МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Віктора БІГАНОВСЬКОГО

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2024 р., протокол №____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

БІГАНОВСЬКИЙ В. Управління змінами в діяльності підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методологічні засади управління змінами підприємства. У другому розділі проведений аналіз дослідження ефективності компанії та удосконалення брендингу як передумова реалізації стратегічних змін.

Ключові слова: менеджмент, зміни, управління, брендинг, стратегія.

ABSTRACT

BIGANOVSKY V. Management of changes in enterprise activity. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024

In the first section of the qualification work, the theoretical and methodological principles of enterprise change management were investigated. In the second chapter, an analysis of the study of the company's effectiveness and improvement of branding as a prerequisite for the implementation of strategic changes is carried out.

Keywords: management, changes, management, branding, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1.Управління змінами як частина стратегії розвитку підприємства 8

1.2.Теорії і моделі управління змінами 11

1.3. Методи успішної бренд-орієнтованої трасформації бізнесу 16

Висновки до першого розділу 20

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНДИНГУ ЯК ПЕРЕДУМОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН 22

2.1. Загальна інформація про підприємство 22

2.2. Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Берта СВ» 29

2.3. Аналіз брендів та економічних показників ТОВ «Берта СВ» 35

2.4. Удосконалення брендингу як передумова реалізації стратегічних змін 39

Висновки до другого розділу 45

ВИСНОВКИ 48

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 50

ДОДАТКИ 55

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Зміна - це перетворення в позиції або стані організації. Проблема змін у організаціях стає особливо актуальною в умовах сучасного динамічного розвитку, що водночас досить складна. Ця складність виникає через те, що основні зміни відбуваються у всіх сферах (соціальній, економічній, політичній, міжособистісній та особистій), які безпосередньо або опосередковано впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Щоб вижити, будь-яка організація повинна мати здатність адаптуватися до змін, реагуючи на зміни в навколишньому середовищі. Тому зміни є не лише одним із ключових процесів в організації, а й важливою умовою її виживання.

Існує багато чинників, які стимулюють і вимушують зміни в організаціях. Серед них можна виділити такі: зростаючі виклики, особливо в контексті глобального розвитку; зміни в економічній ситуації; стратегічні перетворення; технологічні зрушення; конкурентний тиск, включаючи процеси злиття та поглинання; тиск з боку клієнтів; впровадження нових форм організаційної поведінки та навичок; регулювання та законодавчі зміни, що стосуються організаційної діяльності тощо.

Мета управління змінами полягає в тому, щоб сприяти та заохочувати успішне завершення конкретних трансформацій, оскільки досягнення організаційних результатів можливе лише тоді, коли окремі працівники, на яких впливають зміни, приймають їх і адаптуються до нового способу виконання своєї роботи. Управління змінами — це не лише комунікація, навчання або управління опором до змін. Це також процес управління знаннями, досвідом і компетентністю, які відображають здатність менеджера ефективно керувати персоналом і організацією у період змін.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Суттєвий методологічний фундамент управління змінами, який сформовано на основі широкого практичного та консалтингового досвіду, описаний у працях таких

визначних зарубіжних авторів, як І. Адізес, Ф. Гуіяр, Е. Камерон, Д. Келлі, Д. Коен, Д. Коттер, Р. Крішнан, Т. Парр, Д. Прахалад, Д. Уільямс, Е. Фламгольц, М. Хаммер, Д. Шервудд та інші.

Серед провідних вітчизняних учених, чиї дослідження розкривають концептуальні та практичні аспекти управління стратегічними змінами на українських підприємствах, можна відзначити О. Азаряна, І. Александрову, Л. Балабанову, А. Балабаниць, Т. Бауліну, Б. Буркинського, В. Вербу, О. Виноградову, А. Воронкову, Д. Воронкова, В. Заболотного, А. Наливайко, А. Садєкова, І. Сіменко, В. Тарасенка, Л. Фролову, П. Шеремета, О. Шубіна та інших.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні важливості впровадження управління змінами в організації. Для досягнення цієї мети були визначені такі **завдання**:

- охарактеризувати переваги та перспективи управління змінами;
- провести аналіз економічного потенціалу досліджуваного суб’єкта;
- дослідити можливості стратегічного розвитку як засобу підвищення ефективності роботи підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти, пов'язані з необхідністю змін у сучасній організації, впровадженням змін, опором змінам та можливими реакціями на опір.

Перелік методів дослідження. Аналіз та синтез, монографічне дослідження, статистичний аналіз, розрахунково-конструктивний метод, а також кореляційно-регресійний аналіз - це методи, що використовуються в дослідженні. Для обробки даних використовувалося програмне забезпечення Microsoft Excel.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні ідеї та практичні

висновки, які висвітлювалися автором, були представлені під час Круглого столу з теми "Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави".

Структура та обсяг роботи . Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління змінами як частина стратегії розвитку підприємства

Сучасні підприємства мають пристосовуватися до постійно змінюваного зовнішнього середовища, що характеризується різкими та основними трансформаціями. Ці зміни включають глобалізацію та розширення міжнародних ринків, швидкий обмін інформацією, високий рівень комунікацій та стрімкий розвиток технологій. Все це призводить до швидкого розвитку соціальних і, відповідно, економічних потреб, що перевищують темп природного розвитку соціальних і економічних систем.

Внутрішнє середовище організацій, розглядуване як соціо-технічна система, також постійно піддається впливу неперервних змін, більш соціального характеру, ніж економічного. На фоні гострого розрізнення соціуму на панівний та обслуговуючий клас, а також потреби в економії ресурсів, в організаціях відзначається знецінення людської праці, інтенсифікація робочого процесу та прагнення до автоматизації праці. Зокрема, висока необхідність та інтенсивність професійного навчання інформації, а також превалювання необхідності маніпулювання соціумом та його мотивацією стають актуальними аспектами управління [12].

Ці постійні фактори впливу призводять до посилення конфліктів та антисоціальних тенденцій як на загальному рівні суспільства, так і в виробничих колективах.

Термін "зміна" у буквальному розумінні означає процес перетворення чогось в щось і здійснення змін для зроблення чогось іншим. За визначенням А. Г. Войтова, процес "перетворення" є більш складною формою змін, яка передбачає якісні та незворотні трансформації. Поняття "перетворення" може приймати різні форми, такі як реформи, революції або відкриття.

При оцінці стану об'єкта важливо враховувати не самі об'єкти, а процеси, які з ними відбуваються. Реальний об'єкт може бути під впливом декількох таких процесів одночасно. Зазначається, що розвиток об'єкта не виключає інші форми його стану, і "зміна" є більш розвиненою, динамічною формою стану об'єкта, що характеризується рухом, мінливістю властивостей об'єкта.

Системні форми "змін" включають рух, потоки, переміщення, які викликають якісні зміни в об'єкті та є основою його розвитку або деградації.

Будь-яка система в першу чергу є функціональною. За словами І. П. Отенка, функціонування організації полягає в перерозподілі її елементів, функцій і зв'язків для досягнення своєї мети. Цей процес можна розглядати як розвиток від простіших до складніших станів, що призводить до виникнення нових якісних результатів її діяльності [21].

Функціонування визначається як процес відтворення та реалізації завершеного етапу у процесі розвитку. Відмінність між простим функціонуванням і розвитком полягає в його незворотності і напрямку змін, появі нових якостей результатів і нової сутності відбуваючихся процесів, що відображає сутність взаємодії організації з навколишнім середовищем.

При розгляді процесів розвитку підприємства важливо враховувати тільки їхній прогресивний характер. Ці процеси включають удосконалення, інтеграцію та диференціацію елементів системи, ускладнення зв'язків всередині та поза системою, збільшення інформаційної насиченості, розширення перспектив і альтернатив для подальшого розвитку, а також зростання темпів розвитку.

Процеси розвитку підприємства не можуть бути жорстко визначеними і можуть піддаватися впливу випадкових явищ та подій. Управління цими процесами має стратегічний характер, оскільки вони визначають інноваційний розвиток та стійку конкурентну перевагу підприємства на ринку [17].

Однією з ключових ідеологічних передумов впровадження змін і перетворень є усвідомлення членами організації того, що цей процес є природним та здоровим для їхнього розвитку. Важливо виробити

усвідомлення того, що зміни не обов'язково свідчать про кризовий стан організації, але повинні приносити користь всім її членам. Зміни мають бути спрямовані на загальне покращення та вигідність для всього колективу.

Другою ідеологічною передумовою змін є створення та постійне удосконалення нової системи загальних цінностей, яка є однією з основ міцності та стійкості організації. Важливо враховувати індивідуальні цінності членів організації, щоб ці цінності були прийняті і підтримані більшістю, сприяючи активній прагненню досягти загальних цілей.

Третя ідеологічна передумова полягає в визнанні унікальності кожної особистості в організації та формуванні довіри до її членів. Важливо розглядати виконавців як ключових творчих сил, а не просто як персонал.

Четверта ідеологічна передумова включає створення та підтримку морально-психологічного клімату в організації. Цей клімат має забезпечувати здорові відносини, вирішення внутрішніх конфліктів та сприяти взаєморозумінню між людьми, униканню внутрішніх бар'єрів та негативної поведінки.

Зміни в стратегії, виробничих процесах, структурі і культурі можуть відбуватися поступово, через впровадження невеликих кроків, або радикально, шляхом реалізації великих скачків. У зв'язку з цими двома протилежними підходами організаційні зміни поділяють на еволюційні та революційні.

Прихильники еволюційної концепції змін вважають, що в першу чергу слід змінювати погляди, ціннісні уявлення і моделі поведінки членів соціотехнічної системи, і лише після цього наставляти зміни в самій системі (організації). Організація, за цією концепцією, розглядається як обслуговуюча підсистема в межах соціальної системи.

Аналіз показує, що управління змінами може бути застосоване в різноманітних ситуаціях, які вимагають використання різних підходів до управління змінами. Між екстремальними формами реалізації змін - господарським інжинірингом та організаційним розвитком - існує ряд

проміжних варіантів. Вони можуть відрізнятися рівнем участі членів організації і ступенем вільності дій вищого менеджменту у впровадженні змін. Залежно від цих факторів, може бути наголошено на економічній чи соціальній ефективності змін. Також вид кризових явищ в організації визначає терміновість змін і, отже, ступінь їхньої радикальності [12].

Отже, підсумовуючи розглянуті роздуми та історично визначені принципи управління змінами, можна сформулювати загальний та універсальний алгоритм реалізації цього процесу:

Початок управління змінами полягає усвідомленні наявності проблеми, пов'язаної із втратою ефективності функціонування або загрозою її виникнення у майбутньому.

