

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
**«УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА
ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу групи МОМГ 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій міського
господарства»

Діана ЧЕРКАШИНА
(прізвище та ініціали)

Керівник Ганна ЗАПОРОЖЕЦЬ
(прізвище та ініціали)

Рецензент Ірина ПИСАРЕВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій міського
господарства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«12» травня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Черкашиної Діани Антонівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління процесами організаційних змін на виробничому підприємстві будівельної галузі»
2. Керівник роботи Запорожець Ганна Володимирівна, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 12.05.2025 р. № 428-03
Строк подання здобувачем роботи 21.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Розділ 1. Теоретичні засади управління процесами організаційних змін на виробничих підприємствах. Розділ 2. Аналіз процесів управління організаційними змінами у ПрАТ «Харківський плитковий завод». Розділ 3. Напрями удосконалення управління процесами організаційних змін у ПрАТ «Харківський плитковий завод».
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи. 2. Ієрархія форм реалізації організаційного розвитку на підприємстві. 3. Класифікація організаційних змін на підприємствах будівельної галузі. 4. Порівняльна характеристика основних моделей управління організаційними змінами. 5. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод». 6. Структура управління ПрАТ «Харківський плитковий завод». 7. PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Харківський плитковий завод». 8. Фінансово-економічні показники

діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод». 9. Запропонована модель управління організаційними змінами у ПрАТ «Харківський плитковий завод». 10. Модель управління процесами організаційних змін у ПрАТ «Харківський плитковий завод». 11. Напрями удосконалення управління процесами організаційних змін у ПрАТ «Харківський плитковий завод». 12. Висновки.
6. Дата видачі завдання 12 травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	12.05.2025- 20.05.2025	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади управління процесами організаційних змін на виробничих підприємствах	12.05.2025- 31.05.2025	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз процесів управління організаційними змінами у ПрАТ «Харківський плитковий завод»	01.06.2025- 08.06.2025	виконано
4.	Розділ 3. Напрями удосконалення управління процесами організаційних змін у ПрАТ «Харківський плитковий завод»	09.06.2025- 16.06.2025	виконано
5.	Висновки	17.06.2025- 18.06.2025	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	19.06.2025- 20.06.2025	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	19.06.2025- 20.06.2025	виконано
8.	Попередній захист	21.06.2025	виконано
9.	Захист	26.06.2026	

Здобувачка вищої освіти _____
(підпис)

Діана ЧЕРКАШИНА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Ганна ЗАПОРОЖЕЦЬ
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	8
1.1. Сутність організаційних змін та їх роль у забезпеченні розвитку виробничого підприємства	8
1.2. Класифікація організаційних змін та фактори впливу на їх реалізацію у будівельній галузі	13
1.3. Сучасні методи, моделі та інструменти управління процесами організаційних змін на підприємствах	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»	29
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	39
2.3. Оцінка системи управління організаційними змінами на підприємстві та виявлення проблем її функціонування	49
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»	57
3.1. Формування сучасної моделі управління організаційними змінами на підприємстві	57
3.2. Розробка організаційно-управлінських заходів щодо підвищення ефективності реалізації змін	63
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та прогноз результатів їх впровадження	70
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Організаційні зміни є необхідною умовою збереження стійкості та розвитку виробничих підприємств, особливо в галузях, що залежать від стану будівельного ринку, купівельної спроможності споживачів, вартості ресурсів, логістичних умов і технологічного оновлення. Для підприємств будівельної галузі управління змінами має особливе значення, оскільки їх діяльність пов'язана з високою матеріаломісткістю виробництва, потребою в стабільному постачанні сировини, енергоресурсів, ефективному використанні виробничих потужностей і швидкій адаптації до змін попиту. У таких умовах організаційні зміни охоплюють не окремі управлінські рішення, а всю систему роботи підприємства: виробництво, збут, постачання, фінанси, персонал, контроль якості та внутрішню координацію.

Актуальність теми зумовлена тим, що багато виробничих підприємств будівельної галузі стикаються з необхідністю перебудови внутрішніх процесів під впливом воєнних, економічних, енергетичних і ринкових викликів. Зміни у зовнішньому середовищі змушують підприємства переглядати виробничі графіки, завантаження обладнання, асортиментну політику, умови роботи з покупцями, систему контролю витрат і підходи до управління персоналом. Водночас на практиці такі зміни часто мають реактивний характер, тобто підприємство реагує на вже наявні проблеми, а не формує заздалегідь продуману систему управління змінами. Це знижує результативність управлінських рішень, ускладнює координацію між підрозділами, посилює витратний тиск і може негативно впливати на фінансові результати.

Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» питання управління організаційними змінами є особливо важливим, оскільки підприємство працює у сфері виробництва керамічної плитки та пов'язане з ринком будівельно-оздоблювальних матеріалів. Його діяльність залежить від попиту на будівництво і ремонт, стабільності постачання, вартості сировини й енергоресурсів, технічного стану виробничих ліній, ефективності збуту та

платіжної дисципліни покупців. Тому удосконалення управління процесами організаційних змін має практичне значення для підвищення керованості підприємства, зменшення витрат, покращення використання ресурсів і стабілізації фінансових результатів.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління процесами організаційних змін на виробничому підприємстві будівельної галузі на прикладі ПрАТ «Харківський плитковий завод».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

1. Розкрити сутність організаційних змін та визначити їх роль у забезпеченні розвитку виробничого підприємства.
2. Охарактеризувати класифікацію організаційних змін і фактори, що впливають на їх реалізацію у будівельній галузі.
3. Розглянути сучасні методи, моделі та інструменти управління процесами організаційних змін на підприємствах.
4. Проаналізувати організаційно-економічну діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод», його фінансово-економічні показники та систему управління організаційними змінами.
5. Розробити напрями удосконалення управління процесами організаційних змін на підприємстві та оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами на виробничому підприємстві будівельної галузі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління процесами організаційних змін та напрями їх удосконалення на виробничому підприємстві.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод аналізу застосовано для вивчення сутності організаційних змін, факторів їх реалізації та фінансово-економічних показників підприємства. Метод синтезу використано для узагальнення

теоретичних підходів до управління змінами. Метод порівняння застосовано для оцінки динаміки показників діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» за аналізований період. Графічний і табличний методи використано для наочного подання результатів дослідження. Розрахунково-аналітичний метод застосовано для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів та прогнозування очікуваних результатів їх впровадження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці з питань управління організаційними змінами, матеріали з менеджменту виробничих підприємств, нормативні та аналітичні джерела, а також фінансова й управлінська інформація щодо діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод». Особливу увагу приділено показникам, які характеризують фінансові результати підприємства, структуру активів і пасивів, витрати, продуктивність праці, дебіторську заборгованість і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані ПрАТ «Харківський плитковий завод» для підвищення ефективності управління організаційними змінами. Зокрема, практичне значення мають пропозиції щодо формування моделі управління змінами, створення координаційної групи, використання карти організаційної зміни, удосконалення оперативного планування виробництва, контролю витрат, управління дебіторською заборгованістю та кадрової підтримки змін. Реалізація запропонованих заходів може сприяти покращенню внутрішньої координації, зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці, вивільненню оборотних коштів і стабілізації фінансових результатів підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність організаційних змін та їх роль у забезпеченні розвитку виробничого підприємства

Сучасне виробниче підприємство функціонує в умовах постійної динаміки ринкового середовища, де здатність до своєчасної адаптації та впровадження інновацій є важливою передумовою збереження конкурентоспроможності. Організація не може залишатися сталою, оскільки на її діяльність постійно впливають зміни у технологіях, споживчому попиті, конкурентному середовищі, ресурсному забезпеченні та системі управління. Тому розвиток підприємства передбачає не лише реагування на зовнішні виклики, а й цілеспрямоване оновлення внутрішніх процесів, структури, методів роботи та поведінкових моделей персоналу.

У цьому контексті організаційні зміни слід розглядати як закономірний елемент функціонування підприємства, що забезпечує його пристосування до нових умов діяльності та створює основу для подальшого розвитку. Вони можуть охоплювати різні напрями: зміну цілей організації, удосконалення організаційної структури управління, оновлення техніки й технологічних процесів, розширення можливостей працівників, трансформацію їхньої поведінки, а також зміну ринків збуту продукції [33]. Саме на це звертає увагу Г. Граціотова, зазначаючи, що зміни зумовлюють необхідність нововведень, які найчастіше приводять до трансформації цілей організації, організаційної структури управління, техніки та технологічних процесів, можливостей або поведінки працівників, а також географії реалізації виробів [7, с. 44].

Категорія «організаційні зміни» є предметом широкого наукового дискурсу в сучасній управлінській науці, оскільки вона поєднує питання адаптації, розвитку, інновацій та забезпечення стійкості підприємства [40]. В.

Терлецька та А. Осередчук визначають організаційні зміни як впровадження нових форм і методів управління організацією, що відповідають змінам внутрішнього та зовнішнього середовища, супроводжуються порушенням застарілих норм, цінностей, правил поведінки та методів роботи працівників і дозволяють не лише уникнути кризових явищ у компанії, а й сприяють її розвитку та довготривалій конкурентоспроможності [24, с. 150]. Отже, організаційні зміни є не спонтанним явищем, а свідомим управлінським інструментом забезпечення розвитку підприємства.

Організаційні зміни охоплюють різноманітні напрями перетворень на підприємстві. До основних видів організаційних змін належать: реструктуризація, зміна форми власності, злиття або розділення компаній, реінжиніринг бізнес процесів, автоматизація процесів управління, структурна реорганізація, впровадження нової стратегії, впровадження нових методів управління та міжнародних стандартів якості [43].

Для виробничого підприємства організаційні зміни мають особливе значення, оскільки вони безпосередньо пов'язані з безперервністю виробничого процесу, рівнем використання обладнання, якістю продукції та здатністю підприємства виконувати замовлення у визначені строки. Якщо управлінські рішення щодо змін не узгоджуються з виробництвом, постачанням, збутом і фінансами, підприємство може стикатися з простоем потужностей, накопиченням залишків готової продукції, зростанням витрат і погіршенням фінансових результатів [33].

Розвиток підприємства відбувається під впливом як екзогенних, так і ендогенних факторів. До зовнішніх факторів, що зумовлюють необхідність організаційних змін, належать: зміна смаків споживачів та рівня їх платоспроможності, поява нових товарів або товарів-замінників, посилення конкурентного тиску, зміни у законодавстві та фінансово-кредитній політиці держави, виникнення нових технологій, соціальні фактори та циклічні економічні кризи [22, с. 47]. В. Швед та А. Горобець зазначають, що стратегія розвитку підприємства повинна враховувати вплив усіх цих факторів та

формувати чіткий вектор організаційних перетворень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей [32, с. 37].

