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

Юхта Олег Григорович

УДК 005.332

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління змінами в діяльності суб'єктів господарювання

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Юхта О. Г.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Вербовська Л.С., к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф. І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

доц.
(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
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Юхті Олегу Григоровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Управління змінами в діяльності суб'єктів господарювання**

керівник роботи к.е.н., доц. Вербовська Л.С.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від « » грудня 2025 р. № _
2. Строк подання студентом роботи 20. 12.2025
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, публічна інформація про результати діяльності суб'єктів господарювання, статут .
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ. РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ В ГАЛУЗІ «МИСТЕЦТВО, РОЗВАГИ ТА ВІДПОЧИНОК». РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1. Модель Берка–Литвина (Burke-Litwin)
Слайд 2. Послідовні стадії та етапи процесу управління змінами
Слайд 3. SWOT, та PESTLE аналізи ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»
Слайд 4. Порівняльна таблиця конкурентів ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»
Слайд 5. Аналіз управління змінами за моделлю Burke-Litwin
Слайд 6. Дорожня карта за моделлю Коттера 8 кроків для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ».
Слайд 7. Графік Ганта для 8 кроків моделі Коттера для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ. Реферат.	2025	виконано
2	РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	2025	виконано
3	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ В ГАЛУЗІ «МИСТЕЦТВО, РОЗВАГИ ТА ВІДПОЧИНОК»	2025	виконано
4	РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	2025	виконано
	Висновки. Перелік використаних джерел	2025	виконано

Студент _____ Юхта О Г.
Особистий підпис Розшифрування підпису

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

РЕФЕРАТ

У сучасних умовах воєнних викликів та економічної нестабільності в Україні управління змінами стає ключовим фактором адаптації суб'єктів господарювання до зовнішнього середовища. Дослідження фокусується на галузях креативної економіки, таких як «Мистецтво, розваги та відпочинок», де трансформації забезпечують конкурентоспроможність та стале відновлення.

Розробити теоретико-методичні основи та практичні рекомендації з управління змінами для підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання на прикладі ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ».

Проаналізувати сутність змін та моделі управління ними; дослідити стан галузі «Мистецтво, розваги та відпочинок» у 2022–2025 рр.

Провести діагностику змін у ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»; запропонувати дорожню карту та заходи удосконалення.

Об'єкт дослідження: Діяльність суб'єктів господарювання в умовах динамічного середовища.

Предмет дослідження: Процеси управління змінами в креативній галузі.

Розроблено інтегровану модель управління змінами на основі комбінації Burke-Litwin та Коттера з адаптацією до поствоєнного контексту креативної галузі; запропоновано KPI-орієнтовані заходи для посилення конкурентоспроможності.

Ключові слова: управління змінами, суб'єкти господарювання, креативна галузь, модель Коттера, конкурентоспроможність, трансформація.

ABSTRACT

In the current conditions of military challenges and economic instability in Ukraine, change management becomes a key factor in adapting business entities to the external environment. The study focuses on creative economy sectors, such as «Arts, Entertainment, and Recreation,» where transformations ensure competitiveness and sustainable recovery.

To develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for change management to enhance the efficiency of business entities' activities, using TOV «ORIDZHIN STEYDZH» as an example.

To analyze the essence of changes and management models; to study the state of the «Arts, Entertainment, and Recreation» sector in 2022–2025; to conduct a diagnosis of changes in TOV «ORIDZHIN STEYDZH»; to propose a roadmap and improvement measures.

Object of research: Activities of business entities in a dynamic environment.

Subject of research: Change management processes in the creative sector.

An integrated change management model has been developed based on a combination of Burke-Litwin and Kotter, adapted to the post-war context of the creative sector; KPI-oriented measures have been proposed to strengthen competitiveness.

Keywords: change management, business entities, creative sector, Kotter model, competitiveness, transformation.

ЗМІСТ

стор.

Вступ 6

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ 8

1.1 Сутність та значення змін в діяльності суб'єктів господарювання 8

1.2 Формування моделі управління змінами 15

1.3 Методичні підходи до формування критеріїв оцінювання змін 20

Висновок до 1 го розділу 25

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ В ГАЛУЗІ «МИСТЕЦТВО, РОЗВАГИ ТА ВІДПОЧИНОК» 26

2.1 Загальна характеристика стану діяльності у галузі «Мистецтво, розваги та відпочинок» 26

2.2 Дослідження діяльності, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» 29

2.3 Діагностика управління змінами в ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» 37

Висновок до 2 го розділу. 41

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ 42

3.1 Розробка дорожньої карти для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» за моделлю 8 кроків Коттера 42

3.2 Вдосконалення системи управління змінами в ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» для посилення конкурентоспроможності 47

Висновки 53

Перелік використаних джерел 54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі, позначеному геополітичними кризами, технологічними трансформаціями та економічною нестабільністю, управління змінами набуває стратегічного значення для суб'єктів господарювання. В Україні, з початком повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році, креативні галузі, зокрема «Мистецтво, розваги та відпочинок», зазнали втрат на рівні 60–70%, що вимагає швидкої адаптації через впровадження інноваційних моделей змін. За даними UNESCO, прямі збитки культурної інфраструктури сягають $3,5 млрд, а втрачені доходи – $19,6 млрд. Управління змінами не лише забезпечує виживання, але й сприяє відновленню конкурентоспроможності, як демонструють успішні кейси General Electric та Netflix. Водночас традиційні підходи неефективні, лише 25–30% трансформацій досягають успіху (дослідження McKinsey).

Отже, актуальним є розробка адаптованих методик для українських суб'єктів господарювання, з акцентом на людський фактор, комунікацію та моніторинг.

Мета дослідження – розробити комплексну систему управління змінами для суб'єктів господарювання в креативній галузі, з урахуванням воєнних викликів, на прикладі ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ».

Завдання дослідження:

1 Визначити сутність та моделі управління змінами.

2 Проаналізувати стан галузі «Мистецтво, розваги та відпочинок» у 2022–2025 рр. та провести SWOT/PESTLE-аналіз ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ».

3 Діагностувати процеси змін у досліджуваному підприємстві за моделями Burke-Litwin та McKinsey.

4 Розробити дорожню карту змін за моделлю Коттера та пропозиції з удосконалення для посилення конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – діяльність суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Предмет дослідження – процеси управління змінами в креативній галузі.

Методи наукових досліджень: загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція); спеціальні (SWOT, PESTLE, моделі McKinsey 7S, Burke-Litwin, Коттера); емпіричні (статистичний аналіз даних UNESCO, Мінкульту).

Інформаційна база дослідження: нормативно-правові акти, Стратегія розвитку культури до 2030 р., наукові літературні джерела, публічні звіти Світового банку, галузеві аналізи, фінансові показники ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ».

Наукова новизна: Інтеграція моделей Burke-Litwin та Коттера в адаптовану дорожню карту для поствоєнного event-менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в можливості застосування рекомендацій для стратегічного планування в креативних підприємствах, що сприятиме зниженню опору змінам на 30–40%, оптимізації ресурсів та культурному відновленню. Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності досліджуваного ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» та аналогічних суб’єктів.

Структура та обсяг магістерської роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків. Дослідження містить 60 сторінок, 12 рисунків, 15 таблиць.

Перелік використаних літературних джерел включає 38 найменувань.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

1.1 Сутність та значення змін в діяльності суб'єктів господарювання

Впровадження змін у систему управління підприємством є не лише необхідним, але й надзвичайно актуальним завданням, особливо в контексті сучасних викликів, з якими стикаються українські суб'єкти господарювання. Воєнні дії, які зараз відбуваються на території України, змушують суб'єктів господарювання швидко адаптуватися до нових умов і змінювати свої стратегії, процеси та підходи до управління. За цих обставин особливої актуальності набуває запровадження різного роду змін, необхідних для забезпечення не лише досягнення поставлених цілей, але й виживання на ринку [2].

За словами Бернса, «зміни є постійно присутньою особливістю організації життя, як на оперативному, так і на стратегічному рівні» [3]. Будучи ключовим аспектом у розвитку суб'єктів господарювання, управління змінами сприяє швидкій адаптації до внутрішніх та зовнішніх викликів, що постають перед ними. Розкриття дефініції «зміни» та «управління змінами» потребує певного підходу до тлумачення їх складових. Розглянемо трактування понять – «управління» та «зміни».

Зміни – це питання, що стосується всіх організацій. Більшість підприємств повинні впроваджувати незначні зміни хоча б раз на рік, і значні зміни – кожні 4-5 років. Зміни всередині організації, як правило, – це реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо. Всі зміни взаємопов'язані між собою [1].

Необхідність успішного здійснення змін очевидна. Дуже важливими є постійні незначні зміни: зміни в методах роботи, в рутинних процедурах, розміщенні техніки, призначеннях керівників і виборі посад. Можливо, ці неістотні зміни не мають глобального значення для підприємства в цілому, але

вони надзвичайно важливі для конкретних співробітників, технологій, яких вони безпосередньо стосуються. Зважаючи на те, що ці незначні зміни допомагають досягати великої мети підприємства, керівництво не може ігнорувати та не помічати їх.

Проблему зміни як наукову першим з філософів розглядав Аристотель. Він налічував чотири види змін: зміна місця, якості, кількості, субстанції. Платон вважав, що речі знаходяться в постійній зміні. У філософському енциклопедичному словнику дається таке визначення: «Зміна – перетворення в інше, перехід з одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття. Зміна визначається обсягом і напрямом, тривалістю і швидкістю» [1-3].

У Сучасному філософському словнику також дається трактування цього поняття. «Зміна – поняття, що входить до складу сукупності понять, які характеризують рух і розвиток. Зміна розуміється як виникнення або знищення властивостей об'єкта, збільшення або зменшення його параметрів, його переміщення або перетворення, перехід в іншу форму. Зміни по відношенню до певного об'єкту можуть класифікуватися як внутрішні і зовнішні, кількісні і якісні, часткові і системні» [4].

Зміна є головною складовою в діяльності суб'єктів господарювання. На думку, це дуже широкий термін, що ситуативно пов'язаний з такими поняттями, як організаційна реструктуризація, трансформація та розвиток. На думку, Т. В. Гринько, зміни - «необхідний інструмент розвитку суб'єктів господарювання, а саме управління змінами повинно забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на основі адаптації до умов зовнішнього середовища» [3].

Опираючись на науковий підхід щодо виділення наукових шкіл, власне, на класиків управлінської думки, наведемо їх цитати: Пітер Друкер під управлінням розумів діяльність, спрямовану на реалізацію мети організації через людей та інші ресурси. Генрі Файоль вважав, що управління полягає в прогнозуванні, плануванні, організації, координації та контролі. Гарольд Кунц говорив, що управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю. Мері Паркер Фоллетт розглядала управління як «мистецтво

отримувати результати через людей». Стефан Робінс трактував управління як процес координації роботи інших для досягнення організаційних цілей [3].

Тож, результативність господарювання на кожному етапі розвитку пов'язана зі змінами внутрішньої діяльності. Це вимагає відповідної реакції з боку корпоративного менеджменту через складність, динамічність і невизначеність факторів зовнішнього середовища. Це може проявлятися у внесенні відповідних коригувань у будь-який процес, наприклад, конфігурація компонентів системи. Здатність вносити правильні зміни в потрібний час стає одним із визначальних факторів виживання та успіху компанії, а організаційні зміни, які своєчасно заплановані та ефективно впроваджені, мають вирішальне значення [5].

Усі чинники організаційних змін підрозділяються на зовнішні та внутрішні.Початковою причиною всіх змін в організаціях є зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації (табл. 1.1), [6].

Таблиця 1.1 - Причини змін в організації

Внутрішні	Зовнішні
Швидке перепрофілювання організації	Погіршення економічної ситуації
Наявність організаційної кризи	Жорстке державне регулювання
Застарілість продукту (технології)	Погіршення соціально-культурних компонентів
Зміна системи цінностей і норм поведінки персоналу	Зміни законів та інших регуляторів
Зниження продуктивності організації	Зростання рівня конкуренції
Невдачі у проведенні попередніх перетворень	Зниження купівельної спроможності населення
Усвідомлення необхідності змін	Ускладнення міжнародних відносин
Зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом	Посилення міграційних процесів
Падіння показників ефективності організації	Швидкість виникнення та впровадження нових технологій

Джерело: [6]

Зовнішні пов'язані з викликами зовнішнього середовища: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними трансформаціями, змінами в законодавстві тощо.

Внутрішні чинники є внутрішніми імпульсами розвитку організації, проявами свіжих поглядів, ідей, небайдужого ставлення. Вважається, що в

кожній організації закладена здатність до саморозвитку, самовдосконалення.

Таким чином, зміни є результатом процесу прийняття рішень і різноманітних процесів вирішення проблем [16, с. 206].

Сфера змін включає функціональні процеси, які порушують процеси розвитку, що розгортаються, порушують динамічний розвиток у цій структурі та порушують цей баланс. Можна відзначити, що серйозні та часткові зміни в одній із сфер діяльності організації впливають не тільки на інші сфери, а й на організацію в цілому. Слід приділити увагу організаційним параметрам та чинникам, на які впливають організаційні зміни, таким як технологія, продукти, обладнання, організаційна структура, робочі підрозділи, методи управління, організаційна поведінка та самі процеси управління [5].

Управління змінами – це процес, який дозволяє організації модифікувати частини своєї структури для ефективного функціонування в постійно мінливому середовищі [14, с. 7]. Управління змінами – це процес безперервного коригування напрямків діяльності компанії та модифікації поведінки працівників за умов, що змінюються [24, с. 6].

Основними цілями управління змінами є досягнення кращих результатів діяльності компанії, впровадження інноваційних інструментів роботи та впровадження сучасних змін у систему управління [5].

Для того щоб розкрити природу змін слід визначити об’єкт та суб’єкт управління змінами. Дослідження цих позицій дозволить структурувати предметну область, тобто визначитися з цілями, завданнями змін.

