

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Управління організаційними змінами на підприємстві в умовах  
розвитку цифрових технологій»

Виконала:

студентка групи д4ЕМіт

Москаленко Станіслава Миколаївна \_\_\_\_\_

Керівник:

професор кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Кулик В.А. \_\_\_\_\_

Полтава – 2025

# ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	6
1.1. Сутність та складові управління організаційними змінами в умовах діджиталізації .....	6
1.2. Теоретичні аспекти управління трансформаційними процесами підприємств.....	10
1.3. Інноваційні підходи до управління організаційними змінами в умовах цифрової трансформації .....	19
Висновки до розділу 1 .....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА КЕРНЕЛ ХОЛДИНГ С.А.....	26
2.1. Вивчення особливостей діяльності та системи управління Кернел Холдинг С.А. ....	26
2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності Кернел Холдинг С.А. ....	31
2.3. Оцінка системи управління організаційними змінами Кернел Холдинг С.А. ....	39
Висновки до розділу 2 .....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КЕРНЕЛ ХОЛДИНГ С.А.....	46
3.1. Система управління організаційними змінами на Кернел Холдинг С.А. ..	46
3.2. Шляхи удосконалення системи управління організаційними змінами в умовах діджиталізації на Кернел Холдинг С.А. ....	52
Висновки до розділу 3 .....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	75
ДОДАТКИ.....	80

## ВСТУП

В умовах сучасного розвитку цифрових технологій у підприємств виникає необхідність ефективно управляти організаційними змінами для збереження своїх конкурентних переваг та для адаптації до швидких змін зовнішнього середовища. У зазначеному контексті особливо актуальним стає впровадження інноваційних цифрових рішень, що дозволяє значно підвищити ефективність діяльності суб'єктів господарювання, оптимізувати внутрішні процеси та покращити взаємодію з клієнтами і партнерами. Враховуючи можливість цифрової трансформації, дослідження організаційними змінами у контексті сучасних технологій набуває особливої актуальності, зокрема, для підприємств, що здійснюють свою діяльність у міжнародному масштабі.

У сучасній науковій літературі є численні дослідження, у яких висвітлюються питання пов'язані із теоретичними та практичними аспектами управління змінами та цифровими трансформаціями. Зокрема, це праці вітчизняних та зарубіжних вчених таких як Біловодська О. [2], Буднік М. [4], Гайдей О. [6], Живко З. [11], Кузьмін О. [14], Стелюк Б. [22], Тарасюк Г. [25].

Водночас, необхідність системного аналізу новітніх підходів до управління організаційними змінами із врахуванням діджиталізації на підприємствах, що здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках, є актуальним напрямом дослідження, що потребує поглибленого вивчення.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління організаційними змінами у контексті сучасного цифрового розвитку. Тобто, виявлення та обґрунтування ефективних механізмів управління організаційними змінами на підприємстві Кернел Холдинг С.А. у контексті сучасного цифрового розвитку, підвищення їх ІТ-інноваційної складової та оптимізація внутрішніх процесів із врахуванням специфіки галузі.

Завданнями дослідження є:

аналіз сучасних підходів до управління організаційними змінами у контексті розвитку цифрових технологій;

вивчення теоретичних аспектів управління трансформаційними процесами підприємств;

оцінка інноваційних підходів до управління змінами в умовах діджиталізації на підставі ключових показників діяльності;

вивчення особливостей діяльності та оцінка системи управління підприємства Кернел Холдинг С.А.;

аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства Кернел Холдинг С.А.;

оцінка системи управління організаційними змінами підприємства Кернел Холдинг С.А.;

удосконалення системи управління організаційними змінами в умовах цифрових трансформацій на підприємстві Кернел Холдинг С.А.;

створення переліку інструментів реалізації заходів для удосконалення системи управління організаційними змінами в умовах цифрових трансформацій на підприємстві Кернел Холдинг С.А.

Об'єктом дослідження є процеси управління змінами в умовах цифрових трансформацій на підприємстві Кернел Холдинг С.А.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та особливості управління організаційними змінами у контексті цифрової трансформації підприємства Кернел Холдинг С.А.

Для досягнення мети дослідження було використано загальнонаукові та специфічні методи проведення дослідження. Зокрема, методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, моделювання, системного підходу. До специфічних методів дослідження, які було використано під час написання бакалаврської роботи, відносяться аналітичні методи дослідження показників фінансово-господарської діяльності, які були розраховані за допомогою сучасних програмних продуктів.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, наукові публікації із досліджуваної тематики, аналітичні звіти, інформація з офіційного сайту підприємства Кернел Холдинг С.А.

Очікувані результати дослідження включають розробку рекомендацій щодо удосконалення системи управління змінами на підприємстві Кернел Холдинг С.А. в умовах цифрових трансформацій. Впровадження розроблених рекомендацій дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін, рівень інноваційності компанії, а також зменшити ризики. Пов'язані із впровадженням трансформаційних процесів. Крім того, результати дослідження сприятимуть визначенню ключових факторів успішної цифрової трансформації на досліджуваному підприємстві. У підсумку, отримані результати допоможуть підсилити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його сталий розвиток у динамічних умовах сучасного ринку.

Основні результати дослідження були апробовані на III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», 05 червня 2025 року, яка була проведена у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Москаленко С.М. (науковий керівник – Кулик В.А.) Організаційні зміни на підприємстві в умовах діджиталізації. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій*: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Полтава, 05 червня 2025 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка. 2025. С.85–86.

Робота містить 3 розділи, 79 сторінок, 4 таблиці, 16 рисунків, 51 джерело, 8 додатків.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

## 1.1. Сутність та складові управління організаційними змінами в умовах діджиталізації

Управління змінами – це складний, циклічний та структурований процес, спрямований на трансформацію окремих осіб, колективів і організацій з існуючого стану до цільового майбутнього, що забезпечує передбачувані переваги для бізнес-середовища. В управлінні змінами інтегровані та гармонізовані ключові компоненти організаційної діяльності, включаючи кадрові ресурси, операційні процеси, управлінські структури, корпоративну культуру та стратегічне планування (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Компоненти поняття «управління змінами» [28]

Ефективне управління змінами є невід'ємним аспектом сталого розвитку організацій, що ґрунтується на цілеспрямованих і адаптивних стратегіях. Такі стратегії покликані не лише передбачати, а й активно впливати на динамічні зміни, реагувати на нові економічні, технологічні та соціальні виклики для організацій, які прагнуть до стабільного функціонування та конкурентоспроможності, а також використовують системний підхід до управління.

З огляду на сучасні умови глобальної нестабільності, керівники підприємств та організацій повинні приділяти особливу увагу впровадженню та інтеграції управління змінами у внутрішні управлінські процеси. Це критично важливо для забезпечення організаційного успіху в умовах турбулентного бізнес-середовища, що характеризується складними системними наслідками. Висока мінливість бізнес-середовища спричинила скорочення часових горизонтів для прогнозування та стратегічного планування (рис. 1.2).

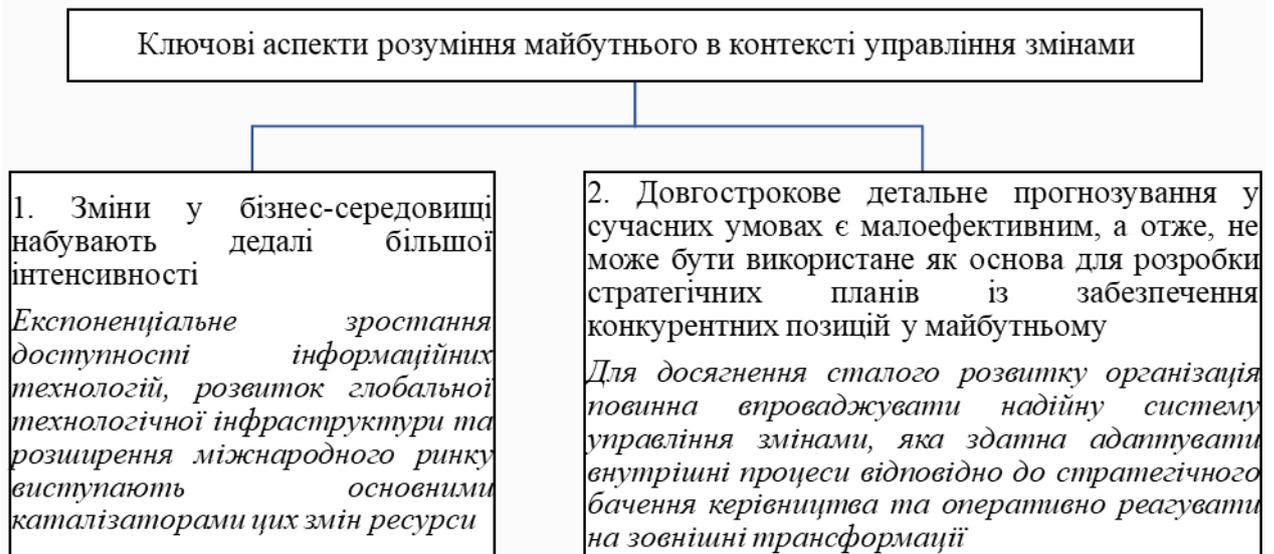


Рис. 1.2. Ключові аспекти розуміння майбутнього в контексті управління змінами [31]

Керівники, аналітики та інші зацікавлені сторони, що залучені до процесу змін у межах сучасного бізнес-середовища, повинні мати глибоке розуміння методологічних підходів та рівня гнучкості, необхідних для ефективного впровадження трансформаційних процесів. Структурний аналіз змін за рахунок системного підходу до організаційної адаптації у контексті динамічного розвитку ілюструє рис. 1.3.

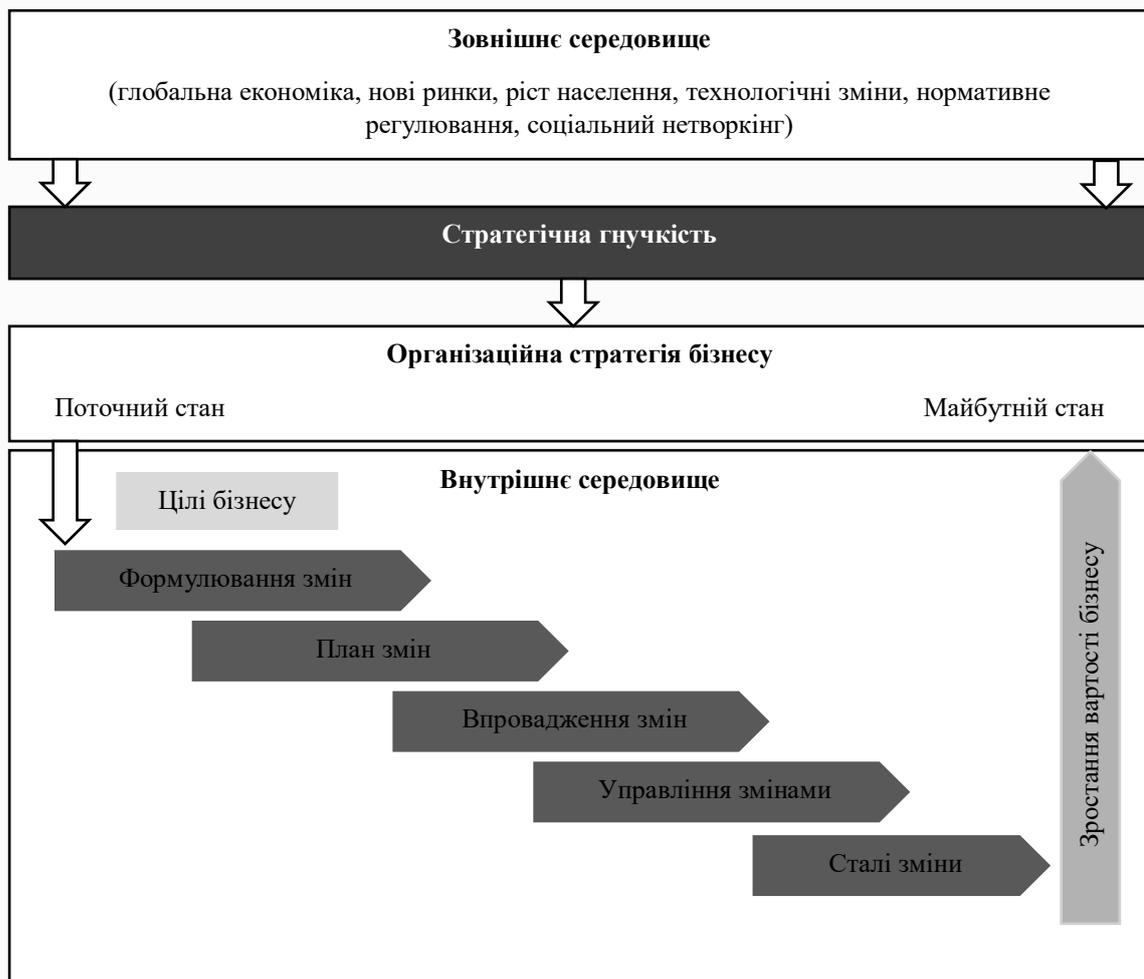


Рис. 1.3. Структурний аналіз змін за рахунок системного підходу до організаційної адаптації у контексті динамічного розвитку [40]

Управління змінами відіграє фундаментальну роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності організацій, сприяючи їхній стійкості у високодинамічному економічному середовищі.

Для досягнення поставлених завдань процес управління змінами підприємств та організацій повинен включати такі складові:

- стратегічну гнучкість;
- інноваційні практики в управлінні;
- лідерство як необхідний елемент організаційних змін.

Стратегічна гнучкість – це здатність підприємства проактивно адаптуватися до трансформацій у бізнес-середовищі, зберігаючи при цьому високу стійкість до непередбачуваних змін. Цей підхід передбачає ефективне управління структурними та функціональними модифікаціями організаційних процесів, що дозволяє не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й використовувати їх як потенційні можливості для розвитку. Структура життєвого циклу змін забезпечує системний підхід до аналізу, прогнозування та реалізації змін у межах організаційної діяльності.

Сучасні інноваційні практики управління стикаються із зростаючою складністю та нестабільністю ринкового середовища. З огляду на це, діяльність, пов'язана із безпосереднім виконанням управлінських функцій, набуває ключового значення для досягнення організаційної ефективності та стійкості.

Від керівників очікується не лише ініціація нових стратегічних ініціатив, але й їхня успішна реалізація в умовах складних і взаємопов'язаних процесів, які можуть мати непрогнозовані наслідки. У цьому контексті низька толерантність до невдач змушує організації приділяти особливу увагу правильному розподілу ресурсів і забезпеченню стратегічного бачення управлінської діяльності.

Інтеграція компонентів управління змінами у інноваційні практики управління значно підвищує ймовірність успішної реалізації запланованих ініціатив. Врахування ключових аспектів трансформацій – таких як кадровий потенціал, бізнес-процеси, інформаційні системи та організаційні структури – дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління змінами.

Емпіричні дослідження підтверджують значний вплив управління змінами на ефективність діяльності підприємств і організацій. Зокрема, ключовою детермінантою успіху є лідерство змін – фактор, що визначає стратегічне бачення, адаптивність та оперативність прийняття рішень.

Отже, управління змінами або стратегічна гнучкість у сучасному управлінському контексті є необхідною умовою забезпечення організаційної ефективності, що дозволяє підприємствам зберігати конкурентні позиції та адаптуватися до стрімких трансформацій бізнес-середовища.

## 1.2. Теоретичні аспекти управління трансформаційними процесами підприємств

Трансформаційні процеси підприємств- це комплексні міни, спрямовані на адаптацію до нових умов ринку, вдосконалення бізнес-моделі та підвищення конкурентоспроможності. Ефективне управління цими процесами ґрунтується на теоретичних концепціях, які допомагають керівникам формувати стратегію змін та забезпечувати їх успішне впровадження.

Різні теоретичні школи пропонують моделі управління змінами, які застосовуються у бізнес-середовищі.

1. Класична теорія управління змінами (Курт Левін) передбачає три етапи: розморожування (усвідомлення потреби в змінах), зміна (впровадження нових процесів), та заморожування (закріплення нових практик).

2. Модель Джона Коттера складається з восьми етапів, включаючи створення відчуття терміновості, формування коаліції змін та інституалізацію нових підходів.

3. Системна теорія розглядає організацію як складну систему, яка реагує на внутрішні й зовнішні виклики через структурні перебудови.

Управління трансформаційними процесами вимагає стратегічного планування, яке включає:

- 1) аналіз середовища (SWOT-аналіз, PESTEL) для оцінки впливу зовнішніх факторів на організацію;
- 2) вибір моделі змін, що може бути еволюційною (поступові покращення) або революційною (кардинальні зміни);
- 3) формування лідерських ініціатив, де керівники виступають рушійною силою змін.

Людський фактор відіграє ключову роль у трансформації підприємств. Теоретичні моделі пропонують:

- 1) крос-функціональні команди, які сприяють ефективному впровадженню інновацій;
- 2) комунікаційні стратегії; що забезпечують відкритість та залучення співробітників до процесу змін;
- 3) навчання персоналу, яке підтримує розвиток цифрових компетенцій та адаптивного мислення.

Сучасні теоретичні концепції управління трансформацією враховують вплив цифрових технологій:

- 1) автоматизація та штучний інтелект як інструмент оптимізації управлінських процесів;
- 2) аналіз даних та прогнозування, що допомагають приймати обґрунтовані рішення;
- 3) гнучкі бізнес-моделі, які сприяють адаптації до змін ринку.

Теоретичні аспекти управління трансформаційними процесами охоплюють моделі змін, стратегічні підходи, людський фактор та цифрові технології. Їхнє комплексне застосування забезпечує успішну адаптацію підприємств до нових реалій та підвищує їхню ефективність.

