Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування

Йосипенко Назар Петрович
(прізвище, ім'я по батькові)

УДК 330.132

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073- Проєктний менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Йосипенко Н. П.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього рівня)

Науковий керівник Вербовська Леся Степанівна, к.е.н. доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент доцент
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ
2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та адміністрування

Спеціальність 073-Менеджмент

ОП Проєктний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри МіА

_____ І. П. Кінаш

«__»_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Йосипенко Назару Петровичу

1. Тема роботи: Управління змінами в контексті інноваційного розвитку організації

Керівник роботи Вербовська Леся Степанівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

затверджені наказом № від

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 20 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: *звітні дані з організації ТОВ «ЗАХІДАВТО».*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

1. Теоретико-методичні основи управління змінами в організації
2. Аналіз системи управління змінами та інноваційного розвитку в ТОВ «ЗАХІДАВТО»
3. Напрями і удосконалення управління змінами для забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «ЗАХІДАВТО»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень

Слайд 1 – Титульний слайд;

Слайд 2 – Мета та завдання роботи;

Слайд 3 - Методології управління змінами на підприємстві

Слайд 4 – Аналіз ринку запчастин та тенденції його розвитку;

Слайд 5 – Загальна характеристика діяльності та середовище функціонування ТОВ «ЗАХІДАВТО»;

Слайд 6 – Механізм управління змінами в інноваційній діяльності ТОВ «ЗахідАвто»;

Слайд 7 – Пропозиції щодо підвищення інноваційної активності ТОВ «ЗАХІДАВТО»;

Слайд 8 – Модель управління змінами для ТОВ «ЗАХІДАВТО» та пропозиції щодо підвищення інноваційної активності підприємства.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вступ	10.10.25	виконано
2	Розділ 1. Теоретико-методичні основ управління змінами в організації	25.10.25	виконано
3	Розділ 2. Аналіз системи управління змінами інноваційного розвитку в ТОВ «ЗАХІДАВТО»	13.11.25	виконано
4	Розділ 3. Напрями і удосконалення управлін змінами для забезпечення інноваційно розвитку ТОВ «ЗАХІДАВТО»	01.12.25	виконано
5	Висновки	13.01.25	виконано

Студент _____ Йосипенко Н. П._
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Вербовська Л.С.
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління змінами в організації в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства на прикладі ТОВ «ЗахідАвто». Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації сучасних підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища, зростанням конкуренції на ринку та підвищенням ролі інновацій як ключового чинника сталого розвитку.

Розкрито сутність і роль управління змінами в сучасних організаціях, систематизовано основні теоретичні підходи та моделі управління змінами, зокрема моделі ADKAR, Коттера, Левіна та інші. Особливу увагу приділено інноваційному розвитку як визначальному чиннику організаційних змін, обґрунтовано взаємозв’язок між ефективним управлінням змінами та рівнем інноваційної активності підприємства.

Зроблено аналіз системи управління змінами та інноваційного розвитку ТОВ «ЗахідАвто». Проведено аналіз ринку автозапчастин і основних тенденцій його розвитку, надано загальну характеристику діяльності підприємства та середовища його функціонування. Оцінено стан інноваційного розвитку компанії, виявлено особливості та проблемні аспекти управління змінами, що впливають на ефективність діяльності підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Обґрунтовано напрями удосконалення управління змінами з метою забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «ЗахідАвто». Запропоновані рішення спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх процесів, розвиток людського капіталу, впровадження сучасних технологій та формування інноваційно орієнтованої організаційної культури.

Ключові слова: інноваційний розвиток; управління змінами; організаційна культура; інновації; система інноваційного розвитку.

ABSTRACT

The master's thesis explores theoretical, methodological and applied aspects of change management in organizations in the context of ensuring innovative development of the enterprise using the example of LLC "ZakhidAvto". The relevance of the topic is due to the need for modern enterprises to adapt to dynamic changes in the external environment, increasing competition in the market and increasing the role of innovation as a key factor in sustainable development.

The essence and role of change management in modern organizations are revealed, the main theoretical approaches and models of change management are systematized, in particular the models of ADKAR, Kotter, Levin and others. Special attention is paid to innovative development as a determining factor of organizational changes, the relationship between effective change management and the level of innovative activity of the enterprise is substantiated.

The analysis of the change management system and innovative development of LLC "ZakhidAvto" is carried out. The analysis of the auto parts market and the main trends of its development is carried out, a general characteristic of the enterprise's activities and its operating environment is provided. The state of the company's innovative development was assessed, and the features and problematic aspects of change management that affect the efficiency of the enterprise's activities in a changing market environment were identified.

The directions for improving change management in order to ensure the innovative development of LLC "ZakhidAvto" were substantiated. The proposed solutions are aimed at increasing the efficiency of internal processes, developing human capital, introducing modern technologies and forming an innovatively oriented organizational culture.

Keywords: innovative development; change management; organizational culture; innovation; innovative development system.

ЗМІСТ

ВСТУП……...……...…3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ……...……...…6
1.1. Сутність та роль управління змінами в сучасних організаціях……..…….6
1.2. Теоретичні підходи та моделі управління змінами (ADKAR, Коттер, Левін та ін.) …….....……...…13
1.3. Інноваційний розвиток як ключовий чинник організаційних змін…….22
Висновки до розділу 1……...27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В ТОВ «ЗАХІДАВТО» ……..29
2.1. Аналіз ринку запчастин та тенденції його розвитку ……..29
2.2 Загальна характеристика діяльності та середовище функціонування ТОВ «ЗАХІДАВТО» ……...……...37
2.3. Аналіз інноваційного розвитку та процесів управління змінами в компанії. ……...…….....48
Висновки до розділу 2 …….……...…….....56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ І УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЗАХІДАВТО» …..58
3.1. Пропозиції щодо підвищення інноваційної активності ТОВ «ЗАХІДАВТО» …….……..……...…….....58
3.2. Формування стратегії впровадження змін в організації ……....62
3.3. Розробка моделі управління змінами для ТОВ «ЗАХІДАВТО» та пропозиції щодо підвищення інноваційної активності підприємства …….…68
Висновки до розділу 3 ……...……74
ВИСНОВКИ……...……75
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……78

Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата			
Розроб.						Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.		Вербовська Л.С.					6	
Реценз.								
Н. Контр.								
Затверд.		Кінаш І.П.						

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, стрімким розвитком цифрових технологій та зростанням вимог споживачів щодо якості товарів і сервісу. У цих умовах здатність організації адаптуватися до нових викликів стає ключовим фактором її довгострокової конкурентоспроможності. Одним із найефективніших інструментів забезпечення такої адаптивності є управління змінами, яке спрямоване на впровадження структурних, технологічних та організаційних трансформацій. Управління змінами виступає необхідною передумовою формування інноваційної моделі розвитку підприємств та забезпечення їх стабільного функціонування в умовах невизначеності.

Для організацій, що працюють у сфері автомобільного бізнесу, потреба у впровадженні інновацій та постійному оновленні бізнес-процесів є особливо актуальною. Автомобільний ринок перебуває під впливом швидких технологічних змін – електрифікації транспорту, цифровізації сервісів, зростання ролі онлайн-продажів та більш високих стандартів клієнтського обслуговування. У цих умовах підприємства можуть успішно розвиватися лише за умови гнучкого управління організаційними змінами, ефективної комунікації та здатності впроваджувати інноваційні рішення.

Дана робота спрямована на аналіз концептуальних засад управління змінами, оцінку їх впливу на інноваційність підприємства та формування рекомендацій щодо удосконалення процесів управління змінами на прикладі ТОВ «Західавто».

Метою роботи є дослідження теоретичних засад, оцінка існуючого стану управління змінами та інноваційного розвитку в ТОВ «Західавто», а також розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів управління змінами для підвищення інноваційної активності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно виконати такі завдання:

– розкрити теоретичні основи управління змінами, визначити їх сутність, роль та значення для сучасних організацій;

– проаналізувати існуючі моделі та підходи до управління змінами, зокрема моделі Левіна, Коттера, ADKAR та інші;

– дослідити інноваційний розвиток як ключовий чинник організаційних змін та визначити його вплив на трансформацію підприємств;

– проаналізувати ринок автозапчастин, його тенденції та вплив на діяльність ТОВ «Західавто»;

– надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Західавто», визначити особливості його внутрішнього та зовнішнього середовища;

– оцінити рівень інноваційного розвитку та ефективність процесів управління змінами у ТОВ «Західавто»;

– визначити проблеми та бар'єри, що стримують впровадження змін та інновацій в компанії;

– розробити напрями удосконалення управління змінами для забезпечення інноваційного розвитку організації;

– запропонувати модель управління змінами для ТОВ «Західавто» та обґрунтувати механізми її практичної реалізації.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами в діяльності ТОВ «Західавто».

Предметом дослідження є методи, моделі, інструменти та механізми управління змінами, що забезпечують інноваційний розвиток організації, а також їх практичне застосування у діяльності ТОВ «Західавто».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечили всебічне та об'єктивне вивчення проблематики управління змінами в контексті інноваційного розвитку ТОВ «Західавто». Застосовано метод теоретичного узагальнення та аналізу наукових джерел для розкриття

сутності категорій «зміни», «управління змінами» та «інноваційний розвиток». Порівняльний аналіз дозволив оцінити особливості різних моделей управління змінами (Левіна, Коттера, ADKAR). Для дослідження діяльності підприємства використано методи економічного, ситуаційного та статистичного аналізу, що дали змогу оцінити ринок автозапчастин, особливості середовища функціонування та тенденції інноваційного розвитку компанії. Також застосовано метод системного підходу для комплексного розгляду процесів управління змінами та метод моделювання, який забезпечив розроблення пропозицій щодо вдосконалення управління змінами. Окреме місце в дослідженні посів метод спостереження, що передбачав безпосереднє вивчення особливостей роботи ТОВ «Західавто», взаємодії персоналу, організації бізнес-процесів та реакцій працівників на впровадження змін, що дозволило отримати практичну інформацію та підтвердити реальний стан управління змінами на підприємстві.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує найменувань, робота містить таблиць та рисунків, а також додатки. Загальний обсяг магістерської роботи становить сторінок комп’ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та роль управління змінами в сучасних організаціях

Управління змінами як науковий напрям виникло на початку XX століття в межах розвитку класичного менеджменту та поведінкових наук. Перші підходи до змін були пов'язані з роботами Ф. Тейлора та М. Вебера, які розглядали організацію як механічну структуру, а зміни – як результат раціоналізації процесів та підвищення ефективності. У цей період зміни трактувалися здебільшого як технічні удосконалення, а увага до людського фактору була мінімальною.

У 1930–1950-х роках сформувався поведінковий підхід, який став ключовим у розвитку концепції управління змінами. Завдяки працям Е. Мейо, К. Левіна та інших дослідників акцент змістився на соціально-психологічні аспекти змін. Саме К. Левін сформував першу науково обґрунтовану модель змін – «розморожування–зміна–заморожування», що заклала фундамент сучасних моделей трансформаційних процесів. У цей період управління змінами починає сприйматися як процес впливу на поведінку працівників, опір змінам та організаційну культуру [1, с. 80].

У 1960–1980-х роках розвиток теорії систем і стратегічного менеджменту сприяв появі комплексного бачення змін. Організації почали розглядати як відкриті системи, що реагують на зовнішні впливи та умови ринку. Зміни стали стратегічними інструментами адаптації. У цей час з'являються моделі управління організаційним розвитком, концепція життєвого циклу організації, теорії планових та непланових змін. Значного поширення набули діагностичні інструменти, системи оцінювання ефективності та методи вдосконалення організаційної структури [1, с. 80].

У 1990-х роках світова економіка вступила в етап глобалізації та технологічних проривів, що спричинило формування сучасного підходу до управління змінами як неперервного процесу. Дж. Коттер розробив восьмиетапну модель управління змінами, яка стала однією з найбільш застосовуваних у практиці. Паралельно поширюється підхід реінжинірингу бізнес-процесів (М. Хаммер, Д. Чампі), який акцентує увагу на радикальних змінах та оптимізації процесів [1, с. 83].

З початку XXI століття управління змінами стало ключовою функцією менеджменту, оскільки організації працюють у динамічному, висококонкурентному та технологічно змінному середовищі. З'являються нові підходи – модель ADKAR, Agile-підходи до змін, концепція цифрової трансформації, управління інноваціями та розвиток організаційної культури як головного драйвера змін. Сучасне управління змінами інтегрує технологічний, стратегічний та людський аспекти, орієнтується на клієнтський досвід, гнучкість та швидкість впровадження інновацій [1, с. 83].

У табл. 1.1 узагальнемо основні етапи еволюції управління змінами.

Таблиця 1.1 - Основні етапи еволюції управління змінами [1-3].

Етап	Хронологічні межі	Характеристика періоду	Ключові теоретики / моделі
1. Класичний етап	Початок XX ст. – 1930-ті	Зміни розглядались як технічні вдосконалення; домінував механістичний підхід.	Ф. Тейлор — науковий менеджмент; М. Вебер — бюрократична модель.
2. Поведінковий етап	1930–1950-ті	Поява інтересу до людського фактора, соціальної поведінки, опору змінам.	Е. Мейо — школа людських відносин; К. Левін — модель «unfreeze–change–refreeze».
3. Системно-стратегічний етап	1960–1980-ті	Організація як відкрита система; зміни як складний процес адаптації до зовнішнього середовища.	Теорія систем; організаційний розвиток; життєвий цикл організації.
4. Етап глобалізації та бізнес-реінжинірингу	1990-ті	Радикальні трансформації, акцент на ефективність та конкурентоспроможність; зміни стають стратегічними.	Дж. Коттер — 8-етапна модель; Хаммер і Чампі — реінжиніринг бізнес-процесів.
5. Сучасний етап цифрових та інноваційних змін	2000-ті – сьогодення	Комплексний, гнучкий, неперервний підхід; фокус на інноваціях, цифровій трансформації та культурі.	ADKAR; Agile Change Management; Lean, цифрова трансформація.

Таким чином, еволюція управління змінами демонструє поступовий перехід від техніко-раціоналістичних підходів до комплексних моделей, орієнтованих на людей, культуру та інновації. Сучасний етап характеризується інтеграцією стратегічних, технологічних і поведінкових підходів, що робить управління змінами невід'ємним елементом забезпечення конкурентоспроможності й інноваційного розвитку організацій.

У широкому розумінні управління змінами — це комплексний, стратегічно орієнтований процес, спрямований на забезпечення довгострокової адаптації організації до зовнішнього середовища, підвищення її конкурентоспроможності та стійкості. Він охоплює трансформацію всіх ключових елементів організації: її структури, бізнес-процесів, корпоративної культури, технологій, кадрового потенціалу та моделей взаємодії з клієнтами й партнерами. У цьому контексті управління змінами виступає інтегрованою управлінською функцією, що координує впровадження інновацій, модернізацію діяльності та розвиток нових стратегічних напрямів, забезпечуючи гармонійне поєднання організаційних, економічних і соціальних аспектів розвитку. Таким чином, у широкому сенсі управління змінами — це глобальна трансформаційна діяльність, яка охоплює весь життєвий цикл організації та визначає її здатність до виживання та розвитку в мінливому середовищі [2, с.3].

У вузькому розумінні управління змінами розглядається як цілеспрямований процес планування, організації та контролю конкретних змін, спрямованих на вдосконалення окремого елемента діяльності організації. Отже, це можуть бути зміни в окремому бізнес-процесі, впровадження нового програмного забезпечення, оптимізація робочих функцій, зміна посадових інструкцій, адаптація співробітників до нових правил або процедур. У цьому випадку управління змінами фокусується на тактичних завданнях — мінімізації опору персоналу, забезпеченні ефективної комунікації, дотриманні термінів та ресурсів, оцінюванні результатів конкретної трансформації. Отже, у вузькому сенсі управління змінами — це

керування окремим проєктом змін, що не охоплює всю організацію, але спрямоване на підвищення ефективності або продуктивності окремих її частин [2, с.3].

У табл. 1.2 розкриємо основні підходи до визначення сутності управління змінами на підприємстві.

Таблиця 1.2 - Основні підходи до визначення сутності управління змінами на підприємстві різними авторами

Автор / Джерело	Визначення сутності управління змінами на підприємстві
Тимків О. О [2, с.3].	Управління змінами – це процес, що передбачає підготовку організації до змін, їх здійснення та закріплення шляхом перебудови поведінкових і організаційних моделей.
Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. [3, с.569].	Управління змінами – це послідовність дій, спрямована на формування бачення майбутнього стану організації, мобілізацію персоналу та впровадження трансформацій для досягнення стратегічних цілей.
Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. [4, с.123].	Управління змінами визначається як радикальна перебудова бізнес-процесів, спрямована на досягнення значних покращень у вартості, якості, швидкості та рівні обслуговування.
Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. [5, с.205].	Управління змінами – це здатність організації навчатися, адаптуватися і впроваджувати нові способи діяльності через розвиток системного мислення й командної взаємодії.
Буряк М. [6, с.19].	Управління змінами – це процес впливу на організаційні елементи з метою адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності функціонування підприємства.
Томчук, О. Б. [7, с.3].	Управління змінами – це реакція організації на стратегічні виклики, що передбачає своєчасне розпізнавання потреби в трансформаціях та їх планове здійснення.
Павленко М.С., Мельник А.О. [8, с.14].	Управління змінами – це інструмент підвищення конкурентоспроможності, що передбачає трансформацію діяльності для створення переваг у вартості чи диференціації продукції.
Ложачевська О. М., Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А. [9, с.300].	Управління змінами – це узгодження структури, процесів і людських ресурсів організації зі стратегічними завданнями та умовами зовнішнього середовища.
Мельник, С., Коць, Д. [10, с.4].	Управління змінами – це процес трансформації організаційної культури з метою забезпечення ефективності організації в умовах динамічних змін.
Приймак Н.С. [11, с.74].	Управління змінами – це система управлінських дій, спрямована на виявлення потреби у змінах, планування, реалізацію та контроль трансформацій для забезпечення розвитку підприємства.

Таким чином, можна сказати, що управління змінами – це цілеспрямований процес планування, організації та контролю трансформацій в організації, спрямований на підвищення її ефективності, адаптивності та інноваційного потенціалу. Воно охоплює одночасно технологічні, організаційні та поведінкові аспекти, забезпечує плавне впровадження

нововведень, мінімізацію опору персоналу та узгодження змін із стратегією розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє організації не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, але й активно формувати конкурентні переваги через інновації, вдосконалення процесів та розвиток корпоративної культури.

На рис. 1.1 розглянемо основні особливості управління змінами на підприємстві.

