

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ
СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

МОГИТИЧ АНАСТАСІЇ ІВАНІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Приймак Василь Михайлович**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри:
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ - 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Сутність управління організаційними змінами на підприємстві	6
1.2 Методи та інструменти управління організаційними змінами сучасного підприємства....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У АТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «АРКС»	24
2.1. Організаційно-економічна оцінка бізнес-моделі АТ «Страхова компанія «АРКС»	24
2.2. Аналіз передумов та процесу управління організаційними змінами у АТ «Страхова компанія «АРКС»	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У АТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «АРКС»	44
3.1. Удосконалення стратегії управління організаційними змінами сучасної страхової компанії	44
3.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення процесу управління організаційними змінами у АТ «Страхова компанія «АРКС».....	51
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	68
Додаток А.....	68
Додаток Б	71

ВСТУП

Актуальність теми. Здатність організації вчасно та цілеспрямовано реагувати на зовнішні й внутрішні виклики - це не просто конкурентна перевага, а умова елементарного виживання в сучасному середовищі. Для вітчизняного страхового ринку ця теза набула буквального змісту в лютому 2022 року: повномасштабне збройне вторгнення одночасно вибило з колії операційні процеси, переписало карту ризиків і поставило страховиків перед нагальним вибором - трансформуватися або відступити. Компанії, які встигли вибудувати бодай якийсь каркас управління змінами, пройшли цей іспит значно легше за тих, де зміни відбувалися виключно «за ситуацією».

АТ «Страхова компанія «АРКС» (торгова марка ARX) - один із показових прикладів: за тридцять років компанія пережила злиття, поглинання французькою групою AXA, перехід до канадського Fairfax Financial Holdings, повний ребрендинг, регуляторний перехід під нагляд НБУ і, нарешті, воєнну адаптацію. Кожен з цих епізодів по суті є окремим кейсом із управління організаційними змінами - і кожен залишає запитання: чи була ця трансформація системно керованою, чи вона просто відбулася?

Проблема управління організаційними змінами є предметом досліджень широкого кола вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретико-методологічні засади концепції розробляли К. Левін, Дж. П. Коттер, Е. Камерон та М. Грін, І. Адізес, Р. Дафт, М. Бір та Н. Нохріа. Серед вітчизняних дослідників значний внесок у розробку зазначеної проблематики зробили А. П. Наливайко, В. І. Захарченко, Ф. І. Хміль та ін. Разом із тим питання системного управління організаційними змінами в умовах специфіки вітчизняного страхового ринку залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність і практичну значущість обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад управління організаційними змінами, аналіз практики трансформаційних процесів в АТ «СК «АРКС» та розробка практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління організаційними змінами компанії.

Для досягнення поставленої мети у роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність поняття «організаційні зміни», систематизувати наукові підходи до його визначення та розмежувати із суміжними концептами;
- здійснити порівняльний аналіз провідних моделей управління організаційними змінами (Левіна, Коттера, ADKAR, Адізеса, McKinsey 7S);
- дослідити методи та інструменти реалізації організаційних змін на підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну оцінку бізнес-моделі АТ «СК «АРКС» та її стратегічного позиціонування;
- проаналізувати передумови та хронологію управління організаційними змінами в АТ «СК «АРКС» у 2018-2025 рр.;
- виявити ключові недоліки наявної системи управління змінами та здійснити кількісну оцінку готовності компанії до змін;
- розробити вдосконалену стратегію управління організаційними змінами на основі комбінованої методології;
- сформувати організаційно-методичне забезпечення та систему КРІ для впровадження й оцінки ефективності вдосконаленої системи УОЗ.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси управління організаційними змінами в страховій компанії.

Предметом кваліфікаційної роботи є методи, моделі та організаційно-методичне забезпечення управління організаційними змінами в АТ «Страхова компанія «АРКС».

Методи дослідження. В процесі дослідження застосовано: системно-структурний аналіз - для вивчення взаємозв'язків між елементами системи управління змінами; порівняльний аналіз - для зіставлення теоретичних моделей УОЗ; матричні методи (матриця McKinsey, SWOT-аналіз) - для стратегічного позиціонування АТ «СК «АРКС»; метод зваженого оцінювання

- для кількісної оцінки готовності компанії до змін; монографічний метод - для узагальнення теоретичних підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансова звітність АТ «СК «АРКС», наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, аналітичні матеріали Національного банку України та інформаційні матеріали страхового ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи були представлені на Міжнародній міждисциплінарній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2026», 25-27 березня 2026 р., м. Київ, Україна (Додаток А).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 72 сторінках, вона містить 13 таблиць, 8 рисунків; список використаних джерел налічує 71 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність управління організаційними змінами на підприємстві

Динамічний розвиток ринкового середовища в умовах глобалізації, цифрової революції та геополітичної нестабільності формує принципово нові вимоги до управлінських систем сучасних підприємств. Здатність організації своєчасно й ефективно адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін стає ключовою детермінантою її конкурентоспроможності та довгострокового виживання [25; 27]. В Україні ці тенденції набувають особливої гостроти в контексті повномасштабного збройного вторгнення 2022 року, яке докорінно трансформувало умови господарювання в усіх галузях, включно зі страховим ринком. За таких умов управління організаційними змінами перетворюється з другорядної управлінської функції на системоутворювальний елемент корпоративної стратегії [44; 45].

Теоретичні основи концепції організаційних змін формувалися поетапно впродовж другої половини XX - початку XXI ст. Піонерські праці К. Левіна, опубліковані у 1940-1950-х роках, заклали підґрунтя для систематичного вивчення механізмів організаційних трансформацій. Подальший розвиток концепції пов'язаний з роботами Дж.П. Коттера, Е. Камерон та М. Грін, І. Адізеса, Р. Дафта та низки інших дослідників. В Україні значний внесок у розробку теоретичних аспектів управління змінами зробили А.П. Наливайко, В.І. Захарченко, Ф.І. Хміль та ін.

Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного загальноприйнятого визначення поняття «організаційні зміни», що зумовлено різноманіттю методологічних підходів і ракурсів дослідження. Одні автори акцентують процесуальний вимір - зміни як послідовний перехід між станами; інші - управлінсько-стратегічний - зміни як результат цілеспрямованої управлінської діяльності; треті - поведінковий - зміни як засвоєння нових ідей

і поведінкових моделей. Систематизацію авторських трактувань поняття «організаційні зміни» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація наукових підходів до визначення поняття «організаційні зміни»

Автор, рік	Визначення	Ключовий акцент
К. Левін [63] (1947)	Процес переходу організаційної системи від одного рівноважного стану до іншого через послідовні фази «розмороження» - «зміни» - «заморожування» усталених поведінкових норм і групових звичок	Процесуальний; групова динаміка
Дж.П. Коттер [61; 62] (1996)	Цілеспрямований процес, у результаті якого поведінка організації та її членів суттєво змінюється, що дозволяє досягти стратегічних цілей в умовах швидких зовнішніх перетворень	Лідерство; управлінська ефективність
Е. Камерон, М. Грін [59] (2019)	Переміщення організації або її частини від поточного стану до майбутнього бажаного стану з метою підвищення ефективності функціонування та адаптації до умов зовнішнього середовища	Результатоорієнтований; адаптаційний
Р. Дафт [60] (2010)	Прийняття організацією нової ідеї або моделі поведінки, що зачіпає різні аспекти її функціонування - структуру, технологію, продукцію або корпоративну культуру	Управлінсько-поведінковий
І. Адізес [5] (2004)	Закономірний перехід організації від однієї фази корпоративного життєвого циклу до іншої, що супроводжується трансформацією управлінської структури, корпоративної культури та системи прийняття рішень	Системно-циклічний; розвиток життєвого циклу
А.П. Наливайко [39] (2011)	Перетворення організаційної системи, що охоплює зміни у цілях, структурі, технологіях, людських ресурсах та корпоративній культурі підприємства задля підвищення його конкурентоспроможності на ринку	Стратегічний; конкурентний
В.І. Захарченко [16] (2019)	Комплексний процес трансформації організаційних параметрів підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, спрямований на досягнення стратегічних цілей та підвищення адаптивності організаційної системи	Комплексний; чинниковий
М. Бір, Н. Нохріа [58] (2000)	Будь-яке навмисне відхилення від прийнятого курсу розвитку підприємства, що передбачає зміну поведінкових патернів, операційних параметрів та стратегічних пріоритетів організації	Поведінковий; відхилення від норми

Джерело: складено автором на основі [5; 16; 39; 58; 59; 60; 61; 62; 63]

Як свідчать дані табл. 1.1, наукові підходи до сутності організаційних змін диференціюються за кількома ключовими вимірами. Перша група авторів - К. Левін та Е. Камерон і М. Грін - розглядає зміни крізь призму процесуального виміру, акцентуючи переходи між рівноважними станами. Друга група - Дж.П. Коттер та А.П. Наливайко - наголошує на управлінсько-стратегічному аспекті, пов'язуючи зміни з досягненням конкретних стратегічних цілей. Третя група - Р. Дафт і М. Бір та Н. Нохріа - акцентує поведінковий характер змін, тлумачачи їх як засвоєння нових ідей і поведінкових патернів. Нарешті, І. Адізес та В.І. Захарченко пропонують системно-циклічний та комплексний підходи, в рамках яких зміни постають закономірним виразом розвитку організаційної системи [40; 71].

Таким чином, синтезуючи розглянуті підходи, можна запропонувати таке узагальнене визначення: організаційні зміни - це цілеспрямований або вимушений процес перетворення ключових параметрів організаційної системи (стратегії, структури, технологій, персоналу та корпоративної культури), що здійснюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в динамічному ринковому середовищі. Визначальними рисами організаційних змін є системність (охоплення взаємопов'язаних елементів організації), цілеспрямованість (наявність бажаного результату) та процесуальність (зміни розгортаються у часі).

Важливим теоретичним завданням є чітке розмежування поняття «організаційні зміни» із суміжними концептами, що нерідко вживаються як синоніми, однак мають різний зміст та масштаб. В управлінській науці широко застосовуються терміни реформа, реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг, редизайн, реконструкція, модернізація та ліквідація. Систематизоване порівняння цих понять та їх співвідношення з «організаційними змінами» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Співвідношення поняття «організаційні зміни» із суміжними концептами

Поняття	Зміст поняття	Співвідношення з «організаційними змінами»
Реформа	Зміни на рівні галузі або суспільної системи, що не зачіпають змістовних основ окремих організацій. Ініціюються переважно державою як зовнішньою регулюючою силою	Є зовнішнім стимулом для організаційних змін, але не їх складовою частиною. Підприємство реагує на реформи через власні організаційні зміни
Реструктуризація	Будь-які зміни, що відбуваються на рівні підприємства: структурні, фінансові, технологічні, культурні. Найширше поняття серед трансформацій підприємства	Часто вживається як синонім організаційних змін, але акцентує масштабні комплексні перетворення. «Організаційні зміни» є конкретнішим терміном із фокусом на системі управління
Реорганізація	Зміна правової форми та/або структури власності підприємства: злиття, поглинання, поділ, приєднання, перетворення	Є структурним різновидом організаційних змін. Не охоплює технологічних, кадрових та культурних перетворень - входить до «організаційних змін» як їх підвид
Реінжиніринг	Докорінне перепроєктування бізнес-процесів задля досягнення суттєвих покращень якості, вартості та швидкості (М. Хаммер, Дж. Чампі)	Є радикальним різновидом процесних організаційних змін. Входить до поняття «організаційні зміни» як технологічно-процесний підвид
Редизайн	Перебудова окремих робочих процесів або функцій зі стану «як є» у бажаний «як має бути»; менш масштабний, ніж реінжиніринг	Є еволюційним різновидом процесних організаційних змін, спрямованим на вдосконалення конкретних елементів системи
Реконструкція	Процес заміни застарілих елементів організації (технологій, обладнання, інфраструктури) з метою відновлення або покращення їх властивостей	Входить до організаційних змін як технологічний або інфраструктурний різновид
Модернізація	Осучаснення елементів організації відповідно до поточних вимог і стандартів; синонім прогресивних змін у системі	Входить до організаційних змін як еволюційний різновид; не передбачає докорінної трансформації системи
Ліквідація	Повне припинення діяльності підприємства або його підрозділу; незворотне завершення існування системи	Виходить за межі поняття «організаційні зміни», оскільки передбачає не трансформацію, а припинення існування об'єкта змін

Джерело: складено автором на основі [8; 16; 39; 44; 49]

Як свідчать дані табл. 1.2, розглянуті поняття не є взаємовиключними, більшість із них (реструктуризація, реінжиніринг, реорганізація, модернізація,

редизайн, реконструкція) є видовими поняттями щодо «організаційних змін», тобто описують конкретні форми або методи їх здійснення. Реформа є зовнішнім контекстом змін, що ініціюється на рівні галузі чи держави. Ліквідація, натомість, стоїть осторонь, вона виходить за межі трансформаційного підходу, оскільки передбачає не перетворення, а завершення існування організаційної системи.

У цій роботі поняття «організаційні зміни» вживається у широкому, інклюзивному розумінні - як цілеспрямований або вимушений процес перетворення будь-яких параметрів організаційної системи підприємства (структури, технологій, процесів, персоналу, корпоративної культури), спрямований на підвищення ефективності функціонування та адаптацію до умов зовнішнього і внутрішнього середовища [15; 20]. Саме таке трактування охоплює весь спектр трансформаційних явищ, що відбуваються в сучасних страхових компаніях, і дозволяє уникнути звуження аналізу до окремих форм змін, зокрема, лише реструктуризації або реінжинірингу.

Для ефективного управління організаційними змінами необхідно чітко розуміти їх різновиди та специфіку кожного. В науковій літературі пропонується низка класифікацій за різними ознаками. Систематизовану класифікацію організаційних змін наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація організаційних змін підприємства

Класифікацій на ознака	Вид змін	Зміст та характеристика
За масштабом	Локальні	Зіни в окремих підрозділах або процесах, не впливаючи на загальну логіку роботи організації. Впроваджуються швидко і з мінімальним ризиком
	Системні	Комплексні перетворення, що одночасно зачіпають стратегію, структуру, процеси, людей і культуру. Потребують значних ресурсів і часу

Продовження табл. 1.3

За характером	Еволюційні	Поступові, покрокові покращення без порушення стабільності. Ризики мінімальні, персонал легко адаптується
	Револьюційні	Радикальні зміни, що корінним чином змінюють роботу компанії за короткий час. Ефективні, але несуть значний опір персоналу
За ставленням персоналу	Заплановані	Керівництво свідомо ініціює зміни, заздалегідь їх планує і управляє процесом. Є можливість підготуватись, навчити людей, комунікувати цілі.
	Незаплановані	Виникають як реакція на зовнішній поштовх - кризу, надзвичайну подію, рішення регулятора. Потребують швидких дій за умов обмеженого часу.
За об'єктом	Структурні	Зміни у схемі підпорядкування, відділах, ролях і обов'язках працівників.
	Технологічні	Перехід на нові програмні платформи, автоматизація рутинних операцій, цифровізація сервісів.
	Кадрові	Реорганізація команди, навчання нових навичок, зміна системи оцінювання і мотивації.
	Культурні	Формування нового розуміння місії, цінностей і стандартів поведінки всередині організації.
	Стратегічні	Перегляд довгострокових цілей, ринків, ключових продуктів або моделі отримання доходу.
За рівнем ризику	Низького ризику	Легко реалізуються без глибокої перебудови - незначні корективи у процедурах або документах.
	Середнього ризику	Зачіпають кілька підрозділів або важливі процеси, вимагають узгодження між стейкхолдерами.
	Високого ризику	Суттєво впливають на стратегію, структуру чи культуру компанії. Потребують проектного управління, комунікацій і системи контролю ризиків.

