конкурентні переваги швидко втрачають сталість. Те, що ще кілька років тому було сильною стороною підприємства, з часом може стати звичайним ринковим стандартом. Наприклад, наявність сайту, онлайн-сервісу, CRM-системи або цифрового каналу обслуговування вже не завжди є перевагою, оскільки для багатьох галузей це стало базовою умовою діяльності. Тому підприємство має не лише створювати переваги, а й постійно оновлювати їх. Саме через зміни підприємство може модернізувати свої продукти, послуги, процеси, методи

управління та комунікації зі споживачами.

У цьому сенсі зміни виступають не лише внутрішньою управлінською потребою, а й ринковою необхідністю. Споживачі швидше порівнюють пропозиції, активніше реагують на якість сервісу, очікують зручності, швидкості, прозорості й персоналізованого підходу. Якщо підприємство не змінює способи взаємодії з клієнтами, воно може поступово втрачати їхню лояльність. Якщо воно не оновлює технології, може відставати за швидкістю та якістю роботи. Якщо не розвиває персонал, може втрачати внутрішню компетентність. Отже, зміни стають інструментом підтримання відповідності підприємства не лише власним планам, а й очікуванням ринку.

Водночас управління змінами не повинно бути відірваним від загальної системи менеджменту. Зміни не можна розглядати як окрему “кампанію”, яка починається й завершується незалежно від інших процесів підприємства. Вони мають бути пов’язані зі стратегічним плануванням, управлінням персоналом, фінансовим управлінням, маркетингом, операційною діяльністю, інформаційним забезпеченням і контролем. Якщо зміни не інтегровані в загальну систему управління, вони можуть виглядати як набір окремих ініціатив, між якими немає єдиної логіки. Саме тому в сучасному менеджменті дедалі більше уваги приділяється системному підходу до управління змінами.

Системність означає, що підприємство повинно бачити взаємозв’язок між різними елементами змін. Наприклад, впровадження нової інформаційної системи впливає не тільки на технічний відділ. Воно змінює порядок роботи працівників, вимоги до їхніх компетентностей, швидкість прийняття рішень, систему контролю, інформаційні потоки, іноді навіть структуру відповідальності. Якщо врахувати лише технічний аспект, зміна може не дати бажаного результату. Якщо ж одночасно передбачити навчання персоналу, зміну регламентів, комунікацію, підтримку користувачів і контроль результатів, імовірність успіху зростає.

Для відображення загальної логіки змін у системі управління підприємством доцільно зробити рисунок 1.1. Він показує, що зміни виникають

під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, проходять через управлінське осмислення, планування, реалізацію, подолання опору, контроль результатів і закріплення нових підходів у діяльності підприємства.



Рисунок 1.1 – Логіка виникнення та реалізації змін у системі управління сучасним підприємством

Як показано на рисунку 1.1, зміни у системі управління підприємством не виникають ізольовано. Їх поява зумовлюється одночасним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників можна віднести зміну ринкової кон'юнктури, посилення конкуренції, технологічні інновації, законодавчі та регуляторні зміни, соціально-економічні процеси, а також трансформацію потреб і поведінки споживачів. Внутрішні чинники пов'язані зі стратегічними цілями підприємства, результатами його діяльності, наявними проблемами, рівнем розвитку персоналу, організаційною культурою, ресурсами та управлінськими можливостями.

Важливо, що сам факт наявності певних чинників ще не означає

автоматичного здійснення змін. Спочатку керівництво підприємства має усвідомити потребу в перетвореннях, оцінити реальний стан організації, визначити проблеми та сформулювати очікувані результати. Лише після цього зміни можуть перейти в практичну площину – через планування, вибір інструментів, визначення відповідальних осіб, забезпечення ресурсів і встановлення строків реалізації. Такий підхід дозволяє уникнути хаотичних рішень і перетворити зміни на керований управлінський процес.

Особливу увагу в процесі реалізації змін необхідно приділяти персоналу. Навіть добре підготовлені управлінські рішення можуть не дати бажаного результату, якщо працівники не розуміють їхньої мети, не приймають нові правила роботи або сприймають перетворення як загрозу. Саме тому подолання опору змінам, навчання персоналу, мотивація та комунікація мають бути невід’ємними елементами управління змінами. У цьому випадку зміни поступово перестають сприйматися як зовнішній тиск і можуть стати частиною природного розвитку підприємства.

Завершальним етапом змін є контроль, оцінювання результатів і закріплення нових підходів у діяльності підприємства. Якщо нові правила, процедури чи управлінські рішення не стають частиною повсякденної практики, зміни залишаються формальними. Тому важливо не лише впровадити певне рішення, а й перевірити його результативність, за потреби скоригувати дії та забезпечити сталість нової моделі роботи. Саме на цьому етапі зміни переходять із рівня окремого управлінського заходу на рівень організаційної практики.

Отже, зміни у системі управління сучасним підприємством є складним і багатовимірним процесом, який охоплює організаційні, технологічні, кадрові, процесні, культурні та стратегічні аспекти діяльності. Їх сутність полягає у переході підприємства від наявного стану до нового, більш відповідного умовам зовнішнього середовища, внутрішнім потребам розвитку та довгостроковим цілям. Роль змін полягає в тому, що вони забезпечують адаптацію, оновлення, підвищення ефективності, розвиток персоналу, посилення конкурентоспроможності та збереження життєздатності підприємства.

Таким чином, зміни не можна розглядати як другорядний або епізодичний елемент менеджменту. Вони є невід'ємною частиною управління сучасним підприємством. Проте позитивний результат забезпечують не самі зміни, а здатність підприємства управляти ними системно: своєчасно виявляти потребу в перетвореннях, обґрунтовувати їх, готувати персонал, забезпечувати комунікацію, контролювати реалізацію та закріплювати нові підходи у практиці діяльності. Саме ця логіка надалі дає змогу перейти до розгляду видів змін та основних підходів до управління ними в організації.

1.2 Види змін та підходи до управління ними в організації

Зміни в організації можуть мати різний зміст, масштаб, глибину та наслідки для діяльності підприємства. Саме тому в управлінні змінами важливо не лише розуміти їхню загальну сутність, а й уміти розрізняти види змін, визначати їх джерела, оцінювати рівень впливу на підприємство та обирати відповідні підходи до управління ними. Якщо у попередньому підпункті ми розглядали зміни як невід'ємну частину функціонування сучасного підприємства, то тепер доцільно зосередити увагу на їх класифікації та управлінських механізмах реалізації.

У практиці менеджменту зміни рідко бувають повністю однорідними. Наприклад, впровадження нової інформаційної системи на перший погляд є технологічною зміною, однак фактично воно впливає і на бізнес-процеси, і на посадові обов'язки працівників, і на систему контролю, і на внутрішню комунікацію. Реорганізація структури управління також не обмежується лише зміною підпорядкування, адже вона може змінити розподіл відповідальності, швидкість прийняття рішень, рівень взаємодії між підрозділами та навіть психологічний клімат у колективі. Саме тому управління змінами потребує комплексного бачення.

У науковій літературі підкреслюється, що «класифікація організаційних змін має важливе практичне значення, оскільки дозволяє визначити характер

перетворень, обсяг необхідних ресурсів і можливий рівень опору персоналу» [45, с. 31]. Це положення є важливим, адже керівництво підприємства не може однаково управляти всіма змінами. Незначне коригування внутрішнього регламенту, впровадження нової технології, зміна стратегії розвитку або реструктуризація підприємства потребують різного рівня підготовки, комунікації, контролю та залучення працівників.

Найбільш поширеним є поділ змін за масштабом. За цим критерієм вони можуть бути локальними, функціональними або загальноорганізаційними. Локальні зміни стосуються окремого робочого місця, невеликої групи працівників або конкретної процедури. Функціональні зміни охоплюють певний напрям діяльності підприємства: маркетинг, фінанси, персонал, виробництво, логістику, інформаційне забезпечення. Загальноорганізаційні зміни зачіпають підприємство в цілому і зазвичай пов'язані зі стратегією, структурою управління, корпоративною культурою або бізнес-моделлю.

За глибиною впливу зміни можуть бути частковими та радикальними. Часткові зміни передбачають удосконалення окремих елементів діяльності без руйнування загальної системи управління. Вони можуть бути пов'язані з оновленням інструкцій, коригуванням процедур, зміною порядку звітності, покращенням комунікацій або запровадженням окремих цифрових інструментів. Радикальні зміни, навпаки, передбачають суттєву перебудову діяльності підприємства. Вони можуть стосуватися зміни організаційної структури, переходу до нової бізнес-моделі, цифрової трансформації, злиття, скорочення, розширення ринку або суттєвого оновлення стратегії.

За темпом реалізації зміни поділяють на поступові та швидкі. Поступові зміни здійснюються поетапно, з певним періодом адаптації персоналу та можливістю коригування дій. Вони зазвичай менш ризиковані, оскільки дають змогу працівникам звикнути до нових умов. Швидкі зміни реалізуються у стислий період і часто є реакцією на кризу, зовнішній тиск або нагальну потребу підприємства. Їх перевагою є оперативність, проте вони можуть викликати сильніший опір і потребують чіткої координації.

За джерелом виникнення зміни можуть бути внутрішніми або зовнішньо зумовленими. Внутрішні зміни ініціюються самим підприємством, коли керівництво бачить потребу в підвищенні ефективності, удосконаленні структури, розвитку персоналу чи модернізації процесів. Зовнішньо зумовлені зміни виникають під впливом ринку, конкурентів, законодавства, технологій, споживачів або соціально-економічних обставин. На практиці ці два джерела часто поєднуються, адже зовнішні виклики можуть виявити внутрішні слабкі місця підприємства.

Для систематизації основних видів змін доцільно подати їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні види змін в організації та їх управлінське значення

Критерій класифікації	Види змін	Зміст змін	Управлінське значення
За масштабом	Локальні, функціональні, загальноорганізаційні	Охоплюють окрему процедуру, функціональний напрям або підприємство в цілому	Дають змогу визначити рівень залучення підрозділів і необхідний обсяг управлінської координації
За глибиною впливу	Часткові, радикальні	Передбачають або коригування окремих елементів, або суттєву перебудову діяльності	Допомагають оцінити складність змін, ризики та потребу в ресурсах
За темпом реалізації	Поступові, швидкі	Здійснюються поетапно або у стислий період	Визначають характер планування, комунікації та адаптації персоналу
За джерелом виникнення	Внутрішні, зовнішньо зумовлені	Ініціюються підприємством або виникають під тиском зовнішнього середовища	Дозволяють зрозуміти причини змін і логіку управлінської реакції
За сферою прояву	Організаційні, технологічні, кадрові, процесні, стратегічні	Стосуються структури, технологій, персоналу, процесів або цілей розвитку	Допомагають обрати відповідні інструменти управління змінами
За характером впливу	Планові, вимушені	Реалізуються завчасно або як реакція на проблему чи кризу	Визначають рівень підготовленості підприємства до перетворень

Як видно з таблиці 1.2, зміни можуть відрізнятися не лише за змістом, а й за управлінськими наслідками. Наприклад, локальні зміни зазвичай потребують менше ресурсів, але їх не можна недооцінювати, оскільки навіть невелике коригування роботи одного підрозділу може вплинути на суміжні процеси. Радикальні зміни мають більш значний потенціал для розвитку підприємства, проте вони пов'язані з вищими ризиками, більшими витратами і сильнішим опором персоналу. Поступові зміни дають змогу зменшити напруження, але можуть бути недостатньо ефективними в умовах кризи. Швидкі зміни дозволяють оперативно реагувати на виклики, однак потребують високої управлінської дисципліни.

Окремої уваги заслуговують стратегічні зміни. Вони пов'язані не просто з удосконаленням окремих процесів, а з переглядом довгострокових цілей, напрямів розвитку, конкурентної поведінки та позиціонування підприємства на ринку. Стратегічні зміни можуть включати вихід на нові ринки, зміну клієнтського сегмента, цифрову трансформацію, розвиток нових послуг, перегляд бізнес-моделі або зміну ключових пріоритетів діяльності. Такі зміни зазвичай мають найбільший вплив на майбутнє підприємства, тому потребують глибокого аналізу, підтримки керівництва та узгодження з ресурсними можливостями.

Важливими є також кадрові зміни, оскільки вони безпосередньо впливають на людей, які реалізують управлінські рішення. Кадрові зміни можуть стосуватися оновлення посадових обов'язків, зміни системи мотивації, навчання персоналу, формування нових компетентностей, зміни стилю керівництва або корпоративної культури. У багатьох випадках саме кадровий аспект визначає, чи будуть зміни успішними. Якщо працівники не готові до нових умов, навіть правильно сплановані перетворення можуть залишитися формальними.

У цьому аспекті доречною є думка, що «успішність змін залежить не тільки від правильності управлінського рішення, а й від здатності організації підготувати персонал до нових ролей, правил і способів взаємодії» [43, с. 82]. Тому при плануванні змін керівництво має враховувати не лише економічні або

технологічні параметри, а й соціально-психологічні наслідки. Працівники повинні розуміти, чому зміни необхідні, як вони вплинуть на їхню роботу, які нові вимоги виникнуть і яку підтримку вони отримають.

Поряд із класифікацією змін важливо розглянути основні підходи до управління ними. У сучасному менеджменті можна виокремити кілька таких підходів: адміністративний, планово-проектний, поведінковий, системний, ситуаційний і стратегічний.

Адміністративний підхід передбачає, що зміни впроваджуються переважно через управлінські рішення, накази, розпорядження, регламенти та контроль. Він може бути ефективним у ситуаціях, коли потрібна швидка реакція, чітка дисципліна і мінімальний простір для тривалого обговорення. Однак його недоліком є те, що він не завжди враховує ставлення персоналу до змін. Якщо працівники не розуміють причин перетворень, адміністративний тиск може посилювати прихований опір.

Планово-проектний підхід розглядає зміни як певний проєкт, що має мету, строки, ресурси, відповідальних осіб, етапи реалізації та очікувані результати. Цей підхід є досить поширеним у сучасних організаціях, оскільки дозволяє зробити процес змін більш керованим. Його перевагою є чіткість, послідовність і можливість контролю. Водночас надмірна формалізація може бути проблемою, якщо підприємство діє в умовах високої невизначеності і потребує швидкого коригування рішень.

Поведінковий підхід акцентує увагу на персоналі, мотивації, комунікації, корпоративній культурі та подоланні опору. Він виходить із того, що зміни не можуть бути успішними без прийняття їх працівниками. Такий підхід особливо важливий у випадках, коли перетворення зачіпають звичні ролі, статус, обов'язки, систему взаємодії або психологічну безпеку працівників. Його сильна сторона полягає у врахуванні людського чинника, проте він потребує часу, довіри та послідовної комунікації.

Системний підхід передбачає розгляд змін як процесу, що впливає на всі взаємопов'язані елементи підприємства: структуру, персонал, технології,

процеси, культуру, ресурси та стратегію. Саме цей підхід є найбільш придатним для складних організаційних перетворень, оскільки дозволяє уникнути вузького бачення. Наприклад, якщо підприємство впроваджує нову цифрову платформу, системний підхід змушує враховувати не тільки технічне встановлення програми, а й навчання персоналу, зміну процедур, інформаційні потоки, контроль результатів і підтримку користувачів.

Ситуаційний підхід виходить із того, що не існує універсальної моделі управління змінами, яка однаково підходить для всіх підприємств і всіх обставин. Вибір інструментів залежить від масштабу змін, терміновості, рівня опору, культури організації, ресурсів, стану зовнішнього середовища та управлінської готовності підприємства. Цей підхід є практично важливим, адже дозволяє уникнути механічного перенесення чужих моделей у конкретну організацію без урахування її особливостей.

Стратегічний підхід пов'язує управління змінами з довгостроковим розвитком підприємства. У його межах зміни розглядаються не як окремі заходи, а як інструмент досягнення стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між поточними перетвореннями та майбутнім баченням організації. Він особливо важливий для великих підприємств, де окремі зміни можуть бути результативними лише тоді, коли вони підпорядковані загальній логіці розвитку.

Дослідники справедливо зазначають, що «управління змінами повинно поєднувати стратегічне бачення, організаційну послідовність і роботу з персоналом, оскільки ізольоване застосування лише одного підходу знижує результативність перетворень» [31, с. 104]. Це означає, що на практиці підприємство рідко використовує тільки один підхід. Найчастіше ефективне управління змінами передбачає їх поєднання: стратегічне обґрунтування, проєктне планування, адміністративну підтримку, системний аналіз і роботу з персоналом.

Для кращого відображення взаємозв'язку між видами змін і підходами до управління ними доцільно передбачити рисунок 1.2.

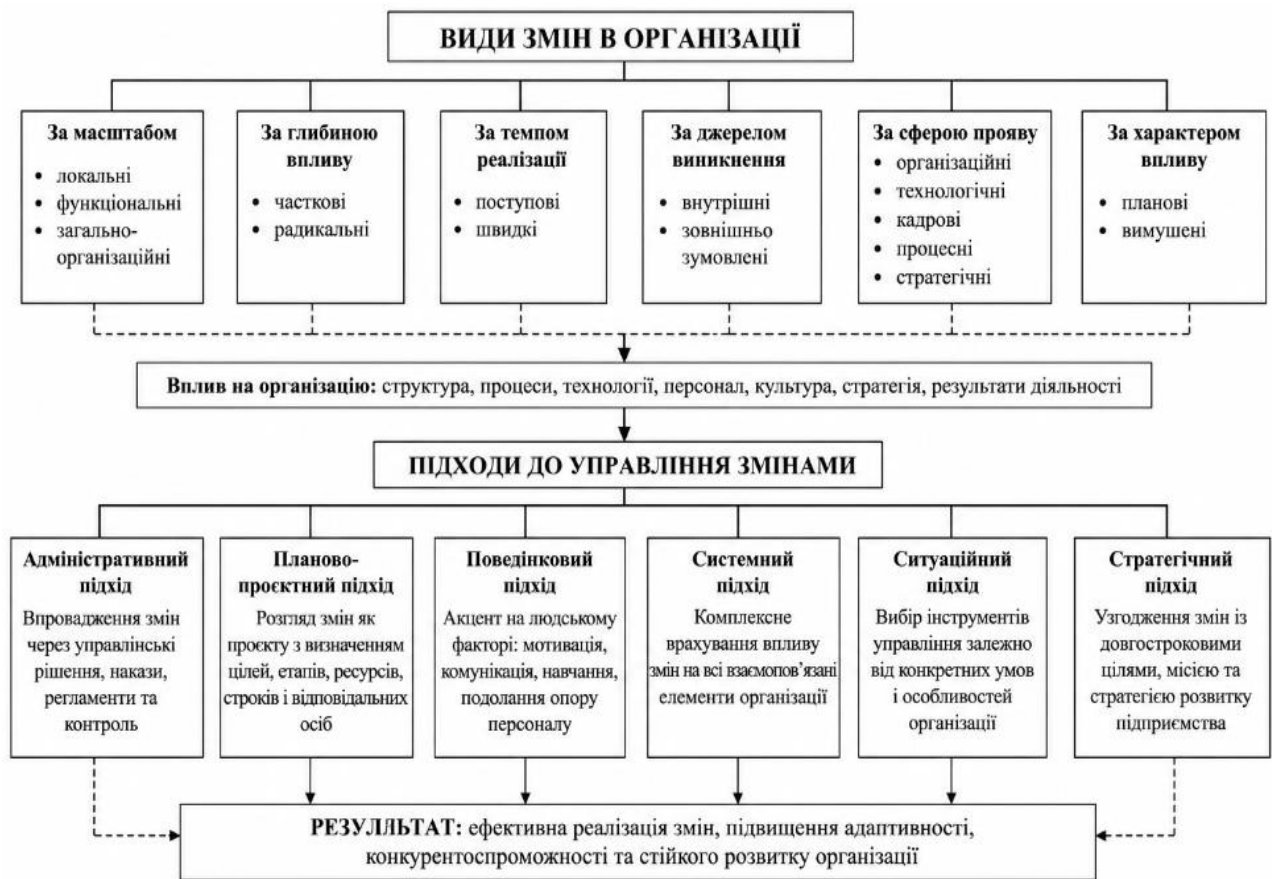


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок видів змін та підходів до управління ними в організації

На рисунку 1.2 показано, що вибір підходу до управління змінами залежить від характеру самих змін. Локальні та часткові зміни можуть управлятися переважно через адміністративний або проектний підхід. Радикальні, стратегічні та загальноорганізаційні зміни потребують системного й стратегічного підходів. Якщо зміни суттєво зачіпають персонал, особливого значення набуває поведінковий підхід, оскільки без роботи з мотивацією, комунікацією та опором неможливо забезпечити повноцінну реалізацію перетворень.

Управління змінами в організації не повинно починатися без попереднього аналізу їх виду. Якщо керівництво неправильно оцінює характер змін, воно може обрати невідповідні інструменти. Наприклад, глибоку культурну зміну неможливо забезпечити лише наказом. Технологічну зміну неможливо успішно

реалізувати без навчання персоналу. Стратегічну зміну не можна обмежити короткостроковими організаційними заходами. Тому грамотне управління змінами починається з діагностики: що саме змінюється, кого це стосується, які ресурси потрібні, які ризики можуть виникнути і яким має бути очікуваний результат.