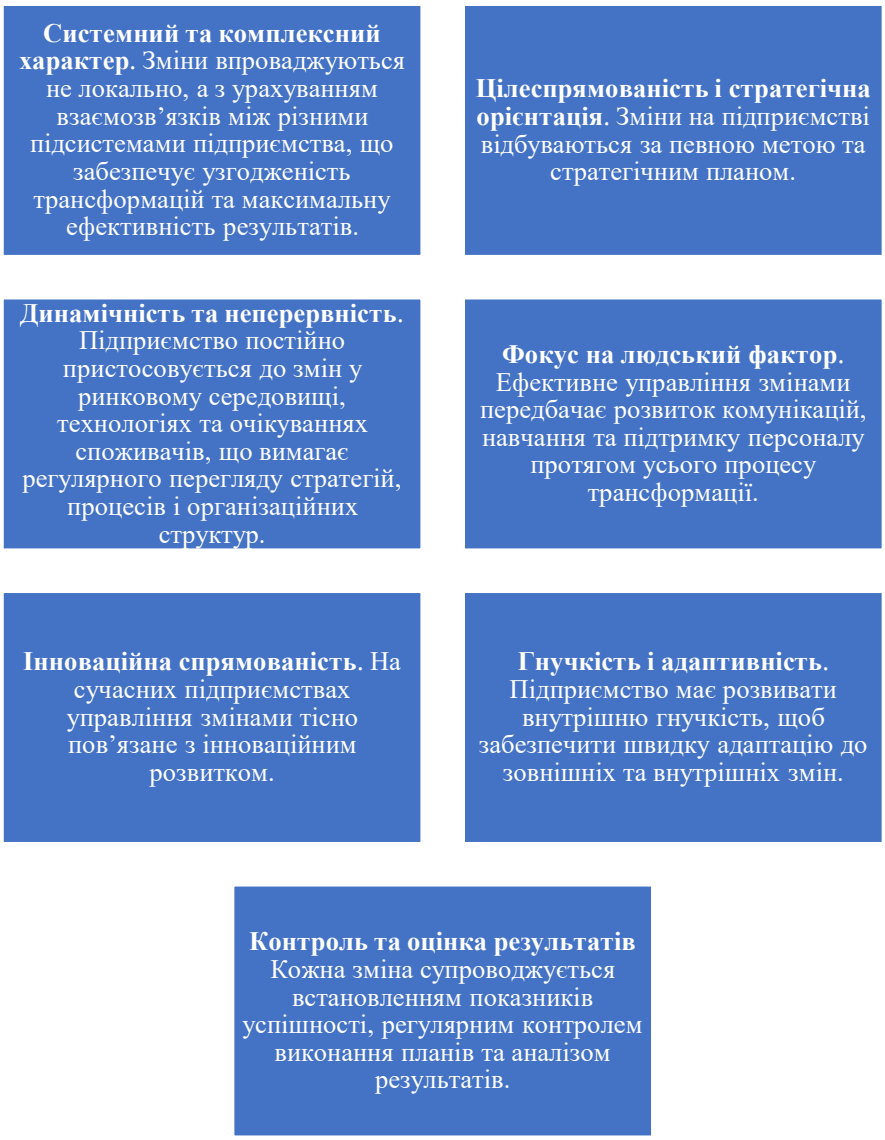


Рисунок 1.1 – Основні особливості управління змінами на підприємстві [1, с.94].

Організаційні зміни виступають ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності, забезпечення конкурентоспроможності та

стимулювання інноваційного розвитку. Вони можуть охоплювати різні аспекти функціонування компанії, зокрема маркетинг, виробництво, науково-інноваційну сферу, економіку та збут, і проявлятися у змінах цілей, технологій, структури, культури та персоналу. Системне управління цими змінами дозволяє організації не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й активно формувати конкурентні переваги.

Отже, метою управління змінами на підприємстві є забезпечення ефективної адаптації організації до внутрішніх та зовнішніх умов, підвищення її конкурентоспроможності та стійкості у динамічному ринковому середовищі та включає не лише реакцію на зміни, що вже відбуваються, але й проактивне формування стратегічного розвитку підприємства через впровадження нових технологій, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток персоналу та покращення організаційної культури [7 с.4].

Завданнями управління змінами на підприємстві є: [9, с.300].

– Виявлення потреби у змінах. Своєчасний аналіз внутрішніх процесів, ринкових тенденцій і конкурентного середовища дозволяє визначити сфери, що потребують трансформацій, та сформувати стратегічні пріоритети змін.

– Планування змін. Розробка чіткого плану дій, який включає етапи впровадження, ресурси, терміни та очікувані результати, забезпечує системний та контрольований підхід до трансформацій.

– Організація та впровадження змін. Завданням є забезпечення координації процесів, розподілу обов’язків між підрозділами, впровадження нових технологій і методів роботи та залучення персоналу до трансформацій.

– Управління опором та мотивація персоналу. Важливим завданням є мінімізація негативної реакції працівників, підвищення рівня їх залученості та мотивації через ефективні комунікації, навчання і підтримку.

– Контроль та оцінка ефективності змін. Забезпечення регулярного моніторингу процесу впровадження змін, порівняння досягнутих результатів

з плановими показниками та внесення коректив для досягнення стратегічних цілей.

– Формування культури інновацій та адаптивності. Підтримка підприємства у розвитку здатності до постійних змін, стимулювання інноваційного мислення та підвищення гнучкості організаційних процесів.

Для наочності можна класифікувати організаційні зміни за ключовими напрямками та їх впливом на діяльність підприємства, що представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Класифікація організаційних змін за напрямками [12, с.54].

Напрямок змін	Опис / суть змін	Вплив на діяльність підприємства
Зміни у цілях та завданнях діяльності	Коригування стратегічних та оперативних цілей підприємства	Забезпечує узгодженість стратегії з ринковими умовами та підвищує ефективність прийняття рішень
Зміни в технологіях	Впровадження нових технологій або модернізація існуючих	Підвищує продуктивність, якість продукції та конкурентоспроможність
Зміни в організаційних структурах та управлінських процесах	Перебудова ієрархії, ролей, процесів управління	Оптимізує комунікації, прискорює прийняття рішень та покращує координацію роботи
Зміни в організаційній культурі	Формування нових цінностей, норм та традицій	Сприяє адаптації персоналу до змін, підвищує мотивацію та залученість
Зміни в персоналі	Перерозподіл обов’язків, навчання, розвиток компетенцій	Підвищує кваліфікацію працівників, стимулює професійний розвиток і продуктивність
Зміни в ефективності роботи організації	Вдосконалення процесів та методів управління	Сприяє підвищенню результативності, зниженню витрат та оптимізації ресурсів
Зміни в престижі та репутації	Формування позитивного іміджу серед клієнтів, партнерів та суспільства	Підвищує довіру до підприємства, привабливість для інвестицій та зміцнює позиції на ринку

Таким чином, управління змінами на сучасних підприємствах відіграє ключову роль у забезпеченні їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного ринкового середовища. Швидкі технологічні зміни, глобалізація ринків, підвищення вимог споживачів та інтенсивна конкуренція зумовлюють потребу в постійній адаптації організацій. Ефективне управління змінами дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зовнішні виклики,

трансформувати бізнес-процеси та впроваджувати інновації, що забезпечує довгостроковий розвиток і збереження конкурентних переваг.

Управління змінами також виконує стратегічну функцію, оскільки допомагає підприємству не лише реагувати на зовнішні зміни, але й проактивно формувати майбутній стан організації. Через впровадження нових технологій, оптимізацію структури та розвиток персоналу підприємства здатні адаптуватися до змін ринку та створювати додаткову цінність для клієнтів та сприяє підвищенню ефективності ресурсного використання та реалізації стратегічних цілей.

Крім того, управління змінами має соціально-психологічне значення, оскільки воно впливає на поведінку та мотивацію працівників. Своєчасне інформування, залучення персоналу до процесів трансформації та підтримка в період адаптації дозволяють мінімізувати опір змінам і підвищити рівень залученості співробітників та створює організаційну культуру, сприятливу для інновацій та розвитку, а також забезпечує стабільність діяльності в умовах змін.

Не менш важливою є інноваційна роль управління змінами, оскільки сучасні підприємства повинні постійно впроваджувати нові ідеї, продукти та послуги. Зміни стають драйвером технологічного та організаційного розвитку, дозволяючи швидко реагувати на вимоги ринку, покращувати якість продукції та послуг, підвищувати ефективність виробництва та комерційної діяльності.

Отже, управління змінами на сучасних підприємствах є багатофункціональним механізмом, який поєднує стратегічну, адаптивну, соціально-психологічну та інноваційну роль, забезпечуючи розвиток організації, її стійкість та здатність до конкурентної боротьби.

1.2. Теоретичні підходи та моделі управління змінами (ADKAR, Коттер, Левін та ін.)

Управління змінами на підприємстві потребує системного підходу, який дозволяє не лише планувати та впроваджувати трансформації, а й прогнозувати їхній вплив на організацію та персонал. Протягом десятиліть науковці та практики розробили численні теоретичні підходи та моделі, що пояснюють механізми організаційних змін, визначають ключові етапи їх впровадження та методи подолання опору. Серед найпоширеніших моделей — класична модель К. Левіна «розморожування–зміна–заморожування», восьмиетапна модель Дж. Коттера, а також сучасна модель ADKAR, яка інтегрує психологічні аспекти сприйняття змін персоналом. Аналіз цих підходів дозволяє підприємствам обирати ефективні інструменти управління змінами, адаптуючи їх до конкретних умов діяльності та забезпечуючи успішну реалізацію трансформаційних процесів [6, с.20].

У наукових дослідженнях виділяють два основні підходи до управління змінами на підприємстві: активний та пасивний. Активне управління вважається більш прогресивним, оскільки передбачає планування та впровадження змін ще до виникнення зовнішніх викликів. Даний процес часто включає запровадження нововведень, що може зустріти опір персоналу. Тому важливим етапом є попередня робота з працівниками: навчання, формування нових цінностей та модифікація неформальних аспектів організаційної культури. Лише після цього здійснюється побудова нової системи та структури управління. У практичній діяльності підприємств часто застосовується змішаний підхід, який поєднує риси як активного, так і пасивного управління змінами, залежно від умов та терміновості трансформацій (табл. 1.4)

Таблиця 1.4 - Ознаки пасивного та активного управління змінами на підприємств [1, с.94].

Підхід	Характеристика	Ключові ознаки	Переваги та недоліки
Пасивне управління змінами	Реактивний підхід: зміни впроваджуються лише у відповідь на зовнішні чи внутрішні проблеми	- Зміни відбуваються після виникнення проблем - Мінімальне планування - Обмежене залучення персоналу - Високий ризик опору	+ Менші початкові витрати на планування - Високий ризик кризових ситуацій - Може призвести до неефективної адаптації

Активне управління змінами	Проактивний підхід: зміни плануються та впроваджуються ще до появи зовнішніх викликів	- Попереднє планування заходів - Навчання та підготовка персоналу - Формування нових цінностей та організаційної культури - Побудова нової структури управління	+ Зменшення опору та ризиків + Підвищення адаптивності та конкурентоспроможності - Високі витрати на підготовчі етапи
Змішаний підхід	Поєднує риси активного та пасивного управління	- Комбінування планових і реактивних заходів - Гнучке реагування на зміни - Часткове залучення персоналу	+ Баланс між витратами та ефективністю + Підвищена гнучкість організації

Продовження таблиці 1.4

Управління змінами в сучасних організаціях потребує застосування науково обґрунтованих моделей та методів, які дозволяють ефективно планувати, впроваджувати та контролювати трансформації як на рівні окремих співробітників, так і команд чи організації в цілому. Існує низка відомих моделей, що широко використовуються в практиці менеджменту змін (рис. 1.2)



Рисунок 1.2 – Методології управління змінами на підприємстві [7-10].

Таким чином, сучасні моделі управління змінами надають комплексні інструменти для ефективного впровадження трансформацій, враховуючи як організаційні процеси, так і психологічні аспекти сприйняття змін співробітниками.

Модель ADKAR є одним із найбільш практичних інструментів управління змінами, розробленим компанією Prosci. Вона фокусується на індивідуальних змінах у поведінці та мотивації працівників і передбачає, що успішна трансформація організації неможлива без того, щоб кожен співробітник пройшов певні етапи адаптації. Основна ідея моделі полягає в

тому, що зміни відбуваються поетапно, і менеджери можуть прогнозувати та управляти опором, забезпечуючи персональну підтримку на кожному кроці

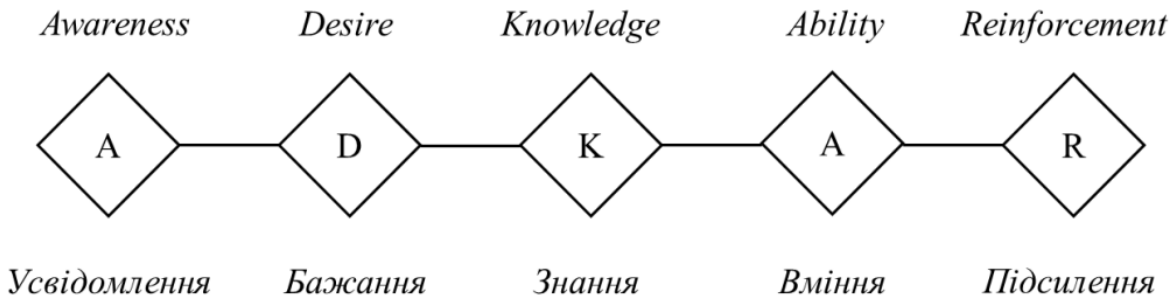


Рисунок 1.3 – Модель ADKAR

1. Awareness (Усвідомлення необхідності змін). Перший етап моделі ADKAR передбачає, що кожен співробітник повинен усвідомити потребу у змінах та означає, що людина повинна розуміти, чому зміни необхідні, які загрози існують без їх впровадження та які вигоди вони принесуть. Усвідомлення формує базу для подальшої мотивації і допомагає зменшити опір. На цьому етапі менеджери використовують комунікаційні стратегії, інформаційні кампанії, презентації та обговорення, щоб донести до працівників реалії та цілі трансформації [15, с.2].

2. Desire (Бажання змін). Після того як співробітник усвідомив необхідність змін, наступним кроком є формування бажання брати участь у процесі змін і підтримувати його. Етап особистої мотивації: людина оцінює, як зміни вплинуть на неї особисто та на її роботу. Менеджери можуть стимулювати бажання через визнання, заохочення, обговорення переваг змін або надання можливостей для розвитку, що дозволяє працівникам бачити вигоди від своєї участі [15, с.2].

3. Knowledge (Знання того, як змінюватися). На цьому етапі співробітник отримує необхідні знання та навички, щоб ефективно впроваджувати зміни у своїй діяльності та включає навчання, тренінги, наставництво, роз’яснення нових процесів, інструкцій та методів роботи. Метою є забезпечити розуміння

того, як конкретно виконувати нові завдання та діяти у відповідності до змін. Важливо, щоб знання були структурованими, практичними та доступними для кожного рівня працівників.

4. Ability (Здатність застосовувати знання на практиці). Отримані знання повинні перетворитися на здатність діяти та означає, що співробітник не лише розуміє, що потрібно робити, а й може це виконувати на практиці. На цьому етапі важливо забезпечити підтримку, наставництво та ресурси для освоєння нових методів роботи, а також створити умови для практичного застосування змін. Менеджери можуть контролювати прогрес через тестові завдання, спостереження, оцінювання результатів та коригування дій працівників.

5. Reinforcement (Закріплення змін). Останній етап моделі ADKAR передбачає укріплення змін, щоб вони стали стабільною частиною професійної діяльності. На цьому етапі важливо не лише відзначати успіхи, але й забезпечувати постійну підтримку, впроваджувати системи заохочень, фідбек, моніторинг та вдосконалення процесів. Закріплення змін допомагає уникнути повернення до старих практик і забезпечує довгострокову стабільність трансформацій в організації [15, с.2].

Модель ADKAR особливо цінна тим, що дозволяє індивідуально працювати з кожним співробітником, виявляти місця опору та цілеспрямовано надавати підтримку, що підвищує ймовірність успішної реалізації організаційних змін. Вона дає структурований та послідовний підхід до управління змінами, який можна застосовувати як на рівні окремих команд, так і для всієї організації.

Модель змін Джона Коттера є однією з найбільш відомих та практично орієнтованих моделей управління змінами. Вона фокусується на організаційних змінах, підкреслюючи важливість послідовного та структурованого підходу для досягнення успіху.

Модель передбачає вісім послідовних етапів, які допомагають організаціям мінімізувати опір та забезпечити ефективну трансформацію: [16, с.19].

1. Створення відчуття невідкладності (Establishing a Sense of Urgency). Перший етап полягає у формуванні у співробітників усвідомлення необхідності змін. Важливо показати реальні загрози для організації та потенційні можливості, які можуть бути втрачено без трансформації. Створення відчуття невідкладності допомагає мобілізувати персонал, залучити ключових учасників і зменшити пасивність, що часто є причиною опору змінам.

2. Формування потужної коаліції (Forming a Guiding Coalition). На цьому етапі створюється команда лідерів змін, яка включає ключових впливових співробітників, керівників та експертів. Коаліція відповідає за розробку стратегії змін, мотивування команди та підтримку трансформаційного процесу. Наявність сильної коаліції забезпечує легітимність змін і підвищує довіру до процесу серед персоналу.

3. Розробка бачення та стратегії (Creating a Vision and Strategy). Третій етап передбачає формування чіткого бачення майбутнього та розробку стратегії, яка допомагає його досягти. Бачення повинно бути зрозумілим, надихаючим та конкретним, щоб кожен співробітник міг зрозуміти, куди рухається організація і яку роль він відіграє у процесі змін. Стратегія пояснює, як саме реалізувати зміни, і визначає пріоритети дій.

4. Комунікація бачення змін (Communicating the Change Vision). Для успішної реалізації змін необхідно поширювати інформацію про бачення на всіх рівнях організації. Ефективна комунікація включає регулярні зустрічі, презентації, електронні розсилки та інші інструменти, які допомагають співробітникам зрозуміти мету змін, їх користь і власні завдання. Комунікація повинна бути відкритою, прозорою та мотивуючою.

5. Надання повноважень для дій (Empowering Broad-Based Action). На цьому етапі необхідно усунути бар’єри та обмеження, які перешкоджають впровадженню змін та може включати зміну структур, процедур або політик, надання додаткових ресурсів та навчання співробітників. Метою є створення

умов, коли кожен працівник може активно застосовувати нові підходи та методи роботи, відчуваючи підтримку керівництва.

6. Генерація короткострокових результатів (Generating Short-Term Wins). Для підтримки мотивації важливо демонструвати видимі результати на ранніх етапах. Короткострокові перемоги показують, що зміни працюють, підвищують довіру до процесу та створюють позитивний імпульс та можуть бути успішно реалізовані проекти, покращення показників або досягнення конкретних цілей.

7. Закріплення змін і вироблення нових практик (Consolidating Gains and Producing More Change). Після перших успіхів важливо не зупинятися, а продовжувати впровадження змін, використовуючи досягнення для посилення процесу та включає розширення ініціатив на інші підрозділи, постійне вдосконалення процесів та навчання співробітників новим методам. Закріплення змін запобігає відкату до старих практик [16, с.19].

8. Впровадження змін у корпоративну культуру (Anchoring New Approaches in the Culture). Останній етап передбачає інтеграцію змін у корпоративну культуру організації. Нові цінності, поведінка та підходи повинні стати нормою, відображатися у політиках, стандартах, системах оцінки та винагороди та забезпечує довгострокову стабільність і дозволяє організації адаптуватися до майбутніх змін швидше та ефективніше.

Модель Коттера є ефективною для великих та складних організаційних змін, оскільки вона поєднує стратегічний підхід, лідерство та практичні дії, фокусуючись на комунікації, мотивації та систематичному закріпленні змін.

Таким чином, узагальнемо методології управління змінами у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Методології управління змінами на підприємстві [14-16].

