



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Наконечна Крістіна Володимирівна

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття

ступеня вищої освіти бакалавр

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:

д-р. екон. наук, доцент Лункіна Т. І.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Дранус В. В.

Миколаїв 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Сутність та сучасна концепція управління змінами на підприємстві.....	6
1.2 Виклики та перешкоди для ефективного управління змінами .....	9
1.3 Моделі та підходи до управління змінами.....	17
Висновки до розділу 1 .....	27
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПрАТ «АВРОРА».....	28
2.1 Економічна характеристика підприємства ПрАТ «Аврора».....	28
2.2 Аналіз особливостей управління змінами на досліджуваному підприємстві.....	39
2.3 Аналіз впливу управління змінами на результативність досліджуваного підприємства.....	44
Висновок до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПрАТ «АВРОРА».....	52
3.1 Підвищення ефективності процесів управління змінами в ПрАТ «Аврора» .....	52
3.2 Закордонний досвід управління змінами на підприємствах і напрями його впровадження на ПрАТ «Аврора» .....	60
3.3 Розробка пропозицій для покращення системи управління змінами на ПрАТ «Аврора» .....	65
Висновок до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ.....	70
ДОДАТОК А.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76

## ВСТУП

У динамічному ландшафті сучасного бізнесу підприємства стикаються з постійними проблемами, що виникають через ринкові коливання, технологічний прогрес, нормативні вимоги та внутрішню динаміку. У цьому контексті управління змінами всередині підприємства стає критично важливим фактором його сталості та конкурентоспроможності. Ця кваліфікаційна робота заглиблюється в складну сферу управління змінами в приватному акціонерному товаристві «Аврора» з метою дослідження стратегій і практик, які використовуються для навігації та ефективного використання змін.

Значення управління змінами на підприємствах неможливо переоцінити в сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі. Глобалізація, технологічний прогрес і зміна поведінки споживачів постійно змінюють ринкову динаміку, змушуючи організації приймати зміни або ризикувати власною неприбутковістю. Пандемія та повномасштабне вторгнення ще більше підкреслили необхідність для бізнесу швидко адаптуватися до безпрецедентних викликів. Таким чином, розуміння та оволодіння мистецтвом управління змінами має вирішальне значення для того, щоб підприємства процвітали в умовах невизначеності та досягали довгострокового успіху. Тому розуміння тонкощів управління змінами є незамінним для підприємств, які прагнуть довголіття в сучасному нестабільному середовищі.

Основною метою даної роботи є комплексне дослідження управління змінами в приватному акціонерному товаристві «Аврора». Для досягнення цієї головної мети були окреслені такі цілі:

1. Ознайомитись із теоретичними основами управління змінами та їх актуальністю для сучасного бізнес-середовища.
2. Визначити основні виклики та перешкоди, що виникають в процесі впровадження змін.
3. Розглянути поширені моделі для управління змінами.
4. Проаналізувати основні економічні показники діяльності ПрАТ «Аврора».
5. Визначити стратегії та підходи, які використовує ПрАТ «Аврора» для ініціювання, впровадження та підтримки організаційних змін.

6. Визначити конкретні виклики та можливості, з якими стикається мережа мультимаркетів в управлінні організаційними змінами та виявити ключові рушійні сили, що вимагають змін на підприємстві.
7. Створити рекомендації щодо підвищення ефективності процесів управління змінами в ПрАТ «Аврора» та запропонувати ідеї, застосовні до подібних підприємств.

Об'єктом дослідження даної роботи є діяльність ПрАТ «Аврора», що здійснює свою діяльність у вигляді роздрібної торгівлі товарами з низькими цінами. Предметом дослідження є система управління змінами в ПрАТ «Аврора».

Для досягнення цілей, викладених вище, у цьому дослідженні використано підхід змішаних методів, що включає як якісні, так і кількісні методи. Такі якісні методи, як тематичні дослідження та аналіз документів, дозволять детально зрозуміти контекстуальні фактори, що впливають на управління змінами в ПрАТ «Аврора». Водночас кількісні методи, включаючи статистичний аналіз, будуть використовуватися для збору та аналізу даних, пов'язаних з ефективністю стратегій управління змінами та їх впливом на ефективність організації.

Дослідження також спиратиметься на широкий спектр наукових статей, галузевих звітів і відповідних публікацій про організаційні зміни науковими та корпоративними цифровими платформами, теорії управління змінами та застосування практик по їх покращенню у схожих підприємствах. Ця багатовимірна інформаційна база забезпечить надійний і всебічний аналіз управління змінами на підприємстві.

Практичне значення даної роботи полягає в можливості підвищення ефективності управління змінами та організаційним розвитком на досліджуваному підприємстві та схожих підприємствах галузі шляхом реалізації наведених у роботі пропозицій та рекомендацій.

Теоретичні засади дипломної роботи бакалавра представлені у вигляді: тез доповідей на тему: «Управління змінами на підприємстві», опублікованих у збірнику тез доповідей XXI Міжнародної наукової конференції «Ольвійський

форум-2024: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі» (м. Миколаїв, 20-23 червня 2024 р.) .

Структура дипломної роботи включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел, розміщені на 80 сторінках друкованого тексту.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність та сучасна концепція управління змінами на підприємстві

Зміни є неминучою константою в сучасному динамічному бізнес-ландшафті, що обумовлюється технологічним прогресом, зміною уподобань клієнтів і зміною ринкових умов. Щоб процвітати в цьому постійно мінливому середовищі, підприємства повинні застосовувати проактивний і стратегічний підхід до управління змінами, визнаючи їх каталізатором зростання, інновацій і стійкої конкурентоспроможності. Саме тут концепція управління змінами постає як життєво важлива дисципліна, пропонуючи систематичну та структуровану основу для навігації через складні організаційні трансформації.

На думку Г. М. Тарасюка, зміна – це той загальний стан, притаманний усім об'єктам та явищам, яким обумовлені всілякі рухи та взаємозалежні дії, процеси, в ході яких одні характеристики переходять в інші, який містить потенціал для того, щоб розвиватися та щоб з'являлися нові явища. Зміни включають збільшення або зменшення кількості фізичних ознак, а також їх якісне перетворення. У наш час існує чимало припущень щодо управління змінами, але без їх прийняття чи розуміння будь-яка організація стикається з неможливістю розвитку, особливо під час кризи, але вибір потрібного підходу до управління змінами може виявитися досить складним завданням. Якщо керівництво надає перевагу невірній стратегії, це може призвести до невдоволення або опору, протидії, безладу та хаосу з боку команди. При вмілому управлінні змінами можна не тільки подолати кризу, але й вивести справи організації на якісно новий рівень, адже мета керування змінами полягає якраз в тому, щоб підвищити результативність підприємства та зміцнити його конкурентний потенціал [1].

О. Л. Кишковська, Т. В. Порудєєва та К. М. Скрипник визначають організаційні зміни як процес, під час якого адміністрація здійснює планомірний вплив на змінні сегменти, якими володіє організація і через які виявляються її ціль, склад, технологічні процеси та людський ресурс. У бізнесі

поняття «зміни» можна трактувати різними способами. Ці автори вкладають сюди реалізацію зовнішніх змін, з використанням технологій, смаки споживачів, конкурентне середовище, певні соціальні, політичні та інші фактори. Крім зовнішніх, прямі «зміни» відбуваються і всередині підприємства. Істотна відмінність між цими й зовнішніми змінами полягає в тому, що вони викликані різними обставинами всередині компанії, і якщо цього вимагає ситуація, команда повинна вміти швидко реагувати та координувати дії із зовнішнім середовищем у відповідній сфері [2].

Т. О. Орестович доходить висновку, що «зміни» виступають своєрідними управлінськими процесами, пов'язаними з досягненням визначених цілей, які здійснюються в роботі підприємства та формуються у відповідності із середовищем його діяльності. Він зазначає, що ці зміни зумовлюють перехід суб'єктів господарювання на якісно новий рівень, впливаючи на місію та організаційну структуру підприємства, а також на технологічний та кадровий потенціал [3].

У своїй роботі він також окреслює вплив різних чинників, наприклад: зміни в законодавстві та нормативному забезпеченні, загострення ринкової конкуренції, зміни в економічній, демографічній та екологічній сферах, наявність деформаційних процесів між галузями, зміна уподобань, соціальні бунти та інші форс-мажори тощо. Це чинники зовнішньої природи, тоді як серед внутрішніх рушіїв, що спричиняють зміни на підприємстві, найбільш помітними є: застаріле технічне та технологічне обладнання у процесі виробництва; організаційні та управлінські кризи; незадоволеність ефективністю та роботою організації; незавершеність і незадоволеність попередніми перетвореннями тощо. Для систем управління дуже важливо, звідки походять фактори, що викликають зміни, оскільки керівництво компанії може керувати внутрішніми факторами, тоді як зовнішні фактори повністю знаходяться поза сферою управлінського впливу [4].

Отже, можна сказати, що суть управління змінами полягає в його здатності узгоджувати людей, процеси та системи організації з її стратегічними цілями, сприяючи розвитку культури адаптивності та стійкості. За своєю суттю,

управління змінами визнає, що зміни – це не просто технічна чи операційна проблема, а людські зусилля, що вимагають глибокого розуміння індивідуальної та колективної поведінки, мислення та опору змінам.

Загальновідомо, що ефективне управління змінами базується на комплексному аналізі поточного стану, чіткому баченні бажаного майбутнього та чітко визначеній дорожній карті для подолання розриву між ними. Це передбачає ретельну оцінку готовності організації до змін, визначення потенційних бар'єрів і факторів опору, а також розробку індивідуальних стратегій для проактивного вирішення цих викликів.

Одним із фундаментальних принципів сучасного управління змінами є залучення зацікавлених сторін. Підприємства повинні залучати співробітників, клієнтів, постачальників і партнерів, протягом процесу змін. Сприяючи відкритому спілкуванню, вирішуючи проблеми та активно шукаючи внесок, організації можуть культивувати почуття власності та відданості, зменшуючи опір та збільшуючи ймовірність успішного впровадження [5].

Іншим важливим аспектом є структурований та ітеративний підхід до управління змінами. Замість одноразової події, зміни тепер розглядаються як безперервний цикл оцінки, планування, впровадження та оцінювання. Цей ітеративний процес дозволяє коригувати курс, адаптувати та постійно вдосконалювати, забезпечуючи, щоб ініціатива змін відповідала мінливим потребам бізнесу та ринковим умовам [5].

Невід'ємними складовими успішних ініціатив управління змінами також є навчання та розвиток. Організації повинні інвестувати в розвиток необхідних навичок і здібностей у своїх працівників, щоб ефективно керувати змінами. Це може включати навчальні програми, коучинг і ініціативи наставництва, щоб озброїти співробітників знаннями, інструментами та мисленням, необхідним для адаптації до нових способів роботи. Тоді підприємства зможуть пом'якшити страхи, вирішити проблеми щодо безпеки роботи чи застарілості навичок, а також розвивати культуру постійного зростання [6].

Інша не менш важлива роль віддається керівництву змінами в управлінні організаційними перетвореннями. Ефективні лідери повинні не тільки



сформулювати переконливе бачення змін, але й втілити бажану поведінку та служити зразком для наслідування. Вони повинні створити середовище, яке заохочує інновації, сприймає ризик і розвиває культуру постійного навчання та вдосконалення [6].

Сучасна концепція управління змінами також підкреслює важливість постійного моніторингу, оцінки та адаптації. Впроваджуючи надійні механізми зворотного зв'язку та показники, підприємства можуть відстежувати прогрес, визначати зони опору чи нові проблеми та вносити необхідні корективи у свої стратегії змін. Цей ітеративний підхід сприяє гнучкості та оперативності, що дозволяє організаціям успішно орієнтуватися в динамічному характері змін [7].

Нарешті, сучасна концепція управління змінами визнає необхідність гнучкості та стійкості. У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, підприємства повинні бути готові швидко змінюватись і реагувати на непередбачені обставини. Для цього необхідно культивувати культуру адаптації, надавати працівникам можливість брати на себе відповідальність за зміни та сприяти створенню середовища, яке охоплює постійне вдосконалення та навчання [7].

У підсумку, суть і сучасна концепція управління змінами на підприємстві обертаються навколо цілісного, стратегічного та орієнтованого на людей підходу. Вони визначають складність організаційних перетворень, наголошують на залученні зацікавлених сторін, використовують структуровані та ітераційні процеси, сприяють прийняттю рішень на основі даних, інвестують в розвиток потенціалу та сприяють культурі гнучкості та стійкості. Управління змінами більше не є розкішшю, а стратегічним імперативом для підприємств, які прагнуть досягти довгострокового успіху у все більш нестабільному, невизначеному, складному та неоднозначному середовищі.

## **1.2 Виклики та перешкоди для ефективного управління змінами**

Управління змінами має важливе значення для успіху організації, оскільки воно підвищує задоволеність працівників у разі зміни процесу. Однак перед тим, як приступати до самого процесу управління змінами, необхідно

розглянути ключові проблеми в управлінні змінами. Використаємо класифікацію, яку виділяє Еліза Тейлор, оскільки вона найбільш повно розкриває це питання:

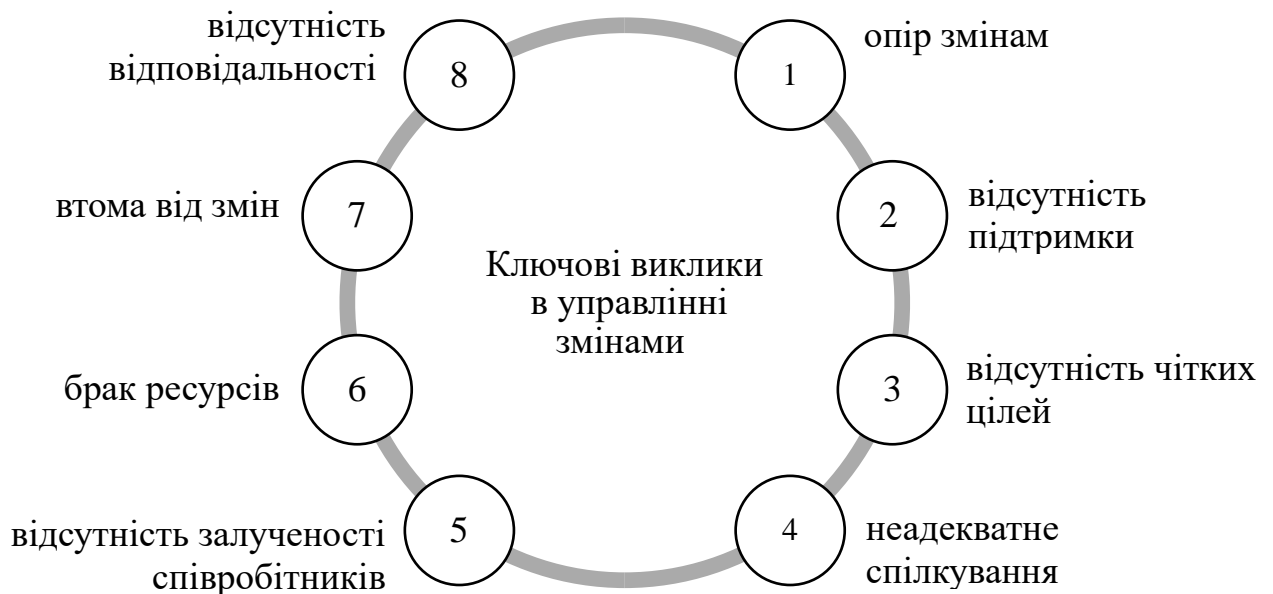


Рис. 1.1 Ключові проблеми в управлінні змінами

Джерело: запозичено з Knowledge academy [8]

Варто розпочати з того, що опір змінам є природною реакцією людини, яка глибоко вкорінена в психологічних і соціальних факторах. Як зазначає Сара Дж. Бейкер, він виникає внаслідок вродженого прагнення до стабільності, страху перед невідомим і порушенням усталених рутин і зон комфорту [9]. Коли люди стикаються з організаційними змінами, вони можуть відчувати занепокоєння, невпевненість і почуття втрати, що запускає захисні механізми, які виявляються у вигляді опору.

На індивідуальному рівні опір може виникати через занепокоєння щодо безпеки роботи, змін у ролях і обов'язках або передбачуваної загрози статусу, влади чи впливу в організації. Співробітники можуть чинити опір змінам, які, на їхню думку, суперечать їхнім особистим цінностям, переконанням чи стилю роботи, оскільки це може спричинити когнітивний дисонанс і відчуття несумісності.

Організаційна культура та минулий досвід ініціатив щодо змін також можуть сприяти опору. Якщо в організації є історія погано керованих змін або

порушених обіцянок, у працівників може розвинутися скептицизм і недовіра, що зробить їх більш стійкими до майбутніх змін. Глибоко вкорінені культурні норми, цінності та усталені способи роботи можуть стати перешкодою для змін, особливо коли запропоновані зміни суперечать цим укоріненим моделям поведінки та переконанням.

Наслідки опору змінам можуть бути далекосяжними та згубними для організації. Це може призвести до зниження продуктивності, низького морального духу та збільшення плинності кадрів, оскільки люди намагаються адаптуватися або виключитися з процесу змін. Опір також може призвести до затримок, збільшення витрат і провалу ініціатив щодо змін, що підриває здатність організації реагувати на вимоги ринку, технологічний прогрес або конкурентний тиск.

Виявлення опору змінам може бути складним завданням, оскільки воно може проявлятися в різних явних або прихованих формах. Як зазначає компанія Prosci, відкритий опір може включати відкриту критику, скарги або активну протидію змінам, тоді як прихований опір може бути більш витонченим, як прокрастинація, прогули або пасивно-агресивна поведінка [10]. Моніторинг рівнів залученості співробітників, показників продуктивності та збір відгуків за допомогою опитувань або фокус-груп можуть дати розуміння наявності та масштабу опору в організації.

Другий важливий чинник – відсутність підтримки керівництва. Ефективне управління змінами вимагає сприяння та відданості з боку організаційних лідерів і менеджерів. Відсутність підтримки керівництва може суттєво перешкодити успіху ініціатив щодо змін, оскільки лідери відіграють вирішальну роль у встановленні тону, забезпеченні напрямків та забезпеченні необхідних ресурсів для впровадження змін [11].

Ця проблема може виникати через різні фактори, включаючи невідповідність між запропонованими змінами та стратегічними цілями організації, конкуруючими пріоритетами, відсутністю розуміння або віри в обґрунтування змін [11]. Менеджери можуть чинити опір змінам, які, на їхню

думку, загрожують їх авторитету, автономії чи повноваженням приймати рішення в організації.

У деяких випадках відсутність підтримки керівництва може виникати через недостатнє спілкування, участь у процесі або нерозуміння своєї ролі в плануванні змін [11]. Якщо керівники відчують себе відстороненими від прийняття рішень або не мають чіткого розуміння змін, вони можуть бути менш схильні підтримувати та підтримувати ініціативи в своїх командах або відділах.

Як наслідок, без видимої та активної відданості керівництва працівники можуть сприймати зміни як неважливі чи неперіоритетні, що призведе до зниження мотивації та залученості. Відсутність підтримки керівництва також може призвести до неадекватного розподілу ресурсів, поганої координації та неузгодженого впровадження цих змін в різних організаційних підрозділах.