Особливе значення має поетапність управління змінами. У загальному вигляді цей процес передбачає виявлення потреби у змінах, аналіз ситуації, формування мети, планування заходів, комунікацію з персоналом, реалізацію змін, контроль результатів і закріплення нових підходів. При цьому кожний етап має власне значення. Якщо пропустити етап пояснення змін, працівники можуть не прийняти нові правила. Якщо недостатньо опрацювати планування, можуть виникнути ресурсні або організаційні проблеми. Якщо не здійснювати контроль, керівництво не зможе оцінити, чи досягнуто очікуваного результату.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває гнучке управління змінами. Це означає, що підприємство має не лише складати план перетворень, а й бути готовим коригувати його залежно від фактичної ситуації. Зовнішнє середовище змінюється швидко, тому надто жорсткі плани можуть втрачати актуальність ще до завершення реалізації. Гнучкість не означає відсутності порядку. Навпаки, вона передбачає здатність контролювати процес і водночас своєчасно змінювати інструменти, строки або способи дій.

Управління змінами також має спиратися на зворотний зв'язок. Працівники, керівники підрозділів, клієнти або партнери можуть першими помітити проблеми, які виникають під час реалізації змін. Якщо організація не збирає і не аналізує цей зворотний зв'язок, вона ризикує втратити контроль над реальним станом перетворень. Тому в сучасному менеджменті важливо не тільки ухвалювати рішення, а й постійно перевіряти, як вони працюють на практиці.

Варто підкреслити, що різні види змін можуть по-різному впливати на персонал. Часткові зміни зазвичай викликають менше занепокоєння, якщо працівники розуміють їхню логіку. Радикальні зміни, навпаки, часто супроводжуються невизначеністю, оскільки працівники не завжди розуміють, як

саме зміниться їхнє місце в організації. Тому чим глибшими є зміни, тим більшою має бути увага до комунікації, навчання та підтримки персоналу.

Ще одним важливим аспектом є узгодженість змін із ресурсними можливостями підприємства. Навіть правильно визначені зміни можуть бути неефективними, якщо підприємство не має достатніх фінансових, кадрових, інформаційних або часових ресурсів для їх реалізації. Тому управління змінами повинно передбачати реалістичну оцінку можливостей організації. Недооцінка ресурсів часто призводить до того, що зміни починаються, але не завершуються або реалізуються поверхово.

Отже, види змін в організації відрізняються за масштабом, глибиною, темпом, джерелом виникнення, сферою прояву та характером впливу на діяльність підприємства. Їх правильна класифікація має практичне значення, оскільки дозволяє обрати відповідні управлінські інструменти, оцінити ризики, визначити необхідні ресурси та передбачити можливий опір персоналу. Управління змінами не може бути однаковим для всіх ситуацій, тому підприємство має враховувати конкретний характер перетворень.

Таким чином, ефективне управління змінами в організації потребує поєднання різних підходів: адміністративного, планово-проектного, поведінкового, системного, ситуаційного та стратегічного. Найкращі результати досягаються тоді, коли зміни мають чітке стратегічне обґрунтування, належне планування, ресурсну підтримку, зрозумілу комунікацію, участь персоналу, контроль результатів і механізм закріплення нових підходів у повсякденній діяльності підприємства. Саме така логіка створює основу для подальшого розгляду сучасних інструментів і методів управління змінами на підприємстві.

1.3 Сучасні інструменти та методи управління змінами на підприємстві

У сучасних умовах підприємство не може обмежуватися лише визнанням потреби у змінах або загальним розумінням їх значення. Реальний результат

залежить від того, наскільки обґрунтовано керівництво добирає інструменти та методи управління змінами, як саме організовує процес їх впровадження, яким чином забезпечує комунікацію з персоналом, контролює проміжні результати та закріплює досягнуті перетворення у повсякденній практиці діяльності. Саме тому в межах цього підпункту доцільно зосередити увагу не стільки на загальній сутності змін, скільки на тих сучасних управлінських засобах, які дозволяють зробити процес трансформацій більш послідовним, передбачуваним і результативним.

Сучасні інструменти управління змінами формуються на перетині класичного менеджменту, проєктного підходу, управління персоналом, цифрових технологій та стратегічного управління. Якщо раніше зміни часто сприймалися як внутрішній адміністративний процес, який реалізується переважно через накази та організаційні рішення, то нині цього вже недостатньо. Складність сучасного підприємства, швидкість зовнішніх трансформацій, підвищена роль персоналу та потреба в адаптивності зумовлюють необхідність використання більш гнучких, комбінованих і людиноорієнтованих методів.

У науковій літературі зазначається, що «ефективне управління змінами потребує поєднання організаційних, комунікаційних, аналітичних і мотиваційних інструментів, оскільки зміни зачіпають не лише структуру підприємства, а й поведінку працівників» [13, с. 74]. Це положення є принципово важливим, оскільки підкреслює: неможливо досягти стійкого результату, спираючись лише на один інструмент. Наприклад, сам по собі план змін без комунікації не забезпечить підтримки персоналу, а мотиваційні заходи без чіткого планування не створять організаційної впорядкованості. Отже, сучасний підхід до управління змінами має бути комплексним.

Одним із базових інструментів є діагностика потреби у змінах. Будь-які серйозні перетворення мають починатися з аналізу поточного стану підприємства, виявлення проблем, оцінювання зовнішніх викликів і внутрішніх резервів. Діагностика дозволяє відповісти на ключові запитання: чому зміни потрібні саме зараз, які процеси або підсистеми потребують перегляду, якими

можуть бути наслідки бездіяльності та які цілі мають бути досягнуті. На цьому етапі можуть використовуватися аналіз внутрішнього середовища, оцінювання бізнес-процесів, вивчення показників ефективності, опитування працівників, аналіз скарг клієнтів, порівняння з конкурентами та визначення критичних зон розвитку.

Значення діагностики полягає в тому, що вона знижує ризик формальних або необґрунтованих змін. Якщо керівництво починає перетворення без чіткого уявлення про проблему, існує ймовірність, що зміни торкнуться не тих процесів, які справді потребують коригування. Крім того, належна діагностика створює змістову основу для подальшої комунікації з персоналом, адже працівникам легше прийняти зміни, коли керівництво аргументовано пояснює їх необхідність.

Наступним важливим інструментом є формування бачення змін та постановка цілей. Підприємство повинно не лише визнати проблему, а й зрозуміти, до якого стану воно прагне перейти. Бачення змін виконує об'єднавчу функцію: воно задає загальний напрям, пояснює логіку перетворень і дозволяє узгодити дії різних підрозділів. Цілі змін мають бути конкретними, зрозумілими, досяжними та пов'язаними з реальними управлінськими результатами. Якщо цілі сформульовано розмито, наприклад «покращити роботу підприємства», персонал не матиме чіткого розуміння очікуваного результату.

Практика показує, що значна частина проблем під час змін виникає саме через нечіткість мети. Коли працівники не розуміють, у чому полягає кінцевий результат, вони схильні сприймати зміни як сукупність окремих вимог, а не як єдину логіку розвитку. Тому одним із сучасних управлінських методів є цільове структурування змін, коли загальна мета деталізується через конкретні етапи, завдання, показники та очікувані результати.

Особливо важливим інструментом сучасного управління змінами є планування та розроблення дорожньої карти змін. Дорожня карта дає змогу представити послідовність дій, строки, відповідальних осіб, необхідні ресурси та контрольні точки. На відміну від загального плану, вона зазвичай має вищу

наочність і дозволяє учасникам процесу бачити не лише кінцеву мету, а й проміжні кроки. У великих компаніях цей інструмент є особливо цінним, оскільки дає можливість координувати дії між підрозділами, узгоджувати часові межі та зменшувати ризик дублювання або втрати відповідальності.

У цьому контексті дослідники слушно підкреслюють, що «планування змін повинно охоплювати не лише перелік заходів, а й механізми ресурсного забезпечення, комунікації та контролю проміжних результатів» [21, с. 14]. Тобто сучасне планування вже не обмежується простим календарем дій. Воно включає оцінювання ризиків, передбачення можливих труднощів, визначення потреби у навчанні персоналу та механізми коригування рішень у разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов.

Окреме місце серед сучасних інструментів посідає аналіз заінтересованих сторін. Зміни на підприємстві впливають не лише на керівництво чи безпосередніх виконавців. Вони можуть зачіпати працівників різних рівнів, керівників підрозділів, клієнтів, партнерів, постачальників, власників, інвесторів і навіть державні регуляторні структури. Саме тому перед початком суттєвих перетворень доцільно визначити, хто саме буде залучений до процесу змін, хто може підтримати їх, а хто – чинити відкритий або прихований опір.

Аналіз заінтересованих сторін дозволяє розподілити учасників за рівнем впливу та рівнем зацікавленості, що дає змогу вибудувати більш точну комунікаційну політику. Наприклад, для топменеджменту важливе стратегічне бачення, для середньої ланки – розуміння механізмів реалізації, для персоналу – практичні наслідки змін у повсякденній роботі. Якщо підприємство не диференціює комунікацію, працівники можуть отримувати або недостатню, або надмірно абстрактну інформацію, що знижує рівень довіри.

Одним із найважливіших інструментів сучасного управління змінами є комунікаційний супровід. У період змін комунікація стає не додатковою, а базовою управлінською функцією. Її зміст полягає в тому, щоб своєчасно пояснювати необхідність перетворень, інформувати про етапи реалізації, зменшувати невизначеність, відповідати на запитання працівників і формувати

довіру до управлінських рішень. Ефективна комунікація під час змін має бути регулярною, адресною, зрозумілою та двосторонньою.

Саме двосторонність є ознакою сучасного підходу. Якщо раніше комунікація часто зводилася до інформування зверху вниз, то нині ефективне управління змінами передбачає також зворотний зв'язок. Працівники повинні мати можливість висловлювати побоювання, ставити запитання, повідомляти про труднощі та пропонувати ідеї щодо покращення процесу. Такий підхід не лише зменшує опір, а й дає керівництву реальну картину того, як зміни сприймаються в організації.

Не менш важливим є навчання та розвиток персоналу. У багатьох випадках зміни потребують від працівників нових компетентностей, іншої поведінки, використання нових цифрових інструментів або нових підходів до взаємодії з клієнтами. Якщо підприємство впроваджує нову систему, але не забезпечує навчання, працівники можуть формально використовувати нові інструменти, не розуміючи їх можливостей або не довіряючи їм. Тому навчання є не супровідним, а стратегічним елементом змін.

У цьому аспекті справедливо зазначається, що «навчання персоналу в період змін виконує подвійну функцію: формує нові професійні компетентності та знижує психологічну напругу, пов'язану з невизначеністю» [10, с. 52]. І справді, працівник, який розуміє, як працювати в нових умовах, значно менше схильний до страху або прихованого опору. Сучасні підприємства використовують різні формати навчання: внутрішні тренінги, наставництво, онлайн-курси, практичні сесії, модульне навчання, рольові вправи та інструктаж безпосередньо на робочому місці.

Важливим методом реалізації змін є проєктний підхід. Він передбачає розгляд змін як окремого проєкту з чітко визначеними етапами, ресурсами, строками, командою та показниками результативності. Перевага цього підходу полягає в його структурованості. Підприємство може не лише визначити, що саме потрібно змінити, а й забезпечити чітку координацію дій, контроль виконання та своєчасне реагування на відхилення. У практиці великих компаній

проектний підхід часто поєднується з матричною взаємодією, коли до реалізації змін залучаються представники різних підрозділів.

Поряд із класичним проектним підходом дедалі більшої популярності набувають гнучкі методи управління, зокрема елементи Agile-підходу. Їх сутність полягає в тому, що зміни реалізуються не як жорстко фіксований набір заходів, а як процес із можливістю швидкого коригування залежно від отриманого результату. Для підприємства це особливо важливо в умовах високої невизначеності, коли початковий план може потребувати адаптації вже в процесі реалізації. Гнучкі методи дозволяють працювати короткими циклами, швидше отримувати зворотний зв'язок і коригувати управлінські рішення без втрати загального напрямку.

Ще одним важливим інструментом є управління опором змінам. У сучасному менеджменті опір уже не сприймається тільки як негативне явище. Часто він сигналізує про наявність нерозв'язаних проблем, недостатню комунікацію або невраховані ризики. Тому завдання керівництва полягає не лише в тому, щоб «подолати» опір, а й у тому, щоб зрозуміти його причини. Для цього використовуються індивідуальні бесіди, групові обговорення, анкетування, залучення неформальних лідерів, пояснювальні сесії, підтримка наставників, тестові періоди впровадження нових рішень.

Сучасні підприємства все частіше використовують мотиваційні інструменти під час змін. Йдеться не лише про матеріальне стимулювання, а й про визнання внеску працівників, участь у прийнятті рішень, розширення автономії, підтримку ініціативи, професійний розвиток і зміцнення командної взаємодії. Якщо працівники бачать, що їхню участь у змінах помічають і цінують, вони значно охочіше підтримують нові підходи. У цьому полягає важлива відмінність сучасного управління змінами від суто адміністративної моделі.

Для забезпечення результативності змін особливого значення набуває контроль і моніторинг. Зміни не можна вважати успішними лише тому, що формально виконано заплановані дії. Потрібно оцінити, чи дійсно вони дали

очікуваний ефект. Для цього використовуються показники результативності, контрольні точки, порівняння фактичних результатів із запланованими, оцінювання продуктивності, якості, швидкості процесів, рівня задоволеності клієнтів або працівників.

У сучасних умовах важливим інструментом є також управління ризиками змін. Кожне суттєве перетворення пов'язане з потенційними загрозами: перевищенням строків, нестачею ресурсів, опором персоналу, технічними збоями, помилками комунікації, тимчасовим зниженням продуктивності або незадоволеністю клієнтів. Якщо такі ризики не передбачені заздалегідь, керівництво змушене реагувати вже на наслідки, що ускладнює процес реалізації. Тому сучасний підхід передбачає виявлення ризиків ще на етапі планування, оцінювання їх імовірності та наслідків і підготовку заходів реагування.

Для узагальнення розглянутих положень доцільно подати рисунок 1.3, який відображає систему сучасних інструментів і методів управління змінами на підприємстві.

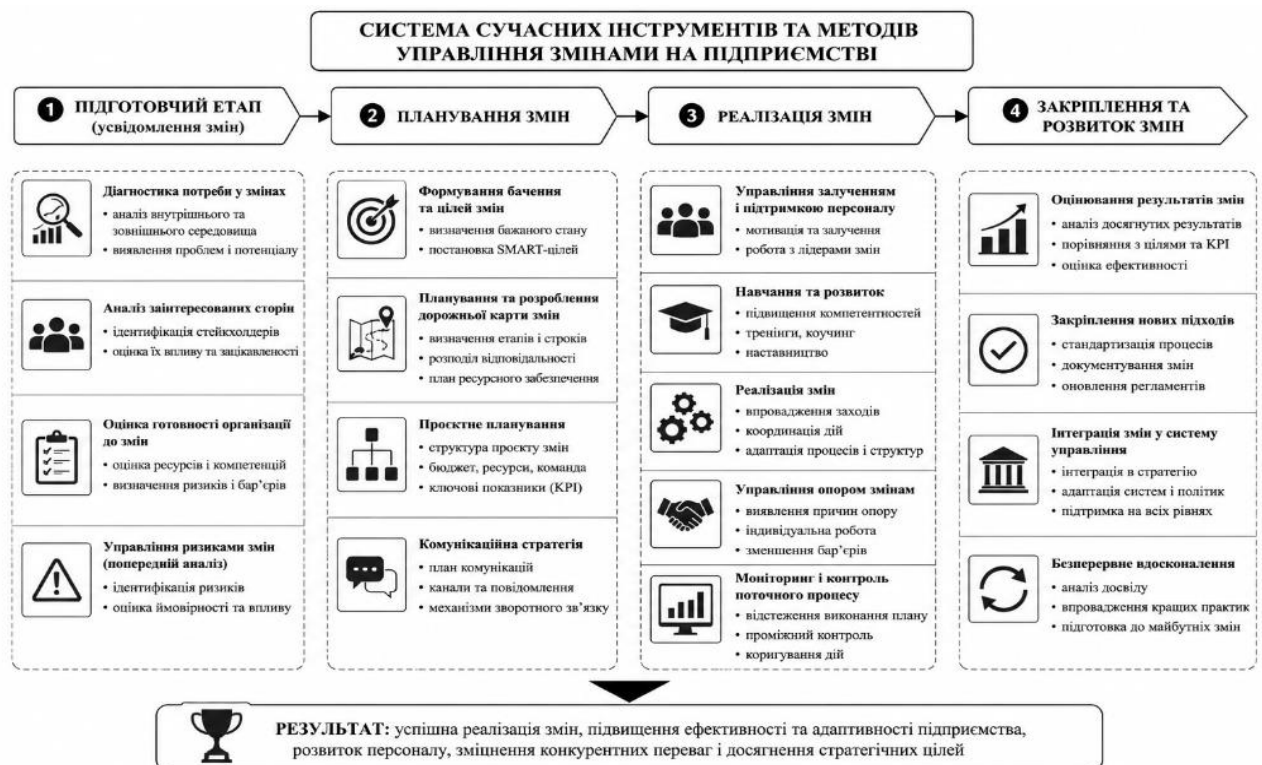


Рисунок 1.3 – Система сучасних інструментів та методів управління змінами на підприємстві

Як показано на рисунку 1.3, сучасне управління змінами не спирається на один універсальний метод. Воно формує цілісну систему, у межах якої взаємодіють аналітичні, організаційні, комунікаційні, кадрові та контрольні інструменти. Спочатку підприємство здійснює діагностику потреби у змінах, після чого формує бачення та конкретні цілі. Далі важливого значення набувають планування, розроблення дорожньої карти, аналіз заінтересованих сторін і комунікаційний супровід. На етапі реалізації особливу роль відіграють навчання персоналу, проєктний або гнучкий підхід, мотиваційна підтримка та робота з опором. Завершують цю систему контроль, оцінювання результатів, управління ризиками та закріплення нових практик у діяльності підприємства.

Варто підкреслити, що вибір інструментів залежить від характеру змін, масштабу підприємства, стану організаційної культури, рівня цифрової зрілості та готовності персоналу. Наприклад, для локальних змін може бути достатньо чіткого плану, короткого навчання та внутрішньої комунікації. Для стратегічних або цифрових трансформацій потрібна значно ширша система управлінських засобів: комплексна діагностика, залучення керівників різних рівнів, постійний моніторинг, етапність реалізації й розвинена підтримка працівників. Тобто сучасні інструменти управління змінами не застосовуються механічно, а добираються з урахуванням конкретної управлінської ситуації.

Особливого значення сьогодні набувають цифрові інструменти супроводу змін. Йдеться про корпоративні інформаційні системи, CRM- та ERP-рішення, електронні платформи комунікації, системи управління завданнями, онлайн-інструменти навчання, цифрові панелі моніторингу та сервіси збору зворотного зв'язку. Вони дозволяють прискорити передачу інформації, покращити координацію, підвищити прозорість реалізації змін і зменшити залежність від паперових процедур. Особливо це актуально для великих підприємств, де без цифрової підтримки складно забезпечити узгодженість дій між численними підрозділами.

Разом із тим цифровізація не повинна підміняти управлінську логіку. Наявність програмного забезпечення або електронної платформи сама по собі ще

не означає, що зміни будуть успішними. Якщо працівники не розуміють, як використовувати нові інструменти, або якщо цифрова система не інтегрована в реальні бізнес-процеси, вона може навіть ускладнити діяльність підприємства. Саме тому сучасний підхід до змін передбачає поєднання технологічних і соціально-управлінських методів.

Слід також зазначити, що ефективність сучасних інструментів управління змінами значною мірою залежить від позиції керівництва. Якщо топменеджмент формально підтримує зміни, але не демонструє власної залученості, працівники часто сприймають їх як тимчасову кампанію. Натомість активна участь керівників, послідовність дій, особистий приклад, готовність до комунікації та підтримка персоналу значно підвищують шанси на успішну реалізацію перетворень. Тому методи управління змінами слід розглядати не ізольовано, а в контексті загальної управлінської культури підприємства.

У сучасному менеджменті дедалі більшого поширення набуває ідея безперервного вдосконалення як особливого методу управління змінами. Її зміст полягає в тому, що підприємство не чекає накопичення великої кризи, а постійно шукає можливості для покращення процесів, сервісу, координації, швидкості ухвалення рішень і роботи з персоналом. Такий підхід дозволяє знизити напруження від змін, оскільки працівники звикають до того, що оновлення є природною частиною діяльності. Безперервне вдосконалення також зменшує потребу в надто радикальних перебудовах, бо організація розвивається поступово і системно.

Отже, сучасні інструменти та методи управління змінами на підприємстві охоплюють діагностику, постановку цілей, планування, дорожні карти, аналіз заінтересованих сторін, комунікаційний супровід, навчання персоналу, проєктний і гнучкий підходи, мотиваційні засоби, управління опором, контроль результатів, цифрові рішення та управління ризиками. Їх значення полягає в тому, що вони перетворюють зміни з хаотичного або суто адміністративного процесу на впорядковану систему управлінських дій.

Таким чином, сучасне управління змінами на підприємстві має будуватися

на поєднанні стратегічного бачення, організаційної послідовності, роботи з персоналом і використання цифрових можливостей. Саме комплексне застосування відповідних інструментів і методів дає змогу не лише ініціювати зміни, а й забезпечити їх прийняття, практичну реалізацію, контроль результатів і закріплення в системі управління підприємством. Це створює методичну основу для подальшого переходу до аналітичного розділу роботи, де розглядатиметься практика управління змінами на конкретному підприємстві.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи управління змінами в діяльності сучасних підприємств. Встановлено, що зміни є невід’ємною складовою функціонування організації, оскільки підприємства працюють в умовах постійної трансформації зовнішнього середовища, посилення конкуренції, розвитку цифрових технологій, зміни потреб споживачів і зростання вимог до ефективності управління. У зв’язку з цим зміни не можна розглядати як випадковий або другорядний процес, адже вони безпосередньо впливають на здатність підприємства адаптуватися, розвиватися та зберігати конкурентні позиції.