Ендогенні фактори організаційних змін пов'язані передусім із проходженням підприємством стадій власного життєвого циклу. Найбільш поширена модель Л. Грейнера описує шість стадій розвитку організації – творчість, централізацію, делегування, координацію, співробітництво та альянс, – кожна з яких супроводжується характерною кризою: кризою лідерства, автономії, контролю, тяганини, перенасиченості та росту відповідно. Криза на кожному з етапів сигналізує про необхідність переходу до нового типу управління та відповідних організаційних змін.

Поряд із зовнішніми факторами важливе значення мають внутрішні умови функціонування підприємства, оскільки саме вони визначають здатність організації своєчасно реагувати на зміни середовища. До таких умов належать рівень координації між підрозділами, готовність персоналу до нововведень, технічний стан обладнання, ефективність управлінських рішень і здатність підприємства швидко перебудовувати виробничі процеси відповідно до нових вимог [40].

Т. Гавриленко наголошує, що організаційні зміни є дієвим інструментом трансформації системи управління підприємством та забезпечення його сталого розвитку, а їх ефективна реалізація передбачає комплексне поєднання технічних, фінансових та соціально психологічних аспектів [4, с. 79]. Модель «Трикутник змін» наочно демонструє три ключові елементи процесу управління змінами: лідерство і спонсорство, топ менеджмент, проектний менеджмент, проектна група, управління змінами, методи впливу на персонал. Злагоджена взаємодія цих трьох компонентів є умовою досягнення цілей проекту у встановлені строки та з затвердженим бюджетом.

Особливо важливою у цьому процесі є робота з персоналом, оскільки саме працівники реалізують нові управлінські рішення на практиці. Навіть технічно обґрунтовані зміни можуть не дати очікуваного результату, якщо персонал не розуміє їх мети, не має необхідних навичок або не отримує

достатньої інформаційної підтримки. Тому ефективне управління змінами передбачає навчання працівників, пояснення змісту нововведень, закріплення відповідальності та формування мотивації до участі в оновленні процесів [39].

Перед реалізацією організаційних змін американський економіст Ч. Бернард рекомендував здійснити зважений вибір управлінських важелів, врахувати структуру та обсяги витрат і ймовірність їх окупності, взяти до уваги фактор часу, а також спрямовувати зміни виключно в напрямі підвищення ефективності діяльності організації [23, с. 151]. Ці настанови зберігають свою актуальність і в сучасній практиці управління, підкреслюючи необхідність системного і виваженого підходу до організаційних перетворень.

Щоб забезпечити довготривалий успіх компанії, а не короточасні ситуативні покращення, зусилля з управління змінами мають бути сконцентровані на досягненні стратегічних цілей організації. Для цього необхідно забезпечити чітке розуміння цілей організації топ менеджментом. Важливо також ознайомити весь персонал зі стратегією розвитку та обґрунтувати її значення для підприємства. Стратегічні цілі повинні бути інтегровані у ключові цінності корпоративної культури. Водночас управління змінами має здійснюватися на основі системного підходу, коли діяльність кожного підрозділу та результати кожного проєкту спрямовані на досягнення спільних стратегічних цілей. Таким чином, управління змінами є невід'ємним елементом системи стратегічного менеджменту підприємства [42].

Роль організаційних змін у розвитку виробничого підприємства полягає в тому, що вони створюють умови для підвищення гнучкості, керованості та результативності діяльності. Завдяки змінам підприємство може оновлювати технології, удосконалювати структуру управління, скорочувати непродуктивні витрати, покращувати якість продукції та швидше реагувати на потреби ринку. У довгостроковій перспективі саме здатність до системного впровадження змін визначає стійкість підприємства та його можливості для подальшого розвитку [43].

Концепція організаційного розвитку є логічним продовженням теорії організаційних змін. Організаційний розвиток розглядають як довгострокову діяльність, спрямовану на вдосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення організації за участю агента змін. Цей процес базується на ефективному регулюванні організаційної культури, а також використанні теорії та технологій прикладної науки про поведінку. Основними складовими організаційного розвитку є організаційна культура та її спільне регулювання, агенти змін, зокрема зовнішні консультанти, а також формальні робочі групи. Важливе значення має дослідження дією, яке передбачає послідовний процес діагностики стану організації, передачі даних, прийняття рішень, реалізації планів і оцінювання отриманих результатів. Ієрархію форм реалізації організаційного розвитку на підприємстві відображено в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Ієрархія форм реалізації організаційного розвитку на підприємстві

Форма реалізації організаційного розвитку	Напрями реалізації
Підприємство в цілому	Злагоджена робота підрозділів підприємства; узгодженість стратегічних цілей усіх структурних елементів
Міжгрупові організаційні відносини	Побудова оптимальної структури міжгрупових відносин шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату
Групові відносини	Сприяння командоутворенню, прояву лідерства в групі, попередження та управління конфліктами
Міжособистісні відносини	Управління конфліктами, оптимізація міжособистісних відносин, розвиток навичок групового спілкування та самоусвідомлення
Індивідуальний рівень	Управління виконанням індивідом окремих завдань, розвиток змістовної діяльності, підвищення особистої ефективності

Як видно з табл. 1.1, організаційний розвиток підприємства є ієрархічно організованим процесом, що охоплює рівні від індивідуального до загальноорганізаційного. Кожна форма реалізації організаційного розвитку існує у взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства в цілому та не

повинна суперечити інноваційному розвитку персоналу. Об'єктом організаційного розвитку підприємства виступають процеси інноваційного розвитку персоналу, а всі форми його реалізації спрямовані на забезпечення злагодженої роботи структурних підрозділів шляхом формування гнучкої системи підготовки фахівців, здатних забезпечити адаптивність та внутрішнє зростання організації.

Здійснення організаційних змін з метою забезпечення розвитку виробничого підприємства є тривалим, трудомістким та психологічно напруженим процесом [39]. Для успішної реалізації організаційних змін та розвитку доцільно забезпечити прозорість інформації та використовувати розгалужену систему матеріального і морального стимулювання. Визначальною умовою ефективності будь-яких організаційних перетворень є сформована корпоративна культура, що заохочує до інновацій та змін, забезпечує лояльність персоналу та підтримку стратегічних ініціатив керівництва.

Отже, організаційні зміни є невід'ємним елементом стратегічного менеджменту та ключовим інструментом забезпечення розвитку виробничого підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Ефективне управління змінами передбачає комплексне поєднання проектного менеджменту, лідерської позиції топ-менеджменту та цілеспрямованої роботи з персоналом. Успішна реалізація організаційних перетворень забезпечується системним підходом, що узгоджує всі зміни зі стратегічними цілями підприємства, формує відповідну корпоративну культуру та залучає до процесу змін усіх учасників організації.

1.2. Класифікація організаційних змін та фактори впливу на їх реалізацію у будівельній галузі

Будівельна галузь функціонує в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, що детермінує необхідність постійного

вдосконалення організаційних структур і управлінських підходів. Ефективне впровадження організаційних змін у будівництві вимагає чіткого розуміння їх природи, класифікаційних ознак та факторів, що зумовлюють успіх або невдачу трансформаційних процесів [36]. Як зазначають І. Миколайчук та А. Ораєвський [14, с. 499], стратегічні зміни у будівельних підприємствах є складним багатоаспектним процесом, що охоплює організаційні, технологічні, кадрові та управлінські трансформації.

У будівельній галузі організаційні зміни мають особливу специфіку, оскільки вони часто пов'язані не тільки з управлінськими рішеннями, а й з виробничими, технологічними, ресурсними та проєктними процесами. Будівельні підприємства залежать від строків виконання робіт, постачання матеріалів, вартості енергоресурсів, наявності кваліфікованих працівників і стабільності фінансування. Тому навіть локальна зміна в одному напрямі діяльності може впливати на всю систему роботи підприємства, зокрема на виробництво, логістику, фінансові результати та якість виконання замовлень [36].

Теоретичні засади класифікації організаційних змін закладені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених. Більшість дослідників сходяться на думці, що системне групування видів змін є необхідною умовою для розроблення адекватного управлінського інструментарію. Організаційні зміни можна класифікувати за кількома основними ознаками: за характером здійснення, масштабом впливу, змістом трансформацій та інтенсивністю. Зокрема, В. Халіна та Ю. Колбасинський [30, с.4] підкреслюють, що адаптивне управління будівельним підприємством передбачає поєднання обох типів змін – запланованих стратегічних трансформацій і гнучкого реагування на ситуативні виклики.

За характером здійснення виділяють планові та ситуаційні зміни. Планові зміни реалізуються відповідно до стратегічних цілей підприємства та передбачають попередню підготовку, прогнозування результатів і поетапне впровадження. Ситуаційні зміни виникають як реакція на кризові явища, зміну

ринкової кон'юнктури або непередбачувані обставини. За масштабом впливу організаційні зміни поділяють на локальні та комплексні: локальні охоплюють окремі підрозділи або напрями діяльності підприємства, тоді як комплексні стосуються всієї організації та супроводжуються трансформацією системи управління, організаційної структури, технологій і корпоративної культури [6].

Додатково організаційні зміни можна розглядати з погляду їх спрямованості на поточне функціонування або довгостроковий розвиток підприємства. Поточні зміни забезпечують швидке реагування на конкретні проблеми, наприклад дефіцит матеріалів, затримку постачання або зміну графіків роботи. Натомість зміни стратегічного характеру пов'язані з модернізацією виробничої бази, цифровізацією управління, оновленням організаційної структури та формуванням нових підходів до роботи з персоналом. Для будівельної галузі важливим є поєднання обох типів змін, оскільки підприємство має одночасно реагувати на поточні виклики та забезпечувати подальший розвиток [5, с. 26].