Джерело: складено автором на основі [11; 32; 37; 59]

Як свідчать дані табл. 1.3, кожен вид організаційних змін має власну управлінську логіку та потребує специфічних методів впровадження. Важливо наголосити на взаємозв'язку між класифікаційними ознаками: системні зміни, як правило, набувають революційного характеру та супроводжуються підвищеним рівнем ризику. Натомість еволюційні зміни частіше є локальними і реалізуються без суттєвих потрясінь для організаційної системи. Розуміння

цього взаємозв'язку дозволяє менеджменту ще на стадії планування трансформацій прогнозувати рівень організаційного опору та обирати відповідний методичний інструментарій управління змінами.

Розуміння чинників, що спонукають до організаційних змін, є необхідною передумовою ефективного управління ними. У науковій літературі традиційно виокремлюють дві групи чинників: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) [22; 33; 50]. Зовнішні чинники формуються в навколишньому середовищі та здебільшого не підлягають безпосередньому контролю з боку підприємства, тоді як внутрішні мають джерелом внутрішній потенціал організації та доступні для управлінського впливу.

До зовнішніх чинників організаційних змін належать:

- глобалізація та загострення міжнародної конкуренції, що зобов'язує вітчизняні компанії засвоювати кращі світові практики;
- технологічний розвиток і цифровізація, що призводять до появи принципово нових бізнес-моделей;
- зміни нормативно-правового середовища - регуляторні реформи, запровадження нових стандартів та вимог;
- трансформація споживчих очікувань та геополітична нестабільність, включно з наслідками повномасштабного збройного вторгнення.

Внутрішні чинники організаційних змін охоплюють:

- зміну стратегічного курсу та власника компанії;
- неефективність існуючих організаційних процесів або їх невідповідність новим завданням;
- кризові явища в окремих функціональних сферах;
- зростання масштабів діяльності, що вимагає структурних перетворень;
- запровадження нових технологій;
- зміну корпоративної культури та ключового менеджменту [23; 24; 48].

Взаємодія зовнішніх та внутрішніх чинників утворює складну систему стимулів організаційних трансформацій, наочно представлена на рис. 1.1.

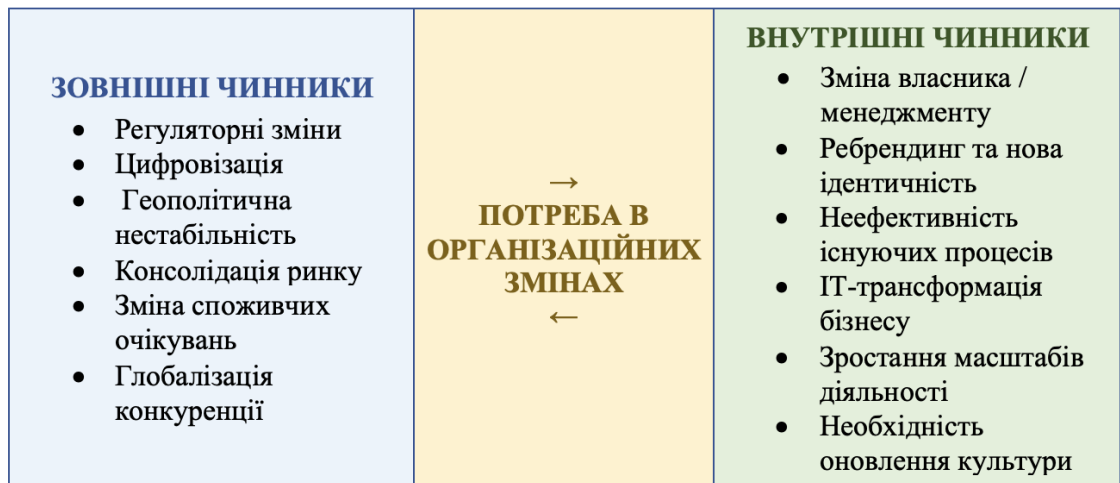


Рис. 1.1. Система чинників виникнення потреби в організаційних змінах

*складено автором на основі [26; 29; 48; 50]

Поняття «управління організаційними змінами» (УОЗ) є похідним від більш широкого поняття «управління», збагаченого змістовним аспектом трансформаційних процесів. У науковій літературі УОЗ визначається як цілеспрямована управлінська діяльність, орієнтована на забезпечення ефективного переходу організації від поточного до бажаного стану при мінімізації негативних наслідків та максимізації результатів запроваджуваних перетворень [40; 42]. Управління змінами реалізується через класичні управлінські функції - планування, організування, мотивування та контроль, - наповнюючи їх специфічним трансформаційним змістом.

Планування в системі УОЗ передбачає діагностику поточного стану, формування бачення бажаного майбутнього, розроблення стратегії та плану-графіка перетворень. Організування забезпечує створення організаційних умов для реалізації змін: формування команди змін, розподіл ресурсів, делегування повноважень. Мотивування спрямоване на подолання опору персоналу, формування прихильності до змін та стимулювання проактивної участі у трансформаційних процесах. Контроль дозволяє відстежувати

відповідність реального перебігу змін запланованому, виявляти відхилення та вживати коригувальних заходів [46; 56].

Зображена на рис. 1.2 система охоплює шість ключових елементів, кожен з яких одночасно може виступати і ініціатором змін, і їх об'єктом. Нова стратегія тягне за собою перебудову структури; зміна технологій вимагає нових компетенцій від персоналу; трансформація процесів неможлива без коригування корпоративної культури.



Рис. 1.2. Елементи організації, що беруть участь в організаційних змінах

*складено автором на основі [18; 28; 40]

Саме ця взаємозалежність пояснює, чому навіть «локальна» зміна - наприклад, перехід однієї функції на нову ІТ-платформу - рідко залишається справді локальною: вона майже завжди генерує хвилю похідних змін в інших елементах. Усвідомлення цього системного ефекту - перший крок до справді ефективного управління організаційними змінами, а ігнорування - найпоширеніша причина того, чому трансформації провалюються навіть попри нові технології і правильні наміри [36; 57].

Суб'єктами управління організаційними змінами виступають: вище керівництво компанії - визначає стратегічні напрями та забезпечує ресурси; агенти змін - спеціалісти або консультанти, що безпосередньо реалізують трансформації; менеджери середньої ланки - забезпечують операційне впровадження та трансляцію змін на рівень виконавців; HR-підрозділ - супроводжує зміни в частині управління людськими ресурсами [7; 13]. Об'єктами змін є організаційна структура, технологічні процеси, корпоративна культура, персонал та його компетенції, а також система управлінської інформації. Чітке визначення суб'єктів та об'єктів є необхідною передумовою ефективного управління трансформаційними процесами, оскільки дозволяє розподілити відповідальність і сформувати цілісну систему управлінських впливів.

Отже, організаційні зміни є складним і багатогранним процесом, що охоплює різні аспекти діяльності підприємства та потребує системного підходу до управління. Ефективність змін значною мірою залежить від здатності підприємства враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, адаптувати управлінські підходи до характеру трансформацій та забезпечувати узгодженість управлінських рішень із стратегічними цілями розвитку організації.

1.2 Методи та інструменти управління організаційними змінами сучасного підприємства

Ефективне управління організаційними змінами потребує не лише чіткого розуміння їх сутності та природи, а й опанування сучасного методичного інструментарію. Протягом другої половини XX - початку XXI ст. у рамках теорії організаційного розвитку та менеджменту змін було розроблено значну кількість моделей, методів та практичних інструментів, що дозволяють системно управляти процесами організаційних трансформацій [11; 30; 59]. Вибір конкретної моделі або їх комбінації залежить від масштабу

та характеру змін, галузевої специфіки, корпоративної культури та рівня готовності організації до перетворень.

Одну з перших системних моделей управління змінами запропонував американський психолог Курт Левін у 1947 році [63]. Він описав зміни як тримодульний процес, що складається з послідовних фаз: «розмороження», «зміна», «заморожування».

Перша фаза «розмороження» - полягає у тому, щоб підготувати людей до змін: пояснити, чому старий підхід більше не працює, і сформулювати розуміння необхідності перемін. Якщо пропустити цей крок, люди чинитимуть опір навіть корисним змінам, просто тому що «так було завжди».

Друга фаза «зміна» - це безпосереднє впровадження нових підходів, процесів або структур. Тут важливо залучати людей до процесу, давати їм підтримку і ресурси, адже зміна - це завжди подолання невизначеності.

Третя фаза «заморожування» - закріплення досягнутого результату. Нові підходи фіксуються у стандартах, процедурах, корпоративній культурі, щоб організація не повернулася до попереднього стану [40; 63].

Модель Левіна приваблює своєю простотою і логікою - вона дає зрозумілу послідовність кроків для будь-яких змін. Водночас дослідники вказують, що реальні зміни рідко бувають такими лінійними: у практиці організації часто повертаються до попередніх фаз або проходять їх одночасно [59;64].

Найбільш поширеною у практиці корпоративного управління є 8-крокова модель управління змінами Джона П. Коттера [61], яка є логічним розвитком концепції Левіна і значно детальніше розкриває операційні механізми реалізації трансформацій. Модель розроблена на основі масштабного дослідження понад 100 компаній, у ході якого були виявлені типові помилки при управлінні змінами та розроблений алгоритм їх попередження.



Рис. 1.3. Восьмикрокова модель управління змінами Дж.П. Коттера

*складено автором на основі [61; 62]

Сильними сторонами моделі є чітка операціоналізація кожного кроку, акцент на ролі лідерства та комунікації у подоланні опору. Для страхового ринку особливо актуальним є перший крок - формування відчуття невідкладності, - оскільки регуляторні зміни та конкурентний тиск є постійними драйверами трансформацій. Одночасно дослідники зазначають, що суворо послідовне проходження всіх восьми кроків у хронологічному порядку не завжди можливе в реальних умовах динамічного ринку [51].

Модель ADKAR, розроблена Джеффри М. Хіаттом та компанією Prosci [13], є унікальною за орієнтацією на індивідуальний рівень: зміни відбуваються через конкретних людей, а тому ефективно управління ними передбачає послідовне формування п'яти індивідуальних станів: A (Awareness - Усвідомлення необхідності змін); D (Desire - Внутрішнє бажання підтримати зміни); K (Knowledge - Знання того, як змінитися); A (Ability - Практична здатність до реалізації нових підходів); R (Reinforcement - Підкріплення та закріплення змін) [9; 13].

Ключовою перевагою ADKAR є діагностична вимірюваність: кожен із п'яти елементів може бути кількісно оцінений за шкалою 1-5, що дозволяє виявити «вузькі місця» в процесі трансформацій і цілеспрямовано усувати їх [14]. Модель органічно доповнює системно-організаційні підходи (Коттера, Левіна), додаючи до них «людський» вимір управління змінами, - що робить її особливо цінною в контексті страхових компаній, де якість обслуговування клієнтів на пряму залежить від поведінки та мотивації персоналу.

Ізраель Адізес запропонував теорію організаційного розвитку, в основі якої лежить концепція корпоративних життєвих циклів [5]. Відповідно до неї, організації - подібно до живих систем - проходять фази народження, зростання, зрілості, занепаду та відновлення. На кожній фазі виникають специфічні «проблеми росту», що вимагають відповідних управлінських рішень. Зміни, з цієї позиції, є не лише реакцією на зовнішній тиск, але й закономірним результатом природного розвитку організаційної системи.

Адізес описує чотири управлінські ролі (PAEI): виробника результатів (P - Producer), адміністратора (A - Administrator), підприємця (E - Entrepreneur) та інтегратора (I - Integrator). Ефективне управління змінами потребує балансу цих ролей залежно від фази ЖЦ організації, а їх дисбаланс породжує типові організаційні патології [5; 71].

Концепція McKinsey 7S, розроблена консультантами McKinsey & Company та описана Томасом Пітерсом і Робертом Вотерманом [64], представляє організацію як взаємопов'язану систему семи елементів, що визначають її здатність до ефективного функціонування та змін. Ці елементи поділяються на «жорсткі» (Hard S) та «м'які» (Soft S).

«Жорсткі» елементи - Strategy (Стратегія), Structure (Структура), Systems (Системи/Процеси) - піддаються прямому управлінню та порівняно легко ідентифікуються. «М'які» елементи - Shared Values (Спільні цінності), Staff (Персонал), Skills (Компетенції), Style (Стиль управління) - визначаються корпоративною культурою і, незважаючи на складність управління ними, є ключовими для стійкості організаційних змін [64]. Модель 7S акцентує

взаємозалежність усіх елементів: зміна будь-якого з них неминуче позначається на інших, що вимагає цілісного погляду на організаційні трансформації. Для страхового сектора це виявляється, зокрема, у тому, що цифровізація потребує нових компетенцій, трансформації стилю управління та оновлення корпоративних цінностей.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика основних моделей управління організаційними змінами

Модель	Автор (рік)	Кількість фаз / кроків	Ключовий фокус	Переваги	Обмеження
Модель «Розм.-Зміна-Замор.»	К. Левін (1947)	3 фази	Зміна поведінкових норм та групової динаміки	Зрозуміла послідовність для будь-яких змін; легко пояснити команді; підходить як стартова точка для планування трансформацій	У реальності фази перетинаються або повторюються; модель не дає інструкцій щодо управління опором і комунікацією
8-крокова модель	Дж.П. Коттер (1996)	8 кроків	Лідерство та управлінський аспект масштабних змін	Детальна покрокова інструкція; акцент на ролі лідерства; доведена ефективність на масштабних корпоративних змінах	Розроблена для великих компаній; передбачає чітку послідовність, що не завжди реалістично в умовах динамічного середовища
ADKAR	Дж.М. Хіатт / Prosci (2006)	5 елементів	Індивідуальний рівень; «людська сторона» змін	Кожен елемент оцінюється за шкалою 1-5 - дозволяє точно виявити, де саме «зависли» зміни; легко поєднується з іншими моделями	Концентрується на окремій людині, а не на організаційному рівні; потребує поєднання зі структурними підходами
Модель ЖЦ Адізеса	І. Адізес (1988/2004)	10 фаз ЖЦ	Організаційний розвиток; управлінські ролі (PAEI)	Дозволяє зрозуміти, на якій стадії розвитку знаходиться організація і які зміни для неї природні на цьому етапі	Вимагає глибокої діагностики і досвіду; стадії ЖЦ не завжди чітко розмежовані на практиці
McKinsey 7S	Пітерс, Вотерман / McKinsey (1982)	7 елементів	Системна взаємозалежність елементів організації	Нагадує, що зміна одного елементу потягне за собою зміни інших; враховує культуру та стиль управління - фактори, які часто ігноруються	Описує, ЩО потрібно узгодити, але не пояснює ЯК це зробити; потребує доповнення практичними інструментами

Джерело: складено автором на основі [5; 13; 59; 61; 63; 64]

Порівняльний аналіз, наведений у табл. 1.4, дозволяє зробити кілька практично значущих висновків. По-перше, жодна з розглянутих моделей не є універсальним інструментом: кожна має власну сферу застосування та обмеження. По-друге, розглянуті моделі є взаємодоповнювальними, а не взаємовиключними: ADKAR ефективно інтегрується з 8-кроковою моделлю Коттера в частині управління персоналом, а McKinsey 7S може виконувати функцію діагностичного фреймворку для будь-якого трансформаційного проєкту [17].