Модель	Орієнтація	Основна ідея	Етапи / Ключові компоненти	Особливості застосування	Переваги	Можливі обмеження
ADKAR (Prosci)	Індивідуальні зміни	Зміни у ставленні та поведінці людини	1. Усвідомлення необхідності змін (Awareness) 2. Бажання брати участь у змінах	Фокус на підтримці кожного співробітника,	Чітка структура для управління індивідуальними змінами,	Менш орієнтована на організаційні зміни

		відбуваються поетапно	(Desire) 3. Знання, як змінюватися (Knowledge) 4. Здатність застосовувати нові підходи (Ability) 5. Закріплення змін (Reinforcement)	передбачає роботу з опором	простота застосування	та взаємодію між підрозділами
AIM (Методологія управління змінами)	Індивідуальний, колективний, організаційний рівні	Комплексний контроль над процесом змін	1. Планування змін 2. Впровадження змін 3. Моніторинг результатів (10 підкроків у межах трьох етапів)	Застосовується для всіх рівнів організації, передбачає чітку структуру та контроль	Комплексний підхід, контроль за результатами, можливість масштабування	Може бути складною для невеликих організацій через велику кількість кроків
Модель Бекхарда і Харріса	Індивідуальні зміни	Успішність залежить від мотивованості співробітника	Фактори стимулювання: - Незадоволеність існуючим станом - Бажання досягти результату - Потреба у нових знаннях/навичках	Фокус на мотивації та готовності співробітника до змін	Враховує психологічні мотиви, дозволяє передбачати опір	Менш структурована для практичного керування змінами на рівні організації
Модель переходу (William Bridges)	Індивідуальні зміни	Зміни – це процес адаптації, а не просто заміна процесів	1. Завершення старого 2. Перехідний період 3. Початок нового	Акцент на психологічній адаптації співробітників, підтримка на етапі переходу	Допомагає зменшити стрес і опір, зосереджена на людському факторі	Менш конкретні дії для управління організаційними процесами
Модель Джона Коттера	Організаційні зміни	Впровадження змін через вісім послідовних кроків	1. Відчуття терміновості 2. Коаліція лідерів 3. Бачення змін 4. Комунікація 5. Усунення бар’єрів 6. Короткострокові успіхи 7. Консолідація досягнень 8. Закріплення нових підходів	Підходить для організацій будь-якого типу та масштабу	Послідовність кроків забезпечує системність, мотивує персонал через видимі результати	Може бути складною для впровадження у малих організаціях без сильного лідерства

Модель Кюблер-Росс	Психологічна адаптація	Чотири етапи психологічної реакції на зміни	1. Негативна реакція 2. Побоювання щодо наслідків 3. Адаптація до змін 4. Активне прийняття	Фокус на емоційній та психологічній адаптації персоналу	Дозволяє передбачати поведінку співробітників, зменшувати опір	Не дає чітких інструментів для організаційного управління
Модель Курта Левіна	Організаційні зміни	Три ключові фази змін	1. Розморожування (Unfreeze) 2. Проведення змін (Change) 3. Заморожування (Refreeze)	Системний підхід до трансформацій	Простота, контрольований процес, інтеграція змін у культуру	Менш детальна в аспекті психологічної адаптації співробітників

Усі розглянуті моделі управління змінами відображають поетапний характер трансформацій, але відрізняються фокусом та масштабом застосування. Моделі ADKAR, Бекхарда і Харріса, Бріджа та Кюблер-Россорієнтовані на індивідуальні психологічні аспекти та мотивацію співробітників, допомагаючи керівникам передбачати опір і підтримувати персонал. Моделі Коттера, Левіна та AIM розроблені для організаційного рівня, пропонуючи чіткі стратегії та послідовність дій для впровадження змін у структурі, процесах та культурі організації. Вибір конкретної моделі залежить від цілей змін, масштабу організації та потреб персоналу. Для комплексного управління ефективно комбінувати психологічний підхід (ADKAR, Бридж, Кюблер-Росс) із організаційними моделями (Коттер, Левін, AIM), що дозволяє одночасно знижувати опір співробітників і забезпечувати системну реалізацію трансформацій.

1.3. Інноваційний розвиток як ключовий чинник організаційних змін

Інноваційний розвиток є ключовим чинником організаційних змін, оскільки забезпечує системний перехід організації до більш ефективних, адаптивних та конкурентоспроможних моделей діяльності. Він впливає на процеси, продукцію, послуги, корпоративну культуру та людські ресурси. У сучасному динамічному середовищі здатність організації впроваджувати

інновації стає визначальним фактором її стійкості, розвитку та успіху на ринку.

У табл. 1.6 розкриємо сутність поняття «інноваційного розвитку»

Таблиця 1.6 - Сутність поняття «інноваційного розвитку.

Автор / Джерело	Поняття інноваційного розвитку	Основні акценти	Практичне значення
Кукса І. М. [18, с.134].	Інноваційний розвиток — це процес створення нових комбінацій ресурсів, технологій та ідей, що призводить до економічного зростання та зміни структури ринку.	Основна увага на підприємництві, «творчому руйнуванні», нових продуктах, технологіях та організаційних змінах.	Інновації стимулюють розвиток компаній і економіки, підвищують конкурентоспроможність та дозволяють виходити на нові ринки.
Іщейкін Т. Є. [19, с.341].	Інноваційний розвиток — це процес систематичного впровадження нових ідей для підвищення ефективності діяльності та задоволення потреб клієнтів.	Акцент на практичному застосуванні інновацій, управлінні змінами, оптимізації процесів та розвитку організації.	Допомагає організаціям створювати нові продукти, послуги та бізнес-моделі, що відповідають потребам ринку.
Пугачевська, К., Лисенко, Е. [20, с.159].	Інноваційний розвиток — це безперервний процес удосконалення технологій, організаційних структур та людських ресурсів для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності.	Акцент на комплексному підході: технології, структура та персонал взаємопов'язані.	Сприяє підвищенню ефективності роботи організації, зниженню витрат та покращенню якості продуктів і послуг.
Занора, В., Бут, А., Матухно, Ю. [21, с.4].	Інноваційний розвиток — це процес впровадження нововведень, що дозволяє організації швидко реагувати на зміни ринку та технологічного середовища.	Основна увага на динамічності та гнучкості організації.	Забезпечує швидку адаптацію до змін середовища, підтримує конкурентні переваги.
Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. [22, с.205].	Інноваційний розвиток тісно пов'язаний із процесом організаційних змін, який передбачає «розморожування», впровадження нових підходів та закріплення змін.	Акцент на системному та контрольованому підході до змін через інновації.	Дозволяє організаціям зменшити опір, впроваджувати нові методи роботи та інтегрувати їх у культуру компанії.
Сукачова, С. М., Руденко, А. В., Миленький, В. М. [26, с.2].	Інноваційний розвиток розглядається як ключовий драйвер послідовних організаційних змін через створення бачення, комунікацію та закріплення нововведень.	Основна увага на лідерстві та системності змін, стимулюванні персоналу до впровадження інновацій.	Забезпечує стабільний процес трансформації, формує корпоративну культуру, орієнтовану на новаторство.

Продовження таблиці 1.6

Продовження таблиці 1.6

Таким чином, різні автори по-різному підходять до поняття інноваційного розвитку, однак ключові спільні моменти включають: [26, с.4].

1. Впровадження нових ідей, технологій та процесів.
2. Підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації.
3. Сприяння адаптації до змін у зовнішньому середовищі.
4. Взаємозв’язок між технологіями, організаційною структурою та розвитком персоналу.

Таким чином, інноваційний розвиток можна розглядати як системний процес змін, що поєднує технологічні, управлінські та людські аспекти організації для забезпечення її сталого зростання та конкурентних переваг.

Опишемо механізм, як інноваційний розвиток сприяє організаційним змінам: [28, с.8].

1. Визначення потреби у змінах через інновації. Інноваційний розвиток починається з виявлення потреби у змінах, викликаної зовнішнім або внутрішнім середовищем організації та можуть бути нові ринкові вимоги, технологічні нововведення або зміни у поведінці споживачів. Інновації виступають сигналом для організації, що існуючі процеси, продукти чи структури вже не є оптимальними. Таким чином, вони ініціюють усвідомлення необхідності змін і створюють мотивацію до трансформації.



Рисунок 1.3 – Механізм інноваційного розвитку як чинник організаційних змін [28, с.8].

2. Генерація ідей та пошук рішень. Механізм інноваційного розвитку передбачає створення нових ідей і концепцій для вдосконалення діяльності організації та може бути розробка нових продуктів, впровадження сучасних технологій, оптимізація процесів або зміни організаційної структури. На цьому етапі формується база для майбутніх змін, і організація визначає, які інновації можуть бути ефективними та принесуть стратегічні переваги.

3. Тестування та впровадження інновацій. Інновації проходять етап перевірки та практичної реалізації та може включати пілотні проєкти, експериментальні впровадження або цифрові моделі. Через цей процес організація адаптує свої процеси до нових умов і готує персонал до змін. На практичному рівні це забезпечує поступове впровадження нововведень, що знижує опір та формує довіру до нових рішень.

4. Адаптація внутрішніх процесів і структур. Впровадження інновацій змушує організацію змінювати структури управління, бізнес-процеси та

робочі алгоритми. Наприклад, нова технологія може вимагати перенавчання персоналу, реорганізації відділів або автоматизації рутинних операцій та формує структурні та процедурні зміни, які роблять організацію більш гнучкою та ефективною.

5. Розвиток людського капіталу та компетенцій. Інноваційний розвиток стимулює підвищення кваліфікації персоналу та формування нових компетенцій. Працівники набувають необхідних знань для роботи з новими технологіями, методами управління та підходами до клієнтів та забезпечує психологічну готовність до змін та активну участь співробітників у трансформаціях.

6. Формування культури інновацій та змін. Інноваційний розвиток сприяє створенню корпоративної культури, орієнтованої на експерименти, навчання та вдосконалення. Коли організація постійно впроваджує нові підходи, співробітники звикають до змін як до природної складової діяльності та зменшує опір, підвищує мотивацію та стимулює творче мислення, що є критично важливим для успішних організаційних змін.

7. Закріплення результатів та масштабування. Після впровадження інновацій відбувається їх інтеграція в систему управління та щоденну практику. Організація оцінює ефективність нововведень, коригує процеси та поширює успішні практики на інші підрозділи та дозволяє закріпити зміни, зробити їх стійкими та створює умови для наступних циклів інноваційного розвитку.

У табл. 1.7 опишемо приклади інноваційного розвитку як ключового чинника організаційних змін у автомобільній сфері.

Таблиця 1.7 - Приклади інноваційного розвитку як ключового чинника організаційних змін у автомобільній сфері [27-29].

Тип інновацій	Приклад у автомобільній сфері	Як сприяє організаційним змінам	Пояснення ефекту на організацію
Технологічні інновації	Впровадження електромобілів (Tesla, BMW i Series, Nissan Leaf)	Зміна виробничих процесів, адаптація ланцюгів постачання, розвиток нових	Організація змінює виробничу інфраструктуру, впроваджує нові технології батарей, навчання персоналу та

Продовження таблиці 1.7

		компетенцій у персоналу	логістичні процеси під новий продукт
Інновації в автоматизації та роботизації	Використання роботизованих виробничих ліній (Mercedes-Benz, Toyota)	Оптимізація виробничих процесів, підвищення продуктивності та якості	Сприяє реорганізації виробництва, скороченню ручної праці, підвищенню швидкості виготовлення автомобілів та зменшенню дефектів
Інформаційні та цифрові інновації	Впровадження систем «Smart Factory», IoT, цифрового двійника (Digital Twin)	Покращення управління виробництвом, моніторинг та контроль якості, адаптація процесів у режимі реального часу	Забезпечує більш ефективне планування, зниження витрат та швидку реакцію на зміни ринку, підвищує гнучкість організації
Інновації у сфері продукту	Розробка автономних автомобілів (Waymo, Tesla Autopilot)	Зміна дослідницьких і виробничих стратегій, розвиток нових технологій та команд інженерів	Організація змінює структуру R&D, інтегрує інноваційні системи безпеки та автоматизації, адаптує бізнес-модель до нових ринкових умов
Екологічні інновації	Використання водневих паливних елементів (Toyota Mirai, Hyundai NEXO)	Перехід на екологічно чисті технології, зміни у постачанні та виробництві	Організація адаптує виробничі процеси, формує нові партнерства з постачальниками, інтегрує екологічні стандарти у культуру компанії
Інновації у бізнес-моделі	Мобільні сервіси та каршерінг (BMW DriveNow, Mercedes-Benz Car2Go)	Перехід від традиційного продажу до сервісної моделі, зміна підходів до клієнтської взаємодії	Організація трансформує маркетинг, сервісне обслуговування, фінансові моделі, формує нову корпоративну культуру орієнтації на сервіс

Отже, інноваційний розвиток сприяє організаційним змінам через послідовний і взаємопов’язаний процес: від виявлення потреби у змінах, генерації ідей, тестування та впровадження, адаптації структур і процесів, розвитку персоналу, формування культури змін до закріплення результатів і масштабування. Такий механізм забезпечує системність трансформацій, підвищує гнучкість організації та створює умови для сталого розвитку в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Управління змінами в сучасних організаціях є ключовим фактором підтримки конкурентоспроможності та адаптивності у динамічному

зовнішньому середовищі. Виявлено, що зміни не обмежуються лише впровадженням нових технологій або процесів, а охоплюють усі аспекти організації: стратегію, структуру, корпоративну культуру, людські ресурси та системи управління. Ефективне управління змінами дозволяє організації прогнозувати можливі ризики, мінімізувати опір персоналу та забезпечувати плавний перехід від існуючого стану до нових умов діяльності. Таким чином, управління змінами виступає інтеграційним механізмом, що об'єднує технологічні, організаційні та соціальні аспекти розвитку підприємства.

Аналіз теоретичних підходів і моделей управління змінами (ADKAR, Коттер, Левін та інші) показав, що існують різні стратегії та методики трансформацій, які дозволяють організаціям адаптуватися до змін на індивідуальному, командному та організаційному рівнях. Модель ADKAR дозволяє фокусуватися на мотивації та поведінці співробітників, прогнозувати опір та надавати підтримку на кожному етапі змін. Модель Коттера забезпечує системний підхід через чітко визначені послідовні кроки, а модель Левіна сприяє контрольованій трансформації через фази «розморожування», «зміни» та «заморожування». Виявлено, що успішне управління змінами потребує комбінованого застосування моделей, адаптованих до конкретних умов організації, що дозволяє забезпечити ефективність процесу трансформацій і стійкість результатів.

Інноваційний розвиток виступає каталізатором організаційних змін, оскільки впровадження нових технологій, продуктів, методів роботи та бізнес-моделей стимулює трансформацію усіх компонентів організації. Виявлено, що інновації сприяють модернізації внутрішніх процесів, оптимізації структури управління, розвитку компетенцій персоналу та формуванню культури змін. Завдяки інноваціям організація здатна швидше адаптуватися до зовнішніх викликів, підвищувати конкурентоспроможність та створювати стратегічні переваги. Таким чином, інноваційний розвиток не лише підтримує, а й направляє процес управління змінами, забезпечуючи його системність та ефективність.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В ТОВ «ЗАХІДАВТО»

2.1. Аналіз ринку запчастин та тенденції його розвитку

Ринок автозапчастин в Україні є одним із ключових сегментів автомобільної галузі, що включає виробництво, імпорт, дистрибуцію та продаж комплектуючих для легкових, вантажних автомобілів і спеціальної техніки. Він охоплює широкий спектр продукції: від двигунів, трансмісій та ходової частини до електроніки, аксесуарів і витратних матеріалів. Значну частину ринку складають імпортні запчастини з Європи та Азії, хоча присутні і вітчизняні виробники, які активно розвивають сегмент оригінальних та альтернативних комплектуючих.

Ринок запчастин в Україні поділяється на кілька сегментів: оригінальні запчастини (OEM), альтернативні або аналогові запчастини (Aftermarket), а також запчастини для вторинного використання (б/у). Основними учасниками є офіційні дилери автомобільних брендів, великі дистриб'ютори, локальні виробники та онлайн-платформи продажу. Сегмент Aftermarket характеризується високою конкуренцією та широким асортиментом, що дозволяє задовольнити потреби різних груп споживачів за ціною та якістю.

У табл. 2.1 розглянемо скільки є діючий підприємств на ринку автозапчастин України.

Таблиця 2.1 – Кількість діючих підприємств на ринку автозапчастин в Україні за 2021-2024 роки, од [25].

Кількість діючих підприємств	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024-2022	Відносне відхилення 2024/2021
Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	17702,00	17094,00	15252,00	16304,00	-1398,00	-7,90

Продовження таблиці 2.1

Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	7183,00	6738,00	5729,00	6362,00	-821,00	-11,43

Аналіз кількості діючих підприємств на ринку автозапчастин в Україні за період 2021–2024 років демонструє певну тенденцію до скорочення загальної кількості учасників ринку. Зокрема, кількість підприємств, що займаються роздрібною торгівлею деталями та приладдям для автотранспортних засобів, знизилася з 17 702 у 2021 році до 16 304 у 2024 році, що становить абсолютне зменшення на 1 398 підприємств або відносне скорочення на 7,9% та свідчить про певні труднощі у функціонуванні роздрібних продавців, зумовлені економічними факторами, зростанням конкуренції та, можливо, впливом цифровізації та онлайн-торгівлі, що змінює традиційні канали збуту.

Що стосується оптової торгівлі запчастинами, то також спостерігається зменшення кількості підприємств з 7 183 у 2021 році до 6 362 у 2024 році, що складає абсолютне скорочення на 821 підприємство або 11,43% від початкового показника. Вищий рівень відносного скорочення у порівнянні з роздрібним сегментом може свідчити про посилення конкурентного тиску, концентрацію ринку та ефект масштабування, коли більші гравці витісняють менші компанії.

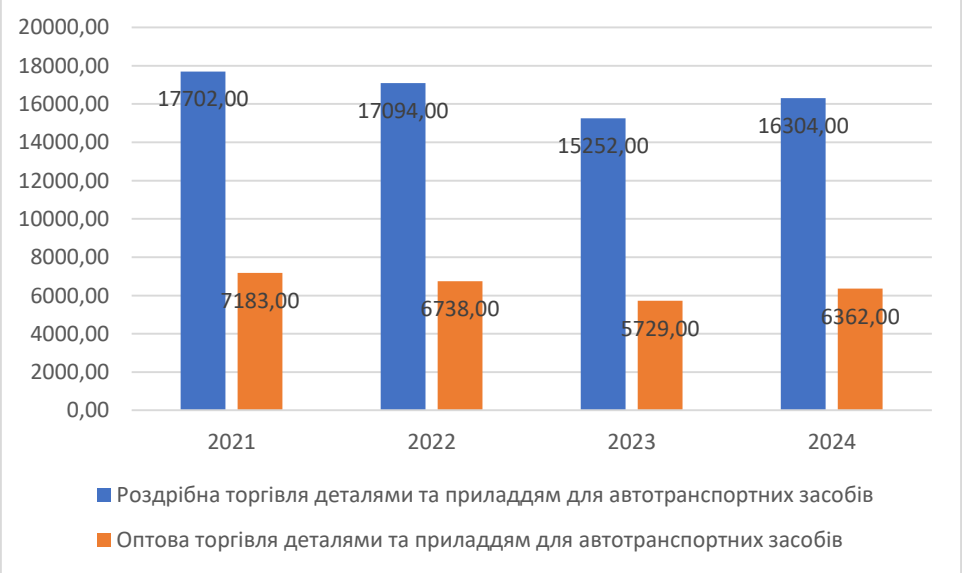


Рисунок 2.1 – Кількість діючих підприємств на ринку автозапчастин в Україні за 2021-2024 роки, од [25].