У межах дослідження з’ясовано, що зміни можуть охоплювати різні сфери діяльності підприємства: організаційну структуру, бізнес-процеси, технології, персонал, корпоративну культуру, систему комунікацій і стратегічні цілі. Водночас результативність змін залежить не лише від їх змісту, а й від якості управлінського супроводу. Саме тому важливого значення набувають планування змін, комунікація з персоналом, подолання опору, навчання працівників, контроль результатів і закріплення нових підходів у практиці діяльності підприємства.

У розділі також було узагальнено основні види змін та підходи до управління ними. Визначено, що зміни можуть бути локальними, функціональними, загальноорганізаційними, частковими, радикальними,

поступовими, швидкими, внутрішніми або зовнішньо зумовленими. Така класифікація має практичне значення, оскільки дозволяє керівництву підприємства правильно оцінити масштаб перетворень, можливі ризики, рівень опору персоналу та необхідний обсяг ресурсів.

Окрему увагу було приділено сучасним інструментам і методам управління змінами. Встановлено, що ефективне управління змінами потребує комплексного використання діагностики, постановки цілей, дорожніх карт, аналізу заінтересованих сторін, комунікаційного супроводу, навчання персоналу, проєктного та гнучкого підходів, мотиваційних інструментів, моніторингу, контролю результатів і цифрових засобів підтримки. Саме поєднання цих інструментів дає змогу перетворити зміни з хаотичного процесу на послідовну систему управлінських дій.

Отже, управління змінами є важливою складовою сучасного менеджменту підприємства. Його результативність залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти потребу в перетвореннях, обґрунтовувати їхню доцільність, залучати персонал, забезпечувати ресурсну та інформаційну підтримку, контролювати реалізацію змін і закріплювати досягнуті результати. Теоретичні положення, розглянуті у першому розділі, створюють основу для подальшого аналізу практики управління змінами на прикладі конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1 Організаційно-управлінська характеристика ПрАТ «Київстар»

ПрАТ «Київстар» є одним із найбільших підприємств телекомунікаційного сектору України та займає важливе місце у розвитку національної цифрової інфраструктури. Компанія працює на ринку електронних комунікацій, надає послуги мобільного зв'язку, фіксованого інтернету, цифрового телебачення, хмарних рішень, Big Data, кібербезпеки, а також поступово розширює власну присутність у суміжних цифрових сервісах. Такий профіль діяльності дає підстави розглядати ПрАТ «Київстар» не лише як традиційного оператора мобільного зв'язку, а як велику цифрову компанію, діяльність якої безпосередньо пов'язана з постійними організаційними, технологічними та управлінськими змінами.

За відкритими даними компанії, «Київстар» є найбільшим оператором електронних комунікацій в Україні. У 2 кварталі 2025 року компанія обслуговувала 23,3 млн абонентів мобільного зв'язку та понад 1,1 млн користувачів Домашнього Інтернету. Крім того, компанія володіла значною інфраструктурною базою: понад 70,7 тис. базових станцій, волоконно-оптичною мережею довжиною понад 44 тис. км та пропускною здатністю 16 Tbps. Це свідчить про значний масштаб операційної діяльності підприємства, складність його управлінської системи та високу залежність від якості організації внутрішніх процесів.

Історично компанія працює на українському ринку з 1990-х років. На офіційному сайті зазначено, що «Київстар» був заснований у 1994 році, а перший дзвінок у мережі компанії здійснено 9 грудня 1997 року. За період свого розвитку підприємство пройшло шлях від оператора мобільного зв'язку до комплексного постачальника телекомунікаційних і цифрових послуг. Саме така еволюція є

важливою в контексті теми кваліфікаційної роботи, оскільки вона показує, що діяльність ПрАТ «Київстар» постійно супроводжується змінами: технологічними, організаційними, ринковими, кадровими та стратегічними.

Основними напрямками діяльності ПрАТ «Київстар» є надання послуг мобільного зв'язку, мобільного інтернету, фіксованого широкосмтового доступу до мережі Інтернет, цифрового телебачення, послуг для бізнес-клієнтів, хмарних і дата-сервісів, а також розвиток цифрових платформ. Окреме значення має те, що компанія активно позиціонує себе як цифровий оператор. Зокрема, у 2025 році в офіційних матеріалах компанії наголошувалося на зростанні цифрової виручки, розвитку сервісів Kyivstar TV, Helsi, Uklon, MyKyivstar та інших напрямів, що виходять за межі класичних телекомунікаційних послуг.

З управлінського погляду ПрАТ «Київстар» є складною організацією з розгалуженою функціональною структурою, значною кількістю технічних, комерційних, сервісних і адміністративних процесів. У таких компаніях управління змінами не може бути епізодичним або випадковим. Воно має бути вбудоване у загальну систему менеджменту, оскільки будь-яке рішення щодо оновлення технологій, зміни тарифної політики, розвитку цифрових сервісів, модернізації мережі чи вдосконалення клієнтського обслуговування зачіпає різні підрозділи та потребує координації дій.

Організаційно-управлінська система ПрАТ «Київстар» має поєднувати стратегічний, корпоративний та операційний рівні управління. На корпоративному рівні визначаються загальні напрями розвитку, інвестиційні пріоритети, принципи корпоративного управління та контролю. На рівні виконавчого менеджменту забезпечується реалізація стратегії, управління основними функціональними напрямками та координація поточної діяльності. Операційний рівень охоплює роботу технічних, комерційних, клієнтських, фінансових, кадрових, юридичних, цифрових та інших підрозділів.

За відкритими даними, на рівні управлінської команди компанії ключову роль відіграє президент ПрАТ «Київстар» Олександр Комаров. В інвесторських матеріалах Kyivstar Group зазначено, що Oleksandr Komarov є President, а також

наведено інформацію про управлінську команду компанії. Це дає підстави для побудови узагальненої організаційної схеми, яка відображає не детальну внутрішню структуру всіх підрозділів, а основну логіку управління великою телекомунікаційною компанією.

Для кваліфікаційної роботи доцільно подати організаційну структуру ПрАТ «Київстар» у вигляді узагальненої блок-схеми. Вона має показати, що управління підприємством формується через поєднання наглядного рівня, президента компанії та ключових функціональних напрямів: технічного, комерційного, фінансового, цифрового, кадрового, юридичного, маркетингового, клієнтського та безпекового.

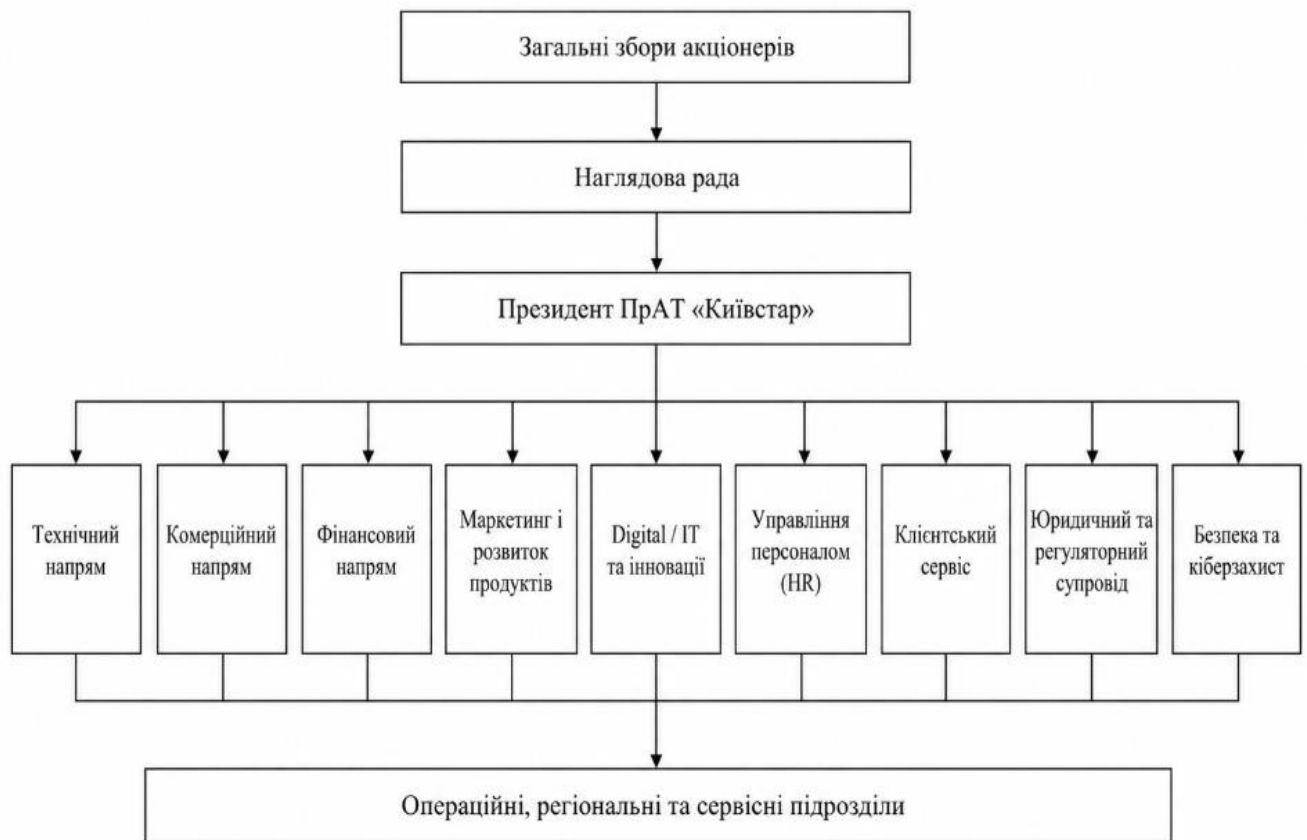


Рисунок 2.1 – Узагальнена організаційно-управлінська структура ПрАТ «Київстар»

Як бачимо, на рисунку 2.1 така структура є характерною для великого телекомунікаційного підприємства, де управління не може зводитися лише до

вертикального підпорядкування. У діяльності ПрАТ «Київстар» значну роль відіграє міжфункціональна взаємодія. Наприклад, запуск нового цифрового сервісу потребує участі технічних підрозділів, маркетингу, фінансового блоку, юридичної служби, HR-напрямку, служби клієнтської підтримки та інформаційної безпеки. Це означає, що управління змінами на підприємстві має здійснюватися не лише через накази й розпорядження, а й через координацію проєктних команд, комунікацію між підрозділами, навчання персоналу та контроль результатів.

Особливістю ПрАТ «Київстар» є те, що компанія працює в галузі з високою технологічною динамікою. Телекомунікаційний ринок потребує постійного оновлення мережі, розвитку 4G, впровадження нових цифрових продуктів, підвищення якості покриття, підтримки кібербезпеки, розвитку хмарних і аналітичних сервісів. У таких умовах навіть стабільна компанія не може тривалий час функціонувати без змін. Для неї зміни є не ознакою кризи, а нормальним інструментом підтримання конкурентоспроможності.

Важливим елементом організаційно-управлінської характеристики підприємства є аналіз його техніко-економічних показників. Саме вони дозволяють оцінити масштаб діяльності компанії, динаміку її фінансових результатів, ресурсну базу та здатність забезпечувати подальший розвиток. Для ПрАТ «Київстар» особливе значення мають показники доходу, EBITDA, рентабельності, капітальних інвестицій, кількості абонентів та розвитку інфраструктури.

Перед поданням таблиці варто уточнити, що частина показників за 2025 рік базується на офіційно оприлюднених результатах Kyivstar Group за 2025 рік, а показники за 2023–2024 роки – на відкритих фінансових та аналітичних даних компанії й матеріалах щодо її діяльності. Оскільки компанія подає частину інформації у різних валютах і форматах, у таблиці використано узагальнені значення у гривневому вимірі або розрахункові значення, придатні для аналітичного використання в кваліфікаційній роботі.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Київстар» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютна зміна 2025/2023	Характеристика динаміки
Дохід, млрд грн	33,6	37,3	48,2	+14,6	Суттєве зростання доходу, особливо у 2025 р.
EBITDA, млрд грн	19,8	20,9	27,0	+7,2	Зростання операційної прибутковості
EBITDA margin, %	58,9	56,1	56,0	-2,9 в.п.	Маржа залишається високою, попри значні інвестиції та зміну ринку
Капітальні інвестиції / CAPEX, млрд грн	6,4	10,2	≈14,0–14,5	≈+7,6–8,1	Посилення інвестицій у мережу, інфраструктуру та цифрові сервіси
Кількість мобільних абонентів, млн осіб	≈24,0	≈23,0	22,4–23,3	≈-0,7–1,6	Певне скорочення абонентської бази на тлі воєнних і міграційних чинників
Кількість користувачів фіксованого інтернету, млн осіб	≈1,1	≈1,1	1,1–1,2	≈+0,1	Відносна стабільність наряду фіксованого інтернету
Кількість базових станцій, тис. од.	понад 65	понад 68	понад 70,7	+5,0 і більше	Розширення та підтримка мережевої інфраструктури
Довжина волоконно-оптичної мережі, тис. км	понад 40	понад 42	понад 44	+4,0 і більше	Поступове розширення інфраструктурної основи
Цифрова виручка, млрд грн	н/д	н/д	5,2	–	Помітне зростання ролі цифрових сервісів у бізнес-моделі
Скоригований чистий прибуток, млн дол. США	н/д	н/д	289	–	Позитивний фінансовий результат за підсумками 2025 р.

Примітка. Показники за 2023–2024 рр. наведено за відкритими аналітичними та фінансовими матеріалами; окремі значення округлено для використання в аналітичній частині роботи. За 2025 р. використано офіційно оприлюднені результати Kyivstar Group за FY25. Зокрема, у 2025 р. компанія повідомила про дохід 48,2 млрд грн, EBITDA 27,0 млрд грн, EBITDA margin 56,0%, цифрову виручку 5,2 млрд грн та скоригований чистий прибуток 289 млн дол. США.

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що ПрАТ «Київстар» у 2023–2025 рр. зберігало високий рівень фінансової стійкості та продемонструвало позитивну динаміку основних результатів діяльності. Дохід підприємства зріс із 33,6 млрд грн у 2023 р. до 48,2 млрд грн у 2025 р., тобто приблизно на 14,6 млрд грн. Це свідчить про здатність компанії не лише утримувати значний масштаб діяльності в умовах воєнного та економічного тиску, а й нарощувати виручку за рахунок розвитку основних і цифрових сервісів.

Показник EBITDA також має позитивну динаміку. Якщо у 2023 р. він становив близько 19,8 млрд грн, то у 2025 р. зріс до 27,0 млрд грн. Це свідчить про високу операційну ефективність компанії та її здатність підтримувати прибутковість навіть за умов значних витрат на інфраструктуру, енергозабезпечення, кібербезпеку та розвиток цифрових напрямів. Водночас маржа EBITDA у 2023–2025 рр. залишалася на високому рівні – близько 56–59%, що є важливим показником фінансової стабільності для телекомунікаційного бізнесу.

Окремої уваги потребує динаміка капітальних інвестицій. У 2024 р. капітальні інвестиції компанії, за відкритими даними, становили близько 10,22 млрд грн, що суттєво більше порівняно з попереднім періодом. У 2025 р. інвестиційне навантаження залишалося високим, що пов'язано з потребою підтримки мережі, розвитку інфраструктури, модернізації технічних рішень і посилення цифрових сервісів. Для теми кваліфікаційної роботи цей показник є важливим, адже капітальні інвестиції фактично відображають матеріальну основу змін: оновлення технологій, мережевих можливостей, сервісів та організаційних процесів.

Водночас певне скорочення або коливання кількості мобільних абонентів не можна автоматично трактувати як негативну управлінську тенденцію. Для українського ринку 2023–2025 рр. характерними були воєнні ризики, міграція населення, зміна структури споживання послуг, тимчасова втрата частини територій і підвищена нестабільність попиту. За таких умов підтримання абонентської бази на рівні понад 22 млн осіб є ознакою високої ринкової

стійкості підприємства. За офіційними даними за 2025 рік, Kyivstar обслуговував 22,4 млн мобільних клієнтів та 1,2 млн користувачів фіксованого інтернету станом на кінець 2025 року.

Важливим показником є також розвиток цифрової виручки. У 2025 р. цифрова виручка компанії зростає до 5,2 млрд грн і досягла 10,7% у структурі доходів. Це означає, що ПрАТ «Київстар» поступово трансформує свою бізнес-модель, переходячи від класичного телеком-оператора до цифрової платформи з ширшим набором сервісів. Саме цей процес є одним із ключових проявів управління змінами на підприємстві, оскільки він потребує нових компетентностей, інвестицій, партнерств, цифрових продуктів, нових моделей взаємодії з клієнтами та іншої логіки внутрішнього управління.

Організаційно-управлінська специфіка ПрАТ «Київстар» полягає у поєднанні кількох важливих характеристик. По-перше, компанія має значний масштаб діяльності, що потребує формалізованої системи управління, чіткого розподілу функцій і високого рівня координації. По-друге, підприємство працює у технологічно складній галузі, де зміни є постійним процесом, а не разовим управлінським заходом. По-третє, компанія має розвинену інфраструктуру, підтримка якої потребує значних інвестицій і стабільної роботи технічних підрозділів. По-четверте, ПрАТ «Київстар» активно розвиває цифрові сервіси, що змінює не лише ринкову пропозицію, а й внутрішню управлінську модель.

У діяльності компанії можна виокремити кілька ключових функціональних блоків управління. Технічний блок відповідає за розвиток і стабільність мережі, модернізацію обладнання, якість зв'язку та інфраструктурну надійність. Комерційний блок забезпечує продажі, тарифну політику, роботу з клієнтськими сегментами та розвиток послуг. Маркетинговий блок формує позиціонування бренду, комунікації зі споживачами та просування продуктів. Фінансовий блок контролює доходи, витрати, інвестиції, бюджетування та фінансову стійкість. HR-напрямок відповідає за персонал, навчання, адаптацію, мотивацію та підтримку змін серед працівників. Окреме значення мають цифровий, юридичний, безпековий та клієнтський напрями, оскільки вони забезпечують розвиток нових

сервісів, відповідність регуляторним вимогам, кіберзахист і якість обслуговування.

Саме така багатофункціональність ускладнює процес управління змінами. Наприклад, рішення про розвиток цифрових сервісів не може бути реалізоване лише силами одного підрозділу. Воно потребує роботи ІТ-команд, маркетингу, фінансів, юридичної служби, HR, служби підтримки клієнтів і керівництва компанії. Тому управління змінами в ПрАТ «Київстар» має міжфункціональний характер. Це означає, що ефективність змін залежить не лише від правильності стратегічного рішення, а й від здатності підприємства узгоджувати дії різних управлінських блоків.

З важливо зазначити, що ПрАТ «Київстар» функціонує в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх викликів. До зовнішніх викликів належать воєнні ризики, пошкодження інфраструктури, енергетична нестабільність, зміни регуляторного середовища, посилення конкуренції, зростання очікувань клієнтів щодо якості цифрових сервісів. До внутрішніх викликів можна віднести необхідність модернізації мережі, підвищення кіберстійкості, розвиток персоналу, інтеграцію нових цифрових напрямів, адаптацію організаційних процесів до швидких змін ринку.

Отже, ПрАТ «Київстар» є великою телекомунікаційною та цифровою компанією, діяльність якої характеризується значним масштабом, розгалуженою інфраструктурою, високими фінансовими результатами та постійною потребою в організаційно-технологічному оновленні. Аналіз техніко-економічних показників свідчить, що у 2023–2025 рр. підприємство зберігало фінансову стійкість, нарощувало дохід і EBITDA, підтримувало високий рівень інвестицій та активно розвивало цифрові сервіси. Це створює передумови для подальшого аналізу практики впровадження змін у діяльності ПрАТ «Київстар», оскільки саме масштаб, технологічність і динамічність компанії роблять управління змінами одним із ключових напрямів її менеджменту.

2.2 Оцінка практики впровадження змін у діяльності підприємства

Практика впровадження змін у діяльності ПрАТ «Київстар» має комплексний характер, оскільки компанія працює в галузі, де оновлення технологій, сервісів, управлінських підходів і клієнтських рішень є не разовим заходом, а постійною умовою збереження ринкових позицій. Телекомунікаційний сектор характеризується високою швидкістю технологічного розвитку, значними вимогами до якості послуг, необхідністю безперервної роботи мережі та швидкою зміною очікувань споживачів. Тому для ПрАТ «Київстар» зміни є не лише реакцією на зовнішні виклики, а й важливим інструментом підтримання конкурентоспроможності, розвитку цифрової екосистеми та посилення організаційної стійкості.

Оцінюючи практику впровадження змін у діяльності підприємства, доцільно враховувати, що ПрАТ «Київстар» є не просто оператором мобільного зв'язку, а великою інфраструктурною та цифровою компанією. За офіційною інформацією, компанія обслуговувала 23,3 млн абонентів мобільного зв'язку та понад 1,1 млн користувачів Домашнього Інтернету у 2 кварталі 2025 року, а також мала понад 70,7 тис. базових станцій і волоконно-оптичну мережу довжиною понад 44 тис. км. Такий масштаб діяльності означає, що будь-які зміни в компанії мають багаторівневий характер: вони стосуються не лише технологій, а й персоналу, клієнтського сервісу, внутрішніх процесів, безпеки, інвестиційної політики та стратегічного управління.