На практиці для страхових компаній, що здійснюють масштабні трансформації, рекомендується поєднувати моделі: 8-крокова модель Коттера - для архітектурного планування та загального управління процесом змін; ADKAR - для управління «людською стороною» трансформацій та роботи з опором; McKinsey 7S - для системної діагностики та перевірки узгодженості змін на організаційному рівні [19]. Таке поєднання забезпечує одночасне охоплення стратегічного, операційного та людського вимірів управління організаційними змінами.

Поряд із концептуальними моделями, важливу роль в управлінні організаційними змінами відіграє прикладний інструментарій - сукупність конкретних методів, технік та цифрових засобів, що забезпечують реалізацію трансформаційних процесів [61; 43]. Систематизацію основних методів та інструментів управління організаційними змінами залежно від їх функціонального призначення наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи та інструменти реалізації організаційних змін

Група методів	Метод / Інструмент	Зміст та призначення
Аналітичні методи	SWOT-аналіз	Комплексна оцінка сильних/слабких сторін та можливостей/загроз у контексті майбутніх змін
	PESTEL-аналіз	Аналіз макросередовища (політичного, економ., соц., техн., екол., правового)

Продовження табл. 1.5

	GAP-аналіз	Виявлення розривів між поточним і бажаним станами організації
	Матриця McKinsey	Оцінка привабливості галузі та конкурентної позиції для пріоритизації змін
	Бенчмаркінг	Порівняння з кращими галузевими практиками та визначення орієнтирів змін
Проектні методи	Waterfall (послідовне управл.)	Чітко структуроване планування та реалізація змін за послідовними фазами з детальними специфікаціями
	Agile-методології	Ітеративне впровадження змін з безперервним зворотним зв'язком і можливістю гнучкого коригування
	Дорожні карти (Roadmap)	Візуалізація послідовності, строків та відповідальних за реалізацію ключових кроків змін
Комунікаційні інструменти	Участь і залучення	Долучення персоналу до розроблення та реалізації змін для зниження опору і підвищення залученості
	Навчання та коучинг	Розвиток компетенцій та поведінкових навичок для підтримки нових підходів і процесів
	Управлінська комунікація	Системне інформування всіх учасників про цілі, хід та результати трансформацій
Цифрові інструменти	BPM-системи	Автоматизація та моніторинг бізнес-процесів у ході змін, забезпечення прозорості та відтворюваності
	HR-аналітика	Data-driven управління персоналом: оцінка готовності, ефективності та залученості в процесі трансформацій
	ERP / CRM-системи	Інтегрована підтримка операційних та клієнтських процесів у ході та після впровадження змін

Джерела: складено автором на основі [10; 18; 41; 61]

Як свідчать дані табл. 1.5, методи управління організаційними змінами утворюють взаємодоповнювальну систему, де кожна група виконує власну роль у процесі трансформацій. Аналітичні методи забезпечують діагностичне підґрунтя та обґрунтування рішень; проектні - структурують хід реалізації змін; комунікаційні - знижують опір та формують залученість персоналу; цифрові - автоматизують і підтримують управлінські процеси. Для страхової

компанії особливого значення набувають цифрові методи (BPM-системи, HR-аналітика, CRM/ERP), що безпосередньо пов'язані з технологічною трансформацією галузі та дозволяють забезпечити операційну ефективність при мінімізації ризиків перехідного періоду [9].

Одним із визначальних чинників успіху або провалу організаційних змін є опір персоналу. Дослідження показують, що понад 70% трансформаційних ініціатив не досягають поставлених цілей, і основним чинником невдачі є недостатнє управління людським фактором [21]. Науковці виокремлюють декілька ключових причин опору змінам: страх перед невідомим та втратою контролю над ситуацією; побоювання щодо зниження статусу, доходу або зайнятості; недостатня поінформованість і розуміння цілей перетворень; недовіра до керівництва; незгода з методами або темпами реалізації змін [13; 41].

Форми опору варіюються від пасивних (уповільнення роботи, апатія, негативні неформальні комунікації) до активних (відкрита критика, ескалація конфліктів, саботаж, звільнення). Дослідження С. Орега, опубліковані у фаховому журналі *Journal of Applied Psychology* [18], свідчать про те, що схильність до опору змінам є відносно стійкою особистісною рисою, яку важливо враховувати при формуванні команд реалізації змін та визначенні агентів змін.

Серед методів подолання опору найбільш ефективними визнаються: залучення «жертв змін» до процесу їх розроблення (co-creation); прозора та своєчасна комунікація про цілі та переваги змін; поетапне впровадження зі швидкими видимими перемогами; розвиток культури психологічної безпеки та відкритості; матеріальне й нематеріальне стимулювання прийняття змін [61]. Особливу роль відіграє лідерство: менеджери, які особисто демонструють нові поведінкові стандарти та є рольовими моделями трансформацій, суттєво підвищують ймовірність успішного впровадження змін у своїх підрозділах.

Отже, ефективне управління організаційними змінами потребує комплексного поєднання моделей, методів та інструментів, що враховують як стратегічні аспекти трансформацій, так і людський фактор. Найбільш результативними є підходи, які поєднують системне управління змінами з розвитком комунікації, лідерства та підтримкою персоналу, оскільки саме рівень готовності працівників до змін значною мірою визначає успішність трансформаційних процесів підприємства.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У АТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «АРКС»

2.1. Організаційно-економічна оцінка бізнес-моделі АТ «Страхова компанія «АРКС»

АТ «СК «АРКС» (торговельна марка ARX) є однією з провідних страхових компаній України, яка сформувалася через послідовні корпоративні трансформації та інтеграцію у міжнародні фінансові структури. Загальну характеристику підприємства наведено в табл. 2.1. Заснована в 1994 році у формі компаній «Веско» та «Український страховий альянс», компанія у 2007 році увійшла до складу французької групи AXA, що забезпечило доступ до міжнародних стандартів управління ризиками.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика АТ «СК «АРКС»

Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Страхова компанія «АРКС»
Скорочена назва	АТ «СК «АРКС»
Форма власності	приватна
Адреса	м. Київ, вул. Іллінська, 8
ЄДРПОУ	41160309
Дата реєстрації	22.08.2003 р.
Статутний капітал	261 975 190 грн
Основний вид діяльності	5.12 Інші види страхування, крім страхування життя
Допоміжні види діяльності	65.20 Перестрахування 66.21 Оцінювання ризиків та завданої шкоди 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів 66.29 Інша допоміжна діяльність у сфері страхування та пенсійного забезпечення
Директор	Перетяжко Андрій Іванович
Чисельність станом на 30.09.2025 р.	759 чол.

Джерело: побудовано на основі офіційної інформації АТ «СК «АРКС» [68]

У 2018 році компанія перейшла під контроль канадської групи Fairfax Financial Holding, а в 2019 році була запроваджена торговельна марка ARX [65; 68]. Сьогодні компанія є акціонерним товариством з приватною формою власності, зареєстрованим за адресою: м. Київ, вул. Іллінська, 8 (ЄДРПОУ: 41160309).

Розвиток АТ «СК «АРКС» являє собою послідовність корпоративних трансформацій, що відображають еволюцію компанії від локального до глобально інтегрованого страховика. Кожен етап цього розвитку супроводжувався суттєвими організаційними змінами, що дозволяє розглядати їх як природний результат переходу між стадіями корпоративного життєвого циклу у розумінні теорії І. Адізеса [5].

Як свідчать дані табл. 2.2, компанія пройшла чотири якісно відмінних трансформаційних етапи за 30 років діяльності. Особливо показовим є сучасний етап, що поєднує технологічну трансформацію, регуляторну адаптацію та вимушені зміни, спричинені воєнним станом. Такий «мультиформатний» характер змін висуває підвищені вимоги до системності управлінських підходів - адже одночасне здійснення змін різних типів і масштабів є надзвичайно складним управлінським завданням [66; 69].

Для розуміння зовнішніх детермінант організаційних змін АТ «СК «АРКС» необхідно проаналізувати стан страхового ринку України як ключового елементу операційного середовища компанії. Впродовж 2022-2025 рр. ринок пережив глибоку трансформацію, що супроводжувалася скороченням кількості гравців за одночасного зростання обсягів премій та виплат [69].

Етапи розвитку та організаційних трансформацій АТ «СК «АРКС»

Період	Етап розвитку	Зміст організаційних змін	Тип змін
1994-2007 рр.	Формування локальної страхової бази	Створення компаній «Веско» та «Український страховий альянс», закладення інституційних основ страхового бізнесу в Україні, адаптація до нових економічних умов, пошук клієнтської довіри	Стратегічні, структурні, поступові (еволюційні)
2007-2018 рр.	Інтернаціоналізація та стандартизація	Входження до складу французької групи АХА; об'єднання українських структур під єдиним брендом; впровадження міжнародних стандартів управління ризиками, корпоративного управління та страхових продуктів; перехід до глобальних моделей операційних процесів	Системні, культурні, стратегічні, технологічні
2018-2019 рр.	Корпоративна трансформація	Перехід під контроль канадської групи Fairfax Financial Holding; зміна корпоративної ідентичності; перегляд стратегічних пріоритетів; підготовка та реалізація ребрендингу АХА → ARX	Системні, революційні, заплановані, стратегічні
2019 – дотепер	Сучасний етап: цифрова інтеграція та воєнна адаптація	Затвердження нового бренду ARX; цифровізація страхових процесів (онлайн-страхування, мобільний додаток, CRM); перехід регулювання до НБУ (2020); адаптація до умов повномасштабного вторгнення (2022): дистанційна робота, безперервність операцій; запровадження HR-аналітики; розвиток ІТ-трансформаційної вертикалі	Технологічні, процесні, кадрові, культурні; поєднання планових і вимушених

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1; 2; 3; 67; 68]

У 2022 р. страховий ринок зазнав суттєвих потрясінь унаслідок повномасштабного збройного вторгнення: кількість страховиків скоротилася,

обсяги виплат зросли через воєнні ризики, а ринок загалом перебував у режимі кризового управління. У 2023 р. кількість страхових компаній зменшилася до близько 103, що на 39% менше, ніж у 2021 р.; водночас премії зросли – насамперед у сегментах автострахування та медичного страхування. У 2024 р. відновлення стало більш стійким: зміцнилися позиції великих гравців (ARX, TAC, UNIVERSALNA, PZU), що активно впроваджували цифрові сервіси, а консолідація ринку набрала нового імпульсу. За I півріччя 2025 р. зафіксовано подальше зростання як премій, так і страхових виплат, що свідчить про стабілізацію та адаптацію ринку [66].

Для оцінки стратегічного позиціонування АТ «СК «АРКС» застосовано матрицю McKinsey (GE/McKinsey matrix), що дозволяє комплексно оцінити привабливість галузі та конкурентну позицію компанії на основі зваженої експертної оцінки. Результати опитування 10 експертів щодо привабливості страхової галузі наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка фактору «Привабливість галузі» АТ «СК «АРКС»*

Показник	Коеф. Ваго-мості	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Середня вагова оцінка
Прибутковість галузі	0,25	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	1,075
Частка ринку	0,20	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	0,680
Темпи зростання ринку	0,20	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	0,960
Рівень конкуренції	0,25	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	0,525
Сегментація галузі	0,10	2	2	3	1	1	2	1	2	2	2	0,180
Разом												3,42

*побудовано автором на основі власних досліджень

Як свідчать дані табл. 2.3, привабливість страхової галузі за зваженою оцінкою 10 експертів становить 3,42 бали (за п'ятибальною шкалою). Найвищу зважену оцінку отримали прибутковість галузі (1,075) та темпи зростання ринку (0,960), що відображає активне відновлення страхового ринку України у 2022-2024 рр. та його зростаючу інвестиційну привабливість. Рівень конкуренції та сегментація галузі отримали нижчі зважені оцінки (0,525 та 0,180 відповідно), що обумовлено інтенсивною конкурентною боротьбою між провідними страховиками та відносно невисоким ступенем диференціації страхових продуктів на ринку.

Таблиця 2.4

Оцінка фактору «Конкурентна позиція» АТ «СК «АРКС»*

Показник	Коеф. ваго- мості	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Середня вагова оцінка
Частка компанії на ринку	0,10	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	0,340
Сила бренду	0,20	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	0,920
Лояльність цільової аудиторії	0,25	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	1,125
Асортимент продуктів	0,15	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	0,720
Цінова політика	0,20	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	0,920
Корпоративна соціальна відповідальність	0,10	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	0,370
Разом												4,395

*побудовано автором на основі власних досліджень

Результати оцінки конкурентної позиції АТ «СК «АРКС» (табл. 2.4) свідчать про її високий рівень - 4,395 бали. Найвищу зважену оцінку отримала лояльність цільової аудиторії (1,125), що відображає сформовану репутацію ARX як надійного страховика навіть в умовах воєнного стану. Сила бренду та

цінова політика однаково оцінені на рівні 0,920, що засвідчує сприйняття компанії як преміального страховика з обґрунтованою ціновою пропозицією. Відносно нижча оцінка частки ринку (0,340) відображає жорстку конкуренцію у сегменті без безперечного лідера.

Зіставлення значень привабливості галузі (3,42) та конкурентної позиції (4,395) на матриці McKinsey (рис. 2.1) дозволяє визначити стратегічний квадрант, у якому перебуває компанія, та визначити оптимальну стратегію розвитку.



Рис. 2.1. Позиціонування АТ «СК «АРКС» у матриці McKinsey

*побудовано автором на основі власних досліджень

Як свідчить рис. 2.1, АТ «СК «АРКС» розташовується у квадранті «Інвестувати та розвивати» матриці McKinsey: висока конкурентна позиція (4,395) за відносно середньої привабливості галузі (3,42). Це означає, що компанія має сильні конкурентні переваги в галузі з помірним, але позитивним потенціалом розвитку. Стратегічна рекомендація - активне інвестування у зміцнення наявних переваг та розширення ринкової частки через розвиток нових продуктів і цифрових каналів [4; 52].