Спостереження за рівнем залученості та участі керівників у зустрічах, тренінгах або комунікаціях, пов'язаних зі змінами, може дати уявлення про рівень їхньої відданості. Моніторинг розподілу ресурсів, таких як час, бюджет і персонал, на ініціативи щодо змін також може вказувати на ступінь підтримки з боку керівництва. Крім того, збір відгуків співробітників щодо їхнього сприйняття прихильності керівництва змінам може пролити світло на потенційні проблемні питання [12].

Третій виклик – відсутність чітких цілей. Без чітко сформульованого бачення та конкретних цілей зусилля щодо змін можуть стати неоднозначними, сприйнятливими до неправильного тлумачення та плутанини серед зацікавлених сторін [13].

Відсутність чітких цілей може виникати з різних причин. Для прикладу, це може бути результатом розриву між стратегічним наміром і практичним впровадженням ініціативи змін. Лідери можуть мати широке концептуальне розуміння бажаних результатів, але не вміти перевести їх у відчутні, вимірювані цілі, які резонують із співробітниками та забезпечують відчуття напрямку [12].

Крім того, суперечливі пріоритети або конкуруючі програми всередині організації можуть сприяти відсутності ясності щодо ініціативи змін. Різні відділи, команди або групи зацікавлених сторін можуть мати різні точки зору та

тлумачення бажаних результатів, що призводить до фрагментарного розуміння мети змін.

Наслідки відсутності цього можуть бути серйозними: без спільного розуміння цілей співробітники можуть втратити зацікавленість, оскільки їм важко узгодити свої зусилля з очікуваними результатами, що призведе до марної витрати ресурсів, дублювання зусиль і зниження продуктивності, оскільки люди діють з різними припущеннями та пріоритетами. Без чітко визначених цілей або контрольних показників стає складно визначити, чи досягнуто бажаних результатів, або визначити сфери, які потрібно покращити.

Непоследовні повідомлення або суперечлива інформація від керівництва та каналів зв'язку можуть бути показником неоднозначності цілей змін. Відгуки співробітників, опитування або фокус-групи можуть виявити збентеження, розчарування або різні тлумачення мети змін і бажаних результатів [10].

Наступний виклик – відсутність адекватної комунікації. Ефективна комунікація є наріжним каменем успішного управління змінами, адже в разі її відсутності можна серйозно підірвати весь процес змін, призводячи до непорозумінь, опору та нестачі підтримки зацікавлених сторін.

Така ситуація може виникнути через відсутність комплексної комунікаційної стратегії або плану, що призводить до випадкового або неузгодженого обміну повідомленнями між різними каналами та групами зацікавлених сторін. Невдалий час, частота або ясність спілкування також можуть сприяти неадекватному поширенню інформації. Крім того, односторонній комунікаційний підхід «зверху донизу», коли інформація просто поширюється без можливості зворотного зв'язку чи діалогу, може призвести до порушення розуміння та залучення до ініціативи змін [14].

Наслідки неадекватного спілкування можуть бути далекосяжними. Співробітники можуть розвинути почуття невпевненості, недовіри або скепсису щодо ініціативи щодо змін, що призведе до опору або відсторонення. Відсутність чіткої та послідовної комунікації може сприяти чуткам, спекуляціям і непорозумінням, що ще більше ускладнює проблеми впровадження змін. Неадекватна комунікація може спричиняти лише фрагментарне розуміння

процесу змін, що призведе до їх непослідовного впровадження в різних відділах або командах. Ця відсутність згуртованості може підірвати загальну ефективність ініціативи змін і перешкодити здатності організації досягти бажаних результатів [12], [15].

Виявлення неадекватної комунікації може передбачати моніторинг різних показників. Велика кількість запитів, скарг або висловлювань, збентеження щодо ініціативи щодо змін може означати порушення комунікації. Спостереження за невідповідностями в обміні повідомленнями чи інформацією, що поширюється через різні канали, також може підкреслити недоліки комунікаційної стратегії. Опитування працівників або механізми зворотного зв'язку можуть дати цінну інформацію про сприйману ефективність комунікаційних зусиль.

Успішні ініціативи управління змінами значною мірою покладаються на активне залучення та участь працівників на всіх рівнях організації. Внаслідок відсутності цієї залученості працівники можуть відчувати себе відключеними або відчуженими від процесу змін, якщо вони відчувають брак прозорості, комунікації або можливостей для внесення інформації та зворотного зв'язку. Коли працівники відчувають, що їх відсторонили або що їм нав'язують зміни, вони, швидше за все, відступлять і чинять опір. Якщо працівники не розуміють необхідності або переваг запропонованих змін, їм може бути важко зрозуміти цінність їх прийняття, що призведе до апатії або байдужості [16].

Страх і невпевненість щодо впливу змін на безпеку роботи, ролі або баланс між роботою та особистим життям також можуть сприяти відчуженню. Співробітники можуть відійти або зайняти пасивну позицію як механізм самозбереження, що перешкоджає їх активній участі в процесі змін.

Як наслідок, незалучені працівники можуть демонструвати зниження продуктивності, збільшення кількості прогулів і загальну відсутність відданості зусиллям щодо змін. Це може призвести до затримок, помилок і неможливості повністю реалізувати очікувані переваги змін [10].

Більше того, відсутність залучення може створити петлю негативного зворотного зв'язку, коли незаангажовані працівники сприяють створенню

токсичного робочого середовища, що ще більше зміцнює опір і підриває процес змін. Це може призвести до високої плинності кадрів, втрати цінних талантів і виснаження організаційних ресурсів [17].

Низький рівень відвідуваності або участі у зустрічах, тренінгах або заходах, пов'язаних зі змінами, може бути явною ознакою незалученості. Опитування співробітників або механізми зворотного зв'язку можуть виявити почуття роз'єднаності, апатії або розчарування щодо змін. Моніторинг рівнів продуктивності, якості роботи та морального духу співробітників також може дати уявлення про ступінь залученості чи незалученості в робочій силі.

Продовжуючи, управління змінами вимагає відповідних ресурсів, включаючи фінансові ресурси, людський капітал, час і технологічну підтримку. Брак ресурсів може значно перешкодити просуванню та успіху ініціатив щодо змін, що призведе до затримок, компромісів і неоптимальних результатів.

Брак ресурсів, що є наступним викликом, може виникати з таких причин: по-перше, організації можуть недооцінювати обсяг, складність або тривалість ініціатив щодо змін, що призводить до недостатнього розподілу ресурсів із самого початку. Погане планування, нереалістичні часові рамки або нездатність точно оцінити потреби в ресурсах можуть сприяти цій проблемі. По-друге, конкуруючі пріоритети або суперечливі вимоги всередині організації можуть призвести до дефіциту ресурсів, спрямованих на зміни. Інші поточні проекти, оперативні потреби чи бюджетні обмеження можуть відволікати ресурси від ініціативи змін, залишаючи їх непрофінансованими.

У деяких випадках нестача ресурсів може виникати через відсутність участі чи відданості з боку керівництва чи осіб, які приймають рішення. Якщо важливість або терміновість ініціативи змін не повністю визнається або не оцінюється, адекватні ресурси можуть бути не виділені, що перешкоджає її реалізації. А наслідки браку ресурсів можуть бути критичними для виробництва: вони можуть обмежити можливість інвестувати в необхідну інфраструктуру, технології або зовнішню експертизу для підтримки процесу змін; брак людських ресурсів може призвести до перевантаженості команд, підвищеного стресу та підвищеного ризику вигорання, що зрештою вплине на

якість і своєчасність впровадження змін. Брак ресурсів може змусити організації піти на компроміси або скоротити обсяг своїх ініціатив щодо змін, що потенційно може підірвати очікувані переваги або призвести до неоптимальних результатів, а це, в свою чергу, порушує довіру зацікавлених сторін, зменшує залученість працівників і увічнює цикл обмежень ресурсів [18].

Пропущені терміни, затримки в реалізації або відставання в роботі можуть означати обмеження ресурсів. Скарги співробітників, прояви виснаження, розчарування або перевтоми можуть свідчити про дисбаланс між робочим навантаженням і наявними ресурсами. Регулярні оновлення статусу проекту, відстеження бюджету та звіти про використання ресурсів також можуть висвітлити потенційні прогалини або недоліки використання ресурсів.

Ще один важливий виклик – втома від змін, що відноситься до психологічного та емоційного виснаження, яке відчувають люди, стикаючись з частими та безперервними організаційними змінами. Це стан вигорання, який може виникнути, коли співробітники відчувають себе пригніченими постійною необхідністю адаптуватися до нових процесів, систем або організаційних структур. Втома від змін може виникнути, коли частота і темп змін перевищують здатність людини ефективно справлятися з труднощами, що призводить до зниження мотивації, зниження продуктивності та підвищеного опору майбутнім змінам [19].

Втома від змін часто виникає через відсутність чіткої комунікації та неадекватні механізми підтримки. Коли працівники залишаються в невіданні щодо обґрунтування змін або не забезпечені необхідними ресурсами та навчанням для ефективного здійснення переходів, вони можуть стати перевантаженими та незалученими. Також, якщо зміни погано сплановані або виконані, співробітники можуть сприймати їх як руйнівні та непотрібні, що призводить до почуття цинізму та, відповідно, втоми [19].

З іншого боку, існує також відсутність відповідальності, яка ніби означає відсутність чітких обов'язків в процесі управління змінами. Коли окремі особи або команди не несуть відповідальності за свої ролі та дії, це може спричинити плутанину, відсутність зобов'язань і розпорошення відповідальності. Ця



відсутність підзвітності може проявлятися по-різному, наприклад, нечіткими очікуваннями, непослідовним виконанням або відсутністю наслідків за недотримання вимог.

Відсутність відповідальності може бути пов'язана з кількома факторами, включаючи погано визначені ролі та обов'язки, неналежний моніторинг ефективності або відсутність прихильності керівництва ініціативі змін. Коли люди не відчують почуття причетності або особистої зацікавленості в процесі змін, вони можуть бути менш мотивовані брати активну участь і сприяти його успіху [20].

Як втома від змін, так і відсутність відповідальності можуть призвести до низки негативних наслідків. Перша веде до зниження морального духу, збільшення плинності кадрів і загального опору майбутнім змінам, навіть тим, які можуть бути корисними для організації, тоді як друга призводить до затримок, неефективності та недосягнення бажаних результатів ініціативи змін.

Раннє виявлення цих факторів має вирішальне значення для ефективного управління змінами. Ознаками втоми від змін можуть бути підвищені прогули, відстороненість або скарги співробітників на постійну плинність. Відсутність відповідальності ж може проявлятися у зриві термінів, вказуванні пальцем або відсутності чіткого права власності на конкретні завдання чи результати.

Як бачимо, всі ці фактори доволі схожі та пов'язані між собою, адже їх у наслідку ведуть до одного, тому для організацій важливо проактивно вирішувати ці проблеми та створювати середовище, яке сприяє відкритому спілкуванню, надає належну підтримку, встановлює чіткі лінії відповідальності та підзвітності. Розуміючи першопричини описаних ризиків та викликів, організації можуть вжити заходів для пом'якшення їх впливу та збільшення шансів на успішне впровадження змін.

### **1.3 Моделі та підходи до управління змінами**

Моделі управління змінами – це концепції, теорії та методології, які забезпечують поглиблений підхід до організаційних змін. Вони мають на меті

надати керівництву засоби для внесення змін, навігації в процесі трансформації та забезпечення того, щоб зміни були прийняті та реалізовані на практиці [21].

Розуміння основних принципів популярних моделей і структур управління змінами дає змогу підприємствам використовувати найкращі практики, тактики та стратегії, на які можна спиратися під час впровадження проектів змін. Покладаючись на основи цих моделей змін, організації можуть розробляти більш ефективні, стратегічні та контекстуальні ініціативи щодо змін, а також дозволяють зекономити, оскільки проекти змін вимагають великих вкладень часу та ресурсів [21].

Однією з найбільш широко визнаних моделей управління змінами є триетапна модель змін Левіна, розроблена Луртом Левіном у 1940-х роках, і вона все ще популярна сьогодні – насамперед через її простоту. Модель розбиває організаційні зміни на три етапи:

Таблиця 1.2 – Триетапна модель змін Левіна

Розморожування	Зміна	Повторне замороження
<ul style="list-style-type: none"><li>- Вирішіть, що потрібно змінити.</li><li>- Проаналізуйте поточні процеси та визначте, що потрібно змінити.</li><li>- Повідомте про необхідність змін.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Внесіть зміни.</li><li>- Часто розповідайте про переваги змін.</li><li>- Дайте людям час і навчання, щоб вони звикли до змін.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Інтерналізувати та інституціоналізувати зміни.</li><li>- Створіть відчуття стабільності, щоб підтримувати зміни.</li><li>- Святкуйте успіхи.</li></ul>

Джерело: сформовано на основі матеріалів із корпоративної цифрової платформи Apty [22]

Етап розморожування включає усвідомлення необхідності змін, усунення опору та підготовку організації до трансформації. Етап зміни передбачає впровадження фактичних змін у процеси, системи чи поведінку. Нарешті, стадія повторного заморожування зміцнює нову поведінку та норми, гарантуючи, що вони впроваджуються в організаційну культуру.

Модель Левіна для організаційних змін оманливо проста, оскільки складається лише з трьох кроків. Підприємству потрібно буде боротися зі спокусою поспішати через кожну фазу. Щоб спланувати, реалізувати та закріпити зміни, потрібен час. Варто переконатись, що було виділено достатньо

часу для співробітників, щоб звикнути до змін, і надайна їм можливість залишити відгук. [22].

Ця модель зосереджена на розширенні можливостей співробітників, винагороді за адаптацію та регулярному спілкуванні з ними. Існує думка, що модель Левіна добре підійде для великих компаній, які хочуть уникнути внутрішніх чуток і плутанини щодо серйозних змін [22].

Наступна концепція – «7-S Мак-Кінзі», створена консалтинговою компанією McKinsey & Company, використовує цілісний підхід до організаційних змін, враховуючи сім взаємозалежних елементів: стратегію, структуру, системи, спільні цінності, навички, стиль і персонал (рис. 1.2). Її структура підкреслює важливість узгодження цих елементів для досягнення успішних змін і підкреслює взаємозв'язок різних організаційних факторів.

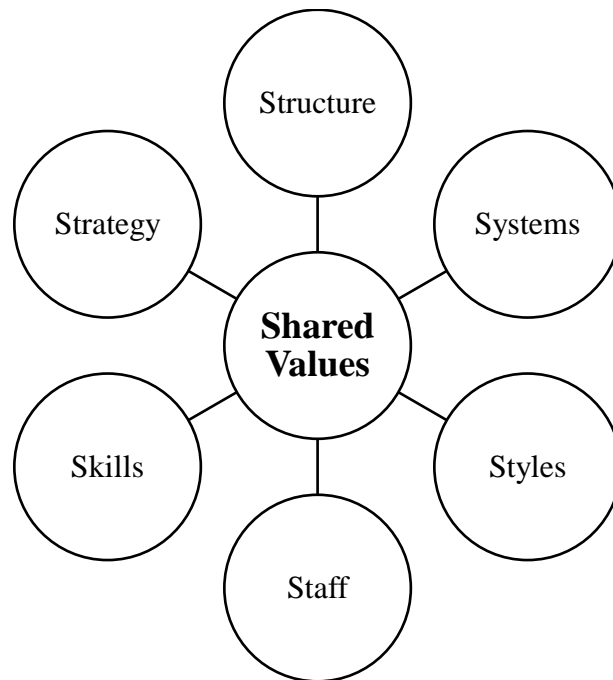


Рис. 1.2 Модель 7-S Мак-Кінзі

Джерело: сформовано на основі матеріалів цифрової платформи Whatfix [21]

7 факторів моделі Мак-Кінзі роблять її однією з найскладніших моделей, але така складність може знадобитися під час впровадження складних змін у масштабах організації. Сім елементів моделі не призначені для розгляду в

певному порядку, а скоріше оцінюються за тим, як вони впливають один на одного, щоб можна було визначити слабкі сторони підприємства.

Перші три – стратегія, структура та системи – вважаються «важкими» елементами, тобто їх легше ідентифікувати, і на них легко впливає керівництво. Важкі елементи – це такі речі, як плани компанії стати більш конкурентоспроможними (стратегія), організаційні діаграми (структура) і розпорядки/процеси виконання роботи (системи) [21].

Інші чотири «м'яких» елементи, навпаки, важче описати і на них впливає культура компанії. Співробітники, їхні навички, загальний стиль керівництва компанії, а також цінності чи культура компанії є більш мінливими та постійно змінюються. Головне – підтримувати гармонію всіх семи елементів, аналізуючи, як вони взаємодіють і впливають один на одного [21].

Модель Мак-Кінзі 7-S ідеально підходить, коли ви знаєте, що в організації щось не так, але ви не впевнені, як вирішити цю проблему. Після того, як ви визначите, які зміни потрібно внести, сім елементів стануть орієнтиром, щоб підтримувати баланс вашої компанії.

Іншою впливовою моделлю є восьмиетапний процес для провідних змін, представлений Джоном Коттером у 1990-х роках. Ця модель підкреслює важливість лідерства, спілкування та залучення зацікавлених сторін протягом усього процесу змін.

У своїй книзі «Провідник змін» 1996 р. професор Гарвардського університету Джон Коттер описує 8-етапний процес організаційних змін наступним алгоритмом:

1. Створіть відчуття терміновості.
2. Створіть керівну коаліцію.
3. Створіть стратегічне бачення.
4. Передайте своє бачення.
5. Увімкніть дію, усунувши перешкоди.
6. Отримайте короткострокові виграші.
7. Витримувати прискорення.
8. Якірні зміни в корпоративній культурі [22].

Теорія організаційних змін Коттера є однією з найпопулярніших моделей управління змінами, оскільки вона чудово справляється зі створенням відчуття невідкладності та поясненням, чому потрібні зміни. Єдине, чого не вистачає, так це відсутність зворотного зв'язку з усіх рівнів, тому важливо отримувати відгуки від співробітників.

Однак, ця модель ідеальна для компаній, які впроваджують нове корпоративне програмне забезпечення. Вона сприяє «короткостроковим виграмам» — зокрема, першим ділом залучає відділи, які найменш стійкі до змін, що може сприяти внутрішньому зацікавленню інших відділів [22].

Ще один приклад – модель ADKAR, розроблена Джеффом Хайтом, засновником Prosci, зосереджена на подорожі людини через зміни. Вона, на відміну від моделі Коттера, не є підходом зверху вниз. Замість цього тут йде концентрація на тому, що варто робити людям на всіх рівнях організації, щоб організаційні зміни були ефективними. Відповідно до моделі, працівники повинні досягти п'яти результатів:

- Інформування – керівництво пояснює, що настають зміни та чому вони необхідні.
- Бажання – керівники переконують співробітників підтримати зміни, надаючи тематичні дослідження або інші докази. Їм також може знадобитися вирішити індивідуальні проблеми, щоб зміцнити впевненість у змінах.
- Знання – це етап, на якому співробітники вчаться впроваджувати зміни. Для компаній, які впроваджують нове програмне забезпечення, цей етап включає навчання.
- Здібності – на цьому етапі співробітники застосовують те, чого вони навчилися.
- Підкріплення – це безперервний процес, в якому керівник визнає співробітників за їхні досягнення та надає стимули для подальшої продуктивності [22].