Далі важливим етапом є постановка цілей адміністративного проекту. Це включає розробку нової стратегії, систем та структур управління, які відповідають змінним умовам діяльності.

При готовності нового організаційного проекту складається програма його реалізації.

У процесі втілення організаційного проекту проводиться проміжний контроль досягнення результатів, а також виконується необхідна корекція програми змін відповідно до отриманих в ході виконання відомостей.

1.2. Теорії і моделі управління змінами

Теорії змін, які були висловлені [31], повинні коротко визначати цілі на короткий, середній та довгий терміни та передбачати очікувані ефекти, які мають прямий вплив на учасників змін.

Дослідники вбачають, що ефективні теорії змін мають принаймні три ключові властивості:

- реалістичність - ґрунтуються на фактах, аналізі та розумінні ситуації;

- здійснимість - враховують наявність необхідних фінансових, технічних, політичних, інституційних та людських ресурсів для успішної реалізації стратегії;
- перевіреність - надають достатньо вимірюваних показників та визначених передумов для відстеження прогресу у надійний та корисний спосіб [36].

У цьому контексті пропоную розглянути кілька добре відомих та перевірених на практиці теорій реалізації та впровадження організаційних змін.

Теорія триступеневої моделі Левіна [40] виникла наприкінці 19 століття та визначила основні принципи розвитку наукових знань, створивши основу для сучасних експериментальних наук. Ця теорія, схожа на еволюційну теорію Дарвіна, яка розглядає походження та розвиток біологічних видів, включаючи людину. Однак головною метою експериментальних розробок Дарвіна була ідея взаємозв'язку кожного біологічного виду, включаючи людину, з його природним середовищем.

Не існує універсальної моделі управління змінами, яка гарантувала б успішні зміни для будь-якої організації. Плановий підхід до змін, відомий як концепція уміркованого впровадження змін, базується на дослідженнях Курта Левіна. Цей підхід припускає, що зміни є тимчасовими, і існує ймовірність, що після певного часу поведінка людей може повернутися до попереднього стану перед змінами. Для досягнення успішних змін важливо відкинути старі моделі поведінки перед прийняттям нових [26].

Пізніше триетапну модель було вдосконалено і переглянуто численними вченими, включаючи Філліпса [41], який пропонує модифіковану концепцію з підкресленням таких аспектів, як:

- створення відчуття тривоги на всій території організації;
- розвиток бажання до змін.

Продвиження змін на кількох фронтах і використання різноманітних важелів для здійснення змін.

Проте ці концепції схильні до критики, оскільки вони акцентуються на змінах, спрямованих зверху вниз, і стикаються з певною кількістю протестів. Наприклад, дослідження Beer та ін. [34] свідчать про те, що різні моделі управління змінами можуть бути неефективними через те, що вони в основному фокусуються на зміні внутрішнього ставлення та знань працівників. Вони вважають, що, насправді, люди формуються впливом організації, а не навпаки, і пропонують розпочати зміни з перегляду ролей та обов'язків співробітників.

Буллок і Баттен [35], аналізуючи понад 30 моделей управління змінами, розробили власну модель, яка включає чотири фази:

1. Фаза розвідки.
2. Етап планування.
3. Фаза дії.
4. Фаза інтеграції.

Модель Prosci зорієнтована на поліпшення організації за допомогою змін, спрямованих на зменшення витрат, збільшення доходу, вирішення проблем і використання можливостей. Вона представляє собою трикутну систему, яка включає три ключові елементи для успішних змін: лідерство/спонсорство, управління проектами і управління змінами.

Модель надзвичайних змін Джона Коттера вводить новий підхід до управління змінами, зсуваючи акцент від "стабільної" до гнучкої організації. Джон Коттер, визнаний професор Гарвардської бізнес-школи, розглядає зміни як процес навчання, який має бути постійним та адаптивним [39]. В його підході зміни стають відповідальністю всіх менеджерів, співробітників і зацікавлених сторін.

Протягом 30 років наукових досліджень Джона Коттера встановлено, що 70% серйозних змін в організаціях призводять до невдачі. Причиною цього є часто відсутність цілісного підходу, необхідного для відображення всього обсягу змін. Доктор Коттер вбачає, що організації можуть уникнути провалу, якщо вони дотримуються його 8 етапів. За допомогою поліпшення здатності

до змін, організації можуть збільшити свої можливості на успіх як сьогодні, так і у майбутньому.

Крок 1: Створіть відчуття терміновості – сприяйте розумінню іншими важливості та необхідності змін, а також акцентуйте на терміновості дій. Багато компаній, припускаючися цього етапу, допускають помилки, оскільки понад половина з них не визнає важливості цього аспекту. Лідери можуть недооцінювати важкість виведення людей із зони комфорту, переоцінювати свій успіх у цьому або просто не вистачати терпіння. Ті лідери, які розуміють важливість відчуття терміновості, розрізняють самовдоволення, штучну терміновість та дійсну терміновість. Тактика, яку варто використовувати на цьому етапі, включає роботу з невідкладністю завдань, знаходження можливостей у кризових ситуаціях, а також роботу з аспектами, які можуть утруднювати визнання необхідності змін іншими.

Крок 2: Створіть коаліцію для керування змінами. На цьому етапі важливо створити групу, яка має необхідні повноваження та ресурси для ефективного управління змінами. Індивід, навіть якщо він висококомпетентний, не зможе самостійно здійснити повномасштабну зміну, визначити бачення, взаємодіяти з численними зацікавленими сторонами, подолати основні перешкоди, ініціювати короткострокові успіхи та впроваджувати нові підходи до організаційної культури. Створення ефективної коаліції (команди) для керівництва змінами передбачає:

- сильну підтримку: залучення ключових учасників, включаючи високе керівництво;
- експертізу: представлення різних точок зору для прийняття інформованих управлінських рішень;
- довіру: створення поваги до команди, що здійснює зміни, для серйозного прийняття змін серед співробітників;
- лідерство: наявність перевірених лідерів у групі для успішного керівництва процесом змін.

Крок 3: Розробіток візії змін — це процес пояснення того, як майбутнє буде відрізнятися від минулого. Чіткість візії має забезпечити загальне уявлення про управлінські рішення та цілі організації, мотивувати людей до дій в правильному напрямку та сприяти швидкій та ефективній координації дій різних осіб. Візія є частиною більшої системи, яка включає стратегії, плани та бюджети. Вона служить зв'язуючим елементом, що об'єднує розум і емоції.

Ефективна візія змін характеризується такими рисами: уява — здатність уявити бажану картину майбутнього, бажаність — враховувати довгострокові інтереси всіх учасників (працівників, службовців, роботодавців, власників), реальність — відображати досяжні цілі, цілеспрямованість у прийнятті рішень, цілеспрямованість — для відображення довгострокових інтересів всіх учасників, гнучкість — дозволяти індивідуальним ініціативам та альтернативним рішенням у процесі змін, і комунікабельність — бути зрозумілою та легко сприйнятною.

Крок 4: Забезпечуйте ефективне спілкування, щоб здобути підтримку для змін. Важливо, щоб якнайбільше працівників розуміли бачення змін і виражали підтримку йому.

Крок 5: Розвивайте потенціал людей і вирішуйте перешкоди, включаючи структурні, знання, навички, досвід, організаційні та інші бар'єри.

Крок 6: Генеруйте короткострокові перемоги. Підкреслення та виведення на загальний перегляд ранніх успіхів допомагає забезпечити успіх всього проекту. Для того, щоб бути успішними в короткостроковій перспективі, перемоги повинні бути видимими та однозначними. Ці перемоги свідчать про те, що внесені зміни мають позитивний вплив, що підвищує оптимізм серед колективу. Також це допомагає винагороджувати агентів змін, підвищує моральний дух та мотивацію. Короткострокові перемоги можуть переконати невпевнених співробітників у тому, що зміни є успішними, і створити імпульс для подальших зусиль у впровадженні змін.

Крок 7: Будьте наполегливими! Опір змінам завжди готовий вирватися на поверхню. Нові моделі поведінки та практики повинні стати неот'ємною частиною організаційної культури, щоб гарантувати їх довгостроковий успіх.

Крок 8: Закріплюйте нові підходи в культурі. Нові практики мають бути тісно вплетеними в оновлену організаційну культуру, що включає в себе норми поведінки та спільні цінності. Ці соціальні сили мають надзвичайну потужність. Кожна особа, яка приєднується до організації, стикається з її культурою. Одночасно організаційна культура визначається унікальним імпульсом, який підтримується протягом років. Традиції є сильною силою, яка може ускладнити прийняття сутності та особливостей нової культури.

1.3. Методи успішної бренд-орієнтованої трасформації бізнесу

Методи успішної бренд-орієнтованої трансформації бізнесу можуть бути визначені враховуючи спостереження американського вченого Ідріса Муті. За його висновками, більш як 60% компаній працюють на основі бізнес-моделей, а 20% використовують психологічні моделі управління. Однак, з урахуванням швидких темпів змін у зовнішньому середовищі організацій, таких як локдауни, криза ресурсів, швидке впровадження нових технологій, включаючи інформаційні, виявляється, що вищезазначені моделі мають низьку ефективність у реалізації змін.

Тому для успішної трансформації бізнесу в контексті бренд-орієнтованого підходу можна визначити наступні методи [4]:

1. Реорганізація бізнес-моделі: Замість класичних бізнес-моделей, компанії можуть акцентувати увагу на створенні бізнес-моделей, орієнтованих на розвиток бренду. Це може включати в себе зміни в стратегії продажів, комунікації та взаємодії з клієнтами.

2. Використання психологічних моделей управління: Замість традиційних підходів до управління, важливо впроваджувати психологічні

моделі, що сприяють позитивній корпоративній культурі, мотивації працівників та залученню клієнтів.

3. Гнучкість і адаптація: Здатність бізнесу швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі є ключовою. Гнучкість дозволяє підприємству ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечує стабільність у використанні нових можливостей.

4. Інноваційні підходи до технологій: Використання передових технологій, зокрема інформаційних, дозволяє впроваджувати інноваційні рішення, що сприяють змінам та розвитку бренду в контексті сучасного ринку.

Застосування цих методів може допомогти компаніям досягти успішної трансформації, адаптуватися до викликів і зберегти конкурентоспроможність у швидкозмінному бізнес-середовищі.

Запропонований метод Ідріса Муті відзначається високою орієнтацією на майбутнє та сприяє досягненню стратегічного форсайту та організаційного проникнення у суть майбутніх змін після їх впровадження.