Фінансово-економічний стан АТ «СК «АРКС» є ключовою складовою оцінки ресурсного потенціалу для реалізації організаційних змін. Динаміку

основних фінансових показників компанії за 2022-2024 рр. відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансово-економічних показників АТ «СК «АРКС» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Відх. 2023/2022	Відх. 2024/2023	Приріст 2023/2022, %	Приріст 2024/2023, %
Чисті зароблені страхові премії	3 054 570	3 352 601	4 010 021	+298 031	+657 420	+9,76	+19,61
Чисті понесені збитки за виплатами	1 029 275	1 382 682	1 710 050	+353 407	+327 368	+34,34	+23,68
Валовий прибуток	2 025 295	1 969 919	2 299 971	-55 376	+330 052	-2,73	+16,75
Фін. результат від операційної діяльності	406 848	156 788	170 184	-250 060	+13 396	-61,46	+8,54
Чистий фінансовий результат	513 398	447 383	452 835	-66 015	+5 452	-12,86	+1,22
Рентабельність продажів (ROS), %	16,81	13,34	11,29	-3,46	-2,05	-	-

Джерело: побудовано на основі даних фінансової звітності АТ «СК «АРКС» [67]

Аналіз даних табл. 2.5 дозволяє зробити кілька важливих висновків. Чисті зароблені страхові премії демонструють стаке зростання: у 2023 р. - на 9,76% (+298 031 тис. грн), у 2024 р. - на 19,61% (+657 420 тис. грн), що свідчить про ефективну маркетингову стратегію та розширення клієнтської бази. Водночас темпи зростання чистих страхових виплат (34,34% у 2023 р.) суттєво перевищували темпи зростання премій (9,76%), що чинило тиск на

прибутковість. Проте у 2024 р. цей дисбаланс суттєво скоротився: зростання виплат (23,68%) стало порівняним зі зростанням премій (19,61%), що відображає поліпшення якості актуарних розрахунків і страхового портфелю.

Чистий фінансовий результат у 2024 р. відновив зростання (+1,22%), хоча показники рентабельності зазнали певного зниження: ROS знизився з 16,81% (2022) до 11,29% (2024). Це зниження не є критичним і пояснюється передусім зростанням масштабів бізнесу та збільшенням страхових резервів. Додатковий контекст для оцінки фінансового стану надають зведені показники, наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Зведені показники фінансового стану АТ «СК «АРКС» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Тенденція та оцінка
Загальний обсяг активів, млрд грн	3,74	4,52	5,22	+39,5% - активне масштабування
Власний капітал, млрд грн	1,73	2,22	2,63	+51,9% - фінансове зміцнення
Коефіцієнт автономії	0,46	0,49	0,50	Досяг нормативу $\geq 0,50$
ROE (рентабельність власного капіталу), %	29,62	20,52	17,20	Знижується через ефект масштабу, проте залишається вищим за норматив $>10\%$
ROA (рентабельність активів), %	13,73	10,09	8,67	Зниження через зростання бази активів; норматив $>5\%$ виконується
Норматив платоспроможності (Solvency Ratio)	1,00	1,11	1,43	Нормативне значення $\geq 1,0$ - зростаючий запас міцності
Коефіцієнт покриття страхових резервів	1,32	0,99	1,48	У 2024 р. резерви переkritі ліквідними активами на 148%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «СК «АРКС» [67]

Комплексний аналіз даних табл. 2.5-2.6 засвідчує, що АТ «СК «АРКС» перебуває в стані активного, фінансово підкріпленого розвитку. Зростання

активів на 39,5% та власного капіталу на 51,9% за 2022-2024 рр. свідчать про масштабування бізнесу, що випереджає середні темпи зростання ринку. Досягнення нормативного значення коефіцієнта автономії (0,50 у 2024 р.) та зростання нормативу платоспроможності до 1,43 підтверджують високу фінансову стійкість компанії. Ця фінансова стійкість є необхідною передумовою реалізації масштабних організаційних змін - технологічних, структурних та культурних, - оскільки забезпечує наявність ресурсного потенціалу для трансформаційних інвестицій [6; 53; 54].

Організаційна структура АТ «СК «АРКС» є лінійно-функціональною з елементами дивізіональної (вертикально-інтегрованої) моделі управління. Структура включає чотири основні рівні: вищого корпоративного управління (Загальні збори акціонерів, Наглядова рада з комітетом аудиту, контрольно-регуляторний блок); виконавчий рівень (Правління на чолі з Головою Правління, три функціональних напрями); допоміжні та колегіальні органи (страховий та інвестиційний комітети, секретаріат); регіональна інфраструктура (мережа продажів та мережа врегулювання збитків) [55; 68].

З точки зору управління організаційними змінами, дана структура має як сильні сторони, так і певні обмеження. Перевагою є чіткий розподіл функцій між трьома операційними вертикалями (фінанси та адміністрування, продажі та маркетинг, операційно-технічна), що забезпечує структурну готовність до диференційованих змін у кожній вертикалі. Важливим є наявність спеціалізованої вертикалі ІТ-трансформації у складі операційного блоку, що свідчить про інституціоналізацію цифрових змін на структурному рівні. Водночас відсутність спеціалізованого підрозділу управління організаційними змінами (Change Management Office) є структурним обмеженням, яке ускладнює системну координацію трансформаційних процесів.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити такі узагальнення щодо бізнес-моделі АТ «СК «АРКС». Компанія займає стійке стратегічне положення на страховому ринку України (квадрант «Інвестувати та розвивати» матриці McKinsey), має міцну фінансову базу для

трансформацій та значний накопичений досвід організаційних змін різного масштабу. Ці характеристики формують сприятливе підґрунтя для системного управління організаційними змінами, водночас визначаючи конкретні об'єкти та пріоритети трансформаційних зусиль, що детальніше аналізується в наступному підрозділі.

2.2. Аналіз передумов та процесу управління організаційними змінами у АТ «Страхова компанія «АРКС»

Ефективне управління організаційними змінами передбачає передусім системне розуміння чинників, що спонукають до трансформацій, та логіки їх розгортання у часі. Аналіз практики АТ «СК «АРКС» у сфері управління організаційними змінами дозволяє виявити ключові детермінанти, перебіг та результати трансформаційних процесів, що відбувалися в компанії протягом 2019-2025 рр. При цьому важливо аналізувати практику компанії крізь призму теоретичних моделей і методів, розглянутих у Розділі 1, - для виявлення відповідностей і відхилень між теорією і практикою.

Таблиця 2.7

Систематизація чинників виникнення потреби в організаційних змінах в АТ
«СК «АРКС»

Тип	Чинник	Зміст та прояв	Обумовлені зміни
Зовнішні	Регуляторна реформа: перехід страхового нагляду до НБУ (2020 р.)	НБУ запровадив нові вимоги до платоспроможності, корпоративного управління, звітності та ризик-менеджменту; впроваджуються стандарти Solvency II	Оновлення систем ризик-менеджменту, актуарних моделей, процесів комплаєнс-контролю; зміни у звітності
	Повномасштабне збройне вторгнення (з 24.02.2022 р.)	Знищення частини офісної інфраструктури, необхідність дистанційної роботи, зростання страхових виплат, ризики для персоналу та операційної безперервності	Оперативний перехід на дистанційний режим роботи; нові ВСР-процедури; адаптація продуктового портфелю

Продовження табл. 2.7

	Цифровізація та розвиток InsurTech	Зростання попиту на онлайн-страхування, мобільні додатки, цифрове врегулювання збитків; виникнення InsurTech-конкурентів	Цифровізація каналів продажів та обслуговування; впровадження мобільного додатку, чат-ботів, онлайн-платформ
	Консолідація ринку та посилення конкуренції	Скорочення кількості страховиків вдвічі - до 103 у 2023 р.; зростання конкурентного тиску з боку UNIVERSALNA, TAC, PZU; боротьба за частку ринку	Підвищення якості клієнтського сервісу; диверсифікація продуктового портфелю; цифровий маркетинг
Внутрішні	Зміна власника: AXA → Fairfax Financial Holding (2018)	Перехід контрольного пакету від французької AXA до канадського Fairfax; переосмислення стратегічного курсу, корпоративних цінностей та управлінських підходів	Стратегічна реорієнтація; зміна корпоративного управління; підготовка ребрендингу
	Ребрендинг AXA → ARX (2019)	Впровадження нового бренду, корпоративної ідентичності, ціннісних пропозицій і комунікаційної стратегії; необхідність переобладнання точок продажів, оновлення цифрових інтерфейсів	Культурні, комунікаційні та структурні зміни; оновлення всіх брендovаних елементів та матеріалів
	Необхідність ІТ-трансформації бізнесових процесів	Старіння окремих ІТ-систем; потреба у вдосконаленні систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), автоматизації врегулювання збитків, впровадженні BPM	Створення ІТ-трансформаційної вертикалі в організаційній структурі; впровадження нових технологічних платформ
	Зростання масштабів діяльності та навантаження на персонал	Зростання страхових премій на 31,3% за 2022-2024 рр.; збільшення кількості страхових випадків та клієнтського навантаження на HR і операційні служби	Запровадження HR-аналітики; оптимізація операційних процесів; підвищення продуктивності через автоматизацію

Джерело: складено автором за матеріалами [66; 67; 68]

Аналіз даних табл. 2.7 свідчить про те, що АТ «СК «АРКС» стикається з потужним і різноманітним полем чинників, що спонукають до організаційних змін. Зовнішні чинники - регуляторна реформа, воєнне вторгнення, цифровізація та консолідація ринку - формують примусову та конкурентну складові трансформаційного порядку денного. Внутрішні чинники - зміна власника, ребрендинг, ІТ-трансформація та зростання масштабів діяльності - визначають проактивний і стратегічний вимір змін. Суттєвим є те, що компанія одночасно управляє змінами різної природи, масштабу та ступеня терміновості, - що підкреслює потребу в системному, методично підкріпленому підході до управління організаційними змінами.

Серед усіх зовнішніх чинників змін особливого аналізу потребує вплив повномасштабного збройного вторгнення - як форс-мажорної обставини, що принципово змінила підходи страхових компаній до управління ризиками та виплатами. Це питання є критичним для розуміння масштабу організаційних трансформацій АТ «СК «АРКС» у 2022-2025 рр [12; 31; 71].

Починаючи з 24 лютого 2022 р. страхові компанії зіткнулися з безпрецедентним типом ризиків: масовими пошкодженнями майна та автомобілів унаслідок бойових дій. За умовами переважної більшості стандартних договорів страхування, воєнні дії кваліфікуються як форс-мажорна обставина - тобто непередбачувана подія, відповідальність за наслідки якої страховик не несе [35; 38; 47; 70]. Це означало, що якщо у квартиру потрапляв снаряд або автомобіль отримував пошкодження від уламків - страховик мав законні підстави відмовити у виплаті, оскільки такий збиток є прямим наслідком воєнного конфлікту, а не страхового випадку у традиційному розумінні. Подібні відмови, хоча й юридично обґрунтовані, спричинили серйозну кризу довіри між клієнтами та страховим ринком України.

Адаптація страхових компаній до нових умов відбувалася поетапно - від першої кризової реакції через пошук рішень до поступового формування нових механізмів. Логіку цієї адаптації систематизовано в табл. 2.8.

Етапи адаптації страхового ринку України до умов воєнного стану (2022-2025 рр.)

Етап	Період	Дії страхових компаній	Наслідки для клієнтів та ринку
1 - Кризовий	лютий - грудень 2022	Визнання воєнних дій форс-мажором; відмова або призупинення виплат за збитками від бойових дій; обмеження нових договорів у зонах ризику	Масові відмови у відшкодуванні; хвиля незадоволення клієнтів; репутаційні втрати галузі; скорочення кількості страховиків з ~170 до ~130
2 - Адаптаційний	2023	Розробка нових умов договорів; пілотне запровадження спеціальних «воєнних» продуктів; часткове відновлення виплат у вибраних категоріях; консультації з НБУ щодо регулювання	Поява перших виплат за обмеженим переліком воєнних ризиків; зростання попиту на страхування житла та авто; ринок консолідується навколо великих гравців
3 - Стабілізаційний	2024-2025	Поступове розширення покриття воєнних ризиків окремими компаніями; розробка механізмів со-insurance та партнерства з державними фондами; запровадження програм страхування зі спільним покриттям держави та ринку	Часткове відновлення довіри клієнтів; зростання страхових виплат у 2024 р. на 23,7%; формування нового сегменту страхування воєнних ризиків; вищі тарифи через підвищений ризик

Джерело: складено автором на основі [16; 53]

Важливо підкреслити, що повернення до страхових виплат за воєнними ризиками є надзвичайно складним і дорогим процесом. По-перше, загальний масштаб руйнувань в Україні значно перевищує будь-які прогнозовані страхові резерви приватних компаній. По-друге, технічна оцінка збитків в умовах активних бойових дій вкрай ускладнена. По-третє, включення воєнних ризиків у стандартне страхове покриття суттєво підвищує вартість страхових продуктів, що знижує їх доступність для населення. Тому відновлення виплат відбувається вибірково, поступово та за механізмом публічно-приватного партнерства, коли держава виступає со-страховиком або гарантом для

найбільш чутливих категорій збитків. АТ «СК «АРКС» в цьому контексті вимушена постійно адаптувати свою продуктову, операційну та комунікаційну стратегію, що само по собі є потужним драйвером організаційних змін.

Для діагностики практики управління організаційними змінами доцільно побудувати хронологію ключових трансформацій, що відбувалися в компанії у 2018-2025 рр., поєднавши їх з класифікацією за типом та результатами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Хронологія ключових організаційних змін в АТ «СК «АРКС» за 2018-2025 рр.