Для забезпечення довгострокового успіху та конкурентоспроможності сучасні організації повинні впроваджувати зміни у свою стратегічну діяльність. Це включає не лише адаптацію до зовнішніх викликів, а й

ефективне реагування на внутрішні зміни з тією ж інтенсивністю, що і на фактори макросередовища.

Успішне управління змінами вимагає комплексного розуміння бізнес-контексту, розробки адаптивних стратегій та їхньої реалізації через формалізовані методи управління.

Дослідження у сфері соціально-психологічної динаміки змін дозволили сформуванню низки теорій, що пояснюють, як індивіди реагують на трансформації. Центральною концепцією є прагнення людей до збереження контролю над життєвими обставинами, що зменшує рівень стресу та тривожності, пов'язаних із змінами. Впевненість у можливості прогнозування та впливу на майбутні події сприяє успішній адаптації до нових умов.

Менеджери компаній діють у складному і динамічному контексті, де невизначеність є постійною змінною. Для ефективного управління їм необхідні високі рівні гнучкості та толерантності до змін.

Зміни можуть охоплювати окремі аспекти діяльності або всю організаційну структуру. У будь-якому випадку процес трансформації передбачає модифікацію моделей мислення, операційних процесів, управлінських практик та поведінкових стратегій. Для ефективного управління змінами необхідно застосовувати структурований методологічний підхід та адаптивні механізми реагування на непередбачувані ситуації.

Сучасні моделі управління змінами мають низку спільних характеристик:

- 1) визначення необхідності змін та обґрунтування їхньої значущості для організації, що починається на рівні керівництва;
- 2) формування бачення бажаного бізнес-результату та розробка дорожньої карти переходу від поточного стану до стратегічно заданого майбутнього;

3) аналіз існування систем та організаційних процесів, оцінка можливостей для інтеграції змін;

4) реалізація поступових змін через підсилення незначних удосконалень, що сприяє підтримці довгострокових трансформацій.

Однією з найпоширеніших методологій управління змінами є цикл PDCA («Планування» – «Виконання» – «Перевірка» – «Дія»). Ця модель дозволяє організаціям реалізовувати безперервні покращення на основі стратегічної оцінки результатів.

Етапи циклу PDCA.

1. Планування: визначення цілей та проблем, які необхідно вирішити; розробка планів та стратегій для досягнення поставлених цілей; виділення та розподіл ресурсів.

2. Виконання: реалізація запланованих дій та процесів; впровадження змін у тестовому режимі.

3. Перевірка: аналіз результатів та виявлення недоліків; порівняння фактичних результатів зі стандартами; виявлення відхилень від запланованого результату.

4. Дія: прийняття заходів для усунення причин відхилень; внесення змін у процес, щоб поліпшити його ефективність; впровадження змін на постійній основі.

Цикл PDCA має наступні переваги для бізнесу, серед яких: системний підхід до управління процесами; постійне вдосконалення; підвищення ефективності; удосконалення якості; швидке виявлення та усунення проблем.

Цикл PDCA допомагає організаціям та окремим особам ефективно вдосконалити процеси та досягти поставлених цілей.

Модель перехідного періоду (Bridges Transition Model) – це модель, яка допомагає організаціям та індивідуальним особам краще розуміти та ефективніше керувати змінами. Вона включає три етапи: закінчення, нейтральна зона та початок нового. Ця модель широко використовується в

організаціях для ефективного управління змінами, такими як реорганізація, зміна технологій або політичні зміни.

Модель перехідного періоду акцентує увагу менеджерів на необхідності розмежування ситуативних змін та процесу переходу. Зміни відбуваються незалежно від залучення людей, тоді як перехід – це психологічна адаптація до нової реальності.

Концепція змін Коттера – це 8-ми ступінчаста модель, яка допомагає організаціям успішно впроваджувати зміни. Вона базується на принципі того, що зміни не відбуваються миттєво, а вимагають системного підходу та чіткої послідовності. До восьми етапів концепції змін Коттера відносяться наступні.

1. Створення терміновості: керівникам необхідно зробити зміни необхідними і зрозумілими для усіх, виокремивши проблемні моменти і зробивши їх видимими.

2. Формування потужної коаліції: зробити підтримку змін зрозумілою та сформуванню групи людей, які здатні взяти на себе відповідальність.

3. Створення бачення змін: розробити чіткий план, який демонструє, куди і як змінюватися.

4. Спілкування з баченням результатів змін: чітко та регулярно спілкуватися з усіма, щоб створити розуміння бачення та показати, як зміни будуть реалізовуватися.

5. Видалення перешкод: зменшити опір та забезпечити умови для їх впровадження.

6. Створення короткострокових вигравів: показувати досягнення на перших етапах змін, щоб підтримати мотивацію та довіру до змін;

7. Підтримка процесу впровадження змін: підтримувати досягнення та продовжувати рухатися до кінцевої мети.

8. Якорі змін у корпоративній культурі: впровадити зміни в корпоративну культуру та сформуванню нові правила і цінності.

Концепція змін Коттера має низку переваг, які узагальнено на рис. 1.4.

Загалом, концепція змін Коттера є ефективним інструментом для управління змінами в організаціях, який може допомогти досягти бажаних результатів та уникнути невдач, пов'язаних з перетвореннями.

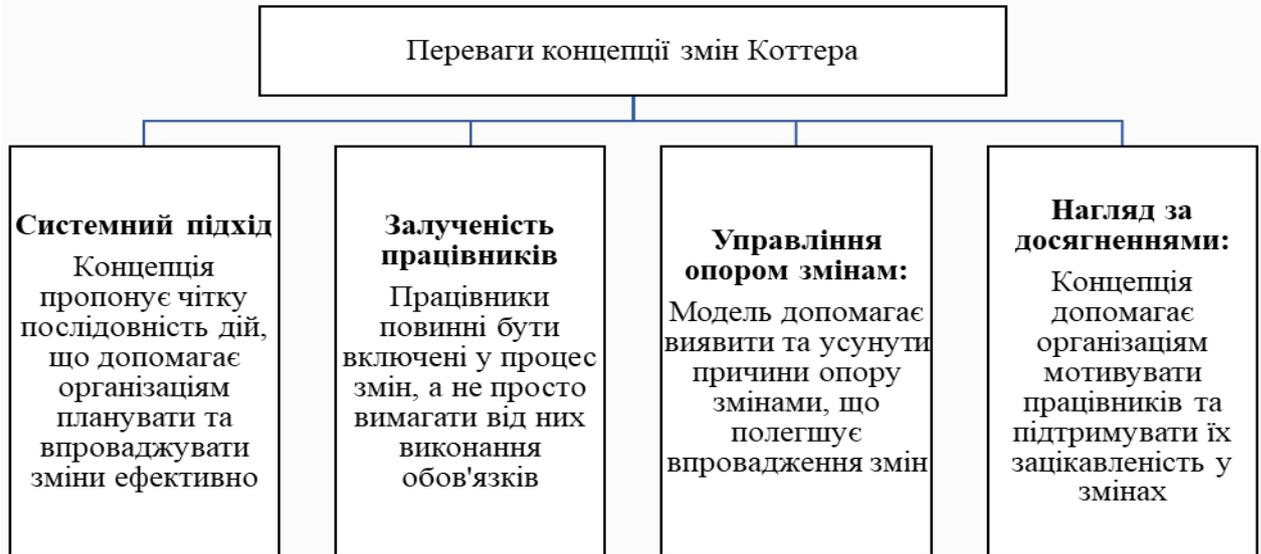


Рис. 1.4. Переваги концепції змін Коттера [37]

Даний підхід відображає моделі управління змін «зверху вниз», де ініціатива реформування формується на рівні керівництва та поступово поширюється вниз.

Структуроване управління змінами є ключовою умовою довгострокового розвитку організацій, оскільки воно забезпечує адаптацію до зовнішніх трансформацій та створення ефективних моделей інтеграції змін у бізнес-процеси.

Системно орієнтовані та дисципліновані методології управління змінами часто модифікуються відповідно до специфічних потреб окремих організацій. Впровадження змін передбачає структуроване та планове перетворення операційної діяльності, що спрямоване на досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності управлінських рішень.

Таким чином, існує значна кількість концепцій та теоретичних підходів до управління змінами, кожен з яких враховує критичні аспекти організаційного розвитку. Вибір відповідної моделі змін забезпечує системну

інтеграцію запропонованих трансформацій, зменшуючи ризики та підвищуючи ефективність процесів переходу.

Управління змінами є комплексним процесом, який реалізується через низку послідовних етапів, відображених на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Фази управління змінами [35]

Структура життєвого циклу змін, представлена на рис. 1.5 демонструє паралельний набір підпроцесів, що відбуваються впорядковано, проте не в суворій послідовності. Дана модель є ітеративною, що дозволяє забезпечити адаптивні зміни на постійній основі відповідно до динаміки зовнішнього внутрішнього середовища.

Процес управління змінами передбачає трансформацію стратегічного плану організації в конкретні цільові показники, що відповідають потребам та очікуванням стейкхолдерів.

Фаза «Формування змін» передбачає наступні підпроцеси.

1. Визначення необхідності змін – аналіз актуальних викликів та стратегічних пріоритетів, що зумовлюють необхідність організаційної трансформації для сталого зростання та збереження конкурентної переваги.

2. Оцінка готовності до змін – вивчення внутрішніх ресурсів, організаційних структур, корпоративної культури та персоналу для визначення рівня їхньої адаптивності до майбутніх змін.

3. Встановлення сфери змін – формування очікуваних результатів, визначення масштабу змін та розробка заходів, необхідних для ефективного впровадження трансформацій.

Ефективне планування змін охоплює розробку як стратегічного бачення («що»), так і механізму його реалізації («як»), що забезпечує інтеграцію людського капіталу, бізнес-процесів, технологій, управлінських структур та корпоративної культури в загальний план трансформації.

Фаза «Планування змін» передбачає наступні підпроцеси.

1. Розробка підходу до змін – узгодження методології управління змінами із загальною культурою організації.

2. Планування залучення зацікавлених сторін – визначення ключових учасників процесу, врахування їхніх інтересів та розробка механізму інтеграції у реалізацію змін.

3. Планування переходу та інтеграції – створення комплексного плану, що охоплює всі необхідні заходи для досягнення стратегічних цілей та забезпечення плавного переходу до нової моделі функціонування.

Зміни здійснюються в рамках ітеративного процесу, що включає взаємопов'язані фази планування, реалізації та управління перехідним періодом.

Фаза «Впровадження змін» передбачає наступні підпроцеси.

1. Підготовка організації до змін – визначення критичних сфер, що потребують додаткової підтримки та запровадження відповідних заходів.

2. Мобілізація зацікавлених сторін – забезпечення прозорості комунікації щодо кінцевих цілей та залучення стейкхолдерів до активної участі у прийнятті управлінських рішень.

3. Досягнення запрограмованих результатів- впровадження запланованих продуктів, послуг та організаційних змін для досягнення бізнес-цілей.

Управління перехідним періодом забезпечує інтеграцію змін у повсякденні бізнес-процеси, формуючи стійку основу для їхнього довгострокового функціонування.

Фаза «Управління перехідним періодом» передбачає наступні підпроцеси.

1. Інтеграція результатів змін у бізнес – поступове впровадження нових можливостей у операційні процеси організації.

2. Оцінка рівня прийняття змін у бізнес та їхнього ефекту – аналіз впливу змін на корпоративну ефективність із врахуванням стратегічних показників.

3. Коригування плану змін – оперативне внесення поправок до методології управління для усунення можливих розбіжностей.

Тривала ефективність організаційних змін залежить від постійних заходів, спрямованих на їхню підтримку і розвиток.

Фаза «Підтримання змін» передбачає наступні підпроцеси.

1. Комунікація та консультації – встановлення двостороннього діалогу зі стейкхолдерами для забезпечення підтримки змін.

2. Формування смислового сприйняття змін – це проведення соціальних та управлінських практик, що сприяють розумінню необхідності трансформацій.

3. Оцінка реалізації переваг – передбачає аналіз успіху змін шляхом дослідження їхнього впливу на організаційний розвиток.

Використання структурованих підходів до управління змінами забезпечує організаціям гнучкість, адаптивність та стабільність у мінливому бізнес-середовищі.

В умовах цифровізації важливим стає врахування особливостей динамічного середовища та використання аналітичних інструментів для прогнозування наслідків змін.

### 1.3. Інноваційні підходи до управління організаційними змінами в умовах цифрової трансформації

Цифрова трансформація – це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності організації, що суттєво змінює бізнес-моделі, робочі процеси та взаємодію зі стейкхолдерами. Вона не лише впроваджує нові інструменти, а й змінює культуру підприємства, вимагаючи гнучкості та готовності до інновацій.

Одним з основних викликів цифрової трансформації є необхідність адаптації організаційної структури. Традиційні ієрархічні моделі управління поступово замінюються більш гнучкими, децентралізованими підходами, які сприяють швидкому прийняттю рішень. Наприклад, компанії переходять до Agile-методологій, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та вдосконалювати процеси.

Окрім цього, цифрові технології змінюють спосіб роботи співробітників. Впровадження хмарних рішень, штучного інтелекту та автоматизації знижують потребу в рутинних операціях і дозволяють персоналу зосередитися на більш стратегічних завданнях. Наприклад, використання систем аналітики даних сприяє більш точному прогнозуванню ринку та ефективнішому управлінню ресурсами.

Змінюється також взаємодія з клієнтами. Завдяки цифровим платформам організації можуть запропонувати персоналізовані рішення, оперативно реагувати на запити та забезпечувати високий рівень сервісу. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту допомагають компаніям аналізувати поведінку клієнтів і пропонувати саме ті продукти, які відповідають їхнім потребам.

Таким чином, цифрова трансформація є не лише впровадженням технологій, а комплексним процесом змін, який вимагає стратегічного підходу, інноваційного мислення та відкритості до нових можливостей. Важливою є адаптація до цих змін, щоб забезпечити конкурентоспроможність у сучасному динамічному світі.

Цифрова трансформація змушує організації переглядати традиційні моделі управління змінами та адаптувати нові, більш гнучкі та ефективні методики. Інноваційні підходи дають змогу реагувати на швидкі технологічні зрушення, знижувати ризики та забезпечувати сталий розвиток компанії.

1. Гнучкі управління змінами здійснюються за допомогою різних підходів, один із них Agile-підхід. Він спрямований на швидку адаптацію до змін через ітеративний процес. Команди працюють невеликими циклами (спринтами), що дозволяє швидко тестувати та впроваджувати інновації без значних витрат. Подібні принципи використовуються в Lean-методології, де компанії зосереджуються на мінімізації витрат та максимізації цінності для клієнтів. Інший підхід – Design Thinking. Він акцентує увагу на глибокому розумінні потреб користувачів і створенні рішень на основі їхнього досвіду. Організації активно застосовують цей метод для розробки продуктів та сервісів, орієнтованих на споживачів.

2. Використання даних та аналітики. Управління змінами в цифрову епоху неможливе без роботи з даними. Аналітичні інструменти, зокрема, Big Data та штучний інтелект, допомагають прогнозувати тенденції та виявляти потенційні ризики. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть аналізувати поведінку користувачів та пропонувати компаніям оптимальні стратегічні рішення. Бізнес все більше використовує платформи для обробки даних у реальному часі, які дозволяють оперативно реагувати на зміну ринкових умов. Це особливо важливо для фінансового сектору, логістики і роздрібної торгівлі.

3. Автоматизація та цифрові платформи. Автоматизація процесів допомагає організаціям підвищувати продуктивність та знижувати витрати.

Використання роботизованої автоматизації процесів (RPA) дозволяє автоматизувати рутинні завдання, звільняючи час для стратегічного управління. Цифрові платформи, такі як ERP-системи та CRM, забезпечують ефективну координацію між департаментами та вдосконалюють взаємодію з клієнтами.

4. Організаційна культура та адаптивне лідерство. Цифрова трансформація неможлива без зміг корпоративної культури. Компанії впроваджують культуру інновацій, що заохочує експерименти та креативне мислення. Важливу роль відіграє адаптивне лідерство, яке фокусується на підтримці команди під час змін та створенні середовища, що стимулює розвиток.

Таким чином, управління цифровими змінами в цифрову епоху потребує комплексного підходу. Гнучкі методології, використання даних, автоматизація та розвиток корпоративної культури – ключові фактори, що забезпечують успішну адаптацію компанії до нових реалій.

Цифрова трансформація значно змінює принципи функціонування організацій, вимагаючи від них швидкої адаптації до нових умов. Одним із ключових факторів успішного впровадження змін є ефективне лідерство та відкрита корпоративна культура, які сприяють формуванню гнучких підходів до управління.

1. Лідерство в умовах цифрової трансформації. Роль керівників у період змін стає визначальною, адже від їхнього бачення, стилю управління та комунікаційних навичок залежить ефективність організації. Сучасні лідери повинні бути адаптивними, готовими до експериментів та впровадження інновацій.

Одним із ключових підходів є трансформаційне лідерство, яке ґрунтується на натхненні команди, мотивації до змін та створенні спільного бачення майбутнього. Лідери, які застосовують цей стиль, активно підтримують співробітників, заохочують креативність та демонструють відкритість до нових ідей.

Інший важливий аспект – ситуативне лідерство, що передбачає гнучке управління залежно від обставин. Наприклад, у період швидких змін керівники можуть змінювати стиль управління від директивного до демократичного, залежно від рівня компетентності команди.

2. Формування культури інноваційності та відкритості. Цифрова трансформація передбачає не лише технологічні зміни, а й культурну еволюцію в організації. Корпоративна культура, побудована на принципах інноваційності, довіри та співпраці, сприяє ефективному впровадженню нових стратегій.