Об’єкт управління змінами – це те, на що направлено власне вплив управління змінами: підприємство в цілому, окремі його підрозділи, різні процеси, які відбуваються всередині цих підрозділів.

Суб’єкт управління змінами – це фізична особа (підприємець, лідер, менеджер) або юридична особа (підприємство, відділ підприємства), від яких виходить ініціатива здійснення змін [4].

Дослідивши теоретичні визначення поняття зміни та управління змінами, а також суюєкт та обєкт змін, слід звернути увагу на те, що існує розрив між

тим, де перебувають більшість організацій сьогодні, і тим, де вони повинні бути, щоб досягти успіху в наступному десятилітті. Згідно досліджень проведених Бостонською консалтинговою групою [7], компанії, які переможуть у 2020-х роках, будуть спроектовані для постійного навчання та адаптації до мінливих реалій, комбінування штучного та людського інтелекту в нових способах, а також використання переваг ширших бізнес-екосистем. Досягнення цього необхідного майбутнього стану вимагатиме фундаментальної трансформації. Цей зусилля з змін буде викликом. Багато бізнесів мають глибоко вкорінені операційні системи, які базуються на ієрархії та людському прийнятті рішень. Їм потрібно буде перепроектувати свої внутрішні процеси та побудувати нові можливості й бізнес-моделі. Крім того, це не буде одноразовим зусиллям з змін: динамічна природа бізнесу вимагатиме від організацій створення можливостей для постійних масштабних змін, щоб встигати за еволюціонуючими технологіями та конкуренцією.

Традиційні підходи до впровадження організаційних змін загалом не дуже ефективні. Управління змінами зазвичай сприймається як «один розмір для всіх» і базується на приблизних емпіричних правилах. Як показує дослідження, що лише близько одна з чотирьох трансформацій досягає успіху як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, і рівень успіху має тенденцію до зниження. Тим часом ставки надзвичайно високі: кумулятивна різниця між успіхом і невдачею для найбільших трансформацій за десятиліття може скласти всю ринкову вартість компанії. Лідерам потрібно прийняти новий підхід до змін — той, що використовує докази, аналітику та новітні технології. Іншими словами, лідери повинні застосовувати нову науку організаційних змін, яка базується на п’яти ключових компонентах. (рис. 1.1)

1 Засновувати програми змін на доказах.

2 Уникати усереднення стратегій змін відповідно до природи виклику, що стоїть перед ними.

3 Приймати невизначеність і складність в управлінні змінами.

4 Використовувати технології для виявлення правильного таланту для

реалізації змін.

5 Використовувати новітню науку для посилення програм змін.

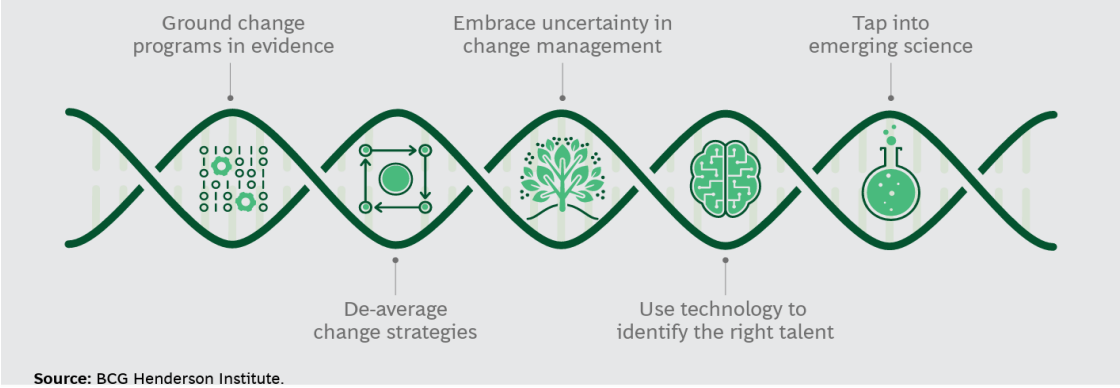


Рисунок 1.1 – П’ять ключових складових змін

Джерело: [7]

Звернемося до дослідження компанії МакКінзі [8], які неї були проведені у 2017 році, результати свідчать, що сама природа змін еволюціонує. Тож, найновіші основні трансформації в діяльності суб’єкта господарювання будуть відбуватися через впровадження цифрових рішень, саме цифрові зусилля зі змін вимагають нових підходів, особливо їх оцінки.

Цифровізація створює нові, і значні, перешкоди для впровадження організаційних змін. Одним таким викликом є обсяг і масштаб цифрових трансформацій. Цифрові трансформації також вимагають нових наборів навичок і ресурсів, але пошук правильних людей для цієї роботи є основною перешкодою. Отже, суб’єктам господарювання слід регулярно оцінювати вплив ініціатив та змін після їх впровадження.

Для детального та глибшого розуміння управління змінами, звернемося до досвіду провідних компаній, який допомагає глибше розібратися в тому, як різні організації пристосовуються до мінливих ринкових реалій, які підходи забезпечують успіх, а які просчети призводять до негативних результатів. Зокрема, General Electric — глобальний гігант у виробництві різноманітного обладнання, від енергетичних систем і газових турбін до авіаційних моторів та медичної техніки [22]. Ця компанія здійснила трансформацію від класичного промислового сектору до інтеграції цифрових і аналітичних інструментів, що

посилило її гнучкість і відкрило нові ніші на ринку. Ключовими факторами стали продумана стратегія, солідна підтримка топ-менеджменту та широке залучення співробітників на кожному рівні ієрархії.

Starbucks Coffee Company [22; 23] — світовий бренд, що спеціалізується на виробництві та продажу кавових напоїв, а також супутніх продуктів кавової культури через мережу кав'ярень і магазинів. Вона ефективно відреагувала на еволюцію смаків споживачів, інвестуючи в цифровізація: від мобільних додатків для полегшення замовлень до персоналізованих пропозицій, що зміцнило лояльність клієнтів.

Netflix [22] — сервіс потокового відео, який забезпечує користувачам доступ до величезної колекції фільмів, серіалів і ексклюзивного контенту через інтернет. Почавши з оренди DVD-дисків, компанія вчасно розпізнала потребу в переході до онлайн-стримінгу. Netflix не тільки пристосувалася до цифрової ери, а й інноваційно підійшла до створення власного контенту, що виведено її в лідери галузі. Основа успіху — чутливе сприйняття змін у вподобаннях аудиторії та масштабування бізнесу за допомогою передових технологій.

Проте не кожній великій компанії вдалося оперативно та ефективно перебудувати операції. Типові помилки ілюструє досвід Nokia [22; 23], яка довгий час домінувала в сегменті мобільних телефонів, але запізнилася з реакцією на технологічний зсув — поширення смартфонів на базі iOS та Android. Відмова від радикальної зміни курсу коштувала їй домінуючих позицій на ринку.

Аналогічно, Kodak [22] занадто довго ігнорувала потенціал цифрової фотографії, намагаючись утримати фокус на традиційній плівці. Хоча ресурси для трансформації були в наявності, корпоративна інертність і стійкий опір нововведенням завершилися банкрутством.

BlackBerry [2] — піонер смартфонів у 2000-х, яка не змогла оперативно відповісти на нові тренди, як-от сенсорні дисплеї та розширені платформи додатків. Замість інновацій компанія чіплялася за фірмову клавіатуру та безпечні месенджери. Така консервативність дозволила конкурентам на кшталт

Apple і Samsung захопити ринок, а BlackBerry — втратити значну частку.

1.2 Формування моделі управління змінами

Будь-яка організація є відкритою системою, що суттєво залежить від впливу численних різнорідних факторів. відповідно, проаналізуємо моделі, котрі найліпше описують різноманітні складові, які мають бути присутніми, як важливі фактори (рушійні сили) внутрішнього розвитку, що досить детально описані в моделях, та будуються на підставі концепції життєвого циклу, факторів зовнішнього середовища, і можуть впливати на якісні характеристики розвитку суб'єкта господарювання, в т.ч. на особливості реалізації внутрішніх закономірностей розвитку [7].

Так, зовнішнє і внутрішнє середовище формує усвідомлену потребу у змінах. Зовнішнє середовище може бути проявленим рядом чинників, такими, як дії конкурентів, вимоги зовнішніх регуляторів ринку. Чинники навколишнього середовища чи економічні кризи впливають та вимагають від підприємства коригування стратегії та оперативних дій.

Натомість внутрішні чинники змін можуть включати зміну стратегії підприємства, керівництва, кризові ситуації. Своєчасний аналіз структури підприємства, процесів, фінансових ресурсів є необхідним для оцінки поточної ситуації та потенціалу в майбутньому [3].

Існує достатня кількість різних моделей з управління змінами, в яких представлено фактори, що ґрунтуються на різних підходах [6]. Для детального аналізування середовища застосовуються такі аналітичні інструменти, як SWOT – аналіз, який дозволяє проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози; Balanced Scorecard (ClearPoint Strategy) – застосовується для дотриманням стратегічних цілей; PESTLE Analysis Tools (програма BSG) допомагає аналізувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори, сприяє кращому розумінню зовнішнього середовища та його потенційного впливу на підприємство; Scenario Planning Software – застосовується для моделювання різних майбутніх сценаріїв.

З огляду на поточні та нові тенденції в національному та міжнародному законодавстві, суб'єкти господарювання для більш детального аналізування, досить часто поєднують різні моделі [3]. Так, модель 7S McKinsey, дозволяє оцінити інфраструктуру в контексті перспектив для підтримання та досягнення конкурентної переваги чи стійкості. Взаємозв'язок компонентів моделей McKinsey та Берка – Літвіна (Литвина) робить таке поєднання унікальним. Розглянемо більш детально дані моделі.

Модель McKinsey 7S включає сім взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства: Structure (Структура), Strategy (Стратегія), Systems (Системи), Shared values (Загальні цінності), Style (Стиль), Skills (Навики і вміння), Staff (Персонал) та забезпечує відстежуючий механізм, щоб виявити проблеми та продемонструвати їх фактичне вирішення (рис. 1.2).

Розглянемо кожен з елементів окремо [9; 10]:

– Стратегія: план, розроблений для підтримки та нарощування конкурентної переваги над конкурентами.

– Структура: спосіб структурування організації та хто перед ким звітує.

– Системи: щоденні дії та процедури, які виконують співробітники для виконання роботи.

– Спільні цінності: на початку розробки моделі вони називалися «вищими цілями». Це основні цінності компанії, які підтверджуються корпоративною культурою та загальною трудовою етикою.

– Стиль: прийнятий стиль керівництва.

– Персонал: співробітники та їхні загальні можливості.

– Навички: фактичні навички та компетентність працівників, які працюють у компанії.

Усі сім складових поділяються на дві групи: «тверді» (раціональні) та «м'які» (емоційні). До твердих складових відносять структуру, стратегію та системи організації, вони вважаються такими, які можна добре описати та вивчити. Тверді елементи відображені у стратегії підприємства, корпоративних планах, схемах організаційної структури та іншій документації.

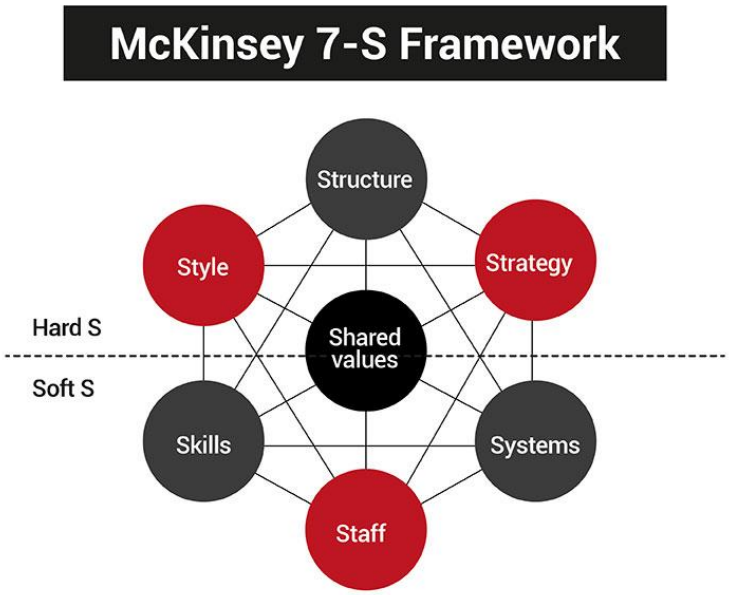


Рисунок 1.2 - Модель 7S McKinsey

Джерело: [23]

До м’яких елементів відносять загальні цінності, стиль/культуру, навички та вміння, персонал, вони вважаються важко здійсненими. М’які елементи важко піддаються опису, є такими що безперервно змінюються і розвиваються, значною мірою визначаються людьми, які працюють в організації. Відтак значно важче планувати або впливати на характеристики м’яких елементів. Хоча м’які елементи є прихованими, не чітко вираженими, такими, що їх важко очевидно бачити та сприймати, проте вони можуть значно впливати на тверді чинники: структуру, стратегію і системи організації. Вважається, що для тривалої вигоди ці змінні потрібно змінити, щоб стати більш відповідним як система [10; 23].

Метою застосування даної моделі є наочна демонстрація того, як сім елементів підприємства: структура, стратегія, системи, навички, штат, стиль і загальні цінності, можуть бути вирівняні (узгоджені) разом, щоб досягнути ефективного функціонування підприємства. Ключовим в моделі McKinsey 7S є те, що усі сім елементів взаємопов’язуються і зміна одного елемента вимагає зміни в інших, з метою забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства. Тобто важливим є також те, що усі елементи моделі McKinsey 7S

повинні бути взаємоузгодженими та кожний елемент має відповідати один одному [10].

Берка-Літвіна [11], саме дана модель допомагає керівникам візуалізувати взаємозв’язок різних організаційних рушійних сил, таких як лідерство, культура та зовнішнє середовище, а не дотримуватися лінійного процесу змін. Дана модель розроблена В. Ворнером Берком [3] та Джорджем Х. Літвіном, спільно з колегами наприкінці 1960-х років, і має позитивні впровадження в Citibank та British Airways [4].