Рік	Зміна	Зміст та масштаб	Тип змін	Рівень ризику	Результат
2018	Перехід до Fairfax Financial Holding	Придбання контрольного пакету канадським холдингом; зміна стратегічних пріоритетів, корпоративного управління та управлінської культури	Стратегічна, системна	Високий	Нова стратегічна орієнтація; підготовка до ребрендингу
2019	Ребрендинг AXA → ARX	Зміна назви та корпоративної ідентичності, оновлення всіх брендovаних матеріалів, цифрових інтерфейсів, офісного простору	Культурна, комунікаційна, структурна	Середній	Новий бренд ARX успішно закріплений у ринковій свідомості
2020	Регуляторна адаптація: перехід нагляду до НБУ	Адаптація до нових вимог НБУ щодо платоспроможності, звітності, корпоративного управління та ризик-менеджменту	Процесна, нормативна	Середній	Оновлено внутрішні процедури; зміцнено комплаєнс-функцію
2020-2021	Запуск онлайн-страхування та мобільного додатку	Розробка та впровадження цифрових каналів продажів та обслуговування; перехід частини операцій у цифровий формат	Технологічна, процесна	Середній	Частка цифрових продажів та сервісів суттєво зросла

Продовження табл. 2.9

2022	Воєнна адаптація: дистанційна робота, ВСП	Масовий перехід на дистанційний режим роботи; розробка та впровадження планів операційної безперервності (ВСП); адаптація бізнес-процесів до умов воєнного стану	Структурна, процесна; вимушена, незапланована	Дуже високий	Операційна безперервність забезпечена; втрати кадрів мінімізовані
2023	Впровадження HR-аналітики	Запровадження HR-аналітичних систем для управління персоналом на основі даних: моніторинг залученості, продуктивності, ризиків плинності кадрів	Кадрова, технологічна	Низький	Покращена якість управлінських рішень у HR-сфері
2023-2024	ІТ-трансформація: нова операційна вертикаль	Виокремлення ІТ-трансформаційного напрямку в окрему управлінську вертикаль; впровадження нових ІТ-платформ для врегулювання збитків, CRM, бізнес-аналітики	Структурна, технологічна	Середній	Операційна ефективність підвищена; автоматизація ключових процесів
2024-2025	Розвиток цифрових маркетингових каналів	Частка цифрових витрат у структурі маркетингу зросла з 46,83% (2022) до 58,2% (2024); розвиток контент-маркетингу, персоналізованих цифрових комунікацій	Процесна, маркетингова	Низький	Зростання впізнаваності бренду; зниження вартості залучення клієнтів

Джерело: складено автором за матеріалами [66; 68]

Хронологічний аналіз (табл. 2.9) виявляє кілька принципових особливостей практики управління організаційними змінами в АТ «СК «АРКС». По-перше, компанія постійно здійснює зміни різних типів і масштабів, що означає фактично безперервний трансформаційний режим, а не окремі проєктні «хвилі». По-друге, частина змін мала вимушений, реактивний характер (воєнна адаптація 2022 р., регуляторні зміни 2020 р.), тоді як інші - заплановані і стратегічні (ребрендинг, ІТ-трансформація). По-третє, переважна більшість змін реалізовувалася успішно, що свідчить про наявність у компанії певного потенціалу управлінської адаптивності, навіть за відсутності формалізованої методології управління змінами.

Для комплексної оцінки системи управління організаційними змінами в АТ «СК «АРКС» доцільно застосувати SWOT-аналіз, що дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони існуючих підходів до управління змінами, а також можливості та загрози в цьому контексті (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз системи управління організаційними змінами в АТ «СК
«АРКС»*

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths) - Значний досвід корпоративних трансформацій (4 великих змінних цикли за 30 років) - Міжнародна підтримка Fairfax Financial Holding - доступ до глобальних практик УОЗ - Висока фінансова стійкість (коефіцієнт автономії 0,50; Solvency Ratio 1,43) - ресурсний потенціал для змін - Сильна корпоративна культура клієнтоцентричності та адаптивності - HR-аналітична система для оцінки впливу змін на персонал - Досвід успішного ребрендингу та воєнної адаптації підтверджує організаційну стійкість	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses) - Відсутність формалізованої методології УОЗ (Change Management Office або затвердженого стандарту) - Відсутність спеціалізованого підрозділу управління організаційними змінами в оргструктурі - Висока залежність від автострахування - ризик концентрації при галузевих трансформаціях - Несистематичний підхід до управління опором персоналу: відсутні задокументовані процедури - Недостатній ступінь формалізації комунікаційної стратегії змін для всіх рівнів персоналу
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities) - Євроінтеграція та вимоги Solvency II створюють регуляторний мандат для системних змін - Розвиток InsurTech-екосистеми - технологічна база для цифрових трансформацій - Консолідація ринку відкриває можливості для нових ринкових сегментів - Зростаючий попит на медичне страхування і телемедицину - драйвер змін у продуктовому портфелі - Можливість впровадження формалізованої моделі УОЗ (напр., поєднання 8 кроків Коттера + ADKAR)	ЗАГРОЗИ (Threats) - Воєнний стан: ризики операційної безперервності, втрати персоналу та інфраструктури - Посилення регуляторних вимог НБУ - безперервний тиск на процесні зміни - Конкуренція за талановитих фахівців (ІТ, актуарії, digital) в умовах еміграції - Ризики кібербезпеки при цифровій трансформації - загроза для ІТ-змін - Зростаюча кількість та складність одночасних змін - ризик «перевантаження» організаційної системи

*побудовано автором на основі власних досліджень

SWOT-аналіз (табл. 2.10) виявляє суперечливу картину: АТ «СК «АРКС» має потужний потенціал управління змінами (фінансовий, досвідний, культурний), однак цей потенціал поки що не підкріплений формалізованою методологією та інституційними структурами УОЗ. Відсутність спеціалізованого підрозділу управління змінами та стандартизованих процедур роботи з опорою персоналу є ключовими слабкими сторонами, що обмежують здатність компанії ефективно управляти множинними одночасними трансформаціями. Водночас наявні можливості (регуляторний мандат Solvency II, InsurTech-трансформація) та загрози (воєнна невизначеність, конкуренція за таланти) посилюють актуальність системного вдосконалення підходів до управління організаційними змінами.

Для кількісної оцінки готовності АТ «СК «АРКС» до організаційних змін застосовано метод зваженого оцінювання ключових характеристик підприємства відносно основних чинників змін (табл. 2.11). Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою: «0» - фактор не стосується даної характеристики; «1-2» - низька готовність; «3» - середня; «4-5» - висока готовність до відповідних змін [61].

Як свідчать дані табл. 2.11, загальний рівень готовності АТ «СК «АРКС» до організаційних змін становить 3,831 бали - що відповідає рівню «вище середнього» і підтверджує достатній потенціал компанії для реалізації трансформаційних ініціатив. Найвищу готовність демонструє такий елемент як «Ієрархія» (4,5), що свідчить про гнучкість управлінської вертикалі. Натомість «Ключові компетенції» (3,6) є відносно слабким місцем - компанія недостатньо орієнтована на розвиток нових стратегічних навичок, що може стати обмеженням при масштабних ІТ- та культурних трансформаціях.

Таблиця 2.11

Оцінка готовності АТ «СК «АРКС» до організаційних змін*

Фактори, які обумовлюють організаційні зміни	Ключові характеристик діяльності підприємства								Середнє значення
	Структура	Ієрархія	Технології	Ресурси	Персонал	Організаційна культура	Процеси	Ключові компетенції	
Введення нового корпоративного та етичного кодексу	0	4	0	0	4	4	4	0	4,0
Підвищення цін	0	0	4	3	0	0	0	3	3,3
Поява принципово нових технологічних процесів	3	5	3	4	3	4	4	4	3,8
Введення нових стандартів на послуги	3	0	4	3	4	4	3	5	3,7
Поява нових потреб споживачів	4	0	5	5	4	5	3	4	4,3
Реалізація агресивних стратегій підприємств-конкурентів	3	5	4	4	4	3	4	3	3,8
Подорожчання кредитних ресурсів	0	0	0	4	0	0	4	3	3,7
Посилення тиску КСВ	0	0	5	4	0	4	4	4	4,2
Поява нових конкурентів - міжнародних страховиків	3	4	4	4	4	4	3	3	3,6
Середнє значення	3,2	4,5	4,1	3,9	3,8	4,0	3,6	3,6	3,831

*побудовано автором на основі власних досліджень

Завершальним етапом аналізу є оцінка відповідності наявної практики управління організаційними змінами в АТ «СК «АРКС» критеріям ефективності, виробленим на основі провідних моделей і методів, розглянутих у підрозділі 1.2 (табл. 2.12). Оцінка ефективності системи УОЗ дозволяє виявити чіткий ключовий «розрив» між реальною практикою та вимогами ефективного управління змінами в АТ «СК «АРКС».

Компанія має потужну основу для трансформацій - стабільне фінансове підґрунтя, активне лідерство та формовану культуру змін, - однак відчутно бракує системності та методологічної підтримки. Зокрема, відсутність формалізованої методології, проактивного управління опором і системи вимірювання результатів змін формують структурні недоліки, що обмежують ефективність навіть успішних трансформаційних ініціатив.

Таблиця 2.12

Оцінка відповідності практики управління організаційними змінами в АТ
«СК «АРКС» критеріям ефективності

Критерій ефективності УОЗ	Ступінь відповідності	Характеристика наявної практики	Висновок / Вектор вдосконалення
Наявність формалізованої методології управління змінами	Відсутня / Слабкий	Зміни реалізуються ситуативно, без єдиного методологічного стандарту; немає офіційно затвердженої моделі (Коттера, ADKAR чи ін.)	Необхідна розробка та впровадження методології
Залучення керівництва та лідерство в процесі змін	Висока / Сильна	Правління та топ-менеджмент активно ініціюють та підтримують трансформації; структура Правління з чіткими вертикалями забезпечує управлінське лідерство	Сильна сторона - використати як основу для формалізації
Систематична комунікація змін усім стейкхолдерам	Часткова / Середня	Є практика корпоративних комунікацій (town hall, внутрішні портали), проте відсутній структурований план комунікацій для кожного трансформаційного проєкту	Розробити стандарт комунікаційної стратегії змін
Управління опором персоналу	Ситуативна / Слабка-середня	Відсутні задокументовані процедури діагностики та подолання опору; опір усувається переважно реактивно, у міру виникнення проблем	Впровадити проактивні механізми: ADKAR-діагностика, залучення персоналу до co-creation
Система вимірювання результатів змін	Часткова / Середня	HR-аналітична система дозволяє відстежувати зміни у залученості та продуктивності персоналу; фінансові KPI систематично моніторяться; відсутні специфічні «change management KPI»	Доповнити HR-аналітику специфічними показниками УОЗ
Закріплення та інституціоналізація змін	Задовільна / Середня	Регуляторно-обов'язкові зміни добре інституціоналізуються через комплаєнс-механізми; стратегічні зміни (ребрендинг) успішно закріплені; IT-зміни закріплюються через нові процеси	Виробити систему постпроєктного моніторингу для всіх типів змін
Інтегрованість підходу до УОЗ у корпоративну стратегію	Часткова / Слабка-середня	Управління змінами не виокремлено як стратегічна компетенція; трансформаційні ініціативи реалізуються переважно в рамках функціональних вертикалей, без системної координації	Розглянути створення Change Management Office або функції

Джерело: складено автором за матеріалами [15; 20; 68; 49]

Важливо підкреслити, що виявлені недоліки не є незначними організаційними дрібницями - вони формують системний дефект, який підриває ефективність управління трансформаціями навіть тоді, коли окремі зміни реалізуються успішно. АТ «СК «АРКС»» щорічно управляє 6-8 трансформаційними ініціативами одночасно, проте без єдиного методологічного стандарту, без органу координації і без метрик результативності кожна з них фактично «заново винаходить колесо»: накопичений досвід не фіксується, опір персоналу усувається реактивно, а рівень успішності залишається невимірюваним. У контексті майбутнього регуляторного тиску (впровадження вимог Solvency II), тривалої цифрової трансформації та потреби у швидкій адаптації до умов повоєнного відновлення збереження статус-кво - це не нейтральна позиція, а системне накопичення організаційного ризику [16; 40].

Проведений аналіз дозволяє виокремити три ключових розриви в системі управління організаційними змінами АТ «СК «АРКС». Перший - методологічний: зміни реалізуються ситуативно, без єдиного затвердженого стандарту; жодна з доведених методологій не інтегрована у внутрішні регламенти компанії. Другий - інституційний: відсутній спеціалізований підрозділ або функція координації паралельних трансформацій, через що зміни різних вертикалей реалізуються без системної узгодженості. Третій - вимірювальний: компанія не відстежує специфічних КРІ управління змінами, що унеможлиблює оцінку ефективності та накопичення інституційної пам'яті. Усунення цих трьох розривів - методологічного, інституційного і вимірювального - є безпосередньою метою третього розділу цієї роботи [16; 61]

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У АТ «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «АРКС»

3.1. Удосконалення стратегії управління організаційними змінами сучасної страхової компанії

Аналіз, проведений у розділі 2, виявив ключові прогалини у системі управління організаційними змінами АТ «СК «АРКС»: відсутність формалізованої методології УОЗ, відсутність спеціалізованого підрозділу управління змінами, реактивний (а не проактивний) підхід до управління опором персоналу та відсутність системи вимірювання результатів змін. Попри наявні сильні сторони (фінансова стійкість, досвід трансформацій, активне лідерство), ці прогалини суттєво знижують ефективність управління множинними одночасними змінами, що є типовою ситуацією для сучасних страхових компаній. Усунення зазначених недоліків є метою цього розділу.

Вдосконалена стратегія управління організаційними змінами для АТ «СК «АРКС» будується на трьох взаємопов'язаних стовпах. Перший - інтегрована методологічна модель, що поєднує 8-кроковий підхід Коттера (для стратегічного управління процесом), ADKAR (для управління «людською стороною» змін) та McKinsey 7S (для системної діагностики узгодженості перетворень). Другий - інституційне зміцнення через створення Change Management Office (СМО) у складі операційного блоку. Третій - запровадження системи вимірювання ефективності змін на основі спеціалізованих KPI. Разом ці три стовпи формують цілісну, вимірювану та масштабовану систему управління організаційними змінами.

Ключові фази вдосконаленої стратегії УОЗ, їх цілі, інструменти та очікувані результати систематизовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Фази вдосконаленої стратегії управління організаційними змінами АТ «СК
«АРКС»

Фаза стратегії	Мета фази	Методи та інструменти	Очікувані результати
1. Діагностика	Оцінка поточного стану УОЗ, виявлення прогалин і потенціалу змін	SWOT-аналіз УОЗ; оцінка за McKinsey 7S; матриця готовності до змін (табл. 2.10); ADKAR-аналіз персоналу	Повна карта сильних/слабких сторін, визначення пріоритетних напрямів трансформацій
2. Планування	Формування бачення змін, дорожньої карти та комунікаційного плану	Кроки 1-4 моделі Коттера; карта стейкхолдерів; Risk Log; ADKAR-оцінка готовності; Roadmap	Формалізований план УОЗ із KPI, графіком, відповідальними та ресурсами
3. Впровадження	Реалізація змін, управління опором, залучення персоналу	Кроки 5-7 Коттера; Agile/Waterfall залежно від типу зміни; co-creation воркшопи; ADKAR-моніторинг	Зміни реалізовано в заплановані строки; рівень опору мінімізовано; персонал залучено
4. Моніторинг	Відстеження прогресу, вимірювання KPI, оперативне коригування	HR-аналітична платформа; Dashboard УОЗ; checkpoint-огляди кожні 4 тижні; ескалаційна матриця	Рішення ґрунтуються на даних; відхилення виявляються вчасно і усуваються
5. Закріплення	Інституціоналізація змін у процесах, культурі та документації	Крок 8 Коттера; оновлення SOP і регламентів; навчальні програми; постпроектний огляд	Зміни стають «новою нормою»; закріплені в корпоративній культурі та стандартах

Джерело: розроблено автором на основі [29; 61; 59]

Таблиця 3.2 наочно демонструє, що запропоновані зміни не є точковими - вони системно перебудовують сім параметрів управління організаційними змінами, формуючи принципово новий операційний каркас трансформацій.