У діяльності ПрАТ «Київстар» можна виокремити кілька основних напрямів змін: технологічні, цифрові, клієнтські, організаційні, інфраструктурні та безпекові. Кожен із цих напрямів має власне значення, однак у практиці компанії вони тісно пов'язані між собою. Наприклад, розвиток цифрових сервісів потребує технологічної модернізації, підготовки персоналу, нових каналів комунікації з клієнтами, захисту даних і зміни внутрішніх бізнес-процесів. Саме тому управління змінами в ПрАТ «Київстар» варто розглядати як систему взаємопов'язаних дій, а не як набір окремих управлінських рішень.

Для систематизації основних напрямів змін у діяльності ПрАТ «Київстар» доцільно подати таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні напрями впровадження змін у діяльності ПрАТ «Київстар»

Напрямок змін	Зміст змін	Практичний прояв у діяльності ПрАТ «Київстар»	Управлінське значення
Технологічні зміни	Модернізація мережі, розвиток мобільного інтернету, оновлення технічної інфраструктури	Розвиток 4G, підтримка великої кількості базових станцій, розширення волоконно-оптичної мережі	Забезпечення якості зв'язку, стабільності послуг і технічної готовності до нових сервісів
Цифрові зміни	Розширення цифрової екосистеми та розвиток сервісів поза межами класичного мобільного зв'язку	Kyivstar TV, Helsi, MyKyivstar, Uklon, Big Data, Cloud, цифрові продукти для бізнесу	Диверсифікація доходів, посилення клієнтської цінності, перехід до моделі цифрового оператора
Клієнтські зміни	Оновлення каналів взаємодії зі споживачами та підвищення зручності сервісу	Мобільні застосунки, онлайн-обслуговування, персоналізовані пропозиції, цифрові канали підтримки	Підвищення лояльності клієнтів, зменшення навантаження на традиційні канали обслуговування
Організаційні зміни	Перебудова внутрішньої взаємодії та посилення міжфункціональної координації	Проектні команди, взаємодія технічних, комерційних, цифрових, фінансових та HR-підрозділів	Підвищення гнучкості управління, швидше впровадження нових продуктів і рішень
Інфраструктурні зміни	Підтримка та розвиток мережевої, енергетичної й технічної основи діяльності	Інвестиції в мережу, обладнання, резервування, енергетичну стійкість, оптоволоконну інфраструктуру	Забезпечення безперервності роботи та адаптації до воєнних і технічних ризиків
Безпекові зміни	Посилення кіберзахисту, стійкості інформаційних систем і захисту даних	Реакція на кіберінциденти, посилення захисту мережі, розвиток напрямів кібербезпеки	Зниження ризиків для операційної безперервності, довіри клієнтів і репутації компанії
Кадрові зміни	Розвиток компетентностей персоналу, адаптація працівників до нових технологій і процесів	Навчання, зміна функціональних ролей, розвиток цифрових навичок, участь персоналу в проєктах	Підвищення готовності працівників до змін і зменшення організаційного опору

Як видно з таблиці 2.2, практика впровадження змін у ПрАТ «Київстар» охоплює кілька взаємопов'язаних площин. Найбільш помітними є технологічні та цифрові зміни, оскільки вони безпосередньо відображаються у розвитку мережі, запуску нових сервісів і розширенні цифрової пропозиції. Водночас не менш важливими є організаційні та кадрові зміни, адже саме вони забезпечують здатність підприємства практично реалізовувати нові рішення. Якщо компанія модернізує інфраструктуру, але не змінює внутрішні процеси та компетентності персоналу, ефект від технологічного оновлення буде обмеженим.

Першим важливим напрямом змін є технологічна модернізація. Для телекомунікаційного підприємства якість мережі є базовою умовою конкурентоспроможності. Саме тому ПрАТ «Київстар» змушене постійно оновлювати технічну базу, підтримувати роботу базових станцій, розвивати оптоволоконну інфраструктуру, підвищувати пропускну здатність мережі та забезпечувати стійкість зв'язку в умовах зростання навантаження. На офіційному сайті компанії зазначено, що вона має понад 70,7 тис. базових станцій, а її волоконно-оптична мережа перевищує 44 тис. км. Це свідчить про значну інфраструктурну основу, яка потребує постійної підтримки, інвестицій і управлінської координації.

Технологічні зміни в компанії не можна розглядати лише як закупівлю нового обладнання або розширення мережі. Насправді вони охоплюють значно ширший комплекс управлінських дій: планування інвестицій, вибір пріоритетних територій модернізації, координацію технічних підрозділів, оцінювання якості послуг, реагування на аварійні ситуації, забезпечення енергостійкості та інтеграцію нових технічних рішень у чинну систему обслуговування. У цьому сенсі технологічні зміни в ПрАТ «Київстар» мають системний характер, оскільки прямо впливають на клієнтський досвід, фінансові результати та репутацію компанії.

Другим ключовим напрямом є цифрова трансформація. ПрАТ «Київстар» поступово змінює свою бізнес-модель, переходячи від класичного оператора зв'язку до цифрового оператора, який поєднує телекомунікаційні послуги з

онлайн-сервісами, цифровими платформами та рішеннями для бізнесу. В офіційних результатах за 2025 рік зазначено, що цифрова виручка компанії зросла у 4,7 раза за рік і досягла 5,2 млрд грн, а її частка у структурі доходів становила 10,7%. Це є важливим показником практичної результативності цифрових змін, оскільки свідчить, що нові напрями вже формують помітну частину доходів компанії.

Цифрові зміни в ПрАТ «Київстар» проявляються у розвитку сервісів Kyivstar TV, Helsi, MyKyivstar, Uklon, хмарних рішень, Big Data, кібербезпекових сервісів та інших цифрових продуктів. Вони мають стратегічне значення, оскільки дозволяють компанії зменшувати залежність від традиційних телекомунікаційних доходів і формувати ширшу екосистему взаємодії з клієнтами. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку телекомунікаційного ринку, де оператори дедалі частіше конкурують не лише якістю зв'язку, а й комплексом цифрових сервісів, зручністю користування, інтеграцією послуг і персоналізованими рішеннями.

Водночас цифрова трансформація потребує значних організаційних зусиль. Запуск і розвиток цифрових сервісів змінює внутрішню логіку роботи підприємства. Компанія має розвивати продуктові команди, підтримувати ІТ-інфраструктуру, працювати з даними, забезпечувати кіберзахист, інтегрувати нові сервіси в клієнтську екосистему та навчати персонал працювати в умовах цифрової моделі. Тому цифрові зміни є не лише технологічним, а й організаційно-управлінським процесом.

Третім важливим напрямом є зміни у клієнтському сервісі. Сучасний споживач телекомунікаційних послуг очікує не лише стабільного зв'язку, а й зручного управління послугами, швидкого доступу до інформації, персоналізованих пропозицій, прозорості тарифної політики та можливості вирішувати більшість питань онлайн. У цьому контексті розвиток мобільних застосунків, цифрових каналів підтримки, онлайн-сервісів і персоналізованих клієнтських рішень є важливим проявом управління змінами. Для великої компанії це означає необхідність перебудови процесів обслуговування,

оновлення стандартів комунікації з клієнтами та використання даних для кращого розуміння поведінки споживачів.

Клієнтські зміни особливо важливі через те, що телекомунікаційний ринок є масовим. Будь-які недоліки в сервісі швидко впливають на сприйняття бренду, рівень задоволеності клієнтів і конкурентні позиції підприємства. Тому ПрАТ «Київстар» змушене постійно вдосконалювати не лише технічну якість послуг, а й спосіб взаємодії зі споживачами. У цьому проявляється перехід від традиційної моделі надання послуг до клієнтоорієнтованої цифрової моделі, де важливими є швидкість, доступність, персоналізація та зручність.

Четвертим напрямом є організаційні зміни. Вони менш помітні для зовнішнього спостерігача, але мають велике значення для реальної ефективності компанії. У ПрАТ «Київстар» організаційні зміни пов'язані з необхідністю координації між різними функціональними підрозділами: технічним, комерційним, фінансовим, маркетинговим, цифровим, HR, юридичним, клієнтським і безпековим. Для реалізації нових продуктів або технологічних рішень недостатньо дій одного підрозділу. Потрібна міжфункціональна взаємодія, проєктний підхід, чіткий розподіл відповідальності та спільне розуміння очікуваного результату.

Саме організаційні зміни дають змогу великій компанії не втрачати керованість у період трансформації. Якщо нові цифрові сервіси розвиваються швидко, але внутрішні процеси залишаються надто складними або повільними, компанія може втрачати темп розвитку. Тому важливим завданням управління змінами є скорочення зайвої бюрократії, розвиток проєктного управління, покращення внутрішніх комунікацій і підвищення адаптивності управлінських рішень.

П'ятим напрямом є безпекові зміни. Для телекомунікаційної компанії кібербезпека має особливе значення, оскільки підприємство працює з великим обсягом даних, критичною інфраструктурою, цифровими сервісами та мільйонами клієнтів. Будь-які кіберінциденти можуть впливати не лише на фінансові результати, а й на довіру споживачів, безперервність послуг і

репутацію підприємства. У відкритих матеріалах компанії окремо наголошується на впливі кібератаки 2023 року та клієнтської компенсаційної програми, яка мала фінансовий ефект у 2024 році. Це свідчить про те, що безпекові зміни для ПрАТ «Київстар» є не теоретичним питанням, а практичною необхідністю.

Після такого інциденту управління змінами має охоплювати не лише відновлення роботи, а й перегляд систем захисту, посилення кіберстійкості, оновлення процедур реагування, підготовку персоналу, поліпшення внутрішнього контролю та комунікацію з клієнтами. У цьому випадку зміни мають кризово-адаптаційний характер: вони виникають під впливом загрози, але надалі можуть стати джерелом посилення організаційної стійкості.

Окремо слід розглянути інфраструктурні зміни. В умовах воєнного стану та енергетичних ризиків підтримка телекомунікаційної мережі набуває особливої ваги. Для компанії важливо не лише розширювати мережу, а й забезпечувати її стійкість до зовнішніх загроз, аварій, перебоїв електропостачання та фізичних пошкоджень інфраструктури. У 2025 році компанія також повідомляла про придбання сонячної електростанції потужністю 12,9 МВт, що пов'язано з диверсифікацією енергетичних джерел і зниженням ризиків енергопостачання. Це є прикладом того, як інфраструктурні зміни перетинаються з питаннями енергетичної стійкості та ризик-менеджменту.

Для оцінювання результативності впровадження змін у ПрАТ «Київстар» доцільно узагальнити основні напрями, очікувані результати та фактичні прояви змін у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка результативності основних змін у діяльності ПрАТ «Київстар»

Напрямок змін	Очікуваний результат	Фактичний прояв у діяльності підприємства	Оцінка результативності
Технологічна модернізація	Підвищення якості зв'язку, стабільності мережі та пропускної	Понад 70,7 тис. базових станцій, понад 44 тис. км волоконно-оптичної мережі	Висока, оскільки компанія зберігає масштабну інфраструктурну базу

	здатності		
Розвиток цифрових сервісів	Диверсифікація доходів і перехід до моделі цифрового оператора	Цифрова виручка у 2025 р. – 5,2 млрд грн, 10,7% у структурі доходів	Висока, оскільки цифровий напрям демонструє швидке зростання
Клієнтський сервіс	Підвищення зручності користування послугами та лояльності клієнтів	Розвиток застосунків, онлайн-каналів, цифрових сервісів і персоналізованих рішень	Достатньо висока, але потребує постійного оновлення через зміну очікувань клієнтів
Кіберстійкість	Захист інформаційних систем, даних і безперервності послуг	Посилення уваги до кібербезпеки після масштабного інциденту 2023 р.	Середня/висока, оскільки напрям є критично важливим і потребує постійного посилення
Інфраструктурна стійкість	Забезпечення безперервності роботи в умовах воєнних та енергетичних ризиків	Інвестиції в мережу, обладнання, резервування та енергетичні рішення	Висока, але залежна від зовнішніх безпекових умов
Організаційна адаптація	Прискорення впровадження нових рішень і підвищення керованості змін	Розвиток міжфункціональної взаємодії, цифрових напрямів і проєктної логіки	Достатня, однак складність компанії зумовлює потребу в подальшому вдосконаленні
Кадровий розвиток	Підготовка персоналу до нових технологій, сервісів і процесів	Навчання, розвиток цифрових компетентностей, участь персоналу в змінах	Достатня, але потребує системності через постійне оновлення технологій

Дані таблиці 2.3 свідчать, що практика впровадження змін у ПрАТ «Київстар» загалом є результативною, однак неоднорідною за окремими напрямами. Найсильнішими сторонами є технологічна модернізація, розвиток цифрових сервісів та інфраструктурна стійкість. Це підтверджується масштабом мережі, зростанням доходів, високим рівнем EBITDA та збільшенням ролі цифрового напрямку в структурі бізнесу. У 2025 році компанія повідомила про дохід 48,2 млрд грн, EBITDA 27,0 млрд грн і маржу EBITDA 56,0%, що свідчить про збереження високої операційної ефективності в період активних трансформацій.

Водночас окремі напрями потребують постійної уваги. Насамперед це кіберстійкість, оскільки цифровізація розширює не лише можливості компанії, а

й потенційну поверхню ризиків. Чим більше сервісів, даних, інтегрованих платформ і цифрових каналів взаємодії використовує підприємство, тим важливішими стають захист інформації, безперервність роботи систем і швидкість реагування на інциденти. Для ПрАТ «Київстар» цей аспект має особливе значення, оскільки компанія є частиною критичної комунікаційної інфраструктури країни.

Практика впровадження змін у компанії також демонструє важливість клієнтоорієнтованості. Зміни в телекомунікаційному бізнесі оцінюються не лише за внутрішніми показниками, а й за тим, наскільки вони покращують досвід клієнта. Якщо модернізація мережі не відчувається споживачем у вигляді стабільного зв'язку, швидкого інтернету або зручного сервісу, її управлінський ефект буде неповним. Тому ПрАТ «Київстар» має поєднувати технічні зміни з удосконаленням каналів обслуговування та комунікації.

Важливою особливістю змін у ПрАТ «Київстар» є їхній зв'язок зі стратегічним розвитком. Компанія не лише підтримує поточну операційну діяльність, а й активно розширює цифрову екосистему. Наприклад, у 2025 році серед стратегічних подій компанія зазначала розширення цифрових медичних сервісів через придбання Tabletki.ua, розвиток Starlink Direct to Cell для 4G-клієнтів, а також придбання активу у сфері сонячної енергетики для зниження енергетичних ризиків. Ці кроки свідчать про те, що зміни охоплюють не лише внутрішню організацію роботи, а й саму модель майбутнього розвитку компанії.

З управлінського погляду це означає, що ПрАТ «Київстар» застосовує переважно стратегічно орієнтований підхід до змін. Компанія змінюється не лише тоді, коли змушена реагувати на проблему, а й тоді, коли бачить можливість посилити власну ринкову позицію. Саме тому поряд із кризовими або адаптаційними змінами, пов'язаними з кібербезпекою та воєнними ризиками, у діяльності підприємства помітні проактивні зміни: розвиток цифрових платформ, нових сервісів, енергетичних рішень і партнерських напрямів.

Разом із тим масштабність змін створює для компанії певні управлінські

виклики. Велика кількість напрямів трансформації може призводити до перевантаження персоналу, ускладнення координації, необхідності постійного навчання працівників, посилення вимог до внутрішньої комунікації та зростання ризиків помилок під час упровадження нових рішень. Тому ефективність змін залежить не тільки від фінансових можливостей або технологічної бази, а й від якості менеджменту, здатності керівництва визначати пріоритети та підтримувати узгодженість між підрозділами.

Окремо слід зазначити, що в умовах воєнного стану зміни в діяльності ПрАТ «Київстар» набувають не лише комерційного, а й суспільного значення. Компанія забезпечує зв'язок для мільйонів користувачів, бізнесу, державних структур і громадян, тому стабільність її роботи має ширший вплив, ніж звичайна діяльність комерційного підприємства. Це підвищує вимоги до управління змінами, адже кожне рішення щодо інфраструктури, безпеки, сервісу чи цифрових платформ має враховувати не тільки економічну доцільність, а й стійкість послуг для користувачів.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зазначити, що практика впровадження змін у ПрАТ «Київстар» є досить розвиненою та має комплексний характер. Основні зміни спрямовані на технологічну модернізацію, розвиток цифрових сервісів, підвищення клієнтоорієнтованості, посилення кібербезпеки, забезпечення інфраструктурної стійкості та організаційну адаптацію. Найбільш результативними є ті напрями, які мають чіткий зв'язок зі стратегічними цілями компанії та підтверджуються фінансовими або операційними показниками.

Отже, ПрАТ «Київстар» демонструє активну практику управління змінами, що відповідає особливостям сучасного телекомунікаційного бізнесу. Підприємство не обмежується підтримкою традиційних послуг зв'язку, а поступово трансформується у цифрового оператора з ширшою екосистемою сервісів. Водночас подальше вдосконалення системи управління змінами потребує посилення внутрішньої координації, розвитку персоналу, системного управління кіберризиками та збереження балансу між швидкістю трансформації й організаційною стійкістю. Саме ці питання доцільно більш детально

розглянути у наступному підпункті, присвяченому проблемам і недолікам у системі управління змінами ПрАТ «Київстар».

2.3 Проблеми та недоліки в системі управління змінами підприємства

Проведений у попередньому підпункті аналіз показав, що ПрАТ «Київстар» активно впроваджує зміни у різних напрямках діяльності: технологічному, цифровому, клієнтському, інфраструктурному, безпековому та організаційному. Компанія не обмежується підтримкою традиційних послуг мобільного зв'язку, а поступово розвиває ширшу цифрову екосистему, інвестує в мережу, підтримує великомасштабну інфраструктуру та адаптує управлінські процеси до нових умов функціонування. Водночас саме масштабність і багатонапрямність змін створюють низку проблем, які потребують окремого аналізу.

Проблеми в системі управління змінами ПрАТ «Київстар» не слід розглядати як ознаку неефективності компанії загалом. Навпаки, вони значною мірою є наслідком складності самої організації, високої технологічної залежності, воєнних ризиків, кіберзагроз, великої кількості клієнтів і необхідності одночасно підтримувати стабільність послуг та розвивати нові цифрові напрями. Для великого телекомунікаційного підприємства управління змінами завжди пов'язане з балансуванням між швидкістю оновлення і потребою зберігати безперервність основної діяльності.

ПрАТ «Київстар» має значний масштаб операційної роботи. За офіційними даними, у 2025 році компанія обслуговувала мільйони мобільних і фіксованих клієнтів, мала понад 70,7 тис. базових станцій та волоконно-оптичну мережу довжиною понад 44 тис. км. Така інфраструктурна складність означає, що будь-які зміни – технологічні, організаційні, сервісні чи безпекові – не можуть реалізовуватися швидко й без ризиків. Вони потребують координації багатьох підрозділів, фінансового забезпечення, технічної підготовки, комунікації з персоналом і контролю впливу на клієнтів.

Основні проблеми та недоліки в системі управління змінами ПрАТ «Київстар» узагальнено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Основні проблеми та недоліки в системі управління змінами ПрАТ «Київстар»

Як показано на рисунку 2.2, проблеми управління змінами в ПрАТ «Київстар» мають комплексний характер. Вони охоплюють не лише технічні або фінансові питання, а й організаційну координацію, кібербезпеку, кадрову адаптацію, комунікацію, інфраструктурну стійкість і оцінювання результативності змін. Це означає, що вдосконалення системи управління змінами має бути спрямоване не на один окремий недолік, а на посилення всієї управлінської логіки впровадження перетворень.

Для більш чіткої систематизації виявлених проблем доцільно подати їх у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні проблеми та недоліки в системі управління змінами

ПрАТ «Київстар»

Проблема / недолік	Причини виникнення	Прояв у діяльності підприємства	Можливі наслідки
Складність координації змін між підрозділами	Великий масштаб компанії, значна кількість функціональних напрямів, міжфункціональний характер проєктів	Необхідність узгодження дій технічного, комерційного, цифрового, фінансового, HR, юридичного та безпекового блоків	Уповільнення реалізації змін, дублювання функцій, організаційне перевантаження
Кіберризики та вразливість цифрової інфраструктури	Розширення цифрових сервісів, критична роль мережі, постійні зовнішні кіберзагрози	Потреба у постійному посиленні кіберзахисту, резервуванні систем та антикризовій готовності	Перебої в роботі, фінансові втрати, репутаційні ризики, зниження довіри клієнтів
Перевантаження персоналу змінами	Одночасна реалізація багатьох трансформаційних напрямів	Зростання вимог до компетентностей, адаптації, навчання та швидкого освоєння нових процесів	Втома від змін, прихований опір, зниження мотивації, формальне виконання нововведень
Нерівномірність цифрової трансформації	Різна швидкість оновлення цифрових продуктів, внутрішніх процедур і компетентностей персоналу	Окремі сервіси можуть розвиватися швидше, ніж внутрішні регламенти, навчання або підтримка користувачів	Розрив між цифровими рішеннями та реальною готовністю організації до їх повного використання
Інфраструктурна та енергетична вразливість	Велика мережа базових станцій, воєнні ризики, енергетична нестабільність	Потреба у резервуванні, інвестиціях, модернізації обладнання та альтернативних енергетичних рішеннях	Зростання витрат, ризик перебоїв у роботі, залежність від зовнішніх умов
Складність комунікації змін	Велика кількість працівників, різні категорії персоналу, територіальна розгалуженість діяльності	Неоднакове розуміння цілей і наслідків змін різними підрозділами	Невизначеність, чутки, формальне сприйняття змін, опір персоналу
Потреба в постійному навчанні персоналу	Оновлення технологій, цифрових сервісів, процедур і клієнтських каналів	Необхідність розвитку технічних, цифрових, сервісних і управлінських компетентностей	Відставання персоналу від темпу змін, зниження якості реалізації нових рішень
Складність оцінювання ефективності змін	Не всі зміни мають миттєвий фінансовий результат, частина ефектів є якісними	Важко швидко оцінити результат від навчання, кіберзахисту, комунікацій або внутрішніх організаційних змін	Недостатня обґрунтованість подальших управлінських рішень, складність визначення пріоритетів

Як видно з таблиці 2.4, найбільш суттєвими проблемами є ті, що пов'язані з координацією, кібербезпекою, інфраструктурною стійкістю та кадровою адаптацією. Це пояснюється тим, що ПрАТ «Київстар» функціонує як складна система, де зміни в одному напрямі майже завжди впливають на інші управлінські блоки. Наприклад, розвиток цифрових сервісів потребує не лише технологічної готовності, а й юридичного супроводу, маркетингового просування, технічної підтримки, захисту даних, навчання персоналу та якісної клієнтської комунікації.