Стратегічний форсайт є інструментом, спрямованим на формування пріоритетів та мобілізацію учасників для досягнення якісно нових результатів. Цей метод передбачає систематичну спробу вглядатися у довгострокове майбутнє організації з метою ідентифікації та визначення зон стратегічного дослідження. Основна мета - відстежування появи нових передових технологій та ринків, які можуть призвести до найбільших економічних вигод [4].

Методи стратегічного форсайту включають огляд інформаційних джерел, використання методів сценаріїв, мозкового штурму, розробки майбутнього, методу Дельфі, СВОТ-аналізу, екстраполяції трендів, аналізу глобальних трендів, мультикритеріального аналізу та картографування стейкхолдерів. Цей метод, разом з іншими сучасними підходами до впровадження змін в організації, передбачає спільність мети діяльності як самої організації, так і її працівників.

В умовах успішної трансформації бізнесу, яку пропонує Муті, використовується наступна формула, яка умовно визначає ключові елементи:

Успіх трансформації бізнесу = P + N + C + M + I + F

• P – розробка перспективного погляду на майбутнє, який дозволяє створити стратегічний форсайт та реалізувати глибокі організаційні ідеї.

• N – спільна розробка бренду передумов, що надихає працівників на майбутні можливості.

• C – розробка переконливих аргументів на користь необхідності змін, зрозумілих для керівників, інвесторів, працівників і ділових партнерів.

• M – розробка практичних заходів для впровадження інновацій з орієнтацією на майбутній стан.

• I – створення системи стимулювання змін, що відповідає результатам певної поведінки працівників і спрямована на досягнення бажаного майбутнього стану організації.

• F – розробка механізму зворотного зв'язку на кожному етапі впровадження змін для моніторингу прогресу та його постійного вдосконалення.

Необхідно враховувати проблему затримки в реалізації змін, оскільки вони часто відбуваються поступово, і коли організація вже впроваджує зміни, зовнішнє середовище може зазнати змін або змінити вектор свого впливу на організацію, що знову вимагає адаптації.

У змінному вимірі бізнесу багато організацій вибирають стратегію Kaizen, яка передбачає постійне вдосконалення. Основними компонентами цієї стратегії є збереження та поліпшення досягнутого результату. Шляхи впровадження стратегії включають усвідомлення важливості процесу, системне мислення та виключення будь-яких скарг.

В аспекті методології змін організаційної культури, стратегію Kaizen можна реалізувати за допомогою методу 5S. Цей метод включає комплекс з п'яти кроків, спрямованих на організацію, впорядкування та підтримання порядку на робочому місці. Кроки 5S: (ваші слова тут).

1. Sort – сортуємо: Оцінка та видалення непотрібних предметів з робочого середовища, щоб лише необхідне залишалося.

2. Set In Order – створюємо порядок: Організація робочого простору, розташування необхідних предметів так, щоб вони були легко доступні та ефективно використовувались.

3. Shine – сяючий зовнішній вигляд: Проведення регулярного прибирання та збереження чистоти в робочому середовищі, що покращує безпеку та оглядовість.

4. Standardize – стандартизуємо: Встановлення стандартів та процедур для підтримання організації, порядку та чистоти.

5. Sustain – створюємо всі умови для підтримання досягнутих результатів: Забезпечення постійного вдосконалення та підтримання впроваджених змін.

Кінцева мета використання цих методів включає:

- виявлення можливостей для економії коштів;
- виявлення проблемних зон та симптомів проблем;
- підвищення якості товарів, робіт і послуг;
- підвищення мотивації працівників;
- збільшення присутності та оптимізація частки на ринку.

Реалізація методів формування організаційної культури на практиці включає кілька ключових аспектів. В першу чергу, працівникам слід виконувати свої трудові обов'язки з уважністю та сумлінностю, дотримуватися правил трудової дисципліни. Важливо вчасно та точно виконувати розпорядження адміністрації та використовувати весь робочий час для продуктивної праці. Додатково, працівники повинні бережно ставитися до обладнання, що їм надається для користування.

Також, важливим елементом змін є строге дотримання усіма працівниками загальних стандартів поведінки. Це може виявлятися у впровадженні ряду гасел діяльності організації, таких як:

- почуття любові до організації та гордості за те, що вони є її частиною;

- діяти відповідно до процедур і інструкцій, а також постійно вдосконалювати власні професійні навички.

Крім того, елементами культури організації можуть бути:

- система особистих цінностей та індивідуально-унікальних методів їх реалізації;

- способи, форми та структура діяльності організації, що втілюють певні цінності, включаючи особисті цінності керівників організації;

- уявлення про оптимальну та припустиму модель поведінки працівника в колективі, що відображає систему внутрішньо-групових цінностей.

Висновки до першого розділу

Провівши теоретичні дослідження теми «Управління змінами в діяльності підприємства» можемо зробити наступні висновки:

1. У умовах швидкого розвитку ринкових відносин важливо активно впроваджувати нові механізми та методи управління. В сучасний момент багато вітчизняних підприємств переглядають свої форми та методи управління, спрямовані на підтримку та розвиток нових економічних відносин. Проте, більшість механізмів управління змінами на внутрішньому ринку не відповідає актуальним потребам. Це може призводити до неефективності управління, що, в свою чергу, може призвести до кризового стану підприємства, включаючи збитковість або навіть банкрутство.

2. В сучасній теорії менеджменту поняття "зміни" широко використовується, оскільки саме зі змінами пов'язані основні можливості для розвитку підприємства. Підприємства зазнають змін, реагуючи на нові виклики та можливості, що виникають у процесі розвитку.

3. Розвиток підприємства ґрунтується на змінах, оскільки вони є необхідною частиною процесу розвитку, реагуючи на нові умови та створюючи нові вимоги і можливості.

4. Управління змінами – це постійний процес коригування стратегій діяльності підприємства, оновлення структури та пошук нових можливостей. Зміни часто виникають через проблеми, кризи чи зміни у ринкових умовах. Таким чином, важливо розуміти потребу у змінах та пристосовуватися до постійної змінливості економічної ситуації на ринку.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНДИНГУ ЯК ПЕРЕДУМОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

2.1. Загальна інформація про підприємство

"BERTA group" представляє собою одну з найбільших компаній з повного циклу дистрибуції на ринку товарів широкого споживання в Україні. Компанія володіє власною логістичною інфраструктурою, розвиває роздрібну торгівлю та займається імпортом товарів.

Місія компанії BERTA group: забезпечити кожному українцю доступ до широкого асортименту продукції світових та національних виробників у найвіддаленіших куточках країни [22].

Діяльність полягає у продажі та поширені асортименту харчових продуктів, включаючи кондитерські вироби, молочні продукти, соки, напої та снеки. Крім того, здійснюється дистрибуція різноманітних товарів, таких як кондитерські вироби, кава, чай, косметика, побутова хімія, колготи, панчішні вироби, нижня білизна та корми для тварин. Компанія також займається логістикою продуктів та оптовим продажем.

Історія BERTA group почалася 15 липня 1992 року, коли Олександр Бережанський заснував своє приватне виробничо-торговельне підприємство під назвою "БЕРТА". Початково компанія спеціалізувалася на оптовій торгівлі продуктами харчування, побутовою технікою та промисловими товарами. У 1993-1994 роках створено перше україно-польське підприємство, яке займалося реалізацією продуктів харчування. Того ж року була відкрита філія "БЕРТА" у Києві, а також перший самообслуговувальний продуктовий магазин у Львові.

У той час, коли країна стикалася з дефіцитом товарів, компанія вирішила відкрити перший магазин самообслуговування "БЕРТА" у Львові.

Історія компанії розпочалася заснуванням "BERTA group" 15 липня 1992 року, коли Олександр Бережанський створив приватне виробничо-торговельне підприємство під назвою "БЕРТА". Початково компанія спеціалізувалася на гуртовій торгівлі продуктами харчування, побутовою технікою та промисловими товарами.

У 1993-1994 роках "BERTA" розширила свій асортимент, додаючи до свого портфелю перші міжнародні бренди - Wrigley's та Chupa Chups. З 1995 року до портфелю брендів додалися такі відомі назви, як Ferrero, Cadbury, Leef, MacCoffee. У той же період компанія взяла участь у перших виставках та відкрила свої філії у Львівській, Тернопільській, Івано-Франківській та Закарпатській областях.

У 1996 році було створено компанію "БОЛЕРО сервіс" для реалізації алкогольних напоїв іспанських виробників. Також у цей період у місті Дрогобич відкрився перший Cash & carry магазин продуктових товарів. У 1997 році засновано компанію "АГРОПРОДУКТ", яка розпочала власне виробництво макаронних виробів у Дрогобичі.

У 1998-2000 роках "BERTA group" стала партнером компанії Kraft Jacobs Suchard і підписала важливий контракт з Nestle, з якою співпрацює до сьогоднішнього дня. Компанія розширила свій портфель брендів, співпрацюючи з такими відомими назвами, як BIC, Energizer та інші. Також в цей період "BERTA group" почала співпрацювати як із Dirol, так і з Stimorol, навіть при взаємодії з конкуруючими брендами.

На кінець 1999 року компанія рішуче вирішила диверсифікувати свої бізнеси, розширившися в роздрібну торгівлю та відкривши перший магазин косметики та парфумерії "Імідж". У подальшому їх кількість зросла до трьох магазинів.

У період від 2001 до 2006 року "BERTA group" використовує отриманий від своїх міжнародних партнерів досвід для активних інвестицій у розвиток свого персоналу, залучаючи професійні тренінгові компанії для навчання працівників. З метою відповіді на вимоги високих стандартів бізнес-партнерів,

компанія вкладає кошти в нерухомість і відкриває власні складські приміщення.

У цей період "BERTA group" розширює свій портфель брендів, додаючи до нього відомі кавові марки, такі як Tchibo та Ambassador, і розпочинає співпрацю з компанією "Київ-Конті". Ефективна взаємодія з міжнародними брендами дозволяє компанії стати конкурентоспроможною на ринку дистрибуції продуктів харчування, і отриманий досвід успішно використовується і в роботі з національними компаніями.

Особливим досягненням для "BERTA" стало визнання її компанії №1 в Україні з дистрибуції продуктів Wrigley. Не зупиняючись на цьому, компанія розширює свій портфель новими відомими брендами у категоріях: кондитерські вироби, молочні продукти, соки та напої, снеки.

У 2006 році "BERTA group" переїжджає в власний офіс на вулицю Б. Хмельницького, 212, який до сьогоднішнього дня залишається для компанії другим домом.