Порівняльна характеристика поточного та вдосконаленого процесу УОЗ в АТ
«СК «АРКС»*

Параметр УОЗ	Поточний стан («як є»)	Вдосконалений стан («як буде»)
Методологія	Ситуативна; єдиного затвердженого стандарту немає	Стандартизована методика Коттер + ADKAR + McKinsey 7S, закріплена Положенням про УОЗ
Організаційна структура	Відсутній спеціалізований підрозділ; зміни координуються ad hoc менеджерами вертикалей	Change Management Office (4 особи) у складі операційного блоку, підпорядкований Голові Правління
Планування змін	Кожна ініціатива планується по-своєму; шаблонів не існує	Стандартний Change Plan + Roadmap для кожного проекту; єдиний реєстр змін СМО
Управління опором	Реактивне: дії лише після появи проблем	Проактивне: ADKAR-діагностика на старті, план роботи з опором у кожному Change Plan
Вимірювання ефективності	HR-аналітика (залученість, плинність); специфічних change management KPI немає	Dashboard із 6 KPI УОЗ; checkpoint-огляди кожні 4 тижні
Комунікація змін	Корпоративні заходи (town hall); без структурованого плану для кожного проекту	Стандартний Communication Plan + мережа агентів змін у кожному підрозділі
Інституційна пам'ять	Lessons learned не фіксуються системно; досвід «тримається» в людях	Реєстр змін + Lessons Learned звіти після кожного великого проекту

* розроблено автором

Центральним інституційним нововведенням вдосконаленої стратегії є створення Change Management Office (СМО) - невеликого (3–4 особи), але повноважного підрозділу у складі операційного блоку, який підпорядковується безпосередньо Голові Правління АТ «СК «АРКС». Пряме підпорядкування вищому керівництву є принциповою організаційною умовою: воно забезпечує СМО необхідний ресурс міжвертикального впливу, без якого координація паралельних трансформацій у функціональних блоках

фінансів, продажів та операцій залишиться суто декларативною. Інтеграція проєктного офісу в одну з наявних функціональних вертикалей неминуче призведе до виникнення міждепартаментних бар'єрів, обмеження його повноважень та упередженого сприйняття його ініціатив з боку інших підрозділів компанії.

У структурі бізнесу СМО не дублює функції наявних відділів, а виступає єдиним методологічним центром і координаційним хабом, що забезпечує узгодженість усіх паралельних реформ. До головних стратегічних функцій новоствореного офісу належать: розроблення та підтримка єдиної методології УОЗ; координація всіх трансформаційних ініціатив у компанії; навчання і сертифікація лінійних «агентів змін» у кожному підрозділі; ведення централізованого реєстру змін і моніторинг KPI, а також збереження організаційної пам'яті.

Штатний склад СМО на першому році - 4 особи: Начальник СМО (1) - відповідає за методологію, координацію та звітність перед Правлінням; Change Manager (2) - ведення поточних проєктів змін, проведення ADKAR-діагностики, оперативна робота з опором; Аналітик HR-даних (1) - підтримка Dashboard KPI, обробка результатів опитувань, підготовка Lessons Learned звітів.

Розрахунок річного бюджету витрат на забезпечення діяльності Change Management Office у першому році функціонування здійснюється на основі поєднання витрат на оплату праці та капітальних інвестицій у програмне забезпечення й навчання. Фонд оплати праці підрозділу, що складається з чотирьох штатних одиниць із середньомісячним рівнем заробітної плати 55 тис. грн на одну ставку, з урахуванням відрахувань на єдиний соціальний внесок (ЄСВ) у розмірі 22%, становить 3,21 млн грн на рік: $4 \text{ ставки} \times 55000 \text{ грн/міс} \times 12 \text{ міс} \times 1,22 = 3220800 \text{ грн/рік}$

Загальний обсяг фінансування офісу у першому році також включає витрати на придбання спеціалізованих ліцензій на програмні інструменти управління змінами (0,20 млн грн) та витрати на міжнародну сертифікацію

менеджерів за методологією Prosci (0,15 млн грн). Таким чином, сукупний обсяг інвестицій на впровадження проєкту в першому році становить 3,57 млн грн.

Прогнозований економічний ефект від створення Change Management Office досягається внаслідок мінімізації фінансових втрат від незавершених або неефективних внутрішніх трансформацій. Згідно з дослідженнями компанії BCG, запровадження формалізованих систем управління організаційними змінами дозволяє знизити частку неуспішних проєктів з 35% до 15%, тобто на 20 відсоткових пунктів [34]. На основі експертної оцінки автора, сформованої шляхом аналізу динаміки адміністративних та операційних витрат АТ «СК «АРКС» за період 2022–2024 рр., середньорічний обсяг бюджету компанії на трансформаційні ініціативи становить близько 18–22 млн грн. Зменшення частки неефективно використаних коштів на 20 відсоткових пунктів забезпечує компанії прогнозовану річну економію (чистий ефект) у розмірі від 3,6 до 4,4 млн грн (середнє значення — 4,0 млн грн).

Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI) діяльності підрозділу у першому році розраховується як відношення середнього прогнозованого ефекту до сукупних витрат: $ROI = 4,00 \text{ млн грн} / 3,57 \text{ млн грн} \times 100\% \approx 112\%$

Враховуючи, що починаючи з другого року функціонування офісу капітальні витрати на первинне навчання та сертифікацію персоналу не повторюються, показник ROI у середньостроковій перспективі перевищує 150%, що свідчить про високу економічну доцільність інституціоналізації системи управління змінами.

Для обґрунтування науково-методичної доцільності та нелінійності вибору синергетичної комбінації моделей Дж. Коттера, ADKAR та McKinsey 7S було проведено порівняльний аналіз із ключовими альтернативними управлінськими підходами.

По-перше, застосування виключно трифазного процесу методології Prosci (підготовка, управління та підкріплення змін) забезпечує глибоку

проробку психологічних аспектів поведінки персоналу, проте не містить жорсткого організаційного каркаса для стратегічного лідерства та адміністрування процесів, що є критично важливим для масштабної структури АТ «СК «АРКС» із чисельністю персоналу понад 750 співробітників.

По-друге, класична триетапна модель К. Левіна («розморожування — зміна — заморожування») демонструє високу ефективність за умов дискретних, лінійних трансформацій, але виявляється методологічно обмеженою (дискретною) в умовах сучасного страхового бізнесу, де компанія вимушена одночасно реалізувати множинні паралельні та різнопланові інвестиційно-інноваційні проєкти.

По-третє, ізольоване використання матриці McKinsey 7S дозволяє сформувати статичну системну карту взаємозв'язків усередині організації, але не пропонує динамічної дорожньої карти дій і не містить інструментарію операційного управління людським капіталом.

У межах обґрунтування інституційної форми проєкту, альтернативою створенню повноцінного Change Management Office розглядалося розгортання децентралізованої мережі внутрішніх лідерів («Change Champions») без виділення окремого структурного підрозділу. Такий підхід характеризується значно меншим рівнем первинних операційних витрат, проте децентралізована модель спроможна забезпечити лише локальну підтримку ініціатив; вона нівелює можливість формування єдиної методологічної бази, ведення централізованого реєстру проєктів та здійснення незалежного моніторингу КРІ. За поточних темпів і масштабів трансформаційних процесів в АТ «СК «АРКС» відсутність координаційного хабу створює високі ризики десинхронізації реформ та неефективного використання інвестиційного бюджету [11; 61].

Розроблена дорожня карта (табл. 3.3) передбачає чотири послідовні фази впровадження з чітко визначеними часовими інтервалами, відповідальними суб'єктами та результатами кожного етапу.

Дорожня карта впровадження вдосконаленої системи УОЗ в АТ «СК «АРКС»
(12-18 місяців)*

Фаза	Строки	Ключові заходи	Відповідальний	Результат
1. Фундамент	Місяці 1-3	Прийняття Положення про УОЗ; формування СМО та підбір персоналу; проведення базового ADKAR-вимірювання; навчання перших Change Managers	Правління; HR	Методологія затверджена; СМО сформований; базовий ADKAR-score зафіксований
2. Запуск	Місяці 4-6	Перший повний проєктний цикл за новою методикою (пілотна трансформація); навчання агентів змін у підрозділах; перший Dashboard KPI	СМО; Change Manager	Перший цикл завершено; виявлено «вузькі місця»; Dashboard запущено
3. Розгортання	Місяці 7-12	Масштабування методики на всі паралельні ініціативи; перша річна оцінка залученості; перший Lessons Learned звіт	СМО; HR; всі вертикалі	Всі трансформації ведуться за єдиним стандартом; перший звіт Правлінню по KPI
4. Інституціо-налізація	Місяці 13-18	Перший річний аудит системи УОЗ; NPS-вимірювання клієнтів; оновлення Положення про УОЗ; embedded культура змін	СМО; Правління	УОЗ стає «новою нормою»; фіксується зростання ADKAR-score та частки змін вчасно

* розроблено автором

Застосування фазового підходу дозволяє уникнути методологічної помилки радикального одномоментного впровадження — одночасного запуску всіх елементів нової системи. Це забезпечує можливість поступового формування лояльності та довіри персоналу до трансформаційних процесів шляхом демонстрації ранніх успішних результатів. Перший вагомий результат у формі функціонуючої інформаційно-аналітичної панелі (Dashboard KPI) та

завершеного пілотного циклу управління змінами прогнозується через шість місяців після інституціоналізації Change Management Office[11].

Таким чином, вдосконалена стратегія УОЗ для АТ «СК «АРКС» є інтегрованою, фазовою та вимірюваною. Вона усуває ключові виявлені прогалини: формалізує методологію, інституціоналізує управління змінами через СМО, впроваджує проактивний підхід до опору персоналу та забезпечує системне вимірювання ефективності. Деталізація організаційно-методичного забезпечення реалізації цієї стратегії розглядається в наступному підрозділі.

3.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення процесу управління організаційними змінами у АТ «Страхова компанія «АРКС»

На основі стратегії, розробленої в підрозділі 3.1, цей підрозділ присвячений деталізації організаційно-методичного забезпечення процесу УОЗ в АТ «СК «АРКС». Мета - надати конкретний, практично орієнтований алгоритм дій, перелік ключових документів та систему оцінювання ефективності, які разом утворюють операційний каркас для впровадження вдосконаленої стратегії.

Технологічна схема реалізації методики УОЗ в АТ «СК «АРКС» включає 8 послідовних кроків з чіткими відповідальними та вихідними документами. Її наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Технологічна схема (алгоритм) реалізації методики УОЗ в АТ «СК «АРКС»

Крок	Назва кроку	Зміст дій	Відповідальний	Документ / Результат
1	Ініціація змін	Виявлення потреби у змінах (внутрішній або зовнішній чинник); первинна оцінка масштабу і терміновості; прийняття рішення про запуск процесу УОЗ	Правління; підрозділ, що ініціює зміни	Службова записка / рішення Правління

Продовження табл. 3.4

2	Призначення Change Manager	Визначення відповідального за управління конкретною зміною з числа менеджерів або Change Management Office (CMO); формування робочої групи	Голова Правління	Наказ про призначення; склад робочої групи
3	Діагностика та оцінка	Аналіз поточного стану за McKinsey 7S; оцінка готовності персоналу (ADKAR); визначення стейкхолдерів і їх позицій; аналіз ризиків	Change Manager; HR-підрозділ	Звіт з діагностики; Карта стейкхолдерів; Risk Log
4	Розробка плану змін	Формулювання бачення бажаного стану; розробка дорожньої карти (Roadmap) із термінами, ресурсами та KPI; розробка комунікаційного плану	Change Manager; функціональні керівники	Change Plan; Roadmap; Communication Plan
5	Комунікація та підготовка	Проведення town hall, інформування персоналу на всіх рівнях; навчальні сесії та воркшопи; залучення агентів змін у підрозділах	Change Manager; HR; керівники відділів	Комунікаційні матеріали; Навчальний план; Список агентів змін
6	Впровадження	Поетапна реалізація змін відповідно до Roadmap; генерація і комунікація швидких перемог; моніторинг прогресу і оперативне реагування на відхилення	Change Manager; проектна команда	Статус-звіти (щотижнево); Dashboard KPI
7	Оцінка і коригування	Checkpoint-огляди кожні 4 тижні; ADKAR-моніторинг; аналіз відхилень від плану; коригування заходів при потребі	Change Manager; CMO	Checkpoint-протокол; оновлений Risk Log
8	Закріплення і аудит	Оновлення SOP, регламентів, посадових інструкцій; постпроектний аудит; фіксація уроків для майбутніх змін; звіт перед Правлінням	Change Manager; юридичний відділ; HR	Оновлені регламенти; Lessons Learned звіт; Звіт Правлінню

Джерело: розроблено автором на основі [13; 20]

Причинно-наслідковий зв'язок між деструктивними чинниками у системі управління організаційними змінами АТ «СК «АРКС», що були

виявлені у другому розділі дослідження, та запропонованими проектно-методичними заходами є прямим і системним:

1) відсутність формалізованої та єдиної методології управління змінами повністю усувається шляхом впровадження стандартизованих процедур діагностики, оцінювання та планування, закріплених на Кроках 3–4 розробленого операційного алгоритму;

2) фрагментарність, ситуативність та децентралізація процесів прийняття рішень долається через чітку регламентацію процедури ініціації інновацій та персональної авторизації відповідальних менеджерів змін із боку вищого керівництва (Кроки 1–2 алгоритму);

3) реактивний характер управління опором персоналу замінюється проактивним підходом, який системно реалізується на етапі комунікації та цільової підготовки (Крок 5 алгоритму) на основі індивідуального психологічного моніторингу за моделлю ADKAR;

4) відсутність системного контролю та вимірюваності результатів трансформацій нівелюється інституціоналізацією наскрізних процесів оцінювання, регулярних коригувальних оглядів (Кроки 6–7 алгоритму), а також розгортанням інформаційно-аналітичної панелі (Dashboard) на основі інтегрованої системи ключових показників ефективності.

Економічна доцільність запропонованого організаційно-методичного забезпечення полягає у зниженні витрат, що супроводжують корпоративні трансформації. За даними глобальних досліджень інституцій у сфері Change Management (зокрема Prosci, Gartner Group та Project Management Institute), використання формалізованих систем управління змінами дозволяє скоротити прямі та приховані витрати на подолання опору персоналу на 25–40% [11]. Цей ефект досягається через проактивну нейтралізацію саботажу, мінімізацію ризиків зриву дедлайнів, збереження продуктивності праці та уникнення витрат на незапланований найм чи повторне навчання кадрів.

Зважаючи на масштаби діяльності АТ «СК «АРКС» (зростання страхових премій на понад 31% за 2022–2024 рр.), оптимізація управлінського

циклу забезпечить компанії річну економію не менше 3–5% бюджету операційних витрат на персонал та адміністрування проєктів. Зазначений результат повністю корелює з обґрунтованим у підрозділі 3.1 зниженням частки неефективних трансформацій (із 35% до 15%) та цільовим показником ROI на рівні 112% у першому році функціонування нової системи.