За змістом організаційні зміни поділяють на: структурні, зміна організаційної структури управління, технологічні, впровадження нових будівельних технологій, цифрових платформ, BIM-моделювання [34], кадрові, зміна системи мотивації, підготовки персоналу, розподілу функцій, управлінські, удосконалення методів управління проектами та ресурсами, ресурсні, зміна механізмів використання фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів [1, с.5]. Для будівельної галузі особливо характерними є технологічні та управлінські зміни, оскільки сучасне будівництво потребує використання автоматизованих систем планування, цифрового моніторингу будівельних процесів, енергоефективних технологій та інноваційних матеріалів. Класифікацію організаційних змін на підприємствах будівельної галузі відображено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація організаційних змін на підприємствах будівельної галузі

Класифікаційна ознака	Вид зміни	Характеристика	Приклад у будівельній галузі
За характером здійснення	Планові	Відповідають стратегічним цілям, здійснюються поетапно	Довгострокова програма цифровізації процесів управління
	Ситуаційні	Реакція на кризові явища, ринкові зрушення	Вимушена реструктуризація через воєнний стан
За масштабом впливу	Локальні	Охоплюють окремі підрозділи	Впровадження нової системи контролю якості у виробничому відділі
	Комплексні	Трансформація всієї організації	Реінжиніринг усіх бізнес-процесів підприємства
За змістом	Структурні	Зміна організаційної структури управління	Перехід від лінійної до матричної структури
	Технологічні	Впровадження нових технологій	Запровадження BIM-моделювання та 3D-друку
	Кадрові	Зміна системи мотивації, підготовки персоналу	Програми перекваліфікації будівельників
	Управлінські	Удосконалення методів управління проектами	Впровадження ERP-системи управління проектами
	Ресурсні	Зміна механізмів використання ресурсів	Оптимізація ланцюгів постачання будматеріалів
За інтенсивністю	Еволюційні	Поступові, поетапні трансформації	Щорічне оновлення стандартів безпеки
	Революційні	Радикальні, швидкі перетворення	Повна цифрова трансформація підприємства
За джерелом	Екзогенні	Зумовлені зовнішнім середовищем	Зміни законодавства щодо енергоефективності
	Ендогенні	Ініціатива керівництва	Запровадження Lean-підходу до управління

Основним напрямком виробничо-господарської діяльності підприємства є вирішення проблеми забезпечення його стійкості у довгостроковій перспективі, підвищення конкурентоспроможності та формування інвестиційної привабливості [25, с. 41]. Результативне впровадження стратегічних змін є однією з ключових передумов стабільного та поступального розвитку підприємства. До основних чинників, що спонукають

керівництво та власників до здійснення таких змін, належать зниження рівня задоволеності працівників, недостатнє задоволення потреб споживачів, поява нових вимог з їхнього боку, а також зміна конкурентного середовища та позицій компанії на ринку [5, с. 24].

Стратегічні зміни формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Підприємства здійснюють такі зміни у відповідь на динамічні процеси розвитку ринку, тобто під впливом зовнішнього середовища. Водночас вони можуть бути результатом переорієнтації цілей самої організації. На відміну від тактичних, стратегічні зміни охоплюють усі напрями діяльності підприємства [5, с. 26]. Стратегічні зміни доцільно розглядати як процес залучення компетентних та обізнаних фахівців, які впроваджують нові методи роботи, здатні забезпечити підприємству переваги як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Категорія «управління стратегічними змінами» має динамічний характер, оскільки трансформується під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також виникнення нових факторів і умов його діяльності.

Управління стратегічними змінами трактується науковцями як системний управлінський процес, спрямований на ініціювання, реалізацію та закріплення трансформацій відповідно до організаційно економічного потенціалу та компетенцій підприємства. І. Івахненко зі співавторами [38, с. 137] підкреслюють, що ефективне управління змінами передбачає не лише усвідомлення їх стратегічної необхідності, а й уміння керівництва застосовувати аналітичні, організаційні та цифрові інструменти. Саме ці інструменти забезпечують комплексне охоплення процесу трансформацій, починаючи від аналізу вихідного стану підприємства та завершуючи оцінюванням досягнутих результатів. Механізм управління стратегічними змінами охоплює кілька послідовних етапів. Спочатку керівництво повинно усвідомити потребу у змінах та обґрунтувати їх доцільність. Наступним етапом є розроблення плану реалізації змін і впровадження заходів щодо зменшення спротиву персоналу. Після цього здійснюється безпосереднє

впровадження запланованих змін та оцінювання їх результативності [30, с. 141].

На результативність організаційних змін значно впливає рівень узгодженості між структурними підрозділами підприємства. У будівельній галузі виробничі, фінансові, постачальницькі, кадрові та збутові рішення тісно пов'язані між собою, тому недостатня координація може призводити до затримок, перевитрат ресурсів, порушення строків виконання робіт і зниження якості управління. Саме тому процес реалізації змін має передбачати не тільки ухвалення управлінського рішення, а й визначення відповідальних осіб, строків, ресурсів, каналів комунікації та показників контролю [38, с. 137].

Реалізація організаційних змін у будівельній галузі залежить від впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. А. Торбич [27, с. 196] зазначає, що до зовнішніх факторів належать економічна ситуація в державі, інфляційні процеси, державне регулювання будівельної діяльності, зміни законодавства, рівень конкуренції, розвиток інноваційних технологій, політичні та соціальні чинники, а також міжнародні тенденції у сфері будівництва. До внутрішніх факторів відносять фінансовий стан підприємства, рівень кваліфікації персоналу, організаційну культуру, ефективність системи управління, готовність працівників до змін та забезпеченість ресурсами і сучасними технологіями [5, с. 27].

Важливим внутрішнім чинником є опір персоналу змінам, який виникає через невизначеність, страх втрати робочого місця або необхідність адаптації до нових умов праці [37]. Саме тому успішне впровадження змін передбачає ефективну комунікацію, навчання працівників та формування сприятливого психологічного клімату [35]. Для подолання опору змінам використовують різні заходи. Серед них відкрите обговорення ідей, залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень, підтримка працівників, які активно беруть участь у процесах змін, а також переговори щодо впровадження нововведень. Важливе значення має аргументоване пояснення прогнозованих переваг від впровадження змін і створення механізмів стимулювання персоналу до

нововведень. А. Малихін [13, с. 146] підкреслює, що цифрова трансформація будівельних підприємств є не просто технологічним оновленням, а принциповою зміною організаційної логіки управління.

У цьому контексті окреме значення має здатність будівельного підприємства поєднувати технологічні зміни з кадровою та організаційною підготовкою. Впровадження цифрових інструментів, нових технологій або сучасних методів управління не може бути ефективним без належної підготовки персоналу, пояснення мети змін і формування готовності працівників до нового порядку роботи. Якщо технічне оновлення не супроводжується змінами у взаємодії підрозділів, навчанні працівників і контролі результатів, очікуваний ефект від трансформацій може бути обмеженим [35].

У сучасних умовах суттєвий вплив на організаційні зміни в будівельній галузі мають процеси цифровізації та глобалізації. Підприємства активно впроваджують ERP-системи, CRM-платформи, автоматизовані системи управління проектами та цифрові інструменти контролю будівельних процесів [44]. Зокрема, у 2025 році технології BIM-моделювання, 3D-друку та модульного будівництва активно використовуються на об'єктах у великих містах України, забезпечуючи скорочення витрат на 15–20% і прискорення реалізації проектів. Т. Окландер та О. Осетян [15, с. 3] підкреслюють, що формування механізмів управління інноваційним розвитком будівництва є стратегічним завданням для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності галузі.

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища, проведений на основі наукових досліджень, дозволяє систематизувати зовнішні чинники впливу за шістьма групами [5, с. 26]. Політичні та безпекові фактори формують стратегічні пріоритети розвитку галузі та визначають географію будівництва. Економічні фактори, зокрема міжнародна фінансова допомога та коливання ринку матеріалів, безпосередньо впливають на собівартість і темпи реалізації проектів. Соціальні процеси, пов'язані з міграцією, перекваліфікацією кадрів і

зміною попиту, створюють нову структуру трудових ресурсів та споживчого ринку. Н. Тюріна зі співавторами [28, с. 215] зазначають, що конкурентоспроможність будівельних організацій залежить передусім від здатності підприємства гнучко реагувати на зовнішні виклики й ефективно мобілізувати внутрішні ресурси.

Серед сучасних результативних підходів до стратегічного управління розвитком, що передбачають реалізацію стратегічних трансформацій, варто виокремити концепцію потрійного впливу, базовими складовими якої є творчість, аналітика та мета [5, с. 25]. Згідно з цією концепцією, компанії, які гармонійно поєднують творчий підхід із аналітичними інструментами та чітко визначеною метою, демонструють щонайменше удвічі вищі показники зростання.

Аналіз внутрішньоорганізаційних факторів впливу на стратегічні зміни у будівельній галузі дозволяє виокремити декілька ключових груп чинників [5, с. 25]. Кадровий потенціал і компетенції персоналу визначають ефективність реалізації змін та здатність адаптуватися до нових умов. Система управління підприємством забезпечує узгодженість дій, оперативність рішень, ефективну координацію. Фінансово-економічний стан дозволяє здійснювати інвестиції в інновації та технічне оновлення.

Корпоративна культура та мотиваційна система відіграють ключову роль у формуванні сприятливого середовища для змін та зменшенні опору персоналу. І. Білецький зі співавторами [2, с. 391] підкреслюють, що ефективне управління кадровим забезпеченням будівельних підприємств в умовах кризи неможливе без відповідної організаційної культури, яка сприяє адаптації персоналу до нових умов діяльності. Інноваційний потенціал підприємства, що визначається рівнем впровадження новітніх технологій, сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат та прискоренню будівництва. А. Ткаченко та І. Чернова [26, с. 229] зазначають, що сучасна теорія управління будівництвом формується під впливом багатовікового досвіду організації

галузі, однак адаптується до принципово нових умов цифрової економіки та воєнно-відновлювальних процесів.

Принцип «Build Back Better», закладений у стратегічних прогнозах розвитку будівельної галузі до 2032 року, передбачає підвищення якості будівель та інфраструктури з урахуванням стандартів енергоефективності. Важливим напрямом є також посилення інвестиційної діяльності для модернізації виробничих потужностей. Окрема увага приділяється підтримці національних виробників через реалізацію державних програм. Крім цього, передбачається розширення доступу до зовнішніх джерел фінансування шляхом співпраці з міжнародними фінансовими інституціями та донорами [15, с. 5]. І. Лобачева зі співавторами [12, с. 35] підкреслюють, що аналіз діяльності підприємств будівельної галузі свідчить про необхідність системного підходу до управління організаційними змінами. Саме такий підхід забезпечує сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Отже, організаційні зміни у будівельній галузі є складним багатокомпонентним процесом, що охоплює трансформацію структури управління, технологій, кадрової політики та виробничих процесів. Їх успішна реалізація залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати внутрішні ресурси та забезпечувати підтримку персоналу в процесі трансформації. Глибинне розуміння класифікації організаційних змін та факторів впливу на їх реалізацію є теоретичним підґрунтям для розроблення ефективних механізмів управління стратегічними трансформаціями будівельних підприємств в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища.