Модель ADKAR є корисним інструментом, оскільки вона допомагає продумати та спланувати все, що має відбутися на місці, щоб організаційні

зміни були успішними. Це змушує планувати, як підтримувати та створювати зміни на всіх рівнях організації. Модель також ілюструє необхідність навчання працівників щодо змін перед тим, як почати навчання. Це набагато ефективніший спосіб впровадження нових програмних платформ.

Ця модель визнає, що успішні зміни вимагають від людей розуміння необхідності змін, бажання брати участь, отримання необхідних знань і навичок, розвитку здатності впроваджувати зміни та отримання постійного підкріплення для підтримки нової поведінки.

Досить відомою є крива змін Кюблер-Росс (рис. 1.3), оскільки вона базується на п'яти стадіях горя, описаних психіатром Елізабет Кюблер-Росс у її книзі «Про смерть і вмирання» 1969 року, що була адаптована до контексту управління змінами. Ця модель визнає, що люди можуть проходити через різні емоційні стадії під час змін, включаючи шок, заперечення, гнів, угоду, депресію та, зрештою, прийняття. Розуміння та вирішення цих емоційних реакцій має вирішальне значення для ефективного управління змінами.

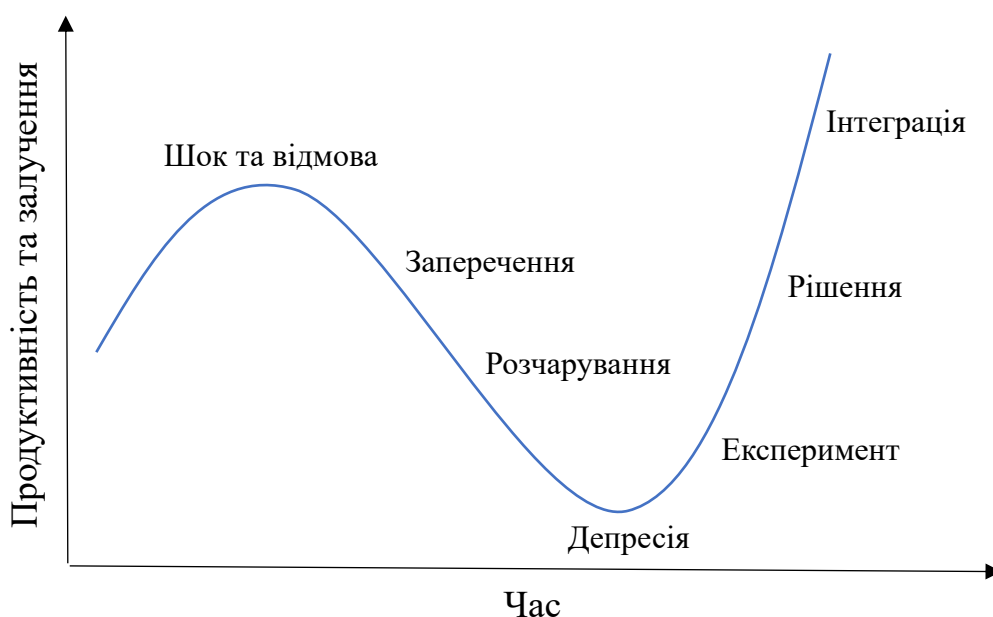


Рис. 1.3 Крива змін Кюблер-Росс

Джерело: сформовано на основі матеріалів цифрових платформ Whatfix [21] та Arty [22]

Модель є чудовим ресурсом для обдумування та керування реакцією співробітників на зміни, але не забезпечує загальної основи для ініціювання організаційних змін. Тому варто розглядати можливість поєднання її з іншою

моделлю. Однак, ця модель корисна для відділів кадрів, яким потрібно передбачити та підготуватися до того, як співробітники можуть відреагувати на зміни.

Співробітники можуть проходити ці етапи в довільному порядку і навіть повторювати їх. Дуже важливо спілкуватися та співпереживати, щоб співробітники відчували, що ви визнаєте їхні емоції протягом усього шляху до прийняття.

Непередбачуваність емоцій робить цю структуру управління змінами непридатною для масштабних змін, однак крива змін Кюблер-Росс чудово підходить для невеликих груп, оскільки дозволяє спілкуватися зі співробітниками на індивідуальному рівні. Цю модель варто поєднувати з іншою структурою управління змінами, яка окреслює чіткі кроки до бажаного результату.

Модель змін Сатира також базується на п'яти стадіях горя. Її можна використовувати для моделювання роботи співробітників під час змін. Існує п'ять фаз:

- Пізній статус-кво – це коли працівники розуміють, чого від них очікують, але можуть не погоджуватися з вимогами продуктивності;
- Опір – це перша фаза після введення змін. Можна очікувати певного опору, який призведе до зниження продуктивності;
- Хаос – це найнижча точка продуктивності, оскільки зміни починають повною мірою емоційно впливати на робочу силу. Саме тоді потрібно буде надати найбільшу підтримку, щоб зміни підприємства були успішними;
- Інтеграція – продуктивність починає підвищуватися на цьому етапі, коли співробітники починають бачити позитивну цінність змін;
- Новий статус-кво – це коли ви можете очікувати, що продуктивність знову стане стабільною, оскільки люди приймають і інтегрують зміни у свою роботу. [22]

Подібно до моделі Кюблер-Росс, цей фреймворк не ідеальний для того, щоб допомогти спланувати та виконати зміни підприємства, але це може бути

корисним в прогнозуванні та реагуванні на те, як успішне впровадження організаційних змін вплине на ефективність вашої команди. Ця модель є також корисною для команд у середовищах, керованих дедлайнами. Можливість передбачити, коли продуктивність може знизитися, може допомогти керівникам проєктів встановлювати більш м'які часові рамки для проєктів.

Іншим прикладом є теорія підштовхування, що спирається на тонкі, непрямі підказки, підкріплені доказами, щоб співробітників підштовхували в напрямку змін, яких вони бажають. Річард Х. Талер і Касс Р. Санстайн виклали ідеї, що лежать в основі теорії підштовхування, у своїй книзі «Підштовхування: покращення рішень щодо здоров'я, багатства та щастя». Цей підхід м'яко скеровує або пропонує користувачам внести зміни без суворого дотримання або покарання за недотримання. Передумова полягає в тому, що «підштовхування» до змін ефективніше, ніж суворе їх виконання. Нижче наведено основні принципи теорії:

1. Визначити зміни.
2. Враховувати точку зору співробітника.
3. Навести докази, щоб показати найкращі варіанти.
4. Поставити зміни як вибір.
5. Прислухатися до відгуків співробітників.
6. Ліміт варіантів.
7. Підкріплювати зміни короткостроковими перемогами [21].

Кожна з цих дій є одноразовим вибором учасника. Тому під час складних організаційних змін компаніям може знадобитися більш структурована структура управління змінами. І, до того ж, її найкраще використовувати в поєднанні з іншою моделлю.

Але важливим є те, що дана теорія дозволяє співробітникам побачити потребу в змінах і вплинути на те, як вони відбуваються, зменшуючи ймовірність опору. Подібно до батьків із дитиною, вона направляє співробітників до варіантів, які керівництво хоче, щоб вони вибрали. Принадність цієї системи управління змінами полягає в тому, що вона



спрямована на отримання повної підтримки співробітників, водночас змушуючи їх відчувати себе частиною процесу вибору та керування змінами.

Ще один варіант – модель змін автора Ріка Маурера, що зосереджується саме на трьох способах мислення, які можуть виникнути у співробітників, коли вони протистоять змінам (рис. 1.4).

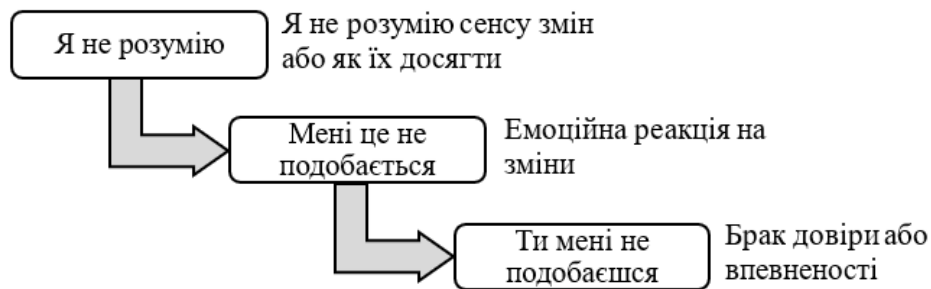


Рис. 1.4 Модель змін Маурера

Джерело: сформовано на основі матеріалів цифрової платформи Whatfix [21]

Творець цієї моделі Рік Маурер вважає, що до двох третин значних змін зазнають невдачі через брак інформації, негативну емоційну реакцію на зміни або відсутність довіри та впевненості в людині або людей, які намагаються впровадити зміни.

«Я не розумію» – люди схильні відкидати те, чого вони не розуміють. Коли співробітники не повністю розуміють необхідність змін або самі зміни, ви вже готові до провалу. Дуже важливо, щоб працівники отримали інформацію, яка дозволить їм зрозуміти необхідність змін [21].

«Мені це не подобається» – емоційні реакції можуть стати величезною перешкодою для впровадження змін. Якщо працівники відчують розчарування або навіть страх перед змінами, вони, швидше за все, будуть чинити опір. Підготовка до цього очікуваного блокпосту та управління ним є ключовими для просування вперед із змінами [21].

«Ти мені не подобаєшся» – вам не обов'язково бути кращими друзями з людьми, яких торкнуться зміни, але якщо ваші співробітники не довіряють вашій оцінці та досвіду, вони можуть почати боротьбу ще більше. Якщо ви

впевнені та поінформовані про необхідність змін, а також процес їх впровадження, ваші співробітники будуть сприйнятливішими [21].

Як і багато інших моделей змін, модель Маурера рекомендує керівництву протидіяти опору, спілкуючись відкрито, ділячись доказами, які вселяють довіру, і прислухаючись до побоювання працівників.

На останок, варто згадати про цикл «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) – це безперервний процес оптимізації та вдосконалення бізнесу. В основу циклу покладено творчість В. Едварда Демінга та Волтера Шухарта. Цей підхід іноді називають колесом Демінга або циклом Демінга (рис. 1.5).

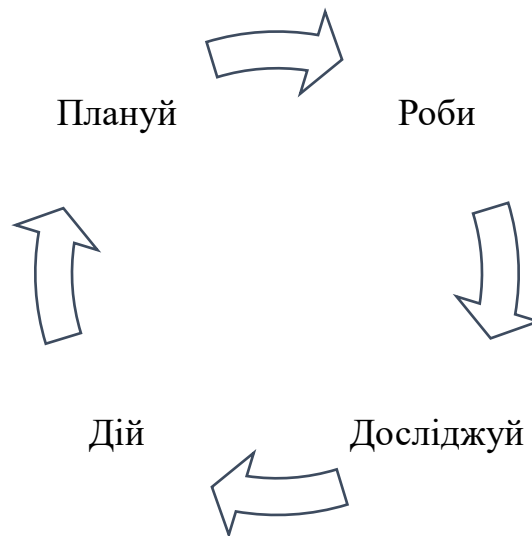


Рис. 1.5 Цикл Демінга

Джерело: сформовано на основі матеріалів цифрової платформи Whatfix [21]

Дане колесо призначено для роботи де повторюються чотири кроки:

- План – визнайте, що потрібно змінити, і складіть план;
- Зробіть – перевірте свою ідею в невеликому масштабі;
- Дослідження – проаналізуйте свої результати та визначте, що спрацювало, а що ні;
- Дійте – виконуйте дії на основі ваших результатів і того, що ви дізналися [22].

Цикл є чудовим інструментом для постійного вдосконалення. Його можна легко вписати в будь-яку чи кожную частину загального плану управління змінами, однак найкраще це працює в невеликих масштабах: в одній команді чи

відділі. Зручність цього засобу в тому, що цей циклічний процес можна повторювати, доки результати не збігаються з цілями.

Попри те, що ці моделі та підходи пропонують структуровані рамки для управління змінами, важливо визнати, що управління змінами не є універсальною справою. Організації повинні адаптувати свій підхід до свого унікального контексту, враховуючи такі фактори, як організаційна культура, динаміка галузі, а також характер і масштаб ініціативи змін. Крім того, ефективне управління змінами часто вимагає поєднання підходів, використання сильних сторін різних моделей і адаптація їх до конкретних потреб організації. Цей інтегрований підхід забезпечує комплексну та адаптовану стратегію, яка розглядає складні зміни з різних точок зору.

### **Висновки до розділу 1**

Отже, ефективне управління змінами – це багатогранна робота, яка потребує цілісного та структурованого підходу. Це не просто технічний чи операційний виклик, а спроба, яка вимагає глибокого розуміння індивідуальної та колективної поведінки, мислення та опору змінам. Подолання опору, сприяння залученню, комунікації та культивування культури адаптивності є ключовими компонентами успішних ініціатив щодо змін.

І хоча в світовому досвіді було розроблено багато моделей і структур управління змінами, щоб направляти організації через складні організаційні трансформації. Але незважаючи на те, що кожна модель пропонує унікальні перспективи та сильні сторони, важливо визнати, що управління змінами не є універсальною справою.

Ефективне управління змінами вимагає безперервного циклу оцінки, планування, реалізації та оцінювання. Успішні ініціативи щодо змін також вимагають сильного лідерства, відкритого спілкування, залучення зацікавлених сторін та інвестицій у розвиток потенціалу. Лідери повинні сформулювати переконливе бачення, наслідувати бажану поведінку та сприяти створенню середовища, яке заохочує інновації, ризик і постійне навчання.

## **РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПрАТ «АВРОРА»**

### **2.1 Економічна характеристика підприємства ПрАТ «Аврора»**

Аврора Мультимаркет – це українська мережа магазинів, яка забезпечує товарами першої необхідності покупців з усієї країни, крім окупованих територій, і визнана критично важливою для функціонування економіки та забезпечення життєдіяльності населення України [23].

Як зазначає журнал Forbes, на кінець березня 2024 року мережа налічує 1357 магазинів в Україні та 11 у Румунії (експансію почали у жовтні 2023 року) [28]. Наразі компанія «Аврора» є членом Американської торговельної палати в Україні, Європейської Бізнес Асоціації, Асоціації ритейлерів України. Влітку 2021 року інвестором компанії став фонд «Horizon Capital». Також «Аврора» увійшла до трійки провідних дискаунтерів непродовольчої групи Центральної та Східної Європи [24].

Проведення комплексного аналізу економічних характеристик досліджуваного підприємства допоможе нам зрозуміти стан його фінансового здоров'я, операційної та загальної ефективності.

Для початку важливо вивчити потоки доходів і прибутковість товариства, оскільки ці фактори дають змогу зрозуміти його здатність отримувати вигоду від реалізації власної продукції та підтримувати власне існування. Основні джерела доходу ПрАТ «Аврора» походять від її основної діяльності, яка включає роздрібну торгівлю побутовими товарами. У таблиці 1 наведено розподіл доходів і витрат «Аврори» за останні кілька фінансових років. Ці дані дозволяють нам проаналізувати тенденції, визначити потенційні проблеми та оцінити загальні фінансові показники підприємства.

Таблиця 2.1 – Фінансові результати ПрАТ «Аврора» за 2020-2023рр, тис. грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у порівнянні з 2020 р, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	51 173	56 447	53 919	74 865	146,3
Валовий прибуток	1 555	11 082	678	3 505	225,4
Адміністративні витрати	12 174	12 076	11 144	11 277	92,63
Витрати на збут	159	38	41	2	1,26
Фінансовий результат від операційної діяльності	-285 188	60 440	-624 456	-100 266	x

Джерело: річна звітність товариства [25]

Як бачимо з таблиці, дохід від реалізації продукції коливався протягом аналізованого періоду. Хоча він спочатку зріс з до 56 447 тис. грн у 2021 р., потім він знизився до 53 919 тис. грн у 2022 р., а потім знову піднявся до 74 865 тис. грн у 2023 р., можна сказати, що показник має загальну тенденцію до зростання, показуючи лише тимчасовий спад у 2022 р., викликаний внаслідок повномасштабного вторгнення. Схожа ситуація присутня й з валовим прибутком, адже він значно зріс з 1 555 тис. грн у 2020 році до 11 082 тис. грн у 2021 р., але потім різко впав до 678 тис. грн у 2022 р. та відновився до 3 505 тис. грн у 2023 році. Позитивний момент в тому, що в минулому 2023 р. ці два показники відновили свої зростаючі темпи, і цілком можна сказати, що вони будуть зростати і в майбутньому, адже, на даний момент, ПрАТ «Аврора» здатна підтримувати постійний дохід, що є свідченням попиту на її пропозиції та ефективності її стратегій маркетингу та продажів.

Розглядаючи адміністративні витрати, можна помітити, що вони, незалежно від економіко-політичної ситуації в країні, залишаються відносно стабільними, коливаючись від 11 144 тис. грн у 2022 р. до 12 174 тис. грн у 2020 р., але все одно повільно зменшуються. Це може бути ознакою покращення стратегій управління витратами, які реалізує компанія. ПрАТ «Аврора» знайшла

способи оптимізувати свої адміністративні процеси, зменшивши час і ресурси, необхідні для керування адміністративними завданнями.

Про покращення загального фінансового стану підприємства поки говорити зарано, але можна точно сказати, що зменшення адміністративних витрат свідчить про зростання продуктивності робочої сили, що дозволяє досягати більших результатів з меншими вкладками адміністративних ресурсів.

Також з фінансових результатів за розглянуті роки бачимо, що витрати на збут продукції були відносно низькими, досягнувши максимуму в 159 тис. грн у 2020 р. та знизившись до 2 тис. грн у 2023 році. Це також чудово свідчить про впроваджені оптимізації процесів продажів. Ймовірно, були застосовані ефективніші стратегії керування витратами, такі як перегляд контрактів з постачальниками, зменшення накладних витрат або впровадження більш ефективних технологій у процес продажів. Це все веде до кращої продуктивності, більшого обсягу продажу та підвищення прибутковості, що дає змогу підприємству виділяти більше ресурсів на інші сфери бізнесу.

Найбільш тривожним аспектом фінансових результатів ПрАТ «Аврора» є значні операційні збитки, зафіксовані протягом аналізованого періоду. Компанія повідомила про значний операційний збиток у розмірі 285 188 тис. грн у 2020 р., потім операційний прибуток у 60 440 тис. грн у 2021 р., але потім зазнала ще більших операційних збитків у 624 456 тис. грн у 2022 р. та 100 266 тис. грн у 2023 році. Ці значні операційні збитки припускають, що компанія намагається отримати достатній прибуток, щоб покрити свої витрати та видатки, що є головною ознакою її довгострокової життєздатності.

Переходячи до фінансового стану компанії, маємо оцінити її активи, зобов'язання та власний капітал (табл. 2.2). Ці елементи надають цінну інформацію про управління ресурсами досліджуваного підприємства, рівень заборгованості та загальну фінансову ситуацію, адже міцне фінансове становище не тільки підвищує довіру до компанії серед зацікавлених сторін, але й дає їй змогу витримувати економічні спади та шукати можливості для зростання.