Одним із ключових елементів такої культури є стимулювання креативності. Успішні компанії створюють середовище, яке підтримує експериментування, сприяє обміну ідеями та заохочує ініціативність співробітників.

Гнучкість та адаптивність також відіграють важливу роль. Організації, які швидко реагують на зміни та не бояться інновацій, мають більше шансів на успіх. Для цього керівники можуть впроваджувати навчальні програми, що допомагають команді розвивати цифрові навички та мислення.

3. Взаємодія та залучення команди. Ефективне управління змінами можливе лише за умови активної участі співробітників. Відкрите спілкування, обговорення стратегічних рішень та залучення команди до процесу змін сприяє позитивному сприйняттю нововведень.

Одним із інструментів є зворотній зв'язок, який дозволяє керівникам розуміти проблеми та очікування команди. Регулярні опитування, відкриті зустрічі та спільне формування стратегій допомагають створити культуру взаємної підтримки.

Цифрова трансформація продовжує змінювати управління організаціями, змушуючи їх адаптуватися до нових викликів та можливостей. У найближчі роки цей процес буде визначатися такими ключовими трендами.

1. Штучний інтелект та автоматизація управління змінами. Одним із найпотужніших факторів цифрової трансформації стане штучний інтелект (ШІ), який дозволяє організаціям аналізувати великі масиви даних, прогнозувати ризики та оптимізувати управлінські рішення. Машинне навчання допоможе не лише автоматизувати рутинні процеси, а й формувати ефективні стратегії змін.

Автоматизація управління змінами за допомогою роботизованих систем (RPA) спростить адаптацію до нових бізнес-процесів, прискорить реалізацію цифрових стратегій та зменшить залежність від людських факторів.

2. Гнучкі організаційні моделі та нові підходи до співпраці. Традиційні ієрархічні структури поступово поступаються місцем гнучким організаційним моделям, таким як делеговане управління, децентралізовані команди та бірюзові організації. Вони дозволяють організаціям швидко адаптуватися до змін, підвищувати ефективність прийняття рішень та підтримувати інновації.

Крім того, розвиток метавсесвітів та VR створить нові можливості для віртуальної співпраці, особливо у міжнародних компаніях. Цифрові робочі простори та асинхронні комунікації сприятимуть зростанню продуктивності та залученості співробітників.

3. Використання даних у реальному часі та аналітики. Аналітика даних стане основним інструментом управління змінами. Прогнозна аналітика допоможе керівникам прогнозувати ефективність змін, аналізувати їхній вплив та приймати більш обґрунтовані рішення.

Більше компаній почнуть використовувати динамічні дашборди та AI-аналітику для оперативного моніторингу ключових показників та коригування стратегії змін у режимі реального часу.

4. Технології Web3 та блокчейн у корпоративному управлінні. Блокчейн та Web3 забезпечать прозорість та безпеку організаційних змін. Наприклад, смарт-контракти дозволять автоматизувати виконання

корпоративних угод, а децентралізовані автономні організації (DAO) сприятимуть більш демократичному управлінню та залученню команди до стратегічних рішень.

## Висновки до розділу 1

Управління організаційними змінами в умовах діджиталізації набуває особливої актуальності в сучасному бізнес-середовищі.

Цифрові технології кардинально змінюють принципи функціонування підприємств, зумовлюючи необхідність їхньої адаптації до нових умов.

Діджиталізація формує нову парадигму управління змінами, що базується на інтеграції технологій у всі аспекти діяльності підприємства. Основними складовими цього процесу є стратегічне планування трансформацій, розробка ефективної моделі змін, управління людським капіталом та використання сучасних цифрових платформ для оптимізації бізнес-процесів. Впровадження діджитал-рішень сприяє підвищенню гнучкості організації, що дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку та зберігати конкурентоспроможність.

Теоретичні підходи до управління трансформаціями підприємств охоплюють структуровані моделі змін, зокрема, класичні концепції Коттера та Бріджеса. Важливими чинниками ефективної реалізації змін є стратегічне бачення керівництва, адаптивність організаційної культури, участь зацікавлених сторін та побудова системного підходу до інтеграції інновацій. Сучасні підприємства активно застосовують новітні підходи до управління змінами, що базуються на використанні технологій штучного інтелекту, хмарних рішень, автоматизації та аналітики великих даних. Впровадження Agile- та Lean-методологій дозволяє створити адаптивні моделі управління, орієнтовані на швидке реагування на зовнішні зміни та постійне вдосконалення бізнес-процесів. Важливим є розвиток цифрових компетенцій працівників та активне застосування стратегій гнучкого лідерства.

Лідерство та корпоративна культура є фундаментальними чинниками успішної адаптації до цифрової трансформації. Адаптивні лідери, які підтримують інноваційність та відкриту взаємодію, сприяють розвитку організації в умовах стрімких змін. Важливим є створення середовища, яке мотивує до розвитку та підтримує прогресивне мислення.

Майбутнє управління організаційними змінами буде визначатися впровадженням ШІ, автоматизації, децентралізації та глибокої аналітики. Ті компанії, які зможуть використати ці технології, стануть лідерами у своїх галузях, забезпечуючи ефективну трансформацію та конкурентоспроможність.

Таким чином, управління організаційними змінами в умовах діджиталізації є складним, багаторівневим процесом, що вимагає стратегічного мислення, інноваційних підходів та системної адаптації підприємств до динамічного цифрового середовища.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ  
В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА КЕРНЕЛ ХОЛДИНГ С.А.

2.1. Вивчення особливостей діяльності та системи управління Кернел Холдинг С.А.

Кернел Холдинг С.А. є одним із провідних світових виробників і експортерів соняшникової олії, найбільшим в Україні експортером зернових культур і важливим постачальником аграрної продукції з Чорноморського регіону на глобальні ринки. На її частку припадає приблизно 8 % усього світового експорту соняшникової олії. Продукція Kernel представлена більш ніж у 60 країнах світу.

Кернел Холдинг С.А. є публічним акціонерним товариством з обмеженою відповідальністю (RCS Luxembourg B109173), заснованим у Люксембурзі 15 червня 2005 року, з юридичною адресою: 9 Rue de Witbourg, L-1273 Luxembourg. Вона є холдинговою компанією для групи компаній. Перелік основних дочірніх компаній наведено у табл. 2.1.

З листопада 2007 року акції компанії котируються на Варшавській фондовій біржі (WSE). 13 квітня 2023 року Рада директорів прийняла рішення про делістинг Кернел Холдинг С.А., а 12 травня 2023 року Кернел Холдинг С.А. подала заяву до Польської служби фінансового нагляду («PFSA») для отримання дозволу. 13 жовтня 2023 року група міноритарних акціонерів

Кернел Холдинг С.А. ініціювала судовий позов з метою скасування рішення Правління про делістинг. З огляду на це, у березні 2024 року відповідні органи повідомили про призупинення адміністративного провадження щодо делістингу Кернел Холдинг С.А. з Варшавської фондової біржі.

Таблиця 2.1 – Дочірні компанії Кернел Холдинг С.А.

Назва компанії	Вид діяльності	Адреса
Inerco Trade S.A.	Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки	Швейцарія, 1260, Ньйон, вул. Жюль-Гаше, 9
Avere Commodities SA	Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки	Швейцарія, 1290, Версуа, вул. Шеман Жан-Баптіст Ванделе 3
Estron Corporation Ltd	Надання послуг з транспортування та перевалки зерна, олії та шроту	Кіпр, 3107, Лімасол, вул. 28 Октобріу, 377, СОБОХ ХАУС, третій поверх, квартира/офіс 302, Неаполі.
Sentix Spolka z Ograniczona Odpowiedzialnoscia	Оптова торгівля, консультаційні послуги	Польща, 02-676, Варшава, вул. Постепу, 21В
Kernel Mideast Trading DMCC	Торгівля зерном, олійними та продуктами їх переробки	ОАЕ, Дубай, Джумейра Лейкс Тауерз, Юніт № 803-004, Платіnum Тауер, ділянка № JLT-PH1-12

PFSA не буде видавати рішення про надання дозволу на виведення акцій Кернел Холдинг С.А. з обігу на регульованому ринку, доки Окружний суд Люксембургу не вирішить звинувачення, висунуті міноритарними акціонерами. Таким чином, процес делістингу Кернел з WSE тривав станом на 30 червня 2024 року.

Випущений капітал Кернел Холдинг С.А. станом на 30 червня 2024 року складався з 293 429 230 повністю сплачених простих однокласних акцій без зазначення номінальної вартості. Прості акції мають рівні права голосу та права на отримання дивідендів.

Згідно з повідомленнями, отриманими Кернел Холдинг С.А., один акціонер володів більш ніж 5% голосуючих акцій Товариства станом на 30 червня 2024 року – Намсен Лімітед (далі «Намсен»), юридична особа, що знаходиться під прямим контролем Голови Ради директорів та пана Андрія Веревського, володіє 94,4% голосуючих акцій. Кернел Холдинг С.А. невідомо про інших акціонерів, окрім Намсен, які володіють більш ніж 5% акціонерного капіталу та загальною кількістю голосів.

Бізнес-модель компанії Кернел Холдинг С.А. відображена на рис. 2.1.

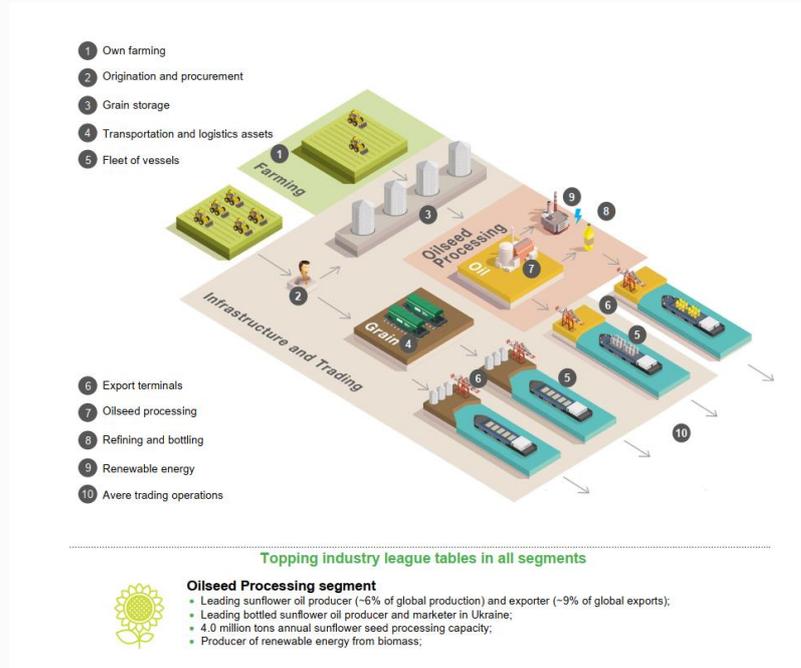


Рис. 2.1 – Бізнес-модель компанії Кернел Холдинг С.А.

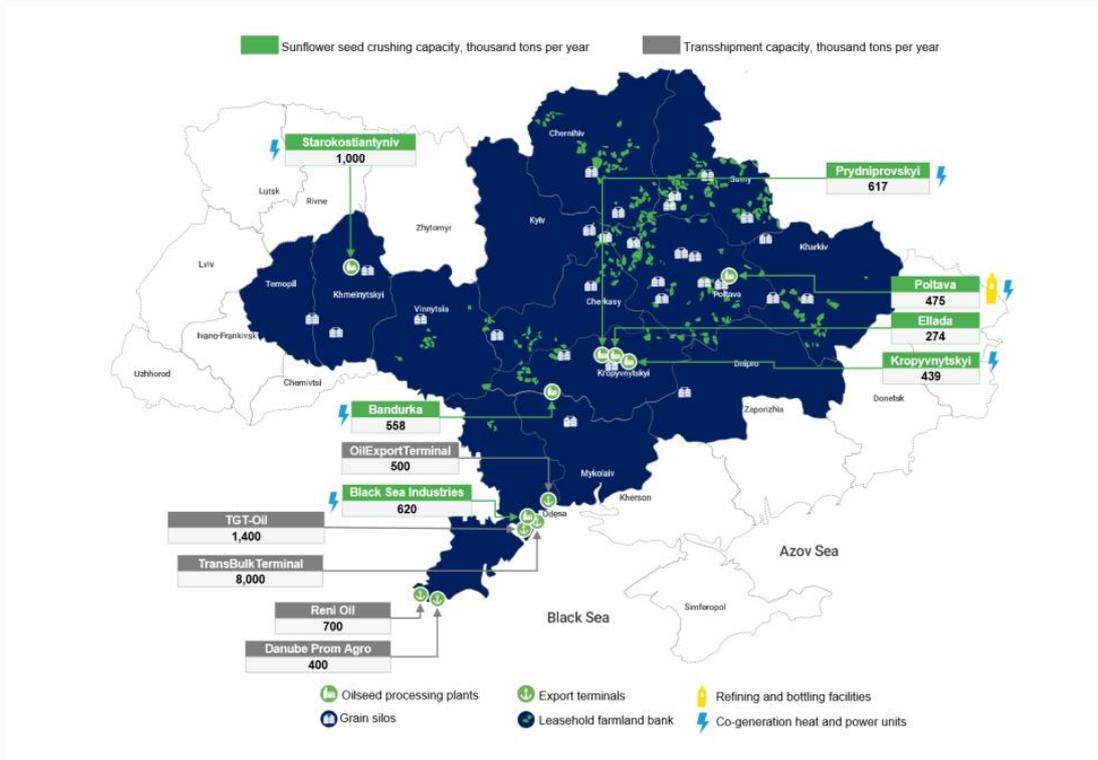


Рис. 2.2 – Структура Кернел Холдинг С.А.: географія розміщення потужностей

Принципами діяльності Кернел Холдинг С.А. є:  
 фінансова стабільність (стратегічний системний менеджмент, синергія бізнес-інтеграції, ефективне управління активами і ресурсами, зміни та інновації);

стійка ділова репутація (прозорість і чесність, відповідальне лідерство, дотримання законів і правил, сталий розвиток і соціальна відповідальність);

професійна команда лідерів (партнерство і єдність цілей, залученість як внутрішнє підприємництво, взаємоповага і довіра, розвиток потенціалу людей).

Торгові марки, які належать Кернел Холдинг С.А. узагальнено на рис. 2.3.

**Щедрий ДАР**  
 «Щедрий Дар» – національний бренд, що входить до трійки лідерів ринку соняшникової олії в Україні. Виготовляється за двома унікальними технологіями: холодної рафінації (олія не зазнає багатривного нагрівання та окислення, зберігаючи свою первинну структуру) та першого віджиму (для отримання олії використовується виключно ціле ядро насіння, з якого одноразовим віджимом за низької температури відбирається тільки перше, біологічно найцінніше олія).

**СТОЖАР**  
 «СТОЖАР» – статусний бренд для сучасної господині. Завдяки технології глибокого очищення Soft Column – рафінована олія «СТОЖАР» є ідеальною для універсального використання: смаження, випікання, приготування дresin'a, soups. Шеф-олія «СТОЖАР» – для ваших кулінарних шедеврів!

**ЧУМАК**  
 Соняшникова олія «ЧУМАК» – ретрит-олія з українських коритил, що виготовляється лише з найкращих українських сортів соняшнику. Асортиментний ряд складається з рафінованої олії «ЧУМАК Золота» і нерофінкованої «ЧУМАК Домашня» з традиційним присмаком смаженого насіння.

**Qlio**  
 Асортиментний ряд ТМ «Qlio» містить олію extra virgin та оливки. Це – найкращий італійський сировина, добірливе збирання оливок, що забезпечує пошкодження та окислення плодів до процесу їх віджиму, сучасні європейські технології виробництва. Головним принципом продукції цієї торгової марки є збереження конкурентної доступності ціни за найвищою якістю товару європейського виробництва.

**MARINADO**  
 «MARINADO» – національний бренд, який входить до п'ятірки лідерів у категорії «Оливкова консервація». Вже понад 10 років під цим брендом проводиться селекція та виготовлення найкращих зразків у своїй категорії як українського, так і європейського виробництва. Бренд успішно реалізує завдання зі створення асортименту високої якості продукції, що підтверджують сертифікати IFS, ISO 22000, BRC FOOD та ін. «MARINADO» пропонує більше 30 видів продуктів різних товарних груп – оливова консервація та натуральні соуси (хрін, грєццо, томатну пасту), які зможуть задовольнити потреби найвимогливіших гурманів на будь-якій поці.

**BLANC**  
 На найбільш вимірянєм кулінарному сайті завжди присутня елегантна пляшка «Le Blanc». Це соняшникова олія настільки чиста, що її немає змоги відчувати на смак, навіть у найвимогливіших стравах. Вона така прозора, що деколи її складно розглядати на найбільш гладкій поверхні. І настільки досконала, що з нею хочеться пограти звуку і зору. Про таку олію завжди казали: це – Refined Perfection.

**KERNEL**  
 KERNEL – виробник соняшникової олії №1 у світі. Як визначений світовий лідер, компанія забезпечує стабільний контроль усіх етапів виробництва продукту, який відповідає всім найвищим стандартам якості. Якість олії бренду «KERNEL» високо цінують слов'янські народи понад 30 країн світу. Олією «KERNEL» кожен день заправляються сотні тисяч свіжих салатів, смажаться та заливються м'ясолюбні страви. Ми – лідери, і пишаємося тим, що робимо все можливе, щоб у кожній кухні, де стоїть пляшка «KERNEL», приготування їжі було справним святом смаку!

