МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Управління змінами в діяльності компанії Запорізька ТПП

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Change Management in the Activities of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0732-моа
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
П. Ю. Рогачова
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. О.А. Онищенко
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Рогачовій Поліні Юріївні

1. Тема роботи Управління змінами в діяльності компанії Запорізька ТПП керівник роботи доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. Онищенко О.А.
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання студентом роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні основи управління змінами в організаціях – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність, зміст та види організаційних змін; 1.2 Концепції та моделі управління змінами. Методи, інструменти та механізми управління змінами; 1.3 Опір змінам: причини виникнення та способи подолання. Розділ 2. Аналіз діяльності та процесів управління змінами в Запорізькій ТПП – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Оцінка поточного стану управління змінами в організації. Виявлення проблем та обмежень у процесах впровадження змін. Розділ 3. Удосконалення системи управління змінами в Запорізькій ТПП – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка моделі управління змінами в Запорізькій ТПП; 3.2 План впровадження змін. Оцінка ефективності запропонованих заходів

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.02.2026	22.02.2026
2	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.03.2026	03.03.2026
3	Онищенко О.А., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.04.2026	01.04.2026

6. Дата видачі завдання 12.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	лютий	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ П. Ю. Рогачова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. А. Онищенко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
(підпис)

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Управління змінами в діяльності компанії Запорізька ТПП» : 58 сторінок, 12 таблиць, 9 рисунків. Перелік посилань нараховує 40 найменувань.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування ефективної системи управління змінами в діяльності ЗТПП в умовах нестабільного зовнішнього середовища, воєнного стану, трансформації економіки та зростання вимог до якості бізнес-послуг.

Мета дослідження – розроблення теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління змінами в Запорізькій торгово-промисловій палаті.

Об'єкт дослідження – процес управління змінами в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування та реалізації ефективної системи управління змінами в Запорізькій торгово-промисловій палаті.

В роботі здійснено теоретичне узагальнення підходів до управління змінами, розкрито сутність, зміст, види та моделі організаційних змін; проведено комплексний аналіз діяльності Запорізької ТПП, зокрема фінансово-економічного стану; виконано SWOT- та PEST-аналіз організації; досліджено поточний стан управління змінами та виявлено основні проблеми і обмеження. На основі отриманих результатів розроблено модель управління змінами, сформовано план впровадження змін та запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності організації в умовах кризового середовища.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Qualification work: “Change Management in the Activities of the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry” : 58 pages, 12 tables, 9 figures. The list of references includes 40 items.

The relevance of the research topic lies in the need to form an effective change management system in the activities of the ZChCI in the conditions of an unstable external environment, martial law, economic transformation and increasing requirements for the quality of business services.

The purpose of the research is to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for improving the change management system in the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry.

The object of the research is the process of change management in the organization. The subject of the research is the theoretical, methodological and applied aspects of the formation and implementation of an effective change management system in the Zaporizhzhia Chamber of Commerce and Industry.

The work provides a theoretical generalization of approaches to change management; a comprehensive analysis of the activities of the ZChCI, in particular the financial and economic state; a SWOT and PEST analysis of the organization is performed; the current state of change management is investigated and the main problems and limitations are identified. Based on the results obtained, a change management model was developed, a change implementation plan was formed, and a set of practical recommendations was proposed to increase the efficiency of the organization's activities in a crisis environment.

CHANGE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL CHANGE, MANAGEMENT EFFICIENCY, CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY, DIGITIZATION, STRATEGIC MANAGEMENT

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЗТПП – Запорізька торгово-промислова палата, неприбуткова організація, що забезпечує підтримку підприємницької діяльності, розвиток міжнародного співробітництва та надання бізнес-послуг.

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність, сукупність господарських операцій, пов'язаних із взаємодією суб'єктів господарювання різних країн.

SWOT-аналіз – (від англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – метод стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

PEST-аналіз – (від англ. Political, Economic, Social, Technological) – інструмент аналізу макросередовища, який враховує політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу.

KPI – (від англ. Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності, що використовуються для оцінки результативності діяльності організації або окремих процесів.

CRM – (від англ. Customer Relationship Management) – система управління взаємовідносинами з клієнтами, що забезпечує автоматизацію процесів обслуговування, продажів і комунікацій.

ERP – (від англ. Enterprise Resource Planning) – система планування ресурсів підприємства, що забезпечує інтеграцію фінансових, логістичних, виробничих і кадрових процесів.

B2B – (від англ. Business-to-Business) – модель взаємодії між підприємствами, що передбачає надання товарів або послуг від однієї компанії іншій.

HR – (від англ. Human Resources) – управління людськими ресурсами, що охоплює підбір, розвиток та мотивацію персоналу.

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……... 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ...…….…....…. 11
1.1 Сутність, зміст та види організаційних змін .....… 11
1.2 Концепції та моделі управління змінами. Методи, інструменти та механізми управління змінами ……...….. 19
1.3 Опір змінам: причини виникнення та способи подолання ……..... 27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ТПП ……..... 30
2.1 Загальна характеристика підприємства ……...……. 30
2.2 Оцінка поточного стану управління змінами в організації. Виявлення проблем та обмежень у процесах впровадження змін ……..... 40
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ТПП ……...…….....….. 43
3.1 Розробка моделі управління змінами в Запорізькій ТПП ……….. 43
3.2 План впровадження змін. Оцінка ефективності запропонованих заходів ……..…… 46
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ……...……..... 51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….……..…..... 54

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобалізаційних процесів, цифровізації та зростання конкуренції організації змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливо це стосується інституцій, які виконують функції підтримки бізнесу, зокрема торгово-промислових палат, діяльність яких безпосередньо пов’язана із забезпеченням ефективної взаємодії між підприємницьким сектором, державою та міжнародними партнерами. В таких умовах ефективне управління змінами стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та розвитку організації.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності формування ефективної системи управління змінами в діяльності Запорізької торгово-промислової палати в умовах нестабільного зовнішнього середовища, трансформації економіки та зростаючих вимог до якості надання послуг. Сучасні виклики, зокрема цифровізація бізнес-процесів, інтеграція у міжнародні ринки, воєнно-економічні фактори, вимагають від організацій гнучкості, інноваційності та здатності швидко реагувати на зміни. Водночас, процеси управління змінами в подібних інституціях часто характеризуються недостатньою системністю, що обумовлює потребу в їх дослідженні та вдосконаленні.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління змінами в діяльності Запорізької торгово-промислової палати.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи управління змінами;
- розкрити сутність, види та моделі організаційних змін;

- проаналізувати діяльність Запорізької ТПП та існуючі підходи до управління змінами;
- оцінити вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на процеси змін;
- виявити проблеми та обмеження у впровадженні змін;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління змінами та оцінити їх ефективність.

Об’єктом дослідження є процес управління змінами в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління змінами в діяльності Запорізької торгово-промислової палати.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для вивчення сутності та підходів до управління змінами; порівняльний аналіз – для зіставлення різних моделей управління змінами; економічний та стратегічний аналіз (зокрема SWOT- та PEST-аналіз) – для оцінки середовища функціонування організації; методи спостереження та узагальнення – для дослідження практики управління змінами в Запорізькій ТПП; графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, офіційні документи та звітність Запорізької торгово-промислової палати, статистичні дані, матеріали наукових публікацій, монографій, періодичних видань, а також ресурси мережі Інтернет та аналітичні матеріали міжнародних організацій.

Проблематика управління змінами є достатньо широко висвітленою у науковій літературі. Значний внесок у розвиток теорії управління змінами зробили зарубіжні вчені, зокрема К. Левін, Дж. Коттер, І. Адізес, П. Друкер, У. Бриджес, Дж. Хіатт, які розробили класичні моделі та підходи до впровадження змін в організаціях. Серед українських науковців слід

відзначити праці О. Віханського, В. Гриньової, І. Ансоффа (у перекладній традиції), Л. Балабанової, О. Кузьміна, С. Ілляшенка та інших, які досліджували питання стратегічного управління, організаційного розвитку та адаптації підприємств до змін.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, недостатньо вивченими залишаються питання практичного впровадження механізмів управління змінами у діяльності інституцій підтримки бізнесу, зокрема торгово-промислових палат, з урахуванням сучасних викликів, таких як цифровізація, кризові явища та воєнний стан. Потребують подальшого дослідження також питання адаптації класичних моделей управління змінами до специфіки некомерційних та напівдержавних організацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до управління змінами в діяльності торгово-промислових палат та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення відповідних процесів у Запорізькій ТПП.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління змінами, оптимізації діяльності організації та покращення якості надання послуг суб’єктам господарювання.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління змінами; у другому – проведено аналіз діяльності Запорізької торгово-промислової палати та оцінено стан управління змінами; у третьому – розроблено напрями вдосконалення управління змінами та обґрунтовано їх ефективність.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Сутність, зміст та види організаційних змін

Сутність організаційних змін полягає у цілеспрямованому процесі трансформації елементів організації з метою підвищення її ефективності, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового розвитку.

У сучасних умовах функціонування організацій зміни виступають не епізодичним явищем, а постійною характеристикою їх діяльності, що обумовлено динамічністю ринкових умов, технологічним прогресом, посиленням конкуренції та необхідністю впровадження інновацій. Організаційні зміни охоплюють трансформацію структури, процесів, технологій, корпоративної культури, кадрового потенціалу та управлінських підходів, формуючи новий якісний стан організації [8].

Організаційні зміни – це цілеспрямований процес трансформації структури, процесів, технологій, систем управління, корпоративної культури та поведінки персоналу організації, спрямований на підвищення її ефективності, адаптацію до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового розвитку [7].

Інакше кажучи, організаційні зміни відображають перехід організації з одного стану в інший під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів і охоплюють як часткові вдосконалення окремих елементів діяльності, так і глибокі, системні перетворення всієї організації.

Зміст організаційних змін розкривається через сукупність дій, заходів та управлінських рішень, спрямованих на перехід організації з одного стану в інший. Це не лише впровадження нововведень, але й процес подолання інерції, опору персоналу, формування нових моделей поведінки та цінностей. Зміст

змін включає визначення потреби у трансформації, постановку цілей, розробку стратегії змін, реалізацію відповідних заходів та оцінку результатів (рис. 1.1):

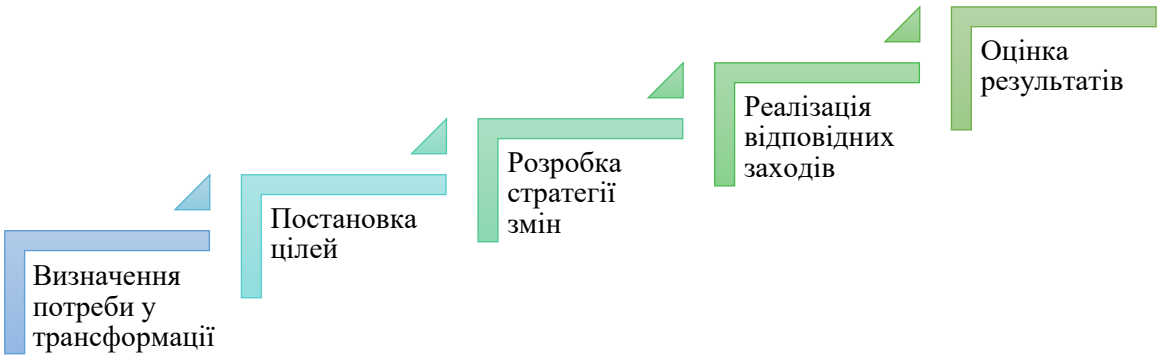


Рисунок 1.1 – Зміст організаційних змін

Важливим аспектом є також управління людським фактором, оскільки саме персонал виступає як рушійною силою, так і потенційним джерелом опору змінам. Тому ефективне управління змінами передбачає комунікацію, мотивацію, навчання та залучення працівників до процесу трансформації (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Механізми управління людським фактором в контексті реалізації організаційних змін

Проблематика управління організаційними змінами є однією з ключових у сучасній теорії менеджменту, що обумовлено зростаючою динамікою зовнішнього середовища та необхідністю адаптації організацій до нових умов функціонування. У науковій літературі сформовано значний масив теоретичних і прикладних досліджень, які розкривають сутність, механізми, моделі та інструменти управління змінами.