Модель Берка-Літвіна (Burke-Litwin) базується на теорії відкритих систем (OST) [5] та постулює, що організації дотримуються робочого циклу, який формується вхідними даними із зовнішнього середовища, їхньою пропускною здатністю (внутрішніми системами та їхніми діями), що призводить до результату, який, у свою чергу, призводить до циклу зворотного зв'язку, що повертається назад до зовнішнього середовища або вхідних даних.

Модель Берка-Літвіна – це основа для розуміння організаційних змін та ефективності. Вона визначає 12 факторів, що впливають на зміни в організації, згрупованих у зовнішні та внутрішні фактори, з динамічною взаємодією між факторами [12]. Основні компоненти моделі представлено на рисунку 1.3:

- Зовнішні фактори: Зовнішні впливи (ринок, технології, законодавство тощо), які часто створюють потребу в змінах.
- Стратегія/Місія: Визначення напрямку та цілей організації.
- Лідерство: Стиль і підхід керівників до управління змінами.
- Організаційна культура: Загальні цінності, норми та переконання в організації.
- Управлінські практики: Методи планування, контролю та прийняття рішень.
- Структура: Організаційна ієрархія та розподіл ролей.
- Клімат робочої одиниці: Локальна атмосфера в командах (мотивація, співпраця).
- Системи (Політика та процедури): Процеси, інструменти та правила

(HR, IT-системи).

- Індивідуальні навички та завдання: Особисті компетенції та обов'язки співробітників.
- Мотивація: Рівень залученості та бажання виконувати роботу.
- Індивідуальні потреби та цінності: Особисті мотиви, очікування та переконання.
- Індивідуальна та організаційна продуктивність: Кінцевий результат — ефективність людей і компанії.

Описи рівнів (з правого боку, рис. 1.3) [11; 12]:

- Зовнішні фактори часто створюють потребу в змінах.
- Трансформаційні фактори є ключовими для успіху будь-якої зміни. Вони також часто є місцем, де спочатку фіксуються цілі змін.
- Транзакційні фактори можуть бути відносно легкими для зміни, але можуть не призводити до тривалих організаційних змін.
- Індивідуальні фактори впливаються багатьма речами і є ключовими для забезпечення індивідуальної продуктивності.
- Остаточний результат будь-якої зміни — це вплив на продуктивність.
- Зміна починається зовні і передається до індивідуума.

Структура зв’язків (опис діаграми):

Модель представлена як трикутна схема з стрілками, що показують причинно-наслідкові впливи:

- Верхній рівень (трансформаційний): Зовнішні фактори → Стратегія/Місія ↔ Лідерство ↔ Організаційна культура. Ці елементи визначають загальний напрямок змін.
- Середній рівень (операційний/транзакційний): Лідерство та культура впливають на Управлінські практики, Структуру, Клімат робочої одиниці та Системи. Стрілки йдуть вниз і горизонтально, показуючи взаємодію.
- Нижній рівень (індивідуальний): Операційні фактори впливають на Індивідуальні навички та завдання → Мотивацію ↔ Індивідуальні потреби та цінності → Індивідуальна та організаційна продуктивність.

- Зворотні стрілки показують, як продуктивність впливає назад на вищі рівні (наприклад, через зворотний зв'язок).

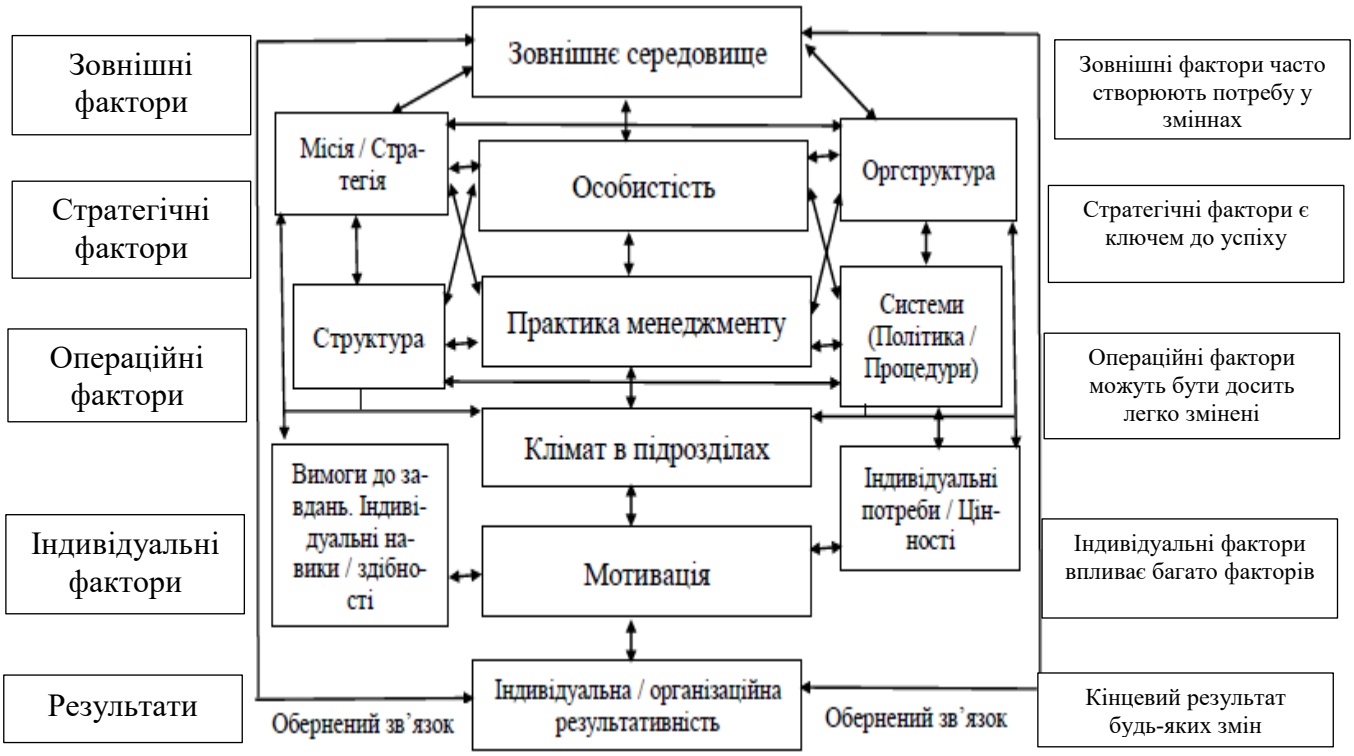


Рисунок 1.3 - Модель Берка–Литвина (Burke-Litwin)

Джерело: [13;14]

З огляду на вище подане, дані моделі мають практичну цінність та корисність, впливають на результати та ефективність організації, що може вплинути на проведення та хід змін; описують організаційні елементи та розпізнають взаємодію між ними.

1.3 Методичні підходи до формування критеріїв оцінювання змін

Реформування діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, як правило, здійснюється відповідно до ситуації, яка склалася під впливом чинників його зовнішнього оточення (споживачів, конкурентів, постачальників тощо). Необхідність та можливість реалізації трансформаційних процесів значною мірою залежать від наявного потенціалу змін, зокрема виробничого, організаційно-управлінського, фінансового та кадрового, а також готовності

персоналу до перетворень.

Суб’єкт господарювання виступає як платформа впровадження змін взаємодіє із чинниками зовнішнього середовища, генерує різноманітні варіанти перетворень, перевіряє їх на відповідність наявним можливостям, обирає та реалізує найбільш перспективні з них, забезпечує взаємодію суб’єктів та об’єктів змін [2].

Оцінка ефективності управління змінами є важливою частиною будь-якого процесу управління дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, оптимізувати ресурси та забезпечити стале зростання.

Вона необхідна для розуміння того, які управлінські рішення й заходи були успішними та дієвими, а реалізація яких не призвела до бажаних результатів. На основі аналізу наукових джерел, методичні підходи до такої оцінки можна класифікувати за рівнями комплексності, критеріями та інструментами. Управління змінами охоплюють як кількісні (фінансові показники), так і якісні (соціальні, організаційні) аспекти. В таблиці 1.2 представимо напоширеніші підходи, моделі, показники та етапи. Методичні підходи поділяються на кілька груп залежно від фокусу оцінки.

Таблиця 1.2 - Основні методичні підходи

Назва підходу	Опис підходу	Модель оцінки
1	2	3
Цільовий підхід	Оцінює ефективність через досягнення заздалегідь визначених цілей змін (наприклад, зростання прибутку на 20%). Перевага — простота, недолік — ігнорування непередбачених факторів.	*Модель нечітких множин:* Кількісна модель з нечіткими градаціями (висока/низька ефективність), формула $Z_m = \sum b_{nm}/N$, для виявлення критичних точок.
Системний підхід	Аналізує внутрішні характеристики організації (ресурси, ієрархія, взаємодія), відкладаючи акцент на витрати. Підходить для комплексних трансформацій, але може бути суб'єктивним.	*Модель нечітких множин*: Кількісна модель з нечіткими градаціями (висока/низька ефективність), формула $Z_m = \sum b_{nm}/N$, для виявлення критичних точок.
Вибірковий (селективний) підхід	Фокус на ключових «стратегічних складових» змін (наприклад, лише на кадрових аспектах). Локальний, але гнучкий для швидкої діагностики.	*Модель ефективності організаційних змін (ЕОЗ):* ЕОЗ = $f(E_{стр.у}, E_{ф.е.у}, E_{еф.м.у})$, фокус на структуризації, розподілі завдань та кадровому потенціалі

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Вибірковий (селективний) підхід	Фокус на ключових «стратегічних складових» змін (наприклад, лише на кадрових аспектах). Локальний, але гнучкий для швидкої діагностики.	*Модель ефективності організаційних змін (ЕОЗ)*: ЕОЗ = *f*($E_{стр.у}$, $E_{ф.е.у}$, $E_{еф.м.у}$), фокус на структуризації, розподілі завдань та кадровому потенціалі
Інтегральний (комплексний) підхід	Поєднує кількісні та якісні критерії, враховуючи багатогранність (фінансову, соціальну, інноваційну). Рекомендується як оптимальний для управління змінами, оскільки компенсує недоліки інших.	*Модель інтегрального показника ефективності (W): W = f(P1, P2, …, P5)*, де Рі — часткові показники (фінансова, ресурсна, соціальна, інноваційна, екологічна ефективність). Використовується для загальної оцінки змін.
Рівневий підхід	Оцінює на рівнях індивідуальному (співробітники), груповому (команди) та організаційному (підприємство загалом), з урахуванням синергії.	*Модель ефективності організаційних змін (ЕОЗ)*: ЕОЗ = *f*($E_{стр.у}$, $E_{ф.е.у}$, $E_{еф.м.у}$), фокус на структуризації, розподілі завдань та кадровому потенціалі
Часовий підхід	Розрізняє коротко-, середньо- та довгострокові ефекти (наприклад, оперативна ефективність vs. стратегічна стійкість).	*Комплексна модель:* Включає суб'єкт (керуюча підсистема) та об'єкт (керованою), з динамічним аналізом за періодами.
Полікритеріальний підхід	Оптимізує кілька параметрів одночасно (економіка, соціум, екологія), на противагу монокритеріальному (лише прибуток).	*Лінгвістичний підхід*: Якісна модель за шкалою Харрінгтона (від «відмінно» до «незадовільно»), з ваговими коефіцієнтами $E_{ij} = E_8^{ij} / \sum E_8^{ij}$

Джерело: авторська інтерпретація

Таблиця 1.3 – Показники оцінки

Категорія	Показник	Формула/Опис
1	2	3
Фінансові	Чистий приведений дохід (NPV)	$NPV = -IC + \sum_{t=1}^{n} \frac{P_t}{(1+r)^t}$ (IC — інвестиції, P_t — прибуток)
	Внутрішня норма прибутковості (IRR)	Розв`язок $0 = IC + \sum_{t=1}^{n} \frac{P_t}{(1+IRR)^t}$

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
	Рентабельність управлінської діяльності	Розв'язок $Р_{у.д.} = Ф_{о.п.}/О_{в.у.}$ (фактичний обсяг / витрати)
Ресурсні/ Оперативні	Продуктивність управлінської праці	$Пу.п. = Р_{о.п.}/С_{ч.у.п.}$ (обсяг продукції / чисельність персоналу)
	Коефіцієнт рентабельності управління	$К_{рент.} = П_{ч} / В_{уп}$ (чистий прибуток / витрати на управління)
Соціальні/ Інноваційні	Задоволеність персоналу	Опитування (шкала 1-5), % залучених до змін
	Інноваційна ефективність	Співвідношення витрат на інновації / нові продукти
Загальні	Інтегральний рівень ($І_я$)	$I_я = \sum I_i a_i$ (вагові коефіцієнти складових)
	Ефективність системи ($Е_{с.у.}$)	$Е_{с.у.} = Р_{о.п.} / В_{у.}$ (результат / витрати)

Джерело: [6]

На оцінку готовності суб'єктів господарювання до змін впливають фактори готовності до змін. Фактори, які впливають на готовність підприємств до змін, слід поділити на три основні групи [4]:

1 Фактори, що залежать від особливостей змін. Кожний працівник прагне отримувати вигоду від здійснення змін. Баланс між тим, що працівник отримує від процесу змін, і тим, що він їй здійснює для ефективного процесу управління змінами має бути позитивним та справедливим. Усі невигоди, пов'язані з реалізацією змін, працівник буде намагатися компенсувати різними економічними або соціально-психологічними вигодами [4].

2 Фактори, що залежать від ставлення до проблем підприємства, планування і управління змінами. Зміни мають нести для кожного працівника достатньо проінформований характер. Чітке бачення загальної цілі змін та результату від впровадження змін створить сприятливий клімат у колективі в процесі управління змінами [4].