**Premi**  
 Усім відомо, що кожен шеф-кухар обирає для своїх фірмових рецептів тільки найкращі та найцінніші інгредієнти. Ми пропонуємо ідеальний компонент для найсмачніших страв. Це соняшникова олія «Premi», у якій будь-який шеф-кухар – чи то за фактом, чи то за похвалою – відшукає алмазні перлини. Завдяки ретельному очищенню «Premi» на межі смаку та запаху, повністю зберігаючи первинний смак усіх інгредієнтів страви, «Premi» створено з добротного насіння соняшника, очищеного за допомогою спеціальної технології SoftColumn.

Рис. 2.3 – Торгові марки, що належать Кернел Холдинг С.А.

Кернел Холдинг С.А. у 2024 році працював в умовах турбулентності. Сезон 2024 року розпочався з повного закриття чорноморських портів, що призвело до переважно негативного прогнозу. Після припинення Чорноморської зернової ініціативи та відновлення блокади українських глибоководних портів Росія розпочала широкомасштабні атаки на сільськогосподарську та портову інфраструктуру, цілеспрямовано обстрілюючи активи Кернел Холдинг С.А. ракетами та безпілотними літальними апаратами. У зв'язку із закриттям експортних маршрутів, перший квартал діяльності був збитковим. Кернел Холдинг С.А. зафіксувало загальний сукупний збиток, у розмірі 42 мільйони доларів США. Економічні умови покращилися у другому кварталі 2024 фінансового року після відкриття українських чорноморських портів Військово-морськими силами України.

Кернел Холдинг С.А. повернувся до прибуткової діяльності, згенерувавши EBITDA у розмірі 381 млн доларів США за весь 2024 фінансовий рік, що на 30% менше, ніж у попередньому році, та загальний сукупний дохід, що належить акціонерам компанії, у розмірі 63 млн доларів США, що на 7% більше, ніж у попередньому році. Незважаючи на те, що бізнес розширився завдяки додаванню нових активів (новий завод з переробки олійних культур, об'єкт відновлюваної енергетики та нещодавно придбані портові перевантажувальні термінали), Кернел Холдинг С.А. також визнала понад 200 млн доларів США негрошових збитків від знецінення через погіршення бізнес-прогнозів та очікувані високі ризики в майбутньому.

Для Кернел Холдинг С.А. 2024 фінансовий рік також був дуже волатильним з точки зору управління боргом. Кернел Холдинг С.А. розпочав рік у складних переговорах з кредиторами щодо реструктуризації боргу, оскільки компанія не була в змозі виконати зобов'язання з настанням строку погашення. Лише в жовтні 2023 року було завершено реструктуризацію. До грудня 2023 року, коли операційне середовище покращилося, компанія

погасила значну частину боргу, що призвело до відносно низького рівня боргу та комфортної позиції ліквідності для Кернел Холдинг С.А.

Стратегія управління ліквідністю Кернел Холдинг С.А. протягом 2024 року була зосереджена на максимізації залишків грошових коштів для підготовки до потенційних негативних сценаріїв і ризиків, враховуючи війну в Україні, що триває. Такий підхід дозволив зберегти найнижчий рівень оборотного капіталу за останні п'ять років, мінімізувавши потенційні втрати запасів, але водночас обмеживши можливості для розширення бізнесу.

## 2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності Кернел Холдинг С.А.

Для аналізу показників фінансово-господарської діяльності компанії Кернел Холдинг С.А. використаємо дані фінансової звітності за 2022-2024 рр., наведені у додатках А-Е. Зауважимо, що фінансовий рік підприємства завершується 30 червня. Така ситуація зумовлена особливостями господарської діяльності досліджуваного підприємства. Міжнародними стандартами фінансової звітності, на підставі яких складається звітність Кернел Холдинг С.А. дозволяється самостійне обрання підприємством кінця звітного періоду. Основні показники фінансового-господарської діяльності Кернел Холдинг С.А. наведено у табл. 2.2.

У 2024 фінансовому році компанія отримала 3581 млн доларів США виручки, що на 4% більше, ніж у попередньому році. Таке зростання було зумовлене збільшенням обсягів продажів усіх ключових продуктів - зерна, соняшnikової олії та соняшnikового шроту - завдяки відновленню роботи українських чорноморських портів для експорту в середині жовтня 2023 року. Однак, це зростання було частково нівельоване зниженням цін реалізації. Виручка від фрахту та інших послуг досягла рекордного рівня в 405 млн доларів США, що становить 11% від загальної виручки. Експортні продажі склали 94% від загального доходу.

Таблиця 2.2 – Основні показники фінансового-господарської діяльності  
Кернел Холдинг С.А. за 2022-2024 рр., в тис. дол. США

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
Дохід від реалізації	5331545	3455121	3581462
Прибуток від операційної діяльності	90667	439460	276428
Прибуток до оподаткування	(43481)	367824	211052
Чистий грошовий потік від операційної діяльності	(305464)	298774	472136
Чистий грошовий потік, згенерований інвестиційними активами	(293689)	716132	(112548)
Чистий грошовий потік від фінансової діяльності	472869	(219181)	(504102)
Загальний чистий грошовий потік	(126284)	506527	(144514)
Активи	4185612	3885169	3396911
Поточні зобов'язання	2238186	1898804	1367062
Непоточні активи	261205	242370	163555
Зареєстрований капітал	2219	2219	7749
Загальний власний капітал	1686221	1743995	186,294
Кількість акцій	80187230	77429230	256839066
Прибуток на одну акцію, в дол. США	(0,51)	3,86	0,65

Продовження таблиці 2.1

Відхилення 2024 р. від:		Темп змін 2024 р. до:	
+/-		%	
2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
-1750083	126341	67.2	103.7
185761	-163032	304.9	62.9
254533	-156772	-485.4	57.4
777600	173362	-154.6	158.0
181141	-828680	38.3	-15.7
-976971	-284921	-106.6	230.0
-18230	-651041	114.4	-28.5
-788701	-488258	81.2	87.4
-871124	-531742	61.1	72.0
-97650	-78815	62.6	67.5
5530	5530	349.2	349.2
-1499927	-1557701	11.0	10.7
176651836	179409836	320.3	331.7
-	-	-	-

Кернел Холдинг С.А. у 2024 фінансовому році визнала збиток у розмірі 10 млн доларів США від чистої зміни справедливої вартості біологічних активів та сільськогосподарської продукції у 2024 фінансовому році порівняно зі збитком у розмірі 115 млн доларів США у попередньому році.

Це відображає прибуток від переоцінки врожаю на полях до справедливої вартості за вирахуванням витрат на продаж станом на 30 червня 2024 року, а також списання аналогічного прибутку, визнаного в попередньому році, як того вимагає МСБО 41.

Собівартість реалізованої продукції у 2024 фінансовому році зросла на 7% порівняно з попереднім роком, досягнувши 2 889 млн доларів США, що відповідає зростанню виручки. Це зростання було спричинене, насамперед, збільшенням на 7% собівартості товарів для перепродажу та використаної сировини, а також збільшенням на 7% витрат на доставку та обробку.

Крім того, витрати на оплату праці та пов'язані з нею витрати зросли на 24% порівняно з аналогічним періодом минулого року, склавши 81 млн доларів США.

У результаті валовий прибуток за звітний період зріс на 7% порівняно з аналогічним періодом минулого року і склав 682 млн доларів США. Інший операційний дохід склав 71 млн доларів США, що на 33% більше, ніж рік тому, насамперед завдяки одноразовій страховій виплаті у розмірі 34 млн доларів США за пошкодження майна та перерву у виробництві. Сюди також увійшли 9 млн доларів США прибутку від операцій з цінними паперами (включно з торгівлею Avere), дохід від інвентаризації, прибуток від продажу іноземної валюти та дохід від «вимивання» контрактів.

Інші операційні витрати склали 23 млн доларів США, що на 34% менше, ніж рік тому. Вони включають 17 млн доларів США диспетчерських та інших штрафів (через тривале очікування під час завантаження та розвантаження суден у портах), а також збиток у розмірі 5 млн доларів США від операцій Кернел Холдинг С.А. з цінними паперами та деривативами.

Загальні, адміністративні витрати та витрати на збут у 2024 фінансовому році зросли на 4% порівняно з попереднім роком, досягнувши 213 млн доларів США, насамперед через збільшення витрат на заробітну плату та пов'язаних з нею витрат.

Крім того, компанія визнала 11 млн доларів США чистих збитків від знецінення фінансових активів, що відображає резерви, створені під дебіторську заборгованість та позики, надані третім особам.

Кернел Холдинг С.А. також зафіксував збиток від знецінення у розмірі 229 млн доларів США у 2024 фінансовому році, в основному внаслідок знецінення основних засобів (117 млн доларів США), знецінення гудвілу, пов'язаного з двома заводами з переробки олійних культур, придбаними раніше Кернел (58 млн доларів США), та знецінення нематеріальних активів, пов'язаних з портовим перевантажувальним бізнесом Кернел Холдинг С.А. (24 млн доларів США). Ці знецінення були спричинені очікуваним погіршенням ситуації, що включало 25 млн доларів США витрат на благодійність та соціальні витрати, 6 млн доларів США штрафів та пені, а також 2 млн доларів США прибутку від продажу дочірніх компаній, оскільки компанія Кернел Холдинг С.А. завершила продаж трьох підлогових зерносховищ у 2024 фінансовому році і визнала відповідний прибуток.

З прибутком до оподаткування у 211 млн доларів США компанія Кернел Холдинг С.А. визнала витрати з податку на прибуток у розмірі 43 млн доларів США у 2024 фінансовому році, в результаті чого чистий прибуток, що належить акціонерам Кернел Холдинг С.А., склав 168 млн доларів США. Після врахування курсових різниць від перерахунку іноземних операцій (збиток у розмірі 97 млн доларів США) та інших статей, загальний сукупний прибуток, що належить акціонерам Кернел Холдинг С.А., склав 63 млн доларів США у 2024 фінансовому році, що на 7% більше, ніж у попередньому році.

Враховуючи значну невизначеність та ризики, пов'язані з майбутніми результатами діяльності Кернел Холдинг С.А., Рада директорів рекомендувала загальним зборам акціонерів оголосити дивіденди на рівні нуля за рік, що закінчився 30 червня 2024 року.

Кернел Холдинг С.А. отримав 604 млн доларів США операційного прибутку до змін в оборотному капіталі, що на 20% менше, ніж у

попередньому році. Цей показник на 59% перевищив показник EBITDA за звітний період, що відображає вплив суттєвих негрошових статей, визнаних протягом року.

Зміни в оборотному капіталі Кернел Холдинг С.А. у 2024 фінансовому році призвели до відтоку грошових коштів у розмірі 21 млн доларів США порівняно з припливом грошових коштів у розмірі 128 млн доларів США у 2023 фінансовому році. Відсотки, сплачені у 2024 фінансовому році, склали 111 млн доларів США (включаючи 25 млн доларів США відсотків за зобов'язаннями, пов'язаними з договорами оренди сільськогосподарських угідь), що на 25% менше, ніж у попередньому році, тоді як отримані відсотки склали 33 млн доларів США. Після сплати податку на прибуток у розмірі 32 млн доларів США, Кернел отримав 472 млн доларів США грошових коштів від операційної діяльності, що на 34% менше, ніж рік тому.

Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності склав 113 млн доларів США у 2024 фінансовому році. Основні інвестиції включали 143 млн доларів США на придбання основних засобів (капітальні інвестиції на підтримку та розширення), 165 млн доларів США на придбання фінансових активів (високоліквідні українські державні облігації) як тимчасовий розподіл сезонно доступної ліквідності в Україні та 25 млн доларів США на придбання дочірньої компанії (термінал з перевалки рослинної олії в Ренійському річковому порту). Компенсуючи ці витрати, Кернел Холдинг С.А. отримала 92 млн доларів США від продажу дочірніх компаній (переважно від остаточного розрахунку за продаж сільськогосподарських підприємств, завершеного в березні 2023 року) та відкликала 121 млн доларів США заставних депозитів, які раніше використовувалися як забезпечення за певними кредитними лініями.

У фінансовій діяльності Кернел Холдинг С.А. погасила 790 млн доларів США банківських позик, одночасно залучивши 245 млн доларів США, переважно від місцевих банків в Україні. Крім того, Кернел Холдинг С.А. залучила 60 млн доларів США нового капіталу на вимогу кредиторів,

щоб завершити операцію з реструктуризації боргу, про яку було домовлено на початку 2024 фінансового року. Нарешті, фінансова діяльність включала погашення зобов'язань з оренди сільськогосподарських земель на суму 20 млн доларів США.

В результаті, загальний відтік грошових коштів у 2024 фінансовому році склав 145 млн доларів США порівняно з припливом грошових коштів у розмірі 507 млн доларів США у попередньому році, а грошові кошти Кернел Холдинг С.А. склали 810 млн доларів США, що на 15% менше, ніж у попередньому році.

Боргові зобов'язання Кернел Холдинг С.А. зменшилися на 35% протягом 2024 фінансового року, до 1 090 млн доларів США станом на 30 червня 2024 року, насамперед завдяки скороченню непогашеної банківської заборгованості на 63% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Підхід Кернел Холдинг С.А. до управління боргом у 2024 фінансовому році був наступним:

на початку 2023 року Кернел Холдинг С.А. вела переговори з кредиторами щодо третьої реструктуризації боргу у воєнний час з метою подовження строків погашення боргу. Ці переговори завершилися в жовтні 2023 року, коли Кернел Холдинг С.А. домоглася списання 778 мільйонів доларів США довоєнних позик, відстрочки погашення, відмови від боргових ковенантів та коригування інших умов до 30 червня 2024 року.

після відкриття українських глибоководних морських портів для цивільного судноплавства Військово-морськими силами України в жовтні 2023 року бізнес-середовище для Кернел Холдинг С.А. значно покращилося. Після спостереження стабільної експортної активності протягом трьох місяців, впевненість у перспективах бізнесу зросла, і Кернел Холдинг С.А. вирішила погасити більшу частину свого банківського боргу в грудні 2023 року, включаючи РХФ-кредити на зерно та соняшникову олію та різні двосторонні кредити.

у січні-квітні 2024 року Кернел Холдинг С.А. успішно розірвала угоди про відмову від права вимоги з рештою кредиторів за довгостроковими кредитами та відновила обслуговування боргу відповідно до початкових графіків погашення.

у період з квітня по червень 2024 року Кернел Холдинг С.А. залучила нове фінансування, переважно від місцевих українських банків, забезпечивши загальну суму 149 млн доларів США для задоволення потреб у фінансуванні на наступний сезон.

Таким чином, загальний борг Кернел Холдинг С.А. станом на 30 червня 2024 року склав 1 090 млн доларів США, що включає

598 мільйонів доларів США балансової вартості єврооблігацій з погашенням у жовтні 2024 року (300 мільйонів доларів США основної суми) та жовтні 2027 року (300 мільйонів доларів США основної суми). Після звітної дати облігації з погашенням у жовтні 2024 року були успішно погашені;

323 млн доларів США іншої заборгованості (включаючи 164 млн доларів США заборгованості перед ЄІБ та ЄБРР, 148 млн доларів США заборгованості перед іншими українськими та міжнародними банками та 11 млн доларів США нарахованих відсотків за облігаціями та банківськими кредитами)

170 млн доларів США зобов'язань з оренди, що випливають з договорів оренди сільськогосподарських земель, укладених Кернел Холдинг С.А.

Станом на 30 червня 2024 року Кернел Холдинг С.А. продовжувала класифікувати свої банківські кредити з довгостроковим первісним строком погашення як короткострокові, оскільки Кернел Холдинг С.А. відмовилася від виконання певних фінансових та нефінансових показників на період менше 12 місяців. Після виходу з кризи Кернел Холдинг С.А. отримала звільнення від виконання певних фінансових та нефінансових зобов'язань, що охоплюють період до березня 2025 року.

Станом на 30 червня 2024 року грошові кошти Кернел Холдинг С.А. становили 810 мільйонів доларів США. Як наслідок, чистий борг Кернел Холдинг С.А. скоротився більш ніж наполовину протягом 2024 фінансового року, сягнувши 281 млн доларів США станом на 30 червня 2024 року.

Залишок товарних запасів 2 станом на 30 червня 2024 року склав 247 млн доларів США, що на 12% менше, ніж рік тому, і покриває 88% непогашеного чистого боргу. Запаси, пов'язані з переробкою олійних культур (насіння соняшнику, харчова олія та шрот), зросли на 24% порівняно з аналогічним періодом минулого року, досягнувши 179 млн доларів США, тоді як запаси зернових зменшилися на 51% порівняно з аналогічним періодом минулого року, до 68 млн доларів США. Станом на 30 червня 2024 року Кернел Холдинг С.А. мав в наявності 111 тис. тонн соняшникової олії, 51 тис. тонн соняшникового шроту, 200 тис. тонн насіння соняшнику та 410 тис. тонн зерна. Ці товарні запаси становили 89% від загального балансу запасів.

Станом на кінець 2014 фінансового року чистий борг, скоригований на товарні запаси, склав 34 млн доларів США, що на 89% менше, ніж у попередньому періоді.

У квітні 2024 року S&P підтвердило рейтинг Кернел на рівні «СС». Крім того, у жовтні 2024 року Fitch підвищило кредитний рейтинг Кернел до рівня «ССС». Залучені кошти станом на 30 червня 2024 року становили 206 мільйонів доларів США, що переважно складаються з короткострокових банківських кредитів в Україні та фінансування від Avege.

Після закінчення звітної періоду Кернел Холдинг С.А. успішно погасила єврооблігації на суму 300 мільйонів доларів США з терміном погашення 17 жовтня 2024 року, а також відповідний купон. Спочатку Кернел Холдинг С.А. зіткнулася з труднощами при накопиченні необхідної суми на рахунках за межами України через обмеження на рух капіталу та валютні операції, запроваджені Національним банком України. Однак певне послаблення валютних обмежень дозволило Кернел Холдинг С.А.