1.3. Сучасні методи, моделі та інструменти управління процесами організаційних змін на підприємствах

Управління процесами організаційних змін на підприємствах спирається на розгалужений комплекс методів, моделей та інструментів, що дозволяють структурувати трансформаційні процеси, мінімізувати ризики та забезпечити досягнення стратегічних цілей. Кожна з існуючих моделей пропонує власну логіку проведення змін – від поетапних покрокових підходів до системних і гнучких методологій. Як зазначають І. В. Зубар та В. Е. Радзимовський [9, с. 85], вибір конкретної моделі управління змінами визначається характером трансформацій, галузевою специфікою підприємства та рівнем його організаційної зрілості.

Вибір моделі управління організаційними змінами має здійснюватися з урахуванням конкретної ситуації на підприємстві, оскільки універсальної моделі, яка однаково ефективно працює для всіх організацій, не існує. Для виробничих підприємств важливо враховувати масштаб змін, рівень готовності персоналу, фінансові можливості, технічний стан виробництва та ступінь взаємозалежності підрозділів. Якщо зміна стосується окремого процесу, підприємство може застосовувати простіші поетапні моделі, а за умови комплексної трансформації доцільно поєднувати кілька підходів, зокрема стратегічне планування, комунікацію, контроль і роботу з персоналом [9, с. 85].

Теоретичне підґрунтя управління організаційними змінами формується на основі класичних та сучасних моделей. Т. В. Порудєєва [16, с. 569] розглядає ці моделі як концептуальні схеми, що описують послідовність і механізм здійснення змін, а також визначають ролі учасників трансформаційного процесу. Серед класичних підходів особливе місце посідає тристадійна модель К. Левіна «розморожування – зміна – заморожування», яка описує базовий цикл трансформації будь-якої організаційної системи. Незважаючи на свою простоту, ця модель залишається актуальною методологічною основою для розуміння динаміки змін і сьогодні.

Практичне значення моделей управління змінами полягає в тому, що вони дозволяють зменшити хаотичність управлінських рішень і надати

процесу трансформації чіткої послідовності. Завдяки цьому керівництво може визначити, з чого починається зміна, які етапи необхідно пройти, які ресурси потрібні, хто відповідає за виконання і яким способом буде перевірено результат. Для виробничого підприємства це особливо важливо, оскільки несвоєчасне або неузгоджене впровадження змін може спричинити перебої у виробництві, зростання витрат, погіршення якості продукції та зниження результативності управління [16, с. 569].

Суттєвим розвитком теорії управління змінами стала восьмикрокова модель Дж. Коттера, яка детально описує послідовність дій керівництва від формування відчуття терміновості змін до їх інституціоналізації у корпоративній культурі. В. Підгірна, Т. Ємчук та Г. Єремія [17, с. 116] підкреслюють, що модель Коттера залишається однією з найпоширеніших у практиці управління змінами, оскільки дозволяє поетапно керувати трансформаційним процесом, формуючи необхідну організаційну підтримку на кожному його етапі. Разом із тим, дослідники зазначають, що лінійність цієї моделі не завжди відповідає складності реальних управлінських ситуацій.

Для системного аналізу управління змінами широко застосовується модель McKinsey «7S», яка охоплює сім взаємопов'язаних елементів організації: стратегію (strategy), структуру (structure), системи (systems), персонал (staff), навички (skills), стиль управління (style) та спільні цінності (shared values). М. Аверкіна та А. Матвеев [1, с. 4] стверджують, що ця модель є особливо цінною для діагностики організаційних дисбалансів, оскільки дозволяє виявити неузгодженості між елементами системи та визначити пріоритетні напрями трансформацій. Використання моделі McKinsey «7S» забезпечує комплексне охоплення усіх ключових аспектів організаційної системи при плануванні й реалізації змін.

Важливим інструментом управління організаційними змінами є модель ADKAR, розроблена компанією Prosci. Ця модель зосереджена на індивідуальному вимірі трансформацій і описує п'ять елементів успішного прийняття змін: усвідомлення необхідності, бажання брати участь у змінах,

знання, здатність реалізувати зміни та закріплення результатів. О. Тимків [19, с. 4] підкреслює, що ADKAR є дієвим практичним інструментом саме тому, що фокусується на людському факторі – найскладнішому компоненті будь-яких організаційних перетворень. Застосування цієї моделі дозволяє керівництву індивідуалізувати підхід до кожного працівника у процесі змін.

Серед сучасних підходів до управління змінами значного поширення набули гнучкі методології – Agile та Scrum, первісно розроблені для управління IT-проєктами, однак поступово адаптовані для загального організаційного управління. Л. М. Федоришина, О. В. Декалюк та С. Р. Чабан [29, с. 75] зазначають, що в умовах нестабільного середовища традиційні лінійні моделі управління змінами поступаються ітеративним підходам, які дозволяють гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати план трансформацій у режимі реального часу. Agile-підхід до управління змінами передбачає короткі цикли трансформації, регулярний перегляд пріоритетів і активне залучення всіх зацікавлених сторін. У табл. 1.3. ми відобразили порівняння основних моделей управління організаційними змінами. я вже писала зауваження щодо таблиць

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика основних моделей управління організаційними змінами

Модель / метод	Ключові положення	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
Тристадійна модель («розморожування – зміна – заморожування»)	Зміни відбуваються у три послідовні фази підготовки, впровадження та закріплення	Простота; зрозумілість для практиків; універсальність	Лінійність; не враховує складності нелінійних трансформацій
Восьмикрокова модель	Формування відчуття терміновості, коаліції, бачення; впровадження та закріплення змін	Детальна покроковість; акцент на лідерстві; практична орієнтованість	Жорстка послідовність; тривалість реалізації

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Модель McKinsey «7S»	Системна взаємодія семи організаційних елементів: стратегія, структура, персонал, стиль, цінності; системи, навички,	Комплексність; виявлення дисбалансів; стратегічна орієнтація	Складність одночасного управління всіма елементами
Модель ADKAR	П'ять індивідуальних компонентів прийняття змін: усвідомлення, бажання, знання, здатність, закріплення	Людиноцентричність; індивідуальний підхід; практичність	Потребує значних ресурсів для індивідуальної роботи з персоналом
Agile / Scrum	Ітеративний, гнучкий підхід із короткими циклами, регулярним переглядом пріоритетів та активним залученням команди	Гнучкість; швидка адаптація; висока залученість персоналу	Складність масштабування; потребує зрілої командної культури
Концепція «навчальної організації»	Постійне навчання та адаптація через системне мислення, командну роботу та спільне бачення	Формує культуру змін; забезпечує проактивну адаптацію	Тривалий процес впровадження; складність вимірювання результатів

Моніторинг є невід'ємною складовою ефективного управління стратегічними змінами. І. О. Кузнецова [11, с. 45] стверджує, що моніторинг у системі управління стратегічними змінами виконує три ключові функції: діагностичну, оцінка поточного стану трансформацій, коригувальну, виявлення відхилень і внесення корективів, та прогностичну, передбачення майбутніх ризиків і можливостей. Без налагодженої системи моніторингу управлінські рішення щодо змін приймаються на основі неповної або застарілої інформації, що суттєво знижує їх ефективність.

Методи управління організаційними змінами поділяють на директивні, партисипативні та змішані. Директивний метод передбачає введення змін рішенням керівництва без широкого залучення персоналу – цей підхід ефективний в умовах кризи, коли часові обмеження не дозволяють проводити розширені консультації. Партисипативний метод, навпаки, ґрунтується на активній участі працівників у розробці та реалізації змін, що підвищує їхню мотивацію й знижує рівень опору. М. М. Буднік та Я. Ю. Іванова [3, с. 373]

зазначають, що вибір методу управління змінами залежить від часового горизонту трансформацій, рівня опору персоналу та стратегічної значущості запланованих перетворень.

Інтеграція моделей управління змінами в стратегію організаційного розвитку підприємства є необхідною умовою для забезпечення їх результативності. О. В. Декалюк [8, с. 78] підкреслює, що ізольоване застосування будь-якої моделі управління змінами без її узгодження зі стратегічними цілями та організаційною культурою підприємства не дозволяє досягти бажаних результатів. Ефективна інтеграція передбачає адаптацію обраної моделі до специфіки конкретного підприємства, його ресурсних можливостей та рівня готовності до трансформацій. Стратегічна узгодженість моделі управління змінами є ключовим чинником сталості досягнутих результатів.

Цифрові інструменти управління змінами набувають дедалі більшого значення в сучасній управлінській практиці. До них відносять ERP-системи, CRM-платформи, системи управління проектами, аналітичні платформи на основі ВІ-технологій та хмарні рішення для командної роботи [41]. Ці інструменти забезпечують прозорість процесів трансформації, полегшують комунікацію між учасниками змін та надають керівництву актуальні дані для прийняття управлінських рішень у режимі реального часу. Впровадження цифрових інструментів дозволяє суттєво підвищити ефективність управління змінами завдяки автоматизації рутинних процесів та оперативному доступу до аналітики.

Ефективність управління організаційними змінами значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення. Керівництво має володіти даними про стан виробництва, витрати, завантаження потужностей, якість продукції, роботу персоналу, збут і фінансові результати. Тому цифрові платформи повинні доповнюватися внутрішньою звітністю та системою показників контролю, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення, коригувати управлінські рішення та запобігати поглибленню проблем [41].

Серед сучасних методів управління організаційними змінами особливе місце посідають підходи, засновані на концепції «навчальної організації» П. Сенге. Ця концепція передбачає формування в організації здатності до постійного навчання й адаптації через системне мислення, особисту майстерність, командне навчання, ментальні моделі та спільне бачення. В умовах динамічного середовища «навчальна організація» здатна не лише реагувати на зовнішні зміни, але й проактивно генерувати нові знання та компетенції, що стають основою конкурентних переваг. Застосування цієї концепції у практиці управління змінами дозволяє трансформувати організаційну культуру у напрямі постійного вдосконалення [18, с. 569].

Практична реалізація методів і моделей управління організаційними змінами на підприємствах передбачає проходження кількох ключових етапів. Насамперед здійснюється діагностика поточного стану організації та визначаються цілі й масштаби майбутніх змін. Далі розробляється план трансформацій і формується команда змін. Наступним етапом є реалізація запланованих заходів, а також моніторинг і оцінювання отриманих результатів. Завершальним кроком виступає закріплення досягнутих змін в організаційній культурі підприємства [45]. Кожен із цих етапів потребує використання відповідних інструментів і методів, які разом формують цілісну систему управління трансформаційними процесами. Комплексне поєднання класичних моделей та сучасних цифрових інструментів забезпечує високу ефективність управління організаційними змінами.

Особливе значення на етапі моніторингу має оцінювання результатів після завершення кожного етапу трансформації. Така оцінка дає змогу визначити, чи досягнуто поставленої мети, наскільки ефективно використано ресурси, чи зменшилися витрати, чи покращилася взаємодія між підрозділами та чи відбулося закріплення нового порядку роботи. Якщо результати не відповідають очікуванням, підприємство повинно коригувати план дій і повторно переглядати управлінські рішення. Завдяки цьому управління

змінами набуває циклічного характеру та перетворюється на постійний інструмент розвитку підприємства [45].