Таблиця 2.2 – Фінансовий стан ПрАТ «Аврора» на кінець 2020-2023рр, тис. грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у порівнянні з 2020 р., %
Необоротні активи	76 487	66 488	56 334	45 732	59,79
Оборотні активи	38 224	48 002	22 478	24 257	63,46
Власний капітал	-1 504 923	-1 663 755	-2 323 788	-2 425 967	161,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	814 026	785 339	1 052 810	1 093 513	134,33
Поточні зобов'язання і забезпечення	805 608	992 906	1 349 790	1 402 443	174,09

Джерело: річна звітність товариства [25]

Відповідно до балансу підприємства, ми маємо дещо контрастні тенденції скорочення необоротних активів і зростання поточних активів у поєднанні зі зменшенням власного капіталу та збільшенням зобов'язань.

Необоротні активи ПрАТ «Аврора», які зазвичай включають основні засоби, інвестиції та нематеріальні активи, стабільно зменшувалися з 76 487 тис. грн у 2020 році до 45 732 тис. грн у 2023 році. Одним з вірогідних пояснень їх зменшення може бути знецінення та зношення частини необоротних активів. З іншого боку, товариство могло також використати кошти від продажу активів для покращення свого фінансового стану шляхом зменшення боргу або звільнення капіталу для інших інвестицій. Також цілком можна припустити, що зменшення необоротних коштів відбулось внаслідок зосередження мережі «Аврора» на розвитку електронної комерції.

Однак таке вибуття активів також може означати скорочення операційної спроможності компанії, потенційно перешкоджаючи її довгостроковим перспективам зростання.

Протягом розглянутих років також спостерігається тенденція до збільшення оборотних активів. Вони зросли з 38 224 тис. грн у 2020 році до 48 002 тис. грн у 2021 році, але потім значно впали до 22 478 тис. грн у 2022 році, внаслідок політичної ситуації в країні, перш ніж трохи відновитися до 24 257

тис. грн у 2023 році. Але таке зростання, хоча воно й відбувається тепер дещо повільніше, свідчить про збільшення продажів, розширення діяльності, відкриття нових магазинів. Додатково, збільшення оборотних активів означає, що вони продають товари швидше і не зберігають надлишок запасів протягом тривалого часу.

З іншого боку, збільшення поточних активів також свідчить про зростання дебіторської заборгованості, відповідно до фінансової звітності товариства. Це може одночасно свідчити як про вигідніші умови кредитування для клієнтів з боку підприємства, так і про неефективну практику управління кредитами або потенційні проблеми з оплатою клієнтів, що здатне погіршити позицію ліквідності компанії.

Також протягом всіх років спостерігається постійне зменшення власного капіталу, знижуючись з -1 504 923 тис. грн у 2020 році до -2 425 967 тис. грн у 2023 році. Це, здебільшого, спричинено зменшенням нерозподіленого прибутку. Нерозподілений прибуток являє собою накопичений прибуток компанії, реінвестований у бізнес. Послідовне зменшення нерозподіленого прибутку може бути результатом надмірних дивідендних виплат акціонерам.

Постійне збільшення довгострокових і поточних зобов'язань, яке ми можемо спостерігати з таблиці, до 1 093 513 тис. грн та 1 402 443 тис. грн відповідно, свідчить про те, що компанія значною мірою покладається на зовнішнє фінансування для підтримки своєї діяльності. Це може бути стратегічне рішення щодо фінансування планів розширення або використання можливостей для зростання. Однак надмірна заборгованість може стати значним тягарем у майбутньому. Ці зобов'язання, якщо ними не керувати належним чином, можуть ще більше погіршити фінансовий стан компанії та напружити її ресурси.

Іншим важливим аспектом економічних характеристик компанії є її операційна ефективність, показники якої дають зрозуміти, наскільки ефективно ПрАТ «Аврора» використовує свої ресурси, керує запасами та отримує прибуток від своєї діяльності. Підтримка операційної ефективності є важливою



для максимізації прибутковості та забезпечення довгострокової стабільності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Рух коштів у результаті операційної діяльності протягом 2020-2023рр, тис. грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у порівнянні з 2020 р., %
Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17 066	23 377	35 097	33 074	193,8
Надходження авансів від покупців і замовників	42 139	41 863	34 207	54 434	129,18
Витрати на оплату товарів (робіт, послуг)	26 933	31 598	29 033	21 268	78,97
Витрати на оплату праці	541	843	287	669	123,66
Відрахування на соціальні заходи	155	221	84	176	113,55
Виплати зобов'язань з податків і зборів	8 480	10 481	8 625	6 282	74,08
Витрати на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	2 332	2 891	2 134	1 719	73,71
Витрати на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	6 148	7 590	6 491	4 563	74,22
Витрати на оплату авансів	21 777	18 233	32 305	59 127	271,51
Інші витрати	9	6	589	27	300
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-386	1 510	-3 400	310	x

Джерело: річна звітність товариства [25]

У наведеному сценарії ми спостерігаємо кілька ключових тенденцій і подій, які суттєво вплинули на різні компоненти операційного грошового потоку.

По-перше, надходження доходів від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг), що коливалися в діапазоні від 17 066 тис. грн у 2020 році до 35 097 тис.

грн у 2022 р., а потім зменшилися до 33 074 тис. грн у 2023 р, свідчить про позитивну траєкторію розвитку основної діяльності підприємства, що є сприятливим знаком та вказує на високий попит на пропозиції підприємства, його ефективні стратегії продажів.

Однак поступове зменшення надходжень авансів від покупців і замовників з подальшим зростанням з 42 139 тис. грн у 2020 р. до 54 434 тис. грн у 2023 р. представляє неоднозначну картину. Початковий спад можна було б пояснити такими факторами, як зміна моделей оплати клієнтів або зростання конкуренції. Значне просідання під час військових дій в країні могло бути наслідком збоїв у ланцюзі постачання, що спонукало клієнтів здійснювати менше авансових платежів через непередбачуваність майбутнього.

Схожа ситуація присутня у витрат на оплату товарів, робіт та послуг, коливаючись від 21 268 тис. грн у 2023 р. до 31 598 тис. грн у 2021 р., адже вони спочатку мали тенденцію до зростання, що відображало потенційний вплив інфляції або зростання витрат на виробництво. Однак спад, який спостерігався після початку повномасштабного військового вторгнення, також можна пояснити збоями в ланцюзі поставок, зупинкою виробництва або зміною моделей споживчого попиту під час конфлікту.

Витрати на оплату праці, значні операційні витрати для підприємств роздрібною торгівлі, загалом зростали, з найвищою сукупною сумою 1 066 тис. грн у 2021 р., за винятком падіння протягом року активних військових дій у країні. Це падіння можна пояснити скороченням робочої сили, тимчасовим закриттям або заходами щодо скорочення витрат, запровадженими у відповідь на складну обстановку військового часу.

Відрахування на соціальні заходи та сплату зобов'язань з податків і зборів також продемонстрували загальну тенденцію до зростання, показавши найвище значення 13 372 тис. грн у 2020 р. та найнижче 6 458 тис. грн у 2023 році. Це відображає прихильність компанії до своїх соціальних обов'язків і дотримання податкових зобов'язань. Скорочення цих витрат у 2020 та 2022 роках відбувалось внаслідок зрозумілих міркувань.

Витрати на сплату зобов'язань з податку на додану вартість (ПДВ) і витрати на сплату зобов'язань з інших податків і зборів мали аналогічну схему, спочатку збільшуючись, але зменшившись після початку бойових дій, коливаючись від 1 719 тис. грн у 2023 році до 2 891 тис. грн у 2021 році. Це падіння могло бути результатом зменшення обсягів продажів, змін у податковій політиці або тимчасових податкових пільг, запроваджених урядом для підтримки бізнесу під час війни.

Примітно, що витрати на виплату авансів постачальникам або підрядникам демонстрували постійну тенденцію до зростання, з 21 777 тис. грн у 2020 році до 59 127 тис. грн у 2023 році, що свідчить про проактивний підхід компанії до забезпечення безпеки ланцюгів постачання та підтримки безперервності роботи.

Категорія «Інші витрати», яка спочатку залишалася відносно низькою, але різко зросла протягом року активних військових дій до 589 тис. грн у 2022 році, ймовірно, включала надзвичайні витрати, пов'язані з війною, такі як витрати на евакуацію, аварійний ремонт або внески гуманітарної допомоги.

Нарешті, чистий грошовий потік від операційної діяльності намалював мінливу картину. Якщо у 2021 (1,510 тис. грн) та 2023 (310 тис. грн) він був позитивним, то у 2020 (-386 тис. грн) та 2022 (-3,400 тис. грн) він був негативним. Він мав від'ємні значення під час року пандемії коронавірусу, через скорочення продажів і збоїв в роботі, та на початку військових дій у країні, що відображає серйозний вплив конфлікту на діяльність компанії. Обнадійливо те, що дані свідчать про поступове відновлення, коли чистий операційний грошовий потік повільно повертається до позитивних значень у міру того, як підприємство адаптується та стратегії стійкості починають діяти.

Цей аналіз підкреслює складну взаємодію між різними операційними факторами та зовнішніми подіями, зокрема глибокий вплив військового конфлікту на динаміку грошових потоків підприємства роздрібною торгівлі. Щоб впоратися з цими викликами, компанія повинна залишатися гнучкою та оперативною, впроваджуючи стратегії для оптимізації управління оборотним капіталом, оптимізації витрат і диверсифікації потоків доходів. Крім того,

підтримка надійної позиції ліквідності та вивчення варіантів фінансування на випадок непередбачених ситуацій буде мати вирішальне значення для забезпечення довгострокової стійкості підприємства в умовах поточної геополітичної та економічної невизначеності.

Крім того, вкрай важливо оцінити такі показники, як ліквідність компанії, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості та заборгованості, оскільки ці фактори відіграють вирішальну роль у її здатності виконувати свої фінансові зобов'язання та шукати можливості для зростання. Результати розрахунків подано нижче:

Таблиця 2.4 – Основні коефіцієнти фінансової діяльності ПрАТ «Аврора» протягом 2020-2023рр

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у порівнянні з 2020 р., %
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,051	0,042	0,030	0,017	33,34
Коефіцієнт автономії	0,023	0,021	0,018	0,016	69,70
Коефіцієнт фінансової стійкості	6,38	7,25	9,69	14,65	229,53
Коефіцієнт заборгованості	44,00	47,04	54,06	63,13	143,48

Джерело: складено автором на основі річної звітності товариства [12]

Отримані фінансові показники ПрАТ «Аврора» за період 2020-2023 рр. свідчать про тривожну тенденцію та погіршення фінансового стану компанії, тому розглянемо детальніше.

Коефіцієнт поточної ліквідності вимірює здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. У випадку ПрАТ «Аврора» коефіцієнт неухильно знижувався, досягнувши критично низького рівня 0,017 у 2023 році. Отримане значення нижче 1 вказує на те, що компанії може бути важко погасити свої поточні зобов'язання за рахунок поточних активів, сигналізуючи про потенційну проблему з ліквідністю та ризик невиконання своїх короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт власного капіталу, також званий коефіцієнтом автономії, вимірює частку активів компанії, які фінансуються її власними коштами (власним капіталом), а не боргом. Даний показник був стабільно низьким, знизившись з 0,023 у 2020 р. до 0,016 у 2023 р., що свідчить про сильну залежність від боргового фінансування. Це, своєю чергою, може збільшити фінансові ризики та зробити компанію більш вразливою до економічного спаду або коливання процентних ставок.

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує на відносні пропорції боргу та власного капіталу, що використовуються для фінансування активів компанії. Даний показник стабільно зростає, досягнувши 14,65 у 2023 р., однак вищий коефіцієнт означає більший рівень боргу відносно власного капіталу, що може збільшувати навантаження на капітал компанії та обмежувати її можливість отримати додаткове фінансування.

Коефіцієнт заборгованості, також званий коефіцієнтом левериджу, вимірює ступінь фінансування активів компанії боргом. В ході розрахунків з'ясувалось, що цей показник постійно зростає, досягнувши 63,13 у 2023 році. Високий коефіцієнт заборгованості свідчить високу залежність «Аврори» від запозичень для фінансування своєї діяльності, що може бути ризикованим, якщо компанія відчуває труднощі з отриманням достатнього доходу для обслуговування своїх боргових зобов'язань.

Загалом надані фінансові показники малюють тривожну картину для ПрАТ «Аврора». Низькі коефіцієнти ліквідності, зниження коефіцієнта власного капіталу, високий коефіцієнт фінансової стійкості та зростання коефіцієнта заборгованості разом вказують на потенційні проблеми з ліквідністю, надмірну залежність від боргового фінансування та погіршення фінансового стану. Ці тенденції можуть ускладнити для компанії виконання своїх короткострокових зобов'язань, забезпечення додаткового фінансування та підтримку фінансової стабільності в довгостроковій перспективі.

Ще одне важливе завдання, що має бути виконане – аналіз фінансових показників, таких як оборотність активів, прибутковість фондів, коефіцієнт оборотності обігових коштів та коефіцієнт оборотності власного капіталу, адже

це дає нам уявлення про операційну ефективність компанії, фінансовий стан і стратегічне позиціонування.

У наступній таблиці наведені отримані коефіцієнти:

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності ПрАТ «Аврора» протягом 2020-2023 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. у порівнянні з 2020 р., %
Оборотність активів	0,427	0,501	0,558	1,006	235,45
Фондовіддача	72,80	266,89	386,52	154,04	211,61
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	1,359	1,371	1,530	3,204	235,66
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-0,037	-0,034	-0,027	-0,032	84,19

Джерело: складено автором на основі річної звітності товариства [12]

Коефіцієнт оборотності активів вимірює здатність компанії отримувати дохід від своїх активів, і в даному випадку він продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись з 0,427 у 2020 р. до 1,006 у 2023 році. Вищий коефіцієнт оборотності активів загалом свідчить про те, що компанія ефективно використовує свої активи для отримання доходу.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) вимірює ефективність основних засобів компанії в отриманні доходу. На практиці цей коефіцієнт коливається, досягнувши піку в 2022 р. на рівні 386,52, а потім знизившись до 154,04 у 2023 році. Вищий коефіцієнт зазвичай є кращим, оскільки він вказує на те, що компанія ефективно використовує свої основні засоби для збільшення продажів. Однак значні коливання в цьому співвідношенні можуть вимагати подальшого дослідження основних причин, таких як зміни в складі активів компанії або потоках доходів.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів вимірює ефективність, з якою компанія використовує свій оборотний капітал для отримання прибутку. Протягом досліджуваних років він показав позитивну динаміку, збільшившись з

1,359 у 2020 р. до 3,204 у 2023 р., що свідчить про те, що компанія підвищує ефективність управління своїм оборотним капіталом. Це може сприяти покращенню ліквідності та прибутковості у майбутньому.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує прибутковість компанії по відношенню до власного капіталу її акціонерів. В ПрАТ «Аврора» він був від'ємним протягом усього аналізованого періоду в діапазоні від -0,037 у 2020 році до -0,032 у 2023 році. Від'ємний показник рентабельності капіталу свідчить про те, що компанія не отримує додатного прибутку та потенційно знижує акціонерну вартість. Це серйозне занепокоєння та може вказувати на основні проблеми з діяльністю компанії.

У той час як деякі коефіцієнти, такі як оборотність активів і оборотність обігових коштів, демонструють позитивні тенденції, негативна оборотність власного капіталу є основним червоним прапорцем, який затьмарює інші показники. Негативний ROE означає, що компанія не отримує достатній прибуток для покриття своїх витрат і забезпечення розумного прибутку акціонерам.

ПрАТ «Аврора» має критично проаналізувати свою діяльність, структуру витрат і потоки доходів, щоб виявити та усунути основні причини своїх низьких коефіцієнтів та їх значень. Потенційні стратегії можуть включати оптимізацію витрат, диверсифікацію продуктів чи послуг або пошук нових джерел доходу. Крім того, компанія повинна ретельно контролювати та управляти використанням своїх активів і оборотним капіталом, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів.

## **2.2 Аналіз особливостей управління змінами на досліджуваному підприємстві.**

ПрАТ «Аврора» – провідне підприємство роздрібною торгівлі в Україні, що працює в дуже успішному форматі «One Dollar Store». Ця бізнес-модель спрямована на пропонування споживачам асортименту доступних за ціною товарів, що задовольняє зростаючий попит на економні покупки. Економічні

характеристики Аврори тісно пов'язані з її унікальним підходом до мерчандайзингу, ціноутворення та управління ланцюгом поставок.

В основі економічної моделі товариства лежить концепція швидкої оборотності запасів. Пропонуючи постійно змінний асортимент товарів за фіксованими низькими цінами, як правило, від 1 до 100 грн, компанія забезпечує високу швидкість руху запасів. Такий підхід не тільки мінімізує витрати на зберігання товарів, але й забезпечує клієнтам відчуття новизни та хвилювання під час кожного відвідування, оскільки вони можуть відкривати нові товари за вигідними цінами.

Однак щоб зрозуміти стратегію досліджуваного підприємства, варто почати з його становлення. У 2011 р., коли мережа мультимаркетів «Аврора» вийшла на ринок, вона була не єдиним представником цього сегменту на українському ринку. В традиційному ритейлі вже були сильні гравці і з їхньою купівельною спроможністю було складно конкурувати. З іншого боку, умовно кажучи, «Все по п'ять», але вони навіть не мали комп'ютерів. Для «Аврори» було прийнято рішення все автоматизувати та отримати в результаті конкурентну перевагу. З самого початку все було цифровим, наприклад, замість того, щоб замовляти товари на око, як їхні конкуренти, керуючі розробляли моделі та використовували автоматичне замовлення [26].

Перший магазин відкрито в Полтаві з найдешевшим приміщенням у місті та початковим капіталовкладенням 70 000 грн. Щоб виділитися серед конкурентів, засновники вирішили піти на нетрадиційний хід – приймати назад неякісні товари. За їх словами, в інших магазинах були розміщені повідомлення: «Куплений товар поверненню та обміну не підлягає». Але так як на той час у магазинах супереконормного формату продавали здебільшого китайські товари, повернути їх виробникам було неможливо. Це мотивувало від початку стежити за якістю того, що потрапляє на полиці [26]. Як стверджують постачальники, ПрАТ «Аврора» є одним з найприскіпливіших ритейлерів в Україні, що є досить рідким явищем для українських мереж. Засновник відповідає на це тим, що у них ніколи не було зайвої гривні, що провокує такий дбайливий підхід.



Такий самий підхід спостерігається в орендуванні приміщень. В 2013 році мережа зробила спробу відкрити магазини у «вигідних» локаціях в Дніпрі та Києві, однак гроші від реалізації продукції не змогли покрити оренду, тому магазини були зачинені. Але орендодавці все одно люблять цього ритейлера за постійний потік клієнтів, навіть якщо магазини знаходяться у менш примітних локаціях – боковій частині комплексу, в цоколі або на другому поверсі торговельного центру – клієнти в будь-якому випадку будуть приходити. Секрет лише в нижчих цінах, у порівнянні з конкурентами.