Серед зарубіжних учених вагомий внесок у розвиток теорії організаційних змін здійснив К. Левін, який розглядав зміни як процес, що включає три етапи: «розморожування», «зміна» та «заморожування». Його підхід заклав основу для подальших досліджень і донині використовується як базова модель трансформації організаційних систем [32; 40]. Подальший розвиток ідеї управління змінами отримали у працях Дж. Коттера, який запропонував восьмиетапну модель впровадження змін, акцентуючи увагу на ролі лідерства, формуванні бачення та необхідності створення відчуття терміновості змін [30]. Його концепція широко застосовується в практиці стратегічного управління.

Значний внесок у розвиток сучасних підходів до управління змінами зробив Дж. Хіатт, який розробив модель ADKAR, орієнтовану на управління людським фактором змін та формування індивідуальної готовності персоналу до трансформацій [28]. Дослідження Т. Коха та К. Форткорда присвячені вивченню ролі лідерів думок у процесах організаційних змін, зокрема ідентифікації впливових працівників, які здатні прискорювати або гальмувати впровадження змін. У свою чергу, Б. Куйперс і Дж. Мерфі досліджують багаторівневі моделі лідерства в умовах змін, наголошуючи на важливості колективної взаємодії у трансформаційних процесах [27].

Сучасні наукові дослідження демонструють значне зростання інтересу до проблематики управління змінами, особливо в умовах кризових явищ та глобальних трансформацій. Зокрема, у працях Al-Haddad та Kotnour підкреслюється, що ефективне управління змінами стає критично важливим фактором успішності організацій у періоди економічної нестабільності [33].

Дослідження Г. Маркова, Дж. Холла та Л. Рапанотті спрямовані на розробку інженерних підходів до управління змінами, що дозволяють системно аналізувати та впроваджувати трансформації у складних соціотехнічних системах [34].

Важливим напрямом сучасних досліджень є вивчення цифрової трансформації та впровадження інновацій. Так, Т. Таванціс, С. Ламбіазе та Д. Руссо розглядають управління змінами в контексті впровадження штучного інтелекту, підкреслюючи значення людського фактору, організаційної культури та навчання персоналу у процесі цифрових змін [38]. Дослідження І. Ковиньова та А. Бюрка присвячені організаційній гнучкості та трансформаційним процесам, які забезпечують підвищення адаптивності підприємств у сучасних умовах [31].

Окрему увагу в наукових роботах приділено взаємозв'язку організаційної культури та змін. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що культурні фактори можуть як сприяти, так і перешкоджати впровадженню змін, а ефективні стратегії управління повинні враховувати соціально-психологічні аспекти поведінки персоналу [36].

Українські науковці також активно досліджують проблематику управління змінами, адаптуючи зарубіжні концепції до умов національної економіки. Значний внесок у розвиток теорії управління змінами здійснили О. Кузьмін, Л. Балабанова, Н. Ілляшенко, В. Гриньова, які розглядають зміни як складову стратегічного управління підприємством, акцентуючи увагу на необхідності інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, Н. Ілляшенко досліджує питання інноваційного розвитку підприємств у контексті змін [12], а Л. Балабанова – механізми стратегічного управління та адаптації підприємств до нестабільного середовища [3]. Томчук О. у своїй роботі досліджує сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу, акцентуючи увагу на необхідності інтеграції HR-політик із процесами організаційних трансформацій та підвищення адаптивності працівників до змін [23].

Марин М. В. аналізує особливості управління змінами в умовах пандемії COVID-19, підкреслюючи роль антикризового менеджменту, гнучкості управлінських рішень та швидкого реагування організацій на зовнішні виклики [14]. Сосницька Я., Підгірна В. та Данілова О. розглядають специфіку управління змінами в туристичній сфері, визначаючи ключові фактори впливу нестабільного середовища та необхідність інноваційних підходів до розвитку організацій [19]. Живко З. Б. у навчальному посібнику систематизує теоретичні засади управління змінами, розкриваючи сутність, принципи, методи та етапи впровадження змін в організаціях [8]. Дунська А. Р. досліджує управління організаційним розвитком підприємств, розглядаючи зміни як невід'ємний елемент стратегічного розвитку та підвищення ефективності функціонування організацій [7]. Буднік М. М. та Іванова Я. Ю. аналізують основні підходи та моделі управління змінами на підприємствах, зокрема класичні та сучасні концепції, що забезпечують ефективну реалізацію трансформаційних процесів [4]. Покотило Т. В. розглядає управління організаційними змінами як важливу складову забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підкреслюючи стратегічне значення змін у досягненні ринкових переваг [18]. Орлова-Курилова О. В., Таран-Лала О. М., Іванова Л. С., Сафронська І. М. та Кондріков І. Д. досліджують моделі управління змінами споживчих переваг та інноваційним підприємництвом, акцентуючи увагу на ролі державної політики та інституціонального середовища у формуванні ефективних стратегій розвитку [17]. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. та Островерхов В. М. у своєму навчальному посібнику узагальнюють сучасні теоретичні підходи до управління змінами, приділяючи особливу увагу практичним аспектам впровадження змін в організаціях [16]. Гудзь О. Є. та Стрельнікова С. Ю. досліджують управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації, визначаючи ключові напрями адаптації організацій до цифрової економіки та впровадження інноваційних технологій [5].

У сучасних українських дослідженнях також значна увага приділяється питанням антикризового управління та трансформації підприємств в умовах воєнно-економічних викликів. Вчені наголошують на необхідності формування гнучких систем управління, здатних забезпечити швидке реагування на зміни та ефективне використання ресурсів (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Підходи до управління змінами на підприємстві

Автор(и)	Підхід до управління змінами	Сутність підходу
Томчук О.	HR-орієнтований підхід	Управління змінами через розвиток персоналу, адаптацію працівників та інтеграцію змін у систему менеджменту персоналу
Марин М. В.	Антикризовий підхід	Орієнтація на швидке реагування, гнучкість управління та адаптацію до кризових умов (пандемія, нестабільність)
Сосницька Я., Підгірна В., Данілова О.	Галузевий (секторальний) підхід	Врахування специфіки галузі (туризм), впливу зовнішніх факторів та необхідності інновацій
Живко З. Б.	Класичний (процесний) підхід	Розгляд змін як послідовного процесу з етапами, принципами та методами управління
Дунська А. Р.	Стратегічний підхід	Управління змінами як складова довгострокового розвитку підприємства
Буднік М. М., Іванова Я. Ю.	Модельний підхід	Використання різних моделей (Левіна, Коттера тощо) для реалізації змін
Покотило Т. В.	Конкурентний підхід	Зміни як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Орлова-Курилова О. В. та ін.	Інституціональний підхід	Врахування ролі держави, ринку та інституцій у формуванні змін
Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М.	Комплексний підхід	Поєднання теоретичних і практичних аспектів управління змінами
Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю.	Цифровий (інноваційний) підхід	Управління змінами в умовах цифровізації, впровадження технологій та інновацій

Незважаючи на значну кількість наукових праць, ряд питань залишається недостатньо дослідженим. Зокрема, потребують подальшого вивчення механізми управління змінами в діяльності інституцій підтримки бізнесу, таких як торгово-промислові палати, а також адаптація класичних моделей до умов цифровізації, кризових явищ та воєнного стану. Недостатньо

уваги приділяється також інтеграції соціально-психологічних, технологічних та стратегічних аспектів управління змінами в єдину систему.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про високий рівень розробленості теоретичних основ управління змінами та водночас наявність нових напрямів досліджень, пов’язаних із цифровою трансформацією, інноваційним розвитком та адаптацією організацій до сучасних викликів.

Організаційні зміни можуть мати різну природу, масштаби та спрямованість, що зумовлює їх класифікацію за різними ознаками (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Класифікація організаційних змін

Ознака класифікації	Вид змін	Характеристика
За характером впливу	Еволюційні	Поступові, без різких змін, спрямовані на вдосконалення діяльності
	Революційні	Радикальні, глибокі перетворення, що змінюють основи функціонування організації
За рівнем охоплення	Локальні	Охоплюють окремі підрозділи або процеси
	Комплексні	Впливають на всю організацію, мають системний характер
За об’єктом змін	Структурні	Зміна організаційної структури, повноважень і підпорядкованості
	Процесні	Удосконалення бізнес-процесів, оптимізація діяльності
	Технологічні	Впровадження нових технологій, цифровізація
	Кадрові	Зміни у сфері управління персоналом, розвитку компетенцій
	Культурні	Трансформація цінностей, норм, корпоративної культури
За джерелом виникнення	Внутрішні	Ініційовані самою організацією
	Зовнішні	Зумовлені впливом факторів зовнішнього середовища
За швидкістю впровадження	Поступові	Реалізуються поетапно, протягом тривалого часу
	Швидкі	Впроваджуються у короткі терміни
За рівнем планування	Заплановані	Реалізуються відповідно до стратегії та плану
	Спонтанні	Виникають як реакція на непередбачувані обставини
За передбачуваністю	Прогнозовані	Можуть бути передбачені заздалегідь
	Непередбачувані	Виникають раптово, часто у кризових ситуаціях

За характером впливу на діяльність організації виділяють еволюційні та революційні зміни. Еволюційні зміни відбуваються поступово, характеризуються незначними покращеннями існуючих процесів і спрямовані на підтримання стабільності та підвищення ефективності функціонування. Революційні зміни, навпаки, мають радикальний характер, передбачають глибоку трансформацію організації, її структури, стратегії або бізнес-моделі, і часто пов’язані з кризовими ситуаціями або необхідністю кардинальної адаптації до нових умов [16].

За рівнем охоплення розрізняють локальні та комплексні зміни. Локальні зміни стосуються окремих підрозділів, функцій або процесів, тоді як комплексні охоплюють всю організацію і мають системний характер. Комплексні зміни потребують значних ресурсів, чіткої координації та стратегічного бачення, оскільки впливають на всі аспекти діяльності організації [5].

Залежно від об’єкта впливу організаційні зміни поділяються на структурні, процесні, технологічні, кадрові та культурні. Структурні зміни передбачають трансформацію організаційної структури, перерозподіл повноважень і відповідальності, зміну підпорядкованості. Процесні зміни пов’язані з удосконаленням бізнес-процесів, підвищенням їх ефективності, оптимізацією витрат і часу виконання операцій. Технологічні зміни включають впровадження нових технологій, автоматизацію та цифровізацію діяльності. Кадрові зміни стосуються управління персоналом, зокрема підвищення кваліфікації, зміни системи мотивації, формування нових компетенцій. Культурні зміни пов’язані з трансформацією корпоративних цінностей, норм поведінки, стилю управління та організаційного клімату.

За джерелами виникнення зміни можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Внутрішні зміни ініціюються самою організацією з метою підвищення ефективності або реалізації стратегічних цілей. Зовнішні зміни обумовлені впливом факторів зовнішнього середовища, таких як зміни у

законодавстві, економічні кризи, розвиток технологій, зміни споживчих потреб або конкурентного середовища [20].

Крім того, організаційні зміни можна класифікувати за швидкістю впровадження на поступові та швидкі, за ступенем планування – на заплановані та спонтанні, а також за рівнем передбачуваності – на прогнозовані та непередбачувані. Заплановані зміни реалізуються відповідно до визначеної стратегії та плану дій, тоді як спонтанні виникають як реакція на несподівані події або кризові ситуації.

Таким чином, організаційні зміни є складним, багатогранним і безперервним процесом, що охоплює всі сфери діяльності організації та вимагає системного підходу до управління. Їх сутність полягає у забезпеченні адаптивності та розвитку організації, зміст – у реалізації комплексу управлінських заходів, а різноманітність видів дозволяє гнучко реагувати на виклики сучасного середовища та формувати конкурентні переваги.