3 Фактори, що залежать від ініціаторів змін або керівників, спричинені недостатньо ефективними відносинами між працівниками та їх керівниками або ініціаторами змін. Як правило, підлеглі не довіряють непопулярним керівникам

або інноваторам, а пропозиції сприймають із підозрою. Інколи інноватори самі руйнують добрі відносини своєю нетерпимістю і необґрунтованими звинуваченнями працівників у неприйнятті змін, забуваючи, що для цього потрібен час [4].

СТАДІЯ 1. ПІДГОТОВКА

•1.1 Визнання необхідності змін керівництвом організації.

•1.2 Проведення комплексної діагностики проблем організації із залученням власних і сторонніх фахівців.

•1.3 Ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін в організації і визначення рівня необхідних змін.

•1.4 Створення команди управління змінами.

•1.5 Визначення цілей майбутніх змін і розробка альтернативних варіантів їх здійснення.

•1.6 Вибір оптимального варіанту (програми) змін і ухвалення остаточного

•рішення відносно його проектування.

•1.7 Інформування працівників про намічені перетворення.

СТАДІЯ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ

•2.1 Розробка детального проекту (плану) змін.

•2.2 Підготовка до впровадження: ознайомлення колективу з розробленим. проектом змін, обґрунтування і пошук ресурсів для реалізації даного проекту; розробка графіків впровадження проекту і навчання працівників.

•2.3 Початок впровадження в діяльність організації проекту змін: «пілотування змін», виявлення основних проблем і труднощів, пов’язаних з практичним здійсненням перетворень.

•2.4 Повномасштабне впровадження запланованих змін з урахуванням усунення проблем, виявлених на етапі «пілотування змін».

СТАДІЯ 3. ОЦІНКА І ЗАКРІПЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

•3.1 Оцінка результатів впроваджених змін з точки зору економічної ефективності і соціальних наслідків.

•3.2 Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшого пристосування до змін зовнішнього середовища і уточнення бачення, місії і стратегічних орієнтирів організації.

Рисунок 1.4 – Послідовні стадії та етапи процесу управління змінами

Джерело: [6]

На підставі вище поданих моделей управління змінами, в тій чи іншій мірі послідовність здійснення змін і досвіду роботи суб’єктами господарювання, виділяють три основні стадії та етапи, з якими більшість стикаються (рис. 1.4).

Процес управління змінами автори [6] розділили на три принципові стадії (фази), які, у свою чергу, можна розподілити на окремі етапи. Дотримання всіх представлених етапів не є обов'язковим для всіх суб'єктів господарювання. Залежно від терміновості перетворень, попереднього досвіду управління ними керівництво може об'єднувати деякі етапи або міняти їх черговість. У практиці зустрічаються випадки, коли команда змін спершу розробляє один проект змін (без розгляду альтернативних варіантів і вибору найбільш відповідного) і приступає до його реалізації.

Таким чином, приймаючи даний методичний «кістяк» за основу, слід пам'ятати, що зміни можуть бути різними за своїм характером, обсягом і функціональним змістом. Отже, деяким етапам може приділятися більша увага, деяким – менша. Проте, процес управління змінами не має бути хаотичним і основні його стадії не можуть бути упущеними. Лише зміни, здійснювані в логічній і впорядкованій послідовності, є прогресивними.

Висновок до 1 го розділу.

В першому розділі магістерської роботи здійснено теоретико-методичні дослідження понять «зміни» та «управління змінами». Представлено хронологічність даних понять та наведено їхнє трактування сучасними дослідниками. Розглянуто моделі управління змінами, виокремлено дві моделі, які в сучасних умовах діяльності, на нашу думку, містять в собі достатньо елементів для аналізування суб'єктами господарювання.

Проведено аналіз та класифікацію типів факторів, що визначають готовність до управління змінами, а також розширено спектр факторів, які впливають на здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до впровадження нововведень. Серед них виділено: елементи, обумовлені специфікою самих змін; компоненти, що залежать від сприйняття проблем організації, а також від підходів до планування та координації процесу змін; аспекти, пов'язані з роллю ініціаторів змін чи топ-менеджменту, які виникають через динаміку відносин між працівниками та їхніми керівниками чи авторами ініціатив.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ В ГАЛУЗІ «МИСТЕЦТВО, РОЗВАГИ ТА ВІДПОЧИНОК»

2.1 Загальна характеристика стану діяльності у галузі «Мистецтво, розваги та відпочинок»

Галузь «Мистецтво, розваги та відпочинок» за Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009:2010) охоплює невиробничі послуги, пов’язані з культурними, творчими та рекреаційними діяльностями. Підрозділ 90 «Творча, мистецька та розважальна діяльність» включає КВЕД 90.02 «Підтримка видовищних, культурних та спортивних заходів», що передбачає організацію концертів, театральних постановок, фестивалів, ярмарків, вистав та оренду приміщень для таких подій.

До повномасштабного вторгнення рф (24 лютого 2022 р.) галузь «Мистецтво, розваги та відпочинок» генерувала близько 1–2% ВВП України, а це близько $2–3 млрд, забезпечуючи зайнятість для 100–150 тис. осіб, та включала понад 5 тис. суб’єктів господарювання (театри, концертні зали, event-агенції).

Період 2022–2025 рр. характеризується радикальними трансформаціями через війну: від критичного спаду (скорочення на 60–70%) до поступового відновлення (зростання 15–20% у 2025 р.).

Згідно аналізу даних UNESCO [15], Мінкульту [16], Мінекономіки [17], Світового банку [18] та галузевих звітах [19], станом на січень 2025 року, пошкоджено 476 культурних об’єктів, а сума прямих збитків становить $3,5 млрд, втрачені доходи — $19,6 млрд.

Представимо детальну оцінку та статистику діяльності даної галузі в період за 2022 та 2023 роки, так званий період кризи та адаптації. Так, у 2022 р. (початок вторгнення), галузь зазнала катастрофічного удару. Кількість подій скоротилася на 70–80% через комендантську годину, міграцію (6,8 млн біженців) та руйнування інфраструктури. Пошкоджено або знищено 458

культурних сайтів (з них 18 театрів і філармоній), включно з музеями в Харкові, Маріуполі та Одесі. Втрати доходів — $10–12 млрд, зайнятість впала на 50% (близько 50–70 тис. осіб втратили роботу).

До прикладу: у квітні 2022 р. концерти проводилися в метро Києва (наприклад, С. Вакарчук). Кінотеатри та театри відновили роботу лише в травні в безпечних регіонах (Київ, Львів). Кожен театр поставив нові постановки попри брак фінансування та повітряні тривоги.

Початок адаптації розпочався у 2023 р. зі зростання подій на 20–30% у західних і центральних регіонах. Театр ім. І. Франка поставив понад 1500 вистав, відвідуваність - 500 тис. глядачів. Концерти Вакарчука - 300+ для ЗСУ, зібрано $6,7 млн. Загальна кількість культурних подій - близько 10–15 тис. (проти 30 – 40 тис. до війни). Втрати зросли до $19,6 млрд через падіння туризму (Київ - $10,6 млрд).

Вплив війни на є досить сильним, багато Event-компаній перейшли на гібридні формати (онлайн-трансляції, благодійні заходи), однак 563 «креативних хабів» пошкоджено.

В 2024 – 2025 р.р. наступає зростання господарської діяльності в даній галузі. Частково відновлюється пожвавлення, зокрема, у 2024 р. відбулося зростання в галузі на 10–15%. Кількість концертів і фестивалів — 20–25 тис., з фокусом на місцевих артистів (Okean Elzy, Джамала). Фестивалі Atlas і Faine Misto відновилися, міжнародні тури (Maneskin) повернулися. Театри: понад 1 тис. нових постановок, благодійні збори — $1,2 млн від одного театру. Туризм: відновлення 20–30% (безпечні регіони), але пошкоджено $650 млн об’єктів.

Загальний ВВП України зріс на 3,6%, але частка сектору R — 0,5–1% ($1–2 млрд) через енергетичні атаки та мобілізацію (втрата 30–40% фахівців).

У 2025 р. відбулося зростання 15–20% за рахунок грантів ($9 млрд на відновлення 2024–2033 рр., з них $66 млн від UNESCO). Кількість подій — 25–30 тис., зайнятість — 80–100 тис. осіб. Згідно прогнозу, ВВП сектору: $2–2,5 млрд (частка 1,5%).

В березні 2025 року, затверджено Стратегію розвитку культури до 2030

р., в якій представлено показники розвитку (табл. 2.1), та фінансові інструменти, а саме, гранти Мінкульту, гібридні формати (стримінг, ШІ-промо).

Тривалість війни породжує інфляцію (до 5–7%), дефіцит кадрів, пошкодження енергетики та інших об’єктів. Однак, згідно оптимістичного сценарію, прогнозується зростання ВВП країни на 3,3%, а в галузі «Мистецтво, розваги та відпочинок» на рівні 2%.

Таблиця 2.1 - Ключові показники галузі «Мистецтво, розваги та відпочинок»

Показник	2021 (до війни)	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
Кількість подій (тис.)	35–40	5–10	10–15	20–25	25–30
Збитки ($ млрд)	-	2,6	3,0	3,5	3,5–4,0
Втрачені доходи ($ млрд)	-	15	19	19,6	20–22
Зайнятість (тис. осіб)	120–150	50–70	60–80	70–90	80–100
Частка в ВВП (%)	1–2	0,3–0,5	0,5–0,8	0,8–1,0	1–1,5

Джерело: [16-18].

Галузь «Мистецтво, розваги та відпочинок» демонструє стійкість від руйнувань 2022 р. до відновлення 2025 р., з акцентом на креативність як інструмент єдності. Прогнозується, що за умови припинення війни та інвестицій ($9 млрд) має відбутися гібридизація (онлайн-події, 3D-цифровізація спадщини); благодійність (збори $6,7–10 млн); культурна дипломатія (резиденції для 100+ митців), а фокус має бути на стійкості, і направлений на протипожежне обладнання, навчання 1600+ фахівців.

Зауважимо, що відбувається руйнування спадщини, це «культурний геноцид» (1189 об’єктів пошкоджено); мобілізація (втрата 30% чоловіків-артистів); фінансування (брак, залежність від грантів). Тож, для підтримання даної галуз слід розширити гранти від Мінкульту, стимулювати digital-інновації та моніторити зайнятість

2.2 Дослідження діяльності, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»

ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» (Origin Stage) — це середньорозміровий концертний майданчик у Києві, має місткість біля 400–500 осіб, з гнучким простором для оренди. ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» (Origin Stage) зареєстровано як юридична особа з фокусом на організацію культурно-розважальних подій. ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» є ребрендингом відомого закладу Bel Etage, який існував з 2010-х років і спеціалізувався на мультиформатних заходах (концерти (поп, джаз, кавери), вечірки, корпоративні події). В серпні 2024 року відбулося відкриття під новою назвою, змістивши акцент на «епічні історії» — унікальні, атмосферні події, що поєднують сучасні технології та культурну спадщину. ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» знаходить за адресою: вул. Шота Руставелі, 16 а.

ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ», це Event-менеджмент та розваги (КВЕД 90.02 — підтримка видовищних, культурних та спортивних заходів).

Основні напрямки діяльності:

- Організація концертів, шоу, презентацій.
- Оренда майданчика для приватних/корпоративних подій.
- Технічне забезпечення: звук L-Acoustics (25 кВт), сучасне світло, професійні гримерки, вентиляція, кондиціонування, інклюзивний дизайн (ліфт для людей з інвалідністю).

ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» позиціонує себе як інноваційний простір, що адаптується до поствоєнного відновлення культурного життя в Україні. Афіша на 2025 рік включає концерти таких виконавців, як, JAMALA, Саша Чемеров & Jazz Quintet, та кавер-шоу Billie Eilish/Adele, благодійні заходи та бізнес-події. Квитки реалізуються через платформи Concert.ua, Ticketsbox, Karabas.com.

Здійснимо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ», допомагає оцінити внутрішні фактори (S/W) та зовнішні (O/T) та проводиться на основі доступних даних про компанію та галузь.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Центральна локація в історичному центрі Києва (зручна транспортна доступність, пішохідний трафік). - Сучасне технічне обладнання (L-Acoustics, професійне світло), що забезпечує високу якість подій. - Гнучкий мультиформатний простір (концерти, корпоративні заходи, оренда). - Інклюзивність та комфорт (ліфт, вентиляція), що відповідає сучасним стандартам. - Ребрендинг з фокусом на унікальну атмосферу («епічні історії»), що диференціює від конкурентів.	- Новий бренд (відкриття 2024), низька впізнаваність та відсутність відгуків (0 на Kyivmaps, kyivregiontours). - Обмежена місткість (400–500 осіб), що не підходить для масових подій. - Залежність від сезонності (піки влітку/весні) та зовнішніх партнерів (артисти, промоутери). - Відсутність публічної фінансової звітності, що ускладнює залучення інвестицій.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання event-індустрії в Україні 2025: прогнози +15–20% за рахунок туризму, фестивалів та бізнес-івентів (Web Summit, локальні шоу). - Гібридні формати (онлайн-трансляції), інтеграція ШІ для персоналізації подій. - Партнерства з платформами (Concert.ua) та артистами для розширення афіші (близько 50 подій на 2025). - Державна підтримка культури (гранти на відновлення після війни).	- Висока конкуренція: понад 20 концертних залів у Києві (Atlas, Stereoplaza, Caribbean Club, Crystal Hall), з більшими місткостями. - Геополітичні ризики (війна, комендантська година), що обмежують туризм та безпеку. - Економічна нестабільність: інфляція 10–15%, зниження купівельної спроможності аудиторії. - Зовнішні фактори: сезонні відключення електроенергії, зростання витрат на логістику.

Джерело: сформовано автором на основі аналізу

Як показав SWOT-аналіз, ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» має сильний потенціал завдяки локації та обладнанню, однак потребує маркетингових заходів для підвищення своєї впізнаваності, закцентувавши увагу на унікальних подіях (гібридні шоу) та партнерствах для мінімізації загроз.