Таким чином, загальна тенденція свідчить про певну реструктуризацію ринку автозапчастин в Україні: відбувається скорочення кількості дрібних і середніх підприємств, що може бути пов’язано із зростанням конкуренції, економічною нестабільністю та адаптацією бізнесу до нових форм продажу, таких як онлайн-торгівля. Дані процеси вказують на потребу підприємств у підвищенні ефективності, впровадженні інноваційних рішень та стратегічному управлінні для збереження конкурентоспроможності.

У табл. 2.2 розглянемо роздрібний та оптовий товарооборот автотранспортними запчастинами за 2021-2024 роки.

Таблиця 2.2 – Роздрібний та оптовий товарооборот автотранспортними запчастинами в Україні за 2021-2024 роки, тис.грн [25].

Деталі та приладдя для засобів автотранспортних	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024-2022	Відносне відхилення 2024/2021
Роздрібний товарооборот непродовольчих товарів	1407009731,00	1133626169,30	1615468967,60	2016072784,50	609063053,50	43,29
Оптовий товарооборот непродовольчих товарів	6199154482,90	4189359418,40	5883610563,10	6134567656,00	-64586826,90	-1,04
Деталі та приладдя для засобів автотранспортних						
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі	196835138,10	93295569,40	196589846,90	238330866,10	41495728,00	21,08
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі, % до загального	13,99	8,23	12,17	11,82	-2,17	-15,50
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі	156773246,80	120597412,10	202557906,10	276783456,00	120010209,20	76,55

Продовження таблиці 2.2

Оптовий товарооборот підприємств роздрібної торгівлі, % до загального	2,53	2,88	3,44	4,51	1,98	78,41

Аналіз динаміки роздрібного товарообороту непродовольчих товарів, включаючи автозапчастини, показує значне зростання у 2024 році порівняно з попередніми роками. Зокрема, роздрібний товарооборот збільшився з 1,407 млрд грн у 2021 році до 2,016 млрд грн у 2024 році, що становить абсолютне зростання на 609 млн грн або 43,29%. Така тенденція свідчить про відновлення купівельної спроможності населення та активізацію попиту на автозапчастини після економічних спадів, зумовлених складною соціально-економічною ситуацією та війною. Зростання роздрібного товарообороту також може бути пов'язане з розвитком онлайн-торгівлі та розширенням асортименту запчастин, що робить покупки більш доступними для кінцевих споживачів.

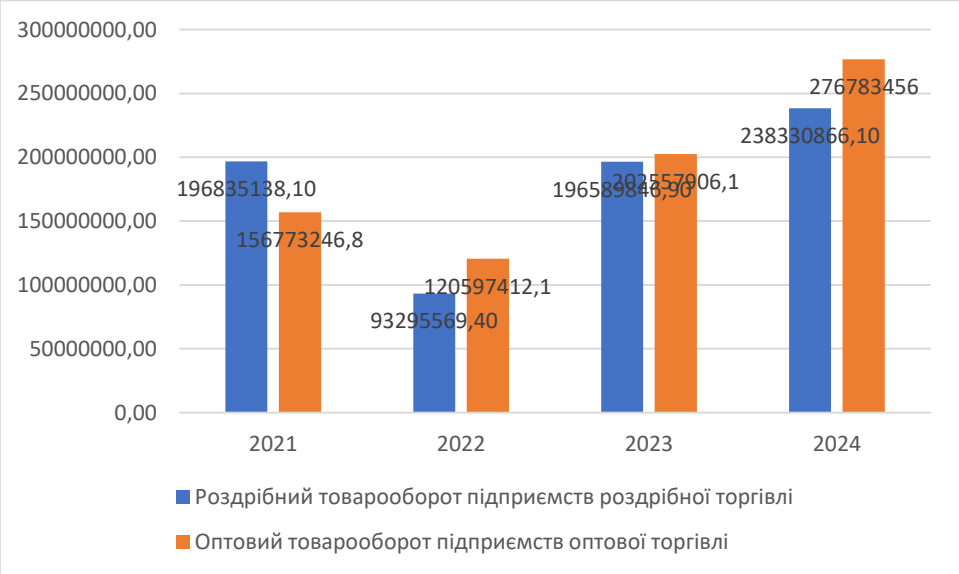


Рисунок 2.2 – Роздрібний та оптовий товарооборот автотранспортними запчастинами в Україні за 2021-2024 роки, тис.грн [25].

У сегменті підприємств роздрібної торгівлі спостерігається зростання товарообороту з 196,8 млн грн у 2021 році до 238,3 млн грн у 2024 році, що відповідає абсолютному приросту 41,5 млн грн і відносному зростанню

21,08%. Проте частка роздрібного товарообороту підприємств роздрібної торгівлі у загальному роздрібному обороті зменшилася з 13,99% до 11,82%, що свідчить про поступове посилення ролі великих дистриб'юторів і мережевих компаній у структурі ринку та зниження частки дрібних продавців у загальному обсязі продажів, що також може свідчити про реструктуризацію ринку та концентрацію бізнесу у великих гравців.

Що стосується оптового товарообороту, він зазнав менш значних коливань. Загальний оптовий товарооборот непродовольчих товарів коливався на рівні близько 6,14 млрд грн у 2024 році, що майже відповідає рівню 2021 року. Однак оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі зріс суттєво — з 156,8 млн грн у 2021 році до 276,8 млн грн у 2024 році, що становить абсолютне збільшення на 120 млн грн або 76,55%. Частка оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі у загальному обсязі зросла з 2,53% до 4,51%, що свідчить про активне зміцнення позицій локальних та великих постачальників у сегменті оптової торгівлі.

Таким чином, аналіз товарообороту свідчить про позитивну тенденцію зростання ринку автозапчастин в Україні, незважаючи на зовнішні виклики. Роздрібний сегмент показує активне зростання, підтримане онлайн-продажами та розширенням асортименту, тоді як оптовий сегмент демонструє концентрацію бізнесу та зростання впливу великих постачальників. Загалом, ринок поступово адаптується до нових економічних умов, реструктуризується і демонструє ознаки стабілізації та потенційного розвитку у середньостроковій перспективі.

Модель п'яти сил Портера є одним із основних інструментів стратегічного аналізу ринку та конкурентного середовища. Вона дозволяє оцінити силу конкурентів та інших ключових учасників ринку, визначити рівень ризиків та можливості для бізнесу, а також розробити стратегії підвищення конкурентоспроможності. Модель передбачає аналіз п'яти основних сил: конкуренції серед існуючих учасників, загрози нових гравців, загрози продуктів-замінників, сили постачальників та сили покупців.

Використання цього підходу на ринку автозапчастин в Україні допомагає зрозуміти структуру галузі, її динаміку та фактори, що впливають на бізнес.

Таблиця 2.3 - Аналіз ринку автозапчастин в Україні за моделлю п’яти сил Портера [25-28].

Сила за моделлю Портера	Характеристика на ринку автозапчастин в Україні	Пояснення та вплив
1. Конкуренція серед існуючих учасників	Високий рівень конкуренції між великими дистриб’юторами, офіційними дилерами, локальними виробниками та онлайн-магазинами	Основні чинники конкуренції: ціна, якість, асортимент, швидкість доставки, сервіс. Стимулює інновації та покращення логістики, але зменшує маржу та створює тиск на малий і середній бізнес
2. Загроза нових гравців	Бар’єри для входу середні; нові компанії потребують значних фінансових ресурсів, логістики, сертифікації	Розвиток онлайн-торгівлі і цифрових платформ знижує бар’єри, дозволяючи швидше виходити на ринок і збільшуючи конкурентний тиск на існуючих гравців
3. Загроза продуктів-замінників	Висока загроза в сегменті Aftermarket; споживачі можуть обирати дешевші аналоги, відновлені або контрафактні деталі	Для виробників оригінальних запчастин необхідно підвищувати контроль якості, пропонувати гарантії та активно просувати бренд, щоб зберегти лояльність клієнтів
4. Сила постачальників	Варіюється залежно від типу запчастин: імпортовані деталі для преміум-класу – висока сила; масові товари та локальні виробники – низька сила	Висока сила постачальників обмежує переговорні можливості компаній, у той час як для масових товарів компанії можуть контролювати ціни та умови поставок
5. Сила покупців	Висока, через численні альтернативи: різні бренди, оригінальні та аналогові запчастини, онлайн- та офлайн-магазини	Клієнти можуть порівнювати ціни та якість, що змушує продавців знижувати ціни, покращувати обслуговування та пропонувати додаткові послуги для утримання клієнтів

Застосування моделі Портера до ринку автозапчастин в Україні дозволяє чітко побачити структуру конкурентного середовища та основні фактори, що впливають на бізнес. Високий рівень конкуренції, значна сила покупців та постачальників, а також загроза замінників вимагають від компаній впровадження інноваційних рішень, оптимізації процесів та активної роботи з клієнтами та створює умови для стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, доречно розглянути кілька ключових факторів які впливають на ринок автозапчастин в Україні. У табл. 2.4 опишемо головні фактори, що впливають на ринок автозапчастин в Україні

Таблиця 2.4 - Фактори, що впливають на ринок автозапчастин в Україні [25-28].

Група факторів	Конкретні фактори	Вплив на ринок автозапчастин	Пояснення
Економічні фактори	Валютний курс, рівень доходів населення, інфляція	Впливає на купівельну спроможність та вартість імпортних запчастин	Зростання валютного курсу підвищує ціну імпортних деталей, стабільна економіка стимулює ринок
Політичні та регуляторні фактори	Законодавство щодо імпорту, митні збори, сертифікація продукції	Регулює доступність запчастин та умови ведення бізнесу	Жорстке регулювання ускладнює імпорт, спрощення процедур стимулює розвиток
Війна та геополітичні фактори	Військові дії, тимчасова окупація територій, обмеження логістики	Порушує постачання, змінює маршрути доставки, спричиняє дефіцит деяких запчастин	Війна призводить до перебоїв із постачанням, стимулює розвиток локального виробництва та альтернативних каналів постачання
Міграційні фактори	Внутрішня та зовнішня міграція населення	Зменшення попиту в деяких регіонах, зміни у розподілі ринку	Переміщення населення змінює географію попиту на запчастини, стимулює розвиток онлайн-торгівлі
Технологічні фактори	3D-друк, автоматизація виробництва, цифрові каталоги	Підвищує ефективність виробництва та логістики	Інновації знижують витрати, пришвидшують виробництво та забезпечують доступність
Соціальні фактори	Попит на доступні та надійні запчастини, зміна поведінки споживачів	Впливає на вибір між оригінальними та альтернативними запчастинами	Попит на Aftermarket зростає через економічну ситуацію та розповсюдження онлайн-покупок
Ринкові фактори	Конкуренція, кількість автомобілів, популярність електромобілів	Впливає на цінову політику та структуру ринку	Збільшення автопарку стимулює попит на запчастини, поява електромобілів створює нові сегменти
Екологічні фактори	Екологічні стандарти, вимоги до безпеки, розвиток «зелених» технологій	Стимулює виробництво екологічних та енергозберігаючих запчастин	Впровадження стандартів Євро та екологічних норм змінює попит на сучасні деталі

Аналіз тенденцій показує, що ринок запчастин в Україні динамічно розвивається, незважаючи на економічні та політичні виклики.

Основні тенденції включають:

- зростання сегмента імпортних запчастин із єс та азії, що пояснюється потребою у високоякісних комплектуючих для сучасних автомобілів;

- розширення онлайн-продажів і цифрових платформ, які дозволяють споживачам замовляти запчастини дистанційно та швидко отримувати доставку по всій території України;
- підвищений попит на альтернативні та адаптовані запчастини, що спричинено економічною ситуацією та прагненням споживачів зменшити витрати на обслуговування;
- інтеграція інноваційних технологій, таких як 3d-друк деталей, цифрові каталоги та системи управління складськими запасами, що підвищує ефективність постачання та оптимізує логістику.

У перспективі очікується подальший ріст ринку автозапчастин в Україні за рахунок збільшення обсягів імпорту, розвитку онлайн-торгівлі, впровадження інновацій у виробництві та логістиці, а також активізації локальних виробників. Зростання ринку також підтримується тенденцією до модернізації автопарку, збільшення кількості електромобілів та впровадження сучасних систем управління автомобілем, що створює нові сегменти попиту на спеціалізовані деталі та компоненти.

2.2 Загальна характеристика діяльності та середовище функціонування ТОВ «ЗАХІДАВТО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЗахідАвто» є зареєстрованою юридичною особою, яка здійснює свою діяльність на території Івано-Франківської області за адресою: м. Івано-Франківськ, вул. Комунальна, будинок 10, поштовий індекс 76018. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та було засноване 6 червня 2016 року, перебуваючи на даний момент у стані активної реєстрації [26].

Основні напрями діяльності ТОВ «ЗахідАвто» включають оптову та роздрібну торгівлю запчастинами та приладдям для автотранспортних засобів і мотоциклів, а також надання послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобілів і мотоциклів. Окрім цього, компанія здійснює роздрібну торгівлю

пальним, що дозволяє розширити спектр послуг для клієнтів та забезпечити комплексне обслуговування транспортних засобів.

Таблиця 2.6 - Загальна характеристика підприємства ТОВ “ЗАХІД АВТО” [26].

Основні характеристики	Опис
Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю "ЗахідАвто"
Юридична адреса	Україна, 76018, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, вулиця Комунальна, будинок 10
Фактичне місцерозташування	Україна, 76018, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, вулиця Комунальна, будинок.
Дата державної реєстрації	6 червня 2016 року, 1000741070023102537
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Підприємницька діяльність
Кінцеві бенефіціари	Дмитрів Марія Юліанівна, директор, 13.10.2023 - керівник
Контактна інформація	Інформація для здійснення зв’язку: +380980345050,

Місією підприємства є забезпечення клієнтів високоякісними товарами та професійними послугами у сфері обслуговування автотранспорту і мототехніки.

Таблиця 2.7 - Види економічної діяльності ТОВ "ЗахідАвто" [26].

КВЕД	Види економічної діяльності
45.31	Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
45.20	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
45.32	Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
45.40	Торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів

ТОВ «ЗахідАвто» демонструє широкий спектр діяльності та здатність адаптуватися до різних сегментів ринку та свідчить про гнучкість компанії, її стратегічну орієнтацію на розвиток та прагнення задовольняти різноманітні потреби клієнтів, забезпечуючи при цьому стабільний рівень якості продукції та послуг.

Організаційно-управлінська структура ТОВ "ЗахідАвто" представлена в додатку А.

Для оцінки факторів зовнішнього ринкового середовища, у якому функціонує компанія, буде проведено PEST-аналіз. У його рамках визначаються ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства, а також оцінюється ступінь їхнього впливу. Результати цього аналізу для ТОВ «ЗахідАвто» наведені у таблиці 2.8, де представлена матриця QUEST-, що демонструє основні зовнішні фактори та їхній вплив на роботу компанії.

Таблиця 2.8 – QUEST- аналіз основних факторів макросередовища для ТОВ «ЗАХІДАВТО» [26-28]

Фактор	Вплив на військовий стан в країні	Вплив на міграцію населення	Вплив на платоспроможність споживачів	Вплив на розвиток онлайн-продажів	Вплив на рівень закупівельних цін
Військовий стан в країні		Велика кількість переміщених осіб змінює демографічну структуру та впливає на споживчий попит у регіонах.	Зниження доходів населення призводить до скорочення купівельної спроможності та зміни структури витрат.	Популярність онлайн-торгівлі зростає, оскільки люди віддають перевагу безпечним і зручним способам придбання товарів.	Волатильність цін на матеріали та комплектуючі спричиняє підвищення собівартості товарів.
Міграція населення	Масові переміщення населення можуть впливати на внутрішній ринок та попит на товари й послуги.		Демографічні зміни здатні впливати на рівень витрат та структуру споживчих потреб.	Онлайн-платформи допомагають мігрантам економити на покупках та забезпечують доступ до необхідних товарів.	Підвищення цін може стимулювати перехід споживачів до більш бюджетних або доступних товарів.

Продовження таблиці 2.8

Погіршення платоспроможності споживачів	Зменшення доходів населення веде до скорочення витрат на товари та послуги, що безпосередньо відчувають компанії.	Економічні труднощі можуть підштовхувати населення до внутрішньої чи зовнішньої міграції та змінювати попит на ринку.		Зростання попиту на дешевші товари і зручність дистанційної покупки стимулює розвиток онлайн-продажів.	Підвищення цін змушує споживачів шукати більш економні альтернативи, що впливає на асортимент товарів.
Зростання рівня закупівельних цін	Подорожчання ресурсів та комплектуючих збільшує загальні витрати на виробництво та реалізацію продукції.	Збільшення цін може змінювати потоки населення та попит на товари в різних регіонах.	Високі закупівельні ціни здатні скоротити споживчий попит та змусити населення шукати більш вигідні пропозиції.		Підвищення собівартості змушує компанії коригувати ціни та шукати оптимальні джерела постачання.

Таким чином, середовище, в якому функціонує ТОВ «ЗАХІДАВТО», характеризується високою динамічністю та значною залежністю від зовнішніх економічних, політичних і соціальних чинників. Компанія оперує в умовах воєнного стану, що впливає на безпеку бізнес-процесів, змінює логістичні маршрути та створює додаткові ризики для постачання та реалізації товарів. Демографічні зміни, зумовлені внутрішньою та зовнішньою міграцією населення, трансформують структуру споживчого попиту, що вимагає гнучкого підходу до асортименту та маркетингових стратегій. Економічна нестабільність, зокрема погіршення платоспроможності споживачів, змушує підприємство адаптувати ціни та пропонувати більш доступні продукти, водночас активізуючи розвиток онлайн-торгівлі як безпечного та зручного каналу продажів. Підвищення рівня закупівельних цін на сировину та комплектуючі створює додатковий тиск на фінансові показники компанії, змушуючи оптимізувати витрати та шукати ефективні шляхи постачання.

Розглянемо найбільших конкурентів компанії ТОВ "ЗахідАвто".