1.2 Концепції та моделі управління змінами. Методи, інструменти та механізми управління змінами

Концепції та моделі управління змінами становлять теоретичну основу дослідження трансформаційних процесів в організаціях і водночас виступають практичним інструментарієм для їх реалізації. У сучасній науці управління змінами сформовано значну кількість підходів, які відрізняються за рівнем деталізації, фокусом уваги та сферою застосування, проте всі вони спрямовані на забезпечення ефективного переходу організації від поточного стану до бажаного.

Однією з базових концепцій управління змінами є модель К. Левіна, яка розглядає зміни як процес, що складається з трьох взаємопов’язаних етапів: «розморожування», «зміна» та «заморожування» [32].

На першому етапі відбувається підготовка організації до змін, формування усвідомлення необхідності трансформацій і подолання існуючого статус-кво. Другий етап передбачає безпосереднє впровадження нових підходів, структур чи процесів. Третій етап спрямований на закріплення досягнутих результатів і формування нових стандартів поведінки.

Дана модель є фундаментальною, оскільки закладає логіку послідовного здійснення змін і підкреслює важливість підготовчого та завершального етапів (рис. 1.3):

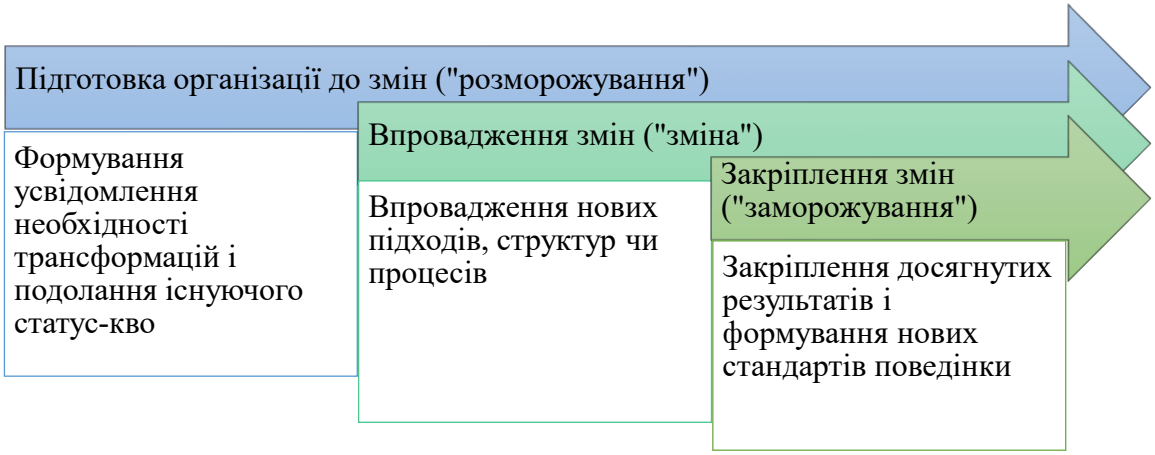


Рисунок 1.3 – Модель управління змінами К. Левіна [32]

Подальший розвиток теорії управління змінами пов’язаний із концепцією Дж. Коттера, який запропонував більш деталізовану восьмиетапну модель [30]. Вона включає створення відчуття нагальності змін, формування коаліції лідерів, розробку бачення та стратегії, комунікацію змін, усунення перешкод, досягнення короткострокових результатів, закріплення змін і інтеграцію їх у корпоративну культуру.

Особливістю цієї моделі є акцент на ролі лідерства, комунікації та організаційної культури як ключових факторів успіху змін (рис. 1.4):

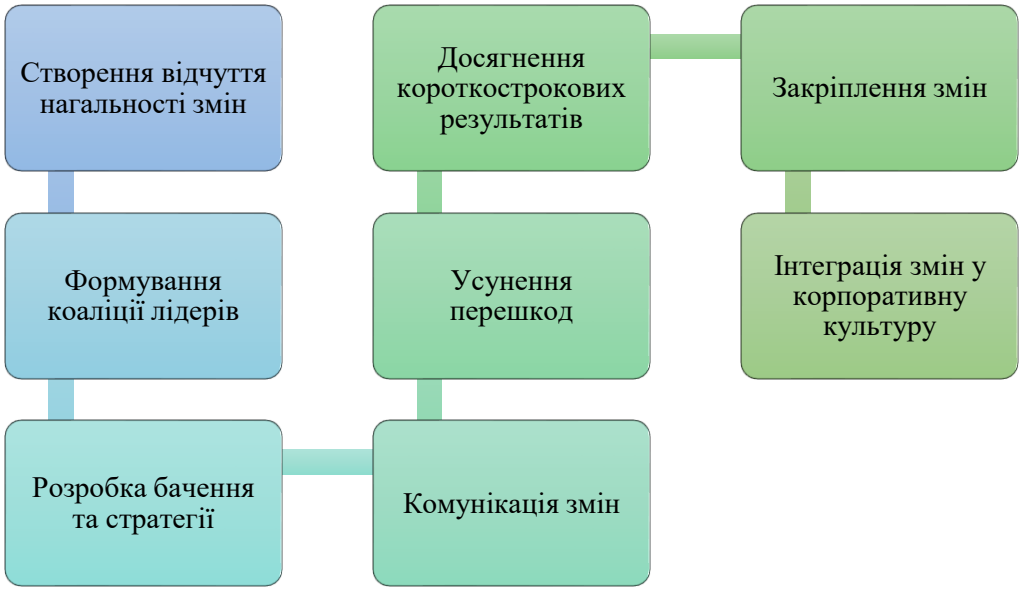


Рисунок 1.4 – Модель управління змінами Дж. Коттера [30]

Суттєвим доповненням до класичних моделей є концепція ADKAR, розроблена Дж. Хіаттом, яка орієнтована на індивідуальний рівень змін [28]. Вона передбачає п’ять послідовних елементів: усвідомлення необхідності змін (Awareness), бажання підтримувати зміни (Desire), знання про те, як змінюватися (Knowledge), здатність реалізовувати зміни (Ability) та закріплення результатів (Reinforcement) (рис. 1.5):



Рисунок 1.5 – Концепція управління змінами ADKAR Дж. Хіатта [28]

Дана модель підкреслює, що організаційні зміни можливі лише за умови трансформації поведінки окремих працівників, і тому особлива увага приділяється управлінню персоналом та подоланню опору.

Важливе місце в теорії займає також концепція І. Адізеса, яка розглядає організацію як живу систему, що проходить певні стадії життєвого циклу. Згідно з цим підходом, зміни є природним явищем розвитку організації, а ефективність управління залежить від здатності керівництва своєчасно реагувати на кризові етапи та забезпечувати баланс між гнучкістю і контролем. Даний підхід дозволяє глибше зрозуміти причини виникнення змін і їх зв'язок із етапами розвитку організації [2].

Сучасні концепції управління змінами також включають процесний та системний підходи. Процесний підхід розглядає зміни як послідовність взаємопов'язаних дій, що реалізуються в межах чітко визначених етапів і процедур. Системний підхід, у свою чергу, трактує організацію як цілісну систему, де зміни в одному елементі впливають на інші, що потребує комплексного врахування всіх взаємозв'язків і факторів. Такий підхід є особливо актуальним в умовах складних організаційних структур і високого рівня невизначеності [23].

Окрему групу становлять сучасні концепції, пов'язані з цифровою трансформацією та інноваційним розвитком. У межах цих підходів зміни розглядаються як безперервний процес, що супроводжує впровадження нових технологій, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток цифрових компетенцій персоналу. У цьому контексті важливого значення набувають гнучкі методології управління (Agile, Scrum), які передбачають ітеративний підхід до змін, швидке тестування рішень і адаптацію до зворотного зв'язку [22].

Також значного поширення набуває концепція управління змінами, орієнтована на зацікавлені сторони (stakeholder approach), яка передбачає врахування інтересів усіх учасників процесу змін – працівників, клієнтів, партнерів, державних органів [1]. У межах цього підходу особлива увага

приділяється комунікації, залученню та підтримці стейкхолдерів, що дозволяє зменшити опір і підвищити ефективність впровадження змін (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Основні концепції та моделей управління змінами

Автор / Концепція	Назва моделі / підходу	Сутність моделі	Ключові елементи
К. Левін	Триетапна модель змін	Розглядає зміни як послідовний процес переходу організації до нового стану	«Розморожування» – «Зміна» – «Заморожування»
Дж. Коттер	8-етапна модель змін	Деталізує процес змін через послідовність управлінських дій	Нагальність, коаліція, бачення, комунікація, усунення перешкод, короткострокові результати, закріплення
Дж. Хіатт	ADKAR модель	Орієнтація на індивідуальні зміни працівників	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement
І. Адізес	Теорія життєвого циклу організації	Зміни як природний етап розвитку організації	Стадії розвитку, баланс гнучкості та контролю
Процесний підхід	Управління змінами як процес	Зміни як послідовність етапів і процедур	Планування, реалізація, контроль, оцінка
Системний підхід	Комплексне управління змінами	Розглядає організацію як цілісну систему	Взаємозв’язок елементів, комплексність змін
Agile / Scrum	Гнучкі моделі управління	Ітеративне впровадження змін з урахуванням зворотного зв’язку	Спринти, адаптація, швидке реагування
Stakeholder approach	Підхід зацікавлених сторін	Орієнтація на врахування інтересів усіх учасників змін	Комунікація, залучення, підтримка стейкхолдерів
Цифровий підхід	Управління цифровими змінами	Зміни в умовах цифровізації та інновацій	Автоматизація, цифрові технології, розвиток компетенцій

Таким чином, концепції та моделі управління змінами еволюціонували від простих лінійних схем до складних багаторівневих систем, що враховують людський фактор, організаційну культуру, технологічні аспекти та вплив зовнішнього середовища. Їх використання дозволяє організаціям не лише ефективно впроваджувати зміни, але й формувати стратегічну гнучкість, необхідну для успішного функціонування в умовах сучасних викликів.

Методи, інструменти та механізми управління змінами є ключовими складовими забезпечення ефективної реалізації трансформаційних процесів в організації. Вони формують практичну основу управління змінами, дозволяючи не лише ініціювати та впроваджувати зміни, але й забезпечувати їх стійкість, результативність і прийняття з боку персоналу. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності, застосування комплексного підходу до вибору методів і інструментів управління змінами набуває особливого значення (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 – Методи, інструменти та механізми управління змінами:

Категорія	Елемент	Сутність	Приклади застосування
Методи управління змінами	Адміністративні	Вплив через накази, регламенти, управлінські рішення	Розпорядження керівництва, зміна посадових інструкцій
	Економічні	Використання матеріальних стимулів і ресурсів	Премії, бонуси, фінансування проєктів змін
	Соціально-психологічні	Формування позитивного ставлення до змін	Тренінги, командоутворення, корпоративна культура
Інструменти управління змінами	Стратегічне планування	Визначення цілей, ресурсів і етапів змін	Стратегії розвитку, дорожні карти
	Аналітичні інструменти	Оцінка середовища організації	SWOT-аналіз, PEST-аналіз
	Управління проєктами	Організація процесу впровадження змін	Графіки, KPI, контрольні точки
	Комунікаційні інструменти	Забезпечення інформування персоналу	Збори, корпоративні платформи, внутрішні розсилки
	Цифрові інструменти	Автоматизація та підтримка змін	CRM, ERP, BI-системи
	Гнучкі методології	Ітеративне впровадження змін	Agile, Scrum
Механізми управління змінами	Планування змін	Визначення напрямів і ресурсів	Формування плану змін
	Організаційний механізм	Розподіл повноважень і відповідальності	Створення команд змін
	Мотиваційний механізм	Стимулювання участі персоналу	Системи мотивації та заохочення
	Контрольний механізм	Оцінка результатів і коригування	Моніторинг, аудит змін
	Управління знаннями	Накопичення та використання досвіду	Бази знань, навчання персоналу

Методи управління змінами являють собою сукупність способів і прийомів впливу на організацію та її працівників з метою досягнення поставлених цілей трансформації. Серед них важливе місце посідають адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Адміністративні методи базуються на використанні управлінських рішень, наказів, розпоряджень та регламентів, які визначають напрям і характер змін. Вони забезпечують формальну сторону процесу змін, однак їх ефективність значною мірою залежить від підтримки з боку персоналу. Економічні методи передбачають використання матеріальних стимулів, фінансових ресурсів і систем мотивації для заохочення працівників до участі у змінах. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування позитивного ставлення до змін, подолання опору, розвиток командної роботи та корпоративної культури, що підтримує інновації [7].