акумулювати необхідну ліквідність і завершити погашення єврооблігацій, продемонструвавши свою прихильність до виконання фінансових зобов'язань. Крім того, у жовтні 2024 року ми уклали угоду з синдикатом міжнародних банків про передекспортне фінансування соняшникової олії на суму 150 мільйонів доларів США для підтримки експортних операцій Кернел Холдинг С.А. та задоволення потреб в оборотному капіталі на наступний фінансовий рік. Кредитна лінія підлягає погашенню у серпні 2025 року з можливістю пролонгації. Це перше нове фінансування, надане Кернел міжнародними кредиторами з моменту початку повномасштабної війни в Україні.

### 2.3. Оцінка системи управління організаційними змінами Кернел Холдинг С.А.

Діяльність компанії Кернел Холдинг С.А. у 2022-2024 рр. значною мірою знаходиться під впливом геополітичних та військових факторів, які мають суттєві наслідки.

Бізнес залишається сильно залежним від Чорного моря як основного експортного каналу. Будь-які перебої на цьому маршруті серйозно впливають на діяльність компанії. Хоча компанією розроблені альтернативні варіанти експорту, вони не є достатніми для здійснення діяльності у звичних обсягах.

Загроза пошкодження ключових активів є значною і вже матеріалізувалася в минулому. Портові потужності зазнали пошкоджень влітку та восени 2023 року і досі перебувають на ремонті. Крім того, у серпні 2024 року найбільший олійно-екстракційний завод постраждав від атаки російського безпілотної. Дробильна фабрика у Вовчанську була стерта з лиця землі внаслідок російського наступу на півночі Харківської області, а завод у Приколотному зазнав серйозних бомбардувань. З огляду на постійну інтенсифікацію російських атак на цивільну інфраструктуру України та

відсутність страхового покриття, це залишається одним із найбільш критичних ризиків 2025 року.

Війна в Україні збільшила ризики, пов'язані з людським капіталом, оскільки триваючий призов залучає все більше чоловіків до військової служби. Компанія адаптує діяльність до цього виклику, але ситуація може погіршитися. Крім того, існує ймовірність збільшення податкових зобов'язань, якщо український уряд зіткнеться з труднощами у фінансуванні зростаючих військових витрат, на додаток до вже високих податків.

Загроза відключень електроенергії є великою, особливо у світлі посилення російських атак на енергетичну інфраструктуру України, гострий дефіцит електроенергії може призвести до зростання витрат.

Ще одним викликом у 2025 фінансовому році, якого не було у двох попередніх сезонах, стане значне обмеження поставок зернових в Україні через менший врожай та обмежені перехідні запаси. Літня спека серйозно вплинула на потенціал врожайності соняшнику та кукурудзи, двох найбільш важливих для компанії культур:

За прогнозами, врожай соняшнику знизиться на 17% порівняно з 2024 роком, на 2,5 млн тон. Це скорочення є результатом не лише нижчої врожайності, але й скорочення посівних площ під соняшником. Це скорочення відбувається у той час, коли переробні потужності мають досягти рекордних 20 млн тон на рік у 2025 фінансовому році, що призведе до безпрецедентного розриву у 8 млн тон між переробними потужностями та наявним урожаєм соняшнику. Цей розрив буде ще більшим, ніж останній великий дефіцит такого виду, який спостерігався у 2011 фінансовому році, коли сегмент переробки олійних культур Кернел досяг показника EBITDA лише 37 доларів США на тонну проданої олії, що підкреслює тиск на маржу, який може виникнути в наступному році.

За оцінками, урожай кукурудзи скоротиться на 6,5 млн тон, що на 21% менше, ніж у минулому році, через літні спекотні хвилі. Очікується, що цей

дефіцит негативно вплине на завантаження потужностей та маржу по всьому ланцюжку створення вартості при експорті зерна.

Ці проблеми ускладнюються несприятливою глобальною ситуацією, коли Україна стикається зі зниженням врожаю, у той час як інші основні регіони-виробники зернових демонструють високі врожаї, що призводить до потенційно низьких цін. Таке рідкісне поєднання може мати особливо негативний вплив на українських фермерів: вони стикаються як зі зниженням врожайності, так і з неможливістю отримати вигоду від високих цін. Подібний негативний результат очікується і для сільськогосподарського сегменту Кернел, що робить 2025-2026 рр. надзвичайно складними.

Компанія все ще перебуває у процесі делістингу, який розпочався навесні 2023 року, але він буде завершений, як тільки польський орган фінансового нагляду схвалить його. Наразі цей процес призупинено через судові позови 8 міноритарних акціонерів, які сукупно володіють 0,4% акцій Кернел і оскаржують рішення про делістинг у Люксембурзькому суді.

Протягом 2024 фінансового року компанія продовжувала розвивати свою роль надійного партнера у декарбонізації ланцюга постачання продуктів харчування та робити внесок у глобальні кліматичні дії в аграрному секторі (додатки Ж, К). У сегменті «Сільське господарство» компанія зосередилася на посиленні методологічних підходів до управління вуглецевим слідом від сільськогосподарської діяльності.

Компанія розпочала співпрацю з Carbon Trust для проведення аналізу прогалин в операційному обліку викидів парникових газів на окремих полях та культурах як підготовчого кроку до його верифікації та подальшої автоматизації. У сегменті переробки олійних культур компанія прагне використовувати існуючі потужності з виробництва «зеленої» електроенергії для мінімізації вуглецевого сліду виробництва соняшникової олії. Як демонстрація таких амбіцій, у 2024 фінансовому році олійно-екстракційний завод Кернел у Полтаві приєднався до ініціативи «Науково обґрунтовані

цїлі», ставши першою компанією в українській харчовій промисловості, яка приєдналася до цієї глобальної структури.

Що стосується пріоритетів компанії у сфері соціального капіталу, то компанія продовжує рішуче підтримувати Збройні сили України, місцеві громади та суспільство в цілому.

Компанія входить до трійки найбільших приватних компаній в Україні за загальним обсягом військової та гуманітарної допомоги, наданої з початку повномасштабного російського вторгнення. У 2024 фінансовому році наші соціальні витрати склали 25 мільйонів доларів США. Подальше посилення соціальної відповідальності та створення довгострокової вартості бізнесу є одним із стратегічних пріоритетів компанії, що відображає десять принципів Глобального договору ООН.

Урожай соняшнику в Україні у 2023 році сягнув 14,6 млн тон (на 18% більше, ніж у попередньому році) завдяки майже рекордній врожайності та збільшенню посівних площ. Потужності з переробки олійних культур зросли на 12% порівняно з аналогічним періодом минулого року завдяки будівництву нових потужностей та відновленню роботи заводів, що простоювали через війну. Загалом, зростання завантаження потужностей в Україні в сезоні 2024 фінансового року позитивно вплинуло на маржу переробки.

У 2024 фінансовому році компанія завершила будівництво найбільшого в Україні заводу з переробки олійних культур, який був готовий на 80% ще до війни. Проєкт, розпочатий у 2017 році, було відкладено через пандемію COVID-19, а потім призупинено у 2022 році через війну.

Завод збільшив річні потужності з переробки насіння соняшнику на 1 мільйон тон, довівши їх загальну кількість до 4 мільйонів тон і компенсувавши втрату двох заводів на сході України. У результаті компанія збільшила обсяг переробки олійних культур на 24% порівняно з попереднім роком до 3,2 млн тон у 2024 фінансовому році, повернувшись до довоєнного рівня.

Компанія завершила масштабну програму інвестицій у «зелену» енергетику. У грудні 2023 року компанія запустила п'яту когенераційну теплоелектростанцію потужністю 20 МВт, а в жовтні 2024 року - останню ТЕЦ потужністю 20 МВт, в результаті чого наш загальний портфель біоенергетичних потужностей досяг 84,4 МВт.

Нарешті, стійкість експортного ланцюжка доданої вартості покращилася завдяки стратегічним інвестиціям у портову інфраструктуру та логістичні активи.

Наразі компанія оперує трьома терміналами з перевалки рослинної олії в різних портах, а також танкером для перевезення рослинної олії та парком залізничних цистерн і танк-контейнерів, які диверсифікують і зміцнюють експортні можливості компанії.

Незважаючи на сприятливі фактори та відсутність значних перебоїв з експортом через війну, основним недоліком у 2024 фінансовому році були дуже низькі ціни на соняшникову олію. З огляду на несприятливі ринкові умови та прогнози, компанія визнала збиток від знецінення активів у розмірі 172 мільйони доларів США.

Як наслідок, показник EBITDA сегмента знизився на 69% у річному обчисленні до 83 мільйонів доларів США, що також включало одноразове страхове відшкодування у розмірі 27 мільйонів доларів США за пошкодження майна та перерву в діяльності.

Управління організаційними змінами в Кернел Холдинг С.А. ґрунтується на комплексному підході, що включає стратегічне планування, використання цифрових технологій та залучення співробітників (рис. 2.4).

Незважаючи на позитивні аспекти, система управління змінами в компанії Кернел Холдинг С.А. має низку викликів:

- 1) ризики та бар'єри цифрової трансформації (опір змінам з боку співробітників, які звикли до традиційних процесів; велика вартість інвестицій у технології; необхідність постійного оновлення цифрових рішень);

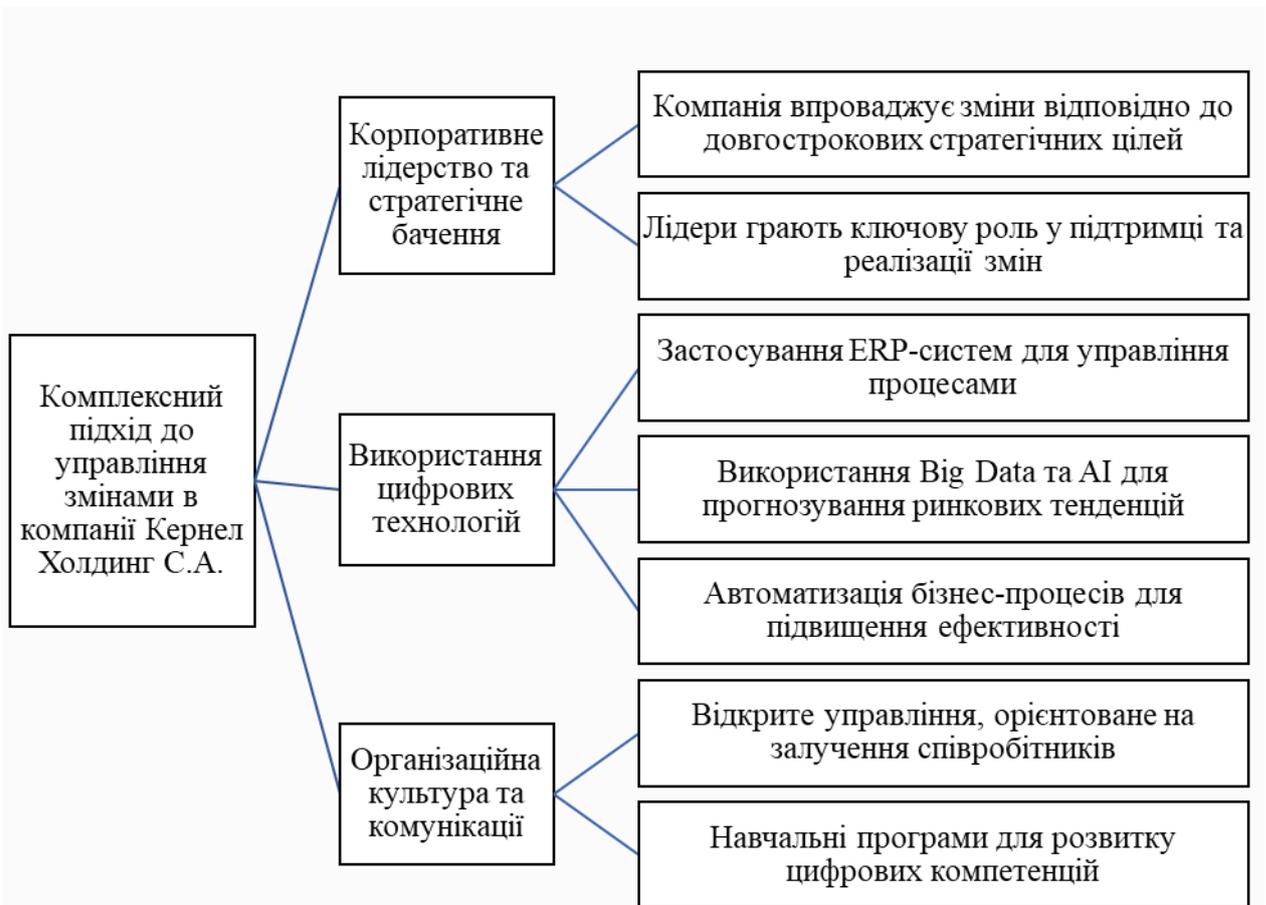


Рис. 2.4 – Комплексний підхід до управління змінами в компанії Кернел Холдинг С.А.

2) управління змінами та комунікація (важливість ефективного внутрішнього комунікаційного середовища; забезпечення мотивації команди до інновацій; необхідність вдосконалення механізмів управління змінами).

## Висновки до розділу 2

Аналіз ефективності управління організаційними змінами в умовах цифрових трансформацій на прикладі Кернел Холдинг С.А. дозволив оцінити здатність підприємства адаптуватися до технологічних змін сучасності.

Вивчення особливостей діяльності компанії засвідчило наявність чіткої структури управління, зорієнтованої на стратегічний розвиток і впровадження цифрових рішень. Керівництво акцентує увагу на

автоматизації процесів, розвитку аналітики та цифрової взаємодії з партнерами, що свідчить про системний підхід до трансформації.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022-2024 рр. демонструє позитивну динаміку ключових показників, що підтверджує ефективність реалізованих цифрових ініціатив. Зростання продуктивності, оптимізація витрат та покращення логістичних процесів сприяли зміцненню позицій компанії на світовому ринку.

Оцінка системи управління організаційними змінами виявила низку сильних сторін, серед яких:

- використання сучасних цифрових платформ (ERP, CRM);

- застосування інноваційних підходів до лідерства;

- підтримка корпоративної культури інновацій.

Водночас, встановлено наявність потенціалу для подальшого вдосконалення, зокрема, у сфері комунікацій, таких як штучний інтелект та блокчейн.

Загалом, компанія Кернел Холдинг С.А. демонструє високий рівень готовності до трансформацій, що робить компанію конкурентоспроможною та динамічною у цифрову епоху.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА КЕРНЕЛ ХОЛДИНГ С.А.

3.1. Система управління організаційними змінами на Кернел Холдинг С.А.

Організаційні зміни відіграють важливу роль у стратегічному розвитку Кернел Холдинг С.А. В умовах глобального ринку компанія повинна постійно вдосконалювати свої виробничі, управлінські та логістичні процеси. Основне значення організаційних змін полягає у підвищенні конкурентоспроможності, забезпеченні ефективності ресурсного використання та адаптації до міжнародних стандартів.

Кернел Холдинг С.А. активно впроваджує інновації, зокрема, автоматизацію виробництва, цифровізацію бізнес-процесів та вдосконалення логістичних систем. Завдяки цьому компанія зберігає лідерські позиції на ринку та забезпечує високий рівень продуктивності.

Процес управління змінами в компанії базується на сучасних моделях та концепціях. Серед найбільш поширених моделей, які використовує Кернел Холдинг С.А., можна виділити:

1) модель Джона Коттера – складається з восьми етапів, таких як створення відчуття необхідності змін, формування коаліції лідерів змін, розробка бачення, комунікація, усунення бар'єрів, забезпечення короткострокових перемог, консолідація досягнень та інтеграція змін у корпоративну культуру;

2) модель ADKAR – підхід, що передбачає управління змінами через послідовні етапи: усвідомлення необхідності змін, можливість впровадження та закріплення нововведень;

3) класичний цикл PDCA (Deming Cycle) – методологія управління, що базується на чотирьох кроках: планування змін; виконання, перевірка результатів, корекція та вдосконалення.

Кернел Холдинг С.А. комбінує ці моделі для оптимізації процесу змін, що дозволяє створити гнучку систему реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Управління організаційними змінами залежать від низки факторів, узагальнених на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Чинники, що впливають на процес змін у Кернел Холдинг С.А.

[узагальнено автором]

До економічних умов належать: динаміка ринку, рівень конкуренції, інвестиційні можливості та макроекономічна ситуація.

Технологічний прогрес передбачає розвиток нових технологій у сфері агропромисловості, автоматизація виробництва та цифровізація логістичних процесів.

Законодавчі та нормативні вимоги – відповідність міжнародним стандартам, екологічним нормам та регуляторним обмеженням.

Корпоративна культура – підтримка з боку керівництва, мотивація персоналу, ступінь готовності до змін.

Соціальні та демографічні фактори – зміна споживчих тенденцій, нові вимоги до якості продукції, адаптація до міжнародних ринкових умов.

Кернел Холдинг С.А. враховує ці чинники при розробці стратегій управління змінами, що дозволяє забезпечити стійкий розвиток компанії.

Успішне управління організаційними змінами є ключовим елементом розвитку Кернел Холдинг С.А. Застосування сучасних моделей управління змінами, з урахуванням впливових факторів, дозволяють компанії залишатися лідером агропромислового сектору, адаптуватися до нових викликів та зберігати високу ефективність операцій. У сучасному світі агропромислові компанії стикаються з численними викликами, пов'язаними з глобалізацією, технологічним розвитком та зміною економічного середовища. Кернел Холдинг С.А. як один із лідерів агропромислового сектору України, змушений адаптуватися до нових умов, впроваджуючи ефективні механізми управління організаційними змінами. Оцінка ефективності впроваджених змін базується на таких ключових критеріях (рис. 3.2).