Отже, сучасний комплекс методів, моделей та інструментів управління процесами організаційних змін на підприємствах є різноманітним і постійно розширюється під впливом практичних потреб та наукових досліджень. Ефективне управління змінами вимагає не механічного застосування будь-якої окремої моделі, а їх осмисленого поєднання з урахуванням специфіки підприємства, характеру і масштабу запланованих трансформацій, а також рівня готовності організації до змін. Синтез класичних моделей, гнучких методологій та цифрових інструментів формує основу для стійкого й результативного управління організаційними змінами в умовах сучасного динамічного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ У ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод» є одним із провідних підприємств України у сфері виробництва керамічної плитки та керамограніту. Його діяльність пов'язана з промисловістю будівельних матеріалів, а продукція підприємства використовується у житловому, громадському, комерційному та інфраструктурному будівництві. Для дослідження процесів управління організаційними змінами це підприємство є показовим, оскільки його розвиток охоплює кілька етапів: післявоєнне становлення, розширення виробництва, перехід до ринкових умов господарювання, модернізацію виробничої бази, інтеграцію до вертикально організованої групи Golden Tile Ceramic Group та адаптацію до викликів воєнного періоду.

За організаційно-правовою формою ПрАТ «Харківський плитковий завод» функціонує як приватне акціонерне товариство. Такий статус передбачає корпоративну форму управління, наявність акціонерного капіталу та розподіл управлінських повноважень між відповідними органами товариства. Для підприємства це має важливе значення, оскільки виробничий масштаб заводу, складність технологічного процесу, наявність кількох функціональних напрямів діяльності та необхідність координації виробництва, якості, збуту, персоналу й модернізації потребують чітко сформованої управлінської системи. У цьому контексті організаційно-правова форма підприємства створює основу для прийняття стратегічних і поточних управлінських рішень [16].

Основним видом економічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» є виробництво керамічних плиток і плит, що відповідає КВЕД 23.31. Окрім основного напрямку, підприємство здійснює супутні види діяльності, пов'язані з видобутком піску, гравію, глини та каоліну, оптовою і роздрібною торгівлею будівельними матеріалами, орендою нерухомого майна, а також організацією харчування працівників. Така структура діяльності свідчить про комплексний характер функціонування підприємства, оскільки завод поєднує виробничі, ресурсні, збутові та соціальні процеси. Для управління організаційними змінами це означає, що будь-які зміни у діяльності підприємства не можуть обмежуватися лише виробничим цехом, а мають охоплювати постачання, технології, якість, персонал, логістику та взаємодію з ринком [16].

Історія Харківського плиткового заводу починається ще у довоєнний період. Проєкт підприємства було розроблено у 1936 році Українським науково-дослідним інститутом. Однак початок Другої світової війни перервав будівництво, а після визволення Харкова підприємство фактично довелося відновлювати з руїн. Офіційною датою створення заводу вважається 1946 рік, коли було введено в експлуатацію першу чергу Харківського комбінату з виробництва метлахських плиток. На початковому етапі підприємство виготовляло продукцію, необхідну для післявоєнного відновлення народного господарства: керамічні плитки для підлог, санітарно-технічний фаянс та ізолятори [20].

Подальший розвиток підприємства був пов'язаний із переорієнтацією виробництва та поступовим розширенням асортименту. У 1949 році завод було переведено на виробництво облицювальної кераміки для зовнішнього оздоблення будівель. Продукція Харківського плиткового заводу використовувалася для оформлення важливих архітектурних об'єктів, зокрема Маріїнського палацу в Києві. Це свідчить про те, що підприємство з ранніх етапів своєї діяльності формувало виробничу репутацію, пов'язану з якістю,

надійністю та здатністю виконувати завдання для значущих будівельних об'єктів [10].

Важливим етапом організаційного та виробничого розвитку стала реконструкція підприємства у другій половині ХХ століття. У 1976–1981 роках було проведено реконструкцію виробництва плиток для підлоги, а в 1983–1988 роках – реконструкцію виробництва облицювальних плиток. У результаті цих змін підприємство суттєво розширило виробничі можливості, підвищило продуктивність праці та зменшило собівартість продукції. З погляду управління організаційними змінами цей етап можна розглядати як приклад технологічної перебудови, коли оновлення виробничої бази вимагало зміни організації праці, управління технологічними процесами, контролю якості та координації роботи підрозділів [16].

У вересні 1994 року Харківський плитковий завод був перетворений із державного підприємства на акціонерне товариство. Цей перехід мав не лише юридичне, а й управлінське значення. Підприємство почало працювати в умовах ринкової економіки, де важливими стали самостійне визначення напрямів розвитку, конкурентоспроможність продукції, пошук інвесторів, формування збутової політики та адаптація до вимог споживачів. У цей період підприємство зіткнулося з потребою оновлення обладнання, оскільки технічна база, сформована у попередні десятиліття, поступово втрачала ефективність і не відповідала новим ринковим вимогам [20].

Новий етап розвитку підприємства розпочався у 2005 році, коли з приходом інвесторів було розгорнуто комплексну модернізацію виробництва. Оновлення охопило всі ключові стадії виробничого процесу: підготовку сировини, виготовлення продукції, розроблення дизайну, контроль якості та систему менеджменту. У 2006 році було придбано поточно-конвеєрну лінію італійської фірми SACMI для виробництва великорозмірної плитки, а також обладнання для нового масозаготівельного відділення. У 2007 році було введено в експлуатацію нові поточно-конвеєрні лінії SACMI, високопродуктивні лінії та лінію для виробництва декору. Це посилює

технологічну основу підприємства та створило умови для подальшого розширення асортименту [31].

Модернізаційні процеси продовжувалися і в наступні роки. У 2012 році підприємство налагодило власне виробництво фрити, яка є основним компонентом для виготовлення глазури. Це рішення мало важливе організаційне значення, оскільки дозволило підприємству посилити контроль над якістю сировинного компонента, зменшити залежність від зовнішніх постачальників і підвищити керованість виробничого процесу. У 2013 році було оновлено поточно-конвеєрну лінію № 6, запущено ділянки помелу сировини для виробництва фрити, ректифікації, шліфування та полірування плитки. У 2015–2018 роках підприємство ввело в експлуатацію поточно-конвеєрні лінії № 7, 8 та 9. Таким чином, модернізація мала не разовий, а послідовний характер і охоплювала як технологічний, так і управлінський рівні [16]. Основні етапи розвитку ПрАТ «Харківський плитковий завод» у контексті організаційних змін наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні етапи розвитку ПрАТ «Харківський плитковий завод» у контексті організаційних змін [20]

Період	Зміст етапу	Організаційне значення змін
1	2	3
1936–1946 рр.	Проектування, руйнування внаслідок війни, післявоєнне відновлення та введення першої черги виробництва	Формування виробничої основи підприємства
1949 р.	Перехід до виробництва облицювальної кераміки	Зміна виробничої спеціалізації та розширення ринку застосування продукції
1976–1988 рр.	Реконструкція виробництва плиток для підлоги та облицювальних плиток	Підвищення виробничих можливостей і перебудова технологічних процесів
1994 р.	Перетворення на акціонерне товариство	Перехід до ринкової моделі управління та корпоративної форми організації
2005–2007 рр.	Початок масштабної модернізації, закупівля обладнання SACMI та інших виробничих ліній	Технологічне оновлення та зміна управління виробничими процесами

Продовження табл. 2.1

1	2	3
2012–2018 рр.	Власне виробництво фрити, запуск нових ділянок, введення ліній № 7, 8, 9	Поглиблення виробничої інтеграції та розширення технологічних можливостей
2022–2024 рр.	Адаптація до воєнного стану, неповне завантаження виробництва, зміна умов роботи	Антикризова адаптація управління та підтримання безперервності діяльності

На сьогодні ПрАТ «Харківський плитковий завод» має розвинену виробничу базу, що дозволяє виготовляти широкий асортимент керамічної плитки та керамограніту. Підприємство випускає понад 80 колекцій продукції, а розміри плитки варіюються від 186×186 мм до 1200×600 мм. Асортимент охоплює плитку для підлоги, стін, кухонь, ванних кімнат, віталень, терас, ресторанів, фасадів і декоративного облицювання. Така різноманітність продукції свідчить про орієнтацію підприємства на різні групи споживачів і напрями використання плитки [10].

Асортиментна політика підприємства має важливе значення для його конкурентоспроможності. У сегменті керамічної плитки споживачі звертають увагу не тільки на міцність і довговічність матеріалу, а й на дизайн, формат, фактуру, практичність і відповідність інтер'єрним трендам. Саме тому підприємство активно розвиває продукцію з імітацією мармуру, каменю, бетону, дерева, текстилю та цегли. Це дозволяє заводу працювати як із масовим споживчим сегментом, так і з дизайнерами, будівельними компаніями та комерційними проєктами. Для управління організаційними змінами це означає, що підприємство має постійно оновлювати асортимент, перебудовувати виробничі завдання та погоджувати роботу технологічних, дизайнерських, збутових і маркетингових підрозділів [10]. Характеристику основних напрямів продукції підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Характеристика основних напрямів продукції ПрАТ «Харківський
плитковий завод» [10]**

Вид продукції	Характеристика	Значення для діяльності підприємства
Керамічна плитка для підлоги	Вироби різних форматів, кольорів і фактур	Забезпечує попит у житловому та громадському будівництві
Керамічна плитка для стін	Плитка для ванних кімнат, кухонь, житлових і комерційних приміщень	Формує основну частину споживчого асортименту
Керамограніт	Міцний і зносостійкий матеріал для підлоги та облицювання	Дає можливість працювати з об'єктами підвищеного навантаження
Декоративні елементи	Фризи, декор, акцентні елементи	Розширюють дизайнерські можливості колекцій
Великоформатна плитка	Формати до 1200×600 мм	Підвищує конкурентоспроможність у дизайнерських та архітектурних проектах
Плитка для фасадів і терас	Матеріали для зовнішнього облицювання	Дозволяє охоплювати сегмент зовнішніх будівельних робіт

Важливою організаційною характеристикою підприємства є його входження до складу Golden Tile Ceramic Group. Ця група є вертикально інтегрованою структурою, яка забезпечує повний цикл виробництва і дистрибуції керамічної плитки: від сировинної бази та виробничого процесу до дизайну, контролю якості, логістики і збуту. Така інтеграція створює для підприємства значні організаційні переваги, оскільки дозволяє узгоджувати між собою різні ланки діяльності, швидше реагувати на зміни попиту та підтримувати єдині стандарти якості продукції [10].