Для наочного відображення архітектури та послідовності вдосконаленого операційного циклу нижче наведено блок-схему алгоритму реалізації методики управління організаційними змінами (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Блок-схема алгоритму реалізації методики управління організаційними змінами в АТ «СК «АРКС»

* розроблено автором

Організаційно-методичне забезпечення процесу УОЗ в АТ «СК «АРКС» охоплює три блоки ключових документів. Перший блок - стратегічні документи: Положення про управління організаційними змінами (внутрішній стандарт компанії, що закріплює методологію, ролі та процедури УОЗ); реєстр

організаційних змін (єдиний журнал усіх поточних та завершених трансформаційних ініціатив). Другий блок - операційні документи: Change Plan для кожного проєкту змін (зміст, обсяг, ресурси, KPI, ризики); Roadmap із прив'язкою до часових горизонтів; комунікаційний план; ADKAR-анкети для оцінки готовності персоналу. Третій блок - документи моніторингу та оцінювання: щотижневі статус-звіти; checkpoint-протоколи (раз на 4 тижні); постпроєктний Lessons Learned звіт; звіт СМО перед Правлінням після завершення кожної значної трансформації.

Для забезпечення вимірюваності запропонованої системи УОЗ розроблено систему ключових показників ефективності (KPI), наведену в табл. 3.5. Показники охоплюють усі рівні системи: готовність людей (ADKAR-score, рівень опору), управлінську ефективність (частка змін вчасно, ROI), а також бізнес-результати (NPS клієнтів, залученість персоналу).

Таблиця 3.5

Система KPI для оцінки ефективності управління організаційними змінами в
АТ «СК «АРКС»*

Показник (KPI)	Метод вимірювання	Цільове значення	Частота оцінки
Рівень готовності персоналу до змін (ADKAR-score)	ADKAR-анкета (5 блоків по 3 питання, шкала Лікерта 1-5). Обробка: середнє за кожним елементом; елемент з найнижчою оцінкою - «вузьке місце». Проводиться Change Manager через внутрішній HR-портал	$\geq 4,0$ з 5,0	На початку та в кінці кожного проєкту змін
Частка змін, реалізованих вчасно	Розраховується за формулою: $\frac{K_{\text{вч}}}{K_{\text{заг}}} \times 100\%$ де $K_{\text{вч}}$ - кількість завершених у строк проєктів; $K_{\text{заг}}$ - загальна кількість запланованих проєктів змін.	$\geq 80\%$	Щоквартально

Продовження табл. 3.5

Індекс залученості персоналу (Employee Engagement Index)	Розраховується за результатами щорічного анонімного HR-опитування (15 питань за 5-бальною шкалою Лікерта): $\frac{Ч_{\text{зал}}}{Ч_{\text{заг}}} \times 100\%$ де $Ч_{\text{зал}}$ - чисельність співробітників, у яких середній бал за анкетною становить $\geq 4,0$; $Ч_{\text{заг}}$ - загальна чисельність опитаних Для поточного моніторингу динаміки щоквартально проводиться експрес-опитування («пульс-тест» із 3 питань.	$\geq 70\%$	Щорічно; щоквартальний моніторинг
Рівень опору персоналу (Change Resistance Rate)	Розраховується за формулою: $\frac{Ч_{\text{оп}}}{Ч_{\text{заг}}} \times 100\%$ де $Ч_{\text{оп}}$ - чисельність співробітників із критично низьким рівнем ADKAR-score ($\leq 2,0$ балів) на фазі впровадження; $Ч_{\text{заг}}$ - загальна чисельність опитаних.	$\leq 15\%$	На фазі активного впровадження (щомісячно)
Задоволеність клієнтів (NPS) після змін	NPS-опитування клієнтів (1 кількісне питання за 0-10 + 1 відкрите). Проводиться через SMS/email після врегулювання страхового випадку Розраховується за формулою: $NPS = \text{кількість промоутерів}(\%) - \text{кількість критиків}(\%)$	≥ 60	Щоквартально
ROI організаційних змін	Розраховується за формулою: $ROI = \frac{\text{фінансова вигода} - \text{вартість змін}}{\text{вартість змін}} \times 100\%$	$\geq 120\%$	По завершенні кожного великого проєкту

* розроблено автором на основі [41]

Для показників, де методом вимірювання є опитування, розроблено таку методику. (1) ADKAR-анкета (Додаток Б) складається з 5 блоків (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), кожен з яких містить 3 твердження. Респондент оцінює кожне за шкалою Лікерта від 1 («повністю не погоджуюся») до 5 («повністю погоджуюся»). Обробка результатів: розраховується середнє значення за кожним блоком; блок з найнижчою оцінкою («вузьке місце») визначає пріоритет коригувальних заходів Change Manager. Анкетування проводиться двічі на кожен проєкт змін - на старті (базова оцінка) та після завершення впровадження (оцінка результату); технічна реалізація - через внутрішній HR-портал АТ «СК «АРКС», анонімно. (2) Щорічне опитування залученості персоналу (Employee Engagement Survey) включає 15 питань за шкалою Лікерта (1-5) та 2 відкриті питання; проводиться анонімно один раз на рік в усіх підрозділах компанії. Індекс залученості розраховується як відсоток співробітників із середнім балом $\geq 4,0$. Додатково щоквартально проводиться пульс-опит (3 питання), що дозволяє відстежувати динаміку між річними замірами. (3) NPS-опитування клієнтів проводиться автоматично через SMS або email після кожного завершеного страхового випадку та складається з одного кількісного питання («Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте ARX? Оцініть від 0 до 10») та одного відкритого («Що можна покращити?»). Результати агрегуються щоквартально і відображаються у Dashboard УОЗ поряд з іншими KPI.

Оцінку ефективності запропонованого організаційно-методичного забезпечення УОЗ доцільно проводити за двома вимірами. Кількісний вимір охоплює систему KPI з табл. 3.3 та передбачає оцінювання досягнення цільових параметрів після завершення першого повного річного операційного циклу функціонування нової системи. Якісний вимір включає: формалізацію методології УОЗ (поява Положення про УОЗ); зниження ситуативності та підвищення передбачуваності трансформаційних процесів; зростання довіри персоналу до процесів змін; підвищення якості управлінських рішень завдяки системному збору та аналізу даних через HR-аналітику і СМО.

Реалістичним горизонтом для досягнення відчутних результатів від впровадження вдосконаленої методики є 12-18 місяців з моменту прийняття Положення про УОЗ та формування СМО. Перші вимірювані результати (зростання ADKAR-score, скорочення термінів реалізації змін) очікуються вже через 6 місяців - після завершення першого повного проєктного циклу за новою методикою. Довгострокові ефекти - формування культури змін, підвищення клієнтського NPS, стабільний ROI трансформацій - реалізуються протягом 2-3 років. Зазначений період є класичним для стратегічного менеджменту та управління змінами, оскільки, відповідно до методології Джона Коттера та емпіричних досліджень McKinsey & Company, трансформація мислення персоналу й глибока перебудова організаційних звичок компанії мають високу інерційність і потребують тривалого часу для перетворення нововведень на сталу корпоративну філософію бізнесу.

Таким чином, розроблене організаційно-методичне забезпечення процесу УОЗ в АТ «СК «АРКС» є комплексним, практично орієнтованим і вимірюваним. Воно поєднує чіткий алгоритм дій (8 кроків), пакет ключових документів, систему КРІ та механізм оцінки ефективності. У поєднанні зі стратегією, розробленою в підрозділі 3.1, ця методика формує цілісну систему управління організаційними змінами, що відповідає вимогам сучасної страхової компанії та усуває всі ключові прогалини, виявлені в ході аналізу практики АТ «СК «АРКС».

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження теоретичних засад та практики управління організаційними змінами в АТ «Страхова компанія «АРКС» зроблено такі висновки.

1. Узагальнення наукових підходів до поняття «організаційні зміни» - від класичних концепцій К. Левіна та Дж.П. Коттера до системних поглядів І. Адізеса і В.І. Захарченка - дозволяє тлумачити їх як цілеспрямований або вимушений процес перетворення ключових параметрів організаційної системи (стратегії, структури, технологій, персоналу та корпоративної культури), що здійснюється під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників задля підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Виявлено, що шість ключових елементів організації - стратегія, структура, технології, персонал, процеси та корпоративна культура - є одночасно і ініціаторами, і об'єктами змін, а їх системна взаємозалежність пояснює, чому управління організаційними змінами залишається одним із найскладніших завдань сучасного менеджменту.
2. Аналіз провідних моделей управління організаційними змінами - 8-крокова модель Коттера, ADKAR (Хіатт/Prosci), модель Левіна «розмороження-зміна-заморожування», теорія корпоративних життєвих циклів Адізеса та McKinsey 7S - засвідчив їхню взаємодоповнювальність та відсутність універсального інструменту. Для страхових компаній, що управляють множинними одночасними трансформаціями, найбільш ефективним є комбінований підхід: модель Коттера - для стратегічного лідерства й архітектури процесу, ADKAR - для роботи з «людською стороною» змін, McKinsey 7S - для системної діагностики узгодженості елементів організації при кожній значній трансформації.
3. АТ «СК «АРКС» є одним із провідних страховиків України: за 2022-2024 рр. чисті страхові премії зросли на 31,3%, власний капітал - на 51,9%, норматив платоспроможності збільшився до 1,43. Стратегічне

позиціонування компанії у квадранті «Інвестувати та розвивати» матриці McKinsey підтверджує міцне ресурсне підґрунтя для системних організаційних трансформацій. Хронологічний аналіз 2018-2025 рр. (перехід до Fairfax Financial Holding, ребрендинг AXA → ARX, регуляторна адаптація до НБУ, воєнна адаптація 2022 р., ІТ-трансформація) засвідчив, що компанія здатна успішно реалізовувати масштабні зміни навіть за найвищого тиску, хоча поки що переважно на ситуативній, а не системній основі.

4. Комплексна діагностика системи управління організаційними змінами в АТ «СК «АРКС» (SWOT-аналіз, хронологічний аналіз трансформацій, оцінка відповідності критеріям ефективності УОЗ) виявила три ключових структурних розриви. Методологічний розрив - відсутність формалізованого стандарту управління змінами. Інституційний розрив - відсутність Change Management Office, що призводить до несистемної координації паралельних трансформацій. Вимірювальний розрив - відсутність специфічних KPI УОЗ, що унеможлиблює оцінку ефективності та накопичення досвіду. Попри ці прогалини, компанія демонструє значний прихований трансформаційний потенціал: сильна фінансова база, активне топ-керівництво та HR-аналітична система утворюють надійне підґрунтя для системних перетворень.
5. За результатами дослідження розроблено вдосконалену систему УОЗ для АТ «СК «АРКС», яка охоплює три компоненти. По-перше, інтегровану стратегію на основі комбінації Коттер + ADKAR + McKinsey 7S із п'ятифазним управлінським циклом (Діагностика → Планування → Впровадження → Моніторинг → Закріплення). По-друге, Change Management Office (4 спеціалісти, підпорядкований Голові Правління, орієнтовний річний бюджет 3,55 млн грн) з прогнозованим ROI 112% у першому році за рахунок зниження частки «невдалих» трансформацій. По-третє, систему шести KPI УОЗ із відповідними цільовими значеннями та методикою вимірювання. Дорожня карта впровадження

охоплює чотири фази на 12-18 місяців; перші вимірювані результати (зростання ADKAR-score, запуск Dashboard) очікуються вже через 6 місяців після старту.

Практична цінність проведеного дослідження полягає у тому, що запропоновані рекомендації не є абстрактними - вони прив'язані до конкретної фінансової бази, організаційної структури та трансформаційного досвіду АТ «СК «АРКС». Методологія та інструментарій, розроблені в третьому розділі, можуть бути використані як безпосередньо компанією, так і іншими страховиками середнього розміру, що стикаються зі схожими управлінськими викликами в умовах воєнного стану та ринкової консолідації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. № 514-VI. Відомості Верховної Ради України. 2008. № 50-51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>
3. Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 р. № 1909-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
5. Адізес І. К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
6. Баранов А. Л. Сутність і детермінанти формування вартості страхової компанії. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 181-186.
7. Балан В. Г., Анісімова Л. А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Вип. 25. С. 33-42.
8. Балан В. Г., Ситницький М. В. Реінжиніринг в системі стратегічного управління підприємства. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2012. С. 406-414.
9. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 398 с.
10. Білик О. І., Савчин О. І. Страховий менеджмент : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 303 с.
11. Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Формування системи управління організаційними змінами. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 61. С. 66-70. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/14.pdf

12. Борисюк О. В., Дацюк-Томчук М. Б. Страховий менеджмент в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Modern Economics*. 2024. № 45. С. 12-18.
13. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами : підручник. Київ : ВД «Кондор», 2017. 226 с.
14. Бутко М. П., Ковальчук О. Д. Економіка підприємства : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2020. 284 с.
15. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2010. № 22 (II). С. 152-158.
16. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с.
17. Гаватюк Л. С. Фінансовий аналіз : навч.-наоч. посіб. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2020. 119 с.
18. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями як фактор розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2010. № 20 (96). С. 164-166.
19. Дем'янчук М., Маслій Н., Кулікова Є. Порівняльне оцінювання конкурентоспроможності підприємств страхового бізнесу. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-ту*. 2023. № 11/12. С. 91-107.
20. Дзюрах Ю. М., Кулиняк І. М. Аналіз ринку і кризовий менеджмент : термінол. слов. Львів : Растр-7, 2025. 215 с.
21. Длігач А., Ставицький А. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : ПРООН в Україні, 2025. 68 с.
22. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : КМ-Букс, 2020. 240 с.
23. Економіка і менеджмент 2020 : зб. наук. пр. Міжнар. конф. (Дніпро, 2-3 квіт. 2020 р.). Дніпро : Біла К. О., 2020. 107 с.

24. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колект. монографія / В. М. Антоненко та ін. Полтава : Астроя, 2020. 240 с.
25. Економіка і фінанси підприємства : навч. посіб. / І. М. Метошоп та ін. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. 490 с.
26. Економіка підприємства : методичні вказівки до курсової роботи / уклад. Е. В. Камишнікова. Маріуполь-Дніпро : ДВНЗ «ПДТУ», 2023. 34 с.
27. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. М. Колпаченко та ін. Харків : Діса плюс, 2019. 277 с.
28. Економіка підприємства : підручник / Л. Л. Лазебник та ін. ; за ред. Л. Л. Лазебник. Ірпінь : Ун-т ДФС України, 2021. 425 с.
29. Економіка та управління підприємствами: колект. монографія / К. С. Жадько та ін. Полтава : Астроя, 2021. 188 с.
30. Житар М. Тенденції розвитку страхового ринку в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24>
31. Кривенко Ю. В. Розвиток страхового ринку України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4520/4460>
32. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
33. Ліпич Л. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2022. 328 с.
34. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.
35. Мельничук І. І., Чаплінська В. В. Ресурсний потенціал страховика в сучасних умовах. Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 279-285.
36. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. Київ : Лино, 2022. 611 с.