Окрім ефективної роботи з витратами, у Аврора є й більш креативний спосіб «видобутку» товару за хорошою ціною. Компанія зменшила тривалість відстрочення платежу, говорить на умовах анонімності власник конкуруючої мережі. Аврора спочатку скоротила термін оплати з традиційних для ринку 45 днів до 30, а потім і до двох тижнів [26].

Це стало фішкою нової компанії, оскільки на практиці в Україні більше ніхто так не працював, оскільки в інших мережах була довша відстрочка та менш акуратні платежі. Як стверджують бізнесмени, вони самі вигадували свою модель, а консультанти намагались їх перевчити. Однак, це була одна з причин, чому ця мережа магазинів змогла так швидко розростися, оскільки за два роки існування їх кількість зросла понад 300.

Ще один цікавий момент полягає в тому, що засновники мережі мотивують персонал вирішувати проблеми прямо на місці. За їх оцінками, до 80% проблем можна вирішити без втручання адміністратора. Складніші проблеми надсилаються по ланцюжку, а до вищого керівництва потрапляють лише ті, які неможливо вирішити без них. В офісі «Аврори» навіть висять плакати для цієї ситуації: «Винний не співробітник, а поки що недосконалий процес» [27].

Такий спосіб розв'язання проблем та залучення працівників у трансформацію компанії є елементом системи LEAN, створеної на японському підприємстві Toyota, перехід на яку ПрАТ «Аврора» почала здійснювати з 2018 року. Метою цієї системи є усунення всіх видів втрат, що, насправді, забезпечує високий ріст мультимаркетів «Аврори» по сьогоднішній день. Навіть якщо

повне впровадження потребує щонайменше 10-15 років, зміна парадигми усієї команди того вартує, як зазначає співзасновник мережі «Аврора». Головна мета – створити культуру, де співробітники не бояться відкрито обговорювати проблеми.

Щоб сприяти взаємодії, ПрАТ «Аврора» також заохочує пропозиції «кайдзен» – ініціативи співробітників щодо покращення роботи компанії. Успішні пропозиції можуть отримати бонуси. Приклади таких удосконалень включають кращу організацію складу та методи економії часу.

До того ж, всі працівники беруть участь у тестуванні нових продуктів від постачальників, завдяки чому внутрішні рішення приймаються швидко. У деяких випадках роздрібним торговцям пропонують приміщення ввечері, а вже на ранок співробітники несуть завдаток. Такий підхід до вирішення справ було названо європейським, коли кожен співробітник відчуває в собі силу допомогти компанії стати кращою, щоб бути спроможною вийти на закордонні ринки у найближчому майбутньому. Першою вже стала Румунія, також запланована Молдова, а далі – країни Балканського півострова [26, 27].

Отже, можна впевнено сказати, що однією з відмінних рис управління змінами на ПрАТ «Аврора» є акцент на вихованні культури постійного вдосконалення. Компанія усвідомлює, що зміни – це не одноразова подія, а постійний процес, який вимагає постійної адаптації. З цією метою «Аврора» реалізовує ініціативи, щоб заохотити співробітників усіх рівнів сприймати мислення про зростання та активно шукати можливості для вдосконалення. Компанія також пропонує власні курси та тренінги, різноманітні семінари та воркшопи, міжфункціональну співпрацю та системи заохочення, які винагороджують інноваційне мислення.

Як бачимо, ПрАТ «Аврора» зацікавлено в створенні належної комунікації між співробітниками, адже успішні зміни вимагають участі всіх залучених сторін, включаючи співробітників, клієнтів та інших зацікавлених осіб. Це забезпечує прозорість і ясність у процесі змін. Це включає в себе регулярні збори в офісах, інформаційні бюлетені та інтерактивні форуми, де зацікавлені

сторони можуть висловлювати свої занепокоєння, ставити запитання та надавати відгуки.

Окрім впроваджених методологій Lean Six Sigma та Agile, ще однією важливою особливістю стратегії управління змінами мережі мультимаркетів «Аврора» є акцент на лідерство та підзвітність. Компанія усвідомлює, що ефективне управління змінами вимагає сильного лідерства на всіх рівнях, від топ-менеджерів до керівників на передовій лінії, тому було запроваджено комплексні програми розвитку лідерства, щоб озброїти своїх лідерів необхідними навичками та мисленням, щоб ефективно керувати змінами. Компанія встановила чіткі заходи підзвітності, щоб забезпечити належне виконання ініціатив щодо змін і регулярний моніторинг прогресу та звітування.

Практика управління змінами досліджуваного підприємства також поширюється на її ланцюжок поставок і партнерства. Оскільки компанія розширює свою діяльність і досліджує нові ринкові можливості, вона активно співпрацює з постачальниками та стратегічними партнерами, щоб забезпечити узгодження та полегшити плавний перехід. Крім продажу китайських товарів, ПрАТ «Аврора» активно підтримує український бізнес. Значна кількість товарів на сайті та у фізичних магазинах вітчизняного виробництва. За відгуками покупців, Аврора залишається магазином, в якому швидко можна наповнити кошик, зекономити сімейний бюджет і при цьому отримати тільки позитивні емоції [29].

Загалом поточні методи управління змінами мультимаркетів «Аврора» відображають цілісний і стратегічний підхід, що включає ефективну комунікацію, відданість керівництва, залучення співробітників, навчання та розвиток, постійне вдосконалення, співпрацю зацікавлених сторін і визнання успіхів. Ці практики глибоко вкорінені в культурі компанії, що дозволяє ПрАТ «Аврора» долати складні ситуації в індустрії роздрібної торгівлі, зберігаючи при цьому свою позицію провідного та інноваційного гравця на українському ринку, а також прямувати до розширення своєї присутності на закордонний простір.

## **2.3 Аналіз впливу управління змінами на результативність досліджуваного підприємства**

Успішний і стійкий підхід до управління змінами в літературі пов'язується з низкою чинників, включаючи стійкість організаційної досконалості та конкурентну перевагу. Підприємствам необхідно зосередитися на тому, як можна досягти переваг управління змінами, оскільки погано керовані зміни можуть мати негативний вплив на ефективність організації [30].

ПрАТ «Аврора» як динамічне та перспективне підприємство роздрібною торгівлі, що продовжує свій розвиток, ставить постійне вдосконалення на перше місце. Але незважаючи на видатний успіх та інноваційну бізнес-модель, як і будь-які інші учасники ринку, компанія стикається з певними факторами, які вимагають додаткової уваги та наступного перегляду стратегії, щоб зменшити ризики діяльності та продовжувати стимулювати стале зростання. Ці фактори охоплюють різні аспекти організації, починаючи від ринкової динаміки і закінчуючи операційними процесами, технологічними досягненнями та зміною вподобань клієнтів.

Одним із найважливіших внутрішніх факторів є структура управління компанією та процеси прийняття рішень. Ефективне керівництво, чіткі канали зв'язку та чітко визначена організаційна структура є важливими для забезпечення безперебійної роботи та своєчасного прийняття рішень. Відсутність згуртованості або неефективна комунікація в управлінській команді може призвести до затримок, непорозумінь і, зрештою, низької продуктивності [31].

Іншим критичним внутрішнім фактором є людські ресурси компанії. Навички, знання та мотивація працівників відіграють ключову роль у стимулюванні продуктивності та інновацій. Інвестування в програми навчання та розвитку співробітників може підвищити їхні компетенції та сприяти розвитку культури постійного навчання. Крім того, запровадження справедливої компенсації та структур стимулювання може підвищити моральний дух працівників і їх утримання, зменшивши витрати, пов'язані з високою плинністю кадрів [32].

Практика фінансового менеджменту компанії також має вирішальне значення для визначення її ефективності. Розумне фінансове планування, ефективне складання бюджету та ефективне управління грошовими потоками є важливими для підтримки здорового фінансового становища, адже неспроможність ефективно управляти фінансами може призвести до проблем з ліквідністю, перешкоджаючи здатності компанії виконувати свої зобов'язання та інвестувати у можливості зростання [33].

Крім того, технологічна інфраструктура компанії та її здатність адаптуватися до технологічного прогресу можуть значно вплинути на її продуктивність. Застарілі або неефективні системи та процеси можуть перешкоджати продуктивності, збільшувати операційні витрати та перешкоджати конкурентоспроможності компанії на ринку [34]. Інвестиції в сучасні технології, автоматизацію та цифровізацію можуть оптимізувати роботу, підвищити ефективність і забезпечити конкурентну перевагу.

Більше того, маркетингова стратегія компанії та її брендинг є важливими для залучення та утримання клієнтів. Ефективні маркетингові кампанії можуть підвищити впізнаваність бренду, виділити компанію серед конкурентів і, зрештою, збільшити продажі [35]. Якщо компанія не може створити сильну ідентичність бренду або реалізувати ефективні маркетингові стратегії, це може призвести до втрати частки ринку та зменшення прибутку.

Нарешті, корпоративна культура та цінності компанії можуть суттєво впливати на залученість співробітників, продуктивність і загальну продуктивність. Позитивне та інклюзивне робоче середовище, яке сприяє співпраці, творчості та цілеспрямованості, може мотивувати працівників працювати якнайкраще. І навпаки, токсична або невідтримуюча культура може призвести до високої плинності кадрів, низького морального стану та зниження продуктивності [36].

Позитивна річ у тому, що ПрАТ «Аврора» враховує всі ці фактори, щоб забезпечити оптимальну продуктивність та довгостроковий успіх. Однак для оцінювання поточного стану товариства та прогнозу його змін, необхідно спочатку провести PEST-аналіз, що дозволить нам зрозуміти, як на заплановані

зміни можуть вплинути зовнішні чинники, які є тенденції виникнення ризиків та інших несприятливих ситуацій. Тож далі наведено розбір формотворчих складових цього аналізу, відповідно до діяльності ПрАТ «Аврора»:

Політичні фактори:

- ПрАТ «Аврора» діє в рамках українського законодавства про роздрібну торгівлю. До них належать положення про безпеку продукції, маркування та права споживачів. Простежується дотримання цих законів, щоб уникнути юридичних санкцій і зберегти довіру споживачів.

- Залежність компанії від імпортованих товарів означає, що міжнародна торгова політика та відносини між країнами-експортерами та країнами-імпортерами мають вирішальне значення. Торговельні угоди чи конфлікти можуть впливати на доступність продукту та цінову стратегію мультимаркетів «Аврора».

- Державна податкова політика, зокрема ставки корпоративного податку та ПДВ, можуть вплинути на прибутковість. Сприятлива податкова політика може стимулювати бізнес, тоді як високі податки можуть зменшити норму прибутку.

- Політична нестабільність країни та триваюча регіональна напруженість може призвести до економічної невизначеності, впливаючи на купівельну спроможність споживачів і роботу ланцюга поставок та підтримку рівня запасів.

Економічні фактори:

- Доларові магазини, як правило, добре працюють під час економічних спадів, оскільки споживачі шукають вигідні варіанти покупки. Проте тривала економічна нестабільність може вплинути на загальну купівельну спроможність споживачів.

- Інфляція впливає на купівельну спроможність і може призвести до збільшення витрат на товари та операції. Це може кинути виклик моделі панування мультимаркетів «Аврора», змушуючи коригувати пропозиції продуктів або стратегії ціноутворення.

- Коливання курсів валют можуть вплинути на вартість імпортованих товарів, безпосередньо впливаючи на ціноутворення та норму прибутку.

Сильніша національна валюта може зменшити витрати, тоді як слабкіша може їх збільшити.

Соціальні фактори:

- Зміни в поведінці споживачів, такі як підвищення попиту на товари з хорошим співвідношенням ціни та якості, приносять користь мережі роздрібної торгівлі «Аврора». Формат магазину приваблює економних споживачів, адже працює в сегменті, який зростає в умовах економічної невизначеності.

- Демографічні показники населення, такі як віковий розподіл і розмір домогосподарства, можуть також мати свій вплив на купівельні звички. Молодші споживачі та великі домогосподарства можуть віддавати перевагу дискаунтерам через свої бюджетні обмеження.

- Із зростанням урбанізації зростає попит на зручно розташовані роздрібні магазини. ПрАТ «Аврора» може отримати вигоду від міських районів з високим пішохідним потоком, щоб збільшити продажі.

Технологічні фактори:

- Розвиток електронної комерції створює як проблеми, так і можливості. Компанія може розширити свій ринок, розвиваючи присутність в Інтернеті, але вона повинна конкурувати з відомими онлайн-магазинами. Важливо інвестувати в цифрову інфраструктуру.

- Передові технології ланцюга поставок можуть оптимізувати управління запасами, зменшити витрати та підвищити ефективність. Застосування таких технологій, як RFID для відстеження запасів і штучний інтелект для прогнозування попиту, може бути корисним.

- Надійні заходи кібербезпеки для захисту даних клієнтів та бізнесу є доцільним, разом з розвитком цифрових операцій. Порушення даних може завдати серйозної шкоди репутації компанії та призвести до фінансових втрат через юридичні санкції та втрату довіри клієнтів.

Як бачимо, проведення PEST-аналізу дає змогу компанії передбачити й зменшити потенційні ризики, одночасно використовуючи нові можливості.

Безпосередньо на діяльність досліджуваного підприємства впливає політична ситуація в країні, адже тарифи та угоди формують собівартість

товарів, політичне середовище може спровокувати економічну невизначеність споживачів і моделі витрат, а регіональні військові конфлікти здатні створювати значні ризики для логістики та ланцюгів поставок, потенційно порушуючи здатність магазинів підтримувати стабільний рівень запасів.

Економічне середовище відіграє вирішальну роль у продуктивності, адже під час економічного спаду такі магазини, по типу «Аврори», як правило, процвітають, оскільки споживачі стають більш чутливими до ціни та шукають товари з хорошим співвідношенням ціни та якості. Однак тривала економічна нестабільність та інфляція здатні погіршити купівельну спроможність споживачів. Коливання валютного курсу ще більше ускладнюють цей сценарій.

Розуміння поведінки споживачів також є важливим для успіху мережі мультимаркетів «Аврора», адже формат магазину особливо приваблює економічних споживачів. Зміни в демографічних тенденціях теж можуть стимулювати попит на недорогі варіанти роздрібної торгівлі. Крім того, тенденції урбанізації створюють значні можливості. Оскільки все більше людей переїжджає в міста, зростає попит на зручно розташовані торгові точки. ПрАТ «Аврора» може скористатися цією тенденцією, стратегічно розмістивши магазини в містах з інтенсивним рухом людей, забезпечивши легкий доступ для більшої клієнтської бази.

Технологічний прогрес, як вже було сказано, створює для досліджуваного товариства як можливості, так і проблеми. Зростання електронної комерції змінило ландшафт роздрібної торгівлі, підштовхнувши традиційні магазини до прийняття цифрових стратегій. Важливо інвестувати в надійну цифрову інфраструктуру, включаючи зручні платформи електронної комерції та ефективні системи доставки. Крім того, прогрес у технології ланцюга постачання може підвищити ефективність і знизити витрати. Інтеграція розширених платіжних систем, таких як мобільні платежі та цифрові гаманці, може покращити досвід покупок і задовольнити ширше коло споживачів.

Далі, важливе значення має проведення ретельного аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, щоб визначити можливості, пом'якшити загрози та розробити ефективні стратегії зростання та сталого



розвитку. Цей нарис заглиблюється в діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Аврора», надаючи уявлення про фактори, що впливають на його роботу та ефективність:

Таблиця 2. 6 – SWOT-аналіз ПрАТ «Аврора»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Нові засоби та обладнання; Ефективна комунікація; Низька цінова політика; Широкий асортимент товарів; Розташування не грає ролі; Швидкий оборот продукції та дешеве управління запасами; Інтегрована електронна комерція; Впізнаваність торгової марки.	Високі операційні витрати; Низька норма прибутку; Обмежена якість продукції; Залежність від постачальників; Залежність від обсягу продажів.
Можливості	Загрози
Експансія на нові ринки; Диверсифікація продукції; Партнерство та співпраця з новими постачальниками.	Економічна нестабільність; Посилення конкуренції; Зміни законодавства; Збої в ланцюгах поставок; Зміна споживчих уподобань.

Джерело: сформовано автором

Отже, однією з ключових сильних сторін товариства є здатність використовувати нові інструменти та обладнання, що дозволяє здійснювати ефективні та оптимізовані операції. Це може призвести до економії коштів і підвищення продуктивності. Низька цінова політика компанії та широкий асортимент продукції вигідно позиціонують її для задоволення різноманітних сегментів споживачів та вподобань. Здатність безперешкодно працювати в різних місцях ще більше розширює охоплення та доступність мультимаркетів «Аврора», дозволяючи їй ефективно виходити на численні ринки.

Однак високі операційні витрати компанії та низька норма прибутку створюють значні проблеми, потенційно знижуючи прибутковість і обмежуючи можливості реінвестування для майбутнього зростання та розширення. До того ж, низька якість продукту може підірвати задоволеність і лояльність клієнтів, що зрештою вплине на репутацію компанії та частку ринку. А залежність магазинів мережі від постачальників і обсягів продажів створює вразливість і потенційні перебої в ланцюжку поставок і потоках доходів відповідно.

Незважаючи на ці недоліки, у компанії є кілька можливостей для вивчення. Вихід на нові ринки може диверсифікувати клієнтську базу та зменшити ризики, пов'язані з надмірною залежністю від існуючих ринків. Диверсифікація продукції також може допомогти компанії задовольнити зміну споживчих уподобань і захистити себе від коливань попиту на конкретні продукти. Крім того, налагодження стратегічного партнерства та співпраці з новими постачальниками може посилити стійкість ланцюжка поставок і забезпечити доступ до альтернативних джерел матеріалів або компонентів.

Тим не менш, ПрАТ «Аврора» стикається з зовнішніми загрозами, на які необхідно реагувати завчасно. Економічна нестабільність, як глобальна, так і регіональна, може суттєво вплинути на споживчий попит і порушити ланцюжки поставок, створюючи ризики для діяльності та прибутковості компанії. Посилення конкуренції з боку визнаних гравців або нових учасників може посилити ціновий тиск і зменшити частку ринку. Зміни в законодавстві, особливо пов'язані з галузевими правилами, торговельною політикою чи екологічними стандартами, можуть призвести до додаткових витрат на відповідність або операційних обмежень.

Крім того, збої в ланцюгах постачання, посилені такими факторами, як геополітична напруженість або стихійні лиха, створюють ризики для виробництва та розподілу. Нарешті, споживчих уподобань і ринкових тенденцій швидко змінюються. І хоча вони не здатні в один момент зробити продукцію та послуги товариства застарілими та неактуальними, однак мережі «Аврора» все одно варто продовжувати адаптуватись та застосовувати інновації проактивно.

Підсумовуючи, ПрАТ «Аврора» має використовувати свої сильні сторони, зменшуючи вплив слабких, використовувати можливості та пом'якшувати загрози шляхом стратегічного планування та виконання. Використовуючи технологічну майстерність, економічну ефективність операцій і впізнаваність бренду, одночасно диверсифікуючи портфель продуктів і виходячи на нові ринки, компанія могла б позиціонувати влаштувати умови для сталого зростання.