Участь у Golden Tile Ceramic Group також посилює експортну орієнтацію підприємства. Бренд Golden Tile представлений на внутрішньому та зовнішньому ринках, зокрема через офіси у Лондоні, Варшаві та Таллінні. Це свідчить про те, що підприємство працює не лише в межах українського ринку, а й підтримує міжнародні канали представлення продукції. Для управління організаційними змінами така обставина має важливе значення, оскільки вихід на зовнішні ринки вимагає адаптації продукції, пакування, стандартів якості, логістики, сервісу та комунікацій із партнерами [10].

Окреме місце в діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» займає система управління якістю. На підприємстві функціонує система контролю якості, підтверджена сертифікатами ISO. Контроль здійснюється на всіх етапах виробничого процесу: від перевірки сировини і матеріалів до випробування готової продукції. Лабораторія підприємства оснащена сучасним обладнанням і має акредитацію відповідно до вимог ISO/IEC 17025. Наявність такої системи контролю є важливою передумовою для стабільної якості продукції, її відповідності вимогам ринку та можливості реалізації на європейських ринках [21].

З погляду управління організаційними змінами система якості має не допоміжне, а стратегічне значення. Будь-яке оновлення технологій, зміна постачальників, розширення асортименту або вихід на новий ринок потребує контролю відповідності продукції встановленим стандартам. Для підприємства це означає, що організаційні зміни повинні супроводжуватися не тільки зміною виробничих процесів, а й налаштуванням процедур перевірки якості, лабораторного контролю, сертифікації та документального підтвердження характеристик продукції [10]. Основні елементи організаційно-виробничої системи підприємства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні елементи організаційно-виробничої системи ПрАТ
«Харківський плитковий завод» [20]**

Елемент системи	Зміст	Роль в управлінні організаційними змінами
1	2	3
Виробнича база	Поточно-конвеєрні лінії, ділянки підготовки сировини, ректифікації, шліфування, полірування	Забезпечує технічну основу для зміни асортименту та виробничих планів
Асортимент продукції	Понад 80 колекцій плитки та керамограніту	Вимагає постійного оновлення дизайну і координації між виробництвом та збутом
Контроль якості	Лабораторний контроль, сертифікація, перевірка сировини і готової продукції	Підтримує стабільність характеристик продукції під час змін

Продовження табл. 2.3

1	2	3
Golden Tile Ceramic Group	Вертикально інтегрована структура виробництва і дистрибуції	Посилює координацію між виробництвом, логістикою, дизайном і збутом
Соціальна політика	Мотивація, навчання, харчування, підтримка працівників	Сприяє збереженню персоналу та адаптації до змін
Взаємодія з ринком	Робота з внутрішніми та зовнішніми споживачами	Формує потребу в оновленні продукції та адаптації управління

Організаційна структура управління ПрАТ «Харківський плитковий завод» має лінійно-функціональний характер, оскільки поєднує вертикальне підпорядкування з розподілом управлінських функцій за окремими напрямками діяльності. Центральне місце в оперативному управлінні займає голова правління, якому підпорядковуються керівники ключових функціональних блоків підприємства. Зокрема, у структурі виділено напрями безпеки, фінансів і бухгалтерського обліку, комерційної діяльності, планування і контролю, інформаційних технологій, постачання, складської логістики, транспортного забезпечення, охорони праці та адміністративного супроводу. Структуру управління ПрАТ «Харківський плитковий завод» подано на рис. 2.1.

Лінійно-функціональний характер структури проявляється в тому, що кожен напрям має відповідального керівника, а окремі служби та відділи підпорядковуються відповідним управлінським блокам. Наприклад, комерційний директор координує роботу, пов'язану зі збутом, транспортним забезпеченням, постачанням і складською логістикою, тоді як перший заступник голови правління, головний бухгалтер відповідає за фінансово-обліковий блок, планування, контроль та інформаційне забезпечення. Такий розподіл дозволяє підприємству спеціалізувати управлінські функції, зберігати чітку підпорядкованість і водночас координувати роботу підрозділів, які беруть участь у виробничих, фінансових, збутових та організаційних змінах [16].

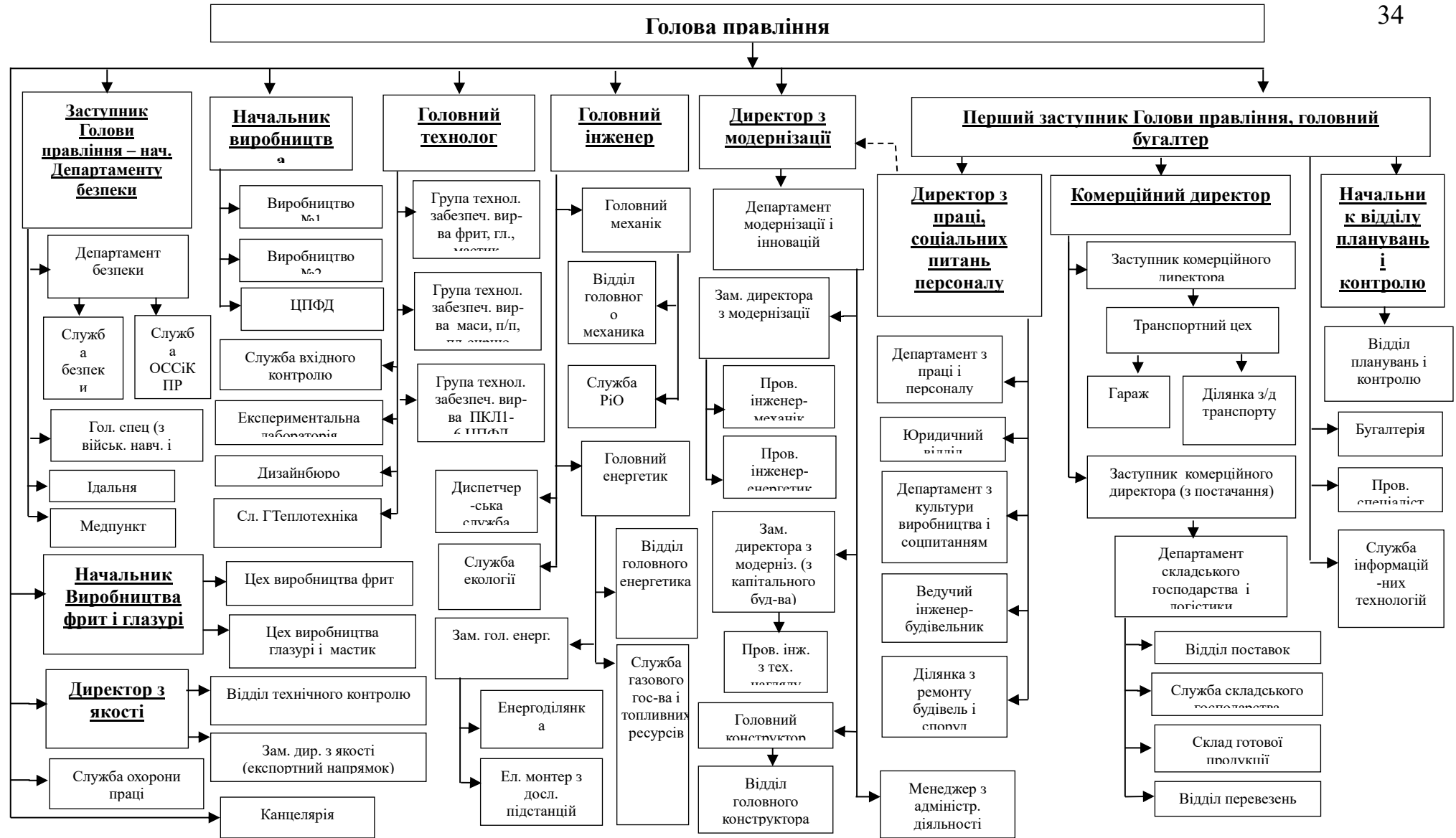


Рис. 2.1. Структура управління ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Організаційна структура управління підприємством має ієрархічний характер із розподілом функцій між управлінськими, виробничими, фінансовими, кадровими, технічними та збутовими підрозділами. Для великого виробничого заводу така побудова забезпечує дисципліну, підпорядкованість, контроль виконання рішень і чіткий розподіл обов'язків між рівнями управління. Водночас в умовах швидких змін підприємству потрібна посилена горизонтальна взаємодія між підрозділами. Це особливо помітно в умовах воєнного стану, коли завод має оперативно реагувати на перебої постачання, зміну графіків виробництва, кадрові проблеми, логістичні обмеження та ризики виконання замовлень [16].

Внутрішні комунікації на підприємстві мають переважно вертикальний і функціональний характер. Вертикальні комунікації забезпечують передавання наказів, розпоряджень і управлінських рішень від керівництва до структурних підрозділів, а також отримання звітної інформації від виконавців. Функціональні комунікації відбуваються між виробництвом, фінансовим департаментом, службою якості, юридичним департаментом, кадровою службою, технічними підрозділами та збутовими структурами. Для підприємства з високою складністю технологічного процесу така взаємодія має принципове значення, оскільки затримки або помилки в обміні інформацією можуть впливати на ритм виробництва, якість продукції, виконання замовлень і відносини з контрагентами [16].

Засідання Правління є однією з основних форм управлінської комунікації на рівні виконавчого органу. Рішення Правління оформлюються протоколами, що забезпечує документальне підтвердження управлінських дій і підвищує відповідальність учасників процесу. У межах управління організаційними змінами такий формат важливий тим, що дає можливість залучати до обговорення керівників різних функціональних напрямів і забезпечувати комплексне розв'язання проблем. Для підприємства, яке працює у складних зовнішніх

умовах, колегіальне обговорення рішень дозволяє враховувати виробничі, фінансові, кадрові, логістичні та якісні аспекти [16].

Соціальна політика підприємства є ще одним елементом його організаційно-економічної характеристики. Харківський плитковий завод підтримує мистецькі, навчальні та медичні установи, надаючи свою продукцію безкоштовно. На підприємстві впроваджено систему фінансової мотивації персоналу, організовано навчання працівників у профільних закладах освіти, забезпечено безкоштовне харчування та передбачено можливість отримання безвідсоткової позики на придбання житла. Окремим напрямом є співпраця з Харківським національним університетом міського господарства імені О. М. Бекетова у межах дуальної освіти [16].