Важливу роль у процесі управління змінами відіграють інструменти, які забезпечують реалізацію обраних методів на практиці. До таких інструментів належать стратегічне планування, яке дозволяє визначити цілі, етапи та ресурси змін; SWOT- та PEST-аналіз, що забезпечують оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища організації; управління проєктами, яке передбачає структурований підхід до впровадження змін із визначенням термінів, відповідальних осіб і контрольних точок. Значного поширення набули також інструменти управління ризиками, що дозволяють ідентифікувати потенційні загрози та розробити заходи щодо їх мінімізації.

Особливе значення мають комунікаційні інструменти, оскільки ефективне інформування працівників про зміни є важливою умовою їх успішного впровадження. До них належать внутрішні комунікаційні кампанії, зустрічі з персоналом, корпоративні платформи, тренінги та навчальні програми. Завдяки цим інструментам формується розуміння необхідності змін, підвищується рівень довіри до керівництва та зменшується опір.

Сучасні організації активно використовують цифрові інструменти управління змінами, зокрема системи автоматизації бізнес-процесів, CRM- та

ERP-системи, аналітичні платформи та інструменти для спільної роботи. Вони забезпечують підвищення прозорості процесів, оперативність прийняття рішень та можливість моніторингу результатів змін у реальному часі. Крім того, впровадження гнучких методологій, таких як Agile та Scrum, дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін, тестувати нові рішення та коригувати їх залежно від отриманих результатів [18].

Механізми управління змінами відображають організаційно-економічні та управлінські засади реалізації змін і включають сукупність взаємопов’язаних елементів, що забезпечують узгодженість дій усіх учасників процесу. До них належать механізм планування змін, який передбачає визначення стратегічних напрямів і ресурсного забезпечення; механізм організації, що забезпечує розподіл повноважень і відповідальності; механізм мотивації, спрямований на стимулювання участі персоналу у змінах; механізм контролю, який дозволяє оцінювати хід реалізації змін і коригувати дії у разі відхилень [24].

Крім того, важливим елементом механізму управління змінами є система управління знаннями, яка забезпечує накопичення, поширення та використання досвіду впровадження змін. Це дозволяє організаціям уникати повторення помилок, підвищувати ефективність трансформаційних процесів та формувати організаційну пам’ять.

Таким чином, методи, інструменти та механізми управління змінами є взаємопов’язаними складовими єдиної системи, що забезпечує ефективне впровадження організаційних трансформацій. Їх комплексне застосування дозволяє не лише досягти поставлених цілей, але й сформувати стійку здатність організації до адаптації та розвитку в умовах постійних змін.

1.3 Опір змінам: причини виникнення та способи подолання

Опір змінам є однією з найскладніших і водночас найпоширеніших проблем, що виникають у процесі трансформації організацій.

Він проявляється як індивідуальна або колективна реакція працівників на впровадження нововведень, яка може мати як відкритий, так і прихований характер. Опір змінам не слід розглядати виключно як негативне явище, оскільки він може сигналізувати про недоліки в процесі планування або реалізації змін, а також вказувати на наявність ризиків, які не були враховані керівництвом. Водночас надмірний або неконтрольований опір здатний суттєво знизити ефективність змін або навіть призвести до їх зриву [23].

Причини виникнення опору змінам є багатогранними і можуть бути зумовлені як індивідуальними, так і організаційними чинниками. На індивідуальному рівні однією з основних причин є страх перед невизначеністю, оскільки зміни порушують звичний порядок роботи та змушують працівників виходити із зони комфорту. Працівники можуть побоюватися втрати роботи, зниження статусу, необхідності опановувати нові навички або збільшення навантаження. Важливу роль відіграє також недостатність інформації або нерозуміння сутності та цілей змін, що породжує недовіру до керівництва та сприяє формуванню негативного ставлення [8].

Суттєвим фактором є також психологічні особливості працівників, зокрема їхня схильність до консерватизму, низька готовність до змін, відсутність мотивації або попередній негативний досвід участі у трансформаційних процесах. Крім того, опір може виникати внаслідок конфлікту інтересів, коли зміни суперечать особистим або груповим цілям працівників [16].

На організаційному рівні причини опору часто пов’язані з недосконалістю системи управління. Зокрема, відсутність чіткої стратегії змін, недостатнє планування, неефективна комунікація та відсутність залучення працівників до процесу прийняття рішень можуть сприяти виникненню опору.

Важливим чинником є також організаційна культура, яка може або підтримувати інновації, або, навпаки, бути орієнтованою на збереження стабільності та уникнення ризиків. Нерідко опір виникає через недостатній рівень довіри до керівництва або відсутність підтримки з боку лідерів змін [24].

Опір змінам може проявлятися у різних формах, серед яких виділяють пасивний та активний опір. Пасивний опір проявляється у формі байдужості, зниження продуктивності, ігнорування нововведень або формального виконання вимог. Активний опір, у свою чергу, може включати відкриту критику, саботаж, конфлікти та інші дії, спрямовані на перешкоджання впровадженню змін (рис. 1.6):

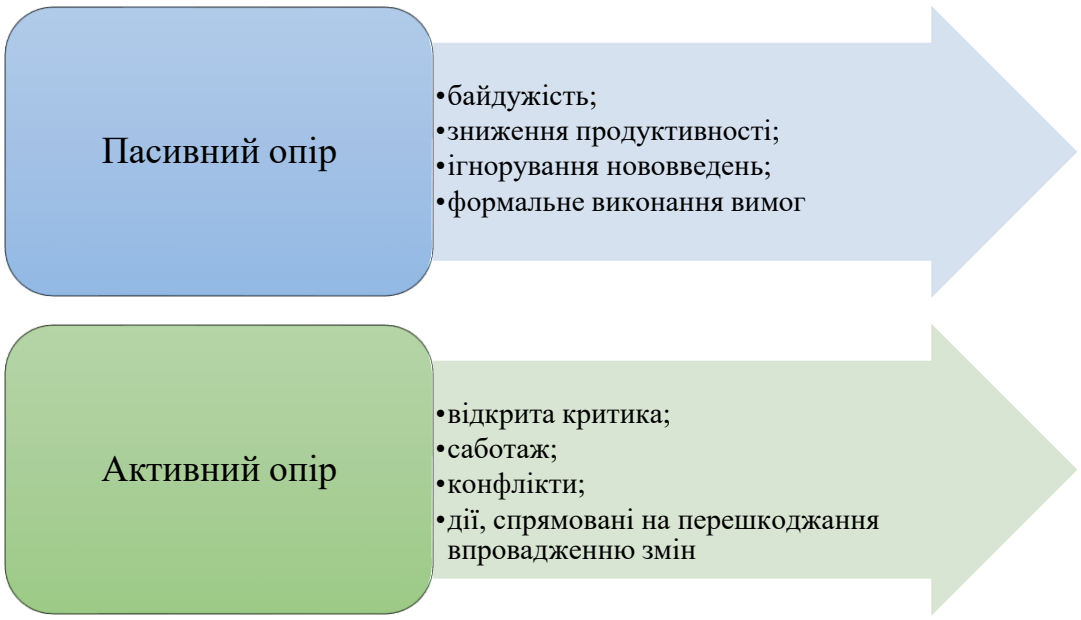


Рисунок 1.6 – Механізм опору змінам

Подолання опору змінам потребує комплексного підходу, що враховує як індивідуальні, так і організаційні аспекти. Одним із ключових способів є забезпечення ефективної комунікації, яка передбачає своєчасне та повне інформування працівників про цілі, причини та очікувані результати змін. Важливо не лише передавати інформацію, але й створювати можливості для

зворотного зв’язку, що дозволяє враховувати думки та побоювання працівників [16].

Важливим інструментом є залучення персоналу до процесу змін, що сприяє формуванню відчуття причетності та відповідальності за результати. Участь працівників у розробці та реалізації змін дозволяє знизити рівень опору та підвищити ефективність впровадження нововведень. Значну роль відіграє також навчання та розвиток персоналу, що допомагає працівникам опанувати нові знання та навички, необхідні для роботи в нових умовах.

Ефективним способом подолання опору є використання системи мотивації, яка передбачає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Заохочення працівників до участі у змінах, визнання їхніх досягнень та створення можливостей для професійного розвитку сприяють формуванню позитивного ставлення до змін.

Не менш важливою є роль лідерства у процесі подолання опору. Лідери змін повинні демонструвати приклад, підтримувати працівників, формувати довіру та забезпечувати чітке бачення майбутнього стану організації. У разі необхідності можуть застосовуватися адміністративні методи, такі як встановлення чітких вимог і контроль за їх виконанням, однак їх використання має бути обґрунтованим і поєднуватися з іншими підходами [23].

Таким чином, опір змінам є природною реакцією організації на трансформаційні процеси, що потребує системного та зваженого підходу до його управління. Ефективне подолання опору передбачає поєднання комунікаційних, мотиваційних, освітніх та управлінських заходів, що дозволяє забезпечити успішну реалізацію змін і досягнення стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ТПП

2.1 Загальна характеристика підприємства

Запорізька торгово-промислова палата (ЗТПП) є незалежною, неприбутковою та самоврядною організацією регіонального рівня, що функціонує в місті Запоріжжя та об'єднує суб'єктів підприємницької діяльності різних форм власності. Вона виступає важливою інституцією підтримки бізнесу, сприяючи розвитку економічного потенціалу регіону та налагодженню ефективної взаємодії між українськими та іноземними партнерами. Організація інтегрована у глобальну систему торгово-промислових палат і підтримує партнерські зв'язки з більш ніж 70 країнами світу, що відкриває широкі можливості для міжнародної співпраці. Юридично палата розташована за адресою: м. Запоріжжя, бул. Центральний, 4 [9; 10].

Таблиця 2.1 – Реєстраційні дані Запорізької ТПП [9; 10]

Показник	Характеристика
1	2
Повна назва	Запорізька торгово-промислова палата
Скорочена назва	ЗТПП
Організаційно-правова форма	Недержавна неприбуткова самоврядна організація
Юридична адреса	м. Запоріжжя, бул. Центральний, 4
Рік заснування (історична основа)	1940 р. (як «Зовніторгекспертиза»)
Рік набуття сучасного статусу	1995 р.
Сфера діяльності	Підтримка підприємництва, зовнішньоекономічна діяльність, сертифікація, консалтинг
Основні функції	Видача сертифікатів походження товарів, експертна діяльність, організація виставок, форумів, бізнес-заходів
Членство	Понад 500 підприємств різних галузей
Географія співпраці	Партнери більш ніж у 70 країнах світу
Належність до мереж	Член міжнародної системи торгово-промислових палат

Продовження таблиці 2.1

1	2
Керівництво	Президент, віцепрезиденти, керівники структурних підрозділів
Джерела фінансування	Доходи від надання послуг (неприбуткова діяльність)
Основні напрями використання коштів	Утримання інфраструктури, оплата праці, організація заходів, міжнародна діяльність

Функціонування торгово-промислових палат, зокрема й Запорізької ТПП, спрямоване на стимулювання розвитку національної економіки, її адаптацію до умов глобалізації та інтеграцію у світовий економічний простір. Вони відіграють значну роль у формуванні сучасної інфраструктури ринку, включаючи торговельні, фінансові та промислові сегменти, а також створюють сприятливе середовище для розвитку підприємництва на регіональному рівні.