## **Висновок до розділу 2**

Практика управління змінами ПрАТ «Аврора» глибоко вкорінена в її культурі, охоплюючи ефективну комунікацію, відданість керівництва, залучення співробітників, навчання та розвиток, постійне вдосконалення, співпрацю зацікавлених сторін і визнання досягнень. Однак аналіз висвітлює кілька проблемних областей, включаючи високі операційні витрати, низьку норму прибутку, залежність від постачальників і обсягів продажів, а також тривожну фінансову ситуацію, яка характеризується низькою ліквідністю, високим рівнем левериджу та негативною рентабельністю капіталу.

Щоб подолати ці виклики та підтримувати довгострокове зростання, компанія повинна використовувати свої сильні сторони, пом'якшувати слабкі, використовувати можливості та полегшувати вплив загроз шляхом стратегічного планування, що може включати диверсифікацію портфоліо продуктів, розширення на нові ринки, оптимізацію витрат, розвиток стратегічного партнерства та адаптацію до мінливих уподобань споживачів і ринкових тенденцій.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПрАТ «АВРОРА»**

### **3.1 Підвищення ефективності процесів управління змінами в ПрАТ «Аврора»**

Варто почати розгляд даного підрозділу з повторного аналізу економічних характеристик ПрАТ «Аврора», оскільки, як було описано в другому розділі, там дійсно існують критичні елементи, що потребують вдосконалення.

Виходячи з пункту 2.1 стало зрозуміло, що мережа мультимаркетів «Аврора» стикається зі значними фінансовими труднощами, про що свідчить зниження рентабельності, значні операційні збитки та погіршення стану ліквідності. Попри те, що компанії вдалося підтримувати постійний потік доходів, що вказує на постійний попит на її пропозиції, нездатність генерувати стабільний прибуток вимагає негайної уваги та стратегічного втручання.

Першочерговим завданням має стати розв'язання проблеми сильної залежності компанії від боргового фінансування, про що свідчать високі співвідношення боргу до власного капіталу та зменшення позиції власного капіталу, адже це створює значні ризики для її фінансової стабільності. Надмірний борговий тягар може напружити ресурси компанії та обмежити її здатність забезпечувати додаткове фінансування для ініціатив зростання. Стратегічний план реструктуризації боргу в поєднанні з зусиллями щодо підвищення прибутковості та формування грошових потоків може допомогти полегшити борговий тягар і зміцнити фінансовий стан компанії.

Другою критичною сферою, яка вимагає негайної уваги, є оптимізація структури витрат компанії. Фінансові звіти показують відносно високі адміністративні витрати, які, хоча й стабільні, не зменшилися пропорційно коливанням доходів. Необхідно здійснити комплексний аналіз адміністративних процесів, розподілу ресурсів і операційної ефективності, щоб визначити області для скорочення витрат без шкоди для основних функцій.

Крім того, компанія повинна оцінити свій портфель продуктів і послуг, щоб виявити пропозиції з високою рентабельністю та потенційно відмовитися від сегментів, що не працюють, або припинити їх роботу. Ця стратегічна

перебудова може допомогти більш ефективно розподіляти ресурси та підвищити загальну прибутковість. Одночасно вивчення нових джерел доходу або диверсифікація на взаємодоповнюючих ринках може пом'якшити ризики, пов'язані з надмірною залежністю від одного напрямку діяльності.

Інша важлива сфера для вдосконалення полягає в підвищенні операційної ефективності компанії та використання активів. Незважаючи на позитивні тенденції в показниках оборотності активів і фондівіддачі, від'ємна рентабельність власного капіталу є серйозною проблемою, яка затьмарює інші показники ефективності. Це свідчить про те, що компанія не отримує достатній прибуток, щоб покрити свої витрати та забезпечити прийнятну віддачу акціонерам. Повний аналіз потоків доходів компанії, асортименту продукції, стратегій ціноутворення та заходів з оптимізації витрат необхідний для виявлення та усунення основних причин цієї низької прибутковості.

Компанія також повинна досліджувати можливості для диверсифікації та інновацій у своїх пропозиціях продуктів або послуг. Адаптація до мінливої ринкової динаміки та споживчих переваг може відкрити нові джерела доходу та пом'якшити вплив зовнішніх факторів, таких як економічні та геополітичні виклики, з якими зіткнулися протягом аналізованого періоду.

Ефективне управління змінами також вимагає сильної уваги до управління ліквідністю та грошовими потоками. Зменшення поточних коефіцієнтів та потенційні проблеми зі стягненням дебіторської заборгованості, як зазначено у фінансових звітах, можуть посилити проблеми з ліквідністю. Впровадження надійних практик кредитного менеджменту, оптимізація рівня запасів і вивчення альтернативних варіантів фінансування можуть допомогти покращити ліквідність компанії та гарантувати, що вона зможе виконати свої короткострокові зобов'язання.

Додатково, ПрАТ «Аврора» має надати пріоритет посиленню практик управління ризиками та розробці планів на випадок надзвичайних ситуацій для подолання потенційних збоїв, таких як порушення ланцюга поставок, економічні спади чи геополітична нестабільність. Диверсифікація постачальників, впровадження стратегій зменшення ризиків і підтримання

належних фінансових резервів можуть підвищити стійкість і спритність компанії перед обличчям непередбачених проблем.

Не менш важливим є розвиток культури безперервного вдосконалення та впровадження цифрової трансформації, що теж може призвести ПрАТ «Аврора» до довгострокового успіху. Інвестиції в технології, оптимізацію процесів і вдосконалення процесу прийняття рішень на основі даних можуть підвищити операційну ефективність, оптимізувати розподіл ресурсів і відкрити нові можливості для зростання.

Нарешті, компанія повинна розглядати стратегічні партнерства, спільні підприємства або злиття та поглинання як потенційні шляхи зростання та синергії. Співпраця з додатковими компаніями або лідерами галузі може відкрити нові ринки, задіяти спільні ресурси та розблокувати економію за рахунок масштабу, що зрештою сприятиме прибутковості та конкурентній перевазі.

Таким чином, ПрАТ «Аврора», відповідно до свого економічного становища, необхідно реалізувати комплексну стратегію трансформації, зосереджену на оптимізації витрат, диверсифікації доходів, скороченні боргу, управлінні оборотним капіталом, розвитку талантів, зниженні ризиків і стратегічному партнерстві. Звертаючись до цих критично важливих питань, компанія може покращити свої фінансові показники, підвищити конкурентоспроможність і прокласти напрям до довгострокового сталого зростання та прибутковості.

Далі можна виділити кілька напрямів удосконалення управління змінами на основі проведеного PEST-аналізу:

Таблиця 3.1 – PEST-аналіз діяльності ПрАТ «Аврора»

Фактори	Опис
Політичні	Відповідність українському законодавству про роздрібну торгівлю.
	Вплив міжнародної торгової політики та відносин.
	Вплив державної податкової політики на прибутковість.
	Політична нестабільність і регіональна напруженість.
Економічні	Висока продуктивність під час економічних спадів.
	Вплив інфляції на витрати та операції.

Продовження таблиці 3.1

Економічні	Коливання валютних курсів та їх вплив на вартість імпортованих товарів.
Соціальні	Зміни в поведінці споживачів.
	Вплив демографічних показників.
	Вплив урбанізації на попит на зручно розташовані роздрібні магазини.
Технологічні	Розвиток електронної комерції та необхідність інвестицій в цифрову інфраструктуру.
	Використання передових технологій ланцюга поставок (RFID, III).
	Необхідність надійних заходів кібербезпеки.

Джерело: сформовано автором

Аналіз PEST підкреслює зростаючу важливість електронної комерції та цифрових технологій у сфері роздрібної торгівлі. Щоб залишатися конкурентоспроможним і відповідати змінам уподобань споживачів, ПрАТ «Аврора» має зробити пріоритетними зусилля з цифрової трансформації. Це включає розробку надійної платформи електронної комерції, посилення її присутності в Інтернеті та інтеграцію технологій, таких як мобільні платежі та цифрові гаманці, для покращення досвіду покупок. Крім того, інвестиції в технології ланцюга поставок, такі як RFID та штучний інтелект, можуть оптимізувати управління запасами, зменшити витрати та підвищити операційну ефективність.

Оскільки компанія розширює свої цифрові операції, стає вкрай важливим запровадити також надійні заходи кібербезпеки для захисту даних клієнтів і бізнес-інформації, адже порушення цих даних може завдати серйозної шкоди репутації компанії, призвести до фінансових втрат через юридичні санкції та підірвати довіру клієнтів. Пріоритетом має бути впровадження найсучасніших протоколів безпеки, проведення регулярних оцінок ризиків і виховання культури кіберобізнаності серед співробітників та покупців.

З іншого боку, аналіз PEST показує, що поведінка споживачів зміщується в бік переваги продуктів із хорошим співвідношенням ціни та якості, особливо під час економічних спадів. ПрАТ «Аврора» має отримати вигоду від цієї тенденції, удосконаливши свої товарні пропозиції та стратегії ціноутворення відповідно до мінливих уподобань споживачів. Крім того, розуміння

демографічних змін і моделей урбанізації може допомогти компанії стратегічно розширити присутність фізичних магазинів у міських районах з інтенсивним рухом, обслуговуючи базу споживачів, які шукають зручності.

Аналіз також підкреслює потенційний вплив політичної нестабільності та регіональних конфліктів на роботу ланцюга постачання та рівень запасів. Щоб зменшити ці ризики, ПрАТ «Аврора» має зосередитися на побудові стійкого та диверсифікованого ланцюжка поставок, що вже було сказано раніше. Це може включати вивчення альтернативних каналів постачання, створення планів на випадок збоїв і використання методів прогнозування, щоб передбачати коливання попиту та ефективно реагувати на них.

Для подолання економічної невизначеності, інфляційного тиску та коливань валют важливий ефективний фінансовий менеджмент. ПрАТ «Аврора» має надати пріоритет надійному фінансовому плануванню, бюджету та управлінню грошовими потоками для підтримки здорового фінансового становища. Це може включати впровадження стратегій оптимізації витрат, вивчення альтернативних варіантів фінансування та проведення аналізу сценаріїв для оцінки потенційних ризиків і можливостей.

Щоб залишатися гнучким і чуйним у бізнес-ландшафті, що постійно змінюється, мережа «Аврора» має культивувати культуру постійного вдосконалення всередині організації. І хоча товариство вже позиціонує себе як таке, що інвестує в розвиток співробітників, важливо не зупинятись та продовжувати таку тенденцію. Але в додаток, запровадження справедливої компенсації та структур стимулювання може підвищити моральний дух працівників, зменшити плинність кадрів і сприяти більш залученій і продуктивній робочій силі.

Для зменшення впливу нормативних змін, торгової політики та податкового середовища на діяльність і прибутковість компанії, ПрАТ «Аврора» має активно відстежувати та адаптуватися до змін у правовому та нормативному ландшафті, забезпечуючи відповідність та активно вирішуючи потенційні виклики чи можливості, що виникають внаслідок змін політики.



Нижче наведено підсумовуючий рисунок з описаними напрямками для реалізації:

Напрями покращення	Оптимізація структури витрат
	Реструктуризація боргу
	Диверсифікація доходів
	Управління оборотним капіталом
	Цифрова трансформація
	Кібербезпека
	Адаптація до споживчих трендів
	Стійкий ланцюжок поставок
	Фінансовий менеджмент
	Культура вдосконалення
	Дотримання нормативних вимог
	Стратегічні партнерства

Рис. 3. 1 Рекомендовані стратегічні напрями для покращення управління змінами на ПрАТ «Аврора»

Джерело: сформовано автором.

Реалізація цих стратегічних напрямів може допомогти мережі краще зорієнтуватись в складному зовнішньому середовищі, знизити ризики та створити нові можливості для подальшого покращення. Застосування цифрової трансформації, зміцнення кібербезпеки, адаптація до споживчих тенденцій, підвищення стійкості ланцюга постачання, оптимізація фінансового менеджменту, виховання культури безперервного вдосконалення та не моніторинг нормативних змін забезпечать компанії стійке зростання.

Варто також розглянути SWOT-аналіз досліджуваного підприємства, аби використати сильні сторони та можливості для вдосконалення управління змінами та стимулювання сталого зростання. Однією з найбільш таких важливих переваг компанії є її здатність використовувати найсучасніші інструменти та обладнання, що забезпечує спрощену та оптимізовану роботу. Цю технологічну майстерність слід активно розвивати та розширювати й надалі, оскільки вона може слугувати каталізатором для інновацій та

вдосконалення процесів, обидва з яких є критично важливими елементами успішного управління змінами сучасності.

Крім того, низька цінова стратегія мультимаркетів «Аврора» та широкий асортимент продукції роблять компанію вигідною для обслуговування різноманітних сегментів споживачів та вподобань. Впровадження надійної аналітики ринкових тенденцій та аналітики конкурентного ринку може надати цінну інформацію про зміну потреб і вподобань споживачів, дозволяючи товариству приймати обґрунтовані рішення щодо диверсифікації продуктів і оптимізації портфоліо.

Активно шукаючи відгуки клієнтів і підтримуючи відкриті канали зв'язку, ПрАТ «Аврора» може швидко визначати ці тенденції та відповідним чином адаптувати свої пропозиції, гарантуючи, що її продукти залишаються актуальними та відповідають мінливим запитам споживачів. Така гнучкість і оперативність є ключовими компонентами ефективного управління змінами, оскільки вони дозволяють компанії проактивно реагувати на ринкові зміни та використовувати їх, а не реактивно наздоганяти конкурентів.

Здатність мережі безперебійно працювати в різних місцевостях відкриває значну можливість для експансії на нові ринки. Використовуючи свою географічну різноманітність і встановлюючи потужну присутність у незадіяних регіонах, компанія може диверсифікувати свою клієнтську базу та зменшити ризики, пов'язані з надмірною залежністю від вже існуючих ринків. Цей стратегічний підхід не тільки сприяє зростанню, але й підвищує стійкість, оскільки «Аврора» стане менш сприйнятливою до локальних економічних коливань всередині певних категорій покупців.

Щоб сприяти цьому розширенню, товариству варто інвестувати в дослідження, щоб виявити нові перспективні ринки та адаптувати свої пропозиції відповідно до унікальних потреб і переваг цих регіонів. Крім того, налагодження стратегічного партнерства та співпраці з місцевими компаніями та зацікавленими сторонами може надати цінну інформацію про культурні нюанси, нормативно-правовий ландшафт і конкурентну динаміку.

Як раз звідси відкривається можливість досліджуваної мережі роздрібною торгівлі до урізноманітнення своєї продукції. А щоб максимізувати їх потенціал, мережа має сприяти створенню середовища, яке заохочує творчість і нестандартне мислення. Створення міжфункціональних команд і заохочення співпраці між різними відділами, такими як відділи досліджень і розробок, маркетингу та операцій, може полегшити обмін ідеями та надихнути на інноваційні рішення.

Додатково, ПрАТ «Аврора» повинно активно шукати партнерства та співпрацю з дослідницькими установами, експертами галузі та навіть конкурентами, оскільки така співпраця може надати доступ до нових технологій, досвіду та ринкових знань, прискорюючи здатність компанії розробляти та впроваджувати нові зміни та продукти.

Щоб максимізувати переваги цих партнерств, ПрАТ «Аврора» має надавати пріоритет прозорості та відкритому спілкуванню зі своїми постачальниками, сприяючи створенню середовища для співпраці, яке заохочує обмін практиками, прогнозними даними та інноваційними рішеннями. Крім того, впровадження надійних систем управління ланцюгом постачання та планів на випадок непередбачених ситуацій може додатково підвищити здатність компанії адаптуватися та швидко реагувати на потенційні збої або зміни в динаміці постачальників.

Підсумовуючи вищезазначене, можна відмітити, що використовуючи свої технологічні можливості, диверсифікуючи продукти, виходячи на нові ринки та розвиваючи стратегічні партнерства, ПрАТ «Аврора» може значно розширити свої можливості управління змінами. Розширюючи можливості співробітників, заохочуючи міжфункціональну співпрацю та активно шукаючи зовнішні партнерства та співпрацю, мережа може позиціонувати себе як гнучку та стійку організацію, здатну орієнтуватися в бізнес-ландшафті, що постійно змінюється, і використовувати нові та наявні можливості для сталого зростання.

### **3.2 Закордонний досвід управління змінами на підприємствах і напрями його впровадження на ПрАТ «Аврора»**

ПрАТ «Аврора» — підприємство роздрібної торгівлі, що працює в умовах високої конкуренції та динамічного ринку. Щоб залишатися на лідируючій позиції в сучасному середовищі, компанії варто розглянути та можливість використання іноземного досвіду управління змінами. Вивчаючи успішні стратегії та практики відомих міжнародних ритейлерів, ПрАТ «Аврора» може отримати цінну інформацію та прийняти ефективні підходи, адаптовані до свого унікального контексту.

Одним із яскравих прикладів є іспанський гігант роздрібної торгівлі «Inditex», материнська компанія таких відомих брендів, як «Zara», «Massimo Dutti» та «Pull&Bear». «Inditex» вихваляють за свою спритність і здатність реагувати на швидку зміну споживчих уподобань і ринкових тенденцій. Їх вертикально інтегрований ланцюжок поставок і модель виробництва на основі близькості до ринків збуту дозволяють їм представляти нові продукти протягом декількох тижнів, різко відрізняючись від типових для галузі термінів виконання в кілька місяців. Ця гнучкість стала ключовою конкурентною перевагою, що дозволило «Inditex» швидко пристосовуватися до мінливих вимог клієнтів і використовувати нові тенденції моди. ПрАТ «Аврора» може вчитися на досвіді «Inditex», впроваджуючи ощадливі процеси, сприяючи міжфункціональній співпраці та надаючи можливість співробітникам на передовій службі надавати зворотний зв'язок щодо вподобань клієнтів у режимі реального часу, тим самим підвищуючи їх здатність швидко реагувати на зміни ринку [37, 38].

Іншим яскравим прикладом є американський гігант роздрібної торгівлі «Walmart», який зазнав значних трансформацій, щоб залишатися попереду в роздрібній торгівлі, що постійно розвивається. Успіх «Walmart» відіграв важливу роль у застосуванні багатоканальних стратегій із використанням як фізичних магазинів, так і платформ електронної комерції. Компанія інвестувала значні кошти в розширення своєї онлайн-присутності, покращення логістики та можливостей виконання покупок, а також інтеграцію цифрових і фізичних

покупок. ПрАТ «Аврора» може винести уроки з багатоканального підходу «Walmart», досліджуючи способи плавної інтеграції онлайн- і офлайн-каналів, забезпечуючи клієнтам послідовний і зручний досвід покупок у багатьох точках взаємодії [39, 40].

Крім того, ПрАТ «Аврора» може звернутися до німецького роздрібного продавця «Aldi», щоб отримати знання про ефективні практики управління змінами. Непохитне прагнення «Aldi» до операційної ефективності, оптимізації витрат і оптимізації процесів стало ознакою успіху «Aldi». Компанія постійно оцінювала й удосконалювала свою діяльність, починаючи від управління ланцюгом поставок і закінчуючи макетами магазинів, щоб забезпечити максимальну ефективність і економічну ефективність. ПрАТ «Аврора» може прийняти подібні принципи, постійно переглядаючи та оптимізуючи свої процеси, використовуючи методи економічного управління та розвиваючи культуру постійного вдосконалення для підвищення операційної досконалості та конкурентоспроможності [41].