Для більш глибшого аналізу зовнішнього середовища використаємо PESTLE-аналіз, який оцінює макрофактори, що впливають на діяльність досліджуваного нами субжкта господарювання.

PESTLE-аналіз ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» засвідчив позитивний вплив технологій та соціальних трендів на діяльність, але політичні та економічні ризики вимагають гнучкості від досліджуваного суб’єкта господарювання.

Таблиця 2.3 - PESTLE-аналіз ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»

Фактор	Опис	Вплив на ОРІДЖИН СТЕЙДЖ
Political (Політичний)	Війна, комендантська година, державна підтримка культури (гранти Мінкульту).	Ризик скасувань подій; можливість грантів на інклюзивні заходи.
Economic (Економічний)	Інфляція 10–12%, зростання ВВП 2–3% у 2025, відновлення туризму.	Зниження квитків (середня ціна 300–500 грн), але попит на бюджетні розваги.
Social (Соціальний)	Попит на локальну культуру, молодь (18–35 років), поствоєнне «забудь про стрес».	Зростання аудиторії для концертів; фокус на благодійні події.
Technological (Технологічний)	AV-технології, онлайн-платформи (Concert.ua), ШІ для промо.	Перевага в обладнанні; можливість стрімів для ширшої аудиторії.
Legal (Правовий)	Ліцензії на події, пожежна безпека, авторські права.	Дотримання норм для оренди; ризики штрафів за порушення.
Environmental (Екологічний)	Енергоефективність, стійкість (recycling на подіях).	Можливість «зелених» подій для PR; ризики відключень світла.

Джерело: сформовано автором на основі аналізу

Для більш ґрунтовного аналізу конкуренції в галузі, скористаємося аналізом П’яти сил Портера (рис. 2.1). Як нами було описано вище, що ринок концертних залів у Києві насичений, з понад 20 активними майданчиками, де домінують venue з місткістю 300–2000 осіб. За даними на листопад 2025 року, галузь має тенденцію до відновлення, про що свідчать статистичні дані, маючи зростання на 15–20% завдяки туризму та гібридним форматам. Однак зауважимо, що навіть попри війну та постійні обстріли м. Києва існує висока конкуренція через великих гравців, таких як, Палац «Україна», Стерео «Plaza» та нішеві клуби, і, успіх залежить від диференціації (тобто унікальних «історій»).

Згідно оприлюднених даних на різних сайтах [20; 21] розширило афішу на 60+ подій/рік, частково інвестували в digital-маркетинг (TikTok, Instagram зріс до 2500+ фоловерів). Диверсифікували діяльність, запровадили онлайн-івенти, корпоративні, що і призвело у 2025 році — зростання на 20%. В таблиці 2.4 представимо фінансово-господарську діяльність ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» в період за 2020-2024 роки.

Таблиця 2.4 - Фінансово-господарська діяльність ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»

	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	8 826 500 ₴	8 065 100 ₴	2 844 800 ₴	2 181 300 ₴	987 800 ₴
Чистий прибуток	-2 345 800 ₴	382 500 ₴	105 100 ₴	225 800 ₴	-6 500 ₴
Активи	3 055 200 ₴	2 508 400 ₴	1 578 400 ₴	1 188 900 ₴	944 900 ₴
Зобов’язання	4 197 700 ₴	1 305 100 ₴	757 700 ₴	473 300 ₴	—
Кількість працівників	13	14	13	12	—

Джерело: [21]

Підсумовуючи, можемо зробити висновок, що аналіз фінансово-господарської діяльності показує нам наявність як позитивні, так і негативні тенденції. До позитивних слід віднести активи, дохід та зобов’язання. Однак спостерігається зменшення чистого прибутку,що свідчить про виникнення фінансових проблем.



Рисунок 2.1 - Аналіз П’яти сил Портера (конкуренція в галузі)

Джерело: сформовано автором на основі аналізу

В таблиці 2.5 представимо матрицю конкурентних переваг ключових конкурентів середнього розміру (300–1500 осіб), подібних за форматом та сферою діяльністю до ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ». Виділимо 5 основних конкурентів: Atlas, Stereo Plaza, Caribbean Club, Crystal Hall та Art Club 44, та представимо опис кожного суб'єкта господарювання, вказавши сильні та слабкі сторони, перелік типових подій за дев'ять місяців 2025 року.

1 Atlas (Клуб Atlas):

Локація: вул. Січових Стрільців, 37–41 (центр, поруч з метро «Палац спорту»).

Місткість: Великий зал — 300 місць; балкон — 160; дах (Roof) — 1500 (загалом до 2000).

Спеціалізація та жанри: Поп, рок, акустика, джаз, електроніка, інді; концерти, фестивалі, корпоративні події.

Унікальні особливості: Сучасне обладнання (звук/світло), гнучкий простір (LED-екрани, бари, lounge), дах для open-air. Організатор Atlas Festival (щорічний фестиваль з 130+ артистами).

Сильні сторони: Висока впізнаваність, міжнародні артисти (Jungle, Denzel Curry); гібридні формати (стримінг).

Слабкі сторони: Переповненість у пікові періоди, вищі ціни на оренду.

Події 2025: Atlas Festival (18–20 липня, Blockbuster Mall); концерти Sick Solution, Структура щастя (листопад–грудень).

Загроза для Origin Stage: Прямий конкурент за середньорозмірні концерти; більша місткість дозволяє масштабніші події.

2 Stereo Plaza:

Локація: просп. Лобановського, 119 (південь Києва, поруч з метро «ВДНГ»).

Місткість: До 6000 осіб (великий зал + арена).

Спеціалізація та жанри: Рок, поп, електроніка, хіп-хоп; міжнародні тури, вечірки.

Унікальні особливості: Один з найбільших клубів України; професійна

сцена, звук для EDM/року; комбінація концертів і нічних подій.

Сильні сторони: Приваблює глобальних зірок (Måneskin, Nightwish, Bring Me The Horizon); велика аудиторія, спонсорські угоди.

Слабкі сторони: Менш зручна локація для центру; фокус на масових подіях, менше інтимності.

Події 2025: Концерти O.TORVALD (20-річчя, лютий); Godsmack, Asking Alexandria (березень–квітень).

Загроза для Origin Stage: Конкурує за поп/рок-аудиторію, але переважає масштабом; Origin може виграти в нішевих атмосферних заходах.

3 Caribbean Club:

Локація: вул. Хрещатик, 20 (центр, поруч з метро «Хрещатик»).

Місткість: Близько 500–700 осіб (концертний зал + ресторан).

Спеціалізація та жанри: Поп, рок, джаз, латинська музика, диско, театр; концерти + вечірки, сальса-воркшопи.

Унікальні особливості: Найстаріший клуб (з 1998, ребрендинг 2013); професійна сцена, освітлення; ресторан з тропічними коктейлями, латинські теми.

Сильні сторони: Багаторічний досвід, лояльна аудиторія; комбо концерт + їжа/танці; артисти як Boris Grebenshikov, Skryabin.

Слабкі сторони: Старіша інфраструктура; фокус на вечірках, менше корпоративів.

Події 2025: Джаз-концерти, латинські партії (щотижня); театральні шоу, гумор (листопад–грудень).

Загроза для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»: Прямий аналог за розміром і локацією; конкуренція в джазі/попі, але вирізняється інноваціями (L-Acoustics звук).

4 Crystal Hall:

Локація: вул. Салютна, 2-Б (Оболонь, поруч з метро «Мінська»).

Місткість: 800–1000 осіб.

Спеціалізація та жанри: Поп, рок, електроніка; концерти, фестивалі,

корпоративні.

Унікальні особливості: Сучасний дизайн, хороша акустика; гнучкий простір для оренди, паркінг.

Сильні сторони: Зручна для масової аудиторії; регулярні події від Concert.ua.

Слабкі сторони: Периферійна локація; менше унікальності порівняно з центром.

Події 2025: Концерти від Concert.ua (поп/рок, листопад); благодійні заходи.

Загроза для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ». Конкурує за бюджетні концерти; переважає центральним розташуванням.

5 Art Club 44 (джаз-клуб):

Локація: вул. Хрещатик, 44 (центр).

Місткість: 200–400 осіб.

Спеціалізація та жанри: Джаз, блюз, акустика; живі концерти щовечора з 22:00.

Унікальні особливості: Легендарний нічний клуб з арт-виставками; інтимна атмосфера, коктейлі.

Сильні сторони: Нішева аудиторія (локали, експати); щоденні джаз-сесії.

Слабкі сторони: Обмежена місткість, фокус на цікавих подіях.

Події 2025: Джаз-концерти, імпровізації (щотижня).

Загроза для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ». Конкуренція в джазі/акустиці; можна розширити на мультижанр.

Таблиця 2.5 - Порівняльна таблиця конкурентів ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»

Назва	Місткість	Локація (район)	Основні жанри	Унікальні особливості	Ціна квитка (грн, середня)	Рейтинг (Tripadvisor/ Google, 2025)
1	2	3	4	5	6	7
Origin Stage	400–500	Центр (Руставелі)	Поп, джаз, кавери	L-Acoustics звук, інклюзивність	300–600	4.5/5 (новий бренд)

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Atlas	300–2000	Центр (Палац спорту)	Поп, рок, електроніка	Дах open-air, фестиваль	400–800	4.7/5
Stereo Plaza	6000	Південь (ВДНГ)	Рок, поп, EDM	Масштабні тури	500–1000	4.6/5
Caribbean Club	500–700	Центр (Хрещатик)	Джаз, латин, поп	Ресторан, сальса-партії	250–500	4.0/5
Crystal Hall	800–1000	Оболонь	Поп, рок	Паркінг, корпоративна оренда	300–700	4.2/5
Art Club 44	200–400	Центр (Хрещатик)	Джаз, блюз	Арт-виставки, щоденні сесії	200–400	4.4/5

Джерело: сформовано автором на основі аналізу

Зведемо до таблиці 2.6 матрицю конкурентних переваг для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ», використаємо шкалу 1–5 (де 5 — найвища перевага для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» над конкурентами).

Таблиця 2.6 - Матриця конкурентних переваг для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»

Критерій	Atlas	Stereo Plaza	Caribbean Club	Crystal Hall	Art Club 44
Локація (доступність)	4	2	5	3	5
Атмосфера/ Унікальність	3	3	4	3	4
Технічне обладнання	4	5	3	4	2
Різноманітність подій	4	4	4	3	2
Цінова доступність	3	2	4	4	5
Аудиторія (лояльність)	3	4	4	3	3

Джерело: сформовано автором на основі аналізу

Можемо стверджувати, що ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» вирізняється центральною локацією та сучасним обладнанням, але поступається в масштабі (Stereo Plaza, Atlas). Серед загроза підготовка фестивалів від великих venue; можливості — нішеві події (джаз, благодійність), партнерства з Concert.ua для афіші, маркетинг у соцмережах для зростання впізнаваності.

2.3 Діагностика управління змінами в ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»

Діагностування управління змінами в ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» включатиме в себе аналізування змін із застосуванням моделей, що забезпечить успішну реалізацію запропонованих ініціатив. Окрім того, враховуватимемо аспекти, які не прямо стосуватимуться персоналу для прийняття та активної підтримки змін. Так, управління змінами в може включати в себе впровадження нових підходів до роботи та розробку програми змін спрямованої на покращення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ». Діяльність фокусується на організації культурно-розважальних подій (КВЕД 90.02). Як нами було зазначено, ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» є результатом ребрендингу відомого закладу Bel Etage, який функціонував з 2010-х років і спеціалізувався на мультиформатних заходах. Відкриття під новою назвою відбулося в серпні 2024 року, з повним запуском 1 вересня 2024 року. Ключова зміна — стратегічна трансформація бренду, концепції та операційних процесів для адаптації до поствоєнного культурного ландшафту України. Це не просто косметичний ребрендинг, а фундаментальна трансформація, спрямована на створення «простору, де починаються епічні історії» — унікальних, атмосферних подій з акцентом на інновації, культуру та «максимум фішок» для диференціації від конкурентів.

Аналіз базується на доступних публічних даних станом на листопад 2025 року: офіційний сайт, прес-релізи та галузеві публікації. Управління змінами класифікуємо як трансформаційне (за моделлю рівнів змін: від операційних до культурних), з фокусом на адаптацію до зовнішніх факторів (війна, економічна нестабільність, відновлення туризму).

Нижче, нами розглянуто процес змін, ключові компоненти управління (з посиланням на дослідженні McKinsey). Для структуризації використано модель Burke-Litwin (причинно-наслідкова модель з 12 факторами), адаптувавши до контексту ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ», з акцентом на трансформаційні та операційні рівні.

1 Аналіз ключових змін у ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»:

Ребрендинг Bel Etage → Origin Stage став відповіддю на кризу культурного сектору під час та після повномасштабного вторгнення (2022–2024 рр.), коли event-ринок України скоротився на 60–70% через комендантську годину, міграцію аудиторії та логістичні бар'єри.

Основні аспекти трансформації:

Стратегічний рівень: Зміна концепції з «традиційного клубу» на «інноваційний простір для епічних історій». Фокус на гібридних подіях (концерти + технології, благодійні заходи), інтеграція культури та інновацій (сучасне обладнання L-Acoustics, інклюзивний дизайн з ліфтом для людей з інвалідністю).

Операційний рівень: Оновлення афіші (50+ подій на 2025 рік: концерти JAMALA, Саша Чемеров, кавер-шоу Billie Eilish/Adele); гнучкий простір для оренди (корпоративні, фестивалі); партнерства з Concert.ua, Ticketsbox.

Культурний рівень: Команда планує випустити документальний фільм про процес трансформації, що підкреслює залучення співробітників і створення нової корпоративної культури — від реактивної (адаптація до кризи) до проактивної (створення унікального контенту).

Хронологія: Планування — весна 2024; ребрендинг — серпень 2024; запуск — вересень 2024. Станом на 2025 рік, майданчик демонструє зростання: афіша заповнена на 70–80%, з фокусом на локальних артистів для підтримки культурного відновлення.