Організаційна структура Запорізької ТПП має ієрархічний характер. Керівництво здійснюється президентом палати, якому підпорядковуються віцепрезиденти, відповідальні за окремі функціональні напрями. У складі організації функціонують різні підрозділи, управління та департаменти, кожен із яких виконує спеціалізовані завдання у сфері підтримки бізнесу (рис. 2.1):

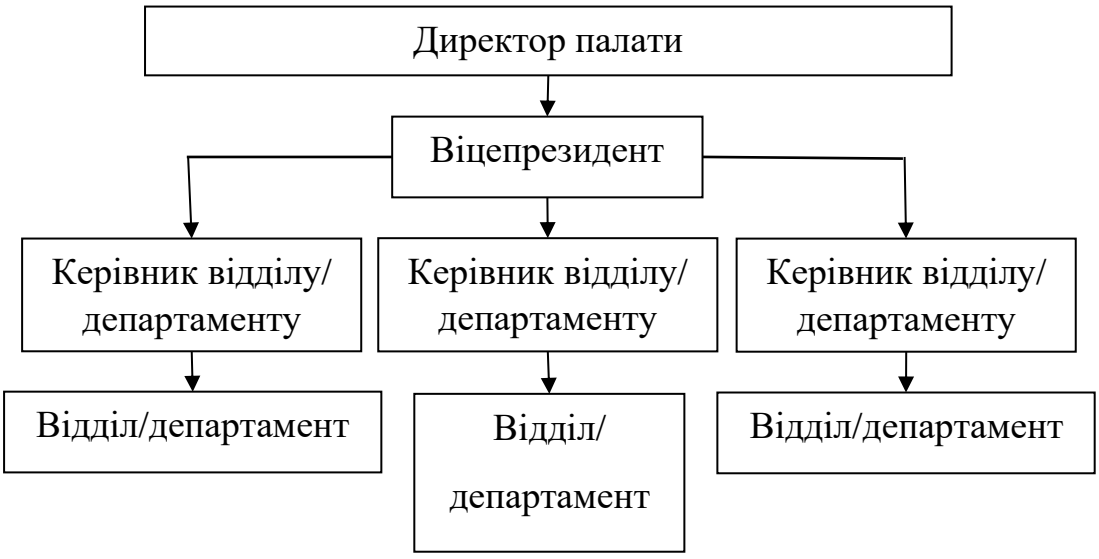


Рисунок 2.1 – Структура управління Запорізької торгово-промислової палати

З переходом до ринкової економіки значно зросла роль ЗТПП як платформи для підтримки підприємництва, особливо в частині розвитку зовнішньоекономічних зв'язків. Перші міжнародні партнерства були встановлені з торгово-промисловими палатами європейських країн, зокрема Німеччини, що сприяло появі в регіоні іноземних бізнес-місій. Надалі географія співпраці розширювалася, охоплюючи Італію, Туреччину та інші країни, що забезпечило інтеграцію регіонального бізнесу у міжнародні економічні процеси [10].

Сьогодні Запорізька ТПП об'єднує понад п'ятсот підприємств, які представляють практично всі ключові галузі економіки регіону – від промисловості та аграрного сектору до сфери послуг, науки та освіти. До складу членів входять як малі, так і середні та великі підприємства, які забезпечують вагому частку економічного потенціалу області. Така диверсифікація дозволяє палаті виступати ефективним координатором інтересів бізнесу.

Одним із ключових напрямів діяльності ЗТПП є надання послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності, зокрема оформлення сертифікатів походження товарів, підтвердження статусу продукції та супровід відповідних процедур. Залежно від вимог країн-імпортерів застосовуються різні типи сертифікації, що забезпечує відповідність міжнародним стандартам і спрощує вихід українських підприємств на зовнішні ринки.

Фінансова діяльність палати має чітко визначене цільове спрямування. Отримані кошти використовуються виключно для забезпечення її функціонування, розвитку матеріально-технічної бази, організації освітніх та ділових заходів, а також підтримки міжнародної співпраці. Значну роль у цьому відіграє виставковий центр «Козак Палац», який до початку повномасштабної війни був одним із провідних майданчиків для проведення бізнес-заходів у регіоні [10].

У довоєнний період Запорізька ТПП активно організовувала форуми, виставки, конференції та бізнес-зустрічі, що сприяли розвитку

підприємництва та залученню інвестицій. Важливим досягненням стало впровадження практики міжнародних кооперaційних заходів, таких як B2B-зустрічі та ділові місії, які відкривали нові можливості для співпраці з іноземними партнерами. Регулярне проведення масштабних форумів, зокрема InCoForum та EcoForum, сприяло формуванню позитивного іміджу регіону на міжнародній арені.

З метою підвищення ефективності обслуговування клієнтів палата впровадила сучасні цифрові інструменти, що дозволило перевести значну частину послуг в онлайн-формат. Це забезпечило оперативність взаємодії з підприємствами та розширило доступ до послуг для бізнесу з різних районів області.

В умовах воєнного стану діяльність Запорізької ТПП зазнала суттєвих змін. Частина традиційних напрямів була обмежена або тимчасово призупинена, однак водночас зросла актуальність нових послуг. Зокрема, значно підвищився попит на підтвердження форс-мажорних обставин, що дозволяє підприємствам юридично обґрунтувати неможливість виконання контрактних зобов’язань. Крім того, палата активно сприяє перебудові логістичних ланцюгів і пошуку нових каналів постачання.

Додатковим напрямом діяльності стало проведення аналітичних досліджень стану бізнесу в умовах війни. У співпраці з державними органами та бізнес-асоціаціями Запорізька ТПП бере участь у зборі та аналізі інформації щодо втрат підприємств, їхніх потреб та перспектив відновлення. Це дозволяє формувати ефективні механізми підтримки регіонального бізнесу та сприяти його адаптації до нових економічних умов [10].

Отже, Запорізька торгово-промислова палата є важливим інституційним елементом економічної системи регіону, що поєднує функції підтримки підприємництва, розвитку міжнародної співпраці та адаптації бізнесу до сучасних викликів. Її діяльність характеризується гнучкістю, орієнтацією на потреби бізнесу та здатністю ефективно реагувати на кризові явища, що

особливо актуально в умовах трансформаційної економіки та воєнних викликів.

Для оцінки фінансового стану та результативності діяльності ЗТПП доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників підприємства за 2021-2025 роки (табл. 2.2-2.3), рис. (2.2-2.3):

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових показників ЗТПП (2021-2025 рр.) [9]

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
Дохід, грн.	37 634 000	16 532 000	21 790 000	23 817 000	24 975 000	-21 102 000 (-56,07%)	+5 258 000 (+31,80%)	+2 027 000 (+9,30%)	+1 158 000 (+4,86%)
Чистий результат, грн.	1 283 000	-20 817 000	-234 000	217 000	-	-22 100 000	+20 583 000	+451 000	-
Рентабельність, %	5,89%	-125,92%	-0,98%	0,87%	-	-131,81 п.п.	+124,94 п.п.	+1,85 п.п.	-
Активи, грн	40 752 000	20 425 000	21 634 000	22 166 000	21 838 000	-20 327 000 (-49,9%)	+1 209 000 (+5,92%)	+532 000 (+2,46%)	-328 000 (-1,48%)
Зобов'язання, грн	5 048 000	5 597 000	5 657 000	6 423 000	5 881 000	+549 000 (+10,87%)	+60 000 (+1,07%)	+766 000 (+13,55%)	-542 000 (-8,44%)
Кількість працівників, осіб	69	62	55	35	32	-7 (-10,14%)	-7 (-11,29%)	-20 (-36,36%)	-3 (-8,57%)
Дохід на 1 працівника, грн	545 420	266 645	396 182	680 486	780 469	-278 775 (-51,1%)	+129 537 (+48,6%)	+284 304 (+71,8%)	+99 983 (+14,7%)

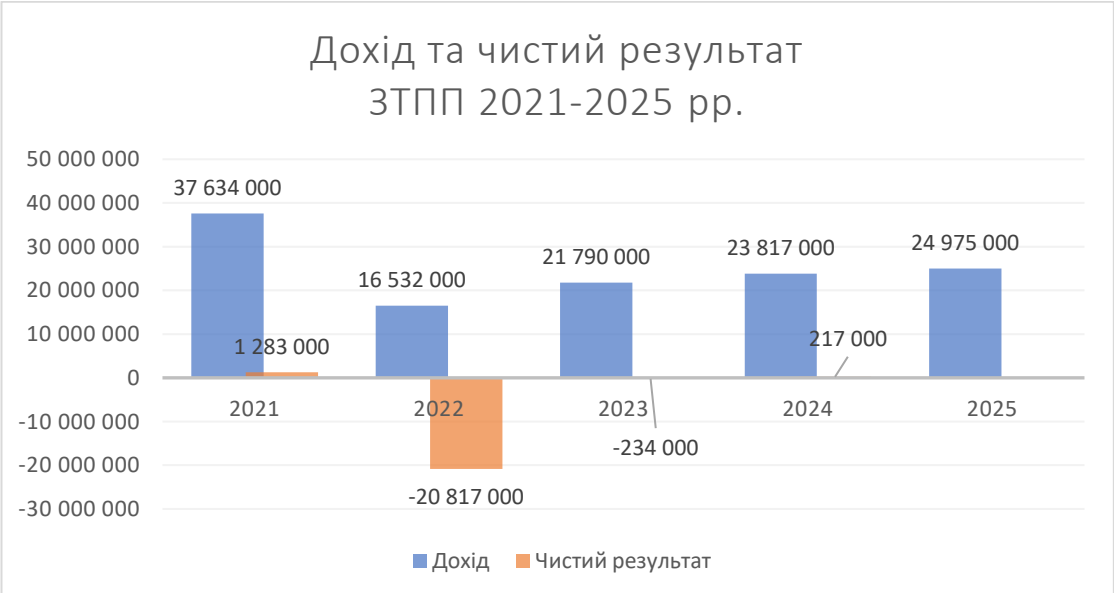


Рисунок 2.2 – Дохід та чистий результат ЗТПП 2021-2025 рр.

Фінансова динаміка Запорізької торгово-промислової палати у 2021-2025 роках демонструє глибоку трансформацію діяльності організації під впливом зовнішніх кризових факторів, насамперед повномасштабної війни, а також подальшу адаптацію до нових економічних умов.

У 2021 році організація функціонувала в умовах відносної стабільності, що відобразилося у високому рівні доходів (понад 37 млн. грн.) та позитивному фінансовому результаті. Водночас уже у 2022 році відбулося різке падіння доходів більш ніж на 56%, що стало наслідком фактичного припинення частини видів діяльності, скорочення ділової активності та зменшення кількості клієнтів. Особливо критичним є від'ємний фінансовий результат (-20,8 млн. грн.), що свідчить про значні втрати та необхідність термінової адаптації.

У 2023 році спостерігається часткове відновлення діяльності: доходи зросли на 31,8%, що є результатом переорієнтації послуг та поступового відновлення економічної активності. При цьому збитковість майже ліквідовано, що свідчить про ефективні антикризові заходи. У 2024 році організація вже демонструє позитивний фінансовий результат, а доходи продовжують зростати, хоча темпи зростання поступово знижуються, що є характерним для стабілізаційної фази.

У 2025 році спостерігається подальше зростання доходів, однак його темпи є помірними (+4,86%), що свідчить про вихід на більш стабільну траєкторію розвитку. Це підтверджує завершення етапу активного відновлення та перехід до сталого функціонування.

Аналіз активів показує їх різке скорочення у 2022 році майже на 50%, що може бути пов'язано з втратою або переоцінкою майна, а також оптимізацією ресурсної бази. У наступні роки активи поступово стабілізуються, хоча не досягають довоєнного рівня. Зобов'язання залишаються відносно стабільними, що свідчить про контрольований рівень боргового навантаження.

Особливо показовою є динаміка персоналу: кількість працівників скоротилася більш ніж удвічі – з 69 осіб у 2021 році до 32 у 2025 році. Це є наслідком оптимізації витрат та переходу до більш гнучких форм організації праці. Водночас ефективність використання трудових ресурсів суттєво зросла, що підтверджується показником доходу на одного працівника. Після різкого падіння у 2022 році цей показник демонструє стале зростання і у 2025 році перевищує довоєнний рівень.