Для управління організаційними змінами соціальна політика має важливе значення, оскільки зміни неможливо реалізувати без участі персоналу. Технологічне оновлення, зміна виробничих графіків, адаптація до нових умов ринку або перебудова внутрішніх процесів потребують готовності працівників підтримувати ці зміни. Тому мотивація, навчання, соціальна підтримка та формування кадрового резерву є необхідними умовами стабільної роботи підприємства. В умовах воєнного стану значення цих чинників зростає, оскільки працівники стикаються з додатковими ризиками, пов'язаними з безпекою, переміщенням, психологічним навантаженням і невизначеністю [16].

Зовнішнє середовище ПрАТ «Харківський плитковий завод» також впливає на організаційно-економічні умови його діяльності. Підприємство функціонує у галузі виробництва будівельно-оздоблювальних матеріалів, тому залежить від стану будівельного ринку, активності ремонту та реконструкції житлових і комерційних приміщень, купівельної спроможності населення, конкуренції, логістики та вартості енергоресурсів. Розташування підприємства у Харкові

посилює ризики, пов'язані з воєнним станом, обстрілами, перебоями постачання, безпекою персоналу та стабільністю виробництва [16].

Конкурентне середовище підприємства формують українські та зарубіжні виробники керамічної плитки. До основних конкурентів на внутрішньому ринку належать ТОВ «Інтеркерама», ТОВ «Атем Груп», ТОВ «Карпатська кераміка», ПП «Кераміка Лео» та інші виробники облицювальних матеріалів. Додатковий конкурентний тиск створює імпортна плитка з Польщі, Іспанії, Туреччини, Китаю та інших країн. В умовах такої конкуренції підприємство має підтримувати якість продукції, розширювати асортимент, адаптувати дизайн до попиту споживачів і розвивати канали збуту. Це безпосередньо пов'язано з управлінням організаційними змінами, оскільки конкуренція змушує підприємство постійно оновлювати виробничі, маркетингові та збутові підходи [10].

Взаємозв'язки підприємства з контрагентами охоплюють постачальників сировини, матеріалів, енергоресурсів, пакування, технологічного обладнання, а також покупців, дистриб'юторів, дилерів, будівельні мережі, дизайн-студії, логістичних операторів, банки, страхові компанії, сертифікаційні органи та іноземних партнерів. Для підприємства важливо підтримувати стабільність цих зв'язків, оскільки зрив постачання сировини, затримка доставки або втрата збутового партнера безпосередньо впливають на виробництво і реалізацію продукції. У кризових умовах робота з контрагентами потребує гнучкого планування, пошуку альтернативних партнерів, перегляду маршрутів постачання і посилення контролю за виконанням домовленостей [20].

Для систематизації впливу зовнішнього середовища на підприємство можна використати PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Політичні чинники пов'язані з воєнним станом, ризиками розташування у Харкові, логістичними обмеженнями та змінами регулювання. Економічні чинники проявляються через зростання вартості газу й

електроенергії, інфляцію, валютні коливання, зниження купівельної спроможності та конкуренцію. Соціальні чинники охоплюють міграцію населення, мобілізацію, кадровий дефіцит і зміну споживчих пріоритетів. Технологічні чинники пов'язані з потребою в оновленні обладнання, розвитком цифрового друку, виробництвом великоформатної плитки, енергоефективністю та лабораторним контролем [20]. PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Харківський плитковий завод» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Харківський плитковий завод» [20]

Р – політичні чинники	Е – економічні чинники	S – соціальні чинники	T – технологічні чинники
Воєнний стан ускладнює роботу підприємства через розташування у Харкові	Зростання цін на газ та електроенергію підвищує витратне навантаження	Міграція населення зменшує доступність робочої сили	Виробництво потребує постійного оновлення обладнання
Обстріли створюють ризики зупинення виробництва та перебоїв постачання	Інфляція й валютні коливання впливають на вартість сировини, обладнання та логістики	Мобілізація працівників створює кадрові труднощі	Цифровий друк розширює можливості дизайну плитки
Логістичні обмеження змушують переглядати маршрути постачання	Конкуренція з боку українських та імпортерських виробників посилює ціновий тиск	Споживачі орієнтуються на практичні й довговічні матеріали	Великоформатна плитка підвищує конкурентоспроможність
Зміни митного, податкового й експортного регулювання впливають на зовнішньоекономічну діяльність	Повоєнне відновлення може збільшити попит на плитку і керамограніт	Зростає попит на сучасний дизайн, екологічність і простоту догляду	Сертифікація і лабораторний контроль сприяють розвитку експорту

Проведений PEST-аналіз показує, що найбільший тиск на діяльність підприємства створюють політичні та економічні чинники. Воєнний стан, безпекові ризики Харківського регіону, логістичні обмеження та зростання енергетичних витрат ускладнюють стабільність виробництва. Соціальні чинники проявляються через кадрові ризики, а технологічні – через потребу в постійному оновленні обладнання та підтриманні якості продукції. Водночас підприємство має можливості для подальшої адаптації завдяки належності до Golden Tile Ceramic Group, наявності широкого асортименту, експортному досвіду, сучасним технологіям і сформованій системі контролю якості [10].

Отже, організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Харківський плитковий завод» свідчить, що підприємство має потужну виробничу, технологічну, управлінську та ринкову основу для подальшої діяльності. Його розвиток відбувався через послідовні організаційні зміни: післявоєнне відновлення, реконструкцію виробництва, акціонування, модернізацію, інтеграцію до Golden Tile Ceramic Group та адаптацію до умов воєнного стану. Основними сильними сторонами підприємства є виробнича база, широкий асортимент, контроль якості, відомий бренд, експортна орієнтація та соціальна політика. Водночас діяльність заводу залежить від зовнішніх ризиків, конкуренції, логістики, енергетичних витрат і кадрового забезпечення. Саме ці чинники визначають потребу в подальшому аналізі процесів управління організаційними змінами у ПрАТ «Харківський плитковий завод».

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2023–2025 рр. мала нерівномірний характер, що безпосередньо відображало здатність підприємства адаптуватися до мінливих зовнішніх умов і реалізовувати організаційні зміни. У

2023 році підприємство досягло найкращих фінансових результатів за аналізований період, що було пов'язано з частковим відновленням виробничої та збутової активності в умовах продовження воєнних, логістичних та енергетичних ризиків. У 2024 році переважна більшість ключових показників погіршилася, що свідчило про обмежену стійкість управлінських рішень за умов тривалого зовнішнього тиску. У 2025 році чистий дохід дещо відновився, однак валовий і чистий прибуток продовжували знижуватися через випереджальне зростання собівартості та операційних витрат. Загалом ця динаміка вказує на системну потребу переходу від реактивного управління до більш стратегічно орієнтованого підходу до організаційних змін. Динаміку фінансових результатів ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 рр., тис. грн [19]

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2024/2023	Відн. відхилення 2024/2023, %	Абс. відхилення 2025/2024	Відн. відхилення 2025/2024, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	1 585 782	1 308 823	1 357 464	-276 959	-17,5	+48 641	+3,7
Собівартість реалізованої продукції	1 070 900	963 408	1 016 465	-107 492	-10,0	+53 057	+5,5
Валовий прибуток	514 882	345 415	340 999	-169 467	-32,9	-4 416	-1,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	253 772	109 609	111 040	-144 163	-56,8	+1 431	+1,3
Фінансовий результат до оподаткування	165 004	101 033	99 234	-63 971	-38,8	-1 799	-1,8

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий фінансовий результат	135 052	82 899	81 294	-52 153	-38,6	-1 605	-1,9

У 2023 році чистий дохід від реалізації становив 1 585 782 тис. грн, валовий прибуток – 514 882 тис. грн, а чистий фінансовий результат – 135 052 тис. грн. Досягнуті показники підтвердили, що організаційна мобілізація підприємства після зупинення виробництва у 2022 році дала відчутний результат: поетапний запуск виробничих ліній, переорієнтація збутових каналів та адаптація операційних процесів забезпечили суттєве зростання доходу та прибутковості. У 2024 році відбулося помітне погіршення: чистий дохід скоротився до 1 308 823 тис. грн, валовий прибуток – до 345 415 тис. грн, чистий прибуток – до 82 899 тис. грн. Зовнішній тиск виявився сильнішим за вжиті управлінські заходи, що засвідчило обмеженість тогочасної системи реагування на зміни [19].

У 2025 році чистий дохід зріс до 1 357 464 тис. грн, тобто порівняно з 2024 роком підприємство частково відновило обсяг реалізації. Однак валовий прибуток зменшився до 340 999 тис. грн, а чистий фінансовий результат – до 81 294 тис. грн. Це пояснюється тим, що у 2025 році собівартість реалізованої продукції збільшилася на 53 057 тис. грн відносно 2024 року, тоді як приріст чистого доходу становив лише 48 641 тис. грн. Витрати зростали швидше, ніж дохід, що є ознакою недостатнього контролю за операційною ефективністю в умовах організаційних змін. Порівняно з 2023 роком чистий дохід у 2025 році був нижчим на 228 318 тис. грн, валовий прибуток – на 173 883 тис. грн, чистий фінансовий результат – на 53 758 тис. грн, що становить 39,8%. Підприємство зберегло прибуткову діяльність, але так і не повернулося до рівня результативності 2023 року [19]. Показники прибутковості підприємства за 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники прибутковості ПрАТ «Харківський плитковий завод» за
2023–2025 рр., % [19]**

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023, в.п.	Відн. відхилення 2025/2023, %
Валова рентабельність продажу	32,5	26,4	25,1	-7,4	-22,8
Операційна рентабельність продажу	16,0	8,4	8,2	-7,8	-48,8
Чиста рентабельність продажу	8,5	6,3	6,0	-2,5	-29,4
Рентабельність активів	5,9	3,6	3,4	-2,5	-42,4
Рентабельність власного капіталу	10,8	6,4	6,1	-4,7	-43,5

Показники прибутковості відображають стійку спадну тенденцію протягом усього аналізованого періоду. У 2023 році валова рентабельність продажу становила 32,5%, операційна – 16,0%, чиста – 8,5%. Уже у 2024 році ці показники знизилися до 26,4%, 8,4% і 6,3% відповідно, а у 2025 році – до 25,1%, 8,2% і 6,0%. Порівняно з 2023 роком операційна рентабельність у 2025 році скоротилася на 7,8 в.п., що є найсуттєвішим відносним зниженням серед усіх показників рентабельності. Це свідчить про те, що підприємство втрачало прибутковість насамперед на операційному рівні, тобто безпосередньо в процесі провадження основної виробничо-збутової діяльності. Рентабельність активів впала з 5,9% до 3,4%, рентабельність власного капіталу – з 10,8% до 6,1%. Такі результати вказують, що організаційні зміни, які впроваджувалися на підприємстві, не забезпечили зростання віддачі від задіяних ресурсів, а отже – потребують якісного переосмислення підходів до управління витратами та ефективністю використання активів [19]. Динаміку майнового стану підприємства за 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка майнового стану ПрАТ «Харківський плитковий завод» за
2023–2025 рр., тис. грн [19]**

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відн. відхилення 2025/2023, %
Основні засоби	871 928	753 133	646 806	-225 122	-25,8
Необоротні активи	964 926	874 038	777 732	-187 194	-19,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	731 310	846 456	877 259	+145 949	+20,0
Гроші та їх еквіваленти	22 869	6 135	9 904	-12 965	-56,7
Оборотні активи	1 321 894	1 453 463	1 627 572	+305 678	+23,1
Активи всього	2 286 820	2 327 501	2 405 304	+118 484	+5,2

Загальна вартість активів зросла з 2 286 820 тис. грн у 2023 році до 2 405 304 тис. грн у 2025 році, тобто на 118 484 тис. грн, що становить 5,2%. Проте внутрішня структура цього зростання є тривожною з управлінської точки зору. Основні засоби скоротилися з 871 928 тис. грн до 646 806 тис. грн, тобто на 225 122 тис. грн, або на 25,8%. Необоротні активи зменшилися на 187 194 тис. грн, що становить 19,4%. Для виробничого підприємства, яке працює у матеріаломісткій галузі, таке скорочення є принциповою проблемою: технічний стан обладнання безпосередньо впливає на якість продукції, рівень браку, енергомісткість виробництва і можливість розширення асортименту. Відсутність достатнього оновлення основних засобів свідчить про те, що процеси управління організаційними змінами не включали системної інвестиційної складової, а зосереджувалися переважно на оперативному реагуванні [19].