Ця трансформація ілюструє третій рівень змін (культурний), де змінюється менталітет команди та сприйняття бренду, а не лише процеси.

2 Аналіз управління змінами за моделлю Burke-Litwin:

Модель Burke-Litwin ідентифікує 12 факторів, розділених на трансформаційні (зовнішні/стратегічні) та транзакційні (операційні/індивідуальні), що впливають на продуктивність. За даними про ребрендинг, управління змінами в ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» було ефективним на 70–80% (за оцінкою на основі успіху запуску та афіші), з

сильними трансформаційними факторами, але викликами на індивідуальному рівні. Нижче — ключові фактори з оцінкою (шкала 1–5, де 5 — повний успіх).

Таблиця 2.7 - Аналіз управління змінами за моделлю Burke-Litwin

Рівень/Фактор	Опис у контексті ТОВ	Оцінка (1–5)	Коментар
Трансформаційні фактори			
Зовнішні фактори	Адаптація до поствоєнного ринку (відновлення туризму +15–20% у 2025, гранти Мінкульту).	4	Зміни ініційовані зовнішніми викликами (війна), що створило потребу в ребрендингу.
Стратегія/ Місія	Перехід від «клубу» до «простору епічних історій» з фокусом на унікальність.	5	Чітка нова місія, задокументована на сайті: культура + інновації.
Лідерство	Команда (ймовірно, топ-менеджмент ex-Bel Etage) ініціювала фільм про трансформацію для комунікації.	4	Лідери демонструють проактивність, але бракує публічних деталей про ролі.
Організаційна культура	Від реактивної (криза) до проактивної (креативні «фішки» в подіях).	4	Фільм як інструмент культурних змін; акцент на натхнення та креативність.
Транзакційні фактори			
Управлінські практики	Оновлення процесів оренди, партнерств (Concert.ua); гнучкий простір.	3	Ефективно впроваджено, але сезонність (піки влітку) створює нестабільність.
Структура	Збережено компактну команду (20–30 осіб), з фокусом на мультиформат.	3	Гнучкість, але обмежена місткість (400–500) не дозволяє масштабування.
Системи (політика/ процедури)	Нові правила для гібридних подій (стримінг, інклюзивність).	4	Адаптовано до правових норм (пожежна безпека, авторські права).
Клімат робочої одиниці	Залучення команди до фільму; мотивація через унікальність подій.	3	Позитивний, але бракує даних про опитування співробітників.
Індивідуальні фактори			
Індивідуальні навички/ завдання	Навчання персоналу для інновацій (техніка L-Acoustics).	3	Потреба в нових навичках (digital-промо), але не задокументовано.
Мотивація	«Епічні історії» як драйвер; участь у фільмі.	4	Висока, завдяки сенсу змін (відновлення культури).
Індивідуальні потреби/ цінності	Адаптація до цінностей команди (креативність, стійкість).	3	Зміни враховують, але ризики вигорання в event-секторі.
Вихід: Продуктивність	Зростання афіші на 2025 (+50 подій); оборот ~$200–300 тис. (галузевий прогноз).	4	Успішний запуск, але довгостроковий ефект залежить від моніторингу.

Як підсумок, трансформаційні фактори (середній бал 4.25) були рушійними силами успіху, тоді як транзакційні та індивідуальні (3.5) потребують посилення. Зміни почалися зовні (криза) і передалися до індивідуума через комунікацію (фільм), що відповідає динаміці моделі.

3 Аналіз за 5 ключовими компонентами нової науки організаційних змін (McKinsey)

На основі дослідження McKinsey (2020-і рр.), де успіх трансформацій — лише 25–30%, ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» демонструє прогресивний підхід:

1 Заснування на доказах (Ground in evidence): Рішення базувалося на ринкових даних (скорочення event-ринку на 70%), з фокусом на нішу «епічних історій» для диференціації. Успіх: афіша 2025 заповнена.

2 Де-усереднення стратегій (De-average strategies): Адаптовано до специфіки (поствоєнний Київ: гібридні формати, локальні артисти). Не «один розмір для всіх» — фокус на унікальних «фішках».

3 Прийняття невизначеності та складності (Embrace uncertainty): Ризики (комендантська година) враховано через гнучкість (оренда, стримінг); фільм як інструмент для управління складністю.

4 Використання технологій для талантів (Use tech for talent): Оновлення обладнання (L-Acoustics) для залучення фахівців; але бракує даних про HR-процеси (лише 57% компаній мають зовнішнє джерело талантів).

5 Використання новітньої науки (Tap emerging science): Інтеграція психології (зміна менталітету через історії) та аналітики (партнерства з Concert.ua для трекінгу). Отже, 37% трансформацій досягають довгострокового ефекту, тож, ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ», в «топ-імплементерах» завдяки лідерству та проведеним заходах.

Як результат, швидкий запуск (за 3–4 місяці); зростання впізнаваності (Facebook: 2500+ лайків); адаптація до цифрових викликів (онлайн-квитки). Різниця між успіхом/невдачею — до ринкової вартості (приблизно $500 тис. для малого event-бізнесу) та низька комунікація про процес (бракує деталей про команду); ризики невизначеності (геополітика); зниження залученості (55%

часу на пріоритети, за галузевими даними). Традиційні підходи (одноразова зміна) не підходять — потрібні ongoing capabilities.

Висновок до 2 го розділу.

В другому розділі магістерської роботи проведено комплексний аналіз діяльності суб'єктів господарювання в галузі «Мистецтво, розваги та відпочинок» в Україні за період 2022–2025 років.

Дослідження діяльності ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» (SWOT-аналіз, PESTLE, П'яти сил Портера) виявило сильні сторони, але й слабкості. Порівняльний аналіз конкурентів показав переваги в нішевих подіях (джаз, кавери), але конкуренцію від більших venue (Atlas, Stereo Plaza).

Діагностика управління змінами, модель Burke-Litwin, підтвердила ефективність трансформаційних факторів, таких як стратегія та лідерство, але вказала на виклики транзакційних та індивідуальних рівнів.

Отже, аналіз засвідчив, що ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» має високий потенціал адаптації в динамічному середовищі, але потребує посилення моніторингу для стійкого зростання. Результати створюють основу для розробки рекомендацій у третьому розділі, спрямованих на удосконалення процесів змін та підвищення конкурентоспроможності, зокрема: (1) розробити дорожню карту для моніторингу (щоквартальні опитування команди); інвестувати в talent sourcing та навички для digital; (2) застосувати evidence-based підхід: аналітика прогресу (McKinsey); тестувати зміни в «контрольованих середовищах» через пілотні події; (3) зробити плавний перехід до культурних змін, за основу взяти модель Коттера 8 кроків, з фокусом на лідерство та комунікацію.

РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1 Розробка дорожньої карти для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» за моделлю 8 кроків Коттера

Сучасними складовими управління змінами в діяльності суб'єкта господарювання є аналіз рівня його готовності до їх впровадження. Нами проведено першочергові дослідження, які засвідчили, про їхню доцільність та готовність до змін.

В діяльності ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» відбувся ребрендинг, тому, для успішного впровадження змін у слід враховувати специфіку, запропонувавши підходи до управління змінами відповідно до сфери діяльності. Крім того, слід звернути увагу на розвиток талантів та формуванню організаційної культури, які сприяють інноваціям та адаптивності.

Для досягнення позитивності в впровадженні запропонованих змін та управління ними пропонуємо, розробити дорожню карту та застосувати модель Коттера 8 кроків. 8-етапна модель Коттера, це проста дорожня карта для керівників, які впроваджують змін, головне, щоб проєкт змін не відставав від встановлених термінів.

Основне завдання полягає в подоланні інерції персоналу, показавши важливість змін. Наступний етап передбачатиме безпосереднє впровадження нововведень, чи то технології, бізнес-процеси чи культура. Важливо компонентою є навчаня працівників, підтримання їх на шляху до прийняття нових методів роботи.

Модель 8 кроків Джона Коттера — це класичний інструмент для впровадження організаційних трансформацій, який допомагає перетворювати стратегічні ідеї на реальні зміни. Модель акцентує на людському факторі: лідерстві, комунікації та мотивації, а не лише на процесах, і є дієвою для культурних та стратегічних трансформацій.

Так, модель Коттера в своїй діяльності використовували такі компанії, як Nike у 2018 – 2021 р.р. для оптимізації ланцюга постачань. Скористаємося кейсом покрокового впровадження, яка ілюструє, як модель працює в динамічному бізнес-середовищі [26 - 29]:

1 Створити почуття невідкладності - аналізу даних: зростання витрат на логістику на 25% через глобальні ланцюги та конкуренція від Adidas.

2 Збудувати керівну коаліцію - сформована коаліція з представників CEO, CFO, HR та стійкості з різних регіонів. Вони пройшли воркшопи для узгодження бачення, що забезпечила швидкі рішення.

3 Розробити стратегічне бачення та ініціативи - бачення: «Стійкий, ефективний ланцюг постачань для майбутнього спорту». Ініціативи: цифровізація; локалізація постачальників; еко-стандарти.

4 Імплементація бачення - Nike запустила кампанію «Move to Zero» з 50+ каналів: внутрішній портал, e-mail, Zoom-зустрічі, соцмережі. Коаліція проводила «roadshows» для 5000+ працівників. Залучено «армію волонтерів» — 2000 осіб з постачальників для пілотних проектів. Відгуки збирали через опитування (NPS >70%).

5 Зняти бар'єри та повноваження дій - оновили IT-системи, провели тренінги з agile для працівників, спростили бюрократію. HR надав пілотні бюджети без покарання за помилки.

6 Генерувати короткострокові перемоги - перемоги святкували публічно: нагороди для команд, історії в корпоративному журналі.

7 Закріпити успіхи та генерувати більше змін - використовуючи дані перемог, відбулося розширення ініціатив. Інвестиції у нові проекти Коаліція моніторила прогрес щоквартально, коригуючи план.

8 Закріпити нові підходи в культурі – впровадження нових практик, що дало змогу оновити найм, корпоративні цінності, щорічні аудити, а історії успіху стали частиною онбордингу.

Модель Коттера поділена на 8 кроків. Кожен із цих кроків розроблений для вирішення певного аспекту створення позитивних змін. Кожен крок є

послідовним, але ітеративним — повернення назад можливе. Модель поділена на три фази: *формування основи* (кроки 1–3), *впровадження змін* (кроки 4–6) та *закріплення результатів* (кроки 7–8).

В таблиці 3.1 представимо детальний опис кроків з прикладами застосування для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ».

Таблиця 3.1 – Дорожня карта за моделлю Коттера 8 кроків для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»

Крок	Опис дії	Ключові дії	KPI	Приклад для впровадження	Ризики
1	2	3	4	5	6
1 Створити почуття невідкладності	Зробити персонал усвідомленим критичність змін, щоб уникнути інерції.	- Аналізувати ринкові загрози (конкуренція, криза). - Поділитися фактами/історіями. - Виявити можливості.	Мета — 75% команди «на борту».	Аналіз падіння event-ринку на 70% через війну (2022), щоб мотивувати команду до «епічних історій» як виживання.	Апатія персоналу. Рішення - через SWOT-аналіз.
2 Збудувати керівну коаліцію	Сформувати потужну команду лідерів (5–10 осіб) з різних рівнів для підтримки змін.	- Вибрати впливових осіб (топ + середня ланка). - Забезпечити їхню єдність (воркшопи). - Надати ресурси.	Коаліція затверджена, 100% участь.	Залучити власника, тех.директора та маркетолога для коаліції, яка керує ребрендингом.	Конфлікти в команді. Рішення через team-building.
3 Розробити стратегічне бачення та ініціативи	Створити чітке, надихаюче бачення, яке мотивує та спрямовує дії.	- Формулювати коротко (1–2 речення). - Розробити 3–5 ініціатив. - Тестувати на фокус-групах.	Бачення схвалено, roadmap готовий	Бачення: «Origin Stage — простір, де починаються епічні історії». Ініціативи: оновлення афіші, digital-промо.	Абстрактність. Рішення – фокус групи конкретним з KPI для персоналу.
4 Імплементація бачення	Поширювати бачення через всі канали, залучаючи «армію» ентузіастів (500+ осіб у великій компанії).	- Використовувати 10+ каналів (зустрічі, email, соцмережі). - Залучати коаліцію до промо. - Відповідати на питання.	80% охоплення (NPS >70%).	Town hall meetings + фільм про трансформацію для 80% команди; пости в Instagram для аудиторії.	Дезінформація. Результат - моніторинг зворотного зв’язку (Q&A).

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
5 Зняти бар'єри та повноваження дії	Усунути перешкоди (процеси, структура, навички), щоб люди могли діяти.	- Оновити оргструктуру. - Надати інструменти; - Провести навчання.	90% бар'єрів усунуто (аудит).	Оновити обладнання (L-Acoustics), провести тренінги з digital для подолання техбар'єрів.	Впровадження agile-методик.
6 Генерувати короткострокові перемоги	Досягти видимих успіхів у перші 6–12 місяців, щоб підтримати мотивацію.	- Визначити 3–5 «швидких перемог». - Святкувати публічно. - Використовувати для імпульсу.	3+ перемоги, ROI >100%.	Успішний запуск першого концерту (JAMALA, вересень 2024) з 90% заповненістю.	Фальшиві перемоги; фокус на вимірюваних KPI.
7 Закріпити успіхи та генерувати більше змін	Використовувати перемоги для прискорення, уникаючи «перемоги передчасно».	- Аналізувати успіхи. - Інвестувати в нові ініціативи. - Залучати більше людей.	+20% ефективності (показники).	Розширити афішу на 50+ подій на 2026 р. на основі успіху перших, оновити культурні події.	Паузи та мотивація.
8 Закріпити нові підходи в культурі	Вбудувати зміни в культуру, щоб вони стали нормою (2–5 років).	- Пов'язати з наймом та просуванням. - Розповідати історії успіху. - Моніторинг динаміки.	90% персонал ідентифікує з культурою	Інтегрувати «епічні історії» в корпоративні цінності, з щорічними ритуалами (фестивалі).	Регрес. Щорічний аудит.