Також варто відзначити досвід британського ритейлера «Tesco», який успішно пройшов значні організаційні зміни та трансформації. Орієнтація «Tesco» на клієнтоорієнтованість, прийняття рішень на основі даних і сприяння культурі співпраці та інновацій є ключовими для його здатності адаптуватися до мінливої динаміки ринку. ПрАТ «Аврора» може наслідувати підхід «Tesco», ставлячи клієнтів у центр своїх процесів прийняття рішень, використовуючи дані та аналітику, щоб отримати цінну інформацію про вподобання та поведінку клієнтів, а також розвиваючи організаційну культуру, яка заохочує інновації, співпрацю та постійне навчання [42].

Також не буде зайвим розглянути досвід іноземних компаній, що працюють у форматі роздрібної торгівлі «One dollar store», що, своїм чином, відповідає стратегії мультимаркетів «Аврора».

Одним із яскравих прикладів є американська роздрібна мережа «Dollar Tree», яка успішно пройшла значні перетворення, щоб залишатися конкурентоспроможною. Придбання компанією «Dollar Tree» свого конкурента «Family Dollar» у 2015 році означало серйозний стратегічний зсув для компанії.

Інтеграція цих двох гігантів роздрібної торгівлі викликала численні проблеми, зокрема гармонізацію операційних процесів, управління ланцюгом поставок і корпоративну культуру. Підхід «Dollar Tree» до управління змінами під час цього злиття зосереджувався на чіткій комунікації, залученні співробітників і структурованому плані інтеграції. ПрАТ «Аврора» може вчитися на досвіді «Dollar Tree», віддаючи пріоритет відкритому та прозорому спілкуванню зі стейкхолдерами, активно залучаючи працівників до процесу змін та розробляючи чітку дорожню карту впровадження організаційних змін [43], [44].

Іншим надихаючим прикладом є японська роздрібна мережа «Daiso Industries Co.», яка досягла надзвичайного успіху на світовому ринку роздрібної торгівлі за однодоларовою стратегією. Здатність «Daiso» постійно впроваджувати нові та інноваційні продукти, зберігаючи свою відмінну стратегію ціноутворення «один долар», стала ключовим рушієм її зростання та адаптивності. Компанія ефективно використовувала знання споживачів, дослідження ринку та спільний підхід із постачальниками, щоб постійно оновлювати пропозиції своїх продуктів і випереджати зміну споживчих уподобань. ПрАТ «Аврора» може наслідувати практику «Daiso», розвиваючи орієнтоване на клієнта мислення, інвестуючи в дослідження ринку та аналітику даних, а також розвиваючи міцні партнерські відносини з постачальниками, щоб підвищити свою здатність передбачати та реагувати на зміну потреб клієнтів [45].

Крім того, ПрАТ «Аврора» може черпати натхнення в канадській мережі роздрібної торгівлі «Dollarama», яка постійно демонструє стійкість і адаптивність перед обличчям економічних спадів і змін ринкових тенденцій. Успіх «Dollarama» можна пояснити його непохитним фокусом на оптимізації витрат, операційній ефективності та стратегічному виборі товарів. Компанія ефективно оптимізувала процеси свого ланцюжка поставок, запровадила методи економічного управління та ретельно підбрала асортимент продукції, щоб задовольнити зростаючі потреби споживачів, які розуміють бюджет. ПрАТ «Аврора» може прийняти подібні стратегії, постійно переглядаючи та оптимізуючи свою діяльність, використовуючи принципи ощадливого

управління та використовуючи дані на основі інформації для прийняття обґрунтованих рішень щодо асортименту продукції та стратегії ціноутворення [46, 47].

Також «Аврора» може звернутись до німецького ритейлера «TEDi» за знаннями щодо ефективних практик управління змінами в роздрібному форматі «один долар». «TEDi» успішно розширив свій вплив по всій Європі, адаптувавши свою бізнес-модель і операції для обслуговування місцевих ринків. Акцент компанії робиться на вихованні культури безперервного вдосконалення, розширення можливостей співробітників і локального прийняття рішень відіграв важливу роль у її здатності ефективно керувати змінами. ПрАТ «Аврора» може наслідувати підхід «TEDi», культивуючи культуру безперервного навчання та вдосконалення, надаючи можливість співробітникам на всіх рівнях робити внесок у процес змін і приймаючи децентралізоване прийняття рішень, щоб краще реагувати на динаміку місцевого ринку [48].

Значну користь ПрАТ «Аврора» може отримати від вивчення досвіду управління змінами іноземних підприємств, що спеціалізуються на просуванні та вдосконаленні організацій. Ці компанії мають значний досвід у проведенні бізнесом трансформацій, подоланні опору змінам і вихованні культури постійного вдосконалення.

Одним із яскравих прикладів є «Prosci», світовий лідер у сфері рішень для управління змінами. Цілісний підхід «Prosci» до управління змінами підкреслює важливість звернення як до людських, так і до процесуальних аспектів організаційних змін. Модель компанії ADKAR, що означає обізнаність, бажання, знання, здібності та підкріплення, була широко прийнята компаніями в усьому світі як основа для ефективного управління людською стороною змін. ПрАТ «Аврора» може використати досвід «Prosci» шляхом впровадження даної моделі, щоб гарантувати, що працівники на всіх рівнях розуміють необхідність змін, розвивають бажання підтримувати зміни, набувають необхідних знань і здібностей [49].

Ще одним цінним ресурсом для ПрАТ «Аврора» може стати «Boston Consulting Group» (BCG), відома світова консалтингова фірма з питань управління. Методологія управління змінами BCG, відома як «Change Delta», зосереджена на узгодженні стратегії, систем і поведінки організації для успішних перетворень. Підхід «Дельта змін» підкреслює важливість розробки переконливої історії змін, залучення ключових зацікавлених сторін і побудови комплексної інфраструктури змін для підтримки впровадження нових ініціатив. ПрАТ «Аврора» може скористатися досвідом BCG, запровадивши структурований підхід до управління змінами, заохочуючи зацікавлені сторони шляхом ефективної комунікації та створивши спеціалізовані команди та процеси для нагляду та підтримки зусиль щодо змін [50].

Додатково, ПрАТ «Аврора» може черпати знання з досвіду «McKinsey & Company», провідної світової консалтингової фірми з управління, відомої своїм досвідом у сфері організаційної трансформації. Модель впливу «McKinsey» забезпечує основу для розуміння та вирішення різних факторів, які впливають на зміну поведінки в організаціях. Ця модель підкреслює важливість сприяння розумінню та переконанню серед працівників, зміцненню бажаної поведінки за допомогою формальних механізмів і неформальних культурних норм, а також усунення потенційних перешкод для змін. Прийнявши підхід «McKinsey», ПрАТ «Аврора» може розробити цільові заходи для усунення опору змінам, культивувати підтримуючу організаційну культуру та зміцнювати бажану поведінку через офіційну політику та неформальне визнання [51].

Ще одним ресурсом знань та досвіду може стати компанія «Kotter International», заснована відомим експертом з управління змінами Джоном Коттером. 8-кроковий процес Коттера для провідних змін був широко прийнятий організаціями по всьому світу як дорожня карта для успішних трансформацій. Цей процес підкреслює важливість створення відчуття терміновості, побудови керівної коаліції, розробки бачення та стратегії, донесення бачення змін, розширення можливостей широких дій, досягнення короткострокових вигравів, консолідації здобутків і збільшення змін, а також закріплення нових підходи в організаційній культурі. Дотримуючись 8-



крокового процесу Коттера, ПрАТ «Аврора» може забезпечити структурований і систематичний підхід до управління змінами, заохочуючи зацікавлені сторони, відзначаючи важливі події та вбудовуючи бажані зміни в культуру компанії [52].

Крім цих відомих фірм, ПрАТ «Аврора» також може черпати натхнення з досвіду окремих консультантів з управління змінами та лідерів думок, які розробили інноваційні методології та рамки. Наприклад, робота Вільяма Бріджеса, автора «Керування змінами», може запропонувати вказівки щодо розуміння та підтримки людей під час особистих і психологічних змін, пов'язаних із організаційними змінами [53].

Отже, вивчаючи та адаптуючи досвід та методології управління змінами цих іноземних підприємств та експертів, ПрАТ «Аврора» може підвищити свою здатність успішно проводити складні організаційні трансформації. Компанія може використати ці цінні ресурси, запроваджуючи чіткі структуровані рамки, сприяючи залученню зацікавлених сторін та узгодження шляхом ефективної комунікації, чи звернення до людських і культурних аспектів змін, щоб створити надійну стратегію управління змінами, адаптовану до її унікальних потреб і викликів.

### **3.3 Розробка пропозицій для покращення системи управління змінами на ПрАТ «Аврора»**

Як бачимо, досліджуване підприємство стикається зі значними фінансовими проблемами, включаючи зниження прибутковості, операційні збитки та проблеми з ліквідністю, як зазначено в проведеному аналізі. Щоб подолати ці труднощі та успішно керувати організаційними змінами, компанії слід розглянути можливість застосування комплексного підходу до управління змінами, який стосується як стратегічних, так і людських аспектів трансформації.

Однією з особливо актуальних моделей, яка може принести користь товариству, є 8-етапний процес провідних змін Джона Коттера. Ця широко відома структура забезпечує систематичний підхід до керівництва організаціями через складні перетворення, гарантуючи, що критичні фактори

розглядаються на кожному етапі шляху до змін. Завдяки систематичному розгляду важливих аспектів управління змінами ця модель може допомогти компанії подолати фінансові труднощі та позиціонувати себе як кроки для сталого зростання та прибутковості. Далі наведено детальний опис того, як ПрАТ «Аврора» може застосувати модель Коттера [52]:

Етап 1: ПрАТ «Аврора» має повідомити про серйозність своїх фінансових проблем, таких як зниження прибутковості, операційні збитки та проблеми з ліквідністю, щоб створити спільне розуміння необхідності змін серед працівників і зацікавлених сторін. Виховуючи відчуття терміновості, компанія може подолати самовдоволення та опір, прокладаючи шлях до успішної трансформації.

Етап 2: компанії слід зібрати команду впливових лідерів з різних рівнів і відділів, щоб очолити ініціативи щодо змін. Ця коаліція очолить зусилля щодо змін і слугуватиме рушійною силою для трансформації. ПрАТ «Аврора» має ретельно відбирати людей, що володіють необхідними повноваженнями, досвідом і довірою, щоб стимулювати трансформацію та служити взірцем бажаної поведінки.

Етап 3: ПрАТ «Аврора» має сформулювати переконливе бачення, яке окреслює бажаний майбутній стан, узгоджуючи його з цінностями та стратегічними цілями компанії. Це бачення має служити об'єднуючим центром для працівників, забезпечуючи ясність і напрямок у процесі трансформації. Разом із баченням слід розробити всеосяжну стратегію з детальним описом конкретних дій, часових рамок і розподілу ресурсів.

Етап 4: ефективна комунікація має вирішальне значення для забезпечення зацікавленості та узгодження всієї організації, тому ПрАТ «Аврора» має використовувати різні канали, такі як зустрічі та збори, інформаційні бюлетені та платформи соціальних мереж, щоб послідовно доносити бачення, обґрунтування змін та очікувані вигоди. Чітка та прозора комунікація може допомогти вирішити проблеми, зміцнити довіру та сприяти спільному розумінню шляху трансформації.

Етап 5: ПрАТ «Аврора» має визначити та усунути потенційні бар'єри, які можуть перешкоджати реалізації ініціатив щодо змін. Це може включати впорядкування процесів, усунення культурного опору або надання необхідних ресурсів для навчання персоналу. Розширюючи можливості співробітників і озброюючи їх навичками та інструментами, необхідними для нової організаційної реальності, компанія може виховати почуття власності та збільшити ймовірність успішного впровадження обраних стратегій.

Етап 6: відзначення короткострокових перемог є важливим для збереження імпульсу та підтримки мотивації під час процесу змін, тому ПрАТ «Аврора» має встановити досяжні етапи та визнати зусилля та досягнення окремих осіб і команд, які сприяють успіху ініціатив щодо змін. Цей підхід може допомогти зміцнити позитивну поведінку, продемонструвати відчутні переваги та зміцнити впевненість у шляху трансформації.

Етап 7: у міру того, як зусилля щодо змін набирають обертів, ПрАТ «Аврора» має постійно оцінювати та вдосконалювати свої стратегії, визначати нові можливості для вдосконалення та вносити необхідні корективи для забезпечення сталості ініціатив щодо змін. Цей етап передбачає консолідацію досягнутих досягнень і використання їх як основи для подальшого прогресу, адже компанія повинна залишатися гнучкою та оперативною, адаптуватися до нових викликів і використовувати нові можливості.

Етап 8: зрештою, ПрАТ «Аврора» має закріпити зміни в культурі організації для забезпечення довгострокової стійкості. Цього можна досягти шляхом постійного навчання, зміцнення бажаної поведінки та узгодження організаційних структур, політики та процесів з новим способом роботи. Розвиваючи культуру, яка охоплює безперервне вдосконалення, інновації та адаптивність, компанія може позиціонувати себе для тривалого успіху.

Щоб сприяти успішному впровадженню моделі Коттера, ПрАТ «Аврора» може використовувати наступну таблицю як орієнтир, що окреслює ключові кроки та стратегії, необхідні для ефективних організаційних змін:

Таблиця 3.2 – 8-кроковий процес змін Коттера на ПрАТ «Аврора»

Етап	Опис	Ключові дії
1. Створення відчуття терміновості	Формування спільного розуміння необхідності змін	- проведення оцінки фінансових показників та ринкові виклики; - оцінити можливі загрози та виклики.
2. Формування потужної керівної коаліції	Створення команди впливових лідерів, щоб керувати зусиллями щодо змін	- визначення впливових лідерів у відділах і рівнях; - забезпечення різного досвіду й відданість баченню змін
3. Розробка чіткого бачення та стратегії	Формування переконливого бачення та комплексної стратегії	- визначення бажаного майбутнього стану й узгодження його з цінностями компанії; - розробка детальної стратегії з конкретними діями та часовими рамками.
4. Повідомлення свого бачення	Забезпечення підтримки та узгодження за допомогою ефективною комунікації	- використання різних каналів комунікації (зустрічі, інформаційні бюлетені, соціальні мережі); - послідовні повідомлення про бачення, обґрунтування та очікувані переваги.
5. Розширення можливостей для широких дій	Усунення перешкод та підготовка працівників до змін	- оптимізація процесів та подолання культурного опору; - забезпечення необхідних ресурсів, навчання та підтримка.
6. Отримання короткострокових виграшів	Відзначення та визнання досягнення	- встановлення досяжних етапів; - визначення та винагорода внесків у зусилля щодо змін.
7. Консолідування здобутки та створення нових змін	Постійна оцінка та вдосконалення стратегії	- оцінка і прогрес, визначення можливостей для вдосконалення; - гнучкість та адаптивність на нові виклики та можливості.
8. Закріплення нових підходів у культурі	Виховання культури постійного вдосконалення та адаптивності	- постійне навчання та закріплення бажаної поведінки; - приведення організаційної структури, політики та процесів у відповідність з новим напрямками роботи.

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів Kotter International [52]

Старанно дотримуючись 8-крокового процесу Коттера та використовуючи надану таблицю як керівну структуру, ПрАТ «Аврора» може ефективно орієнтуватися в складнощах організаційної трансформації, звертаючись як до стратегічних, так і до людських аспектів змін.

Крім того, підхід Коттера добре узгоджується з рекомендаціями, викладеними в минулих пунктах розділу, такими як культивування культури постійного вдосконалення, інвестування в розвиток співробітників, а також сприяння співпраці та інноваціям. Інтегруючи ці принципи в процес управління

змінами, ПрАТ «Аврора» може створити середовище, сприятливе для успішної трансформації, дозволяючи компанії подолати фінансові труднощі та позиціонуватися для довгострокового зростання та прибутковості.

### **Висновок до розділу 3**

Підсумовуючи вищезазначене, варто відмітити, що ПрАТ «Аврора» має запровадити комплексну трансформацію вдосконалення управління змінами для розв'язання фінансових проблем, включаючи зниження прибутковості, операційні збитки та проблеми з ліквідністю. Запропонований підхід передбачає прийняття 8-крокового процесу Джона Коттера для керівництва змінами, який забезпечує структуровану основу для навігації організаційною трансформацією.

Впроваджуючи 8-ступінчастий процес, розвиваючи культуру інновацій та адаптивності, інвестуючи в розвиток співробітників, сприяючи міжфункціональній співпраці та використовуючи найкращі практики лідерів галузі, ПрАТ «Аврора» може ефективно орієнтуватися в організаційних змінах, долати фінансові труднощі та позиціонувати себе для довгострокового стійкого зростання та прибутковості.

Вивчаючи стратегії та практики відомих міжнародних роздрібних торговців та консалтингових компаній, товариство може впроваджувати гнучкі процеси, сприяти міжфункціональній співпраці, використовувати багатоканальні стратегії, культивувати орієнтовану на клієнта систему, використовувати споживчі ідеї для інноваційних продуктів, оптимізувати операції, виховувати культуру постійного вдосконалення, розглядаючи людські та культурні аспекти змін та вбудовуючи бажані зміни в організаційній культурі.

## ВИСНОВКИ

1. Сучасна концепція управління змінами обертається навколо цілісного, стратегічного та орієнтованого на людей підходу. Вона визнає складність організаційних змін, наголошуючи на залученні зацікавлених сторін, структурованих і повторюваних процесах, прийнятті рішень на основі даних, інвестиціях у розвиток потенціалу та вихованні культури гнучкості та стійкості. Управління змінами більше не є розкішшю, а стратегічною необхідністю для підприємств, які прагнуть процвітати у все більш нестабільному, невизначеному, складному та неоднозначному середовищі.

2. Проте напрям до ефективного управління змінами сповнений викликів і перешкод. Опір змінам, який корениться в психологічних і соціальних факторах, може проявлятися в різних формах, від відкритої критики до пасивно-агресивної поведінки, що перешкоджає прогресу та підриває бажані результати. Відсутність підтримки керівництва, нечіткі цілі, неадекватна комунікація, незалученість співробітників, обмеження ресурсів, в тому від змін і прогалини у підзвітності можуть ще більше посилити труднощі, призводячи до затримок, неефективності та нездатності реалізувати заплановані переваги ініціатив щодо змін.

3. Навігація в складнощах організаційних змін вимагає структурованого підходу, і з'явилися численні моделі та рамки, які скеровують організації на цьому шляху. Від основоположної триступеневої моделі Левіна до комплексної 7-S структури McKinsey, восьмиетапного процесу Коттера, моделі ADKAR, зосередженої на окремих переходах, кривої змін Кюблера-Росса, моделі змін Сатіра, теорії підштовхування, модель опору Маурера та цикл Демінга – кожен пропонує унікальні перспективи та стратегії для ефективного управління змінами. Однак ефективне управління змінами часто вимагає поєднання підходів, використання сильних сторін різних моделей і адаптації їх до конкретних потреб організації.