Таблиця 2.9 – Найбільші конкуренти ТОВ "ЗахідАвто" [26-28]

№	Конкурент (назва)	Основні види діяльності / послуги	Чим конкурує з «ЗахідАвто» / сильні сторони	Можливі відмінності або слабкі сторони	Інноваційність / впровадження змін
1	Альянс-ІФ	Офіційний дилер: продаж нових авто (VW, Mazda тощо), сервіс, trade-in/лізинг, СТО, запчастини.	Має офіційний статус дилера, широкий модельний ряд, можливість оформлення кредиту/лізингу, сервісне обслуговування, гарантії — підходить для клієнтів, які шукають нове авто «з коробки»	Орієнтований на нові авто певних марок (VW, Mazda тощо), можливо, не пропонує широкий асортимент б/в авто або авто інших брендів	Впроваджує сучасні підходи: наявність сайту, онлайн-пропозицій, можливість оформлення кредиту/лізингу, trade-in, сервіс + оригінальні запчастини — що відповідає сучасним вимогам ринку.
2	Тойота Центр Івано-Франківськ «Класик-Авто»	Офіційний дилер — нові авто (Toyota), trade-in, кредит/лізинг, сервіс, страхування.	Висока довіра до бренду Toyota, повний цикл сервісного обслуговування, надійність, програми обміну/фінансування — приваблює клієнтів, які хочуть «під ключ» купити авто з гарантією	Менша гнучкість, якщо клієнт шукає б/в авто або авто інших марок; ймовірно — вищі ціни на нові авто	Через офіційну дилерську мережу, ймовірно, впроваджують сучасні бізнес-процеси: trade-in, лізинг, сервісне обслуговування, що відповідає сучасним стандартам — це дає змогу їм залишатися конкурентними.
3	Boss Auto Івано-Франківськ	Продаж авто (вживані, імпортовані), доставка, розмитнення, trade-in, комплекс послуг покупки авто з Європи/США/Кореї.	Великий вибір авто з різних ринків (імпорт), гнучкі умови купівлі, підходить для покупців, які шукають авто з Європи/США/Кореї, та економлять на ціні	Стан авто, документів і гарантій може бути різним; ризики, пов’язані з якістю; неофіційний дилерський статус	Має широкий асортимент, можливості доставки та розмитнення, що може означати впровадження логістичних, імпортних та клієнтоорієнтованих моделей бізнесу — дає змогу залучати клієнтів, які шукають нестандартні авто чи кращу ціну.
4	LUXCarsIF	Продаж авто, обмін/викуп, доставка, лізинг/кредит, оформлення документів, підбір авто,	Забезпечує комплексний підхід: підбір авто, оформлення, доставка, гнучкі умови — зручно для клієнтів, які	Можливо, переважно б/в авто або обмежені гарантії; залежність від імпорту / постачальник	Орієнтовані на клієнтоорієнтованість та зручність: обмін/викуп, доставка, супровід оформлення — це ознаки модерних підходів до

Продовження таблиці 2.9

		сервіс супроводу покупки.	хочуть «під ключ».	ів; ризики якості	продажів, що відповідають тенденції на ринку вживаних авто.
5	Autos aus Europa	Підбір, доставка, розмитнення, сертифікація, реєстрація авто з Європи, продаж авто «під ключ».	Приваблює клієнтів, які хочуть авто з Європи з оформленням без самостійного клопоту; можливість отримати авто з іноземним минулим за доступніші ціни	Може бути залежним від зовнішніх постачальників, зі складною логістикою; ризики з документацією, гарантіями; неофіційний статус	Використовує модель «під ключ» + імпорт + сертифікацію і логістику — що свідчить про адаптацію до клієнтів, які шукають економні або доступні варіанти авто, та готовність працювати з імпортованими автомобілями, що відображає гнучкість та інноваційність у підходах.

На підставі проведеного аналізу найбільших конкурентів ТОВ «ЗахідАвто» у місті Івано-Франківськ можна зробити низку важливих висновків. По-перше, ринок автомобільних дилерів і посередників характеризується високою диверсифікацією: присутні як офіційні дилери відомих брендів (наприклад, «Альянс ІФ» та «Тойота Центр Івано-Франківськ «Класик Авто»»), так і компанії, що спеціалізуються на імпорті та підборі вживаних автомобілів («Boss Auto», «LUXCarsIF», «Autos aus Europa»). Офіційні дилери виділяються стабільністю, гарантійним обслуговуванням та високою довірою до брендів, що забезпечує їм конкурентну перевагу серед клієнтів, які шукають нові авто з повним сервісним супроводом. Водночас вони менш гнучкі у роботі з б/в автомобілями та обмежені у пропозиції брендів, що може відкривати нішу для компаній-імпортерів.

По-друге, компанії, що працюють на ринку імпортованих і вживаних авто, демонструють гнучкість та інноваційність у підходах до обслуговування клієнтів: вони пропонують комплексні послуги «під ключ» — підбір, доставку, розмитнення, сертифікацію та оформлення документів, що дозволяє зменшити витрати часу клієнтів та підвищити доступність авто. Проте для таких

компаній характерні підвищені ризики, пов’язані з якістю авто, документацією та логістикою, а також залежність від зовнішніх постачальників.

По-третє, інноваційність конкурентів проявляється як у впровадженні сучасних каналів продажу (онлайн-пропозиції, сайти з інтерактивними сервісами), так і в гнучких фінансових інструментах (лізинг, trade-in, кредитування), що робить їх пропозиції більш привабливими для сучасного споживача та свідчить про те, що для збереження та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЗахідАвто» необхідно активно впроваджувати інноваційні рішення, розширювати спектр послуг, інтегрувати сучасні цифрові інструменти та підтримувати баланс між новими автомобілями та вживаними авто, орієнтуючись на різні сегменти споживачів.

Загалом, конкурентне середовище є складним і багатофакторним, де успіх компанії залежить від її здатності поєднувати надійність та гарантії офіційного дилера із гнучкістю, клієнтоорієнтованістю та інноваційністю у сервісах і каналах продажу.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом стратегічного планування для ТОВ «ЗахідАвто», оскільки він дозволяє комплексно оцінити позицію компанії на ринку та зрозуміти її внутрішній та зовнішній потенціал. Проведення аналізу сильних сторін (табл. 2.7) дає змогу виявити унікальні ресурси, компетенції та переваги підприємства, на основі яких можна формувати конкурентні стратегії та забезпечувати сталий розвиток бізнесу.

Таблиця 2.10 - SWOT-аналіз ТОВ "ЗахідАвто" [26-27]

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Широкий асортимент товарів та послуг, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби клієнтів та охопити кілька сегментів ринку одночасно.	1. Залежність від постачальників, що може призвести до перебоїв у поставках або коливань цін.
2. Високий рівень обслуговування та сервісу, що підвищує лояльність клієнтів і сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.	2. Обмежений ринок збуту, що може стримувати розширення продажів та обмежувати фінансові можливості.
3. Добре налагоджена дилерська мережа, яка забезпечує легкий доступ клієнтів до продукції та послуг компанії.	3. Відсутність власного виробництва, що робить компанію залежною від сторонніх виробників та підрядників.
4. Висока репутація серед клієнтів і партнерів, що формує довіру та конкурентні переваги на ринку.	4. Обмежений бюджет на маркетинг, що може зменшувати ефективність рекламних кампаній та просування бренду.

Продовження таблиці 2.10

5. Кваліфікований та досвідчений персонал, який забезпечує якісне обслуговування та ефективну роботу компанії.	5. Відсутність інноваційних продуктів, що може знижувати привабливість компанії для клієнтів, які шукають сучасні рішення.
6. Сучасне обладнання та технологічна база, що дозволяє оптимізувати процеси та підвищувати продуктивність.	6. Низька автоматизація процесів, що збільшує трудомісткість і може впливати на ефективність роботи.
7. Ефективне управління запасами та ресурсами, що дозволяє уникати дефіциту продукції та оптимізувати витрати.	7. Високі витрати на обслуговування техніки та інфраструктури, що збільшує загальні операційні витрати.
Можливості	**Загрози**
1. Розширення ринків збуту та вихід на нові регіональні або міжнародні сегменти.	1. Збільшення конкуренції на ринку, що може призвести до зниження частки компанії та необхідності зниження цін.
2. Розвиток онлайн-продажів та електронних каналів взаємодії з клієнтами, що підвищує доступність продукції.	2. Зміни в законодавстві та нормативних актах, що можуть вплинути на умови ведення бізнесу або підвищити витрати.
3. Впровадження інноваційних технологій у процеси продажу та обслуговування, що підвищує ефективність та привабливість компанії.	3. Економічна нестабільність та коливання ринку, що можуть негативно впливати на попит і доходи компанії.
4. Розширення співпраці з іншими підприємствами та партнерами для збільшення каналів збуту та послуг.	4. Зміни у міжнародних торгових відносинах, які можуть вплинути на імпорт або постачання товарів.
5. Підвищення ефективності логістичних процесів та оптимізація витрат на транспортування.	5. Коливання споживчого попиту та зміна смаків клієнтів, що може зменшити продажі окремих товарів.
6. Використання аналітики даних для прийняття стратегічних рішень та управління бізнесом.	6. Технологічні або інноваційні загрози від нових конкурентів або ринкових гравців.
7. Розвиток програм лояльності та бонусних систем для залучення та утримання клієнтів.	7. Зміни в економічному середовищі, такі як інфляція, коливання валютного курсу або зростання витрат.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства [45].

SWOT-аналіз ТОВ «ЗахідАвто» демонструє, що компанія має значний потенціал для розвитку інноваційності та ефективного управління бізнес-процесами. Сильні сторони підприємства, такі як високий рівень обслуговування, кваліфікований персонал, сучасне обладнання та добре налагоджена дилерська мережа, створюють сприятливу основу для впровадження нових технологій та модернізації процесів. Для підвищення конкурентоспроможності управлінські рішення повинні бути спрямовані на інтеграцію інновацій у всі ключові напрямки діяльності – від продажу та логістики до обслуговування клієнтів і маркетингових стратегій.

Слабкі сторони, такі як низька автоматизація, обмежений маркетинговий бюджет та відсутність інноваційних продуктів, вказують на

необхідність удосконалення управлінських практик і розвитку цифрових рішень. Використання сучасних систем аналітики, автоматизованих платформ для обліку та планування ресурсів, а також інноваційних підходів до онлайн-продажів та клієнтського сервісу дозволить оптимізувати витрати, підвищити ефективність процесів та скоротити час реагування на ринкові зміни.

Можливості для підприємства пов'язані з впровадженням інноваційних технологій, розвитком електронної комерції, підвищенням ефективності логістики та створенням програм лояльності. Активне використання цих напрямів дозволить не лише утримати наявних клієнтів, а й залучити нові сегменти ринку. Водночас управлінський підхід має передбачати оцінку зовнішніх загроз, таких як зростання конкуренції та економічна нестабільність, і адаптувати стратегії впровадження інновацій таким чином, щоб мінімізувати ризики та забезпечити стійке зростання підприємства.

Отже, для ТОВ «ЗахідАвто» ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності є стратегічне управління інноваційністю: поєднання сучасних технологій, автоматизації та цифрових рішень із розвитком управлінських практик дозволить підвищити ефективність операцій, оптимізувати процеси та закріпити лідируючі позиції на ринку автомобільних послуг.

2.3. Аналіз інноваційного розвитку та процесів управління змінами в компанії.

Одним із ключових елементів інноваційного розвитку є модернізація процесів управління запасами та логістики. ТОВ «ЗахідАвто» впроваджує сучасні IT-системи для контролю наявності деталей, автоматизації обліку та прогнозування потреб ринку та дозволяє зменшити витрати, уникнути дефіциту продукції та скоротити час доставки для клієнтів. Крім того, автоматизовані системи забезпечують аналітику та швидке прийняття управлінських рішень, що підвищує ефективність діяльності компанії.

Незважаючи на відсутність власного виробництва, підприємство активно впроваджує новітні рішення для покращення якості обслуговування та оптимізації бізнес-процесів. Великий масштаб діяльності дозволяє залучати кваліфікованих спеціалістів і фінансові ресурси для реалізації різних інноваційних проектів.

Наприклад в таблиці 2.11 розглянемо інвестиції в інноваційні рішення підприємства ТОВ "ЗахідАвто".

Таблиця 2.11 - Інвестиції в інноваційні рішення підприємства ТОВ "ЗахідАвто" за 2021-2024 рр, тис.грн [26]

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2021	Відносне відхилення 2024/2021, %
Інвестиції в нематеріальні активи	350 000,00	220 000,00	390 000,00	610 000,00	260 000,00	74,29
Інвестиції на розвиток маркетингової діяльності	100 000,00	30 000,00	210 000,00	180 000,00	80 000,00	80,00
Інвестиції у аналітичні IT-системи (CRM, ERP, Oracle, BAS)	100 000,00	500 000,00	170 000,00	160 000,00	60 000,00	60,00

На основі наведених даних таблиці 2.10, можна відзначити, що інвестиційна стратегія ТОВ «ЗахідАвто» демонструє послідовну орієнтацію на інноваційний розвиток, однак із певними коливаннями в окремих напрямах. Найбільш суттєве зростання спостерігається у сфері нематеріальних активів, які зросли за період 2021–2024 рр. на 260 тис. грн, що становить понад 74 %. та свідчить про прагнення підприємства формувати інтелектуальну базу та цифрові можливості для довгострокового розвитку. Водночас вкладення у маркетингову діяльність та аналітичні IT-системи залишаються менш масштабними, але також демонструють позитивну динаміку (зростання відповідно на 80 % і 60 %), що вказує на поступове підсилення цифрової інфраструктури, розвиток клієнтоорієнтованих технологій та аналітики. Таким чином, можна стверджувати, що компанія цілеспрямовано інвестує в системні зміни, пов’язані з інтелектуалізацією бізнесу, підвищенням

ефективності операцій та розширенням цифрових сервісів, що є ключовим чинником підвищення її інноваційної спроможності.

У табл. 2.12 розглянемо основні аспекти інноваційної діяльності ТОВ «ЗахідАвто»

Таблиця 2.12 – Основні аспекти інноваційної діяльності ТОВ «ЗахідАвто» [26-27]

Особливість інноваційної діяльності	Детальний опис та приклади
Організаційно-структурні властивості	ТОВ «ЗахідАвто» має структуру, яка забезпечує ефективне впровадження інновацій як у повсякденні процеси, так і у стратегічні напрямки розвитку. Наприклад, компанія використовує сучасні системи управління складом, що дозволяє автоматизувати облік запасів, швидко реагувати на попит і оптимізувати витрати. Крім того, організаційна гнучкість дає змогу впроваджувати нові послуги, такі як мобільні сервісні бригади для ремонту автомобілів на місці у клієнта.
Наукоємність продукції	Хоча підприємство не займається виробництвом автозапчастин, його діяльність вимагає використання технічних та інформаційних новацій для покращення якості обслуговування. Наприклад, застосування спеціалізованих програм для діагностики автомобілів, підбір сумісних деталей та оптимізація логістики постачання демонструють наукоємний підхід у сервісній діяльності.
Масштаб організації та фінансові ресурси	Як одна з провідних компаній на регіональному ринку автозапчастин та обслуговування, ТОВ «ЗахідАвто» має змогу інвестувати значні кошти у новітнє обладнання та цифрові рішення. Наприклад, впровадження електронних каталогів запчастин та онлайн-замовлень дозволяє значно розширити ринки збуту та підвищити доступність продукції для клієнтів.
Соціальні властивості	Інноваційність підприємства підтримується високим рівнем кваліфікації та залученості персоналу. Працівники проходять регулярні тренінги, семінари та навчання з використання сучасних технологій та сприяє швидкому впровадженню нових процесів, підвищує продуктивність та покращує якість обслуговування. Наприклад, майстер-класи з роботи з новими системами управління замовленнями допомагають персоналу адаптуватися до цифровізації бізнес-процесів.
Економічні властивості	Для збереження та покращення конкурентоспроможності ТОВ «ЗахідАвто» активно впроваджує технологічні та сервісні інновації. Компанія швидко реагує на зміни ринку, наприклад, через розвиток онлайн-каналів продажу, оптимізацію логістики та впровадження програм лояльності. Значні резерви нерозподіленого прибутку дозволяють фінансувати інноваційні проекти та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.
Розвиток та реалізація інноваційних проектів	Підприємство здійснює системне впровадження інновацій як у внутрішні процеси, так і у взаємодію з клієнтами. Наприклад, цифровізація процесу оформлення замовлень та інтеграція з мобільними додатками дозволяє зменшити час обслуговування та підвищити зручність для клієнтів. Розробка нових сервісних послуг, таких як виїзний ремонт, демонструє здатність компанії до радикальних інновацій.

Механізм управління змінами в ТОВ «ЗахідАвто» побудований на системному та поетапному підході, що дозволяє впроваджувати інновації без

втрати продуктивності та контролю за бізнес-процесами. Основні етапи цього механізму показано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Механізм управління змінами в інноваційній діяльності ТОВ «ЗахідАвто» [26-27]

Етап механізму	Опис етапу	Приклади впровадження в ТОВ «ЗахідАвто»	Очікуваний ефект
Ідентифікація потреб у змінах та інноваціях	Виявлення вузьких місць у процесах, аналіз ринку та потреб клієнтів, збір ідей від персоналу	- Аналіз термінів постачання деталей, виявлення затримок у логістиці - Моніторинг конкурентів щодо нових сервісів та онлайн-продажів - Збір пропозицій від сервісних інженерів щодо модернізації обслуговування	Виявлення пріоритетних напрямків для інновацій, уникнення витрат на непотрібні зміни, підвищення задоволеності клієнтів
Планування та оцінка інноваційних проектів	Розробка стратегії впровадження нововведень, оцінка ресурсів та ризиків	- Визначення пріоритету для впровадження мобільних сервісних бригад - Розробка бюджету на автоматизацію управління запасами - Оцінка ризиків, пов’язаних із запровадженням онлайн-платформи замовлень	Оптимізація ресурсів, мінімізація ризиків, підвищення ефективності проектів
Впровадження інновацій	Поступове введення змін у процеси та послуги, навчання персоналу	- Створення мобільних бригад для обслуговування авто на місці - Впровадження IT-систем для автоматизації замовлень та контролю запасів - Проведення тренінгів для працівників сервісу щодо нових процедур	Безперервність операцій, зменшення помилок, підвищення продуктивності та якості обслуговування
Моніторинг і оцінка ефективності	Відстеження результатів та коригування процесів	- Аналіз швидкості виконання ремонтів та термінів доставки запчастин - Вивчення відгуків клієнтів щодо нових сервісів та онлайн-платформи - Оцінка економічної ефективності інноваційних рішень	Вчасне виявлення проблем, підвищення ефективності, коригування стратегії для досягнення цілей
Закріплення та масштабування успішних інновацій	Документування, стандартизація та поширення ефективних рішень	- Введення стандартів обслуговування для мобільних бригад - Масштабування IT-рішень на всі філії - Впровадження системи програм лояльності на всі напрямки продажів	Систематизація знань, підвищення якості та ефективності, можливість швидкої адаптації до ринкових змін

В компанії реалізований поетапний підхід до управління інноваційними змінами, який охоплює планування, впровадження, контроль та масштабування нових рішень. Кожен етап передбачає визначення відповідальних осіб, чітку координацію дій і використання сучасних технологій для оцінки ефективності змін.

Метою цього підходу є мінімізація ризиків, пов'язаних з інноваціями, підвищення продуктивності підприємства та забезпечення безперервного вдосконалення процесів.