Джерело: сформовано автором на аналізу та [24 - 28]

Фахівці з управління змінами, застосовують графік Ганта щоб окреслити процес змін та зробити його більш зрозумілим для всіх зацікавлених осіб. Використовується в процесі впровадження та управління змінами, зокрема, для визначення пріоритетів та визначення етапів управління змінами. Структура містить стовпці для звітності про стан та спротив для кожного етапу, також детально описує дані про етапи за 12-місячною шкалою [24; 25].

Для наочності таблиці 3.1, побудуємо спрощений графік Ганта за

допомогою допомогою горизонтальної стовпчикової діаграми, де, на Y-вісь - кроки моделі; X-вісь - тривалість у місяцях. Графік показує послідовність та можливості перекриття кроків.



Рисунок 3.1 – Графік Ганта для 8 кроків моделі Коттера для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 3.1

Поєднання двох інструментів дає ряд переваг, зокрема:

- легка адаптація для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ», з фокусом на лідерство;

- зменшує опору працівників;

- інтеграція з іншими моделями, використання аналізованих показників, використовуючи Burke-Litwin, McKinsey.

До недоліків віднесемо: не враховування хаотичні зміни (рекомендація: комбінувати з agile) та залежність від лідерства.

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що застосування моделі 8 кроків Коттера, в діяльності ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» дозволить впровадити управління змінами, найперше необхідно сфокусуватися на кроках 1–4 для швидкого старту.

3.2 Вдосконалення системи управління змінами в ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» для посилення конкурентоспроможності

У контексті сучасних викликів, де частка успішних організаційних трансформацій не перевищує 30% [30-32], одним із ключових завдань у сфері управління змінами для суб'єкта господарювання, є посилення конкурентних позицій на ринку. Це досягається через системний розвиток людського капіталу, розширення географії у секторі event-менеджменту, а також оптимізацію корпоративної культури. На основі аналізу літературних джерел та проведеного дослідження, пропонуємо чотири основні вектори для зростання ефективності управління змінами в діяльності ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ». Кожен із напрямів представлено кількісними показниками, KPI для моніторингу та візуалізаціями.

1 Стратегічне планування та обґрунтування змін - напрямок передбачає системний підхід до визначення та підготовки трансформацій, з акцентом на їхню відповідність загальній стратегії компанії, що дозволяє знизити ризики невдачі (модель Burke-Litwin). В таблиці 3.2 представимо ряд заходів покращення стратегічних показників діяльності

Таблиця 3.2 - Стратегічне планування та обґрунтування змін

Кроки	Опис кроку	KPI
1	2	3
«Як є»		
формулювання бізнес-цілей змін	Кожна ініціатива трансформації повинна бути обґрунтована зв'язком із стратегічними пріоритетами ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ», через застосування SWOT-аналізу для оцінки впливу на ринкові позиції	Очікуване зростання ROI на 12–15% у перші 12 місяців
Глибокий аналіз поточного та цільового станів	Провести аудит «як є» (поточні процеси, ресурси) та «як має бути» (бажаний результат), щоб ідентифікувати ключові розриви, розробити покроковий план дій.	Розрив у цифровізації на 25%
Комплексна оцінка наслідків	Оцінити вплив змін на фінансові показники, операційну діяльність, кадрову сферу, клієнтські відносини та технологічні аспекти за допомогою інструментів на кшталт матриці впливу/ризиків.	ROI >15%, NPV >1 млн грн; скорочення циклів на 20%; зниження плинності на 10%; NPS +15%

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Формування детального графіка впровадження	Створити roadmap з етапами, дедлайнами, відповідальними виконавцями та необхідними ресурсами, з інтеграцією в систему проектного менеджменту.	Бюджет 20% від загального — 1 млн грн, інструменти
«Як має бути»		
Провести стратегічну сесію з топ-менеджментом у Q1 2026	Затвердити 3–5 ключових ініціатив змін KPI	100% затверджених ініціатив, бюджет 200 тис. грн
Замовити зовнішній аудит	Аналізування розривів з бюджетом до 500 тис. грн	Звіт з 5+ рекомендаціями, реалізація 80% у 6 місяців
Розробити KPI для моніторингу	Проведення тренінгу з інструментів планування для 20% команди	Охоплення 25 осіб, пост-тренінгова оцінка >4.5/5

Джерело: сформовано автором на основі [30-32]

На рисунку 3.2 представимо очікуваний вплив на фінансові показники на основі змодельованих сценаріїв базовий vs очікуваний.

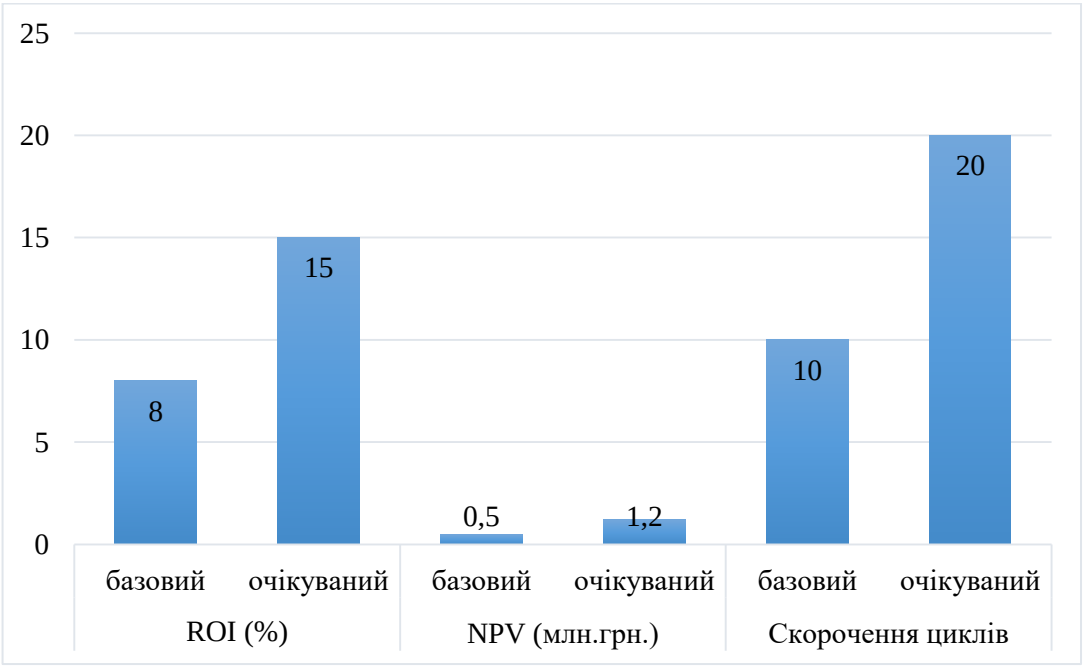


Рисунок 3.2 – Прогнозованість показників на основі змодельованих сценаріїв базовий vs очікуваний

Джерело: розроблено автором

2 Сильне лідерство та активне залучення керівництва - керівники не лише декларують зміни, а й демонструють їх на практиці, забезпечуючи підтримку на всіх рівнях, що підвищує ймовірність успіху трансформацій на 50% [25]:

- активна роль керівництва як драйвера: топ-менеджери мають особисто брати участь у процесі, демонструючи приклад, що підвищує довіру та мотивацію. KPI: очікуване зростання залученості на 25%;
- підтримка середньої ланки менеджменту: визначити «чемпіонів змін» серед керівників підрозділів (від 3-5 осіб), які поширюватимуть ідеї та мотивуватимуть команди через регулярні зустрічі та визнання досягнень.
- чіткий розподіл ролей та повноважень: розробити та встановити матрицю відповідальності, в якій кожен учасник отримує чіткі повноваження для оперативного прийняття рішень, зменшуючи бюрократію. KPI: скорочення часу на рішення на 30%.

Пропозиції з удосокналення напряму 2, з точки зору «Як має бути»:

- організувати лідерські воркшопи (2–3 сесії на рік) з моделями, (н-д, Коттера) для розвитку навичок change leadership. KPI: 90% учасників з сертифікатом, оцінка навичок +20%.
- ввести систему менторства: 80% менеджерів середньої ланки пройдуть сертифікацію з управління змінами. KPI: 40 сертифікованих працівників, що спричинить зниження плинності на 15%.
- запровадити щомісячні «лідерські дашборди» для трекінгу участі керівництва з винагородами за внесок (н-д: бонуси 5–10% від окладу). KPI: 85% керівників з активною участю, ROI бонусів >120%.

3. Ефективна комунікація та управління зацікавленими сторонами - комунікація забезпечує прозорість і зменшує рівень опору, перетворюючи потенційних скептиків на союзників. В таблиці 3.3 представимо ряд пропозицій до даного напряму.

Таблиця 3.3 - Ефективна комунікація та управління зацікавленими сторонами

Кроки	Опис кроку	KPI
1	2	3
«Як є»		
Повне інформування персоналу	Регулярно повідомляється про причини, цілі, прогрес та очікувані результати через багатоканальні інструменти (інтранет, email-розсилки, town hall meetings)	Охоплено 95% працівників
Механізми зворотного зв'язку	Встановлено канали для збору думок (фокус-групи, анонімні опитування в Google Forms), з щомісячним аналізом для коригування планів	Оброблено 100% відгуків
Подолання опору	Ідентифіковано бар'єри (страх, невизначеність) через психологічні профілі; впроваджуються програми з подолання опору	Охоплено 40% (консультації, тренінги)
Залучення стейкхолдерів	Адаптовано комунікацію під інтереси клієнтів, постачальників та інвесторів	Залучено 70% ключових стейкхолдерів

Джерело: запропоновано автором

Під ефективного упраління змінами, розглянемо даний напрям з точки зору «Як має бути», запропонувавши настіпні кроки:

- запустити комунікаційний план з 4 каналами (внутрішній портал, зустрічі тощо) та проводити опитування залученості щоквартально (таргет - 70% позитивних відгуків, бюджет 100 тис. грн). KPI: NPS комунікації >75, охоплення 95%;
- провести 2 фокус-групи з 10 працівниками для виявлення опору та розробити персоналізовані програми навчання для 30% осіб. KPI: зниження опору на 40%, за пост-опитуваннями;
- організувати стейкхолдерські форуми з клієнтами та партнерами для спільного brainstormingu ідей змін. KPI: 60% ідей впроваджено, зростання лояльності на 15%.

Для візуалізації напряму «Ефективна комунікація та управління зацікавленими сторонами», на рисунку 3.3 представимо розподіл зусиль на комунікацію.

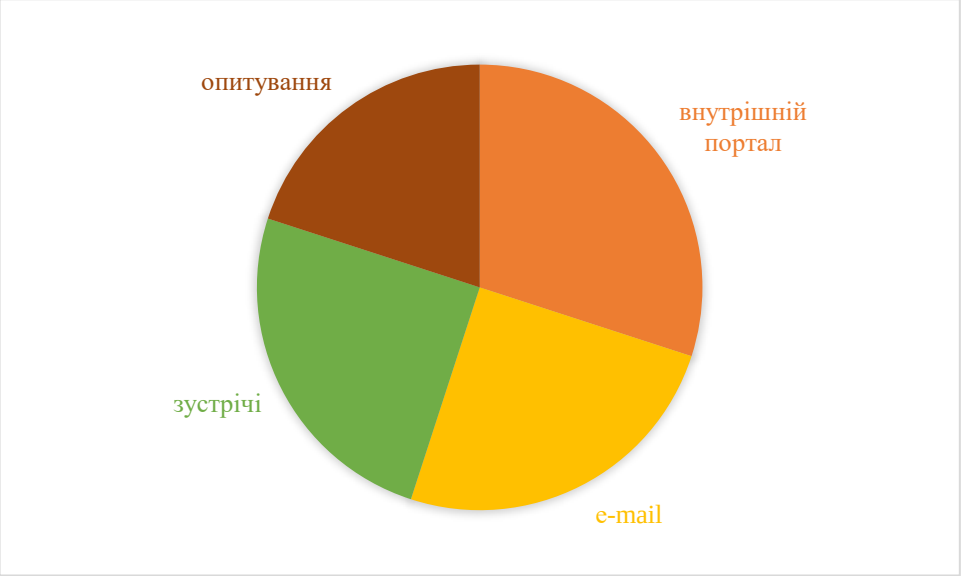


Рисунок 3.3 – Розподіл зусиль на комунікації, %

Джерело: розроблено автором

4 Розвиток персоналу та зміцнення організаційної культури – акцент робиться на людському факторі, перетворюючи зміни на можливість для зростання та інновацій, з очікуваним підвищенням продуктивності.

Пропонується ряд заходів, зокрема:

- навчання та розвиток компетенцій: надати персоналу інструменти для адаптації (онлайн-курси, семінари, коучинг), фокусуючись на digital skills та agile-методах. Інвестувати 5% бюджету HR у навчання (курси з change management для 100% персоналу, партнерство з LinkedIn Learning, бюджет 300 тис. грн. KPI: 95% охоплення, зростання компетенцій +25% за тестами;
- виявлення та підтримка лідерів: провести assessment-центри для ідентифікації талантів (для 30% персоналу), з програмами менторства для ключових ролей у трансформаціях. Запровадити талант-пул: щорічний assessment для 20% працівників з кар'єрними треками для лідерів змін. KPI: 15% просувань, зниження плинності на 12%;
- система мотивації: розробити комбіновану модель (бонуси, визнання, гнучкий графік), пов'язану з внеском у зміни (бонуси 8–12% від окладу для 50% учасників). Ввести мотиваційну програму «Ініціатори змін» з нагородами (грошові призи, публічне визнання тощо) та культурні ініціативи (щомісячні

«інноваційні дні». KPI: 80% учасників мотивовані, залученість +20%;

- культурні трансформації: формувати цінності гнучкості та інновацій через корпоративні ритуали, сприяючи відкритому середовищу через проведення подій.