Однією з головних проблем є складність координації змін між підрозділами. У великій компанії будь-яке суттєве оновлення має міжфункціональний характер. Якщо впроваджується новий цифровий продукт, до цього процесу залучаються IT-фахівці, технічні служби, маркетингові команди, фінансовий блок, юридичний підрозділ, HR, клієнтська підтримка та служба інформаційної безпеки. Кожен із цих напрямів має власні завдання, строки, показники ефективності та внутрішню логіку роботи. Тому виникає ризик, що окремі підрозділи по-різному розумітимуть мету змін або будуть рухатися з різною швидкістю.

Ця проблема особливо актуальна для ПрАТ «Київстар» через широту його діяльності. Компанія одночасно підтримує класичні телекомунікаційні послуги, розвиває цифрові платформи, модернізує мережу, впроваджує нові сервіси, забезпечує кіберзахист і працює з великою клієнтською базою. У такій ситуації управління змінами потребує не лише загального стратегічного рішення, а й якісної операційної координації. Якщо вона недостатня, окремі трансформаційні ініціативи можуть реалізовуватися повільніше, ніж заплановано, або давати неповний результат.

Другою важливою проблемою є кіберризики. Для ПрАТ «Київстар» це питання має особливе значення, оскільки компанія працює з критичною цифровою інфраструктурою, персональними даними, мобільною мережею, онлайн-сервісами та великою кількістю користувачів. Чим активніше підприємство розвиває цифрові продукти, тим ширшою стає зона потенційних

загроз. У відкритих матеріалах компанії та інвесторських документах зазначалося, що кібератака 2023 року мала вплив на діяльність компанії та спричинила реалізацію програми підтримки клієнтів у 2024 році.

Цей випадок показує, що управління змінами в цифровій компанії не може розглядатися окремо від кібербезпеки. Будь-яке нове технологічне рішення, цифровий сервіс або канал взаємодії з клієнтом повинен супроводжуватися оцінкою ризиків, захистом даних, резервуванням, планами реагування та внутрішніми процедурами відновлення. Недостатня увага до безпекового аспекту може знецінити навіть успішні цифрові зміни, адже втрата довіри клієнтів або перебої у роботі мережі мають суттєві фінансові й репутаційні наслідки.

Третьою проблемою є перевантаження персоналу змінами. У ПрАТ «Київстар» одночасно відбуваються технологічні, цифрові, сервісні, інфраструктурні та організаційні перетворення. Це означає, що працівники мають постійно адаптуватися до нових процедур, цифрових інструментів, форматів взаємодії, вимог клієнтів і стандартів безпеки. З одного боку, це є природним для сучасної телеком-компанії. З іншого боку, надмірна кількість змін може призводити до втоми персоналу, зниження мотивації, формального ставлення до нововведень або прихованого опору.

Персонал є ключовою ланкою впровадження змін. Навіть якщо стратегія компанії є правильною, а інвестиції достатніми, без готовності працівників зміни не стануть частиною реальної практики. Особливо це стосується клієнтського сервісу, технічної підтримки, продажів, цифрових продуктів і внутрішніх процесів. Якщо працівники не мають достатнього навчання, не розуміють логіки змін або не бачать власної ролі у новій системі, ефективність трансформацій знижується.

Четвертим недоліком можна вважати нерівномірність цифрової трансформації. За офіційними результатами за 2025 рік, цифрова виручка Kyivstar зросла до 5,2 млрд грн і досягла 10,7% у структурі доходів. Це свідчить про швидкий розвиток цифрових напрямів. Однак швидке зростання цифрових

сервісів може створювати внутрішній розрив між новими продуктами та готовністю всієї організації працювати в оновленій логіці. Наприклад, цифровий сервіс може розвиватися швидко, а внутрішні регламенти, навчання персоналу, клієнтська підтримка або система оцінювання результатів можуть не встигати адаптуватися з такою самою швидкістю.

Нерівномірність цифрової трансформації є типовою проблемою великих компаній. Одні підрозділи швидше переходять до нових інструментів і моделей роботи, тоді як інші продовжують діяти за більш традиційними процедурами. У результаті виникає ризик фрагментарності змін: окремі напрями виглядають сучасними й динамічними, але загальна організаційна система ще не повністю адаптована до нової моделі. Для ПрАТ «Київстар» це особливо важливо, оскільки компанія поступово переходить від телеком-оператора до цифрової платформи.

П'ятою проблемою є інфраструктурна та енергетична вразливість. Компанія має велику кількість базових станцій і протяжну волоконно-оптичну мережу, що з одного боку є сильною стороною, а з іншого – створює значні управлінські та фінансові зобов'язання. В умовах воєнних ризиків, пошкодження інфраструктури, енергетичної нестабільності та необхідності резервування мережі підтримка безперервної роботи стає складним завданням. У 2025 році компанія повідомляла про придбання сонячної електростанції потужністю 12,9 МВт, що пов'язано з диверсифікацією джерел енергії та зниженням енергетичних ризиків.

Такий крок свідчить про розуміння компанією інфраструктурної проблеми, але водночас підтверджує, що ця проблема є реальною і потребує постійних управлінських рішень. Підприємство має інвестувати не тільки в розвиток мережі, а й у її стійкість, резервування, енергетичне забезпечення та аварійне відновлення. Це збільшує фінансове навантаження, але є необхідною умовою стабільності роботи.

Шостою проблемою є складність комунікації змін. У великій організації інформація про зміни має бути зрозумілою для різних груп працівників:

керівників, технічних спеціалістів, фахівців із продажу, працівників клієнтського сервісу, ІТ-команд, регіональних підрозділів і адміністративного персоналу. Однакова комунікація для всіх груп не завжди є ефективною. Те, що є зрозумілим для топменеджменту, може бути надто абстрактним для працівників операційного рівня. І навпаки, надмірно деталізовані технічні пояснення можуть не давати цілісного бачення змін.

Недоліки комунікації можуть призводити до нерозуміння цілей змін, поширення чуток, опору або формального виконання рішень. Тому для ПрАТ «Київстар» важливо забезпечувати не лише інформування персоналу, а й двосторонній зворотний зв'язок. Працівники мають не тільки отримувати повідомлення про нововведення, а й мати можливість поставити запитання, повідомити про труднощі, запропонувати коригування або отримати підтримку під час переходу до нових процедур.

Сьоомою проблемою є потреба в постійному навчанні персоналу. Технологічні та цифрові зміни швидко оновлюють вимоги до компетентностей працівників. Для ПрАТ «Київстар» це стосується не лише ІТ-фахівців, а й працівників клієнтської підтримки, маркетингу, продажів, фінансового блоку, HR, технічних служб і керівників середньої ланки. Зміни в продуктах і сервісах потребують не тільки технічного навчання, а й розвитку навичок комунікації, роботи з даними, клієнтоорієнтованості, проєктного управління та адаптивності.

Якщо система навчання не встигає за темпом змін, виникає ризик розриву між новими управлінськими рішеннями та реальною здатністю персоналу їх виконувати. У такому разі зміни можуть виглядати добре на рівні стратегії, але складніше реалізовуватися на рівні повсякденної роботи. Саме тому розвиток персоналу має розглядатися не як допоміжний захід, а як один із ключових інструментів управління змінами.

Окремо слід виділити проблему оцінювання ефективності змін. Не всі зміни мають швидкий і прямий фінансовий результат. Наприклад, інвестиції в кібербезпеку можуть не збільшувати дохід безпосередньо, але знижують ризики великих втрат. Навчання персоналу може не одразу впливати на прибуток, але

поступово підвищує якість роботи й адаптивність. Покращення внутрішньої комунікації складно виміряти в грошовому вираженні, але воно зменшує опір і підвищує керованість змін. Тому для компанії важливо мати систему показників, яка враховує як фінансові, так і нефінансові результати трансформацій.

Для оцінки пріоритетності виявлених проблем доцільно подати таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка впливу проблем управління змінами на діяльність ПрАТ «Київстар»

Проблема	Рівень впливу на діяльність компанії	Ймовірність прояву	Пріоритетність вирішення
Кіберризика та вразливість цифрової інфраструктури	Високий	Висока	Першочергова
Інфраструктурна та енергетична вразливість	Високий	Висока	Першочергова
Складність координації змін між підрозділами	Високий	Середня / висока	Висока
Перевантаження персоналу змінами	Середній / високий	Середня	Висока
Нерівномірність цифрової трансформації	Середній / високий	Середня	Висока
Складність комунікації змін	Середній	Середня	Середня / висока
Потреба в постійному навчанні персоналу	Середній / високий	Висока	Висока
Складність оцінювання ефективності змін	Середній	Середня	Середня

Дані таблиці 2.5 свідчать, що найбільш пріоритетними для ПрАТ «Київстар» є проблеми кібербезпеки, інфраструктурної стійкості, координації змін та розвитку персоналу. Саме ці напрями мають найбільший вплив на стабільність роботи компанії та результативність трансформаційних процесів. Якщо кіберризика або інфраструктурні проблеми можуть безпосередньо впливати на безперервність послуг, то кадрові й координаційні проблеми визначають якість реалізації змін усередині самої організації.

Особливу увагу слід приділити тому, що проблеми в системі управління

змінами взаємопов'язані між собою. Наприклад, недостатня комунікація може посилювати опір персоналу. Перевантаження працівників змінами може знижувати якість виконання нових процедур. Нерівномірність цифрової трансформації може ускладнювати координацію між підрозділами. Кіберризики можуть зростати внаслідок швидкого запуску нових цифрових сервісів без достатнього супроводу безпеки. Тобто ці проблеми не існують окремо, а формують комплекс управлінських викликів.

Водночас варто підкреслити, що наявність таких проблем не заперечує високого рівня розвитку ПрАТ «Київстар». Навпаки, для великої компанії, яка активно змінюється, подібні виклики є закономірними. Проблемним є не сам факт їх існування, а недостатня системність у роботі з ними. Якщо підприємство вчасно виявляє ці проблеми, оцінює їхній вплив і формує заходи реагування, вони можуть стати основою для подальшого вдосконалення системи управління.

Отже, система управління змінами ПрАТ «Київстар» має значний потенціал, але водночас стикається з низкою проблем і недоліків. Найбільш важливими серед них є складність координації між підрозділами, кіберризики, перевантаження персоналу змінами, нерівномірність цифрової трансформації, інфраструктурна та енергетична вразливість, складність комунікації, потреба в постійному навчанні працівників і недостатня простота оцінювання ефективності окремих змін. Ці проблеми потребують системного управлінського реагування, оскільки вони можуть впливати на швидкість, якість і сталість трансформаційних процесів.

Таким чином, подальше вдосконалення управління змінами в ПрАТ «Київстар» має бути спрямоване на посилення координації між функціональними напрямками, розвиток кіберстійкості, систематизацію навчання персоналу, покращення комунікації змін, удосконалення показників оцінювання результативності та підвищення інфраструктурної стійкості. Саме ці напрями покладені в основу третього розділу кваліфікаційної роботи, де будуть обґрунтовані практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління змінами на підприємстві.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено аналіз системи управління змінами в ПрАТ «Київстар». Встановлено, що підприємство є одним із найбільших операторів електронних комунікацій в Україні, має значну абонентську базу, розвинену мережеву інфраструктуру, широку систему цифрових сервісів і складну організаційно-управлінську структуру. Саме масштаб діяльності компанії зумовлює необхідність постійного впровадження змін, пов'язаних із технологічною модернізацією, розвитком цифрових продуктів, підвищенням якості клієнтського сервісу, посиленням кібербезпеки та забезпеченням інфраструктурної стійкості.

Аналіз організаційно-управлінської характеристики ПрАТ «Київстар» показав, що компанія функціонує як велике телекомунікаційне підприємство з поєднанням стратегічного, корпоративного та операційного рівнів управління. Її діяльність потребує високого рівня координації між технічними, комерційними, фінансовими, цифровими, кадровими, юридичними, клієнтськими та безпековими підрозділами. Це свідчить про те, що управління змінами в компанії має не лінійний, а міжфункціональний характер, оскільки більшість перетворень зачіпає одразу кілька напрямів діяльності.

У процесі аналізу техніко-економічних показників було встановлено, що у 2023–2025 рр. ПрАТ «Київстар» зберігало фінансову стійкість, демонструвало зростання доходу, підтримувало високий рівень EBITDA та продовжувало інвестувати в розвиток інфраструктури й цифрових сервісів. Це свідчить про наявність достатньої ресурсної бази для реалізації змін. Водночас значні масштаби інвестицій, необхідність підтримання мережі, розвиток нових напрямів і робота в умовах воєнних та енергетичних ризиків посилюють вимоги до якості управлінських рішень.

Оцінка практики впровадження змін засвідчила, що основними напрямками трансформації ПрАТ «Київстар» є технологічні, цифрові, клієнтські, організаційні, інфраструктурні, безпекові та кадрові зміни. Найбільш помітними

є розвиток цифрових сервісів, модернізація мережі, розширення онлайн-каналів взаємодії з клієнтами, посилення кіберзахисту та підтримання стійкості інфраструктури. Це дозволяє зробити висновок, що зміни в компанії мають системний характер і спрямовані не лише на підтримання поточної діяльності, а й на поступову трансформацію бізнес-моделі підприємства.

Разом із тим було виявлено низку проблем і недоліків у системі управління змінами ПрАТ «Київстар». До них належать складність координації між підрозділами, кіберризики, інфраструктурна та енергетична вразливість, перевантаження персоналу змінами, нерівномірність цифрової трансформації, складність комунікації змін, потреба в постійному навчанні працівників і складність оцінювання ефективності окремих трансформаційних заходів. Ці проблеми не заперечують загальної результативності компанії, однак свідчать про потребу у подальшому вдосконаленні управлінського супроводу змін.

Отже, система управління змінами в ПрАТ «Київстар» є розвиненою, але потребує подальшого посилення з огляду на масштаби діяльності підприємства, динамічність телекомунікаційного ринку, цифрову трансформацію та зовнішні ризики. Основними напрямками подальшого вдосконалення мають стати покращення міжфункціональної координації, розвиток системи комунікації змін, посилення кіберстійкості, удосконалення навчання персоналу, підвищення інфраструктурної надійності та запровадження більш чіткої системи оцінювання результативності змін. Саме ці питання доцільно покласти в основу третього розділу кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1 Формування стратегічних напрямів удосконалення управління змінами на підприємстві

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ПрАТ «Київстар» має достатньо розвинену практику впровадження змін, оскільки підприємство активно модернізує мережеву інфраструктуру, розвиває цифрові сервіси, посилює кіберстійкість, оновлює клієнтські канали взаємодії та поступово трансформує власну бізнес-модель. Водночас було виявлено, що масштабність діяльності компанії, велика кількість функціональних підрозділів, постійна потреба в технологічному оновленні, вплив воєнних та енергетичних ризиків, а також зростання ролі цифрових сервісів створюють додаткове навантаження на систему управління змінами. Саме тому на цьому етапі дослідження доцільно перейти від аналізу наявного стану до формування практичних напрямів удосконалення.

Удосконалення управління змінами в ПрАТ «Київстар» має спиратися не на окремі разові заходи, а на стратегічну логіку. Це означає, що пропозиції повинні бути пов'язані з довгостроковими цілями підприємства, особливостями телекомунікаційної галузі, цифровою трансформацією компанії, потребою у стабільності послуг та необхідністю підтримання довіри клієнтів. Для такої компанії управління змінами не може бути другорядною функцією, оскільки будь-яке оновлення технологій, сервісів, внутрішніх процесів або каналів обслуговування безпосередньо впливає на мільйони користувачів і на загальну стійкість підприємства.

У другому розділі було встановлено, що основними проблемами в системі управління змінами ПрАТ «Київстар» є складність координації між

підрозділами, кіберризика, інфраструктурна та енергетична вразливість, перевантаження персоналу змінами, нерівномірність цифрової трансформації, складність комунікації змін, потреба в постійному навчанні персоналу та недостатня простота оцінювання результативності окремих трансформаційних заходів. Тому стратегічні напрями вдосконалення мають прямо відповідати цим проблемам, а не бути загальними рекомендаціями, відірваними від реального стану підприємства.

На нашу думку, удосконалення системи управління змінами в ПрАТ «Київстар» доцільно здійснювати за сімома взаємопов'язаними стратегічними напрямками: посилення координації змін, пріоритизація трансформаційних ініціатив, удосконалення комунікації змін, розвиток навчання персоналу, інтеграція кіберстійкості в процес управління змінами, підвищення інфраструктурної та енергетичної стійкості, а також запровадження системи оцінювання результативності змін. Узагальнення цих напрямів подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями удосконалення управління змінами в ПрАТ «Київстар»

Виявлена проблема	Стратегічний напрям удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Складність координації змін між підрозділами	Посилення централізованої координації змін	Створення або посилення функції Change Management Office; формування єдиної карти змін; закріплення відповідальних за трансформації у ключових напрямках	Узгодження дій підрозділів, скорочення дублювання функцій, підвищення керованості змін
Одночасна реалізація великої кількості змін	Пріоритизація трансформаційних ініціатив	Поділ змін на критичні, стратегічні, операційні та підтримувальні; формування календаря змін; оцінювання навантаження на підрозділи	Зменшення перевантаження персоналу, раціональніший розподіл ресурсів, підвищення якості реалізації змін
Складність комунікації змін	Розвиток системи комунікаційного супроводу	Розроблення комунікаційних планів; створення FAQ для	Краще розуміння цілей змін, зниження

		працівників; регулярні інформаційні сесії; канали зворотного зв'язку	невизначеності, зменшення опору персоналу
Потреба в постійному навчанні персоналу	Формування модульної системи навчання під конкретні зміни	Короткі навчальні модулі з цифрових сервісів, кібербезпеки, клієнтського сервісу, проєктного управління та роботи з даними	Підвищення готовності працівників до змін, швидша адаптація до нових процесів
Кіберризики та цифрова вразливість	Інтеграція кіберстійкості в управління змінами	Обов'язкова кібероцінка цифрових проєктів; тестування нових сервісів на вразливості; плани реагування на інциденти	Зниження кіберризиків, підвищення безпеки цифрових сервісів і довіри клієнтів
Інфраструктурна та енергетична вразливість	Підвищення стійкості мережі та критичної інфраструктури	Резервування обладнання; розвиток альтернативного енергозабезпечення; сценарії аварійного відновлення; пріоритетизація критичних об'єктів	Забезпечення безперервності послуг, зниження ризику перебоїв, підвищення операційної стійкості
Складність оцінювання ефективності змін	Запровадження системи KPI для управління змінами	Фінансові й нефінансові показники результативності; оцінка швидкості впровадження, рівня прийняття персоналом, кількості збоїв, задоволеності клієнтів	Обґрунтоване прийняття рішень, контроль ефективності змін, краща пріоритизація майбутніх ініціатив

Як видно з таблиці 3.1, запропоновані напрями мають комплексний характер. Вони охоплюють не лише технологічну або фінансову сторону змін, а й організаційні, кадрові, комунікаційні, безпекові та інфраструктурні аспекти. Саме такий підхід є найбільш доцільним для ПрАТ «Київстар», оскільки підприємство функціонує як складна багаторівнева система, у якій будь-яке суттєве перетворення потребує узгодження між різними підрозділами.

Першим стратегічним напрямом має стати посилення централізованої координації змін. У ПрАТ «Київстар» зміни майже завжди мають міжфункціональний характер. Наприклад, запуск нового цифрового сервісу потребує участі технічного блоку, IT-команд, маркетингу, фінансового підрозділу, юридичної служби, HR-напрямку, клієнтської підтримки та кібербезпеки. За таких умов відсутність єдиного координаційного центру або

недостатня узгодженість дій може призводити до дублювання функцій, затягування строків реалізації, розпорошення відповідальності й різного розуміння цілей змін окремими підрозділами.

Для вирішення цієї проблеми доцільно посилити функцію Change Management Office – координаційного центру управління змінами. Його завданням має бути не заміна роботи функціональних підрозділів, а узгодження трансформаційних ініціатив, контроль їхньої послідовності, підтримка комунікації між підрозділами та накопичення внутрішнього досвіду впровадження змін. Такий центр може виконувати роль методичного й координаційного ядра, яке допомагає керівництву бачити повну картину змін, що відбуваються в компанії.

Практичне значення такого підходу полягає в тому, що зміни перестають бути набором окремих проєктів і набувають системного характеру. Для ПрАТ «Київстар» це особливо важливо, оскільки компанія одночасно працює над розвитком мережі, цифрових сервісів, клієнтських каналів, кібербезпеки, енергетичної стійкості та внутрішніх управлінських процесів. Без єдиної координації такі напрями можуть розвиватися нерівномірно, що створює ризик організаційних розривів.