У період від 2008 до 2011 року "BERTA group" визначила для себе амбіційну мету - стати провідною компанією №1 в Західній Україні за обсягами брендів, покриттям територій, кількістю торгових точок та оборотом. У 2008 році компанія вже операційно працювала на великих масштабах, маючи 5000 клієнтів, 11 800 м2 складських приміщень, 42 постачальників, 292 агенти та присутність в чотирьох областях.

Протягом наступних років компанія систематизувала свої процеси, збільшувала клієнтську базу, балансувала портфель брендів та продовжувала інвестувати у розвиток своєї команди. У цей період фірма активно працювала над систематизацією та автоматизацією логістичних процесів, виділяючи їх в окремий бізнес-напрямок для задоволення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів.

У 2013 році компанія розширила свою діяльність у Львові, запустивши власну мережу магазинів продуктів харчування "Близенько", яка налічує 75 магазинів і стала найбільшою мережею формату "біля дому" у Львові. Це

дозволило фірмі краще зрозуміти потреби сучасного рітейлу та отримати додаткові дані про маржинальність та оборотність різних категорій товарів.

У 2017 році компанія об'єднала команди Mars та Wrigley на базі "BERTA group" на території Львівщини, Закарпаття, Волині та Рівненщини. Як визнання своєї багаторічної роботи на ринку, "BERTA group" отримала нагороду від Trade Master Group як найкраща дистрибуційна компанія України в галузі продуктів харчування.

У 2018 році, з метою розширення бізнесу та збалансованості портфелю брендів, "BERTA group" придбала компанію, що була найбільшим дистриб'ютором непродовольчих товарів у Західній Україні. Портфель компанії поповнився новими брендами непродовольчої групи, такими як Henkel, L'Oréal, Schwarzkopf, Bella, BIC, Biosphere, EKMI та інші.

На сьогоднішній день, "BERTA груп" розширила свої партнерські зв'язки із виробниками з Німеччини, Австрії, Нідерландів, Польщі, Румунії та Сербії. У цьому році компанія також розширює свою роздрібну мережу, придбавши мережу магазинів косметики, побутової хімії та товарів для дому "Чистюля", яка налічує 60 магазинів у Житомирі та області. Завершено 2019 рік із відкриттям трьох магазинів у Львові.

Ефективна співпраця з партнерами дозволила "BERTA груп" стати ексклюзивним дистрибутором бренду PURINA в 8 областях України. Ще одним важливим кроком у розвитку компанії стало виведення логістичного напрямку та створення компанії UB1. У 2019 році відкрито першу чергу власного логістичного складського комплексу класу "А+" площею 12 800 кв. м., із запланованих 53 150 кв. м.

У 2020 році "BERTA груп" укладає контракт з одним із світових лідерів на ринку продуктів харчування та товарів побутової хімії – Unilever. Компанія представляє відомі бренди, такі як Lipton, Бесіда, Brooke Bond, Rexona, Domestos, Daff, Cif та інші на території 8 областей України.

Незважаючи на виклики, пов'язані зі світовою пандемією та карантином у 2020 році, "BERTA груп" з львівськими бізнесменами, перебуваючи на

самоізоляції, не втрачала оптимізму і змогла знайти натхнення і творчий потенціал. Результатом став анти-COVIDний хіт – "Карантин у Львові".

У 2020 році компанія "BERTA груп" розширила свою позицію на ринку FMCG, придбавши ще одного лідера у цій галузі. Зокрема, на територіях Житомирської та Вінницької областей вони отримали контракти від таких відомих брендів, як Unilever, Nestle, BIC, Humana. Це дозволило компанії зайняти лідерську позицію на ринку non-food в цих регіонах.

У 2021 році "BERTA груп" розширила свій портфель брендів, отримавши дистрибуцію американського бренду CeraVe – лікувальної косметики на території 10 областей. Це стало додатковим поповненням до вже існуючих брендів лікувальної косметики, таких як VICHY та La Roche-Posay. Крім того, компанія розширила дистрибуцію Humana на територіях Рівного та Волині [22].

Також у 2021 році "BERTA груп" офіційно викупила частку ще одного бізнесу у сфері непродовольчих товарів, розширивши свій портфель відомими брендами національного та українського виробників, такими як Beiersdorf, 2К, БІОКОН, ЕРГОПАК та інші.

У червні цього року "BERTA груп" стала офіційним імпортером німецької компанії STORCK, яка виробляє такі відомі бренди, як Mamba, Toffifee, Merci. Співпраця з цим брендом проводиться по всіх каналах збуту.

У Львівській області функціонує компанія ТОВ «Берта СВ», яка визначає різноманітні види діяльності компанії. Ось перелік деяких видів діяльності ТОВ «Берта СВ":

1. Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;
2. Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування;
3. Оптова торгівля зерном, тютюном, насінням та кормами для тварин;
4. Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими маслами та жирами;
5. Оптова торгівля напоями;

6. Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами;

7. Оптова торгівля продуктами харчування, рибою, ракоподібними і молюсками;

8. Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Цінності компанії "БЕРТА груп" визначаються кількома ключовими принципами (рис.2.1.):

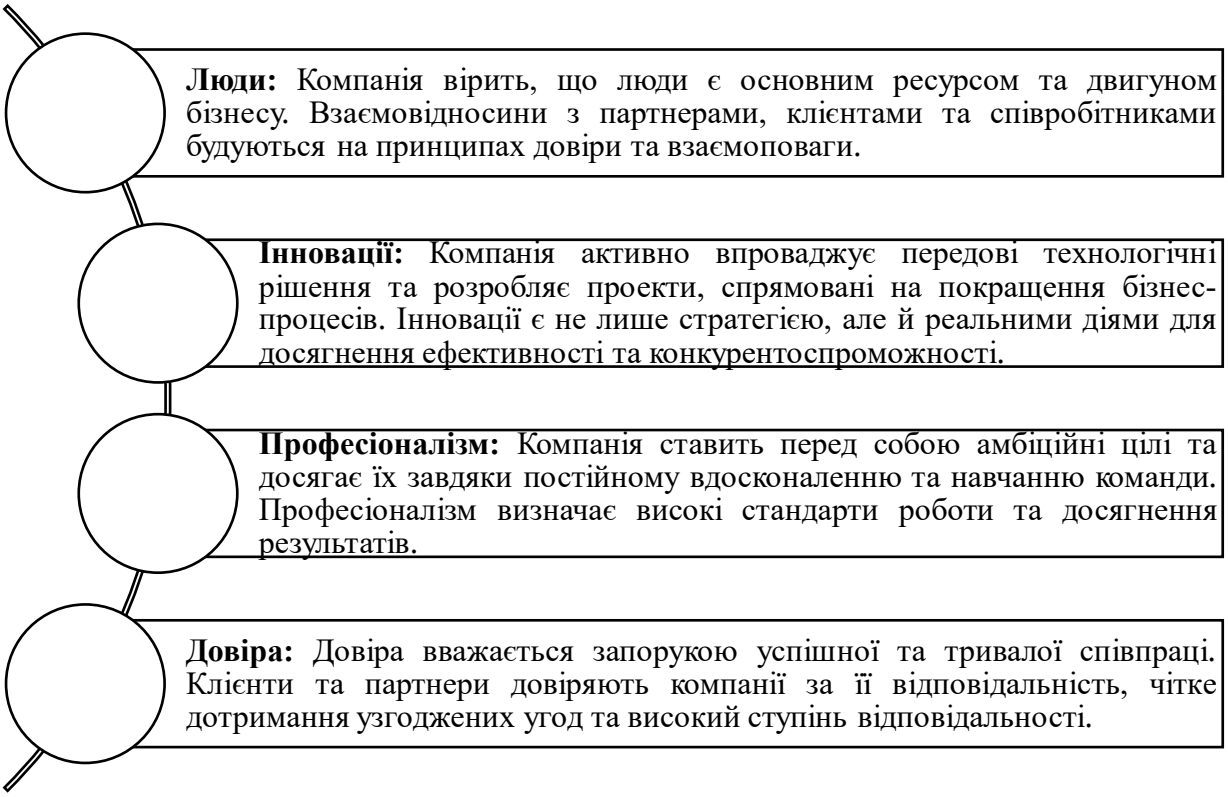


Рис. 2.1. Цінності компанії «Берта груп»

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Компанія використовує два основних канали для реалізації своєї продукції: власні філіали та зовнішні дистриб'ютори. У конкурентному середовищі виділяються прямі та непрямі конкуренти.

Прямі конкуренти включають дистриб'юторські компанії, які імпортують міжнародні бренди або розвивають власні бренди для реалізації на українському ринку. До цього сегменту входять такі компанії, як "Всесвіт", "Grand Distribution" та "Асканія Group".

Непрямі конкуренти представляють виробники, які мають свою мережу дистриб'юторів. їхні товари конкурують за місце на полицях з брендами компанії Берта FMCG. Це можуть бути власні продукти та мережі дистрибуції таких виробників [14].

У структурі компанії "Бренд Груп" реалізовано декілька департаментів, які спрямовані на різні аспекти діяльності. На схемі, що позначена як рисунок 2.2, відображено розподіл організаційної структури компанії. Головою компанії є генеральний директор, який має під собою керівників різних відділень. Кожен керівник відповідає за свій підрозділ та має власну команду співробітників.



Рис. 2.2. Організаційна структура Берта Груп

Джерело: Сформовано на основі [22]

Структура компанії зрозуміла і налагоджена, бізнес-процеси розвивалися роками, досвідчені співробітники зростали внутрішньо в компанії. Ефективне управління проектами, чітка система відповідальності і командні обов'язки, зростання доходів і прибутків компанії. Компанія постійно розвивається, відкриває нові ніші, творить власний бренд, відкриває нові ринки. Компанія інвестує в розвиток співробітників, організовує тренінги, розробляє програми внутрішнього розвитку менеджерів, створює внутрішню бібліотеку знань. Компанія готова інвестувати в нові проекти та ризикувати. За роки роботи на ринку компанія має розгалужену дистриб'юторську мережу мережа, яка допомагає на початковому етапі будь-якого проекту мінімальна рентабельність для виходу на беззбитковий рівень продажів.

2.2. Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Берта СВ»

Економічні фактори зовнішнього середовища включають в себе ряд ключових аспектів, які впливають на економічну ситуацію певної країни чи компанії. У цьому контексті можна виділити два основних позитивних економічних аспекти:

1. Позитивна економічна динаміка та підвищення рівня життя:

Відзначається зростанням економіки, що призводить до збільшення зарплат та поліпшення добробуту населення. Це сприяє підвищенню платоспроможності споживачів, що в свою чергу призводить до збільшення витрат на різні товари та послуги.