У табл. 2.13 розглянемо основні етапи управління інноваційними змінами в ТОВ «ЗахідАвто»

Таблиця 2.13 – Етапи управління інноваційними змінами в ТОВ «ЗахідАвто» [26-27]

Етап управління змінами	Відповідальні особи	Основні процеси	Приклади впровадження
1. Ідентифікація потреб у змінах	Директор, керівники відділів, менеджери з розвитку	Аналіз внутрішніх процесів, сервісів і логістики; моніторинг ринку та конкурентів; збір пропозицій від клієнтів і персоналу	Виявлення необхідності впровадження онлайн-замовлень запчастин; пропозиції персоналу щодо мобільних сервісних бригад
2. Планування та оцінка інновацій	Директор, фінансовий відділ, проектні менеджери	Оцінка потенційного ефекту, ризиків і ресурсів; визначення пріоритетів; розробка плану впровадження	Розробка детального плану запуску мобільних сервісних бригад з визначенням бюджету, термінів та KPI
3. Впровадження змін	Керівники проектів, технічний персонал, IT-відділ	Поступове впровадження нових технологій, навчання персоналу, контроль виконання	Запуск онлайн-платформи для замовлення автозапчастин; навчання персоналу роботі з новими системами управління запасами
4. Моніторинг і оцінка ефективності	Аналітичний відділ, керівники підрозділів	Відстеження KPI, продажів, задоволеності клієнтів; коригування процесів при виявленні проблем	Вимірювання зменшення часу доставки запчастин; аналіз рівня задоволеності клієнтів після впровадження мобільних бригад
5. Закріплення та масштабування	Директор, керівники відділів, HR	Документування кращих практик; масштабування успішних рішень; постійне оновлення	Впровадження успішних практик мобільних бригад у всі регіональні підрозділи; оновлення IT-систем та процесів управління запасами

Таким чином, управління інноваційними змінами в ТОВ «ЗахідАвто» є системним і поетапним, що дозволяє компанії ефективно впроваджувати нові технології, сервіси та процеси без втрати продуктивності. Чітке розподілення відповідальності між керівниками, проектними менеджерами та підрозділами забезпечує координацію дій і швидке реагування на зміни ринку. Використання сучасних ІТ-систем, регулярний моніторинг ефективності та масштабування успішних рішень сприяють підвищенню якості обслуговування, зниженню витрат та зростанню конкурентоспроможності підприємства.

Нижче подано таблицю, яка класифікує організаційні зміни в ТОВ «ЗахідАвто» за напрямками, відповідно до наведених ознак в розділі 1.

Таблиця 2.14 – Класифікація організаційних змін у ТОВ «ЗахідАвто» за напрямками [12, с.54].

Напрямок змін	Прояв змін у ТОВ «ЗахідАвто»	Наявність / відсутність
Зміни у цілях та завданнях діяльності	Перегляд стратегічних орієнтирів у напрямі розширення ринку збуту, цифровізації продажів, підвищення сервісної якості	Є
Зміни в технологіях	Впровадження CRM, ERP, аналітичних систем, автоматизація обліку складу та логістики	Є
Зміни в організаційних структурах та управлінських процесах	Часткова перебудова процесів (наприклад, оптимізація логістики), але суттєвого перегляду оргструктури не зафіксовано	Частково / немає повної зміни
Зміни в організаційній культурі	Формування культури цифрової взаємодії, клієнтоорієнтованості, проте ціннісні норми формалізовані недостатньо	Частково
Зміни в персоналі	Підвищення кваліфікації, тренінги з роботи з ІТ-системами, перерозподіл функцій у відділах	Є
Зміни в ефективності роботи організації	Автоматизація процесів, оптимізація витрат, скорочення часу обробки замовлень завдяки ІТ	Є
Зміни в престижі та репутації	Удосконалення сервісу, розвиток онлайн-присутності, покращення відгуків клієнтів; проте системної репутаційної політики немає	Частково

Отже, проведена класифікація свідчить, що ТОВ «ЗахідАвто» перебуває у стадії активної модернізації, де домінують зміни технологічного та управлінського характеру. Компанія успішно впроваджує цифрові інструменти, автоматизує бізнес-процеси та удосконалює компетентності

персоналу. Разом із тим, окремі напрями, такі як перегляд організаційної структури та формування корпоративної культури, все ще проявляються ситуативно та дозволяє визначити загальний тип управління змінами як переважно активний із елементами змішаного управління (табл.2.15)

Таблиця 2.15 – Тип підходу до управління змінами в ТОВ «ЗахідАвто» [1, с.94].

Ознака	Прояв у ТОВ «ЗахідАвто»	Тип управління
Реакція на проблеми після їх появи	зміни оргструктури відбуваються вже після накопичення навантаження	Змішаний
Попереднє планування змін	стратегічні інновації (CRM, цифровізація, автоматизація), інвестиційні плани на 2-3 роки вперед	Активний
Навчання та підготовка персоналу	системні тренінги щодо IT-систем	Активний
Мінімальне планування	нехарактерно, оскільки більшість змін плануються із бюджетуванням	Не характерно
Залучення персоналу	взаємодія відділів, навчання, залучення менеджерів до впровадження CRM	Активний
Формування нових цінностей	процес розпочато, але частково, немає сформованої корпоративної політики	Змішаний
Побудова нової структури управління	не завершено, переглядається частково	Пасивний / змішаний
Підвищення адаптивності	впровадження цифрових сервісів значно підвищило швидкість реагування на клієнтів	Активний
Зменшення ризиків	прогнозування, інвестиційне планування	Активний
Високі витрати на підготовку	IT-зміни супроводжуються інвестиціями → характерно	Активний

Підсумовуючи аналіз, можна стверджувати, що управління змінами в ТОВ «ЗахідАвто» має активний характер, оскільки ключові стратегічні інновації плануються заздалегідь, здійснюється професійна підготовка персоналу, а інвестиції розподіляються системно. Поступове впровадження цифрових сервісів, а також орієнтація на вдосконалення бізнес-процесів вказують на те, що зміни у ТОВ «ЗахідАвто» відбуваються не стихійно, а у більшості випадків ґрунтуються на певній логіці послідовних дій. Це дає підстави припустити, що на підприємстві переважають елементи моделі ADKAR та підходу Джона Коттера, тобто моделі, які орієнтовані на

усвідомлення необхідності змін, адаптацію персоналу, формування бачення та системну комунікацію.

Ознаки, що підтверджують:

- впровадження CRM та електронних інструментів супроводжується навчанням,
- зміни подаються як необхідні для майбутнього розвитку,
- акцент робиться не на швидкій заміні технології, а на адаптації персоналу,
- ініціюються тренінги,
- формуються IT-напрями у діяльності підприємства.

Усе це характерно для ADKAR (мотиваційна адаптація) та Kotter (послідовні кроки).

Повної інтегрованої моделі управління змінами на підприємстві поки не сформовано, оскільки:

- немає зафіксованої інноваційної стратегії,
- немає окремої функції change-management,
- зміни організаційної культури відбуваються повільно,
- відсутня централізація процесу управління змінами.

Тобто підприємство користується окремими елементами різних моделей, але не має формалізованої методики трансформації.

Таким чином, хоча в діяльності ТОВ «ЗахідАвто» простежуються окремі риси моделей ADKAR та Джона Коттера (орієнтація на мотивацію працівників, поступовість, комунікацію, навчання), однак жодна конкретна модель офіційно не застосовується повністю, а тому доцільно впровадити системну методику управління змінами на основі однієї з міжнародно визнаних моделей (ADKAR, Коттер, AIM, Левін тощо).

Висновки до розділу 2

У межах другого розділу було здійснено комплексний аналіз ринку автомобільних запчастин України, що дозволило визначити сучасні тенденції та чинники його розвитку під впливом цифровізації, зміни поведінки споживачів та активного проникнення інтернет-торгівлі. Було встановлено, що ринок характеризується посиленням конкуренції між великими дистриб'юторами та регіональними мережами, зростанням попиту на якісні імпортні запчастини, а також поступовим переходом від традиційних каналів продажу до електронних платформ. Крім того, підтверджено посилення впливу воєнних ризиків, логістичних обмежень і коливань валютного курсу на ціноутворення та обсяги імпортних поставок.

У ході аналізу діяльності ТОВ «ЗахідАвто» було з'ясовано, що підприємство займає конкурентні позиції на ринку завдяки широкому асортименту продукції, взаємодії зі стратегічними постачальниками, розвитку логістичних можливостей і застосуванню інноваційних підходів у торгівлі автозапчастинами. Серед зовнішніх факторів, що визначають умови функціонування компанії, виділено нестабільність ринку, імпортозалежність, вплив цифрових технологій, зростання екологічних вимог та посилення значення сервісної складової у роботі з клієнтами. У результаті встановлено, що стратегія підприємства орієнтована на підвищення конкурентоспроможності шляхом модернізації каналів збуту, оптимізації логістики, автоматизації операцій та розвитку системи електронної комерції.

У процесі дослідження інноваційної діяльності та механізмів управління змінами визначено, що компанія активно впроваджує IT-рішення, інвестує у цифрові CRM- та ERP-системи, автоматизує процес закупівель, складського обліку та обробки замовлень. Виявлено, що впровадження інновацій здійснюється послідовно, у межах окремих напрямів – маркетинг, електронна комерція, сервісне обслуговування, клієнтські сервіси, управління логістикою. Разом із тим встановлено необхідність удосконалення організаційного механізму управління змінами шляхом формалізації відповідальних

підрозділів, запровадження системи контролю ефективності інновацій та розробки стратегічної програми цифрової трансформації підприємства.

Загалом результати проведеного дослідження свідчать, що інноваційний розвиток ТОВ «ЗахідАвто» є ключовою умовою підвищення конкурентних переваг та забезпечення стійкого функціонування в умовах динамічних змін ринку, а управління змінами потребує подальшої модернізації офіційних процедур, розподілу відповідальності та систем оцінювання результатів інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ І УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЗАХІДАВТО»

3.1. Пропозиції щодо підвищення інноваційної активності ТОВ «ЗАХІДАВТО»

Аналіз діяльності ТОВ «ЗахідАвто» та ринкового середовища показав, що підприємство має ряд сильних сторін, які забезпечують його стабільну позицію на ринку автозапчастин Івано-Франківської області. Проте існують певні проблеми та виклики, які обмежують потенціал компанії щодо інноваційного розвитку та адаптації до динамічного ринку.

У табл. 3.1 окреслимо головні проблеми в діяльності ТОВ «ЗахідАвто»

Таблиця 3.1 – Виявлені проблеми у діяльності ТОВ «ЗахідАвто» [26-27]

№	Проблема	Опис проблеми
1	Залежність від імпорту та валютних коливань	Значна частка товарів – імпортні запчастини з Європи та Азії. Коливання валютного курсу та логістичні перебої впливають на собівартість продукції та ціни для кінцевого споживача, створюючи ризики для фінансової стабільності.
2	Обмежений рівень автоматизації та цифровізації	Недостатня інтеграція ІТ-рішень для управління запасами, обліку продажів та оптимізації логістики. Відсутність цифрових платформ обмежує аналітику та швидке реагування на зміни попиту.
3	Високий рівень конкуренції та обмежена диференціація послуг	Ринок автозапчастин характеризується високою конкуренцією між локальними та міжнародними дистриб'юторами, онлайн-магазинами та сервісними центрами. Потрібні інструменти для підвищення унікальності послуг та залучення клієнтів.
4	Обмежені ресурси малого та середнього бізнесу	Малий статутний капітал та обмежені інвестиційні ресурси не дозволяють активно впроваджувати інновації, розширювати асортимент або вкладати кошти в маркетинг на рівні великих конкурентів.
5	Недостатній розвиток онлайн-продажів та діджитал-маркетингу	Попит на онлайн-покупки зростає, особливо в умовах війни та міграції населення. Компанія ще не реалізувала потенціал електронної комерції, що обмежує доступ до нових сегментів споживачів.
6	Відсутність системного підходу до інновацій та розвитку персоналу	Немає формалізованої системи впровадження інновацій або підвищення кваліфікації персоналу у сфері сучасних технологій та управління запасами, що уповільнює адаптацію до ринкових змін.

Аналіз діяльності ТОВ «ЗахідАвто» показав, що підприємство має ряд системних проблем, які обмежують його інноваційний потенціал і здатність швидко адаптуватися до змін ринку. Основними проблемами є висока залежність від імпорту та валютних коливань, недостатній рівень цифровізації, сильна конкуренція, обмежені фінансові ресурси, слабкий розвиток онлайн-продажів та відсутність системного підходу до інновацій та розвитку персоналу. Для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку необхідно комплексно впроваджувати заходи з цифровізації, диверсифікації ресурсів, розвитку онлайн-каналів та навчання персоналу.

Виходячи з виявлених проблем, для підвищення інноваційної активності ТОВ «ЗахідАвто» пропонується комплекс заходів, спрямованих на стимулювання впровадження нових технологій, оптимізацію процесів та розвиток інноваційної культури на підприємстві: [26-27]

1. Цифровізація процесів і впровадження IT-рішень. Пріоритетом є інтеграція сучасних цифрових технологій у всі ключові процеси підприємства: від управління запасами та логістики до продажів і обслуговування клієнтів. Управління змінами в цьому напрямку включає поступове впровадження ERP- та CRM-систем, навчання персоналу роботі з новими платформами та автоматизацію рутинних процесів та дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни попиту, швидко адаптуватися до ринкових коливань і тестувати інноваційні методи роботи.

2. Формування корпоративної культури інновацій.Пріоритетом є створення середовища, де кожен співробітник залучений до процесу інновацій. Управління змінами в цьому випадку передбачає:

- розробку мотиваційних програм для пропозицій нових ідей;
- проведення внутрішніх навчальних заходів і тренінгів з інноваційного менеджменту;

- заохочення колективної роботи та обміну знаннями.

Такий підхід дозволяє не лише підвищити інноваційну активність, а й зміцнити внутрішню організаційну культуру, яка підтримує постійні зміни.

3. Диверсифікація постачання та локалізація виробництва. Щоб зменшити ризики, пов’язані з валютними коливаннями та перебоями в постачанні, важливо змінювати стратегію постачання. Управління змінами тут полягає у впровадженні нових партнерських відносин, тестуванні локальних постачальників і розробці механізмів швидкої адаптації до ринкових змін, що дає підприємству можливість експериментувати з новими продуктами та технологіями без ризику фінансової нестабільності.

4. Розвиток інноваційних сервісів і продуктів. Пріоритетом є розширення спектра інноваційних послуг та продуктів, що відповідають сучасним потребам клієнтів (онлайн-платформи, персоналізовані послуги, цифрова діагностика автомобілів). Управління змінами передбачає створення процедур для тестування та впровадження нових сервісів, аналіз їх ефективності та коригування бізнес-процесів.

5. Розвиток персоналу та компетенцій у сфері інновацій. Людський ресурс є ключовим фактором інноваційної активності. Пріоритетом є підвищення кваліфікації співробітників, формування навичок роботи з новими технологіями та інструментами. Управління змінами тут включає:

- навчання і тренінги;
- підтримку творчих ідей та ініціатив;
- впровадження системи оцінки і мотивації за інноваційні досягнення.

6. Впровадження аналітики та системного підходу до інновацій. Пріоритетом є створення системи управління інноваційною діяльністю, де впровадження нових технологій та процесів відбувається системно, на основі даних та аналітики та включає моніторинг ринку, аналіз ефективності нововведень, тестування інноваційних рішень та планування змін на стратегічному рівні.

7. Експериментування та швидке тестування нових рішень. Пріоритет — формування «інноваційного майданчика» всередині підприємства, де можна безпечним способом випробовувати нові технології та процеси, наприклад: 3D-друк запчастин, інтеграція мобільних додатків, впровадження «зелених» технологій. Управління змінами передбачає розробку механізмів контролю ризиків та швидкої адаптації успішних експериментів.

З метою активізації інноваційного розвитку ТОВ «ЗАХІДАВТО» доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних організаційних, технологічних та управлінських заходів. Основні пропозиції узагальнено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Пропозиції щодо підвищення інноваційної активності ТОВ «ЗАХІДАВТО»

№	Напрям інновацій	Суть пропозиції	Практичний приклад реалізації	Очікуваний ефект
1	Цифровізація продажів	Розвиток онлайн-каналів збуту	Запровадження B2B-кабінету для СТО та корпоративних клієнтів	Зростання продажів, зменшення операційних витрат
2	Управління клієнтським досвідом	Впровадження CRM-системи	Автоматизація роботи з клієнтами, історія замовлень, персоналізація	Підвищення лояльності клієнтів
3	Логістичні інновації	Оптимізація складських процесів	Використання WMS-системи для обліку запчастин	Скорочення термінів доставки
4	Організаційні інновації	Перехід до процесного управління	Формування міжфункціональних команд	Підвищення гнучкості організації
5	Інновації в персоналі	Навчання та розвиток компетенцій	Регулярні тренінги з цифрових інструментів	Зростання продуктивності праці
6	Мотиваційні інновації	Стимулювання ініціатив персоналу	Запровадження бонусів за інноваційні ідеї	Підвищення залученості персоналу
7	Інформаційні інновації	Аналітика та BI-інструменти	Аналіз продажів і попиту в реальному часі	Покращення управлінських рішень
8	Маркетингові інновації	Омніканальний маркетинг	Інтеграція онлайн та офлайн комунікацій	Збільшення впізнаваності бренду
9	Партнерські інновації	Співпраця з постачальниками	Спільні логістичні та IT-рішення	Зниження витрат
10	Культурні інновації	Формування культури змін	Комунікаційні програми змін	Зменшення опору персоналу

Джерело: складено автором на основі [26-27]

Реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати системну основу для інноваційного розвитку ТОВ «ЗАХІДАВТО» та створить передумови для ефективного управління змінами.

Отже, пріоритети підвищення інноваційної активності ТОВ «ЗахідАвто» полягають у поєднанні цифровізації, розвитку персоналу, вдосконаленні сервісів, системному підході до впровадження нових технологій та управлінні змінами. Реалізація цих пріоритетів дозволить підприємству не лише впроваджувати інновації, а й створити стійку систему інноваційної діяльності, що адаптується до зовнішніх викликів і забезпечує сталий розвиток.

3.2. Формування стратегії впровадження змін в організації

Для забезпечення інноваційного розвитку ТОВ «ЗАХІДАВТО» необхідно сформувати цілісну стратегію впровадження змін, яка поєднує стратегічне бачення, управління персоналом та цифрові трансформації. Така стратегія має ґрунтуватися на принципах системності, поетапності та орієнтації на людський фактор.

На рис. 3.1 представимо основні етапи формування стратегії впровадження змін в організації.



Рисунок 3.1. Основні етапи формування стратегії впровадження змін в організації [26].

Першим кроком у реалізації стратегії є чітке визначення цілей впровадження інноваційних змін. Основними завданнями є: підвищення інноваційної активності підприємства, цифровізація процесів, розвиток персоналу, створення нових інноваційних сервісів та продуктів. Чітке формулювання цілей дозволяє всім підрозділам зрозуміти, на що спрямовані зміни, та зменшити опір співробітників, забезпечуючи ефективність процесу трансформації.

Другим етапом передбачено детальний аналіз поточного стану підприємства, включаючи організаційну структуру, рівень цифровізації, наявні компетенції персоналу та бізнес-процеси. На основі цього аналізу розробляється план впровадження змін, який визначає пріоритети, ресурси, терміни та відповідальних за реалізацію кожного заходу. Планування змін дозволяє системно підходити до процесу інновацій і мінімізує ризики.

Третім етапом є залучення та навчання персоналу.Стратегія включає навчальні програми, тренінги та семінари з цифрових технологій, управління запасами, аналітики продажів та інноваційного менеджменту. Важливим аспектом є формування культури інновацій, де кожен працівник відчуває свою причетність до змін, може пропонувати ідеї та бачить переваги від впровадження нововведень.

Ключовим елементом стратегії є поступова цифровізація процесів, що включає інтеграцію ERP-системи для управління запасами та логістикою, CRM-системи для персоналізованого обслуговування клієнтів, а також впровадження онлайн-платформ для продажів. Зміни проводяться поетапно, щоб мінімізувати ризики та дати час співробітникам адаптуватися до нових інструментів [44, с. 40.].