В цілому, фінансовий аналіз свідчить, що Запорізька ТПП пройшла через три ключові етапи:

- кризове падіння (2022 р.),
- адаптація та відновлення (2023-2024 рр.),
- стабілізація діяльності (2025 р.).

Попри значні втрати, організація змогла відновити фінансову рівновагу, оптимізувати витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. Зростання продуктивності праці та стабілізація доходів свідчать про успішну трансформацію моделі діяльності відповідно до нових економічних умов.

Проведемо детальний SWOT-аналіз діяльності Запорізької ТПП:

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності Запорізької ТПП

Категорія	Показники
1	2
Сильні сторони (Strengths)	1. Досвід і репутація – більше 80 років діяльності, сильна експертна база та довіра бізнесу регіону. 2. Міжнародні зв’язки – партнерство з більш ніж 70 країнами світу та участь у глобальній мережі ТПП. 3. Різноманітність послуг – сертифікація товарів, підтвердження форс-мажорних обставин, організація виставок, B2B-зустрічей та консалтингу. 4. Інфраструктура – власний виставковий комплекс «Козак Палац», що дозволяє проводити великі конгресно-виставкові заходи. 5. Професійний персонал – висока кваліфікація співробітників, здатність швидко адаптуватися до нових умов та цифровізації.
Слабкі сторони (Weaknesses)	1. Залежність від ЗЕД – падіння обсягів міжнародних угод та експорту під час війни негативно впливає на доходи. 2. Обмежені фінансові ресурси – неприбуткова організація з обмеженим резервним капіталом. 3. Скорочення персоналу – зменшення чисельності співробітників призводить до перевантаження та ризику втрати експертизи.

Продовження таблиці 2.3

1	2
Слабкі сторони (Weaknesses)	4. Залежність від фізичної інфраструктури – частина діяльності блокується через ризики безпеки у воєнний час.
Можливості (Opportunities)	1. Цифровізація послуг – перехід у онлайн-режим, дистанційне оформлення сертифікатів та електронних B2B-зустрічей. 2. Підтримка держави та міжнародних фондів – участь у програмах Міністерства економіки, цифрової трансформації та міжнародних ініціативах для відновлення бізнесу. 3. Нові ланцюги постачання – формування альтернативних каналів для імпорту та експорту товарів, враховуючи воєнні обмеження. 4. Розвиток бізнес-освіти та консалтингу – семінари, тренінги, форуми, спрямовані на допомогу підприємцям у кризових умовах. 5. Взаємодія з міжнародними партнерами – залучення нових ринків для співпраці та залучення іноземних інвестицій навіть під час воєнного стану.
Загрози (Threats)	1. Військова агресія РФ – загроза безпеці персоналу та обмеження фізичної діяльності палати. 2. Економічна нестабільність – падіння виробництва та скорочення доходів підприємств-членів палати. 3. Ризики логістики та постачання – порушення міжнародних ланцюгів постачання та доставки товарів. 4. Конкуренція інших ТПП та онлайн-платформ – зростання альтернативних сервісів, що надають подібні послуги дистанційно. 5. Соціально-психологічний фактор – висока тривожність бізнесу, нестабільність ринку та невизначеність щодо перспектив розвитку.

Таблиця 2.4 – SWOT-матриця для ЗТПП

	Сильні сторони (S)	*Слабкі сторони (W)*
Можливості (O)	SO-стратегії • Використання міжнародних контактів для розвитку онлайн-послуг і нових ринків. • Проведення цифрових виставок та тренінгів для членів ТПП. • Активне залучення грантів та державної підтримки для відновлення діяльності.	WO-стратегії • Перехід частини послуг в онлайн-формат для зменшення залежності від фізичної інфраструктури. • Розширення консультаційних та навчальних послуг для покриття фінансових обмежень. • Оптимізація персоналу та перерозподіл ресурсів для підтримки ключових напрямків діяльності.
Загрози (T)	ST-стратегії • Використання надійних міжнародних партнерів для підтримки стабільності доходів під час військових загроз. • Підготовка планів кризового управління для забезпечення безпеки співробітників та активів. • Диверсифікація послуг	WT-стратегії • Впровадження систем дистанційної роботи та електронних сервісів для зменшення ризиків через війну. • Пошук альтернативних джерел фінансування для збереження стабільності. • Проведення моніторингу ринку та оцінки потреб членів палати для адаптації послуг до кризових умов.

З проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Сильні сторони дозволяють ЗТПП залишатися ключовим гравцем у регіоні, підтримувати підприємців та експортувати послуги навіть у кризових умовах. Досвід, міжнародні контакти та репутація є стратегічними активами для адаптації до воєнної ситуації.

2. Слабкі сторони організації пов’язані насамперед з обмеженістю фінансових ресурсів та скороченням персоналу, що створює ризики перевантаження співробітників та втрати експертного потенціалу. Водночас ці слабкі сторони можна частково компенсувати шляхом цифровізації послуг та оптимізації внутрішніх процесів.

3. Можливості зосереджені на цифровізації, диверсифікації послуг та залученні державної підтримки. Використання цих можливостей дозволяє палату не лише пережити кризу, а й підвищити ефективність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

4. Загрози, які походять від війни та економічної нестабільності, можуть суттєво обмежити діяльність палати, якщо не будуть застосовані спеціальні стратегії реагування. Підготовка планів кризового управління та адаптація послуг до нових умов є критично важливими.

5. Балансування між сильними сторонами та можливостями показує, що ЗТПП здатна ефективно використовувати свої ресурси та партнерські мережі для підтримки підприємців регіону, навіть у воєнний час.

6. Управління ризиками та мінімізація слабких сторін через цифровізацію, оптимізацію персоналу та впровадження нових сервісів дозволяє перетворювати загрози у можливості розвитку.

Далі проведемо PEST-аналіз та побудуємо комплексну матрицю стратегічного аналізу для Запорізької ТПП, яка поєднує SWOT і PEST, з метою подальшого визначення стратегічних напрямки для управління змінами та адаптації під воєнний та кризовий контекст (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Комплексна матриця стратегічного аналізу (SWOT + PEST) для Запорізької ТПП

	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони (Strengths)	1. Багаторічний досвід і репутація → висока довіра бізнесу. 2. Міжнародні контакти → можливість швидко відновлювати партнерства. 3. Різноманітність послуг → сертифікація, B2B-зустрічі, консалтинг. 4. Власна інфраструктура «Козак Палац» → проведення великих заходів. 5. Професійний персонал → адаптація до цифровізації.	*Політичні:* державна підтримка, програми відновлення бізнесу. *Економічні:* нові ланцюги постачання та міжнародні контракти. *Соціальні:* попит на дистанційні сервіси, тренінги. *Технологічні:* цифровізація послуг, електронні сертифікати, аналітичні платформи.
Слабкі сторони (Weaknesses)	1. Залежність від зовнішньоекономічної діяльності → ризик падіння доходів. 2. Обмежені фінансові ресурси → неможливість швидко масштабувати послуги. 3. Скорочення персоналу → навантаження на співробітників, ризик втрати експертизи. 4. Залежність від фізичної інфраструктури → блокування частини діяльності.	*Політичні:* загроза фізичної безпеки під час війни. *Економічні:* падіння доходів підприємств-членів. *Соціальні*: висока тривожність клієнтів, зміни структури робочої сили. *Технологічні:* потреба у впровадженні сучасних IT-рішень, щоб компенсувати обмеження фізичної роботи.
Можливості (Opportunities)	- Використовувати сильні сторони для цифровізації та розвитку нових онлайн-сервісів. - Розширювати міжнародні контакти через існуючу репутацію та партнерства. - Розвивати освітні та консалтингові програми для підприємців у кризових умовах.	- Підтримка держави та міжнародних фондів → залучення фінансування для розвитку послуг. - Формування альтернативних ланцюгів постачання → забезпечення стабільності ЗЕД. - Використання технологій для автоматизації сертифікації, B2B-зустрічей та віддаленої комунікації.
Загрози (Threats)	- Планувати внутрішні резерви та механізми адаптації, щоб протидіяти військовим та економічним ризикам. - Підготовка персоналу до кризових сценаріїв і гнучких робочих графіків.	- Військова агресія РФ → обмеження фізичної діяльності та ризики безпеки. - Економічна нестабільність → падіння доходів підприємств-членів. - Конкуренція онлайн-платформ → необхідність швидкої цифровізації. - Логістичні проблеми → порушення поставок та сертифікації товарів. - Соціально-психологічні фактори → зниження активності бізнесу через страх і невизначеність.

З проведеного комплексного аналізу можна зробити наступні висновки:

Синергія внутрішніх сильних сторін та зовнішніх можливостей дозволяє ЗТПП розвивати онлайн-послуги, цифрову сертифікацію, освітні програми і підтримку бізнесу у кризових умовах. Слабкі сторони в поєднанні із загрозами вказують на необхідність: створення фінансових резервів, автоматизації процесів, адаптації персоналу та гнучких моделей роботи. Можливості зовнішнього середовища (державні програми, міжнародні партнери, технологічні рішення) можуть компенсувати обмежені ресурси палати та скорочення персоналу. Ризики та загрози потребують розробки стратегій безпеки, управління логістикою, підтримки клієнтів у стресових ситуаціях і відновлення ланцюгів постачання.

Рекомендовано поєднати цифровізацію, дистанційні сервіси та міжнародні партнерства із внутрішнім зміцненням кадрового та фінансового потенціалу для стійкості організації у воєнний час та поствоєнний період.

2.2 Оцінка поточного стану управління змінами в організації. Виявлення проблем та обмежень у процесах впровадження змін

Оцінка поточного стану управління змінами в діяльності ЗТПП показує, що організація перебуває у перехідному періоді, спричиненому поєднанням внутрішніх структурних особливостей та впливу зовнішніх факторів. На сьогодні система управління змінами у ЗТПП характеризується певною структурованістю та наявністю методологічних основ, що дозволяють організовувати процеси модернізації послуг і внутрішніх операцій. Наявність чіткої ієрархії, досвідченого персоналу та налагоджених міжнародних контактів сприяє тому, що зміни впроваджуються з певним рівнем ефективності. Зокрема, цифровізація частини послуг, перехід на онлайн-заявки, електронні сертифікати та дистанційні B2B-зустрічі демонструють спроможність організації адаптуватися до сучасних викликів (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 – Оцінка поточного стану управління змінами в ЗТПП та виявлені проблеми і обмеження:

Категорія	Поточний стан	Проблеми та обмеження
Структура управління змінами	Ієрархічна структура з президентом, віцепрезидентами та керівниками департаментів; наявність методологічних основ для впровадження змін	Недостатня інтеграція аналітики та моніторингу ефективності змін; уповільнене прийняття стратегічних рішень
Фінансові ресурси	Неприбуткова організація; доходи забезпечують лише поточну діяльність	Обмежені резерви для впровадження інноваційних проєктів; обмежені можливості закупівлі сучасних технологій
Кадровий потенціал	Кваліфікований персонал, здатний адаптуватися до нових умов і цифровізації	Скорочення чисельності працівників; перевантаження залишкового персоналу; ризик втрати експертизи
Цифровізація та технології	Часткова цифровізація послуг: онлайн-заявки, електронні сертифікати, дистанційні B2B-зустрічі	Недостатній рівень аналітичних та інтегрованих цифрових інструментів для управління змінами
Фізична інфраструктура	Власний виставковий комплекс «Козак Палац»; можливість проведення великих заходів	Частина діяльності блокується через ризики безпеки у воєнний час; залежність від фізичної присутності
Зовнішні економічні фактори	Міжнародні контакти та партнерства у понад 70 країнах; підтримка держави та міжнародних фондів	Залежність від зовнішньоекономічної діяльності; обмеження логістики та поставок через війну; падіння доходів підприємств-членів
Соціально-психологічні фактори	Довіра бізнесу та попит на дистанційні сервіси	Висока тривожність підприємців; опір до змін через невизначеність ринку та воєнну ситуацію
Висновок	Наявні сильні сторони дозволяють проводити зміни, частково впроваджена цифровізація	Необхідна комплексна модернізація процесів: цифровізація, оптимізація ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу, комунікація з підприємцями та управління ризиками

Водночас, аналіз показує, що управління змінами має ряд суттєвих обмежень і проблем, які знижують загальну ефективність процесів трансформації. По-перше, палата має обмежені фінансові ресурси, оскільки є неприбутковою організацією. Це обмежує можливості швидкого впровадження інноваційних проєктів, закупівлі сучасних технологій чи

розширення персоналу для управління новими процесами. По-друге, скорочення чисельності працівників у зв’язку з воєнними та економічними викликами призводить до перевантаження залишкового персоналу, збільшуючи ризики втрати експертних знань і зниження продуктивності.