2. Стійкість національної валюти:

Забезпечення стійкості або навіть зміцнення національної валюти є ключовим фактором. Це може бути досягнуто за рахунок отримання ресурсів від міжнародних фінансових інститутів. Така стабільність допомагає

компаніям у плануванні витрат та виплат в іноземній валюті, особливо при торгівлі з країнами Євросоюзу.

Отже, ці фактори сприяють економічному зростанню, підвищенню рівня життя та стабільності у сфері міжнародних фінансів, що впливає на успіх і позиції компаній на ринку.

У 2021 році компанія досягла кращих фінансових результатів порівняно з попереднім роком, і це великим чином пов'язано зі зменшенням впливу коронавірусної кризи на її діяльність. Позитивним аспектом є той факт, що компанія здатна була заробляти прибуток та вносити свою частку податків до бюджету. У 2021 році ми також відзначаємо тенденцію до зростання індексів цін виробників та споживачів. Важливим є також стабілізація валютного курсу гривні після турбулентного 2020 року та періоду коронакризи, що позитивно впливає на компанію, забезпечуючи зростання її доходів.

З точки зору соціально-демографічних факторів можна виокремити наступні аспекти:

1. Підвищення середньої заробітної плати:

Відзначається відновленням росту середніх заробітних плат, що призводить до збільшення коштів у споживачів і, відповідно, до зростання попиту на товари та послуги.

2. Зростання заощаджень українців:

Українці активно збільшують свої заощадження, що створює потенційний резерв для збільшення споживчої активності та інвестицій.

3. Зміна споживацьких звичок та розвиток онлайн торгівлі:

Спостерігається розширення та зміна споживацьких звичок, зокрема, перехід до активнішого використання платіжних карток та збільшення обсягів онлайн-операцій, що може відкривати нові перспективи для компаній у сфері онлайн-торгівлі.

4. Міграція та зменшення потенційних споживачів:

Зафіксовано рекордне за останні 11 років число громадян, які залишають Україну, що може призвести до зменшення кількості потенційних споживачів.

5. Зміни в тарифах та субсидіях:

Зафіксовано збільшення тарифів для населення та зменшення кількості та розміру субсидій, що може призвести до скорочення коштів у населення та вплинути на їхню здатність до покупки товарів та послуг.

Середня номінальна заробітна плата у 2,4 рази перевищує мінімальний рівень оплати праці (6500 грн) і, в перерахунку в доларовому еквіваленті, перетнула рубіж у $500, що є рекордним показником за весь період спостережень. Проте, при врахуванні впливу інфляції, реальний зріст цієї плати становить приблизно 10%. Важливо зауважити, що зростання середньої заробітної плати відобразилося на діяльності підприємства, оскільки новим працівникам пропонувалася оплата відповідно до ринкових змін.

Упродовж першого року пандемії на ринку товарів швидкого споживання (FMCG) в Україні відбулися значущі зміни. Згідно з дослідженням компанії Nielsen, відзначився зниженням обсягу продажів на 5%, порівняно з попереднім роком, коли спостерігалось зростання на 2%. Трохи раніше, у 2018 році, ринок також відзначився позитивними тенденціями з ростом на 14% [14].

Пандемія внесла свої корективи, що призвело до різкого спаду обсягів продажів, і лише у квітні 2021 року ринок знову перевищив показники до початку пандемії.

Одним із ключових трендів, викликаних пандемією, є прискорене розвиток сучасних форматів торгівлі. Гіпер- та супермаркети зросли на 10,4%, тепер займаючи 61% ринку. Значно збільшилися й онлайн-продажі, зростання склало 81,7%, хоча їхня частка на ринку FMCG продовжує залишатися невеликою, близько 1%.

Найбільше втрат відзначили ринки просто неба, зі зниженням на 27,8% при скромній 3%-ній частці у ринку. Також спостерігалося відчутне зниження у продовольчих магазинах, де затримка склала 18,3%, при їхній частці в розмірі 15% на ринку FMCG продажів.

Сила впливу непростих подій, таких як тимчасова втрата територій у 2014 році, пандемія 2019-го року і розпочаття повномасштабної війни минулого року, нерозривно пов'язана з серйозністю самої кризи. Вплив цих подій має значний обсяг, особливо на галузь організованої торгівлі та виробництво товарів швидкого споживання (FMCG). Зазначено, що з моменту початку війни понад 11 мільйонів людей залишили Україну, що робить цю ситуацію ще більш вагомою.

Навіть при наявності військових конфліктів, ринок FMCG залишається привабливим для гравців та інвесторів. Виробники активно вкладають ресурси в розширення виробництва та експорту, а ритейлери намагаються повернутися на деокуповані території. Стабілізація роботи енергетичної інфраструктури надає додатковий імпульс відновленню ситуації.

Українські виробники, навіть при нестабільному фоні та зростаючих ризиках, мають реальний шанс конкурувати з глобальними виробниками на внутрішньому ринку. Це обумовлено невизначеністю ситуації та потребою виробників адаптуватися до нових умов для збереження своїх позицій [11].

Деякі ключові чинники, які впливають на перспективи ринку FMCG в Україні, та зокрема ТОВ "Берта СВ":

1. Зростання попиту: Спостерігається збільшення попиту на різноманітні товари в сегментах FMCG в Україні, зокрема на продукти харчування, гігієнічні засоби та товари для дому.

2. Розвиток торгових мереж: В Україні триває активний розвиток торгівлі товарами FMCG, що відображається в розширенні мереж торговельних центрів та магазинів, які пропонують різноманітний асортимент товарів.

3. Ефективність виробництва: Виробники FMCG продовжують вдосконалювати свої технології та виробничі процеси, спрямовані на зменшення витрат і підвищення ефективності виробництва.

4. Зростання експорту: Активна робота виробників FMCG в Україні над збільшенням обсягів експорту продукції на міжнародні ринки сприяє розширенню бізнесу та збільшенню обсягів виробництва.

5. Цифрові технології: Розвиток цифрових технологій дозволяє виробникам FMCG ефективно взаємодіяти зі споживачами, залучати нових клієнтів і удосконалювати процеси продажу та маркетингу.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ "Берта СВ" (ТОВ - Товариство з обмеженою відповідальністю), що допомагає визначити його сильні та слабкі сторони, а також внутрішні та зовнішні можливості та загрози (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз підприємства ТОВ "Берта СВ"

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
- Диференційований портфель брендів: Компанія володіє різноманітними брендами, що може забезпечити більш широкий ринковий охоплення та задоволення різноманітних потреб споживачів; - Широка дистрибуційна мережа: Наявність 291 торгових точок по всій Україні свідчить про ефективну та широку систему збуту, що сприяє легкому доступу до продукції для споживачів; - Власні складські та логістичні потужності: Компанія має власні складські приміщення та логістичні ресурси, що може сприяти ефективному управлінню запасами та оптимізації постачальницького ланцюга.	- Відсутність контролю над прийняттям рішень щодо брендів: Відсутність повного контролю над прийняттям стратегічних рішень щодо включення нових брендів може ускладнити розвиток компанії; - Залежність від термінів логістики імпортованих товарів: Залежність від точних термінів логістики для імпортованих товарів може стати викликом при плануванні постачань та управлінні запасами.
Можливості:	Загрози:
- Розширення брендів в структурі компанії: Змога розширити асортимент брендів може забезпечити компанії нові можливості ринкового росту та диверсифікації; - Створення нового каналу збуту - онлайн торгівля: Запровадження онлайн-торгівлі відкриває новий канал збуту, що може підвищити доступність продукції та взаємодію з клієнтами; - Розширення покриття торгових точок в Україні: Збільшення	- Втрата частини доходу через розірвання договору з брендовим партнером: Негативний вигляд може виникнути внаслідок можливості втрати частини доходу через розірвання договору з ключовим брендовим партнером; - Зменшення доходу через високу конкуренцію на ринку: Зростання конкуренції може вплинути на прибутковість компанії через зниження цін та ринкову частку.

Продовження таблиці 2.1	
кількості торгових точок може підсилити присутність компанії на ринку та забезпечити більший охоплення споживачів.	Повернення товарів через прострочені терміни: Прострочені терміни можуть стати загрозою, спричиняючи повернення товарів і, відповідно, втрати доходу.

Джерело: сформовано і проаналізовано автором

Компанія наявна в Україні через свої три філії, які охоплюють понад 160 торгових точок. У її портфелі представлені великі міжнародні бренди, а також власні складські приміщення та логістичні потужності. Ці ключові елементи створюють привабливу платформу для співпраці з виробниками брендів, оскільки компанія має готовність здійснювати дистрибуцію їхніх продуктів.

Також велика кількість різноманітних товарів у портфелі та наявність всесвітньовідомих брендів роблять компанію привабливим партнером для магазинів та торговельних мереж. Вони знаходять цікавість у співпраці з компанією, оскільки це відкриває їм можливість представляти різноманітні та визнані бренди на своїх полицях, забезпечуючи високий ступінь привабливості для клієнтів.

Слабкість компанії пов'язана з тісною взаємодією з брендами, які вона взяла на дистрибуцію. Існує залежність від головного офісу кожного такого бренду, що може стати фактором обмеження або нестабільності у взаємодії.

Можливості для компанії включають можливість створення власних брендів, що може розширити її портфель, а також розвиток онлайн-торгівлі, що відкриває нові канали збуту. Залучення нових партнерів та клієнтів також може сприяти росту компанії.

Загрози для компанії включають залежність від міжнародних брендів, оскільки у разі припинення співробітництва з ними, компанія може стикнутися з втратою доходу. Також загрозою є збільшення конкуренції на ринку та можливість неспритного управління товарними запасами, що може вплинути на ефективність компанії.

2.3. Аналіз брендів та економічних показників ТОВ «Берта СВ»

Бренди компанії можна класифікувати за двома типами:

1. Залучені бренди (імпортовані міжнародні бренди): Це бренди, які належать іншій компанії, і вони надають право представляти, продавати та рекламувати їхні товари на конкретних ринках. В основі цього типу співпраці лежить право користування чужим брендом.

2. Власні бренди (імпортовані товари з міжнародних виробництв): Це бренди, що є власністю компанії. У цьому випадку компанія імпортує сировину для свого товару та бренду з-за кордону. Вона сама володіє правами на ці бренди.

Принципова різниця між цими двома типами полягає в праві власності на бренди. Залучені бренди належать іншій компанії, тоді як власні бренди є власністю самої компанії.

Загалом практика створення власних брендів є широко поширеною і приносить значні фінансові вигоди, основані на володінні та управлінні власними брендами.

Імпорт є важливим напрямком діяльності групи компаній "БЕРТА", що характеризується постійним зростанням та створює можливість для українських споживачів придбати високоякісні європейські товари.