П’ятим етапом, ми виокремили пошук нових постачальників та розширення локальної бази виробництва запчастин, що дозволяє знизити залежність від валютних коливань та логістичних перебоїв, створюючи основу для інноваційного розвитку та експериментування з новими продуктами. Управління змінами в цьому напрямку передбачає створення механізмів моніторингу ризиків і регулярного перегляду постачальницької стратегії.

Впровадження інноваційних сервісів і продуктів включає розробку та тестування нових сервісів, наприклад: цифрова діагностика автомобілів, комплексні пакети обслуговування, персоналізовані послуги для корпоративних клієнтів. Впровадження проводиться через пілотні проєкти, аналіз ефективності та масштабування успішних рішень на весь бізнес. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та забезпечує постійне оновлення пропозицій компанії [44, с. 40.].

Для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно створити системний підхід до інновацій, який включає моніторинг ринку, збір даних, оцінку ефективності нововведень і планування подальших змін. Управління змінами передбачає регулярний аналіз результатів, коригування процесів та впровадження кращих практик у всіх підрозділах.

Мотивація та стимулювання інноваційної діяльності передбачає розробку системи мотивації, яка заохочує співробітників до пропозицій нових ідей, активного впровадження інновацій та підвищення ефективності процесів, що може включати фінансові бонуси, премії за успішні проєкти, а також нематеріальні стимули, наприклад, визнання та участь у внутрішніх конкурсах інновацій.

Реалізація стратегії впровадження змін у ТОВ «ЗахідАвто» базується на поетапному та системному підході до інновацій. Вона поєднує цифровізацію процесів, розвиток персоналу, диверсифікацію постачання, створення нових продуктів та сервісів, аналітичну підтримку і систему мотивації. Така стратегія дозволяє підприємству підвищити інноваційну активність,

адаптуватися до швидких змін на ринку та закріпити конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Мета стратегії впровадження змін у ТОВ «ЗахідАвто» полягає у підвищенні інноваційної активності підприємства через цифровізацію процесів, розвиток персоналу, створення нових інноваційних продуктів та сервісів, впровадження сучасних технологій управління запасами і логістики, а також формування корпоративної культури інновацій, що дозволить підприємству адаптуватися до швидких змін на ринку, ефективно реагувати на нові потреби клієнтів і забезпечити довгострокове зростання.

На рис. 3.2 покажемо основні завдання стратегії впровадження змін у ТОВ «ЗахідАвто».

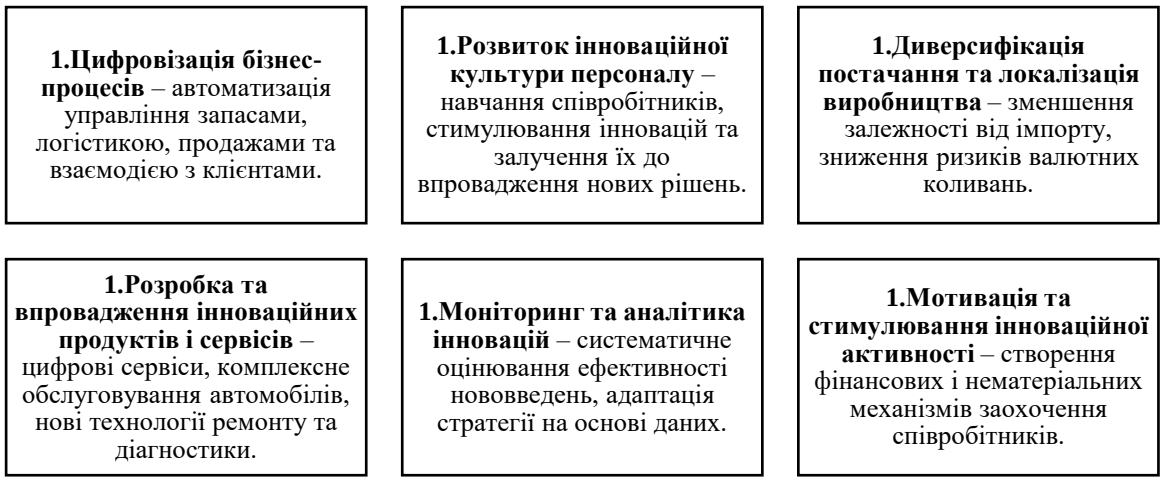


Рисунок 3.2. Основні завдання стратегії впровадження змін у ТОВ «ЗахідАвто»

Джерело: складено автором на основі [26-27]

Таким чином, реалізація стратегії впровадження змін у ТОВ «ЗахідАвто» передбачає системне підвищення інноваційної активності підприємства через комплексне поєднання цифровізації, розвитку персоналу та впровадження нових інноваційних продуктів і сервісів. Для ефективного управління цим процесом доцільно структурувати цілі на різних рівнях — від стратегічного до індивідуального, що дозволяє забезпечити цілісність,

послідовність та практичну реалізацію інноваційних ініціатив. Таблиця демонструє, як конкретні підцілі на кожному рівні сприяють досягненню загальної мети стратегії.

Таблиця 3.3 – Цілі стратегії впровадження змін у ТОВ «ЗахідАвто»

Мета стратегії	Підвищення інноваційної активності ТОВ «ЗахідАвто» шляхом системного впровадження інновацій, цифрових технологій та розвитку персоналу
Ціль 1: Підвищення цифрової компетентності та автоматизації процесів	Стратегічний: Забезпечити довгострокове впровадження цифрових рішень у всі бізнес-процеси підприємства
	Тактичний: Розробити план цифрової трансформації для управління запасами, продажами та логістикою
	Операційний: Впровадження ERP/CRM-систем, цифрових каталогів запчастин, інтеграція з онлайн-магазином
	Функціональний: Підрозділи закупівель, продажів та складу використовують нові цифрові інструменти для оптимізації роботи
	Індивідуальний: Кожен співробітник проходить навчання роботі з новими системами; оцінка ефективності використання цифрових інструментів
Ціль 2: Розвиток інноваційної культури та компетенцій персоналу	Стратегічний: Створення корпоративної культури інновацій та залучення персоналу до процесу впровадження нових рішень
	Тактичний: Впровадження системи навчання та мотивації працівників для підтримки інноваційної діяльності
	Операційний: Регулярні тренінги, семінари з lean management, сучасних технологій та управління запасами
	Функціональний: Кожний відділ формує свої інноваційні ініціативи та пропозиції щодо покращення процесів
	Індивідуальний: Працівники отримують заохочення за реалізацію інновацій, участь у конкурсах і власні плани розвитку
Ціль 3: Впровадження нових інноваційних продуктів і сервісів	Стратегічний: Забезпечити лідерство підприємства у сфері інноваційних сервісів та послуг для клієнтів
	Тактичний: Розробка нових продуктів, сервісів та комплексних пакетів обслуговування автомобілів
	Операційний: Онлайн-консультації, цифрова діагностика, швидке підбирання запчастин через веб-сайт та мобільний додаток
	Функціональний: Сервісні підрозділи впроваджують нові послуги, оптимізують процеси обслуговування та ремонту
	Індивідуальний: Працівники залучаються до створення та тестування нових продуктів і сервісів, отримують мотиваційні бонуси за інноваційні пропозиції

Джерело: складено автором на основі [26-27]

Запропонована структура цілей і підцілей дозволяє системно підходити до впровадження інновацій у діяльність ТОВ «ЗахідАвто». Поєднання стратегічних, тактичних, операційних, функціональних та індивідуальних рівнів забезпечує всебічний розвиток цифрових процесів, формування

інноваційної культури серед персоналу та створення нових продуктів і сервісів. Такий підхід дозволяє не лише впроваджувати зміни, а й ефективно контролювати їхній вплив на інноваційну активність підприємства, підвищуючи готовність компанії до швидких трансформацій і посилення її позицій на ринку.

Згідно з окреслених завдань та цілей в табл. 3.4 виокремили основні напрями впровадження змін у ТОВ «ЗахідАвто»

Таблиця 3.4 – Напрями впровадження змін у ТОВ «ЗахідАвто»

Напрям впровадження змін	Опис та ціль	Конкретні приклади для ТОВ «ЗахідАвто»
Цифровізація процесів	Автоматизація управління запасами та продажами	Впровадження ERP та CRM-систем; цифрові каталоги запчастин; інтеграція з онлайн-магазином
Розвиток персоналу та інноваційної культури	Підвищення компетенцій співробітників, стимулювання інновацій	Тренінги з цифрових технологій, lean management; програми мотивації за пропозиції нових рішень
Диверсифікація постачання та локалізація	Зниження залежності від імпорту, мінімізація валютних ризиків	Партнерство з локальними виробниками запчастин; формування власного складу базових комплектуючих
Впровадження інноваційних продуктів і сервісів	Розробка нових сервісів для підвищення інноваційної активності	Онлайн-консультації, цифрова діагностика, комплексні пакети обслуговування автомобілів
Моніторинг та аналітика інновацій	Оцінка ефективності впроваджених змін та корекція стратегії	Регулярний аналіз продажів, оцінка впливу інновацій на попит, адаптація пропозицій
Мотивація та стимулювання інновацій	Заохочення співробітників до участі у впровадженні інновацій	Фінансові бонуси, премії за успішні проєкти, внутрішні конкурси інновацій

Джерело: складено автором на основі [26-27]

Впровадження стратегії змін у ТОВ «ЗахідАвто» забезпечить комплексний розвиток організаційної структури та підвищення інноваційної активності підприємства на всіх рівнях. Завдяки цифровізації процесів очікується підвищення оперативності управління запасами, продажами та логістикою, що дозволить швидко реагувати на зміни попиту та зменшити витрати часу та ресурсів на адміністративні операції, що створює умови для більш гнучкого та прозорого управління підприємством.

Розвиток інноваційної культури та компетенцій персоналу сприятиме формуванню серед співробітників активної позиції щодо пропозицій нових

рішень, підвищенню мотивації та відповідальності за результати роботи. Завдяки систематичним тренінгам, навчальним програмам та механізмам стимулювання, працівники отримають можливість розвивати свої професійні навички, що безпосередньо підвищить здатність підприємства до впровадження інновацій.

Впровадження нових продуктів і сервісів створює додаткову цінність для клієнтів, підвищує привабливість компанії на ринку та стимулює внутрішню інноваційну активність. Онлайн-консультації, цифрова діагностика та комплексні пакети обслуговування дозволять підприємству адаптуватися до сучасних потреб ринку та формувати конкурентні переваги на основі інноваційних рішень.

Загалом очікуваний ефект полягає у створенні цілісної системи управління змінами, яка забезпечує:

- покращення ефективності внутрішніх процесів;
- активізацію інноваційного мислення серед персоналу;
- швидке реагування на ринкові зміни;
- підвищення інноваційної спроможності та стійкості підприємства;
- формування умов для довгострокового розвитку та лідерства в інноваційній сфері автозапчастин та сервісів.

Реалізація стратегії впровадження змін у ТОВ «ЗахідАвто» дозволить системно підвищити інноваційну активність підприємства, оптимізувати внутрішні процеси та розвинути компетенції персоналу та створить основу для довгострокового організаційного розвитку, зміцнення позицій на ринку та формування культури інновацій, що стимулюватиме подальший розвиток нових продуктів і сервісів.

3.3. Розробка моделі управління змінами для ТОВ «ЗАХІДАВТО» та пропозиції щодо підвищення інноваційної активності підприємства

Для ТОВ «ЗахідАвто» оптимальною буде гібридна модель управління змінами, яка поєднує сильні сторони моделі Джона Коттера та ADKAR. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічне бачення та етапність змін (Коттер) із фокусом на персонал, мотивацію та конкретні індивідуальні кроки впровадження (ADKAR).

Таблиця 3.5 – Модель гібридного підходу, етапи впровадження змін для ТОВ «ЗАХІДАВТО»

Етап	Зміст та завдання	Приклади для ТОВ «ЗахідАвто»
1. Створення відчуття терміновості (Коттер)	Формування розуміння потреби змін серед керівництва та співробітників	Аналіз проблем з імпортом, автоматизацією та інноваційною активністю; презентації результатів внутрішнього аудиту
2. Формування коаліції зміни (Коттер)	Створення групи лідерів змін, відповідальних за цифровізацію та інновації	Призначення проектної команди з ключових відділів: закупівлі, продажі, логістика, IT
3. Розробка бачення та стратегії (Коттер + ADKAR)	Визначення мети підвищення інноваційної активності та конкретних кроків впровадження	Визначення цифрових, сервісних та кадрових напрямів розвитку; затвердження дорожньої карти впровадження
4. Комунікація бачення (Коттер + ADKAR «Awareness» та «Desire»)	Інформування всіх співробітників про зміни, мотивація до участі	Внутрішні презентації, тренінги, електронні розсилки, програми заохочень за пропозиції інновацій
5. Усунення бар'єрів та навчання (ADKAR «Knowledge» та «Ability»)	Забезпечення персоналу знаннями та навичками для впровадження змін	Навчальні семінари з ERP/CRM, цифрових каталогів, lean management; підтримка наставників
6. Впровадження змін (Соттер + ADKAR «Ability»)	Конкретна реалізація проектів цифровізації, диверсифікації та інноваційних сервісів	Інтеграція ERP та CRM, запуск онлайн-магазину, тестування нових сервісів і пакетів обслуговування
7. Закріплення змін (Коттер + ADKAR «Reinforcement»)	Формування культури інновацій, мотивація до постійного вдосконалення	Премії за успішні інновації, конкурси ідей, регулярний моніторинг ефективності змін

Джерело: складено автором на основі [26-27]

Запропонована гібридна модель управління змінами для ТОВ «ЗахідАвто» дозволяє системно та послідовно впроваджувати інноваційні процеси, поєднуючи стратегічні, тактичні та операційні підходи. Використання етапів Коттера забезпечує чітку структуру змін, формує у

співробітників розуміння необхідності трансформацій, створює команду лідерів змін та закладає основу для довгострокового розвитку організації. Водночас інтеграція принципів моделі ADKAR акцентує увагу на персоналі, їхньому усвідомленні потреби змін, мотивації, навчанні та здатності застосовувати нові знання на практиці.

Для ТОВ «ЗахідАвто» це означає, що впровадження цифрових технологій, розвиток інноваційної культури та запуск нових сервісів не залишаються лише стратегічними ідеями, а трансформуються у конкретні дії на всіх рівнях підприємства. Кожен співробітник стає активним учасником процесу змін: отримує необхідні знання та навички, залучається до реалізації інноваційних проектів і заохочується за успіхи, що сприяє не лише підвищенню інноваційної активності, а й створенню корпоративної культури постійного вдосконалення, що є критично важливим для адаптації підприємства до швидкозмінного ринку автозапчастин.

Таким чином, запропонована модель забезпечує системне управління змінами, зменшує ризики опору трансформаціям, підвищує ефективність використання ресурсів та створює передумови для сталого розвитку ТОВ «ЗахідАвто» як інноваційного та конкурентоспроможного підприємства на ринку.

Успішне впровадження змін в організації, зокрема підвищення інноваційної активності ТОВ «ЗахідАвто», значною мірою залежить від чіткого розподілу ролей і відповідальності серед учасників процесу змін. Ефективне управління змінами передбачає координацію дій на всіх рівнях підприємства: від керівництва до окремих співробітників та підрозділів. Ролі кожного учасника визначають його внесок у реалізацію стратегії, участь у прийнятті рішень, формування корпоративної культури інновацій та забезпечення безперервного вдосконалення процесів. Чітке розуміння ролей дозволяє мінімізувати опір змінам, забезпечити ефективну комунікацію та спрямувати колективні зусилля на досягнення стратегічної мети підприємства.

Таблиця 3.6 – Ролі учасників процесу змін у ТОВ «ЗахідАвто»

Учасник процесу змін	Основні ролі та обов’язки	Конкретні приклади для ТОВ «ЗахідАвто»
Керівники (директор, заступники)	- Формування бачення та стратегії змін - Прийняття ключових рішень - Забезпечення ресурсами процесу трансформацій - Мотивація та підтримка персоналу	- Затвердження дорожньої карти впровадження інновацій - Розподіл бюджету на цифровізацію та навчання - Участь у презентаціях змін для співробітників
Менеджери середньої ланки (відділи закупівель, продажів, логістики, IT)	- Реалізація стратегії змін у своїх підрозділах - Контроль виконання завдань і термінів - Підтримка комунікації між керівництвом і працівниками - Моніторинг результатів	- Організація впровадження ERP та CRM у своїх відділах - Проведення навчань і тренінгів для підлеглих - Збір зворотного зв’язку щодо ефективності нових процесів
Працівники	- Виконання нових процедур та завдань - Активна участь у впровадженні інновацій - Пропозиції щодо покращення процесів - Освоєння нових цифрових інструментів	- Використання ERP-систем для обліку запасів - Участь у тестуванні онлайн-магазину - Надання ідей для оптимізації роботи складу чи сервісу
Підрозділи (закупівлі, продажі, логістика, сервіс, IT)	- Впровадження змін на функціональному рівні - Координація роботи між співробітниками та менеджерами - Збір і аналіз даних для оцінки ефективності змін	- Підготовка звітів про використання нових цифрових систем - Оптимізація логістичних маршрутів на основі аналітики - Розробка нових пакетів сервісних послуг для клієнтів

Джерело: складено автором на основі [26-27]

Отже, чітке визначення ролей учасників процесу змін у ТОВ «ЗахідАвто» дозволяє забезпечити системність і ефективність впровадження інновацій. Керівники формують стратегічне бачення та забезпечують ресурси, менеджери середньої ланки транслюють цілі у конкретні завдання та контролюють виконання, працівники реалізують зміни на операційному рівні та пропонують покращення, а підрозділи координують діяльність і аналізують результати. Така структура сприяє залученню всіх рівнів організації до процесу змін, мінімізації опору, прискоренню впровадження інновацій та створенню корпоративної культури постійного вдосконалення.

Успішне впровадження змін на підприємстві потребує не лише визначення напрямів та цілей трансформації, а й чіткої системи механізмів, які

забезпечують їх реалізацію. Для ТОВ «ЗахідАвто» механізми впровадження змін відіграють ключову роль у підвищенні інноваційної активності, цифровізації бізнес-процесів, розвитку персоналу та створенні нових продуктів і сервісів.

Основними механізмами впровадження змін є комунікація, мотивація, навчання та контроль. Комунікація забезпечує прозорість процесу змін, формує розуміння та підтримку серед співробітників. Мотивація стимулює персонал до активної участі у впровадженні інновацій. Навчання підвищує компетенції співробітників та формує здатність ефективно використовувати нові технології й інструменти. Контроль дозволяє оцінити ефективність змін та своєчасно коригувати процеси для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Застосування цих механізмів у ТОВ «ЗахідАвто» дозволяє забезпечити системний, послідовний та комплексний підхід до управління змінами, що спрямовані на підвищення інноваційної активності та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 3.7 – Механізми впровадження змін у ТОВ «ЗахідАвто»

Механізм впровадження змін	Опис та ціль	Конкретні приклади для ТОВ «ЗахідАвто»
Комунікація	Інформування всіх співробітників про зміни, формування розуміння потреби змін та підтримки	Внутрішні презентації, електронні розсилки, наради, регулярні звіти про прогрес проектів цифровізації та інноваційних ініціатив
Мотивація	Стимулювання персоналу до участі у впровадженні інновацій та покращенні процесів	Фінансові бонуси за реалізацію інноваційних проектів, конкурси ідей, програми визнання досягнень, кар'єрне просування
Навчання	Підвищення компетенцій співробітників у сфері цифрових технологій, управління процесами та інновацій	Тренінги з ERP/CRM, семінари з lean management, навчальні курси з цифрових інструментів, наставництво від досвідчених співробітників
Контроль	Оцінка ефективності впроваджених змін, корекція процесів для досягнення цілей	Регулярний моніторинг продажів, аналіз показників ефективності інноваційних сервісів, звіти по виконанню цифрових проектів, аудит роботи крос-функціональних команд

Джерело: складено автором на основі [26-27]

Таким чином, впровадження механізмів комунікації, мотивації, навчання та контролю створює основу для системного управління змінами у ТОВ «ЗахідАвто» та дозволяє не лише забезпечити прозорість та підтримку змін серед персоналу, а й підвищити рівень компетенцій співробітників, стимулювати їхню активну участь у процесі трансформації, а також контролювати ефективність реалізації інноваційних ініціатив. У комплексі ці механізми сприяють підвищенню інноваційної активності підприємства, розвитку нових продуктів і сервісів та формуванню стійкої корпоративної культури інновацій.