Ще одним суттєвим обмеженням є залежність діяльності палати від фізичної інфраструктури та зовнішньоекономічної діяльності. В умовах воєнного стану частина послуг, яка потребує фізичної присутності або безпечного доступу до приміщень, блокується, що створює затримки у наданні послуг та обмежує доходи. Одночасно з цим, обмеження у міжнародних логістичних ланцюгах та ризики поставок товарів від партнерів у різних країнах впливають на стабільність операційної діяльності, особливо на сертифікацію товарів і підтвердження форс-мажорних обставин.

Додатковою проблемою є недостатній рівень інтеграції систем аналітики та моніторингу ефективності змін. Відсутність комплексних внутрішніх інструментів оцінки результатів впровадження змін у реальному часі ускладнює прийняття стратегічних рішень, планування ресурсів та оптимізацію процесів. Це поєднується із соціально-психологічним фактором: висока тривожність підприємців-членів палати та невизначеність щодо перспектив розвитку бізнесу під час війни підсилює опір до змін та потребує більшої комунікації і підтримки з боку адміністрації.

Отже, попри наявність сильних сторін та базових систем управління змінами, процеси трансформації в ЗТПП обмежені фінансовими ресурсами, кадровою нестачею, залежністю від фізичної інфраструктури та зовнішніх економічних чинників, недостатньою цифровою аналітикою та високим рівнем опору змін серед клієнтів. Виявлені проблеми свідчать про необхідність системного підходу до модернізації процесів управління змінами, включаючи розвиток цифрових інструментів, оптимізацію ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу та створення ефективних комунікаційних каналів для взаємодії з підприємствами-членами палати.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАПОРІЗЬКІЙ ТПП

3.1 Розробка моделі управління змінами в Запорізькій ТПП

Розробка моделі управління змінами для Запорізької торгово-промислової палати повинна базуватися на поєднанні класичних підходів change management із урахуванням специфіки неприбуткової організації, регіональних умов діяльності та викликів воєнного часу. Така модель має бути практично орієнтованою, гнучкою та здатною забезпечити безперервність функціонування організації в умовах невизначеності (рис. 3.1, табл. 3.1):



Рисунок 3.1 – Модель управління змінами для Запорізької ТПП

Таблиця 3.1 – Структурована модель управління змінами для Запорізької ТПП

Етап моделі	Зміст етапу	Основні інструменти	Очікуваний результат
1. Діагностико-аналітичний	Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення проблем, аналіз потреб підприємств-членів ТПП, оцінка готовності до змін	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, опитування, фінансовий аналіз, аналіз процесів	Виявлення проблемних зон, формування інформаційної бази для змін
2. Стратегічно-проєктний	Визначення цілей і напрямів змін, формування стратегії розвитку та портфеля проєктів	Стратегічне планування, road map, SMART-цілі, проєктний підхід	Чітко визначені цілі змін, сформований план реалізації
3. Організаційно-ресурсний	Забезпечення ресурсами: фінансовими, кадровими, технологічними; оптимізація структури	Бюджетування, HR-менеджмент, навчання персоналу, цифрові платформи	Готовність організації до впровадження змін
4. Реалізаційний	Впровадження змін, координація підрозділів, управління ризиками та комунікаціями	Проєктний менеджмент, Agile-підходи, внутрішні комунікації, CRM-системи	Реалізовані зміни, мінімізація опору персоналу
5. Контрольно-оцінювальний	Моніторинг результатів, оцінка ефективності, контроль виконання	KPI, аудит, контрольні звіти, аналітичні системи	Визначення ефективності змін, виявлення відхилень
6. Адаптаційно-інноваційний	Закріплення змін, розвиток інновацій, формування культури змін	Бенчмаркінг, навчання, мотивація персоналу, інноваційні програми	Стійкий розвиток, готовність до нових змін

Запропонована модель управління змінами для ЗТПП доцільно розглядати як інтегровану систему, що складається з взаємопов’язаних етапів, механізмів і інструментів, які забезпечують планування, реалізацію, контроль і коригування змін. В основі моделі лежить циклічний підхід, який передбачає постійне вдосконалення процесів і адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Першим елементом моделі є діагностико-аналітичний блок. Його сутність полягає у систематичному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності палати. На цьому етапі здійснюється оцінка поточного стану організації, виявлення проблемних зон, визначення рівня готовності персоналу до змін, аналіз потреб підприємств-членів ТПП, а також врахування впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Саме цей блок формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Другим компонентом є стратегічно-проєктний блок, який передбачає формування цілей і напрямів змін. На цьому етапі визначаються пріоритети розвитку, зокрема цифровізація послуг, розвиток онлайн-сервісів, розширення міжнародного співробітництва, підвищення якості консалтингових і освітніх послуг. Важливим є формування портфеля проєктів змін із чітким визначенням ресурсів, строків, відповідальних осіб та очікуваних результатів. У контексті ЗТПП особливу увагу слід приділяти залученню грантового фінансування та державної підтримки.

Наступним етапом є організаційно-ресурсний блок, який забезпечує створення умов для реалізації змін. Він включає оптимізацію організаційної структури, розподіл функцій між підрозділами, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження цифрових технологій та забезпечення необхідного фінансування. В умовах обмежених ресурсів важливим є ефективне використання наявного кадрового потенціалу та впровадження гнучких форм організації праці, зокрема дистанційної роботи.

Ключовим елементом моделі виступає реалізаційний блок, який охоплює безпосереднє впровадження змін. На цьому етапі здійснюється запуск проєктів, координація дій підрозділів, контроль виконання завдань і управління ризиками. Особливого значення набуває комунікація з персоналом і членами палати, оскільки саме вона дозволяє зменшити опір змінам і підвищити рівень їх сприйняття. Важливо забезпечити прозорість процесів та регулярне інформування про результати впровадження змін.

Окремим важливим компонентом є контрольно-оцінювальний блок. Він передбачає моніторинг результатів змін, оцінку їх ефективності, аналіз досягнення поставлених цілей і виявлення відхилень. Для цього доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє кількісно оцінювати результати діяльності. У разі виявлення відхилень здійснюється коригування стратегії та інструментів управління змінами.

Завершальним елементом моделі є адаптаційно-інноваційний блок, який забезпечує закріплення результатів змін і формування культури постійного вдосконалення. Він передбачає інтеграцію нових підходів у повсякденну діяльність організації, розвиток інноваційного мислення персоналу, стимулювання ініціативності та готовності до подальших трансформацій. У контексті ЗТПП це може проявлятися у розвитку нових сервісів, розширенні цифрових платформ та активній участі у міжнародних проєктах.

Таким чином, запропонована модель управління змінами для Запорізької ТПП є комплексною, адаптивною та орієнтованою на забезпечення стійкого розвитку організації в умовах невизначеності. Її впровадження дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, зменшити вплив зовнішніх ризиків, забезпечити конкурентоспроможність послуг та зміцнити роль палати як ключового інституту підтримки бізнесу в регіоні.

3.2 План впровадження змін. Оцінка ефективності запропонованих заходів

План впровадження змін у діяльності Запорізької торгово-промислової палати має базуватися на системному, поетапному підході, який враховує як внутрішні можливості організації, так і зовнішні виклики, пов’язані з воєнним станом, економічною нестабільністю та трансформацією бізнес-середовища.

Реалізація змін повинна бути спрямована не лише на адаптацію до поточних умов, а й на формування довгострокової стійкості та підвищення конкурентоспроможності послуг палати (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – План впровадження змін та оцінки їх ефективності для Запорізької ТПП:

Етап впровадження змін	Зміст заходів	Очікувані результати	Показники оцінки ефективності	Можливі ризики
1	2	3	4	5
1. Планування змін	Визначення стратегічних цілей, формування портфеля проєктів, розподіл ресурсів і відповідальності	Чітка стратегія розвитку, структурований план змін	Наявність затвердженої стратегії, рівень виконання плану (%)	Невизначеність цілей, недостатня деталізація
2. Підготовка організації	Навчання персоналу, розвиток цифрових навичок, адаптація структури управління	Підвищення компетентності персоналу, готовність до змін	Кількість проведених тренінгів, рівень залученості персоналу (%)	Опір змінам, нестача кваліфікації
3. Впровадження змін	Запуск електронних сервісів, автоматизація процесів, розвиток онлайн-послуг	Підвищення ефективності діяльності, розширення клієнтської бази	Зростання кількості послуг (%), кількість клієнтів, швидкість обслуговування	Технічні збої, фінансові обмеження
4. Комунікація змін	Інформування членів ТПП, роз’яснення переваг, зворотний зв’язок	Зростання довіри до організації, підтримка змін	Рівень задоволеності клієнтів (%), кількість звернень	Недостатня комунікація, нерозуміння змін
5. Моніторинг та контроль	Регулярний аналіз виконання проєктів, коригування дій	Своєчасне виявлення відхилень, підвищення керованості	Виконання KPI (%), кількість коригувальних дій	Недостатній контроль, затримки
6. Оцінка ефективності	Аналіз фінансових і нефінансових результатів, соціального ефекту	Визначення результативності змін, обґрунтування подальших дій	Динаміка доходів (%), рівень витрат, задоволеність клієнтів	Складність оцінки нефінансових результатів

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
7. Закріплення змін	Інституціоналіза-ція нових практик, інтеграція у щоденну діяльність	Стійкість змін, довгостроковий розвиток	Тривалість використання нових процесів, стабільність показників	Повернення до старих практик

На початковому етапі впровадження змін доцільно здійснити деталізацію стратегічних цілей і формування конкретного плану дій. Це передбачає визначення ключових напрямів трансформації, серед яких першочерговими є цифровізація послуг, розвиток дистанційних форматів взаємодії з підприємствами, удосконалення системи консалтингової підтримки бізнесу та розширення міжнародної співпраці. Для кожного напряму мають бути визначені відповідальні особи, часові рамки, необхідні ресурси та очікувані результати. Важливим є формування портфеля проєктів змін, що дозволяє структурувати процеси та забезпечити їх контрольованість.

Наступним кроком є підготовка організації до впровадження змін. У цьому контексті особливого значення набуває робота з персоналом, яка включає підвищення кваліфікації, навчання новим цифровим інструментам, розвиток навичок дистанційної комунікації та проєктного управління. Паралельно здійснюється адаптація організаційної структури, оптимізація функціональних обов’язків і впровадження гнучких форм зайнятості. Умови воєнного часу обумовлюють необхідність забезпечення безперервності діяльності, що передбачає розвиток віддалених сервісів і резервних каналів комунікації.

Безпосереднє впровадження змін охоплює реалізацію визначених проєктів, зокрема запуск електронних сервісів, автоматизацію процесів сертифікації, розширення онлайн-заходів, створення цифрових платформ для взаємодії з підприємствами. У цей період важливо забезпечити ефективну координацію дій між підрозділами, регулярний моніторинг виконання завдань і своєчасне реагування на відхилення. Значну роль відіграє комунікаційна

політика, яка повинна бути спрямована на інформування членів палати про зміни, пояснення їх переваг та формування довіри до нововведень.