ТОВ "Берта СВ" співпрацює з іноземними виробниками, розробляючи ексклюзивні стратегії маркетингу для продвиження їхніх товарів. Це включає вибір різних маркетингових стратегій у всіх каналах збуту. Такий підхід дозволяє партнерам Берта груп досягати бажаних результатів у розвитку своїх брендів на українському ринку.

Експертиза команди в управлінні категоріями на локальному ринку дозволяє точно визначити асортимент, цінову стратегію та позиціонування імпортованих товарів. Компанія "Берта СВ" постійно працює над пошуком новинок та продуктів, які зацікавлять українських споживачів. Ми гарантуємо

високу якість, відповідність міжнародним стандартам та доступні ціни для нашого ринку.

Наразі партнери «Берта груп» включають виробників з Польщі, Німеччини, Австрії, Нідерландів, Чехії та Сербії. Це свідчить про широкий географічний охоплення постачальників та здатність привносити різноманітні та якісні продукти на український ринок.

Давайте проаналізуємо структуру доходів та прибутку компанії за 2020 та 2021 рік за типами брендів (див. рис. 2.3). У 2022 році 96% загального доходу та 94% прибутку були здобуті завдяки залученим брендам. На той момент у структурі компанії було представлено 26 залучених брендів та лише 3 власних.

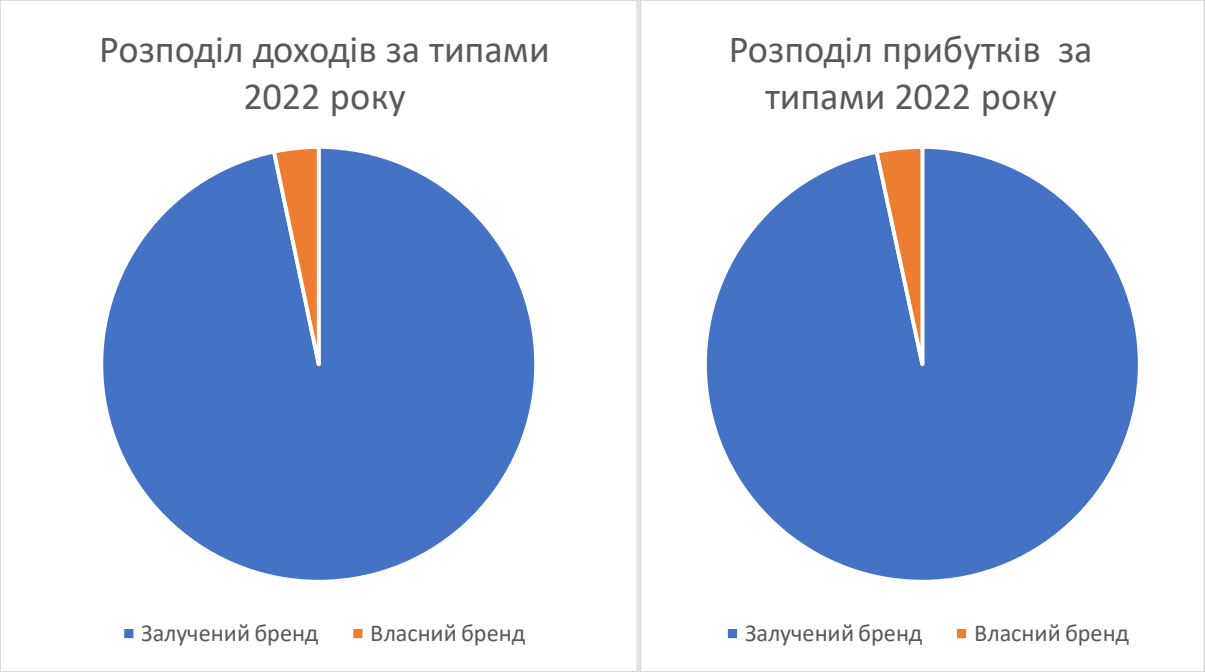


Рис.2.3. Графіки розподілу доходу та прибутку «Берта груп» за 2022 рік

Джерело: сформовано автором

Причина такого значущого розриву у співвідношенні кількості залучених та власних брендів може бути пов'язана з рядом факторів, таких як стратегічні партнерства, вибір оптимальних бізнес-моделей або різниця в часі наявності брендів на ринку. Це може вказувати на активну політику компанії

щодо залучення зовнішніх брендів та їхньої вагомої ролі у фінансових показниках.

Власні товари під брендами присутні на ринку лише протягом чотирьох років, що відзначається меншою тривалістю порівняно із більшістю залучених брендів, які існують в структурі компанії вже більше 10 років. Важливо відзначити, що залучені бренди, як правило, є відомими та визнаними серед широкого кола споживачів. З іншого боку, власні бренди ще перебувають на етапі активного розвитку та завоювання своєї частки на ринку, тому вони зараз займають значно менший обсяг доходу компанії у порівнянні з вже встановленими залученими брендами.

У 2022 році в структурі компанії не відбулося радикальних змін в розподілі доходів та прибутку. Однак слід зазначити, що протягом року до портфеля компанії були додані нові бренди, які будуть сприяти подальшому розширенню та укріпленню її позицій на ринку.

Давайте також розглянемо процент маржинальності в розрізі років для різних типів брендів.

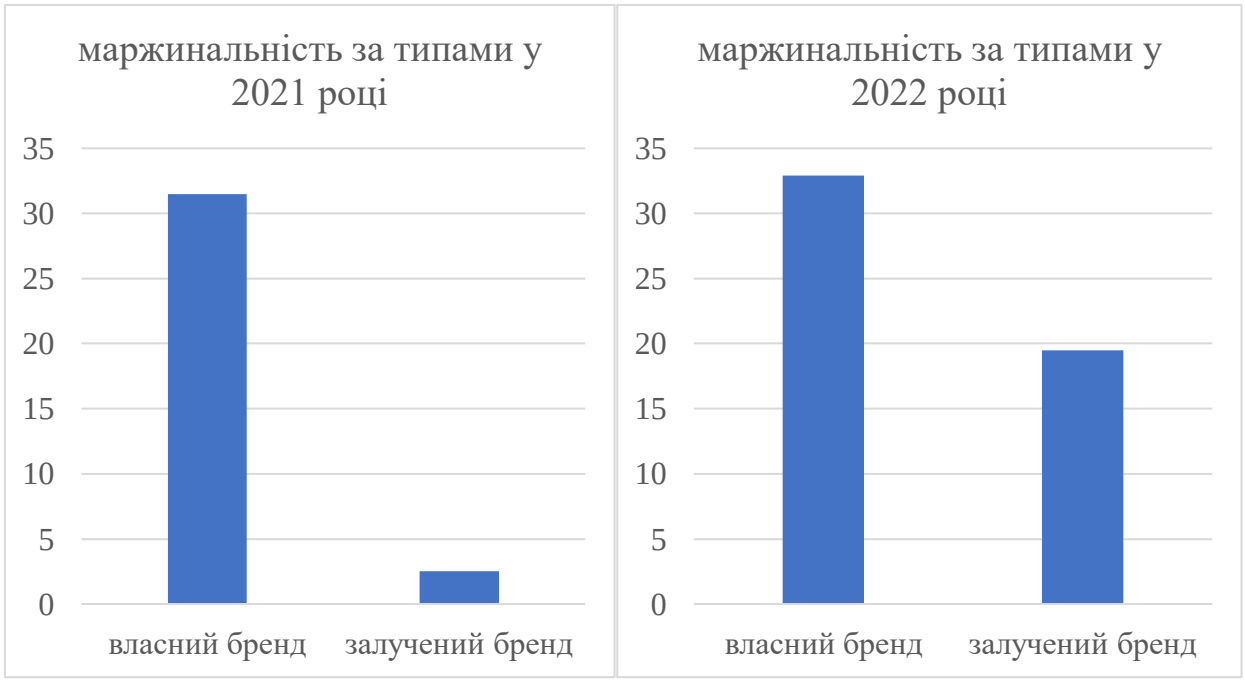


Рис. 2.4. Графіки маржинальності прибутку «Берта груп» за 2021-2022 роки

Джерело: сформовано автором

На представленому графіку видно, як змінювався відсоток маржинальності валового прибутку для двох типів брендів протягом років. Важливо зауважити, що в 2022 році відсоток прибутку зріс у обох типах брендів, що свідчить про позитивні тенденції та покращення фінансової ефективності компанії.

У 2021 році більшість брендів відзначила покращення фінансових показників, що виявилося результатом кількох факторів.

По-перше, стабілізація ситуації, пов'язаної з коронавірусною кризою, вплинула на попит на високоцінові товари. У 2020 році спостерігалося зниження доходів від деяких брендів через впадання попиту. Додатковим фактором було використання стратегій стимулювання продажів через проведення знижок та маркетингових акцій, що також вплинуло на зниження маржинальності бренду.

По-друге, ефективне управління компанії в умовах коронакризи дозволило стабілізувати роботу та нормалізувати життя. Компанія змогла налагодити всі процеси навіть при обмеженнях і заборонах. Це стало основою для планування та реалізації різноманітних проектів. Відсутність непередбачуваних подій, які могли б вплинути на роботу компанії, сприяла зростанню доходу та маржинальності практично кожного бренду.

Також важливо звернути увагу на канали збуту, які використовує підприємство. Компанія використовує два основних канали розповсюдження своїх товарів.

Перший канал - це власні філії компанії, які забезпечують продаж товарів «Берта груп» у 10 областях, охоплюючи Західну та Північну Україну.

Другий канал - зовнішні дистриб'ютори, які є партнерами компанії. Це включає в себе дистрибуційні компанії та інших партнерів, які працюють у регіонах, які не покриті власними філіями компанії. Такий підхід дозволяє оптимально покривати ринки та забезпечувати ефективний розподіл продукції компанії.

Власні філії відповідають за понад 60% продажів, і також важливо відзначити, що маржинальність товарів через канал власних філій перевищує маржинальність через зовнішніх дистриб'юторів. У каналі власних філій компанії існують різні канали збуту, такі як національні та локально-регіональні мережі, оптові та роздрібні клієнти, а також сфера HoReCa.

Структура доходів за каналами збуту зазнала змін, із збільшенням частки зовнішніх дистриб'юторів. Ця зміна переважно пов'язана із збільшенням кількості партнерських компаній у 2021 році та розширенням покриття в нових областях України. Також важливо відзначити, що маржинальність зросла в обох каналах, що в основному пов'язано з відсутністю такого негативного фактору, як коронакриза, яка впливала на попередній рік.