Другим напрямом є пріоритизація трансформаційних ініціатив. У великій компанії завжди існує багато потреб у змінах, однак не всі вони мають однакову терміновість і значення. Частина змін є критичною, оскільки пов'язана з безперервністю послуг, кібербезпекою або інфраструктурною стійкістю. Інші зміни мають стратегічний характер і спрямовані на розвиток цифрових сервісів, нових продуктів або посилення конкурентних позицій. Окремі зміни є операційними, тобто стосуються вдосконалення внутрішніх процедур, регламентів або способів взаємодії між підрозділами.

Якщо всі зміни реалізуються одночасно без чіткої системи пріоритетів, це може створити надмірне навантаження на персонал і ресурси. Тому для ПрАТ «Київстар» доцільно запровадити карту пріоритетності змін, у межах якої всі ініціативи поділяються на чотири групи: критичні, стратегічні, операційні та

підтримувальні. Критичні зміни мають реалізовуватися першочергово, оскільки вони пов'язані з безпекою, стабільністю мережі та збереженням довіри клієнтів. Стратегічні зміни повинні бути узгоджені з довгостроковими цілями компанії. Операційні зміни мають забезпечувати ефективність внутрішніх процесів, а підтримувальні – створювати умови для сталого розвитку персоналу й організаційної культури.

Такий підхід дозволить зменшити хаотичність у реалізації змін і краще розподіляти управлінську увагу. Крім того, він дасть змогу оцінювати навантаження на окремі підрозділи. Наприклад, якщо технічний або ІТ-блок одночасно бере участь у великій кількості ініціатив, керівництво має розуміти, які з них є найважливішими, а які можна перенести або реалізовувати поетапно.

Третім напрямом є удосконалення комунікаційного супроводу змін. Як показав аналіз, у великій компанії складність комунікації є однією з типових проблем управління змінами. Працівники різних підрозділів можуть по-різному сприймати одну й ту саму трансформацію. Для керівництва вона може бути стратегічною необхідністю, для технічних команд – набором конкретних завдань, для клієнтської підтримки – додатковим навантаженням, а для персоналу операційного рівня – джерелом невизначеності. Тому комунікація змін повинна бути не загальною, а адресною.

Для ПрАТ «Київстар» доцільно запровадити єдину модель комунікаційного супроводу змін, яка включатиме кілька обов'язкових елементів. По-перше, перед початком змін має готуватися коротке пояснення їхньої сутності: що саме змінюється, чому це потрібно, кого це стосується, які строки реалізації та який очікуваний результат. По-друге, для працівників має бути доступний блок типових запитань і відповідей. По-третє, необхідно передбачити канали зворотного зв'язку, через які працівники можуть повідомляти про труднощі, ставити запитання або пропонувати уточнення. По-четверте, після завершення важливих змін доцільно інформувати персонал про досягнуті результати.

Комунікація важлива не лише для передачі інформації, а й для формування

довіри. Якщо працівники розуміють логіку змін, бачать послідовність дій керівництва та мають можливість отримувати відповіді на запитання, рівень опору зменшується. У ПрАТ «Київстар», де зміни часто стосуються технологій, цифрових сервісів, клієнтських каналів і внутрішніх процедур, якісна комунікація може стати одним із ключових чинників успішної реалізації трансформацій.

Четвертим стратегічним напрямом є розвиток системи навчання персоналу під конкретні зміни. У другому розділі було визначено, що постійне оновлення технологій і цифрових сервісів формує потребу в безперервному розвитку компетентностей працівників. Водночас навчання має бути не надто загальним, а пов'язаним із конкретними змінами, які впроваджуються на підприємстві. Якщо працівник розуміє, для чого йому потрібне навчання і як воно допоможе в реальній роботі, ефективність такого навчання суттєво зростає.

Для ПрАТ «Київстар» доцільно розвивати модульну систему навчання, у якій короткі освітні блоки будуть прив'язані до конкретних напрямів змін. Наприклад, для цифрових сервісів можуть бути передбачені модулі з роботи з новими платформами, для працівників клієнтської підтримки – модулі з комунікації щодо нових продуктів, для технічних підрозділів – модулі з оновлених процедур обслуговування мережі, для керівників середньої ланки – модулі з управління командою в умовах змін, для всіх працівників – короткі програми з кібергігієни та інформаційної безпеки.

Перевага модульного навчання полягає в тому, що воно є гнучким і практично орієнтованим. Працівник не проходить довге абстрактне навчання, а отримує саме ті знання і навички, які потрібні для конкретного етапу змін. Крім того, така система дозволяє швидше оновлювати навчальні матеріали відповідно до змін у продуктах, процесах або технологіях. Для ПрАТ «Київстар» це особливо важливо, оскільки компанія працює у сфері, де технологічні й сервісні оновлення відбуваються постійно.

П'ятим напрямом має стати інтеграція кіберстійкості в процес управління змінами. Для цифрової та телекомунікаційної компанії кібербезпека не може

бути окремою функцією, яка підключається лише після запуску нового продукту або сервісу. Навпаки, кібероцінка має бути вбудована в сам процес планування змін. Це означає, що кожна суттєва цифрова ініціатива повинна проходити перевірку з погляду захисту даних, можливих вразливостей, резервування, доступу користувачів і планів реагування на інциденти.

Для ПрАТ «Київстар» такий напрям є особливо важливим з огляду на розширення цифрової екосистеми. Чим більше сервісів компанія розвиває, тим складнішою стає система кіберзахисту. Якщо кібербезпека враховується лише на завершальному етапі, виникає ризик додаткових витрат, затримок або необхідності переробляти вже впроваджені рішення. Тому доцільно запровадити принцип *cybersecurity by design*, тобто врахування вимог безпеки з самого початку розроблення або впровадження змін.

Практично це може передбачати створення чек-листа кібероцінки для нових проєктів, обов'язкове тестування цифрових сервісів перед запуском, залучення фахівців із кібербезпеки до проєктних команд, регулярне навчання персоналу правилам безпечної роботи з даними та формування сценаріїв швидкого реагування на інциденти. Такий підхід дозволить не лише зменшити ризики, а й підвищити довіру клієнтів до цифрових сервісів компанії.

Шостим стратегічним напрямом є підвищення інфраструктурної та енергетичної стійкості. Для телекомунікаційного підприємства стабільність мережі є основою діяльності. В умовах воєнних ризиків, можливих пошкоджень інфраструктури, перебоїв електропостачання та підвищеного навантаження на мережу питання стійкості стає не лише технічним, а й стратегічним. Тому управління змінами в ПрАТ «Київстар» має включати постійне вдосконалення інфраструктурного резервування, аварійного реагування та енергетичної незалежності критичних об'єктів.

Доцільно сформувати систему пріоритетності критичної інфраструктури, у якій об'єкти мережі класифікуються за рівнем важливості для безперервності послуг. Для найбільш критичних об'єктів варто передбачати посилені сценарії резервного живлення, запас обладнання, оперативні команди реагування та чіткі

процедури відновлення. Такий підхід дозволить не лише краще реагувати на надзвичайні ситуації, а й системно планувати інвестиції в інфраструктурну стійкість.

Сьомим напрямом є запровадження системи KPI для оцінювання результативності змін. У другому розділі було зазначено, що не всі зміни легко оцінити у фінансовому вимірі. Наприклад, ефект від навчання персоналу, покращення комунікації, посилення кібербезпеки або розвитку організаційної гнучкості може проявлятися поступово. Однак це не означає, що такі зміни не потрібно оцінювати. Навпаки, для якісного управління необхідно мати систему показників, яка дозволить бачити, наскільки успішно реалізуються трансформаційні ініціативи.

Для ПрАТ «Київстар» доцільно використовувати поєднання фінансових, операційних, кадрових, клієнтських і безпекових KPI. До фінансових показників можна віднести вплив змін на дохід, витрати, EBITDA або цифрову виручку. До операційних – швидкість впровадження змін, кількість завершених етапів, рівень збоїв, час відновлення після інцидентів. До кадрових – рівень проходження навчання, залученість персоналу, кількість звернень щодо труднощів у період змін. До клієнтських – задоволеність користувачів, кількість скарг, швидкість обслуговування, рівень використання нових сервісів. До безпекових – кількість виявлених вразливостей, час реагування на інциденти, виконання вимог кібероцінки.

Для узагальнення запропонованої логіки доцільно подати модель стратегічного удосконалення управління змінами в ПрАТ «Київстар» на рисунку 3.1.

Запропонована на рисунку 3.1 модель має не лінійний, а системний характер. Її основою є виявлені проблеми управління змінами, які трансформуються у стратегічні напрями вдосконалення. Кожен напрям має власне практичне значення, але найбільший ефект досягається саме за умови їх поєднання. Наприклад, посилення координації без комунікації з персоналом не вирішить проблему прийняття змін. Навчання без пріоритизації може

перевантажити працівників. Розвиток цифрових сервісів без кібероцінки підвищує ризики. Інфраструктурна стійкість без системи KPI ускладнює оцінку ефективності інвестицій.

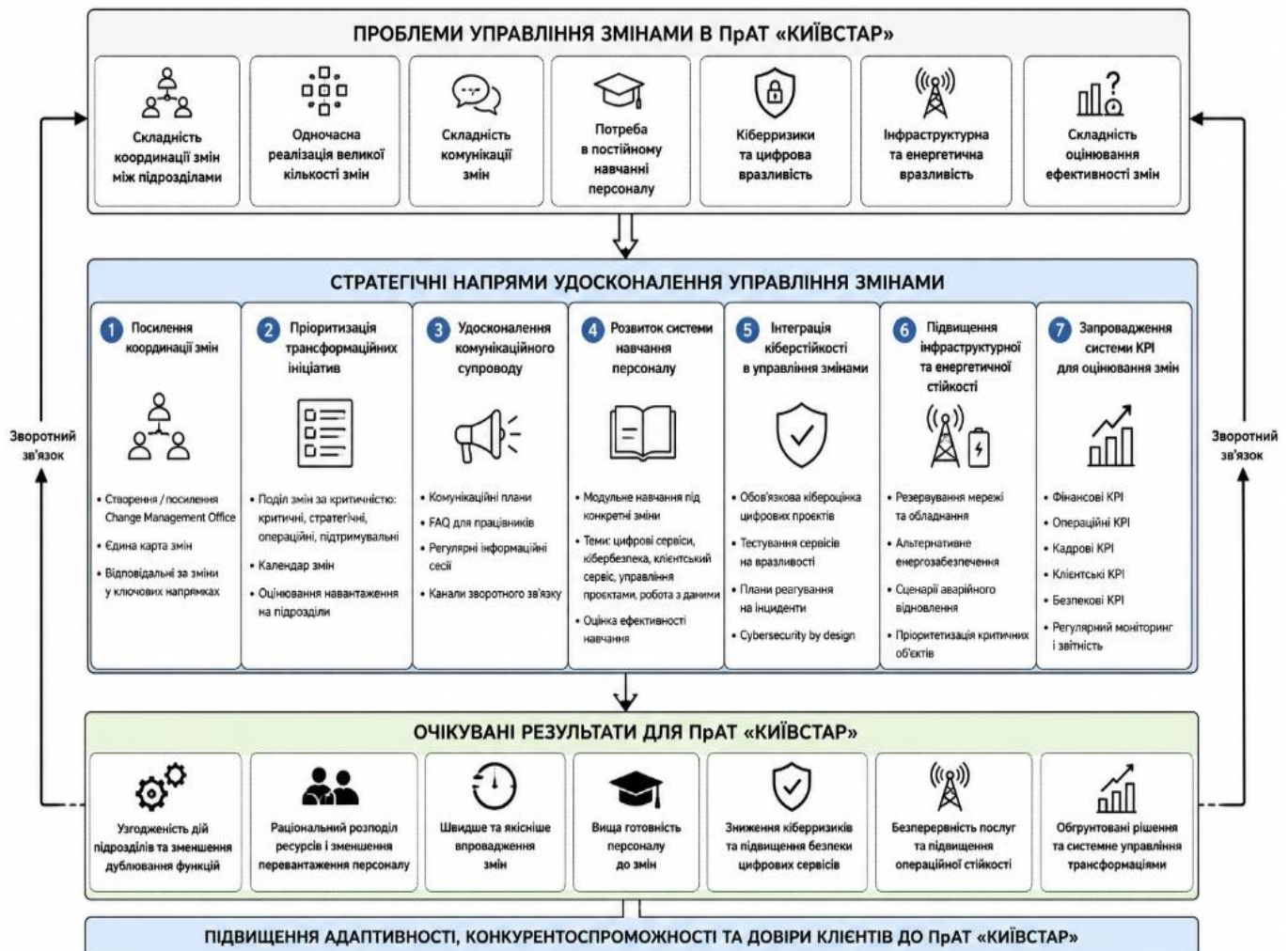


Рисунок 3.1 – Модель стратегічного удосконалення управління змінами в ПрАТ «Київстар»

Очікуваним результатом реалізації запропонованих стратегічних напрямів має стати підвищення керованості змін у ПрАТ «Київстар». Це означає, що компанія зможе краще узгоджувати дії підрозділів, швидше визначати пріоритети, зменшувати перевантаження персоналу, підвищувати готовність працівників до трансформацій, посилювати безпековий супровід цифрових проектів і точніше оцінювати результативність змін. У кінцевому підсумку це сприятиме зміцненню адаптивності підприємства, підвищенню якості

управлінських рішень і збереженню стабільності послуг для клієнтів.

Водночас важливо враховувати, що запропоновані напрями не повинні реалізовуватися одночасно в однаковому обсязі. Доцільно визначити послідовність їх упровадження. На першому етапі варто зосередитися на створенні або посиленні координаційної функції управління змінами, пріоритизації змін і формуванні системи комунікаційного супроводу. Саме ці напрями створять організаційну основу для подальших дій. На другому етапі доцільно розвивати модульне навчання персоналу, кібероцінку цифрових проєктів і систему KPI. На третьому етапі варто поглиблювати інфраструктурну та енергетичну стійкість, пов'язуючи її з довгостроковими інвестиційними рішеннями.

Такий поетапний підхід дозволить уникнути надмірного навантаження на компанію. Якщо всі заходи запускати одночасно, це може створити додаткову складність і навіть посилити проблему перевантаження персоналу. Натомість поступове впровадження дасть можливість перевіряти ефективність кожного напрямку, вносити коригування та накопичувати внутрішній досвід управління змінами.

Отже, стратегічні напрями удосконалення управління змінами в ПрАТ «Київстар» мають бути спрямовані на посилення системності, координації, комунікації, кадрової готовності, кіберстійкості, інфраструктурної надійності та оцінювання результативності трансформацій. Їх реалізація дозволить перейти від окремих практик управління змінами до більш цілісної моделі, у якій кожна зміна має чітке обґрунтування, відповідальних осіб, комунікаційний супровід, ресурсну підтримку, систему навчання та критерії оцінювання.

Таким чином, у межах ПрАТ «Київстар» доцільно формувати стратегічну систему управління змінами, яка поєднує довгострокові цілі компанії з практичними інструментами реалізації перетворень. Запропоновані напрями створюють основу для подальшої розробки конкретних управлінських інструментів, механізмів і заходів, які будуть розглянуті в наступному підпункті.

3.2 Використання сучасних управлінських інструментів у процесі реалізації змін

Сформовані у попередньому підпункті стратегічні напрями удосконалення управління змінами в ПрАТ «Київстар» потребують конкретного інструментального забезпечення. Самі по собі напрями розвитку ще не гарантують практичного результату, якщо вони не підкріплені чіткими управлінськими механізмами, відповідальними особами, строками виконання, комунікаційним супроводом, системою навчання персоналу, оцінкою ризиків та контролем результативності. Саме тому на цьому етапі дослідження доцільно перейти від загальної логіки вдосконалення до визначення тих інструментів, за допомогою яких запропоновані зміни можуть бути реалізовані на практиці.

Для ПрАТ «Київстар» питання інструментального забезпечення змін має особливе значення. Компанія є великою телекомунікаційною та цифровою організацією, у якій більшість змін має міжфункціональний характер. Наприклад, запуск нового цифрового сервісу не може бути реалізований лише технічним або ІТ-підрозділом. Він потребує участі маркетингу, юридичної служби, фінансового блоку, клієнтської підтримки, HR-напрямку, кібербезпеки та керівників відповідних бізнес-напрямів. Тому ефективність змін залежить не тільки від правильності стратегічного рішення, а й від того, наскільки чітко організовано процес його реалізації.

У межах цієї роботи доцільно запропонувати систему сучасних управлінських інструментів, яка дозволить ПрАТ «Київстар» підвищити керованість змін, зменшити організаційне перевантаження, покращити комунікацію з персоналом, посилити кіберстійкість і забезпечити більш точне оцінювання результатів трансформацій. До таких інструментів належать: Change Management Office, дорожня карта змін, матриця пріоритетності змін, комунікаційний план, модульне навчання персоналу, матриця ризиків, кібероцінка цифрових проєктів і система KPI змін.

Узагальнення запропонованих інструментів подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Сучасні управлінські інструменти реалізації змін у ПрАТ «Київстар»

Управлінський інструмент	Призначення інструменту	Що передбачає впровадження	Яку проблему вирішує	Очікуваний ефект
Change Management Office	Координація трансформаційних ініціатив	Формування єдиної карти змін, закріплення відповідальних осіб, контроль строків, підготовка звітів для керівництва	Складність координації між підрозділами	Узгодженість дій, зменшення дублювання функцій, підвищення керованості змін
Дорожня карта змін	Послідовне планування реалізації змін	Визначення етапів, строків, ресурсів, відповідальних осіб, ризиків і контрольних точок	Хаотичність або фрагментарність реалізації змін	Підвищення передбачуваності та організованості трансформацій
Матриця пріоритетності змін	Визначення черговості реалізації змін	Поділ змін на критичні, стратегічні, операційні та підтримувальні	Перевантаження персоналу та ресурсів	Раціональніший розподіл управлінської уваги, ресурсів і часу
Комунікаційний план змін	Інформування та залучення персоналу	Визначення цільових груп, повідомлень, каналів комунікації, строків і механізмів зворотного зв'язку	Складність комунікації та нерозуміння цілей змін	Зменшення опору, підвищення довіри й залученості працівників
Модульне навчання персоналу	Підготовка працівників до конкретних змін	Короткі навчальні блоки з цифрових сервісів, кібербезпеки, клієнтського сервісу, проєктного управління, роботи з даними	Недостатня готовність персоналу до нових процесів	Швидша адаптація працівників, підвищення якості реалізації змін
Матриця ризиків змін	Попередження негативних наслідків трансформацій	Оцінювання кібер-, кадрових, інфраструктурних, фінансових, репутаційних і клієнтських ризиків	Непередбачені труднощі під час змін	Зменшення ризиків, підвищення стійкості трансформацій

Кібероцінка цифрових проєктів	Вбудування кібербезпеки у процес змін	Перевірка нових сервісів на вразливості, оцінювання захисту даних, сценарії реагування на інциденти	Кіберризика та цифрова вразливість	Підвищення безпеки цифрових продуктів і довіри клієнтів
Система KPI змін	Оцінювання результативності змін	Встановлення фінансових, операційних, кадрових, клієнтських і безпекових показників	Складність вимірювання ефективності змін	Обґрунтоване прийняття рішень і контроль результативності і трансформацій

Як видно з таблиці 3.2, запропоновані інструменти охоплюють усі ключові етапи реалізації змін: від планування і визначення пріоритетів до комунікації, навчання, управління ризиками та оцінювання результативності. Їх доцільність полягає в тому, що вони дозволяють перевести управління змінами з рівня загальних намірів на рівень конкретних процедур і відповідальних дій. Для ПрАТ «Київстар» це особливо важливо, оскільки компанія одночасно реалізує багато трансформаційних напрямів, пов'язаних із цифровими сервісами, мережею, клієнтським досвідом, кібербезпекою та організаційною адаптацією.

Першим і найбільш важливим інструментом є Change Management Office, або координаційна функція управління змінами. Її не обов'язково створювати як великий окремий структурний підрозділ. Для ПрАТ «Київстар» більш доцільним може бути формат координаційної групи або центру компетенцій, який працює на перетині стратегічного управління, HR, IT, фінансів, клієнтського сервісу, технічного та безпекового блоків. Основне завдання такого центру полягає у тому, щоб бачити всі ключові зміни в компанії, узгоджувати їх між собою та не допускати ситуації, коли окремі підрозділи реалізують трансформації ізольовано.

Change Management Office має вести єдину карту змін. У такій карті доцільно відображати всі важливі трансформаційні ініціативи: їхню мету, відповідальних осіб, строки, залучені підрозділи, рівень пріоритетності, ризики,

потребу в ресурсах і стан виконання. Це дозволить керівництву компанії бачити не лише окремі проєкти, а загальне навантаження на організацію. Наприклад, якщо одночасно кілька змін зачіпають один і той самий підрозділ або категорію працівників, це буде видно на рівні карти змін і дасть змогу скоригувати строки або ресурси.

Другим інструментом є дорожня карта змін. Вона потрібна для кожної суттєвої трансформаційної ініціативи, особливо якщо зміна має міжфункціональний характер. Дорожня карта повинна містити мету зміни, очікуваний результат, етапи реалізації, відповідальних осіб, строки, необхідні ресурси, ключові ризики, комунікаційні заходи, потребу в навчанні персоналу та контрольні точки. На відміну від загального плану, дорожня карта має бути більш прикладною і зрозумілою для всіх учасників процесу.