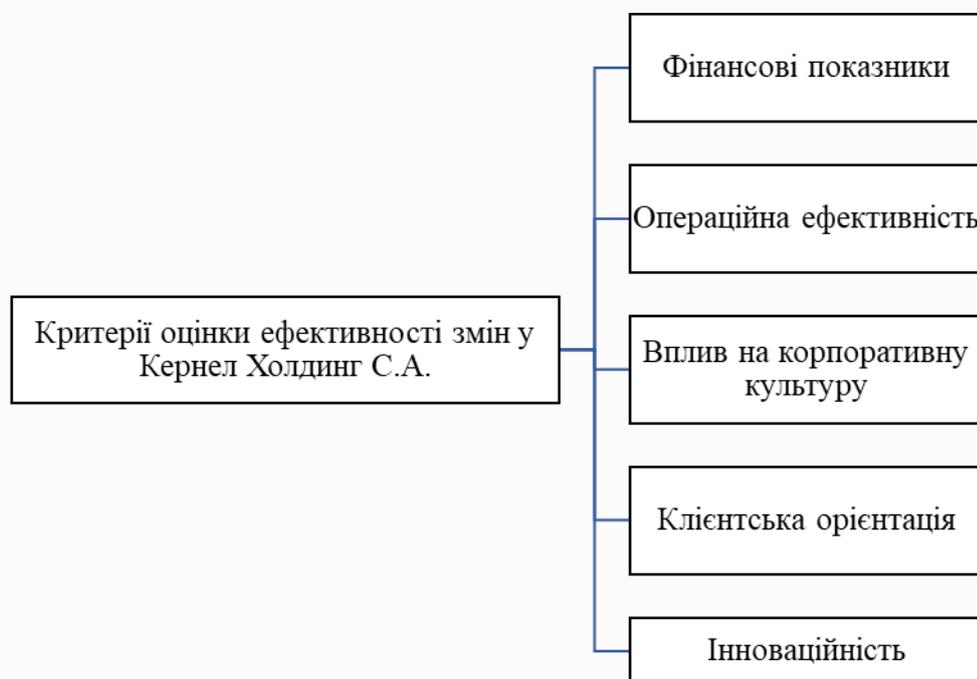


Рис. 3.2. Критерії оцінки ефективності змін у Кернел Холдинг С.А.

[узагальнено автором]

Фінансові показники – зростання прибутку, зниження витрат, оптимізація операційних витрат, підвищення рентабельності активів. Важливим індикатором успішності змін є зростання капіталізації компанії та її ринкової вартості.

Операційна ефективність – покращення логістичних процесів, підвищення продуктивності праці, зменшення часу на виконання бізнес-операцій та впровадження нових технологій.

Вплив на корпоративну культуру – рівень задоволеності персоналу, адаптація співробітників до нових умов роботи, рівень залученості в управлінні змінами.

Клієнтська орієнтація – задоволеність клієнтів якістю продукції та послуг, збільшення частки ринку та розширення асортименту продукції відповідно до змін у попиті.

Інноваційність – впровадження нових технологій у виробничі процеси, автоматизація бізнес-операцій та цифрова трансформація управління.

Застосування цих критеріїв дозволяє Кернел Холдинг С.А. об'єктивно оцінювати успіх організаційних змін та коригувати стратегії їх реалізації.

Зміни, реалізовані в компанії, мають значний вплив на її конкурентоспроможність. Основні наслідки трансформацій наведені на рис. 3.3.

Розширення присутності на міжнародних ринках – завдяки адаптації до вимог міжнародних партнерів Кернел Холдинг С.А. зміцнює свої позиції як глобального гравця на ринку агропромислової продукції.

Оптимізація бізнес-процесів – впровадження нових технологій дозволяє компанії ефективніше використовувати ресурси, знижувати виробничі витрати та покращувати логістику.

Зростання інвестиційної привабливості – успішні зміни та стабільне зростання фінансових показників сприяють залученню стратегічних партнерів та інвесторів.



Рис. 3.3. Основні наслідки трансформацій у Кернел Холдинг С.А.

[узагальнено автором]

Імідж соціально-відповідального бізнесу – адаптація екологічних стандартів та впровадження стратегії сталого розвитку підвищують довіру з боку партнерів та впровадження стратегії сталого розвитку підвищують довіру з боку партнерів та клієнтів.

Технологічне лідерство – компанія впроваджує передові агротехнології, використовуючи точне землеробство, автоматизовані системи контролю та цифрові платформи моніторингу.

Ці результати свідчать про ефективність управління організаційними змінами та їх позитивний вплив на довгостроковий розвиток Кернел Холдинг С.А.

У майбутньому система управління змінами компанії буде зосереджена на таких напрямках (рис. 3.4).

Цифрова трансформація – інтеграція штучного інтелекту та великих даних у бізнес-процеси, що дозволить оптимізувати управління ресурсами та підвищити операційну ефективність.

Зелені технології – розвиток екологічно чистого виробництва, зменшення викидів та впровадження відновлюваних джерел енергії у виробничий цикл.

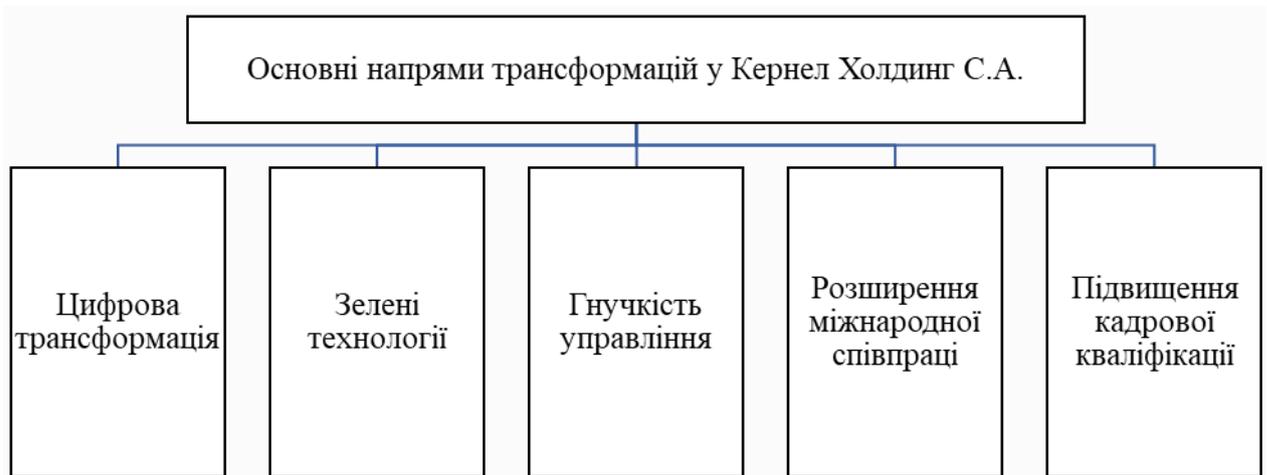


Рис. 3.4. Основні напрями трансформацій у Кернел Холдинг С.А.

[узагальнено автором]

Гнучкість управління – адаптація до нестабільного ринкового середовища через розробку антикризових стратегій та впровадження моделей гнучкого планування.

Розширення міжнародної співпраці – вихід на нові ринки, укладення стратегічних партнерств із глобальними агрохолдингами та розширення логістичних ланцюгів.

Підвищення кадрової кваліфікації – інвестиції у навчальні програми, залучення експертів та розробка систем мотивації персоналу.

Ці тенденції демонструють, що Кернел Холдинг С.А. має потужний потенціал для подальшого розвитку завдяки ефективному управлінню організаційними змінами.

Організаційні зміни є важливим елементом стратегічного розвитку Кернел Холдинг С.А. Оцінка їх успішності дозволяє контролювати ефективність процесів, а позитивні наслідки підтверджують конкурентні переваги компанії на ринку. Майбутні напрями розвитку системи управління змінами свідчать про прагнення Кернел Холдинг С.А. до інновацій, стабільного зростання та міжнародного успіху.

### 3.2. Шляхи удосконалення системи управління організаційними змінами в умовах діджиталізації на Кернел Холдинг С.А.

У Кернел Холдинг С.А. виокремлюють п'ять шляхів удосконалення системи управління організаційними змінами в умовах діджиталізації. Їх перелік наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Шляхи удосконалення системи управління організаційними змінами в умовах діджиталізації у Кернел Холдинг С.А.

[узагальнено автором]

Інтеграція штучного інтелекту та великих даних у процеси управління змінами передбачає використання аналітики великих даних для прогнозування ефективності змін та оптимізації бізнес-рішень. Запровадження штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів, аналізу ринкових тенденцій і підвищення швидкості прийняття рішень.

Цифрова трансформація внутрішніх комунікацій та організаційної культури передбачає впровадження сучасних цифрових платформ для координації роботи між департаментами, забезпечення прозорості інформаційних потоків та інтеграції співробітників у процес змін. Використання внутрішніх соціальних мереж і мобільних додатків для залучення персоналу та формування інноваційної культури.

Автоматизація управління змінами через цифрові системи передбачає використання ERP та CRM-систем для контролю впровадження змін, оптимізації ресурсного планування та управління ланцюгами постачання. Впровадження платформ управління змінами, які дозволяють відслідковувати ключові показники ефективності та проводити аналіз ризиків.

Впровадження технологій блокчейну та кібербезпеки здійснюється через використання блокчейну для прозорості транзакцій, логістики та управління контрактами. Посилення кібербезпеки через автоматизовані системи моніторингу ризиків, захисту корпоративних даних і запобігання зовнішнім загрозам у процесі цифрової трансформації.

Застосування навчальних програм з цифрової адаптації персоналу здійснюється шляхом проведення тренінгів та освітніх програм для розвитку цифрових навичок співробітників, забезпечення їх готовності до нових технологічних змін та підвищення ефективності роботи в оновленому цифровому середовищі.

Ці шляхи допоможуть Кернел Холдинг С.А. залишатися конкурентоспроможною компанією, адаптуватися до викликів цифрової економіки та ефективно керувати процесом змін.

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації компанії агропромислового сектору стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін, оптимізації бізнес-процесів та використання новітніх технологій. Кернел Холдинг С.А., як один із провідних агропромислових холдингів України, активно впроваджує інноваційні підходи до управління змінами, серед яких ключову роль відіграє інтеграція штучного інтелекту та великих даних. Ці технології дозволяють автоматизувати процеси, підвищити точність прогнозування та оптимізувати роботу компанії (рис. 3.6).

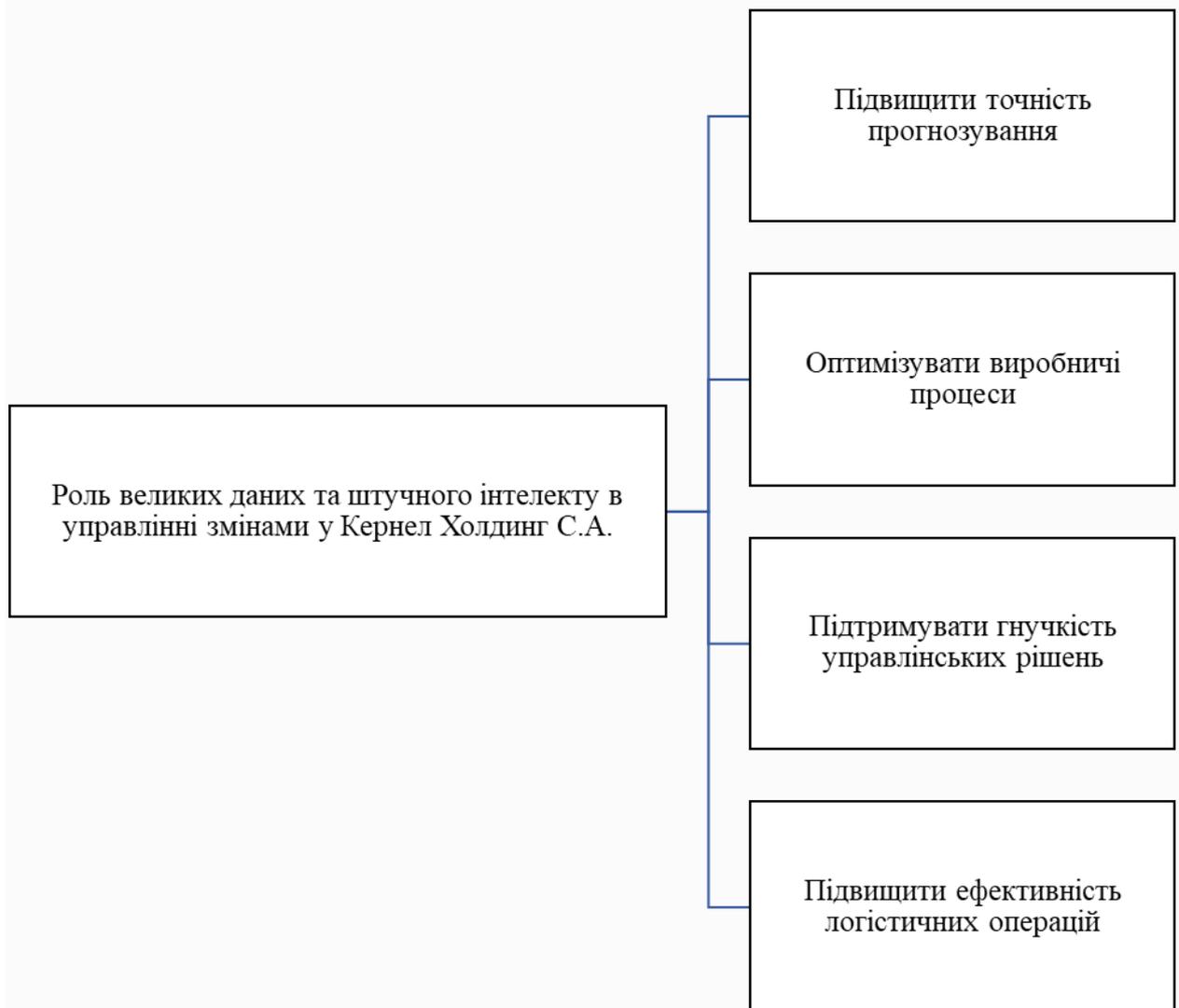


Рис. 3.6. Роль великих даних та штучного інтелекту в управлінні змінами у Кернел Холдинг С.А.

[узагальнено

автором]

Великі дані (Big Data) та штучний інтелект є потужними інструментами, які сприяють підвищенню ефективності управління організаційними змінами. В умовах стрімкого розвитку аграрного бізнесу їхнє застосування дозволяє отримати такі результати.

1. Підвищити точність прогнозування: аналіз великих масивів даних щодо виробництва, погодних умов, ринкових тенденцій та споживчого попиту дозволяє ефективніше планувати стратегії змін.

2. Оптимізувати виробничі процеси: впровадження штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання забезпечує автоматичний моніторинг стану обладнання, контроль за врожайністю та прогнозування можливих ризиків.

3. Підтримувати гнучкість управлінських рішень: цифрові аналітичні платформи дозволяють оперативно коригувати плани, швидко реагуючи на зміни в зовнішньому середовищі.

Підвищити ефективність логістичних операцій: автоматизовані системи обробки даних сприяють оптимізації ланцюгів постачання, зменшенню витрат та підвищенню прозорості транспортування продукції.

Впровадження цих технологій у Кернел Холдинг С.А. сприяє більш глибокому розумінню внутрішніх процесів компанії та їхній ефективній модернізації.

Кернел Холдинг С.А. активно використовує інструменти цифрової трансформації для підвищення продуктивності та забезпечення конкурентних переваг.

Основні напрями інтеграції штучного інтелекту та великих даних включають наступне (рис. 3.7).

1. Автоматизація управління виробництвом: компанія застосовує штучний інтелект для моніторингу параметрів виробничих процесів, прогнозування можливих технічних несправностей та оптимізації використання ресурсів.