37. Менеджмент персоналу : підручник / Л. Алексеєнко та ін. ; за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 639 с.
38. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.
39. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
40. Найпак Д. В. Підхід до управління організаційними змінами на підприємстві. Управління розвитком. 2008. № 9. С. 66-67.
41. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами підприємства на основі процесного підходу. Теорія та практика держ. управління.
42. Нетребя І. О. Менеджмент. Практикум : навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2020. 155 с.
43. Новосьолова О. С. Сучасні реалії функціонування страхового ринку України. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 270-276.
44. Основи менеджменту : навч. посіб. / Бекетов Ю. О. та ін. Харків : Панов А. М. [вид.], 2024. 303 с.
45. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2007. 676 с.
46. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпро : Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.
47. Потьомкіна О. В. Управління колективом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства. Економічний форум. 2014. № 1. С. 253-258.
48. Приймак В. М. Стратегії КМ-орієнтованих організаційних змін. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. 2011. № 121-122. С. 67-72.
49. Приймак Н. С. Сучасні тенденції управління змінами в системі менеджменту підприємств. Вісник ДонНУЕТ. Серія «Економічні науки». 2017. № 2. С. 34-42. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/810/1/Priymak_2_suchasni_tendencii.pdf

50. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ИНЖЕК», 2006. 496 с.
51. Сіренко Н. М., Мельник О. І., Шишпанова Н. О. Страховий менеджмент : навч. посіб. Миколаїв : МНАУ, 2020. 180 с.
52. Скриль В. В. Фінансова безпека страхового ринку України. Економіка і регіон. 2023. № 3. С. 126-138.
53. Страховий менеджмент : підручник / за ред. О. В. Кнейслер. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 321 с.
54. Ткаченко І. П., Фрунза С. А. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Кропивницький : ЕТІ, 2023. 346 с.
55. Фінанси страхових організацій : навч. посіб. / уклад.: М. П. Федішин, Л. В. Попова, С. С. Кучерівська. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2023. 227 с.
56. Шубенко І. А., Стойко О. Я. Кризи та їх вплив на розвиток ринку страхування в Україні. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 423-432.
57. Юдіна С. В., Разумова Г. В. Страховий менеджмент : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2024. 195 с.
58. Beer M., Nohria N. Breaking the Code of Change. Harvard Business Review. 2000. Vol. 78. № 3. Pp. 133-141.
59. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management. 5th ed. London : Kogan Page, 2019. 544 p.
60. Daft R. L. Organization Theory and Design. 11th ed. Mason, OH : South-Western Cengage Learning, 2012. 688 p.
61. Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. 1995. Vol. 73, No. 2. P. 59-67.
62. Kotter J. P., Heskett J. L. Corporate Culture and Performance. New York : Free Press, 1992. 214 p.
63. Lewin K. Field Theory in Social Science / ed. by D. Cartwright. New York : Harper & Row, 1951. 346 p.

64. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 2002. 512 p.
65. Skryl V., Hlushko A. InsurTech: new opportunities for the development of the insurance market. Економіка і регіон. 2023. № 1. С. 144-151.
66. Огляд страхового ринку України за 2024 рік. URL: <https://nasu.com.ua/oglyad-strahovogo-rynku-ukrayiny-za-2024-rik/>
67. Організаційна структура управління АТ «СК «АРКС». URL: <https://arx.com.ua/publiczna-ta-finansova-informatsiya?tab=informaciya-dlya-akcioneriv-ta-stejkholderiv>
68. Офіційний сайт АТ «СК «АРКС». URL: <https://arx.com.ua/publiczna-ta-finansova-informatsiya>
69. Статистика страхового ринку України. URL: <https://forinsurer.com/stat>
70. Хто регулює ринок страхових послуг? URL: <https://harazd.bank.gov.ua/article/theme/strahuvanna/question/hto-regulue-rinok-strahovih-poslug>
71. Шульгун С. Стратегічний розвиток організації в умовах воєнного стану: виклики та рішення. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/download/708/656>

ДОДАТКИ

Додаток А



ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026

**ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ
ПОЛІКРИЗИ**



Заковоротна Наталія Юріївна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Зімін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зінченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Ісасіко Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафідов Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Квік Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Ключевська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	75
Котляренко Вероніка Анатоліївна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Кошіль Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Крикун Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КИЇВ»	79
Куделя Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Кудря Ярослава Андріївна	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Кулінцева Марія Юріївна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	85
Курінський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	86
Лончар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
Мазанович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Макарченко Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Меженкова Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ ОТТ-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могитич Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК NORESA	95
Мушин Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Наконечна Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недашківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Огер Данило Костянтинівич	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	101
Олексієнко Богдан Олегович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Onyshchenko Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олегович	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЄКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Паранчич Христина Танасіївна	РАДИКАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарев Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ	107
Подолан Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	108
Поздняков Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилуцька Тетяна Юріївна	ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ

Могитич Анастасія Іванівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, ОП «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Приймак В.М.

FEATURES OF MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE CONTEXT OF WAR AND GLOBAL POLYCRISIS

This paper examines the features of managing organizational changes in conditions of war and global polycrisis caused by the full-scale Russian invasion of Ukraine in 2022. Extreme uncertainty, supply chain disruptions and high risks make rapid adaptation and systemic transformations essential for organizational survival and competitiveness. The study highlights the critical role of speed, leadership, employee motivation, digitalization and reorganization as key tools to minimize losses, ensure business continuity and build long-term resilience in crisis environment.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило глобальну полікризу, що характеризується тотальною невизначеністю, розривом логістичних ланцюгів, енергетичними шоками та інфляційним тиском. У таких умовах управління організаційними змінами перетворюється з інструменту підвищення ефективності на стратегічну необхідність виживання та збереження конкурентоспроможності підприємств [1].

Організаційні зміни — комплексні та системні перетворення структури управління, бізнес-процесів, технологій, кадрового складу та організаційної культури, спрямовані на швидку адаптацію до динамічного та екстремально агресивного зовнішнього середовища. Управління ними являє собою цілеспрямований, безперервний процес планування, впровадження та контролю нових технологій, інструментів і методів організації діяльності з метою оптимізації роботи підприємства саме в умовах кризи та нестабільності [4].

Особливої актуальності набуває швидкість адаптації. Затримка навіть на кілька тижнів може призвести до критичної втрати ринкової частки, повного розриву ланцюгів постачання, зростання собівартості та значних фінансових збитків, що в умовах війни часто стає фатальним для бізнесу. Навпаки, швидке реагування дозволяє не лише зберегти операційну діяльність, а й отримати реальні конкурентні переваги: вийти на нові ринки, суттєво оптимізувати витрати, зміцнити стійкість бізнесу та навіть збільшити свою присутність там, де конкуренти не встигли адаптуватися [3].

Ключовими факторами успішної адаптації організації в умовах війни та глобальної полікризи є три взаємопов'язані елементи. По-перше, компетентне лідерство, яке не лише ініціює процеси змін, але й активно координує їх на всіх рівнях управління — від топ-менеджменту до виконавців, забезпечуючи чітке бачення майбутнього, швидке прийняття рішень у кризових ситуаціях та особисту підтримку ініціатив, що підвищує довіру команди та зменшує хаос під час невизначеності. По-друге, потужна система мотивації персоналу, спрямована на зниження природного опору трансформаціям (страх втратити роботу, невизначеність ролей тощо), підвищення залученості працівників через прозору комунікацію, визнання внеску, матеріальні та нематеріальні стимули, а також психологічну підтримку, що дозволяє зберегти ключових кадрів і запобігти відтоку талантів у кризовий період. По-третє, системний підхід до управління змінами, який охоплює всі функціональні зони діяльності організації (виробництво, фінанси, маркетинг, HR, IT тощо) та забезпечує повну узгодженість управлінських рішень — від стратегічного планування (визначення пріоритетів адаптації) до оперативного виконання (щоденний контроль та коригування), що виключає фрагментарність і дозволяє досягти синергетичного ефекту в умовах високих ризиків і обмежених ресурсів [2; 4].

Домінуючими формами трансформації в умовах війни та макроекономічної нестабільності виступають цифровізація та реорганізація. Цифровізація забезпечує перехід на віддалену роботу, автоматизацію ключових процесів, використання хмарних технологій та електронного документообігу, що дозволяє продовжувати операційну діяльність навіть попри фізичні загрози, обстріли чи окупацію територій. Реорганізація, у свою чергу, дає змогу швидко оптимізувати ресурси, перерозподілити обов'язки, змінити організаційну структуру та юридичну форму бізнесу відповідно до нових реалій ринку [1].

Практичні стратегії адаптації, які довели свою ефективність у воєнний період, включають: посилення заходів фізичної та кібербезпеки, комплексну підтримку працівників (психологічну, матеріальну та навчальну), розширення асортименту продукції під потреби воєнного часу, активну диверсифікацію постачальників і ринків збуту, впровадження інноваційних рішень, зменшення залежності від людського фактора через автоматизацію та глибoku оптимізацію всіх бізнес-процесів [3]. Ці заходи в комплексі дозволяють суттєво знизити рівень невизначеності, мінімізувати ризики та створити основу для подальшого стійкого розвитку, що підтверджується узагальненням ключових стратегій та їх ефектів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні стратегії управління організаційними змінами в умовах війни та глобальної полікризи

Стратегія	Ключові заходи	Ефект у кризових умовах
Цифровізація	Автоматизація, хмарні технології, віддалена робота	Забезпечення безперервності операцій
Реорганізація	Оптимізація структури та ресурсів	Зниження витрат, підвищення гнучкості
Диверсифікація	Пошук нових постачальників і ринків	Мінімізація ризиків ланцюгів постачання
Підтримка персоналу та мотивація	Навчання, комунікація, стимулювання	Зниження опору змінам, збереження команди
Інновації та оптимізація	Впровадження нових технологій і процесів	Зростання конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [1–4]

Таким чином, сутність управління організаційними змінами в умовах війни та глобальної полікризи полягає в швидкому, системному та людсько-орієнтованому перетворенні бізнесу. Тільки за умови впровадження комплексної моделі змін — від діагностики поточного стану через детальне планування, мотивацію персоналу та впровадження до постійного моніторингу результатів і коригування — підприємство може не лише вистояти в умовах екстремальних викликів, а й вийти з кризи сильнішим, більш гнучким і конкурентоспроможним на внутрішньому та міжнародному ринках.

1. Вергелес В., Баюра Д. Трансформація бізнесу в умовах глобальної макроекономічної нестабільності в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. № 224–1. 2024. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/uk/article/view/2126>

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

3. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в умовах турбулентного ринкового середовища під час війни в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. № 223–2. 2023. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/uk/article/view/1208>

4. Чернявська І. М., Ковтун Р. О. Управління організаційними змінами як напрям удосконалення діяльності організації. Економіка. Управління та адміністрування (Журнал). 2022. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/270793>

ADKAR-анкета для оцінки готовності персоналу до організаційних змін в АТ «СК «АРКС»

Шановний(а) колего!

Ця анкета є частиною внутрішньої діагностики в рамках проекту організаційних змін. Опитування анонімне - результати використовуються виключно для покращення процесу трансформацій у компанії.

Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5:

1 - повністю не погоджуюся 2 - скоріше не погоджуюся 3 - важко відповісти 4 - скоріше погоджуюся 5 - повністю погоджуюся

Блок / №	Твердження	Оцінка (1-5)
А - Awareness (Усвідомлення)	1. Я розумію, чому в компанії відбуваються поточні зміни.	
	2. Мені зрозуміла причина, що спонукала керівництво запровадити ці зміни.	
	3. Я бачу, що ситуація вимагає змін і без них компанія опинилася б у гіршому становищі.	
Д - Desire (Бажання)	4. Я хочу, щоб ці зміни відбулися, і готовий(а) їх підтримати.	
	5. Я вважаю, що особисто виграю від запровадження цих змін.	
	6. Я готовий(а) брати активну участь у реалізації цих змін.	
К - Knowledge (Знання)	7. Мені зрозуміло, що саме від мене очікується у рамках цих змін.	
	8. Я знаю, які нові навички або процедури мені потрібно освоїти.	
	9. Я знаю, до кого звернутися по допомогу в процесі змін.	
А - Ability (Здатність)	10. У мене є навички та ресурси, потрібні для впровадження змін у роботі.	
	11. Я можу ефективно виконувати обов'язки відповідно до нових вимог.	
	12. Я отримав(ла) достатню підтримку й навчання для нових підходів.	

R Reinforcement (Закріплення)	13. Я бачу, що результати моєї участі у змінах помічаються та цінуються керівництвом.	
	14. Я не відчуваю тиску повернутися до попередніх способів роботи.	
	15. Я впевнений(а), що нові підходи закріпляться в компанії надовго.	

Відкрите питання: Які, на Вашу думку, є головні перешкоди для успішного впровадження змін?

Дякуємо за участь!

АНОТАЦІЯ

Могитич А. І. Управління організаційними змінами страхової компанії.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління організаційними змінами страхової компанії.

У роботі систематизовано наукові підходи до визначення та класифікації організаційних змін, здійснено порівняльний аналіз моделей Левіна, Коттера, ADKAR (Prosci), Адізеса та McKinsey 7S. На основі аналізу діяльності АТ «СК «АРКС» (ARX) за 2018–2025 рр. встановлено, що компанія реалізувала масштабні трансформації переважно на ситуативній основі; оцінка готовності до змін методом зваженого оцінювання склала 3,831 з 5,0. За результатами SWOT-аналізу виявлено ключові недоліки: відсутність формалізованої методології УОЗ, реактивний підхід до опору персоналу та відсутність системи вимірювання результатів. Запропоновано інтегровану стратегію управління змінами (Коттер + ADKAR + McKinsey 7S), 8-кроковий алгоритм її реалізації та обґрунтовано створення Change Management Office.

Ключові слова: організаційні зміни, управління організаційними змінами, страхова компанія, модель Коттера, ADKAR, McKinsey 7S, Change Management Office, готовність до змін, KPI, АТ «СК «АРКС».

SUMMARY

Mohytych A. I. Management of Organizational Changes in an Insurance Company.

Bachelor's qualification work in specialty 073 «Management», educational and professional program «Management of Organizations». Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for improving the organizational change management system of an insurance company.

The study systematizes scientific approaches to defining and classifying organizational changes and provides a comparative analysis of the Lewin, Kotter, ADKAR (Prosci), Adizes, and McKinsey 7S models. An analysis of JSC «IC «ARKS» (ARX) for 2018–2025 reveals that the company carried out large-scale transformations predominantly on a situational basis; the organizational readiness assessment yielded 3.831 out of 5.0. SWOT analysis identified three key deficiencies: the absence of a formalized change management methodology, a reactive approach to personnel resistance, and the lack of a results measurement system. An integrated change management strategy (Kotter + ADKAR + McKinsey 7S) and an 8-step implementation algorithm are proposed, along with the establishment of a Change Management Office.

Keywords: organizational changes, change management, insurance company, Kotter model, ADKAR, McKinsey 7S, Change Management Office, readiness for change, KPI, JSC «IC «ARKS».