Для ПрАТ «Київстар» дорожня карта є корисною тим, що дозволяє узгодити дії різних функціональних блоків. Наприклад, якщо компанія впроваджує новий цифровий сервіс, то технічний блок повинен забезпечити працездатність рішення, юридичний – перевірити відповідність вимогам законодавства, маркетинг – підготувати просування, клієнтська підтримка – отримати інструкції щодо обслуговування користувачів, HR – організувати навчання працівників, а кібербезпека – провести оцінку захисту. Без дорожньої карти такі дії можуть виконуватися нерівномірно або із запізненням.

Третім важливим інструментом є матриця пріоритетності змін. У великій компанії не всі зміни можна реалізовувати одночасно, навіть якщо кожна з них є корисною. Надмірна кількість паралельних трансформацій створює ризик перевантаження персоналу, зниження якості виконання, втрати фокусу та недостатньої уваги до найбільш критичних напрямів. Тому зміни доцільно розподіляти за рівнем важливості та терміновості.

Для ПрАТ «Київстар» можна запропонувати чотири групи змін. Перша група – критичні зміни, пов’язані з безперервністю послуг, кібербезпекою, відновленням інфраструктури та стабільністю мережі. Друга група – стратегічні зміни, які забезпечують розвиток цифрових сервісів, нових продуктів і

довгострокове посилення конкурентних позицій. Третя група – операційні зміни, спрямовані на вдосконалення внутрішніх процесів, регламентів і взаємодії між підрозділами. Четверта група – підтримувальні зміни, пов'язані з навчанням персоналу, оновленням внутрішніх інструментів і розвитком організаційної культури.

Такий підхід дозволить компанії уникнути хаотичного впровадження перетворень. Якщо певна зміна є важливою, але не терміновою, її можна реалізувати після завершення критичних ініціатив. Якщо зміна зачіпає багато працівників, доцільно оцінити, чи не збігається вона в часі з іншими трансформаціями, які створюють додаткове навантаження. Таким чином, матриця пріоритетності дозволяє не лише обирати важливі зміни, а й керувати темпом їх реалізації.

Четвертим інструментом є комунікаційний план змін. Для ПрАТ «Київстар» комунікація має особливе значення, оскільки компанія має різні категорії персоналу: управлінців, технічних спеціалістів, працівників клієнтського сервісу, фахівців із продажу, цифрові та ІТ-команди, регіональні підрозділи. Однакове повідомлення для всіх не завжди є ефективним. Тому комунікаційний план має враховувати, кому саме передається інформація, у якому обсязі, через який канал і з якою метою.

Комунікаційний план має включати кілька елементів. Насамперед потрібно визначити цільові групи працівників, яких стосується зміна. Далі необхідно сформулювати ключові повідомлення: чому зміна впроваджується, які проблеми вона вирішує, що саме зміниться у роботі, які строки реалізації, яку підтримку отримає персонал і які результати очікуються. Також слід визначити канали комунікації: корпоративний портал, електронна пошта, внутрішні зустрічі, короткі відеоінструкції, FAQ, чат-боти, робочі наради або навчальні сесії. Окремо потрібно передбачити механізм зворотного зв'язку.

Сильна сторона такого підходу полягає в тому, що він зменшує невизначеність. Працівники менше чинять опір змінам, коли розуміють їхню логіку та бачать, що керівництво не просто оголошує рішення, а пояснює його

наслідки. Для ПрАТ «Київстар» це особливо важливо в умовах постійної цифрової та технологічної трансформації, коли працівники можуть одночасно стикатися з кількома нововведеннями.

П'ятим інструментом є модульне навчання персоналу. У процесі реалізації змін навчання не повинно бути загальним або формальним. Воно має відповідати конкретним змінам, які впроваджуються в компанії. Наприклад, якщо змінюється цифровий сервіс, працівники клієнтської підтримки повинні швидко отримати практичну інструкцію щодо його функцій і типових звернень клієнтів. Якщо впроваджується нова внутрішня система, працівники мають пройти короткий навчальний модуль щодо її використання. Якщо компанія посилює кібербезпеку, потрібні регулярні мінікурси з кібергігієни.

Модульне навчання може включати короткі онлайн-курси, відеоуроки, тестування, інструкції, практичні тренінги, наставництво, симуляції клієнтських ситуацій або внутрішні консультації. Його перевага полягає у гнучкості. Працівник отримує не надлишковий теоретичний матеріал, а конкретні знання, потрібні для роботи в нових умовах. Для ПрАТ «Київстар» такий підхід є доцільним через швидке оновлення сервісів, процедур, цифрових каналів і вимог до безпеки.

Шостим інструментом є матриця ризиків змін. Кожна суттєва зміна має потенційні ризики: технічні, фінансові, кадрові, репутаційні, клієнтські, кібербезпекові або інфраструктурні. Якщо ці ризики не оцінювати заздалегідь, компанія змушена реагувати вже після виникнення проблеми. Матриця ризиків дозволяє визначити, які загрози можуть виникнути, наскільки вони ймовірні, якими будуть наслідки та які заходи реагування потрібно підготувати.

Для ПрАТ «Київстар» доцільно застосовувати матрицю ризиків для всіх змін, що впливають на цифрові сервіси, мережу, клієнтські канали, дані користувачів або критичну інфраструктуру. Наприклад, при запуску нового сервісу слід оцінити ризики технічних збоїв, негативної реакції клієнтів, недостатньої готовності персоналу, юридичних обмежень, кіберзагроз і перевищення бюджету. Це дозволить не лише знизити ризики, а й підвищити

якість підготовки змін.

Сьомим інструментом є кібероцінка цифрових проєктів. Для ПрАТ «Київстар» цей інструмент має принципове значення, оскільки компанія працює з цифровими платформами, клієнтськими даними, мережевою інфраструктурою та онлайн-сервісами. Кібероцінка повинна бути вбудована в процес управління змінами ще на етапі планування. Це означає, що новий цифровий продукт або зміна в інформаційній системі має оцінюватися не лише з погляду зручності, функціональності чи фінансової доцільності, а й з погляду безпеки.

Практично це може передбачати перевірку архітектури цифрового рішення, тестування на вразливості, аналіз доступів, оцінку захисту персональних даних, підготовку плану реагування на інциденти та визначення відповідальних осіб. Такий підхід дозволить зменшити ймовірність критичних помилок і підвищити довіру користувачів до цифрових сервісів компанії. Крім того, кібероцінка має бути пов'язана з навчанням персоналу, оскільки значна частина кіберризиків виникає не лише через технічні недоліки, а й через людський фактор.

Восьмим інструментом є система КРІ змін. Для якісного управління недостатньо просто впровадити нову процедуру або цифровий сервіс. Потрібно оцінити, чи досягнуто очікуваного результату. Система КРІ дозволяє перетворити зміни на вимірюваний процес. Для ПрАТ «Київстар» доцільно використовувати кілька груп показників: фінансові, операційні, кадрові, клієнтські та безпекові.

До фінансових КРІ можна віднести вплив змін на дохід, витрати, цифрову виручку або економію ресурсів. До операційних – швидкість впровадження, кількість виконаних етапів, час реагування на проблеми, кількість збоїв. До кадрових – частку працівників, які пройшли навчання, рівень залученості персоналу, кількість звернень щодо труднощів у період змін. До клієнтських – рівень задоволеності, кількість скарг, швидкість обслуговування, рівень використання нового сервісу. До безпекових – кількість виявлених вразливостей, час реагування на інциденти, виконання вимог кібероцінки.

Важливо, щоб КРІ не перетворювалися на формальність. Вони мають допомагати керівництву приймати рішення: чи варто масштабувати зміну, чи потрібно її коригувати, чи достатньо навчений персонал, чи не виникають нові ризики. Саме тому система КРІ повинна бути пов'язана з регулярним моніторингом і звітністю.

Для узагальнення логіки застосування запропонованих інструментів доцільно подати рисунок 3.2.

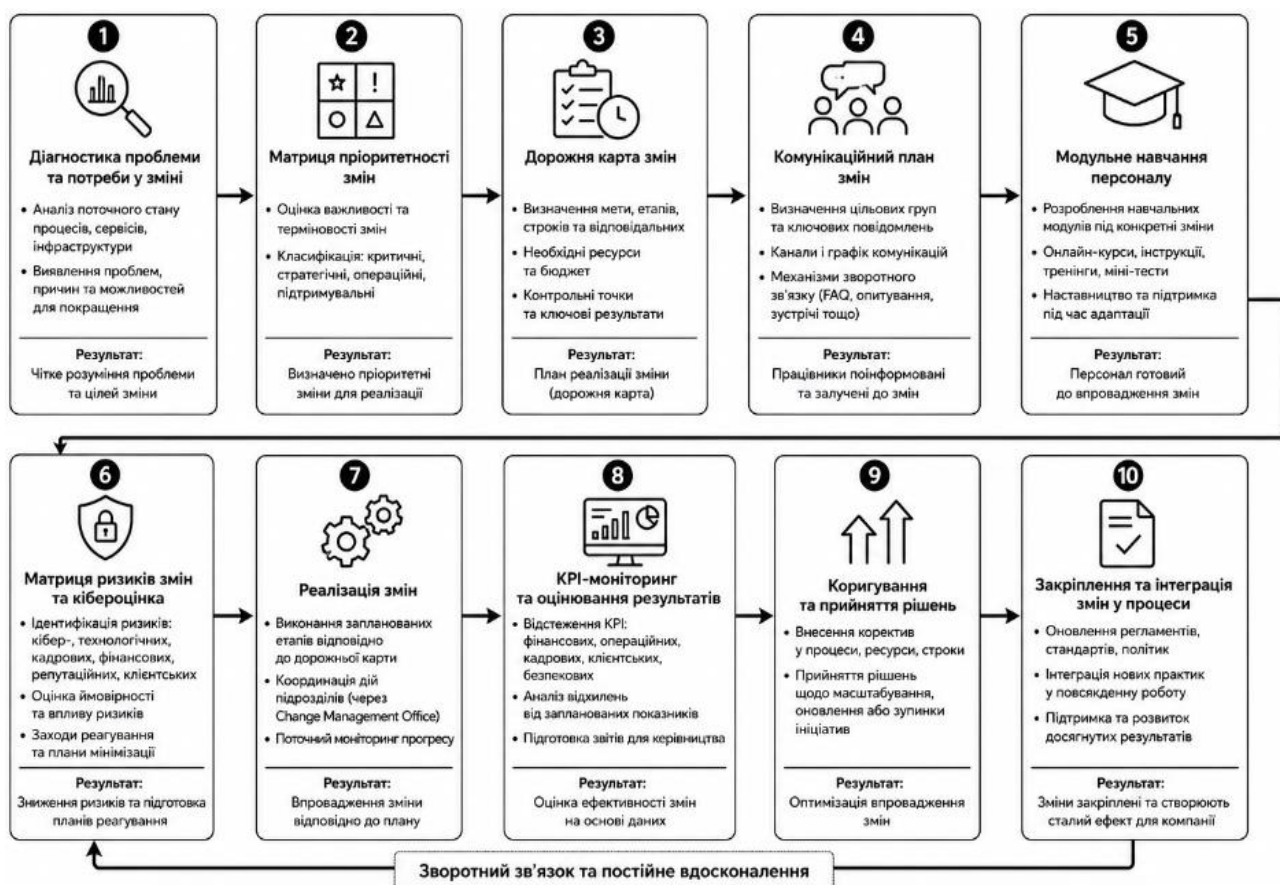


Рисунок 3.2 – Послідовність застосування управлінських інструментів реалізації змін у ПрАТ «Київстар»

На рисунку 3.2 показано, що застосування управлінських інструментів має відбуватися не випадково, а в певній послідовності. Спочатку підприємство має провести діагностику проблеми та визначити потребу у зміні. Далі за допомогою матриці пріоритетності визначається, наскільки ця зміна є критичною, стратегічною, операційною або підтримувальною. Після цього формується

дорожня карта, у якій визначаються етапи, відповідальні особи, строки, ресурси та ризики.

На наступному етапі запускається комунікаційний план і система навчання персоналу. Це важливо зробити до повної реалізації змін, щоб працівники були готові до нових процедур, сервісів або технологій. Паралельно має застосовуватися матриця ризиків і кібероцінка, особливо якщо зміна стосується цифрових сервісів, клієнтських даних або критичної інфраструктури. Після впровадження змін проводиться KPI-моніторинг, оцінюються результати, виявляються відхилення і за потреби вносяться коригування. Завершальним етапом є закріплення нової практики у внутрішніх процедурах, регламентах і повсякденній роботі.

Перевага такої послідовності полягає в тому, що вона дозволяє зробити процес змін більш керованим. Компанія не просто реагує на проблему, а проходить повний управлінський цикл: діагностика – пріоритизація – планування – комунікація – навчання – ризик-оцінка – реалізація – контроль – закріплення. Для ПрАТ «Київстар» це особливо важливо, оскільки масштаб підприємства і значення його послуг не дозволяють впроваджувати зміни хаотично або без належної підготовки.

Використання запропонованих інструментів також дозволить зменшити ризик перевантаження персоналу. Якщо всі зміни фіксуються у єдиній карті, а їхня пріоритетність визначається за зрозумілими критеріями, керівництво може краще бачити, які підрозділи перевантажені, які ініціативи дублюються і які зміни потребують перенесення або поетапного впровадження. Це особливо важливо для технічних, IT, клієнтських і HR-підрозділів, які часто залучаються до багатьох трансформацій одночасно.

Крім того, запропонована система інструментів дає змогу посилити зв'язок між змінами та розвитком персоналу. Якщо кожна суттєва зміна супроводжується коротким навчальним модулем, працівники краще розуміють нові вимоги і швидше адаптуються до них. Це дозволяє зменшити прихований опір, покращити якість виконання нових процедур і підвищити відповідальність

працівників за результат.

Окреме значення має поєднання матриці ризиків і кібероцінки. Для ПрАТ «Київстар» цифрові зміни є одним із головних напрямів розвитку, але вони одночасно підвищують значення інформаційної безпеки. Якщо кібероцінка стане обов'язковою частиною управління цифровими змінами, компанія зможе зменшити ймовірність критичних вразливостей, швидше реагувати на потенційні загрози та підвищити надійність цифрових сервісів.

Система KPI, у свою чергу, дозволить оцінювати не лише факт упровадження змін, а й їх реальну результативність. Це важливо тому, що зміна може бути формально завершена, але не дати очікуваного ефекту. Наприклад, новий сервіс може бути запущений, але недостатньо активно використовуватися клієнтами. Навчання може бути проведене, але не змінити поведінку працівників. Комунікація може бути здійснена, але не зняти невизначеність. Саме тому необхідно оцінювати не тільки виконання заходів, а й практичні результати.

Отже, використання сучасних управлінських інструментів у процесі реалізації змін є необхідною умовою підвищення ефективності трансформацій у ПрАТ «Київстар». Запропонована система інструментів дозволяє забезпечити координацію, планування, пріоритизацію, комунікацію, навчання, управління ризиками, кібероцінку та контроль результативності змін. Її впровадження сприятиме зменшенню хаотичності трансформацій, підвищенню готовності персоналу, зниженню організаційних і кіберризиків, а також покращенню якості управлінських рішень.

Таким чином, у ПрАТ «Київстар» доцільно використовувати комплексний інструментарій управління змінами, який поєднує організаційні, кадрові, комунікаційні, цифрові, безпекові та аналітичні засоби. Це дозволить перейти від окремих трансформаційних ініціатив до більш системної моделі управління змінами, у якій кожна зміна має чітку мету, пріоритет, дорожню карту, відповідальних осіб, комунікаційний супровід, навчальну підтримку, оцінку ризиків і показники результативності. Саме така інструментальна основа

створює передумови для подальшої оцінки ефективності запропонованих заходів у наступному підпункті.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів є важливим завершальним етапом третього розділу, оскільки дозволяє визначити, наскільки обґрунтованими є напрями вдосконалення управління змінами в ПрАТ «Київстар». У попередніх підпунктах було запропоновано сформувати більш системну модель управління змінами, посилити координацію між підрозділами, запровадити сучасні управлінські інструменти, удосконалити комунікацію, розвинути модульне навчання персоналу, посилити кібероцінку цифрових проєктів і впровадити систему КРІ для оцінювання результативності змін. Проте для практичної цінності цих пропозицій необхідно показати, який саме ефект вони можуть дати підприємству.

Управлінська ефективність запропонованих заходів полягає не лише у прямій економії коштів. Для такої компанії, як ПрАТ «Київстар», результативність удосконалення управління змінами проявляється ширше: у підвищенні узгодженості дій підрозділів, скороченні організаційних затримок, зменшенні ризиків, підвищенні готовності персоналу до трансформацій, покращенні внутрішньої комунікації, посиленні кіберстійкості, стабільності послуг і здатності компанії швидше реагувати на зовнішні виклики. Тому оцінка ефективності має включати не лише фінансові, а й організаційні, кадрові, клієнтські та безпекові показники.

Запропоновані заходи спрямовані на усунення або зменшення тих проблем, які були виявлені у другому розділі роботи. Зокрема, створення або посилення функції Change Management Office має вирішувати проблему складності координації між підрозділами. Єдина карта змін і дорожні карти трансформаційних ініціатив мають забезпечити більшу прозорість і послідовність реалізації змін. Матриця пріоритетності дозволить уникати

надмірного навантаження на персонал і ресурси. Комунікаційний план і модульне навчання сприятимуть зменшенню опору персоналу та швидшій адаптації до нових процесів. Матриця ризиків і кібероцінка цифрових проєктів мають посилити безпековий супровід змін, а система KPI – забезпечити об’єктивніше оцінювання результатів.

Узагальнену оцінку очікуваного ефекту від запровадження запропонованих заходів подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Очікуваний ефект від запровадження заходів щодо вдосконалення управління змінами в ПрАТ «Київстар»

Запропонований захід	Поточна проблема, на вирішення якої спрямований захід	Очікуваний ефект	Показник оцінювання ефекту
Посилення функції Change Management Office	Складність координації між підрозділами	Узгодження дій функціональних блоків, зменшення дублювання функцій, підвищення керованості змін	Частка змін із визначеними відповідальними; рівень дотримання строків; кількість узгоджених міжфункціональних проєктів
Впровадження єдиної карти змін	Відсутність цілісного бачення всіх трансформаційних ініціатив	Прозорість змін, контроль навантаження на підрозділи, зручність управлінського моніторингу	Частка змін, внесених до єдиної карти; кількість виявлених перетинів між проєктами
Використання дорожніх карт змін	Фрагментарність планування та нечіткість етапів реалізації	Послідовність виконання змін, кращий розподіл ресурсів, зниження ризику затримок	Частка змін, що реалізуються за дорожньою картою; кількість відхилень від плану
Запровадження матриці пріоритетності змін	Одночасна реалізація великої кількості змін і перевантаження персоналу	Раціональніше визначення черговості змін, зниження організаційного навантаження	Кількість паралельних змін на один підрозділ; частка критичних змін, реалізованих у пріоритетному порядку
Комунікаційний план змін	Недостатнє або нерівномірне інформування працівників	Зменшення невизначеності, підвищення довіри до змін, зниження прихованого опору	Рівень поінформованості персоналу; кількість звернень і запитань щодо змін; результати внутрішніх опитувань

Модульне навчання персоналу	Недостатня готовність працівників до нових процесів і цифрових інструментів	Швидша адаптація персоналу, підвищення якості виконання нових процедур	Частка працівників, які пройшли навчання; результати тестування; швидкість адаптації до нових процесів
Матриця ризиків змін	Недостатнє попереднє виявлення ризиків трансформацій	Зниження ймовірності організаційних, фінансових, кадрових і клієнтських ризиків	Кількість ризиків, виявлених до запуску змін; частка ризиків із планами реагування
Кібероцінка цифрових проєктів	Кіберризики та вразливість цифрової інфраструктури	Посилення безпеки цифрових сервісів, зниження ймовірності інцидентів	Частка цифрових проєктів із попередньою кібероцінкою; кількість усунутих вразливостей
Система KPI змін	Складність оцінювання ефективності трансформацій	Об'єктивніший контроль результативності, можливість коригування змін на основі даних	Частка змін із визначеними KPI; кількість змін із вимірним результатом

Як видно з таблиці 3.3, запропоновані заходи мають не ізольований, а взаємопов'язаний характер. Наприклад, Change Management Office дає змогу координувати зміни, але для реальної ефективності йому потрібні карта змін, дорожні карти, матриця пріоритетності та система KPI. Комунікаційний план буде більш результативним, якщо він пов'язаний із конкретними етапами дорожньої карти та навчанням персоналу. Матриця ризиків матиме практичне значення лише за умови, що її результати враховуються під час планування змін і ухвалення управлінських рішень.

Очікуваний ефект від запровадження заходів можна поділити на кілька груп. Організаційний ефект проявлятиметься у кращій координації між підрозділами, зменшенні дублювання функцій, підвищенні прозорості трансформаційних ініціатив і більшій дисципліні виконання етапів змін. Кадровий ефект буде пов'язаний із підвищенням готовності персоналу до змін, зменшенням невизначеності та поступовим зниженням опору. Безпековий ефект передбачає посилення кіберзахисту цифрових проєктів і зменшення ризиків, пов'язаних із впровадженням нових сервісів. Клієнтський ефект може

проявитися через стабільнішу якість послуг, швидше впровадження нових сервісів і зменшення кількості збоїв. Економічний ефект може виникати через скорочення непродуктивних витрат, зниження втрат від затримок і дублювання робіт, а також кращу реалізацію цифрових і організаційних проєктів.

Для більш наочної оцінки доцільно використати прогнозну експертну оцінку організаційного ефекту. Вона дозволяє показати, яких управлінських змін можна очікувати після впровадження запропонованих інструментів.