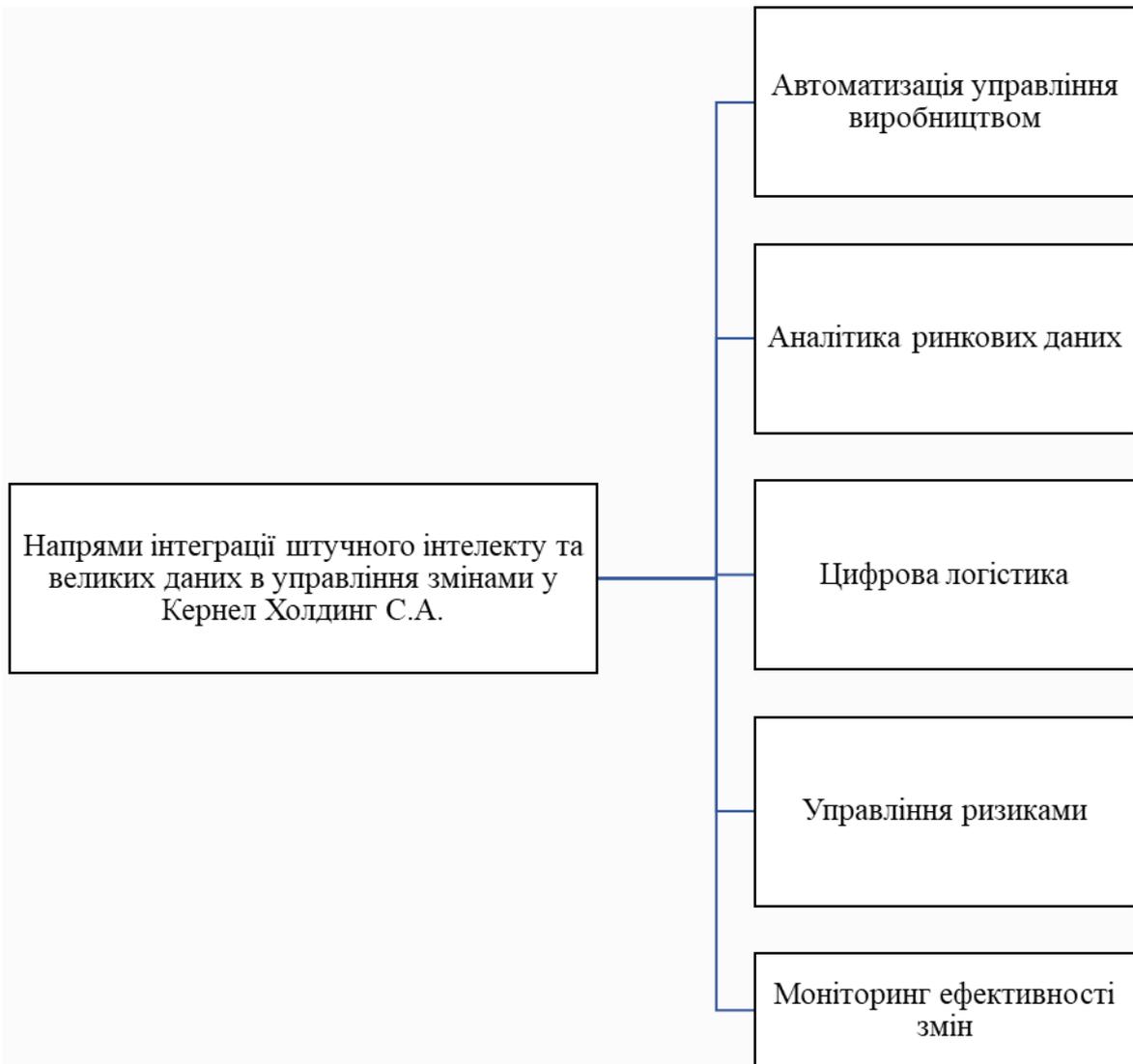


Рис. 3.7. Напрями інтеграції штучного інтелекту та великих даних в управління змінами у Кернел Холдинг С.А.

[узагальнено автором]

2. Аналітика ринкових даних. Алгоритми машинного навчання аналізують цінові коливання, поведінку споживачів та тенденції на агарному ринку, що дозволяє швидше адаптувати стратегію розвитку.

3. Цифрова логістика. Впровадження інтелектуальних систем управління логістичними процесами дозволяє покращити маршрути перевезень, зменшити витрати та збільшити ефективність доставки продукції.

4. Управління ризиками. Штучний інтелект та великі дані використовуються для прогнозування потенційних загроз, включаючи зміну кліматичних умов, економічні ризики та коливання валютного ринку.

5. Моніторинг ефективності змін. За допомогою цифрових аналітичних платформ компанія може відстежувати ефективність запроваджених реформ та оцінювати їхній вплив на бізнес.

Ці технологічні рішення сприяють глибшій цифровій трансформації компанії та її адаптації до мінливих ринкових умов.

Попри значні переваги використання штучного інтелекту та великих даних, процес їхньої інтеграції супроводжується первними викликами.

1. Високі інвестиційні витрати. Розвиток цифрових платформ потребує значних фінансових вкладень, що може створювати бар'єри для повномасштабного впровадження новітніх технологій.

2. Безпекові ризики. Використання великих даних потребує захисту від кіберзагроз, тому компанія повинна впроваджувати надійні системи кібербезпеки.

3. Необхідність підготовки персоналу. Співробітники компанії мають бути адаптовані до роботи з цифровими технологіями, що потребує навчальних програм та підвищення кваліфікації.

4. Необхідність підготовки персоналу. Співробітники компанії мають бути адаптовані до роботи з цифровими технологіями, що потребує навчальних програм та підвищення кваліфікації.

5. Етичні аспекти використання даних. Компанія повинна забезпечувати дотримання норм конфіденційності та збереження персональних даних відповідно до міжнародних стандартів.

Попри ці виклики, майбутні перспективи інтеграції штучного інтелекту та великих даних у Кернел Холдинг С.А. є надзвичайно позитивними. Очікується, що компанія продовжить свій розвиток у таких напрямках:

- 1) розширення використання автоматизованих аналітичних платформ для моніторингу ринку та внутрішніх бізнес-процесів;
- 2) застосування роботизованих систем у сільському господарстві для автоматизації виробничих операцій;
- 3) підвищення рівня персоналізації рішень через аналіз індивідуальних потреб клієнтів та партнерів;
- 4) удосконалення екологічної стратегії компанії через використання аналітики даних для сталого розвитку агропромислового сектору.

Інтеграція штучного інтелекту та великих даних у процес управління змінами є важливим стратегічним напрямом розвитку Кернел Холдинг С.А. Використання цих технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, цифровій трансформації бізнес-процесів та покращенню конкурентних позицій компанії на світовому ринку. Попри наявні виклики, перспективи впровадження ШІ та аналітики великих даних є надзвичайно позитивними, що дозволяє Кернел Холдинг С.А. залишатися інноваційним лідером агропромислового сектору.

У сучасних умовах цифровізації бізнес-середовища організаційні комунікації та корпоративна культура є ключовими елементами ефективного управління підприємствами. Цифрова трансформація внутрішніх комунікацій передбачає впровадження сучасних технологічних рішень для покращення інформаційних потоків, координації роботи між департаментами та формування інноваційної корпоративної культури.

Кернел холдинг С.А., як один із провідних агрохолдингів України, активно розвиває цифрові платформи для оптимізації управління внутрішніми процесами, що сприяє підвищенню продуктивності, адаптації до ринкових змін та посиленню конкурентоспроможності компанії.

Інтеграція цифрових технологій у внутрішні комунікації є важливим стратегічним напрямом розвитку, оскільки забезпечує:

1) оперативність інформаційних потоків – швидкий обмін даними між різними рівнями управління, що сприяє прискоренню прийняття управлінських рішень;

2) прозорість та доступність інформації – централізовані платформи дозволяють співробітникам оперативно отримувати необхідні дані, що підвищує рівень обізнаності та знижує інформаційні бар'єри;

3) автоматизацію процесів комунікації – цифрові інструменти, такі як корпоративні месенджери, платформи для спільної роботи (Microsoft Teams, Slack) та CRM-системи, забезпечують безперервний зв'язок та спрощують виконання завдань;

4) гнучкість управлінських процесів – можливість дистанційної координації роботи команд та інтеграції персоналу у цифрове середовище.

Впровадження цих рішень у Кернел Холдинг С.А. сприяє підвищенню ефективності внутрішньої взаємодії та покращенню загальної продуктивності компанії.

Корпоративна культура компанії визначає її здатність до адаптації, інновацій та залучення персоналу до стратегічного розвитку. Цифровізація організаційного середовища має суттєвий вплив на культуру управління, що виражається через:

– розвиток культури відкритої комунікації – цифрові інструменти забезпечують прозоре та ефективне спілкування між керівниками та співробітниками, що сприяє довірі та залученості;

– гнучкі моделі роботи – завдяки цифровим технологіям Кернел Холдинг С.А. має можливість запроваджувати віддалені формати роботи, що підвищує рівень мотивації персоналу та покращує продуктивність;

– адаптацію до змін – використання цифрових інструментів сприяє швидкому реагуванню на виклики ринку та створенню динамічного організаційного середовища;

– розвиток персоналу через цифрові навчальні платформи – інтеграція інноваційних освітніх програм дозволяє ефективно підвищувати кваліфікацію працівників та вдосконалювати їхні навички.

Ці аспекти сприяють формуванню сучасної корпоративної культури, орієнтованої на постійний розвиток та інновації.

Для забезпечення ефективної цифрової трансформації компанія використовує сучасні технологічні платформи, зокрема:

Інтегровані ERP-системи (SAP, Microsoft Dynamics) – забезпечують централізоване управління бізнес-процесами, аналіз даних та оптимізацію ресурсів;

Корпоративні платформи комунікації (Microsoft Teams, Slack, Zoom) – забезпечують взаємодію між співробітниками, проведення онлайн-зустрічей та управління проєктами у режимі реального часу;

Цифрові інструменти управління змінами (Jira, Trello, Asana) – допомагають координувати трансформаційні процеси, відстежувати виконані завдання та аналізувати ефективність впровадження змін;

Автоматизовані HR-системи – сприяють розвитку внутрішніх програм навчання, моніторингу ефективності роботи персоналу та впровадженню сучасних мотиваційних механізмів.

Застосування цих технологічних рішень сприяє ефективному управлінню змінами в компанії та забезпечує її стратегічний розвиток.

Попри значні переваги цифрової трансформації, Кенел Холдинг С.А. стикається з низкою викликів, серед яких:

Складність адаптації персоналу – співробітники можуть мати труднощі із впровадженням нових цифрових технологій, що потребує системного навчання;

Кібербезпека та захист даних – цифрова комунікація потребує ефективних механізмів захисту корпоративної інформації від зовнішніх загроз;

Високі інвестиційні витрати – впровадження сучасних цифрових платформ потребує значних фінансових вкладень;

Організаційна стійкість до змін – необхідність адаптації корпоративної культури до нових цифрових стандартів може викликати опір із боку частини персоналу.

Попри ці виклики компанія активно розробляє стратегії подолання бар'єрів та оптимізації цифрової трансформації.

Цифрова трансформація внутрішніх комунікацій та корпоративної культури є ключовим напрямом розвитку Кернел Холдинг С.А. Впровадження сучасних технологій забезпечує ефективну інформаційну взаємодію, покращує корпоративну культуру та сприяє адаптації компанії до змін. Завдяки інтеграції цифрових рішень та автоматизації бізнес-процесів компанія зміцнює свої конкурентні позиції та розвиває інноваційне середовище.

Автоматизація управління змінами передбачає використання цифрових платформ та технологій, які допомагають компанії ефективно впроваджувати трансформаційні стратегії. Основі принципи автоматизованого управління змінами включають такі.

Цифрове планування та прогнозування – аналіз даних про ринок, клієнтів та виробничі показники для визначення напрямів змін.

Інтеграція бізнес-процесів – використання цифрових платформ для координації змін у всіх підрозділах компанії.

Моніторинг та аналітика – автоматичний збір і аналіз даних для оцінки ефективності змін.

Гнучкість та адаптація – налаштування цифрових систем таким чином, щоб вони могли швидко реагувати на нові виклики.

Автоматизація управління змінами дозволяє Кернел Холдинг С.А. підвищити ефективність реалізації стратегічних рішень та забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Кернел Холдинг С.А. застосовує низку цифрових рішень для управління організаційними змінами. Основні платформи, що використовують компанії.

ERP-системи (SAP, Microsoft Dynamics) – забезпечують централізоване управління бізнес-процесами, моніторинг ефективності змін та інтеграцію внутрішніх операцій.

CRM-системи (Salesforce, HubSpot) – допомагають адаптувати комунікацію з клієнтами відповідно до змін у ринкових умовах та покращити аналітику взаємодії.

Цифрові інструменти управління проєктами (Jira, Trello, Asana) – сприяють ефективному плануванню, моніторингу та координації змін у межах компанії.

Системи бізнес-аналітики (Power BI, Tableau) – забезпечують детальний аналіз ключових показників ефективності та формування стратегічних рішень на основі великих даних.

Інструменти штучного інтелекту та машинного навчання – автоматизують аналіз даних, прогнозують ризики та підвищують точність управлінських рішень.

Завдяки використанню цих платформ, Кернел Холдинг С.А. значно прискорює впровадження змін, мінімізує операційні ризики та покращує адаптацію компанії до нових ринкових умов.

Автоматизація управління змінами передбачає використання цифрових систем для моніторингу та оцінки ефективності трансформаційних процесів. Основні аспекти цифрового контролю включають:

1. Моніторинг показників продуктивності – системи аналітики дозволяють відстежувати ефективність змін та оцінювати їхній вплив на бізнес.

2. Прогнозування ризиків – використання штучного інтелекту для аналізу можливих загроз та прийняття превентивних рішень.

3. Автоматичне коригування стратегій – адаптація управлінських рішень відповідно до змін на ринку та внутрішніх показників компанії.

4. Аналітика персоналу – оцінка рівня адаптації співробітників до змін, ефективності навчальних програм та впливу цифрових технологій на продуктивність.

Впровадження таких рішень дозволяє Кернел Холдинг С.А. забезпечити гнучке управління змінами, що є важливим фактором успішності компанії у мінливому бізнес-середовищі.

Попри численні переваги, автоматизація управління змінами супроводжується низкою викликів:

1) інвестиційні витрати – розробка та впровадження цифрових систем потребує значних фінансових вкладень;

2) складність інтеграції технологій – узгодження нових цифрових платформ із існуючими бізнес-процесами може потребувати додаткового часу та ресурсів;

3) адаптація персоналу – навчання співробітників роботі із цифровими системами потребує розробки ефективних навчальних програм;

4) забезпечення кібербезпеки – автоматизація процесів передбачає підвищені вимоги до захисту корпоративних даних.

Для подолання цих викликів Кернел Холдинг С.А. впроваджує такі рішення.

1. Диверсифікація інвестицій – поступове фінансування цифрових трансформацій із залученням стратегічних партнерів.

2. Інтеграція гнучких цифрових платформ – використання модульних рішень, що дозволяють швидко адаптувати систему управління змінами.

3. Навчальні програми для персоналу – розробка тренінгів та освітніх курсів для підготовки працівників до роботи із цифровими системами.

4. Покращення кібербезпеки – впровадження багаторівневого захисту даних та механізмів шифрування інформації.

Ці стратегії допомагають Кернел Холдинг С.А. ефективно управляти процесами змін та забезпечувати сталий розвиток компанії.

Автоматизація управління змінами через цифрові системи є ключовим фактором стратегічного розвитку Кернел Холдинг С.А. Впровадження сучасних цифрових платформ та інструментів дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, оптимізувати управління та знизити ризики, пов'язані з трансформаціями. Попри існуючі виклики, цифрова адаптація компанії є перспективним напрямом розвитку, що забезпечує її стійкість у мінливих ринкових умовах.

У сучасному бізнес-середовищі технологічні інновації відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності, прозорості та безпеки корпоративних процесів. Одним із найбільш перспективних напрямів цифрової трансформації є впровадження блокчейну та комплексних систем кібербезпеки. Кернел Холдинг С.А., як один із лідерів агропромислового сектору України, активно розвиває цифрові технології для покращення управління ланцюгами постачання, оптимізації фінансових транзакцій та захисту корпоративних даних.

Впровадження блокчейну та кібербезпеки дозволяє компанії мінімізувати ризики шахрайства, покращити прозорість бізнес-операцій та забезпечити надійний захист конфіденційної інформації.

Блокчейн – це децентралізована технологія зберігання та обміну даними, яка дозволяє забезпечити незмінність записів, автоматизацію транзакцій та підвищення довіри між учасниками процесу. У сфері агропромисловості впровадження блокчейну відкриває значні можливості для Кернел Холдинг С.А. (табл. 3.1).

Таким чином, інтеграція блокчейну в Кернел Холдинг С.А. сприяє покращенню управління процесами та підвищенню рівня прозорості у бізнес-операціях.

Поряд із впровадженням блокчейну, Кернел Холдинг С.А. приділяє значну увагу кібербезпеці, оскільки загрози у цифровому середовищі можуть

призвести до втрати конфіденційної інформації, фінансових збитків та порушення бізнес-процесів (табл. 3.2).

Попри значні переваги блокчейну та кібербезпеки, їхнє впровадження потребує вирішення певних викликів:

Таблиця 3.1 – Можливості для Кернел Холдинг С.А., які виникають при впровадженні технології блокчейн

Можливість	Особливості застосування технології блокчейн
Оптимізація ланцюгів постачання	Технологія блокчейну дозволяє створювати прозору систему моніторингу руху продукції – від виробника до кінцевого споживача. Це забезпечує миттєве оновлення інформації про місцезнаходження вантажів, їхній стан та часові характеристики поставок
Гарантія автентичності продуктів	Використання блокчейну у контролі якості аграрної продукції дозволяє забезпечити автентичність товарів, підтверджуючи їхню сертифікацію, походження та відповідність міжнародним стандартам
Автоматизація фінансових транзакцій	Смарт-контракти, що функціонують на основі блокчейну, забезпечують автоматизоване виконання угод між постачальниками, виробниками та споживачами. Це дозволяє уникнути фінансових ризиків та оптимізувати розрахунки без участі посередників
Захист від шахрайства	Блокчейн гарантує незмінність даних, що унеможливорює маніпуляції з контрактами, накладними та фінансовими операціями. Це особливо важливо для міжнародної торгівлі та дотримання регуляторних вимог

1) високі витрати на інтеграцію – розгортання комплексних цифрових систем потребує значних фінансових вкладень, що може бути складним з точки зору рентабельності;

2) адаптація персоналу – співробітники повинні бути навчені роботі із цифровими системами, що вимагає розробки навчальних програм;

3) регуляторні аспекти – застосування блокчейну у фінансових розрахунках потребує відповідності міжнародним правовим нормам.

Попри ці виклики, перспективи застосування блокчейну та кібербезпеки для Кернел Холдинг С.А. є позитивними.

Таблиця 3.2 – Напрями вдосконалення системи кібербезпеки на Кернел Холдинг С.А.