4. ПрАТ «Аврора» є відомим гравцем на ринку роздрібною торгівлі України, що працює в успішному форматі «One Dollar Store». Економічна модель компанії заснована на швидкому обороті запасів, пропонуючи постійно

змінний асортимент недорогих товарів, як правило, від 1 до 100 грн. Такий підхід мінімізує витрати на зберігання та створює у клієнтів відчуття новизни та захоплення під час кожного відвідування. Аналіз фінансової звітності «Аврори» показує загалом позитивну траєкторію, коли дохід і валовий прибуток демонструють тенденції до зростання, хоча й з тимчасовими спадами в періоди економічних і політичних потрясінь.

5. Стратегія управління змінами компанії зосереджена на вихованні культури постійного вдосконалення. ПрАТ «Аврора» активно заохочує співробітників на всіх рівнях прийняти мислення про зростання та активно шукати можливості для вдосконалення. Цьому сприяють такі ініціативи, як навчальні програми, системи заохочення та відкриті канали спілкування. Крім того, компанія запровадила такі методики, як Lean Six Sigma та Agile, щоб оптимізувати процеси.

6. Хоча компанія продемонструвала надзвичайний успіх та інноваційну модель обслуговування клієнтів, вона стикається з певними проблемами, які потребують уваги та стратегічних коригувань. Аналіз показує тривожну тенденцію до зниження коефіцієнтів ліквідності, зменшення коефіцієнтів власного капіталу та підвищення коефіцієнтів левериджу, що потенційно може перешкодити здатності компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання та забезпечувати додаткове фінансування для майбутнього зростання.

7. Зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, загострення конкуренції, регулятивні зміни, збої в ланцюжку постачання та зміни в уподобаннях споживачів, створюють загрози, які ПрАТ «Аврора» має активно вирішувати. SWOT-аналіз підкреслює сильні сторони компанії, включаючи її технологічну майстерність, ефективність роботи та впізнаваність бренду, а також можливості для розширення ринку. Слабкі ж сторони включають високі операційні витрати, низьку норму прибутку та залежність від постачальників і обсягів продажів.

Щоб зберегти свою конкурентоспроможність і забезпечити стійке зростання, ПрАТ «Аврора» має використовувати свої сильні сторони, одночасно пом'якшуючи слабкі для вирішення потенційних загроз. Це може включати

оптимізацію витрат, диверсифікацію пропозицій продуктів, вивчення нових ринків, посилення стійкості ланцюга постачання та адаптацію до мінливих споживчих тенденцій за допомогою інновацій та гнучкості.

8. Крім того, ПрАТ «Аврора» може отримати величезну користь від досвіду відомих фірм з управління змінами та лідерів думок, таких як Prosci, Boston Consulting Group (BCG), McKinsey & Company та Kotter International. Ознайомившись із структуровані рамки, що пропонують ці компанії, ПрАТ «Аврора» може систематично здійснювати складні організаційні перетворення, заохочуючи зацікавлені сторони, усуваючи опір змінам і впроваджуючи бажані зміни в культуру компанії.

9. Однією з особливо актуальних моделей, яка може принести користь компанії, є 8-етапний процес керівництва змінами Джона Коттера, що наголошує на важливості створення відчуття терміновості, формування потужної керівної коаліції, розробки чіткого бачення та стратегії, ефективного донесення бачення, розширення можливостей для широких дій, досягнення короткострокових перемог, консолідації здобутків і планування більшої кількості змін та, зрештою, закріплення нових підходів в організаційній культурі. Старанно дотримуючись цього процесу та використовуючи надану таблицю як керівну структуру, ПрАТ «Аврора» може орієнтуватися в складнощах організаційної трансформації, звертаючись як до стратегічних, так і до людських аспектів змін.

Загалом запропоноване впровадження 8-крокового процесу Коттера разом із рекомендаціями щодо стратегічних ініціатив та покращення організаційної культури представляє комплексний та структурований підхід для ПрАТ «Аврора» для ефективного управління змінами та вирішення фінансових труднощів. Прийнявши цю структуру, компанія зможе орієнтуватися в складнощах трансформації, узгодити свої стратегії, системи та поведінку та, зрештою, позиціонувати себе для стабільного успіху в динамічному ландшафті роздрібної торгівлі.



## ДОДАТОК А

Фінансова звітність ПрАТ «Аврора» за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	53.00	117.00
первісна вартість	1001	149.00	229.00
накопичена амортизація	1002	96.00	112.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 172.00	377.00
Основні засоби	1010	194.00	778.00
первісна вартість	1011	5 657.00	6 515.00
знос	1012	5 463.00	5 737.00
Інвестиційна нерухомість	1015	54 915.00	44 460.00
первісна вартість	1016	209 363.00	209 458.00
знос	1017	154 448.00	164 998.00
Усього за розділом I	1095	56 334.00	45 732.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	4 282.00	2 770.00
Виробничі запаси	1101	2 753.00	1 313.00
Товари	1104	1 529.00	1 456.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 896.00	15 469.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	932.00	1 177.00
з бюджетом	1135	220.00	911.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	84.00	84.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 609.00	1 722.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	117.00	428.00
Рахунки в банках	1167	117.00	428.00
Витрати майбутніх періодів	1170	35.00	34.00
Інші оборотні активи	1190	3 387.00	1 746.00
Усього за розділом II	1195	22 478.00	24 257.00
Баланс	1300	78 812.00	69 989.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17 000.00	17 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 340 788.00	-2 442 967.00
Усього за розділом I	1495	-2 323 788.00	-2 425 967.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 052 810.00	1 093 513.00
Усього за розділом II	1595	1 052 810.00	1 093 513.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	808.00	1 356.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 329.00	622.00
за одержаними авансами	1635	8 133.00	9 108.00
Поточні забезпечення	1660	174.00	175.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 339 346.00	1 391 182.00
Усього за розділом III	1695	1 349 790.00	1 402 443.00
Баланс	1900	78 812.00	69 989.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	74 865.00	53 919.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	71 360.00	53 241.00
Валовий: прибуток	2090	3 505.00	678.00
Адміністративні витрати	2130	11 277.00	11 144.00
Витрати на збут	2150	2.00	41.00
Інші операційні витрати	2180	92 492.00	613 949.00
збиток	2195	100 266.00	624 456.00
Фінансові витрати	2250		29 760.00
збиток	2295	100 266.00	654 216.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	56.00	6.00
Витрати на оплату праці	2505	839.00	525.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	171.00	82.00
Амортизація	2515	10 683.00	10 662.00
Інші операційні витрати	2520	161 613.00	643 619.00
Разом	2550	173 362.00	654 894.00

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Рух коштів у результаті операційної діяльності

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	33 074.00	35 097.00
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	54 434.00	34 207.00
Надходження від повернення авансів	3020	709.00	1 841.00
Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)	3100	21 268.00	29 033.00
Праці	3105	669.00	287.00
Відрахувань на соціальні заходи	3110	176.00	84.00
Зобов'язань з податків і зборів	3115	6 282.00	8 625.00
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	1 719.00	2 134.00
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	4 563.00	6 491.00
Витрачання на оплату авансів	3135	59 127.00	32 305.00
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	359.00	3 622.00
Інші витрачання	3190	27.00	589.00
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	310.00	-3 400.00

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник ЖДТУ*. 2016. Т. 2, № 52.  
URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/68489>.
2. Порудєєва Т. В, Кишковська О. Л, Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19.  
URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/88.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf).
3. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.  
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3524>.
4. Приб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. 2014. Т. 2.  
URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014\\_2/13.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2014/2014_2/13.pdf).
5. Ashraf M. Change management: strategies for success. *Medium*.  
URL: <https://medium.com/@maroofashraf987/change-management-strategies-for-success-0eeaf717ff0>.
6. Shweta Maheshwari, Veena Vohra. Role of training and development practices in implementing change. *International Journal of Learning and Change*. 2018. Vol. 10, no. 2.  
URL: [https://www.researchgate.net/publication/324233767\\_Role\\_of\\_training\\_and\\_development\\_practices\\_in\\_implementing\\_change](https://www.researchgate.net/publication/324233767_Role_of_training_and_development_practices_in_implementing_change).
7. Forough Farhadi. What is Change Management? Ultimate Guide. *Neuroject*.  
URL: <https://neuroject.com/change-management/>.
8. Sienna Roberts. 8 challenges in change management: learn how to tackle them. *Knowledge akademy*. URL: <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/key-challenges-in-change-management/>.
9. Sara J. Baker. Change management: 3 reasons people fear change and strategies to overcome resistance. *Leadership Reformation*.  
URL: <https://theleadershipreformation.com/change-management-why-people-fear/>.
10. Kempton L. 5 tips for managing resistance to change. *Prosci*.  
URL: <https://www.prosci.com/blog/tips-for-managing-resistance-to-change>.

11. Prosci. Avoid these 5 change management obstacles. *Prosci*. URL: <https://www.prosci.com/blog/avoid-these-change-management-obstacles>.
12. The challenges of change management - fastercapital. *FasterCapital*. URL: <https://fastercapital.com/topics/the-challenges-of-change-management.html>.
13. Alessio P. What are common reasons change management projects fail?. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/advice/3/what-common-reasons-change-management-projects-4tabf>.
14. Reza Malek, Rashad Yazdanifard. Communication as a crucial lever in change management. *International Journal of Research in Management & Technology*. 2012. Vol. 2, no. 1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/260220013\\_Communication\\_as\\_a\\_Crucial\\_Lever\\_in\\_Change\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/260220013_Communication_as_a_Crucial_Lever_in_Change_Management).
15. Rowland K. The Importance of Communication in Change Management: A Guide for Companies. *LinkedIn: Log In or Sign Up*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-communication-change-management-guide-kelley-rowland/>.
16. Why do employees resist organizational change?. *Quora*. URL: <https://www.quora.com/Why-do-employees-resist-organizational-change>.
17. Ganesh K. How to overcome low employee engagement as a leader in 2024. *CultureMonkey*. URL: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/low-employee-engagement/>.
18. Steven H. Appelbaum, Damien Louis, Dmitry Makarenko, Jasleena Saluja, Olga Meleshko, Sevag Kulbashian. Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment. *Industrial and Commercial Training*. 2013. Vol. 45, no. 4. URL: [https://www.researchgate.net/publication/262860118\\_Participation\\_in\\_decision\\_making\\_A\\_case\\_study\\_of\\_job\\_satisfaction\\_and\\_commitment\\_part\\_two](https://www.researchgate.net/publication/262860118_Participation_in_decision_making_A_case_study_of_job_satisfaction_and_commitment_part_two).
19. NLI Staff. Change is inevitable - but change fatigue doesn't have to be. *NeuroLeadership Institute*. URL: <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/change-fatigue-does-not-have-to-be-inevitable>.

20. The impact of unclear responsibilities and expectations on people and work. *Galaxiez*. URL: <https://galaxiez.com/2019/07/15/the-impact-of-unclear-responsibilities-and-expectations-on-people-and-work/>.

21. 10 proven change management models in 2024. *The Whatfix Blog | Drive Digital Adoption*. URL: <https://whatfix.com/blog/10-change-management-models/>.

22. 13 types of change of management models you should know. *Apty*. URL: <https://www.apty.io/blog/organizational-change-management-models/>.

23. Головна - Аврора Мультимаркет. *corporate.avrora.ua*. URL: <https://corporate.avrora.ua/>.

24. Категорії вакансій. *corporate.avrora.ua*. URL: <https://corporate.avrora.ua/work/vacancies/>.

25. ПрАТ "Аврора" - Фінансова звітність за 2023 рік. *Clarity Project*. URL: [https://clarity-project.info/edr/24370724/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/24370724/finances?current_year=2023).

26. Історія Аврора: як ритейлер побудував найбільшу українську мережу магазинів формату "dollar store". *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/novyni/istorija-avrora-one-dollar-store/>.

27. Шаповал К. Полтавська компанія «Аврора» розгорнула найбільшу мережу «однодоларових» магазинів. Як їй допомогла концепція менеджменту від Toyota&nbsp;. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/company/poltavska-kompaniya-avrora-rozgornula-naybilshu-merezhu-odnodolarovikh-magaziniv-yak-im-dopomogla-kontseptsiya-menedzhmentu-vid-toyota-07122021-2904>.

28. Лев Жиденко. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/profile/lev-zhidenko-860>.

29. Інтернет-магазин Аврора. *avrora.ua*. URL: <https://avrora.ua/>.

30. Practice of change management and its impact on performance of companies / Dr Neeta Deepaware et al. *Samdarshi*. 2023. Vol. 16, no. 4. URL: [https://www.researchgate.net/publication/374675607\\_Practice\\_of\\_Change\\_Management\\_and\\_its\\_Impact\\_on\\_Performance\\_of\\_Companies](https://www.researchgate.net/publication/374675607_Practice_of_Change_Management_and_its_Impact_on_Performance_of_Companies).

31. Katarzyna Koziół-Nadolna, Karolina Beyer. Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*. 2021. Vol. 192, no. 6.

URL: [https://www.researchgate.net/publication/355023858\\_Determinants\\_of\\_the\\_decision-making\\_process\\_in\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/355023858_Determinants_of_the_decision-making_process_in_organizations).

32. Jalal Rajeh Hanaysha, Muhammad Majid. Employee motivation and its role in improving the productivity and organizational commitment at higher education institutions. *Journal of Entrepreneurship and Business*. 2018. Vol. 6, no. 1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/326043679\\_Employee\\_Motivation\\_and\\_its\\_Role\\_in\\_Improving\\_the\\_Productivity\\_and\\_Organizational\\_Commitment\\_at\\_Higher\\_Education\\_Institutions](https://www.researchgate.net/publication/326043679_Employee_Motivation_and_its_Role_in_Improving_the_Productivity_and_Organizational_Commitment_at_Higher_Education_Institutions).

33. Eugene Nkwinika, Segun Akinola. The importance of financial management in small and medium-sized enterprises (SMEs): an analysis of challenges and best practices. *Technology audit and production reserves*. 2023. Vol. 5, no. 4. URL: [https://www.researchgate.net/publication/375905844\\_The\\_importance\\_of\\_financial\\_management\\_in\\_small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises\\_SMEs\\_an\\_analysis\\_of\\_challenges\\_and\\_best\\_practices](https://www.researchgate.net/publication/375905844_The_importance_of_financial_management_in_small_and_medium-sized_enterprises_SMEs_an_analysis_of_challenges_and_best_practices).

34. Muhammad Imran, Nadeem Maqbool, Huzaifah Shafique. Impact of technological advancement on employee performance in banking sector. *International Journal of Human Resource Studies*. 2014. Vol. 4, no. 1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/272663819\\_Impact\\_of\\_Technological\\_Advancement\\_on\\_Employee\\_Performance\\_in\\_Banking\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/272663819_Impact_of_Technological_Advancement_on_Employee_Performance_in_Banking_Sector).

35. Ian Zulfikar. Building a strong brand: marketing strategy to increase brand awareness and consumer loyalty. *Neo Journal of economy and social humanities*. 2023. Vol. 1, no. 4. URL: [https://www.researchgate.net/publication/368684723\\_Building\\_a\\_Strong\\_Brand\\_Marketing\\_Strategy\\_to\\_Increase\\_Brand\\_Awareness\\_and\\_Consumer\\_Loyalty](https://www.researchgate.net/publication/368684723_Building_a_Strong_Brand_Marketing_Strategy_to_Increase_Brand_Awareness_and_Consumer_Loyalty).

36. Juliorita Alfachtur Nafi' Hutama, Ella Jauvani Sagala. Influence of employee engagement and organizational culture towards employee performance. *Manajemen Bisnis*. 2019. Vol. 9, no. 2. URL: [https://www.researchgate.net/publication/346693618\\_INFLUENCE\\_OF\\_EMPLOYEE\\_ENGAGEMENT\\_AND\\_ORGANIZATIONAL\\_CULTURE\\_TOWARDS\\_EMPLOYEE\\_PERFORMANCE](https://www.researchgate.net/publication/346693618_INFLUENCE_OF_EMPLOYEE_ENGAGEMENT_AND_ORGANIZATIONAL_CULTURE_TOWARDS_EMPLOYEE_PERFORMANCE).

37. Team TBH. A deep dive into the marketing strategies of Inditex. *The Brand Hopper*. URL: <https://thebrandhopper.com/2024/05/02/a-deep-dive-into-marketing-strategies-of-inditex/>.

38. Super responsive supply chain: the case of Spanish fast fashion retailer Inditex-Zara / Md Afzalul Aftab et al. *International Journal of Business and Management*. 2018. Vol. 13, no. 5. URL: [https://www.researchgate.net/publication/324702528\\_Super\\_Responsive\\_Supply\\_Chain\\_The\\_Case\\_of\\_Spanish\\_Fast\\_Fashion\\_Retailer\\_Inditex-Zara](https://www.researchgate.net/publication/324702528_Super_Responsive_Supply_Chain_The_Case_of_Spanish_Fast_Fashion_Retailer_Inditex-Zara).

39. Julie Choo. Walmart business strategy: a comprehensive analysis. *The strategy journey*. URL: <https://strategyjourney.com/walmart-business-strategy-a-comprehensive-analysis/>.

40. Omnichannel retail: leverage physical stores for competitive edge. *Walmart GoLocal*. URL: <https://www.walmartglocal.com/content/go-local/go-local-home/articles/store-fulfillment.html>.

41. Aldi EDI: revolutionizing supply chain efficiency with cogentialit. *Medium*. URL: <https://medium.com/@edisolution123/aldi-edi-revolutionizing-supply-chain-efficiency-with-cogentialit-df3590a2a4e7>.

42. LinkCxO (The CxO's Marketplace). Analyzing tesco's adaption strategies in the digital era. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/analyzing-tescos-adaption-strategies-digital-gy35f/>.

43. Dollar Tree completes acquisition of Family Dollar. *Dollar Tree, Inc*. URL: <https://corporate.dollartree.com/news-media/press-releases/detail/120/dollar-tree-completes-acquisition-of-family-dollar>.

44. Dennis Limmer. How will Dollar Tree and Family Dollar survive their growing difficulties?. *RetailWire*. URL: <https://retailwire.com/discussion/how-will-dollar-tree-and-family-dollar-survive-their-growing-difficulties/>.

45. Beattie E. Daiso banks on 'brand Japan' for U.S. expansion. *The Japan Times*. URL: <https://www.japantimes.co.jp/business/2024/03/11/companies/daiso-us-expansion/>.

46. Dollaramas game-changing tactics: uncovering their business strategy. *Osum*. URL: <https://blog.osum.com/dollarama-business-strategy/>.



47. Varkey M. J. Dollarama: a masterclass in supply chain efficiency and consumer value. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/dollarama-masterclass-supply-chain-efficiency-consumer-varkey-18w9c/>.
48. Concept: TEDi. *TEDi*. URL: <https://www.tedi.com/en/expansion/concept>.
49. Creasey T. What is change management and how does it work?. *Prosci*. URL: <https://www.prosci.com/blog/what-is-change-management-and-how-does-it-work>.
50. Changing change management: a blueprint that takes hold / P. Keenan et al. *BCG Global*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2012/change-management-postmerger-integration-changing-change-management>.
51. Basford T., Schaninger B. The four building blocks of change. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-four-building-blocks--of-change>.
52. The 8-step process for leading change. *Kotter International Inc.* URL: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>.
53. What are the top books on change management?. *Rcademy*. URL: <https://rcademy.com/top-books-on-change-management/>.