Можна зробити висновок, що для розвитку компанії є перспективним створення власних брендів та їх подальше розширення через існуючу дистрибуційну мережу. Ключовими критеріями для успішного впровадження власних брендів є наявність попиту на ринку для конкретного товару, висока важливість товару для споживачів та можливість встановлення високої націнки для забезпечення прибутковості.

2.4. Удосконалення брендингу як передумова реалізації стратегічних змін

В попередніх підрозділах ми провели дослідження структури та каналів доходу компанії, визначили перспективність і фінансові переваги, які можна отримати від створення та розміщення власних брендів на ринку. Створення власного бренду зазвичай вносить суттєві зміни в корпоративну ідентичність, стратегію маркетингу, а також взаємодію зі споживачами.

Процес створення власного бренду включає наступні етапи:

1. Вибір ніші: визначення специфічного сегменту ринку, на якому планується впровадження нового бренду.

2. Аналіз конкурентів на ринку: дослідження конкурентного оточення в обраній ніші для забезпечення ефективного позиціонування та визначення конкурентних переваг.

3. Пошук виробників для необхідного товару: вибір надійних та якісних виробників, які забезпечать виробництво продукції відповідно до встановлених стандартів.

4. Підписання контракту з виробником: укладання угоди із виробником щодо виробництва та постачання продукції під новим брендом.

5. Створення атрибутів бренда: розробка унікальних елементів бренда, таких як логотип, слоган, дизайн упаковки та інші атрибути, які відображатимуть його ідентичність та цінності.

Ці етапи є ключовими для успішного впровадження власного бренду на ринку та забезпечення його конкурентоспроможності.

Коротко опишемо ці етапи:

1. Вибір ніші:

Визначення ніші є важливим кроком у створенні власного бренду. Це включає аналіз ринкових можливостей та ідентифікацію специфічного сегменту, який має попит і можливості для розвитку. Важливо враховувати власні компетенції, інтереси цільової аудиторії та тенденції ринку для забезпечення успішності обраної ніші.

Аналізуючи сучасну ситуацію на ринку продуктів харчування в Україні, можна визначити, що однією з перспективних категорій є снекові продукти. Ця категорія сформувалася в кінці 90-х років і майже не зазнала значних змін. Основними товарними підкатегоріями снеків є чіпси, сухарики, горішки та м’ясні снеки, які разом складають більше 90% усієї категорії.

В суспільстві вже склалася думка, що снекова категорія асоціюється з неособливо корисною їжею. Проте, в останні роки споживачі виявили попит на швидкий, поживний та здоровий перекус. Це призвело до розвитку снекової

категорії та створення нових унікальних продуктів, які знаходять відгук у споживачів.

Наразі в українських супермаркетах можна помітити різноманітні альтернативні снеки, такі як фруктові, овочеві та м’ясні чіпси, а також попкорн. Це свідчить про те, що снекова категорія починає розширюватися та вдосконалюватися, відповідаючи новим вимогам споживачів.

У даному контексті виникає можливість запропонувати нові інноваційні продукти в межах цієї категорії, такі як альтернативні снеки з використанням м'яса, фруктів, овочів та інших нестандартних інгредієнтів. Це створює нову нішу на ринку, яка може стати важливим елементом стратегії бренду та призвести до його успіху в майбутньому.

На прикладі розгляду м'ясних снеків розглянемо всі наступні етапи. У ході аналізу ми також будемо збирати інформацію щодо фруктових, овочевих та попкорн чіпсів. По завершенню цього розділу ми систематизуємо всі проекти і оберемо пріоритети для їх реалізації.

2. Аналіз конкурентів на ринку:

Систематичний аналіз конкурентів дозволяє отримати інсайти про їхні стратегії, сильні та слабкі сторони. Це включає вивчення цін, продуктового асортименту, якості обслуговування, маркетингових кампаній та репутації. Результати аналізу допоможуть визначити простори для унікальності та конкурентоспроможності нового бренду.

Аналіз конкурентів, представлений у додатку А, вказує на деякі ключові аспекти:

- категорія снеків не має чітко визначеної стандартизації, і снеки можуть набувати різної форми та ваги.

- у категорії зустрічаються різноманітні варіанти, такі як палички чи шматочки різних форм, а також м'ясні снеки різних видів.

- вартість товарів варіюється, при цьому шматочки м'яса є найбільш дорогими, а ковбаси - менш вартісними.

- важливим фактором є те, що ковбаси мають значно менший термін придатності через особливості технології виробництва. Це може ускладнити процес просування, дистрибуції та призвести до повернення товару через обмежений термін зберігання.

3. Пошук виробників для необхідного товару:

Після визначення ніші та конкурентного середовища, важливо знайти надійних виробників для виробництва товару. Це може включати пошук постачальників з відповідною експертизою та якістю виготовлення. Важливо встановити чіткі критерії вибору виробника та забезпечити дотримання стандартів якості.

В результаті проведеного пошуку було виявлено дві компанії, з якими можлива співпраця. Нижче наведено таблицю з порівняльним аналізом цих двох виробників.

На цьому етапі важливо визначити попередню ціну, розрахувати всі витрати і встановити оптову ціну продукції.

Таблиця 2.2

Термін зберігання продукції

№	Назва товару	Виробник	Країна походження	Термін зберігання	Натуральна одиниця виміру
1	м’ясні джерки Chick’s	ТОВ «Асканія FMCG»	Україна	9 місяців	Од.
2	м’ясні джерки Grijerk	ПП «Grijerk»	Україна	12 місяців	Од.

Джерело: сформовано автором

Якщо встановлена ціна значно вища за ринкові стандарти і відсутні переваги, які виправдовують цей рівень, то слід ретельно оцінити доцільність продовження співпраці з конкретним виробником.

Таблиця 2.3

Калькуляція одиниці виміру, грн

№	Ціна вхідна	Націнка Берта	Ціна з Берта та ВД	Націнка Берта	Ціна оптова	Ціна мережі	Націнка торговельної мережі	РРЦ
1	23,40	60%	37,44	15-30%	43,08	48,72	30%	63,34
2	14,8	70%	25,2	15-30%	28,98	32,76	30%	42,59

Джерело: сформовано автором

Вартість вхідна – це сума ціни виробника, а також логістичних та інших супутніх витрат.

Націнка компанії "Берта груп" враховується як частина відпускної ціни.

Зовнішні дистриб'ютори, партнери, отримують товари від компанії "Берта груп" та продають їх зі своєю націнкою через власну дистрибуційну мережу.

РРЦ (рекомендована роздрібна ціна) є рекомендацією щодо ціни для кінцевих споживачів.

У таблиці вказано розрахунок ціни від вхідної, яка включає в себе ціну виробника, витрати на логістику та митні збори. Логістика та мито розраховуються враховуючи обсяг замовлення, кількість одиниць товару, та інші важливі фактори, наприклад, вартість доставки і мита за обрану кількість товару.

Таблиця 2.4

Формування вхідної ціни, грн

№	Ціна виробника, грн	Ціна логістики, грн	Вхідна ціна, грн
1	20,6	2,8	23,40
2	13,68	1.12	14.8

Джерело: сформовано автором

Порівнюючи обидва підприємства, можна визначити переваги першого. Зокрема, перший виробник вирізняється своїми коротшими термінами виробництва, великими виробничими потужностями та конкурентоспроможною націнкою. Важливим аспектом є висока якість сировини від першого виробника, що має визначальне значення. Термін виробництва, який включає пакування та доставку, також говорить на користь першого підприємства.

Якість та смак товарів від першого виробника перевищують якість товарів від другого. З іншого боку, виробничі потужності другого підприємства є значно більшими, що може бути ключовим фактором для подальшого масштабування. Треба також враховувати, що можлива націнка на товари від другого виробника потенційно вища, що може призвести до більшого прибутку для компанії.

Загальний аналіз свідчить на користь співпраці з першим підприємством, особливо з урахуванням ключових параметрів якості, смаку та сировини. Продаж неякісного бренду може призвести до короткострокового успіху, але для досягнення довгострокових результатів важливо будувати бренд, який здобуде визнання серед споживачів та створить стійкий попит.

Крім м'ясних снеків, ми плануємо вивести на ринок лінійку фруктових, овочевих та попкорн чіпсів. Критерії для вибору виробників залишаються тими ж, що і для м'ясних снеків. Після ретельного аналізу усіх категорій товару обираються за рейтингом товари, де основними критеріями є низька конкуренція, максимальна націнка, попит на продукцію та швидкість виконання замовлення виробниками.

Перший товар, який буде реалізований, - це м'ясні чіпси. У цій категорії конкуренція невелика, а попит високий, оскільки споживачі шукають цікавий смак та поживний перекус. Також націнка на м'ясні чіпси виявилася однією з найвищих, що означає максимальний прибуток серед усіх інших товарів.

Другим товаром для реалізації стануть попкорнові чіпси. Загалом в структурі компанії вже є попкорновий бренд, тож цей товар може бути

розглядений як розширення асортименту. Додатковими плюсами є висока націнка та менший термін очікування мінімального замовлення.

Третім товаром, що вийде на ринок, будуть овочеві чіпси. На ринку відсутня велика кількість конкурентів у цій категорії, але також низький попит на дані товари. Проте, є можливість зайняти лідируючі позиції. Термін зберігання та термін очікування можуть бути проблемними, особливо з урахуванням далекої логістики з Португалії.

Проект фруктових чіпсів потребує додаткового розгляду, оскільки високий рівень конкуренції, низький попит та мала націнка роблять його можливо нерентабельним.

4. Підписання контракту з виробником:

Після вибору виробника, важливо укласти детальний контракт, який визначає умови виробництва, якість продукції, обсяги постачання, терміни та умови оплати. Чіткий контракт допоможе уникнути непорозумінь та забезпечить стабільну співпрацю.

5. Створення атрибутів бренда:

Розробка атрибутів бренда включає створення унікального логотипу, слогану, дизайну упаковки та інших візуальних елементів. Ці атрибути повинні відображати цінності бренда та привертати увагу цільової аудиторії, роблячи його впізнаваним та привабливим на ринку.

Отже, ми обрали сегмент, визначили категорії товарів, проаналізували конкурентів, вибрали виробників для співпраці та визначили послідовність реалізації проектів..

Висновки до другого розділу

Після проведення аналізу ефективності діяльності компанії ТОВ "Берта Груп" та удосконалення брендингу як передумови реалізації стратегічних змін, можемо зробити наступні висновки:

1. "BERTA group" - це одна з найбільших компаній в Україні, що спеціалізується на повному циклі дистрибуції товарів широкого споживання. Вона має власну логістичну інфраструктуру, активно розвиває роздрібну торгівлю та займається імпортом товарів.