Очікувані результати від впровадження змін (табл. 3.8) включають підвищення ефективності управління запасами та продажами, розвиток персоналу, запуск нових продуктів і сервісів, а також зміцнення інноваційної культури. Для об’єктивної оцінки доцільно застосовувати ключові показники ефективності (KPI), інтегральний показник ефективності змін, а також економічні та організаційні критерії та дозволяє комплексно оцінити вплив змін на всі рівні діяльності підприємства та своєчасно коригувати стратегію за потреби.

Таблиця 3.8– Очікувані результати та критерії оцінки ефективності змін у ТОВ «ЗахідАвто»

Очікувані результати	Критерії оцінки ефективності	Приклади KPI / показників	Економічні та організаційні вигоди
Підвищення цифрової компетентності та автоматизації процесів	Використання ERP/CRM-систем, інтеграція онлайн-платформ	KPI: відсоток процесів, автоматизованих через ERP/CRM; час обробки замовлення; точність обліку запасів	Скорочення часу на обробку замовлень, зниження витрат на ручну роботу, підвищення точності даних
Розвиток інноваційної культури та компетенцій персоналу	Участь у тренінгах, подання інноваційних пропозицій, реалізація ініціатив	KPI: кількість тренінгів/учасників; кількість поданих та реалізованих ідей; рівень задоволеності персоналу	Підвищення мотивації та залученості персоналу, формування внутрішнього потенціалу для впровадження інновацій
Впровадження нових інноваційних продуктів та сервісів	Кількість нових продуктів/послуг, швидкість їх запуску	KPI: кількість нових сервісів; середній час запуску нового продукту; відсоток задоволених клієнтів	Зростання прибутку, підвищення привабливості для клієнтів, зміцнення ринкових позицій

Продовження таблиці 3.8

Покращення фінансових показників	Вплив інновацій на прибуток та витрати	KPI: приріст виручки; зниження операційних витрат; ROI інноваційних проектів	Підвищення рентабельності, оптимізація витрат, ефективне використання ресурсів
Зміцнення організаційної стійкості та управлінської ефективності	Інтегральний показник ефективності змін, рівень адаптації до ринкових змін	Інтегральний KPI: поєднання цифрових, організаційних та фінансових показників	Підвищення гнучкості підприємства, швидка реакція на ринкові виклики, системний розвиток інновацій

Джерело: складено автором на основі [26-27]

Визначення очікуваних результатів та критеріїв оцінки ефективності змін дозволяє ТОВ «ЗахідАвто» системно контролювати процес впровадження інновацій, цифровізації та розвитку персоналу. Використання KPI, інтегральних показників та економічних і організаційних критеріїв дає змогу оцінити реальний ефект від змін, своєчасно коригувати стратегію та забезпечувати досягнення мети підвищення інноваційної активності та створює основу для ефективного розвитку підприємства, зміцнення конкурентних позицій та формування стійкої культури інновацій.

Висновки до розділу 3

Аналіз діяльності ТОВ «ЗахідАвто» та запропоновані напрями управління змінами показують, що підвищення інноваційної активності підприємства можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує цифровізацію процесів, розвиток персоналу, впровадження нових продуктів і сервісів, диверсифікацію постачання та формування корпоративної культури інновацій. Впровадження стратегії змін, побудованої на поетапному та системному підході, дозволяє ефективно адаптуватися до ринкових викликів, швидко реагувати на зміни попиту та оптимізувати внутрішні процеси.

Гібридна модель управління змінами, що поєднує етапність і стратегічне бачення моделі Коттера з орієнтацією на персонал моделі ADKAR, забезпечує залучення всіх рівнів організації до процесу інновацій та сприяє формуванню культури постійного вдосконалення. Чітке визначення ролей керівників,

менеджерів та працівників дозволяє мінімізувати опір змінам, координувати дії підрозділів і контролювати ефективність впровадження інновацій. У результаті реалізація запропонованих заходів створює системну основу для сталого розвитку ТОВ «ЗахідАвто», підвищує конкурентоспроможність на ринку автозапчастин та закладає передумови для впровадження нових технологій і сервісів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних основ управління змінами в сучасних організаціях показало, що ефективне впровадження змін є ключовим чинником стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Управління змінами забезпечує адаптацію організацій до динамічного зовнішнього середовища, сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів, розвитку персоналу та формуванню культури інновацій. Теоретичний аналіз моделей управління змінами, таких як ADKAR, Коттер та Левін, продемонстрував, що найбільш ефективними є інтегровані підходи, які поєднують поетапне впровадження змін із врахуванням психологічних аспектів сприйняття нововведень працівниками. Виявлено, що успішне управління змінами неможливе без стратегічного планування, визначення ключових етапів та ролей учасників процесу.

Аналіз ринку запчастин та середовища функціонування ТОВ «ЗахідАвто» показав, що підприємство діє в умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін. Ринок характеризується зростанням попиту на якісні та швидкодоступні запчастини, розвитком цифрових каналів продажу та підвищенням вимог клієнтів до сервісу. Дослідження внутрішнього середовища компанії виявило, що ТОВ «ЗахідАвто» має стійку організаційну структуру та потенціал для інновацій, проте існують певні обмеження в процесах комунікації, впровадженні нових технологій та мотивації персоналу до активної участі у змінах. Аналіз інноваційного розвитку підприємства показав, що його ефективність безпосередньо залежить від комплексного підходу до управління змінами, що включає цифровізацію процесів, оптимізацію логістики, розвиток компетенцій працівників та впровадження нових продуктів і послуг.

У процесі формування пропозицій щодо підвищення інноваційної активності ТОВ «ЗахідАвто» було визначено комплекс стратегічних напрямів, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства та його

конкурентоспроможності на сучасному ринку. Одним із пріоритетних напрямів є впровадження сучасних цифрових технологій, що дозволяє автоматизувати ключові внутрішні процеси, оптимізувати управлінські рішення та знизити час виконання операцій. Використання сучасних IT-рішень передбачає інтеграцію систем управління ресурсами підприємства (ERP), автоматизацію складу та логістики, а також впровадження цифрових платформ для взаємодії з клієнтами, що підвищує прозорість процесів та рівень обслуговування.

Особлива увага приділяється розвитку людського капіталу підприємства через системне навчання, професійне підвищення кваліфікації та тренінги, спрямовані на формування компетенцій у сфері інновацій, управління змінами та цифровізації. Такий підхід дозволяє не лише підвищити професійний рівень працівників, але й активізувати їхню мотивацію до впровадження нововведень, сприяючи формуванню корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення та інновації.

Ще одним важливим напрямом є розвиток сервісних послуг та розширення асортименту продукції, що дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринкових потреб, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та зміцнювати позиції на ринку. Водночас, запропоновано поетапну стратегію впровадження змін, яка включає детальне визначення пріоритетних завдань, планування ресурсів, розподіл відповідальності між структурними підрозділами та залучення працівників на всіх етапах процесу змін. Особливе значення приділено системі контролю та оцінки ефективності впровадження заходів, що дозволяє оперативно коригувати процеси та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розроблена модель управління змінами для ТОВ «ЗахідАвто» передбачає інтеграцію найкращих практик світових моделей управління змінами, таких як ADKAR, Коттер та Левін, з урахуванням специфіки діяльності підприємства та особливостей ринку запчастин. Модель фокусується на комплексній системі мотивації персоналу, налагодженні

ефективних комунікацій між відділами, контролі за виконанням завдань та створенні умов для інноваційного мислення на всіх рівнях організації.

Реалізація запропонованих заходів дозволяє створити цілісну систему управління змінами, яка забезпечує організаційній структурі підприємства необхідну гнучкість та адаптивність до постійних змін зовнішнього середовища. Вона сприяє стабільному підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню продуктивності та ефективності роботи персоналу, а також формуванню культури інновацій та відповідальності за результат. Впровадження комплексної стратегії управління змінами закладає надійну основу для довгострокового сталого розвитку ТОВ «ЗахідАвто», забезпечує його готовність до впровадження нових технологій та послуг, підвищує стійкість компанії до ринкових коливань та сприяє зміцненню її позицій на національному та регіональному ринках.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
2. Тимків О.М. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, (59). 2019. С. 1-5. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156
3. Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 568¬572.
4. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник.* 2023. № 1. С. 122¬132.
5. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 204¬209.
6. Буряк М.О. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. *Київський економічний науковий журнал.* 2023. № 3. С. 18–23. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-3-3.
7. Томчук О. О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*, 2023. С.1-5. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79
8. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13–18.
9. Ложачевська О. М., Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2024. Том 9. № 3. С. 299 – 302.

10. Мельник, С., Коць, Д. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (51). 2023. С. 1-5. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-29

11. Приймак Н.С. Сучасні підходи до управління змінами. *Причорноморські економічні студії.* 2019. Вип. 38-1. С. 72–76.

12. Тарасюк О. В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій. *Економіка, управління та адміністрування*. (2(108). 2024 С.51–56. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56

13. Ареф'єв С. О. Концептуальний підхід до формування адаптивного управління на підприємстві. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки».* 2018. № 6. С. 85–94. URL: https://er.knutd.edu.ua/ bitstream/123456789/12609/1/V129_P085-094.pdf

14. Турчіна С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 3 (08). С. 199–203.

15. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в україні. *Економіка та суспільство*, (65). 2024. С. 1-5 URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130

16. Буряк М., Маковоз, О. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. (3). 2023. С. 18-23. URL: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3

17. Якимець М. М. Особливості управління змінами у приватному та державному секторах. *Бізнес Інформ.* 2022. № 3. С. 102-108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_3_15

18. Кукса І. М. Оцінка потенціалу інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, управління змінами та якістю / І. М. Кукса, І. Т. Райковська, А. В. Іванишин та ін. // *Формування ринкових відносин в Україні: Збірних наукових праць.* Київ. 2022. Вип. 6 (253). С. 132-137.

19. Іщейкін Т. Є. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. *Бізнес Інформ.* 2023. № 10. С. 340-346. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_10_45.

20. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. 9 (97). С.158-161. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32

21. Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. (32). С.1-5 https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81

22. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. № 23. С. 204–209.

23. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2020. № 22. С. 524–532. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91.

24. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник.* 2019. № 2(57). С. 99–106. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.099.

25. Державна служба статистики. [Електронний ресурс].URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU%3ADF_SALE_AND_STOCKS_OF_GOODS_WHOLESALE_Q%28~%29&filter=SGW_02

26. Офіційний сайт підприємства. [Електронний ресурс].URL: https://zahidavto.com.ua/

27. Фінансова звітність підприємства. [Електронний ресурс]. URL: https://opendatabot.ua/c/40540949

28. Сервіс реєстрів України.[Електроннийресурс]. URL: https://5140.org/company/1508720-tov-zahidavto

29. Тесленок І.М., Косенко Ю.В. Порівняння підходів до управління стратегічними змінами на підприємстві. *Тиждень науки:* тези доповідей науково-практичної конференції. Запоріжжя. ЗНТУ, 2018. С. 1303–1305.

30. Сукачова С. М., Руденко А. В., Миленький В. М. Управління змінами в умовах упровадження інноваційних підходів у менеджменті. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 9. С.1-5. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14967690

31. Гнатенко І.А. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Науковий журнал "Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії".* 2018. № 6 (18). С. 70—74.

32. 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: 10.32702/2306-6792.2021.20.8

33. Левицький, В. Оцінка та аналізування впливу управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. (67). С.1-5. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-129

34. Стрій Л. О., Пінчук Т. А. Інноваційний розвиток підприємств в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку.* 2021. Вип. 51. С. 224-231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_51_38

35. Серьогіна Д., Матвєєва Н., Пушкар Т. Інноваційний розвиток в рамках сталого розвитку: пошук балансу між економічною ефективністю та екологічною стійкістю. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2023. Вип. 4. С. 653-665. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2023_4_56

36. Осадча Н. В., Затишняк В. В. Інноваційний розвиток підприємств України як інструмент залучення інвестицій. *Управління економікою: теорія та практика.* 2022. С. 14-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2022_2022_4

37. Мурована Т. О. Інноваційний розвиток підприємств як основа їх стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2022. № 6. С. 35-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_6_6

38. Ємельянов О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка.* 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_9

39. Соколюк С. Ю. Сутність та особливості інноваційного розвитку підприємств аграрного сектору. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2018. Вип. 30(2). С. 9-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30(2)__3

40. Угбабе Е. Е. Сутність та роль управлінських інновацій у розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 4. С. 45-52.

41. Левицький В.В. Моделі організації креативного менеджменту на підприємстві у контексті управління його стратегічними змінами та розвитком. *Економіка та суспільство.* 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-18c

42. Смерічевський С. Ф. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ.* 2022. № 6. С. 108-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_6_14

43. Климчук А.А (2025). Управління змінами в умовах воєнного часу: вибір моделей та підходів. *Development Service Industry Management*. Вип 1, С.246–251. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(34)

44. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. No 1 (107). С. 39–46.

45. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : Кондор, 2017. 226 с.

46. Юрик Н. Є. Управління змінами в системі менеджменту персоналу / Наталія Євгенівна Юрик, Оксана Олегівна Гарматюк // Колективна монографія. Т. : ФОП Паляниця В.А. 2024. С. 449–461.

47. Smith A., Jones D. & Brown B. (2023) The challenges of managing change in a complex world. *Journal of Change Management.*, no. 23(3). pp. 325–341.

48. Williams C. (2022) The role of leadership in change management. *Journal of Organizational Change Management.* no. 35(1). pp. 113–126.

49. Brown S., Green J. (2020) The need for agile change management in a VUCA world. *Journal of Organizational Change Management.* no. 33(1) pp. 5–18.

50. Lee S., Kim H. (2022) The effectiveness of agile change management: A meta-analysis. *Journal of Organizational Change Management*. no. 35(1). pp. 113–126.

ДОДАТКИ

Додаток А

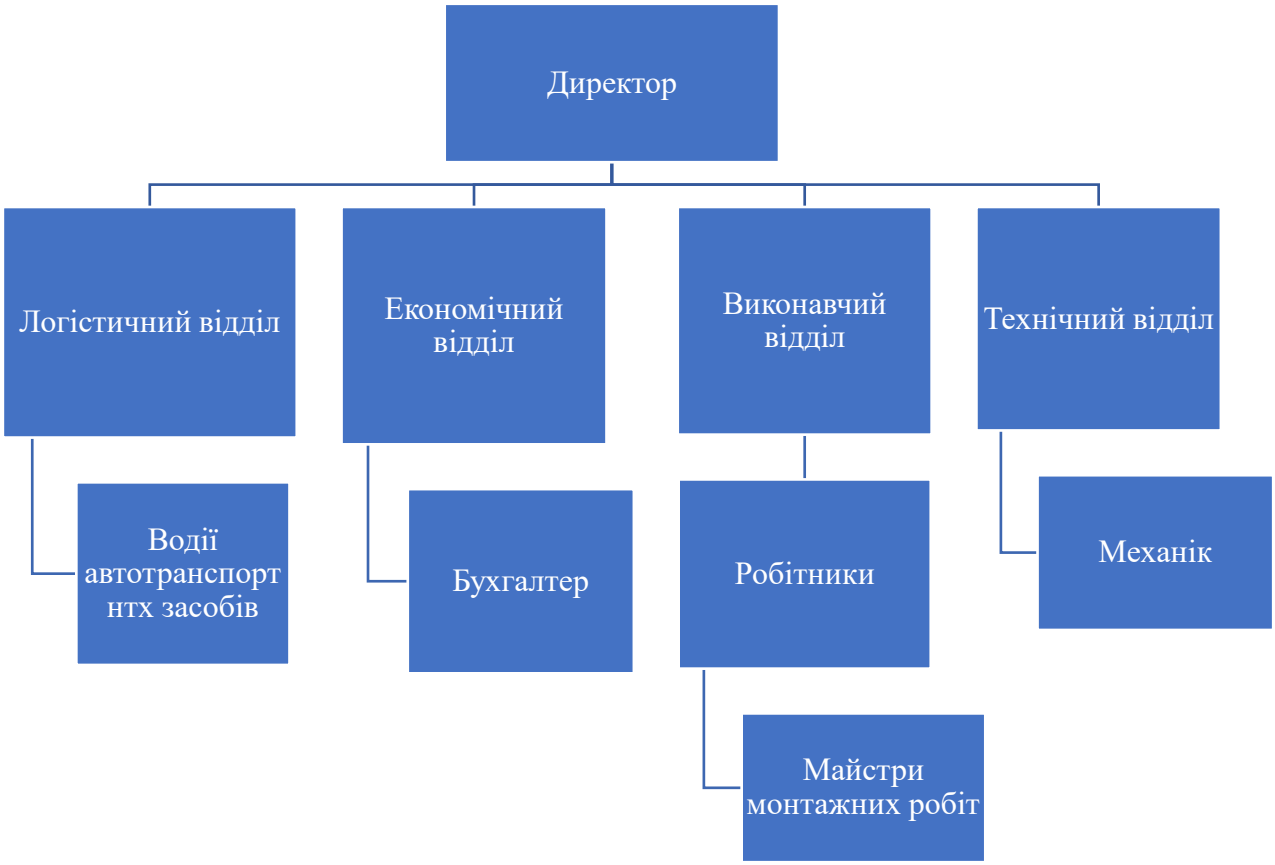


Рисунок А.1. Схема організаційної структури управління ТОВ "ЗахідАвто" [26].

Бібліографічна довідка

Йосипенко Назар Петрович

Тема магістерської роботи: Управління змінами в контексті інноваційного розвитку організації

Обсяг пояснювальної записки: 80 аркушів

Кількість рисунків: 7 шт.

Кількість таблиць: 28 шт.

Графічний матеріал (слайди,плакати): 8 шт.

Слайд 1 – Титульний слайд;

Слайд 2 – Мета та завдання роботи;

Слайд 3 - Методології управління змінами на підприємстві

Слайд 4 – Аналіз ринку запчастин та тенденції його розвитку;

Слайд 5 – Загальна характеристика діяльності та середовище функціонування ТОВ «ЗАХІДАВТО»;

Слайд 6 – Механізм управління змінами в інноваційній діяльності ТОВ «ЗахідАвто»;

Слайд 7 – Пропозиції щодо підвищення інноваційної активності ТОВ «ЗАХІДАВТО»;

Слайд 8 – Модель управління змінами для ТОВ «ЗАХІДАВТО» та пропозиції щодо підвищення інноваційної активності підприємства.

«20» грудня 2025р. Підпис