Таблиця 3.4 – Прогнозна оцінка організаційного ефекту від упровадження запропонованих заходів

Показник	Поточний рівень	Прогнозний рівень після впровадження заходів	Очікувана зміна
Частка змін із чітко визначеними відповідальними особами	70%	95%	+25 в.п.
Частка змін, що реалізуються за дорожньою картою	60%	90%	+30 в.п.
Рівень своєчасного виконання етапів змін	75%	88%	+13 в.п.
Частка персоналу, охопленого навчанням під конкретні зміни	65%	90%	+25 в.п.
Рівень поінформованості персоналу про зміни	70%	90%	+20 в.п.
Частка цифрових проєктів із попередньою кібероцінкою	75%	100%	+25 в.п.
Частка змін із попередньо визначеними KPI	50%	85%	+35 в.п.
Частка змін із проведеним аналізом ризиків	60%	90%	+30 в.п.

Дані таблиці 3.4 свідчать, що найбільший очікуваний приріст може бути досягнутий за такими напрямками, як упровадження KPI для змін, використання дорожніх карт, проведення аналізу ризиків і підвищення охоплення персоналу навчанням. Це логічно, оскільки саме ці елементи найчастіше визначають практичну керованість змін. Якщо зміна має відповідального, дорожню карту, оцінку ризиків і вимірювані показники результативності, ймовірність її успішного впровадження суттєво зростає.

Особливо важливим є підвищення частки змін із визначеними KPI. У

попередньому аналізі було зазначено, що не всі трансформації легко оцінити у фінансовому вимірі. Саме тому важливо фіксувати не лише економічні, а й операційні, кадрові, клієнтські та безпекові результати. Наприклад, для цифрового сервісу можна оцінювати рівень користування, кількість звернень до підтримки, стабільність роботи, кількість усунутих помилок і задоволеність клієнтів. Для навчання персоналу – частку працівників, які пройшли модуль, результати тестування й швидкість адаптації до нових процесів. Для кібероцінки – кількість виявлених і усунутих вразливостей до запуску сервісу.

Прогнозне зростання частки цифрових проєктів із попередньою кібероцінкою до 100% є особливо важливим для ПрАТ «Київстар», оскільки компанія працює з цифровими платформами, клієнтськими даними та критичною інфраструктурою. Якщо кібероцінка стане обов'язковим етапом реалізації цифрових змін, це зменшить ризик запуску недостатньо захищених сервісів і сприятиме підвищенню довіри клієнтів.

Окремо доцільно оцінити можливий економічний ефект від упровадження запропонованих заходів. У цій роботі економічний розрахунок має орієнтовний характер, оскільки точні внутрішні бюджети ПрАТ «Київстар» щодо організаційних трансформацій не є відкритими. Тому розрахунок здійснюється на основі умовного річного бюджету організаційно-трансформаційних заходів, який може включати витрати на координацію змін, комунікаційний супровід, навчання персоналу, внутрішні цифрові інструменти, моніторинг і оцінювання результативності.

У межах розрахунку припустимо, що орієнтовний річний бюджет організаційно-трансформаційних заходів становить 120 млн грн. Завдяки впровадженню Change Management Office, карти змін, дорожніх карт, матриці пріоритетності та KPI-моніторингу підприємство може скоротити неефективні витрати, пов'язані з дублюванням функцій, затримками, недостатньою координацією, помилками комунікації та повторним виконанням робіт. Обережно можна припустити, що таке скорочення становитиме 10–15% відповідного бюджету.

Таблиця 3.5 – Орієнтовний розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів

Показник	Значення
Орієнтовний річний бюджет організаційно-трансформаційних заходів	120 млн грн
Очікуване скорочення неефективних витрат за рахунок кращої координації, планування та контролю	10–15%
Прогнозна економія коштів	12–18 млн грн
Орієнтовні витрати на впровадження системи інструментів управління змінами	8–10 млн грн
Очікуваний чистий економічний ефект	4–8 млн грн
Орієнтовний строк окупності заходів	до 1 року

Дані таблиці 3.5 свідчать, що впровадження запропонованих заходів може бути економічно доцільним навіть за досить обережних припущень. Якщо за рахунок кращої координації, планування, комунікації та контролю компанія зменшить неефективні витрати хоча б на 10–15%, прогнозна економія може становити 12–18 млн грн на рік. При орієнтовних витратах на впровадження інструментів у розмірі 8–10 млн грн очікуваний чистий економічний ефект може становити 4–8 млн грн, а строк окупності – до одного року.

Водночас прямий економічний ефект не є єдиним і навіть не завжди головним результатом запропонованих заходів. Для ПрАТ «Київстар» більш важливою може бути управлінська та операційна стійкість. Якщо завдяки запропонованим інструментам компанія зменшить ризик затримок у запуску цифрових сервісів, підвищить готовність персоналу, швидше виявлятиме ризики та краще координуватиме міжфункціональні проєкти, це матиме довгостроковий позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Окремо слід врахувати кадровий ефект. Модульне навчання, комунікаційний план і зрозуміла дорожня карта змін дозволять працівникам краще орієнтуватися в нових вимогах. Це може зменшити психологічну напругу, підвищити залученість і знизити прихований опір. Для великої компанії це має суттєве значення, оскільки навіть незначне покращення рівня залученості персоналу може позитивно вплинути на якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання завдань і дисципліну впровадження нових процедур.

Важливим є також безпековий ефект. Запровадження обов'язкової кібероцінки цифрових проєктів і матриці ризиків дозволить виявляти частину загроз ще до запуску змін. Це особливо актуально для ПрАТ «Київстар», оскільки цифровізація посилює не лише можливості компанії, а й потенційні ризики. Попереднє виявлення вразливостей, формування планів реагування та навчання персоналу правилам безпечної роботи можуть зменшити ймовірність критичних інцидентів і підвищити стійкість цифрової інфраструктури.

Клієнтський ефект запропонованих заходів може проявлятися через стабільнішу якість послуг, зменшення кількості збоїв під час впровадження нових сервісів, швидше реагування на проблеми та кращу підготовку працівників клієнтської підтримки. Для телекомунікаційної компанії це має особливе значення, оскільки клієнти оцінюють не внутрішню логіку управління змінами, а кінцевий результат: стабільність зв'язку, зручність сервісів, швидкість обслуговування та довіру до компанії.

Організаційний ефект полягає у тому, що запропоновані заходи дозволять ПрАТ «Київстар» перейти від окремих трансформаційних ініціатив до більш системної моделі управління змінами. Якщо кожна важлива зміна матиме відповідального, дорожню карту, комунікаційний супровід, навчальний модуль, оцінку ризиків і KPI, це значно підвищить передбачуваність управлінських дій. Така модель є більш стійкою, ніж ситуація, коли кожен підрозділ реалізує зміни у власній логіці без достатньої координації з іншими напрямками.

Важливо підкреслити, що запропоновані заходи не потребують повної перебудови всієї системи управління ПрАТ «Київстар». Вони мають характер організаційного вдосконалення та можуть бути впроваджені поетапно. На першому етапі доцільно сформулювати карту змін, визначити відповідальних осіб і запровадити матрицю пріоритетності. На другому етапі – уніфікувати дорожні карти, комунікаційні плани та навчальні модулі. На третьому етапі – впровадити KPI-моніторинг, матрицю ризиків і обов'язкову кібероцінку цифрових проєктів. Така послідовність дозволить уникнути надмірного навантаження на організацію.

Загальна ефективність запропонованих заходів може бути оцінена як достатньо висока, оскільки вони спрямовані на найбільш проблемні елементи системи управління змінами, виявлені у другому розділі. Їх перевага полягає в тому, що вони не є відірваними від діяльності компанії, а відповідають її реальним потребам: координації, пріоритизації, комунікації, навчання, кібербезпеки, оцінювання ризиків і контролю результативності. Крім того, ці заходи є взаємодоповнювальними, тобто посилюють один одного при комплексному впровадженні.

Отже, оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить про їхню управлінську, організаційну та економічну доцільність. Упровадження Change Management Office, карти змін, дорожніх карт, матриці пріоритетності, комунікаційного плану, модульного навчання, матриці ризиків, кібероцінки цифрових проєктів і KPI-системи дозволить підвищити керованість трансформаційних процесів у ПрАТ «Київстар». Очікуваними результатами є зменшення дублювання функцій, краща координація підрозділів, підвищення готовності персоналу, зниження ризиків, посилення кіберстійкості, покращення контролю результатів і формування більш стійкої системи управління змінами.

Таким чином, запропоновані заходи можуть забезпечити не лише короткострокову організаційну економію, а й довгострокове підвищення адаптивності ПрАТ «Київстар». Для компанії, яка працює в умовах технологічної динаміки, воєнних ризиків, цифрової трансформації та високих очікувань клієнтів, така адаптивність є одним із ключових чинників стабільного розвитку. Саме тому реалізація запропонованих заходів є доцільною і може бути покладена в основу практичного вдосконалення системи управління змінами на підприємстві.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано напрями вдосконалення управління змінами в ПрАТ «Київстар». Встановлено, що

подальший розвиток системи управління змінами має спиратися на посилення координації між підрозділами, чітку пріоритизацію трансформаційних ініціатив, удосконалення комунікації з персоналом, розвиток навчання, посилення кіберстійкості, підвищення інфраструктурної надійності та запровадження системи оцінювання результативності змін.

Запропоновано використовувати комплекс сучасних управлінських інструментів, зокрема Change Management Office, єдину карту змін, дорожні карти реалізації трансформацій, матрицю пріоритетності, комунікаційні плани, модульне навчання персоналу, матрицю ризиків, кібероцінку цифрових проєктів і систему KPI. Їх застосування дозволить зробити процес управління змінами більш послідовним, прозорим і контрольованим.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх впровадження може забезпечити організаційний, кадровий, безпековий, клієнтський та економічний ефект. Зокрема, очікується покращення координації між підрозділами, зменшення дублювання функцій, підвищення готовності персоналу до змін, зниження ризиків, посилення кіберзахисту та більш якісне оцінювання результатів трансформацій.

Отже, запропоновані напрями та інструменти вдосконалення є доцільними для ПрАТ «Київстар», оскільки вони відповідають виявленим у другому розділі проблемам і враховують специфіку діяльності великої телекомунікаційної компанії. Їх реалізація сприятиме підвищенню адаптивності підприємства, зміцненню організаційної стійкості та підвищенню ефективності управління змінами в умовах цифрової трансформації й нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління змінами в діяльності сучасних підприємств, а також обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління змінами на прикладі ПрАТ «Київстар». Проведене дослідження дало змогу встановити, що в сучасних умовах зміни є не випадковим або другорядним явищем, а невід'ємною складовою функціонування підприємства. Вони охоплюють організаційну структуру, технології, бізнес-процеси, персонал, корпоративну культуру, систему комунікацій, клієнтський сервіс і стратегічні напрями розвитку.

У першому розділі було розкрито сутність, роль і значення змін у системі управління сучасним підприємством. Визначено, що зміни є процесом переходу підприємства від наявного стану до нового, більш відповідного умовам зовнішнього середовища, внутрішнім потребам розвитку та стратегічним цілям. Обґрунтовано, що результативність змін залежить не лише від їх змісту, а й від якості управлінського супроводу.

Також у теоретичній частині роботи було узагальнено основні види змін та підходи до управління ними. Встановлено, що зміни можуть бути локальними, функціональними, загальноорганізаційними, частковими, радикальними, поступовими, швидкими, внутрішніми або зовнішньо зумовленими. Така класифікація має практичне значення, оскільки дозволяє керівництву підприємства правильно визначати масштаб перетворень, рівень ризиків, потребу в ресурсах і можливий опір персоналу. Окрему увагу було приділено сучасним інструментам управління змінами, серед яких важливе місце займають дорожні карти, комунікаційні плани, проєктний підхід, гнучкі методи, навчання персоналу, матриці ризиків і системи KPI.

У другому розділі було здійснено аналіз системи управління змінами в ПрАТ «Київстар». Встановлено, що підприємство є одним із найбільших операторів електронних комунікацій в Україні, має значну абонентську базу, розвинену мережеву інфраструктуру, цифрові сервіси та складну організаційно-

управлінську структуру. Саме масштаб діяльності компанії зумовлює постійну потребу у впровадженні змін, пов'язаних із технологічною модернізацією, цифровою трансформацією, розвитком клієнтського сервісу, посиленням кібербезпеки та забезпеченням інфраструктурної стійкості.

Аналіз техніко-економічних показників ПрАТ «Київстар» за 2023–2025 рр. засвідчив, що компанія зберігає фінансову стійкість, демонструє зростання доходу, підтримує високий рівень операційної прибутковості та продовжує інвестувати у розвиток мережі й цифрових напрямів. Це свідчить про наявність ресурсної бази для впровадження змін. Водночас значний масштаб інвестицій, складність інфраструктури, воєнні та енергетичні ризики посилюють вимоги до якості управлінських рішень і координації трансформаційних процесів.

Оцінка практики впровадження змін показала, що основними напрямками трансформації ПрАТ «Київстар» є технологічні, цифрові, клієнтські, організаційні, інфраструктурні, безпекові та кадрові зміни. Найбільш помітними є модернізація мережі, розвиток цифрових сервісів, розширення онлайн-каналів взаємодії з клієнтами, посилення кіберзахисту та підтримання стійкості інфраструктури. Це дозволяє зробити висновок, що зміни в компанії мають системний характер і спрямовані не лише на підтримання поточної діяльності, а й на поступову трансформацію бізнес-моделі підприємства.

Разом із тим у процесі дослідження було виявлено низку проблем і недоліків у системі управління змінами ПрАТ «Київстар». До них належать складність координації між підрозділами, кіберризики, інфраструктурна та енергетична вразливість, перевантаження персоналу змінами, нерівномірність цифрової трансформації, складність комунікації змін, потреба в постійному навчанні працівників і складність оцінювання ефективності окремих трансформаційних заходів.

У третьому розділі було обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення управління змінами в ПрАТ «Київстар». Запропоновано посилити координацію трансформаційних процесів, запровадити чітку пріоритизацію змін, удосконалити систему комунікації, розвивати модульне навчання персоналу,

інтегрувати кіберстійкість у процес управління змінами, підвищувати інфраструктурну та енергетичну надійність, а також застосовувати систему KPI для оцінювання результативності трансформацій.

Для практичної реалізації запропонованих напрямів було обґрунтовано використання сучасних управлінських інструментів: Change Management Office, єдиної карти змін, дорожніх карт реалізації трансформацій, матриці пріоритетності, комунікаційних планів, модульного навчання персоналу, матриці ризиків, кібероцінки цифрових проєктів і системи KPI. Їх застосування дозволить зробити управління змінами більш послідовним, прозорим, контрольованим і орієнтованим на результат.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх впровадження може забезпечити організаційний, кадровий, безпековий, клієнтський та економічний ефект. Очікується покращення координації між підрозділами, зменшення дублювання функцій, підвищення готовності персоналу до змін, зниження ризиків, посилення кіберстійкості, покращення контролю результатів і підвищення якості управлінських рішень. Орієнтовний розрахунок також засвідчив можливість отримання економічного ефекту за рахунок зменшення неефективних витрат, пов'язаних із недостатньою координацією, затримками, повторним виконанням робіт і слабким контролем трансформацій.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто. У роботі було обґрунтовано теоретичні засади управління змінами, проаналізовано практику їх впровадження в ПрАТ «Київстар», виявлено основні проблеми та запропоновано напрями вдосконалення системи управління змінами. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення адаптивності підприємства, зміцнення його організаційної стійкості, поліпшення координації трансформаційних процесів і забезпечення більш ефективного управління змінами в умовах цифрової трансформації, технологічної динаміки та нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 12.01.2026).
2. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 10.01.2026).
3. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 09.01.2026).
4. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 01.02.2026).
5. Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
6. Афанасьєв М. Ю., Трофимова Т. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 200 с.
7. Байрамов С. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
9. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
10. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В.,

2020. 466 с.

11. Батенко Л. П., Загородніх О. А., Ліщинська В. В. Управління проектами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 231 с.

12. Білецька І. М., Сабецька Т. І. Управління змінами на підприємстві: особливості ресурсного забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. С. 579–586.

13. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с.

14. Вагонова О. Г., Романюк Н. М., Шаповал В. А., Терехов Є. В., Гаржа М. С. Трансформація бізнесу через управління змінами та ресурсами в контексті сталого розвитку з мінімізацією ризиків. *Агросвіт*. 2024. № 19.

15. Верба В. А., Батенко Л. П., Гребешкова О. М. та ін. Проектний менеджмент: просто про складне: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 299 с.

16. Вихор М. В., Шемігон О. І., Вихор В. М. Управління змінами у системі менеджменту аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 8.

17. Войтко С. В., Ангелов К. П. Менеджмент у телекомунікаціях : навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 296 с.

18. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Bioeconomics and Agrarian Business*. 2022. Т. 13. № 3.

19. Герасимчук Н. А., Мірзосєва Т. В., Томашевська О. А. Економічні і фінансові ризики: навч. посіб. Київ: Компринт, 2015. 288 с.

20. Гордієнко О. І., Кузьмін О. Є., Мельник Л. М. Стратегічне управління підприємством: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2021. 400 с.

21. Гринь Є. Л. Програмно-проектний підхід до управління організаційними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 4. С. 11–16.

22. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4–12.

23. Дмитренко Г. А., Васильєва Л. О. Стратегічний менеджмент: курс лекцій. Дніпро: НМетАУ, 2020. 130 с.
24. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
25. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / за ред. С. К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М. О., 2016. 196 с.
26. Жаворонкова Г. В., Дяченко О. О. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. *Наука й економіка*. 2010. № 3. С. 69–72.
27. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 251 с.
28. Зеліско І. М. Пріоритетні тренди інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35).
29. Капліна А. І. Удосконалення управління організаційними змінами за рахунок застосування Lean-технологій. *Ефективна економіка*. 2024. № 5.
30. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. 844 с.
31. Ладонько Л. С., Ганжа І. В. Сутність та моделі управління змінами на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С. 101–108.
32. Ладонько Л. С., Тихун І. С. Здійснення стратегічних змін як ключовий чинник забезпечення організаційного розвитку підприємства. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2013. № 1(17). С. 126–135.
33. Лахно В. А., Гусєв Б. С., Касаткін Д. Ю., Хорольська К. В. Захист інформації в комп'ютерних системах і кібербезпека. Ч. 1: навч. посіб. Київ: Редакційно-видавничий відділ НУБіП України, 2023. 301 с.
34. Лісун Я. В., Міх О. М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*.

2015. № 12. С. 97–100.

35. Маковецька І. М. Комунікаційний менеджмент на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2.

36. Маковоз О. С., Буряк М. О. Концептуальні основи теорії управління змінами. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2024. № 1. С. 36–40.

37. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент: навч.-метод. посіб. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.

38. Мартин О. М., Завада О. П., Сабецька Т. І., Парохненко О. С. Моделювання процесів управління змінами організаційних структур підприємств в умовах активізації маркетингової діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 7.

39. Мельник С. В., Коць Д. В. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51.

40. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-ге вид., допов. і перероб. Тернопіль: Крок, 2019. 368 с.

41. Наливайко А. П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. / за заг. та наук. ред. А. П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2016. 485 с.

42. Нетребя І. О. Управління змінами у контексті розвитку підприємства у посткризовий період. *Ефективна економіка*. 2023. № 4.

43. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.

44. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 244 с.

45. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

46. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22.

47. Порудєєва Т. В., Кишківська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні

основи управління змінами на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 568–572.

48. ПрАТ «Київстар». Інформація для акціонерів та стейкхолдерів. URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers> (дата звернення: 12.02.2026).

49. ПрАТ «Київстар». Консолідований звіт про управління за 2023 рік. URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers> (дата звернення: 09.02.2026).

50. ПрАТ «Київстар». Консолідований звіт про управління за 2024 рік. URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers> (дата звернення: 10.02.2026).

51. ПрАТ «Київстар». Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора за 2024 рік. URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers> (дата звернення: 10.02.2026).

52. ПрАТ «Київстар». Річний звіт за 2023 рік. URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers> (дата звернення: 02.02.2026).

53. ПрАТ «Київстар». Річний звіт за 2024 рік. URL: <https://kyivstar.ua/about/investors-and-shareholders/issuers> (дата звернення: 08.02.2026).

54. Приймак Н. С. Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства // Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 2(88). С. 91–97.

55. Ріщук Л. І., Тараєвська Л. С. Управління змінами як необхідний елемент успішного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5.

56. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 310 с.

57. Сазонова С. В. Інноваційні методи управління персоналом телекомунікаційних підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка*.

Менеджмент. Бізнес. 2022. № 1–2. С. 57–61.

58. Сазонова С. В. Критеріальна оцінка стратегічного управління телекомунікаційними підприємствами в умовах цифрової економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 2(45).*

59. Сотниченко В. М. Стан розвитку телекомунікаційних підприємств в Україні. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017.*

60. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 60–67.*

61. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство. 2024. № 65.*

62. Тимків О. О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство. 2024. № 59. С. 884–889.*

63. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство. 2023. № 53.*

64. Файнзільберг Л. С., Жуковська О. А., Якимчук В. С. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Освіта України, 2018. 246 с.

65. Хорошко В. О., Чередниченко В. С., Шелест М. Є. Основи інформаційної безпеки / за ред. В. О. Хорошка. Київ: ДУІКТ, 2008. 186 с.

66. Шевченко Л. С. Стратегічний та інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

67. Burnes B. *Managing Change*. 8th ed. Harlow : Pearson, 2020. 744 p.

68. Hayes J. *The Theory and Practice of Change Management*. 5th ed. London : Red Globe Press, 2018. 568 p.

69. Hiatt J. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland, CO : Prosci Research, 2006. 146 p.

70. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press, 2012. 210 p.