Напря́м	Особливості
Інтеграція багаторівневого захисту даних	Компанія використовує сучасні алгоритми шифрування та багатофакторну автентифікацію для захисту корпоративної інформації. Це мінімізує ризики несанкціонованого доступу до внутрішніх систем
Моніторинг загроз у режимі реального часу	Використання автоматизованих платформ для аналізу кіберзагроз дозволяє виявляти потенційні атаки ще до їхнього реалізування, що значно підвищує рівень безпеки
Захист хмарних технологій	Оскільки Кернел Холдинг С.А. активно використовує хмарні сервіси для зберігання та управління даними, компанія впроваджує спеціалізовані кіберзахисні рішення, що забезпечують стійкість до атак та витоків інформації
Навчальні програми з кібербезпеки для персоналу	Захист даних компанії залежить не лише від технологій, а й від навичок співробітників. Тому Кернел Холдинг С.А. регулярно проводить тренінги з кібергігієни, що допомагає запобігти внутрішнім загрозам
Використання технологій блокчейну у кібербезпеці	Оскільки блокчейн забезпечує незмінність інформації, його інтеграція у систему кібербезпеки дозволяє гарантувати захист фінансових транзакцій, доступу до корпоративних платформ та автентифікації користувачів

Очікується розвиток таких напрямів.

1. Інтеграція блокчейн-рішень у міжнародну торгівлю для оптимізації операцій з партнерами.
2. Вдосконалення системи захисту IoT-пристроїв у виробничих процесах.
3. Розширення використання штучного інтелекту для аналізу кіберзагроз.

Впровадження технологій блокчейну та кібербезпеки є стратегічним кроком у розвитку Кернел Холдинг С.А. Ці рішення забезпечують високу прозорість бізнес-процесів, захист корпоративних даних та оптимізацію

фінансових транзакцій. Незважаючи на існуючі виклики, подальший розвиток цифрових технологій дозволить компанії посилити свою конкурентоспроможність та ефективно адаптуватися до сучасних ринкових умов.

Цифровізація бізнес-процесів вимагає гнучкої адаптації співробітників до нових технологій, що особливо актуально для агропромислових компаній, які впроваджують інноваційні системи управління та автоматизації. Кернел Холдинг С.А., як один із найбільших агрохолдингів України, активно інтегрує цифрові рішення у свою діяльність, що потребує відповідної підготовки персоналу. Ефективне використання цифрових технологій можливе лише за умови високого рівня цифрової грамотності співробітників, тому навчальні програми з цифрової адаптації є стратегічним елементом успішної трансформації компанії.

Цифрова адаптація персоналу є ключовим фактором підвищення ефективності бізнес-процесів у сучасних організаціях. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на наступні дії керівництва.

Підвищення цифрової компетентності працівників – навчання роботі з сучасними цифровими платформами, базами даних, ERP-системами та автоматизованими інструментами управління.

Оптимізацію робочих процесів – персонал, який володіє цифровими навичками, може швидше виконувати завдання, використовуючи автоматизовані рішення.

Підтримку гнучкості бізнес-операцій – здатність адаптуватися до змін у цифровому середовищі дозволяє компанії швидше реагувати на нові виклики ринку.

Забезпечення інформаційної безпеки – навчання працівників принципам кібербезпеки мінімізує ризики витоку даних та кібератак.

Розвиток корпоративної культури – інтеграція цифрових інструментів у внутрішню комунікацію та управління персоналом сприяє побудові відкритого і гнучкого робочого середовища.

Навчальні програми цифрової адаптації забезпечують конкурентоспроможність компанії та сприяють її ефективному розвитку.

Для ефективного впровадження цифрових змін компанія розробляє спеціальні навчальні програми, що включають такі напрями.

Підготовка з використання цифрових систем управління. Співробітники навчаються користуватися ERP-системами (SAP, Microsoft Dynamics), CRM-платформами та аналітичними інструментами для оптимізації бізнес-процесів.

Автоматизація виробничих процесів. Навчальні курси містять інструкції з використання IoT-технологій для моніторингу виробничих показників та прогнозування ефективності роботи обладнання.

Розвиток навичок роботи із великими даними. Персонал вивчає основи аналізу даних, використання машинного навчання для управління ресурсами та прогнозування ринкових тенденцій.

Кібербезпека та захист даних. Співробітники отримують знання про сучасні механізми кіберзахисту, правила безпечного поводження з корпоративною інформацією та принципи багаторівневої автентифікації.

Цифрова комунікація та корпоративна культура. Навчання охоплює правила ефективної комунікації у цифровому середовищі, управління онлайн-командами та використання інтерактивних платформ для координації роботи.

Завдяки таким навчальним програмам компанія забезпечує поступову адаптацію персоналу до цифрових змін та підвищує рівень цифрової грамотності всередині організації.

Хоча цифровізація приносить знані переваги, процес навчання персоналу супроводжується низкою викликів.

Спротив змінам. Частина працівників може мати труднощі з адаптацією до цифрових технологій через брак досвіду або небажання змінювати звичні робочі процеси.

Висока вартість навчання. Розробка якісних навчальних програм та їхня реалізація потребує значних фінансових вкладень у навчальні платформи, сертифікацію та тренінги.

Необхідність постійного оновлення знань. Цифрові технології стрімко змінюються, тому компанія повинна регулярно оновлювати навчальні програми відповідно до нових технологічних тенденцій.

Координація процесу навчання: велика кількість співробітників потребує чіткої організації навчальних курсів, графіку тренінгів та моніторингу успішності засвоєння матеріалу.

Попри ці виклики, Кернел Холдинг С.А. активно розробляє стратегії подолання бар'єрів та інтеграції інноваційних підходів до навчання персоналу. У майбутньому навчальні програми в Кернел Холдинг С.А. будуть орієнтовані на наступні напрями.

Впровадження адаптивного навчання – створення персоналізованих курсів для різних категорій співробітників залежно від рівня їхньої цифрової компетентності.

Інтеграція технологій віртуальної реальності (VR) та доповненої реальності (AR) – використання симуляцій для навчання персоналу роботі з цифровими системами у виробничих умовах.

Автоматизація процесу оцінки ефективності навчання – створення цифрових інструментів для тестування співробітників та аналізу їхнього прогресу у засвоєнні нових навичок.

Посилення інтерактивного навчання – використання гейміфікації для підвищення мотивації співробітників до освоєння цифрових технологій.

Розвиток дистанційних навчальних програм – збільшення доступності навчання через онлайн-курси, вебінари та інтерактивні платформи.

Ці перспективи сприяють довгостроковій цифровій трансформації Кернел Холдинг С.А. та підвищують готовність компанії до викликів сучасного бізнес-середовища.

Навчальні програми з цифрової адаптації персоналу є необхідним елементом цифрової трансформації Кернел Холдинг С.А. Вони забезпечують ефективне впровадження новітніх технологій, підвищення продуктивності співробітників та адаптацію корпоративної культури до змін. Попри існуючі виклики, розвиток інтерактивних та адаптивних навчальних програм дозволяє підвищити конкурентоспроможність компанії та зробити її готовою до майбутніх технологічних змін.

### Висновки до розділу 3

У сучасних умовах цифрової трансформації організаційні зміни стають ключовим фактором успіху бізнесу. Аналіз системи управління організаційними змінами на Кернел Холдинг С.А. засвідчив, що компанія активно впроваджує сучасні технології та методики управління для адаптації нових викликів.

Дослідження показало, що Кернел Холдинг С.А. використовує структурований підхід до змін, заснований на стратегічному плануванні та аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів. Компанія застосовує Agile-методології, цифрові рішення для оптимізації бізнес-процесів, а також інструменти аналітики великих даних (Big Data), що дозволяють оперативно реагувати на динаміку ринку.

Важливу роль відіграє корпоративна культура, орієнтована на інновації, відкритість до змін і активне залучення персоналу до трансформаційних процесів. Лідерство в компанії спрямоване на підтримку адаптивності співробітників та ефективну комунікацію в процесі змін.

Подальше вдосконалення системи управління організаційними змінами потребує розширення цифрових рішень та впровадження новітніх технологій. Рекомендованими напрямками покращення є наступні.

1. Розвиток автоматизації бізнес-процесів через інтеграцію штучного інтелекту та роботизованих систем (RPA).

2. Поглиблення аналітики даних, що дозволить прогнозувати поведінку ринку та приймати більш точні управлінські рішення.

3. Впровадження цифрових платформ для співпраці, включаючи хмарні технології та системи управління знаннями.

4. Посилення навчальних програм для співробітників, що сприятиме розвитку цифрових компетенцій та адаптивності команди.

Впровадження інноваційних підходів до управління організаційними змінами на Кернел Холдинг С.А. забезпечує гнучкість, конкурентоспроможність та стійкий розвиток компанії в умовах цифрової трансформації. Подальша цифровізація та адаптація сучасних технологій сприятиме підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Управління організаційними змінами в умовах розвитку цифрових технологій є стратегічним викликом для сучасних підприємств, які прагнуть підвищити свою ефективність, конкурентоспроможність та адаптивність до швидких змін бізнес-середовища.

У кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні засади управління організаційними змінами в умовах розвитку цифрових технологій та проведено аналіз ефективності управління змінами на прикладі Кернел-Холдинг С.А., а також визначено напрями удосконалення цього процесу.

Організаційні зміни є складним та багатоаспектним процесом, що охоплює перегляд стратегій, реструктуризацію бізнес-процесів та впровадження новітніх технологій.

У першому розділі роботи було визначено, що цифровізація впливає на усі аспекти підприємницької діяльності, потребуючи нового підходу до управління.

Теоретичні моделі, такі як «трансформаційне лідерство», «Agile-методології» та «системна теорія», доводять, що управління змінами повинно бути структурованим, інтегрованим у корпоративну культуру та підтримувати інноваційність. Важливим аспектом є стратегічне планування, що враховує зовнішні ринкові фактори та внутрішні організаційні потреби.

Другий розділ роботи присвячений аналізу управління змінами у компанії Кернел Холдинг С.А., яке є провідною компанією агропромислового сектору в Україні.

Дослідження показала, що підприємство активно впроваджує цифрові рішення, автоматизує виробничі процеси та застосовує аналітику даних для покращення бізнес-стратегії.

Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії підтвердив позитивний вплив цифровізації на ефективність управління. Використання

ERP-систем, технологій машинного навчання та роботизованих процесів дозволило підвищити продуктивність та оптимізувати витрати.

Проте, дослідження також виявило низку викликів, зокрема, необхідність подальшої інтеграції нових цифрових рішень, удосконалення комунікації між департаментами та розвиток цифрових компетенцій співробітників.

На основі проведеного аналізу було визначено стратегічні напрями покращення системи управління змінами на Кернел Холдинг С.А.

Основними рекомендаціями є такі.

1. Розширення використання штучного інтелекту та аналітики даних шляхом: 1) впровадження предикативних моделей для прогнозування ринкових змін; 2) використання автоматизованих рішень для управління ресурсами.

2. Оптимізація корпоративної культури та комунікацій через: 1) підсилення внутрішніх навчальних програм з цифрових технологій; 2) формування команд, що спеціалізуються на адаптації до змін.

3. Розвиток цифрових платформ для управління процесами шляхом: 1) інтеграції хмарних технологій для спільної роботи; 2) використання блокчейн-рішень для забезпечення прозорості операцій.

4. Збільшення гнучкості впровадження змін за рахунок: 1) застосування Agile та Lean-підходів у бізнес-операціях; 2) використання гнучких організаційних моделей для швидкої адаптації та технологічних викликів.

Цифрова трансформація суттєво змінює управління організаційними змінами, роблячи цей процес динамічним, адаптивним та технологічно орієнтованим. Дослідження, проведене на матеріалах компанії Кернел Холдинг С.А. підтвердило важливість інноваційних методик та цифрових рішень у забезпеченні ефективності управління.

Для досягнення конкурентних переваг компанії необхідно не лише впроваджувати технології, а й адаптувати корпоративну культуру, розвивати цифрові компетенції та використовувати дані для стратегічного управління.

Впровадження рекомендованих стратегій дозволить компанії забезпечити сталий розвиток, підвищити продуктивність та зберегти лідерські позиції на ринку. Результати дослідження підтвердили тезу про те, що цифровізація – це не просто впровадження технологій, а комплексний підхід, що змінює підходи до управління та формує нову бізнес-реальність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І.К. Управління змінами. Book Chef, 2018. 640 с.
2. Біловодська О. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. Ред.: Л. М Таранюк. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
3. Бізнес-планування: навч. посіб. для студентів спец. 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Мезіна В. В. [вид.], 2018. 128 с.
4. Буднік М.М. Управління змінами: підручник. Київ: Кондор, 2017. 225 с.
5. Воронков Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Х.: ІНЖЕК, 2010. 340 с.
6. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 3 (19) 2012. С. 71–75.
7. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. 364 с.
8. Гончар М.Ф. Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
9. Данько Т.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.
10. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
11. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
12. Карамушка Л. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. НАПН України, Ін-т

- психології ім. Г.С. Костюка, Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Укр. асоц. організац. психологів та психологів праці. Л.: Сполом, 2011. 216 с.
13. Комарова К.В. Лідерство: навчальний посібник. Університет митної справи і фінансів. Дніпро, 2017. 431 с.
  14. Кузьмін О.Є. Управління змінами. Навчальний посібник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
  15. Менеджмент організацій і адміністрування: зб. тест. завдань / О.І. Карий [та ін.]; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Растр-7, 2018. 276 с.
  16. Міщенко А.П. Стратегічне управління. навч. посібник. Дніпропетровськ: Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.
  17. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Управління змінами: навчальний посібник. Тернопіль: СПМ Тайп, 2014. 232 с.
  18. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва «ВНЗ «Міжрегіон. Акад. упр. персоналом», Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
  19. Пічугіна Т.С. Управління змінами. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
  20. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 1997. 259 с.
  21. Рудьєв В.А. Менеджмент: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 312 с.
  22. Стелюк Б. Моделі й методи управління організаційними змінами при реалізації портфеля проектів: автореф. дис. канд. техн. наук Нац. аерокосм. ун-т ім. М.Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т». Х., 2008. 19 с.
  23. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О.Є. Кузьмін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 155–161.
  24. Таранюк Л.М. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.

25. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки*. 2010. № 2 (52). С. 287–291.
26. Управління змінами: підручник / А.А. Мазаракі, С.І. Бай, І.П. Миколайчук [та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: КНТЕУ, 2018. 544 с.
27. Alqatawenah A.S. Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 2018. 19, 17–24. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>.
28. Austin J. *Leading Effective Change: A Primer for the HR Professional*. United States of America: SHRM Foundation. 2015.
29. Bentley D. *Choosing to Change An Alternative Understanding of Change Management*. London and New York: Routledge. 2018.
30. Beverland M. *Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition*, 2018. 414 p.
31. Cameron E., Green M. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*. Kogan Page, 2011. 384 p.
32. Dobson Ph. J. Business process reengineering (bpr) versus outsourcing-critical perspectives. *Systemic Practice and Action Research*. 2003. Vol. 16, No. 3. P. 225–233.
33. Franchuk, V., Omelchuk, O., Melnyk, S., Kelman, M., & Mykytyuk, O. (2020). Identification the ways of counteraction of the threats to the financial security of high-tech enterprises. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 1–9.
34. Frank V. *Change Management Manage the Change or It Will Manage You*. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.
35. Iljins J., Skvarciany V. The role of change management in trust formation in commercial banks. *Business: Theory and Practice*, 2015. 16(4), 373–378. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2015.557>.

36. Korsakienė R. Organizational change management: theoretical and practical aspects. *Business: Theory and Practice*, 2006. 7(4), 237–242. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2006.29>.
37. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail . *Harvard Business Review*. 2005. March–April Vol. 73 (2). P. 59-67.
38. Kudray L.M. Global trends in managing change. *Industrial Management*. 2007. № 2, May–June. P. 14–22.
39. Lee Ch. Y. Rittisakdanon N., Zhou X. Reengineering for time-based competition: reducing time-to-market by reengineering. *International Journal of Management*. 2001. Vol. 18, No. 1. P. 33–36.
40. Lezgovko, A. (2007). Financial reinsurance: the effective tool of insurance company's stability management. *Business: Theory and Practice*, 8(2), 112–118.
41. Lobanova L. Human resources management value in knowledge-based society. *Business: Theory and Practice*, 2009. 10(3), 233–246. DOI: <https://doi.org/10.3846/1648-0627.2009.10.233-246>.
42. Longo F., Cristofoli D. Strategic change management in the public sector. England: John Wiley & Sons Ltd. 2007.
43. Paik S.K., Bagchi P.K. Process reengineering in port operations: a case study. *International Journal of Logistics Management*. 2000. Vol. 2. P. 59–63.
44. Passenheim O. Change Management 1st Edition. 2010. Retrieved from: URL: <https://bookboon.com/en/change-management-ebook>.
45. Rushchyshyn, N., Medynska, T., Nikonenko, U., Kostak, Z., & Ivanova, R. Regulatory and legal component in ensuring state's financial security. *Business: Theory and Practice*, 2021. 22(2), 232–240.
46. Senior B., Fleming J. *Organizational Change*, third edition. England: Edinburgh Gate Harlow Essex CM20 2JE. 2006.
47. Shtangret A., Topalova E., Polovcev O., Chornenka O., & Musiyovskyi A. Practical aspects of the use of antisipative management in the process of ensuring the economic security of an enterprise. *Business: Theory and Practice*, 2021. 22(1), 202–210. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13556>.

48. Stasytyte V., Aleksienė L. Operational risk assessment and management in small and medium-sized enterprises. *Business: Theory and Practice*, 2015. 16(2), 140–148. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2015.568>.
49. Szarucki M. Evolution of managerial problems from the perspective of management science. *Business: Theory and Practice*, 2015. 16(4), 362–372. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2015.684>.
50. The Corporate Executive Board Company. *Change management leadership guide*. Ryerson University for Human Resources. 2011.
51. Verschoor C.C. Internal audit reengineering: survey, model and best practices. *Internal Auditing*, 2001. Vol. 16, No. 4. P. 39–41.