2. Компанія використовує два основних методи для реалізації своєї продукції: через свої власні філії та через зовнішніх дистриб'юторів. Організаційна структура компанії добре структурована і оптимізована, бізнес-процеси пройшли кілька років розвитку, а досвідчені співробітники отримували підвищення кваліфікації та розвивалися в компанії.

3. У 2021 році компанія досягла кращих фінансових показників порівняно з попереднім роком, і це в значній мірі пов'язано з пом'якшенням впливу коронавірусної кризи на її діяльність. Також у 2021 році відзначається тенденція до підвищення індексів цін виробників та споживачів. Важливим фактором є також стабілізація валютного курсу гривні після турбулентного 2020 року та періоду коронакризи, що позитивно впливає на діяльність компанії і сприяє зростанню її доходів.

4. Навіть у ситуації воєнних конфліктів, ринок товарів широкого споживання (FMCG) залишається привабливим для учасників та інвесторів. Виробники активно інвестують ресурси у розширення виробництва та розвиток експорту, тоді як роздрібні торговці намагаються повернутися на території, що перебувають під дією конфлікту.

5. Провівши SWOT-аналіз ТОВ "Берта груп", можна зазначити, що серед слабкостей компанії є тісна залежність від брендів, які вона розповсюджує. Однією з можливостей для компанії є створення власних брендів. Проте загрозами може бути залежність від міжнародних брендів.

6. Наразі партнерами «Берта груп» є виробники з різних країн, таких як Польща, Німеччина, Австрія, Нідерланди, Чехія та Сербія. Компанія має власні бренди, а також бренди, які були залучені. У 2022 році близько 96% загального доходу та 94% прибутку були отримані від залучених брендів. Для

подальшого розвитку компанії є перспективним створення власних брендів та їх подальше розширення за допомогою наявної дистрибуційної мережі.

7. Пропонується випуск нових інноваційних продуктів у цьому сегменті, таких як альтернативні снеки, що складаються з м'яса, фруктів, овочів та інших нестандартних інгредієнтів. Це відкриває нову ринкову нішу, яка може стати ключовим елементом стратегії бренду та сприяти його успіху у майбутньому. Покрім м'ясних снеків, планується випуск лінійки фруктових, овочевих та попкорн чіпсів.

ВИСНОВКИ

У теоретичному відділі кваліфікаційної роботи розглянуто актуальні аспекти управління у контексті швидкого розвитку ринкових відносин. В сучасний період багато вітчизняних підприємств переглядають свої методи та форми управління, спрямовані на підтримку та розвиток нових економічних відносин. Проте, більшість існуючих механізмів управління змінами на внутрішньому ринку не відповідає сучасним вимогам. Це може призвести до неефективності управління, що, в свою чергу, загрожує кризовому стану підприємства, включаючи збитковість або навіть банкрутство.

У сучасній теорії менеджменту велике значення приділяється поняттю "зміни", оскільки саме через них відкриваються ключові шляхи для розвитку підприємства. Підприємства стикаються з різноманітними змінами, реагуючи на нові виклики та можливості, що виникають у процесі свого розвитку.

Розвиток підприємства ґрунтується на постійних змінах, оскільки вони становлять необхідну складову процесу росту, реагуючи на нові умови та створюючи нові вимоги і можливості.

Управління змінами є неперервним процесом, що передбачає адаптацію стратегій діяльності підприємства, оновлення його структури та пошук нових можливостей. Зміни часто виникають внаслідок проблем, кризових ситуацій або змін на ринку. Тому важливо розуміти необхідність змін та гнучко реагувати на постійну динаміку економічної ситуації на ринку.

Однак, з урахуванням швидких темпів змін у зовнішньому середовищі організацій, таких як локдауни, криза ресурсів, швидке впровадження нових технологій, включаючи інформаційні, виявляється, що методи успішної бренд-орієнтованої трансформації бізнесу мають високу ефективність у реалізації змін.

У аналітичному розділі дослідження було детально розглянуто організаційну структуру компанії «Берта Груп». Були визначені основні конкуренти, продукція компанії та канали реалізації. Також проведено аналіз

організаційної структури підприємства. Для оцінки техніко-економічних показників компанії порівняли дані поточного та попереднього років, визначивши, які фактори спричинили зміни в порівнянні з минулим періодом.

У 2021 році компанія показала кращі фінансові результати порівняно з попереднім роком, і це в значній мірі пов'язано з пом'якшенням впливу коронавірусної кризи на її діяльність. Також в 2021 році відзначається зростання індексів цін виробників та споживачів. Важливим фактором є стабілізація валютного курсу гривні після турбулентного 2020 року та періоду коронакризи, що має позитивний вплив на діяльність компанії і сприяє зростанню її доходів.

Ми провели аналіз загальних зовнішніх змін на ринку, зокрема в економічному та соціально-демографічному секторах. Також детально вивчили ринок FMCG, подали характеристику його тенденцій та перспектив розвитку. Головними напрямками ринку є попит на нові ніші, особливо на товари, спрямовані на усвідомлене споживання, зосередження на розширенні асортименту та розвиток онлайн-торгівлі.

Ми провели SWOT-аналіз підприємства, виокремили його сильні та слабкі сторони, а також визначили основні можливості та загрози. Також було проведено аналіз брендів, визначено їхню частку в загальній структурі компанії, маржинальність за роками та їхнє місце в компанії. Ми також дослідили канали збуту та визначили дохід, що надходить через них. У проектному підрозділі розглянули шлях від вибору ніші для майбутнього бренда до стратегії розвитку на перспективу.

Ми дослідили ринок м'ясних снеків, виявили конкурентів та виробників, які можуть виготовляти потрібний товар за нашими критеріями. Отримали цінові пропозиції від виробників і розрахували ціну продажу на полиці магазину. Після аналізу ми вибрали підприємство, яке відповідає нашим вимогам та критеріям. Подібно провели дослідження для трьох інших категорій товарів і визначили проекти для їхнього першочергового впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.

2. Бізнес-планування : навч. посіб. для студентів спец. 073 "Менеджмент", 281 "Публічне управління та адміністрування" . Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Мезіна В. В. [вид.], 2018. 128 с.

3. Біловодська О. Економічне обгрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. Ред.: Л. М Таранюк. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.

4. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі : навчальний посібник / упорядник О. М. Марченко. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 268 с.

5. Буднік, М.М. Управління змінами: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с

6. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.

7. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ. КНТУД, 2014. 364 с

8. Гончар М. Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.

9. Грінченко Р. В. Класифікація змін у діяльності підприємств. *Економіка та суспільство.* 2017. № 12. С. 223–226. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/37.pdf

10. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.

11. Дослідження українського ринку FMCG. URL: https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-ukrayinskogo-rynku-fmcga/ (дата звернення 12.02.2024)

12. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.

13. Карамушка Л. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. НАПН України, Ін-т психології ім. Г.С. Костюка, Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Укр. асоц. організац. психологів та психологівпраці. Львів. Сполом, 2011. 216 с. 147

14. Ключові тренди ринку FMCG. URL: https://rau.ua/ru/news/annailchuk-ceo-nielsen/ - (дата 15.04.2024 р)

15. Комарова К. В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.

16. Коренюк П. І., Кучер М. М., Запорожець Г. В., Роздобудько Е. В. Ділове адміністрування. Модуль 3 «Управління змінами» : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 405 с.

17. Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Грищук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.

18. Малевський Е. З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».* 2019. Вип. 25. Ч. 1. С. 170–174. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/38.pdf

19. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.

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

21. Отенко І. П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: Наук. вид. Х.: Вид-тво ХНЕУ, 2006. 256 с

22. Офіційний сайт ТОВ «Берта СВ». URL: https://berta.ua/mission-and-values/ (дата звернення 13.02.2024р.)

23. Парасій-Вергуненко І.М. Організаційно-методичні аспекти аналізу інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка».* 2015. Вип. 1(45). Т.2. С. 181–186.

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

25. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство. 2020*. № 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91

26. Проведення організаційних змін. . URL: https://stud.com.ua/50607/menedzhment/provedennya_organizatsiynih_zmin. (дата звернення 08.03.2024).

27. Сєрєбряк К. І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2016. № 6. С. 135–138. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/84593123.pdf

28. Степаненко С. В. Обґрунтування профілю здійснення організаційних змін на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6. С. 202–207.

29. Толпежніков Р. Методологія управління організаційними змінами на підприємствах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки».* 2016. Вип. 41. Ч. 1. С. 105–111. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.41.2016.84396

30. Швіндіна Г. О. Теоретичні та практичні аспекти організаційних змін на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 354–359. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-354_359.pdf

31. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ. НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

32. Шматько Н.М. Організація планування структурних змін у процесі розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2016. № 4(186). С. 138–143.

33. Beckhard, R 1969 Organization Development: Strategies and Models, Addison-Wesley, Reading, MA.

34. Beer, M. et al (1990) "Why change management programmes don't produce change", Harvard Business Review November-December Vol 68 (6), p. 158-166.

35. Bullock, R. J. & Batten, D. (1985) "It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis", Group and Organization Studies, December Vol. 10 (4), p. 383-412.

36. Connell, J. & Kubisch, A. (1998). Applying a Theory of Change Approach to Evaluating Comprehensive Community Initiatives. In FulbrightAnderson, Kubisch, & Connell (Eds.) New Approaches to Evaluating Community Initiatives, Vol 2. Washington, D.C: Aspen Institute. Available online.

37. Dannemiller, K. D., and Jacobs, R. W. (1992). Changing the way organizations change: A revolution of common sense. The Journal Of Applied Behavioral Science, 28(4), 480-498.

38. In an empirical study by Haggbloom et al. using six criteria such as citations and recognition, Lewin was found to be the 18th most eminent psychologist of the 20th Century. Haggbloom, S.J. et al. (2002). The 100 Most Eminent Psychologists of the 20th Century. Review of General Psychology. Vol. 6, No. 2, 139–15.

39. Kotter, J. P. (1995) "Leading change: Why transformation efforts fail", Harvard Business Review, March-April Vol. 73 (2), p. 59-67.

40. Lewin, K. (1958) "Group decisions and social change", in Swanson, G. et al. Readings in Social Psychology, Holt, Rhinehart & Winston

41. Phillips, J. R. (1983) "Enhancing the effectiveness of organizational change management", Human Resource Management, Vol. 22, p. 183-189.

42. Smith, MK. "Kurt Lewin, groups, experiential learning and action research". The Encyclopedia of Informal Education. http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm. Retrieved 16 August 2010.

ДОДАТКИ