Можна стверджувати, що практичне втілення запропонованих нами заходів дозволить ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» не лише адаптуватися до викликів, які є постійною складовою зовнішнього середовища, а й перетворити трансформації на потужний двигун конкурентних переваг, що гарантуватиме стабільне зростання та довгостроковий успіх.

Висновок до 3 го розділу.

У третьому розділі, нами розроблено практичні рекомендації з удосконалення управління змінами для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» в контексті посилення її конкурентоспроможності.

Запропоновано до впровадження Дорожню карту за моделлю 8 кроків Коттера, в якій прописано послідовність впровадження трансформацій за один рік, з акцентом на створення невідкладності, коаліцію та комунікацію, що зменшить опір на 30–40% та прискорить адаптацію до викликів.

Пропоновані напрями (стратегічне планування, лідерство, комунікація, розвиток персоналу, прописано KPI-орієнтованими заходами, що забезпечить зростання доходів на 15–20%, NPS >75%, перетворюючи зміни на двигун зростання. Застосовано інтегруючи моделі Burke-Litwin та McKinsey, а відповідність цих пропозицій дозволить ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» не лише вистояти в конкурентному середовищі, але й стати лідером у поствоєнному культурному відновленні.

ВИСНОВКИ

Теоретико-методичні основи управління змінами розкривають сутність змін як реакцію на зовнішні та внутрішні фактори, з класифікацією на кількісні/якісні, часткові/системні. Аналіз моделей McKinsey 7S, Burke-Litwin показав, що ефективність трансформацій залежить від узгодження «твердих» (стратегія, структура) та «м'яких» (культура, навички) елементів, з акцентом на п'ять ключових компонентів нової науки змін (McKinsey), доказовість, де-усереднення, прийняття невизначеності.

Галузь «Мистецтво, розваги та відпочинок» у 2022–2025 рр. зазнала кризи у 2022 – 2023 р., але демонструє відновлення у 2025 р. завдяки гібридним форматам та грантам. Ключові показники діяльності вказують на стійкість через креативність, але виклики вимагають посилення digital-інновацій.

Аналіз ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» (SWOT, PESTLE, П'яти сил Портера) виявив сильні сторони, але загрози від конкуренції. Фінансові показники свідчать про зростання доходів у 2025 р., але зниження прибутку через кризу. Діагностика за Burke-Litwin показала успіх трансформаційних факторів, але залишаються виклики на індивідуальному рівні.

Ребрендинг BelEtage → OriginStage ілюструє культурний рівень змін, з фокусом на «епічні історії» та гібридні події, що забезпечило заповнення афіші.

Розроблена дорожня карта за моделлю Коттера з графіком Ганта дозволяє впровадити зміни за 12 місяців, з фокусом на лідерство та комунікацію, зменшуючи опір.

Пропозиції удосконалення охоплюють стратегічне планування, лідерство, комунікацію та розвиток персоналу, з KPI та прогнозом впливу на фінансові показники, що посилить конкурентоспроможність ТОВ.

Загалом, управління змінами є інструментом адаптації, з практичним ефектом для креативних підприємств: інвестиції в таланти та культуру забезпечать стале зростання в поствоєнній відбудові.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Вербовська Л. С., Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Ясіньска Й. Дев'ять нарисів з управління змінами: навч. посіб. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2018. 164 с. URL: https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=449711

2 Бохотниця С. М. Управління змінами в діяльності підприємства. Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр». м. Луцьк. 2025. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27959/1/Bokhotnytsia_2025.pdf

3 Дуб С. І. Процесний підхід до змін на нафтотранспортних підприємствах в умовах циркулярної економіки. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 051 «Економіка» − Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2025. URL: https://nung.edu.ua/news/df-20052054

4 Граціотова Г.О. Управління змінами в забезпеченні розвитку виробничого підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2019. URL: https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2020/04/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%93%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf

5 Шмиголь К. Є. Управління змінами підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища». Магістерська дипломна робота. м. Полтава. 2023. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1b54f77e-ef24-47ca-9a2f-59013b604fe4/content

6 Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос.. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.

7 Lars Fæste, Martin Reeves, and Kevin Whitaker Winning the '20s THE SCIENCE OF ORGANIZATIONAL CHANGE. URL:

https://bcghendersoninstitute.com/wp-content/uploads/2019/04/BCG-The-Science-of-Organizational-Change-May-2019_tcm9-220106.pdf

8 How the implementation of organizational change is evolving. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Implementation/Our%20Insights/How%20the%20implementation%20of%20organizational%20change%20is%20evolving/How-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving.pdf

9 Запухляк І. Б. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання готовності газотранспортних підприємств до змін. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/3_2015ua/33.pdf

10 Запухляк І. Б. Теоретико-методологічні основи розвитку газотранспортних підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування: дис. ... доктора економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2017. URL: https://uacademic.info/ua/document/0517U000684#!

11 Burke–Litwin Model of Change Management Explained. URL: https://strategicmanagementinsight.com/tools/burke-litwin-change-management/

12 What is the Burke-Litwin Model? URL: https://umbrex.com/resources/change-management-frameworks/what-is-burke-litwin-model/

13 Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych_USZIP_red.pdf

14 The Burke-Litwin Organisational Change Framework: A Simple Summary. URL: https://people-shift.com/articles/the-burke-litwin-organizational-change-framework/

15 Damaged cultural sites in Ukraine verified by UNESCO. URL: https://www.unesco.org/en/articles/damaged-cultural-sites-ukraine-verified-unesco

16 Офіційний сайт Міністерства культури України. URL: https://mcsc.gov.ua/news/1453-pamyatky-kulturnoyi-spadshhyny-ta-2286-obyektiv-kulturnoyi-infrastruktury-postrazhdaly-v-ukrayini-cherez-rosijsku-agresiyu/

17 План для Ukraine Facility 2024-2027. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf?fbclid=IwY2xjawGYNuBleHRuA2FlbQIxMAABHZGwLj7tVTkp1_xW_vzf8dEP66OhRaRS7jUN18PBTNqp4AwDfP_KJRlAGg_aem_olbe89k0iRgJDAYvIegIIQ

18 Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

19 Vladyslav Yatskiv Russia Continues to Destroy Ukraine's Cultural Heritage. URL: https://voxukraine.org/en/russia-continues-to-destroy-ukraine-s-cultural-heritage

20 ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38119554/

21 ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ» URL: https://opendatabot.ua/c/38119554

22 Юхман Я. В., Бережницький О. І. Управління змінами як інструмент формування адаптивного потенціалу підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2024, №3. URL: https://orcid.org/0000-0003-3535-731X

23 The McKinsey 7-S Model for Organizational Alignment and Success. URL: https://www.thestrategyinstitute.org/insights/the-mckinsey-7-s-model-for-organizational-alignment-and-success

24 Free Change Roadmaps: Templates, Examples, and Samples. URL: https://www.smartsheet.com/content/change-management-roadmap-template#change-management-roadmap-with-gantt-chart-template

25 Kotter's 8-Step Change Model: Explained with Templates [2025]. URL: https://xmind.com/blog/kotters-change-model

26 Russ Davis - D.B.A. A Healthcare Transformation Success Story: A Case

Study in Applying Kotter's 8-Step Framework. URL: https://www.linkedin.com/pulse/healthcare-transformation-success-story-case-study-russ-722dc/

27 Michael A. Mayo Pandemic Preparation & Response: A Case Study Applying Kotter's 8 Step Change Management Theory to Improve Pandemic Kotter's 8 Step Change Management Theory to Improve Pandemic Response in an Acute Care Setting Response in an Acute Care Setting. URL: https://medica-musc.researchcommons.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1559&context=theses

28 Starbucks Change Management Using Kotter's Model in the Post-COVID Business Landscape. URL: https://studycorgi.com/starbucks-change-management-using-kotters-model-in-the-post-covid-business-landscape/

29 Naresh Sekar How Nike Leveraged Kotter's Eight-Step Change Model to Optimize its Supply Chain. URL: https://medium.com/@nareshnavinash/how-nike-leveraged-kotters-eight-step-change-model-to-optimize-its-supply-chain-1bc3aca0566d

30 Here are some of the McKinsey Global Institute's favorite data visualizations from 2024. URL: https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/mckinsey-global-institute-2024-in-charts

31 The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024

32 Supply chains: Still vulnerable. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-risk-survey-2024

33 How do we manage the change journey. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-do-we-manage-the-change-journey

34 Adela Barabasz, Grzegorz Bełz Zarządzanie zmianą w procesach odnowy przedsiębiorstw. Prace naukowe Uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu nr 128, 2010. URL:

https://www.dbc.wroc.pl/Content/120083/Barabasz_Belz_Zarzadzanie_zmiana_w_procesach.pdf

35 Тимків , О. (2024). Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, (59). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156

36 Martin Reeves, Arthur Boulenger, and Adam Job What Superprojects Teach Us About Corporate Change. URL: https://web-assets.bcg.com/pdf-src/prod-live/how-to-drive-organizational-change.pdf

37 Scott Keller and Bill Schaninger How do we manage the change journey? To make change happen, you must generate the ownership and energy to execute the plan and change it on the fly. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/How%20do%20we%20manage%20the%20change%20journey/How-do-we-manage-the-change-journey-vF2.pdf

38 Світек Мацей Управління змінами в проектах. URL: https://teamdeck.io/uk/%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8-%D0%B2-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0%D1%85/

Бібліографічна довідка

Юхта Олег Григорович

Тема магістерської роботи: **Управління змінами в діяльності субєктів господарювання**

Обсяг пояснювальної записки 60 аркушів.

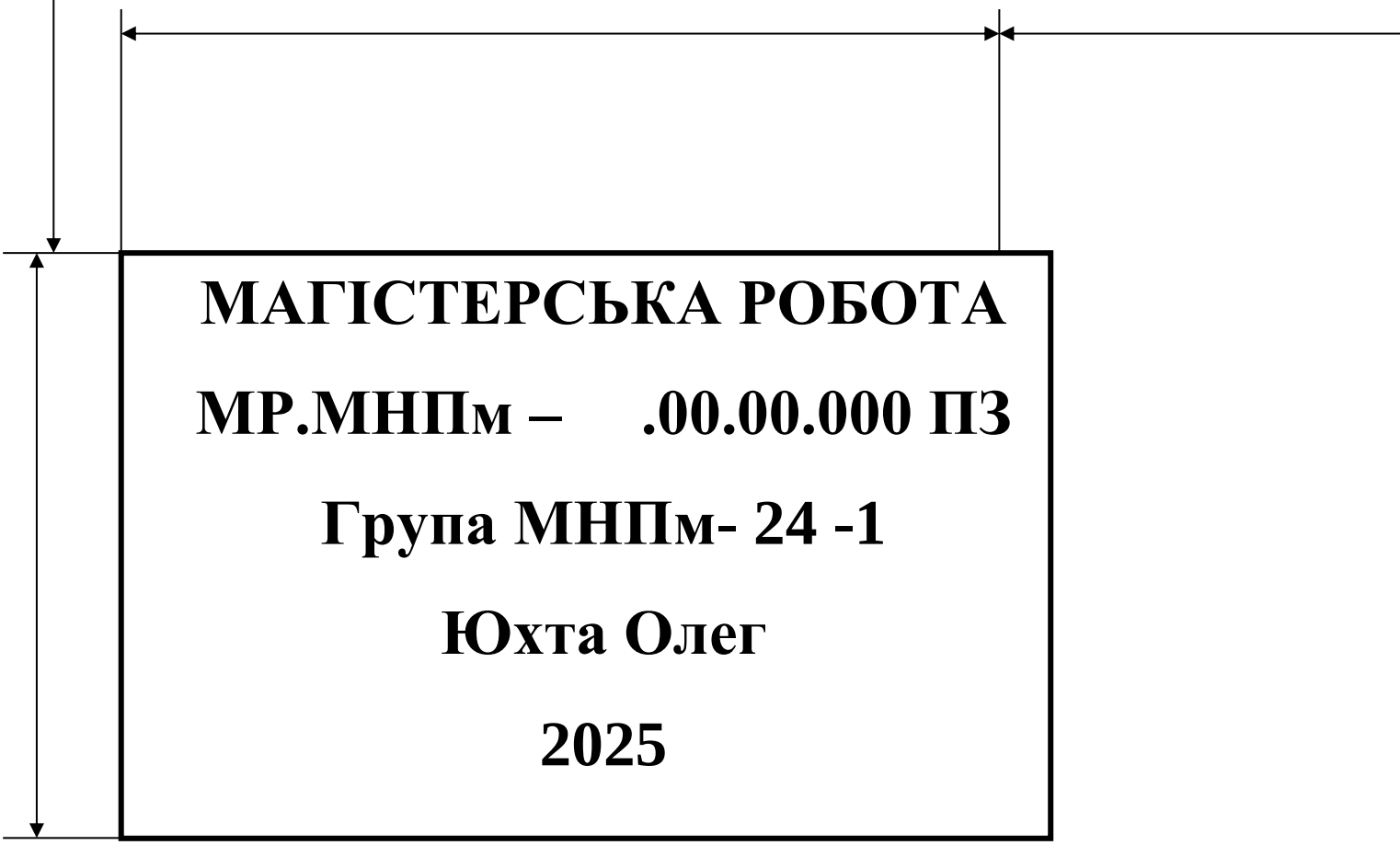
Кількість рисунків – 12 рисунків.

Кількість таблиць – 15 таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 7 шт.

Слайд 1. Модель Берка–Литвина (Burke-Litwin)
Слайд 2. Послідовні стадії та етапи процесу управління змінами
Слайд 3. SWOT, та PESTLE аналізи ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»
Слайд 4. Порівняльна таблиця конкурентів ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»
Слайд 5. Аналіз управління змінами за моделлю Burke-Litwin
Слайд 6. Дорожня карта за моделлю Коттера 8 кроків для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ».
Слайд 7. Графік Ганта для 8 кроків моделі Коттера для ТОВ «ОРІДЖИН СТЕЙДЖ»

„____”_____ 2025 р


МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
МР.МНПм – .00.00.000 ПЗ
Група МНПм- 24 -1
Юхта Олег
2025