Після впровадження змін здійснюється оцінка їх ефективності, яка є невід'ємною складовою процесу управління. Оцінювання доцільно проводити на основі системи кількісних і якісних показників, що відображають як економічні, так і організаційні результати. До ключових показників належать динаміка доходів від надання послуг, рівень їх використання, кількість нових клієнтів, ступінь задоволеності підприємств-членів палати, а також ефективність внутрішніх процесів. В умовах неприбуткової організації важливим критерієм є не лише фінансовий результат, а й соціально-економічний ефект, який проявляється у підтримці бізнесу та сприянні розвитку регіону.

Проведена оцінка свідчить, що впровадження запропонованих заходів має високий потенціал ефективності. Зокрема, цифровізація послуг дозволяє зменшити операційні витрати, підвищити швидкість обслуговування клієнтів і забезпечити доступність сервісів незалежно від географічних та безпекових обмежень. Розвиток онлайн-форматів сприяє розширенню аудиторії та залученню нових партнерів, у тому числі міжнародних. Оптимізація організаційної структури та підвищення кваліфікації персоналу позитивно впливають на продуктивність праці та якість послуг.

Водночас оцінка ефективності враховує і потенційні ризики. До них належать обмежені фінансові ресурси, можливий опір персоналу змінам, технічні труднощі впровадження нових систем, а також зовнішні фактори, зокрема нестабільність економічного середовища та воєнні ризики. Однак за умови належного управління цими ризиками та поетапного впровадження змін їх негативний вплив може бути мінімізований.

В цілому, запропоновані заходи мають високий рівень ефективності, оскільки спрямовані на цифровізацію, оптимізацію ресурсів і підвищення якості послуг. Очікується зростання доходів від послуг, підвищення

продуктивності праці та зміцнення позицій ТПП як інституції підтримки бізнесу навіть в умовах воєнного часу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що реалізація запропонованого плану впровадження змін дозволить Запорізькій торгово-промисловій палаті підвищити ефективність своєї діяльності, адаптуватися до сучасних викликів та зміцнити свою роль як ключового інституту підтримки бізнесу. Оцінка ефективності підтверджує доцільність і перспективність запропонованих заходів, що створює передумови для стійкого розвитку організації у коротко- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування ефективної системи управління змінами в діяльності Запорізької торгово-промислової палати в умовах нестабільного зовнішнього середовища, економічної трансформації та постійного зростання вимог до якості надання послуг. При цьому особливого значення набуває забезпечення результативного управління змінами в інституціях підтримки бізнесу, які відіграють ключову роль у налагодженні взаємодії між підприємницьким середовищем, державою та міжнародними партнерами.

Метою дослідження було обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління змінами в Запорізькій торгово-промисловій палаті.

Об’єктом дослідження виступили процеси управління змінами в організації, а предметом – сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів їх реалізації в умовах кризового середовища.

У роботі здійснено комплексний аналіз діяльності Запорізької ТПП як неприбуткової організації з багаторічною історією, розвиненою інфраструктурою та широким спектром послуг, включаючи сертифікацію, консалтинг, організацію виставок і міжнародне співробітництво. Встановлено, що організація має значний потенціал розвитку, проте її діяльність суттєво залежить від зовнішньоекономічної кон’юнктури та безпекових умов.

Проведений фінансовий аналіз показав, що упродовж досліджуваного періоду спостерігається нестабільна динаміка доходів та фінансових результатів. Зокрема, після різкого падіння доходів у 2022 році, спричиненого воєнними подіями, у 2023-2025 роках відбулося поступове відновлення фінансових показників. При цьому рентабельність залишається низькою, що є характерним для неприбуткових організацій, однак свідчить про обмежені можливості формування фінансових резервів. Водночас спостерігається

позитивна тенденція зростання доходу на одного працівника, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони організації, серед яких вагоме місце займають її репутація, міжнародні зв’язки, широкий спектр послуг та наявність власної інфраструктури. Водночас визначено слабкі сторони, зокрема залежність від зовнішньоекономічної діяльності, обмежені фінансові ресурси та скорочення персоналу. Серед можливостей виділено цифровізацію послуг, залучення міжнародної допомоги та розвиток нових форматів взаємодії з бізнесом. Основними загрозами є воєнні ризики, економічна нестабільність та посилення конкуренції з боку альтернативних сервісів.

У процесі дослідження проведено оцінку поточного стану управління змінами в організації, яка засвідчила наявність окремих елементів адаптації до нових умов, проте відсутність цілісної системи управління змінами. Виявлено низку проблем, зокрема недостатній рівень стратегічного планування змін, обмежене використання сучасних цифрових інструментів, опір персоналу нововведенням, а також недостатню формалізацію процедур впровадження змін.

Основні результати дослідження полягають у розробці комплексної моделі управління змінами для Запорізької ТПП, яка передбачає поетапну реалізацію змін, інтеграцію цифрових технологій, розвиток персоналу та вдосконалення організаційної структури. Запропоновано план впровадження змін, що включає етапи планування, підготовки, реалізації, моніторингу та оцінки ефективності. Особливу увагу приділено цифровізації послуг, автоматизації процесів, розвитку онлайн-комунікацій та розширенню міжнародної співпраці.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація сприятиме підвищенню як економічної, так і організаційної результативності діяльності палати. Очікується зростання доходів від надання послуг, підвищення продуктивності праці, скорочення витрат часу на обслуговування

клієнтів, а також підвищення рівня задоволеності членів палати. Проведені розрахунки свідчать про доцільність впровадження змін навіть за умов обмежених ресурсів, оскільки їх ефект має довгостроковий характер і спрямований на забезпечення стійкого розвитку організації.

У роботі було здійснено теоретичне узагальнення підходів до управління змінами, проведено комплексний аналіз діяльності організації, ідентифіковано проблеми та обмеження, розроблено модель управління змінами та обґрунтовано практичні рекомендації щодо її впровадження.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці адаптованої до умов воєнного часу моделі управління змінами для неприбуткової організації, яка враховує специфіку діяльності торгово-промислових палат та сучасні виклики зовнішнього середовища.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності Запорізької ТПП та інших аналогічних організацій з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Загалом результати дослідження підтверджують, що впровадження системного підходу до управління змінами є необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку організації в умовах невизначеності.

Запропоновані заходи мають комплексний характер, враховують сучасні тенденції розвитку та можуть бути ефективно реалізовані на практиці, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності та адаптивності Запорізької торгово-промислової палати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкина М., Матвєєв А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83.

2. Адізес І. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті; пер. з англ. Т.Семигіної. Київ : Форс Україна, 2018.

3. Балабанова Л. В. Управління розвитком підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: монографія. Київ : КНЕУ, 2020.

4. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370–376. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_47 (дата звернення: 13.03.2026).

5. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. 188 с.

6. Дзюндзюк Б. В. Управління змінами в публічних організаціях при впровадженні блокчейн-технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. 234-240. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.234.

7. Дунська, А. Р. Управління організаційним розвитком підприємств: навчальний наочний посібник. КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 187 с.

8. Живко З. Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛДУВС, 2019. 251 с.

9. Запорізька торгово-промислова палата. *Opendatabot*. URL: https://opendatabot.ua/c/02944840 (дата звернення: 07.04.2026).

10. Запорізька торгово-промислова палата. *Офіційний сайт*. URL: https://www.cci.zp.ua/ (дата звернення: 07.04.2026).

11. Зосим М. 8-крковий процес змін Джона Коттера (John Kotter's eight steps). 2022. *Maxym Zosym*. URL: https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/ (дата звернення6 03.03.2026).

12. Ілляшенко Н. С. Механізм управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного інноваційного розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7636 (дата звернення: 27.03.2026). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.57.

13. Корецька Н. Порівняльний аналіз моделей управління змінами. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 90-98.

14. Марин М. В. Управління змінами в організації в умовах пандемії Covid-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.201.

15. Мильніченко С., Сергата М., Панченко К. Управління змінами в системі менеджменту малого бізнесу: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-9.

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

17. Орлова-Курилова О. В., Таран-Лала О. М., Іванова Л. С., Сафронська І. М., Кондріков І. Д. Моделі управління змінами споживчих переваг та інноваційним підприємництвом в умовах глобалізації: формування інституціональної системи цільової стратегії державної політики. *Агросвіт*. 2021. № 20. С. 8-13. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.20.8.

18. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 24-32.

19. Сосницька Я., Підгірна В., Данілова О. Управління змінами в організаціях туристичної сфери. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2023. № 2. С. 96-101. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2023-2-15.

20. Стратегічне управління та управління змінами : конспект лекцій / укладачі: О. І. Деміхов, І. О. Дегтярьова. Суми : Сумський державний університет, 2023. 128 с.

21. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130.

22. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Випуск 1(107). С.39-46. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46.

23. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79.

24. Управління змінами та трансформація бізнесу [Електронний ресурс]: курс лекцій: навч. посіб. для здобувачів ступеня докторів філософії спеціальності 051 «Економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: О.А. Шевчук, К.О. Бояринова, Н.В. Рощина. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 184 с.

25. Bushe G. R., Lewis S. Three change strategies in organization development: data-based, high engagement and generative. *Leadership & Organization Development Journal*. 2023. Vol. 44. No. 2. Pp. 173-188. DOI: 10.1108/LODJ-05-2022-0229.

26. Caredda S. Models: the ADKAR Change Management Model. 2020. URL: https://sergiocaredda.eu/organisation/ tools/models-the-adkar-change-managementmodel/ (дата звернення: 18.03.2026).

27. Gjerald O., Kars-Unluoglu S., Zabicka-Wlodarczyk M., Lupina-Wegener A. Changing Change: From Heroic Leadership to Collective Agency. *Journal of Change Management*. 2025. № 25(3). Pp. 169-178. DOI: https://doi.org/10.1080/14697017.2025.2539965.

28. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Colorado: Prosci Research, 2006.

29. Jinga A. A., Oumer Hassen J. Extent of leadership roles in change management process in Public Universities of Ethiopia: a mixed-methods study. *Cogent Education*. 2025. № 12(1). DOI: https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2453284.

30. Kotter J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, January 2007.

31. Kovynyov I., Buerck A., Mikut R. Design of Transformation Initiatives Implementing Organisational Agility. 2020. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2006.00048.

32. Lewin K. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations*. 1947. Vol. 1(1). Pp. 5-41. DOI: https://doi.org/10.1177/001872674700100103.

33. Mahamoud Hasan M., Aparisi-Torrijo S., González-Ladrón-de-Guevara F. Change management and organizational performance: current key trends. *Cogent Business & Management*. 2025. № 12(1). DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2478447.

34. Markov G., Hall J., Rapanotti L. POE-Δ: a framework for change engineering. *Systems Research and Behavioral Science*. 2019. Vol. 36. Issue 1. Pp. 53-65. DOI: https://doi.org/10.1002/sres.2533.

35. Montreuil V.-L. Organizational change capability: a scoping literature review and agenda for future research. *Management Decision*. 2023. Vol. 61. No. 5. Pp. 1183-1206. DOI: 10.1108/MD-01-2022-0051.

36. Rouissi C. M. Navigating change: the role of change management strategies and cultural factors in Saudi Arabian organizations. *Front. Psychol*. 2025. 16:1551902. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1551902.

37. Sheikh Hamdo S. Change Management Models: A Comparative Review. 2021. DOI: https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24741.01764.

38. Tavantzis T., Lambiase S., Russo D., Feldt R. From Challenge to Change: Design Principles for AI Transformations. *arXiv*. 2025. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2512.05533.

39. Thim C., Gronau N., Haase J., Grum M. Modeling Change in Business Processes. in Shishkov, B. (ed.), Business Modeling and Software Design. BMSD 2023, Lecture Notes in Business Information Processing, Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-031-36757-1_1.

40. Twabu K. Y. Transforming organizational culture in higher education: a strategic change management case study for higher learning institutions using the IRACE framework. *Front. Educ.* 2025. 10:1690451. DOI: 10.3389/feduc.2025.1690451.