Оборотні активи зросли на 305 678 тис. грн, або на 23,1%, проте значну роль у цьому відіграло накопичення дебіторської заборгованості, яка збільшилася з 731 310 тис. грн до 877 259 тис. грн, тобто на 145 949 тис. грн, або на 20,0%. Паралельно грошові кошти скоротилися з 22 869 тис. грн до 9 904 тис. грн, тобто

на 56,7%. Така структура оборотних активів означає, що підприємство наращувало майно не за рахунок ліквідних ресурсів, а за рахунок коштів, що перебували в розрахунках із покупцями. Це посилює вразливість підприємства до затримок платежів і обмежує його маневреність у забезпеченні поточної діяльності [19]. Динаміку джерел формування майна підприємства за 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка джерел формування майна ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 рр., тис. грн [19]

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відн. відхилення 2025/2023, %
Зареєстрований капітал	20 000	20 000	20 000	0	0,0
Власний капітал	1 248 789	1 300 188	1 331 482	+82 693	+6,6
Довгострокові зобов'язання забезпечення і	132 609	105 592	89 382	-43 227	-32,6
Поточні зобов'язання забезпечення і	905 422	921 721	984 440	+79 018	+8,7
Пасиви всього	2 286 820	2 327 501	2 405 304	+118 484	+5,2

Власний капітал підприємства стабільно зростає: з 1 248 789 тис. грн у 2023 році до 1 331 482 тис. грн у 2025 році. Приріст становив 82 693 тис. грн, тобто 6,6%. Це свідчить про збереження фінансової бази підприємства та підтверджує, що прибуткова діяльність відображалася у накопиченні власного капіталу. Позитивним є також скорочення довгострокових зобов'язань на 43 227 тис. грн, тобто на 32,6%, що означає зменшення довгострокового боргового навантаження. Водночас поточні зобов'язання зросли з 905 422 тис. грн до 984 440 тис. грн, тобто на 79 018 тис. грн, або на 8,7%. Переміщення фінансового навантаження у короткострокову площину підвищує вимоги до платіжної дисципліни та управління оборотними коштами. З позиції організаційних змін це означає, що

фінансовий менеджмент підприємства потребує посиленої уваги до контролю поточних грошових потоків і ліквідності [19]. Основні показники фінансового стану ПрАТ «Харківський плитковий завод» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні показники фінансового стану ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 рр. [19]

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відн. відхилення 2025/2023, %
Частка власного капіталу в активах, %	54,6	55,9	55,4	+0,8 в.п.	+1,5
Частка поточних зобов'язань у пасивах, %	39,6	39,6	40,9	+1,3 в.п.	+3,3
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,46	1,58	1,65	+0,19	+13,0
Частка дебіторської заборгованості в активах, %	32,0	36,4	36,5	+4,5 в.п.	+14,1
Частка грошових коштів у поточних зобов'язаннях, %	2,5	0,7	1,0	-1,5 в.п.	-60,0

Частка власного капіталу в активах залишалася стабільною на рівні понад 54% упродовж усіх трьох років, що вказує на достатній рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,46 до 1,65, однак ця позитивна динаміка забезпечувалася переважно накопиченням дебіторської заборгованості, а не реальними грошовими надходженнями. Частка дебіторської заборгованості в активах збільшилася з 32,0% до 36,5%, а частка грошових коштів у поточних зобов'язаннях скоротилася з 2,5% до 1,0%, що свідчить про критично низький рівень миттєвої ліквідності. Така структура є характерною ознакою того, що підприємство за умов організаційних трансформацій не приділяло достатньої уваги управлінню дебіторською заборгованістю та грошовими потоками, що потенційно може обмежувати його здатність оперативно реагувати на фінансові

зобов'язання [19]. Динаміку елементів операційних витрат підприємства за 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка елементів операційних витрат ПрАТ «Харківський
плитковий завод» за 2023–2025 рр., тис. грн [19]**

Стаття витрат	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відн. відхилення 2025/2023, %
Матеріальні затрати	902 956	804 474	936 968	+34 012	+3,8
Витрати на оплату праці	152 499	155 123	167 845	+15 346	+10,1
Відрахування на соціальні заходи	33 236	34 041	36 872	+3 636	+10,9
Амортизація	129 011	122 932	108 155	-20 856	-16,2
Інші операційні витрати	185 416	160 754	198 184	+12 768	+6,9
Разом	1 403 118	1 277 324	1 448 024	+44 906	+3,2

Дані табл. 2.10 свідчать, що загальна сума операційних витрат ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2023–2025 рр. мала нерівномірну динаміку. У 2023 році вона становила 1 403 118 тис. грн, у 2024 році зменшилася до 1 277 324 тис. грн, а у 2025 році зросла до 1 448 024 тис. грн. Порівняно з 2023 роком загальний приріст операційних витрат у 2025 році становив 44 906 тис. грн, що відповідає 3,2%. Найбільшу частку у структурі витрат займали матеріальні затрати, які у 2025 році становили 936 968 тис. грн і перевищили рівень 2023 року на 34 012 тис. грн, тобто на 3,8%. Це підтверджує високу залежність підприємства від вартості сировини, матеріалів та енергоресурсів, що є характерним для виробництва керамічної плитки.

Витрати на оплату праці за 2023–2025 рр. зросли на 15 346 тис. грн, або на 10,1%, а відрахування на соціальні заходи – на 3 636 тис. грн, що становить 10,9%. Інші операційні витрати збільшилися на 12 768 тис. грн, або на 6,9%, що також

посилило загальне витратне навантаження на підприємство. Водночас амортизація скоротилася з 129 011 тис. грн у 2023 році до 108 155 тис. грн у 2025 році, тобто на 20 856 тис. грн, або на 16,2%. Така динаміка пов'язана зі зменшенням вартості основних засобів і свідчить про послаблення амортизаційної бази. У контексті організаційних змін це означає, що підприємству необхідно посилити контроль за матеріальними витратами, іншими операційними витратами та оновленням матеріально-технічної бази [19]. Динаміку трудових ресурсів і продуктивності праці підприємства наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка трудових ресурсів і продуктивності праці ПрАТ
«Харківський плитковий завод» за 2023–2025 рр. [19]**

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відн. відхилення 2025/2023, %
Середня кількість працівників, осіб	510	511	472	-38	-7,5
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 585 782	1 308 823	1 357 464	-228 318	-14,4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 109,4	2 561,3	2 876,0	-233,4	-7,5

Середня кількість працівників скоротилася з 510 осіб у 2023 році до 472 осіб у 2025 році, тобто на 38 осіб, або на 7,5%. Одночасно чистий дохід зменшився на 228 318 тис. грн, що становить 14,4%. Продуктивність праці у 2023 році становила 3 109,4 тис. грн/особу, у 2024 році знизилася до 2 561,3 тис. грн/особу, а у 2025 році частково відновилася до 2 876,0 тис. грн/особу. Загальне зниження продуктивності за 2023–2025 рр. склало 233,4 тис. грн/особу, або 7,5%. Підвищення продуктивності у 2025 році порівняно з 2024 роком зумовлене частково скороченням чисельності персоналу, а не органічним зростанням ефективності праці. Якщо продуктивність зростає виключно за рахунок зменшення кількості працівників, а не через вдосконалення організації

виробництва, мотиваційних механізмів чи технологічних процесів, то таке поліпшення має обмежений і нестійкий характер. Для успішного управління організаційними змінами підприємству необхідно зосередитися на якісних параметрах кадрової діяльності: розвитку персоналу, підвищенні кваліфікації, налагодженні міжфункціональної взаємодії та мотивації до результативної роботи [19]. Динаміку руху грошових коштів підприємства за 2023–2025 рр. наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка руху грошових коштів ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 рр., тис. грн [19]

Показник	2023	2024	2025	Абс. відхилення 2025/2023	Відн. відхилення 2025/2023, %
Чистий рух коштів від операційної діяльності	142 875	49 173	108 884	-33 991	-23,8
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	52 890	7 000	0	-52 890	-100,0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-221 286	-71 138	-107 110	+114 176	+51,6
Чистий рух грошових коштів за період	-25 521	-14 965	1 774	+27 295	+107,0
Залишок коштів на кінець року	22 869	6 133	9 907	-12 962	-56,7

Дані табл. 2.12 свідчать, що рух грошових коштів ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2023–2025 рр. був нестабільним. Чистий рух коштів від операційної діяльності у 2023 році становив 142 875 тис. грн, у 2024 році зменшився до 49 173 тис. грн, а у 2025 році зріс до 108 884 тис. грн. Попри покращення у 2025 році порівняно з 2024 роком, показник залишався нижчим за рівень 2023 року на 33 991 тис. грн, що становить 23,8%. Це свідчить про часткове відновлення здатності підприємства генерувати кошти від основної діяльності, однак повного повернення до рівня 2023 року не відбулося.

Інвестиційний грошовий потік також мав спадну динаміку: з 52 890 тис. грн у 2023 році він зменшився до 7 000 тис. грн у 2024 році, а у 2025 році дорівнював нулю. Чистий рух коштів від фінансової діяльності залишався від'ємним упродовж усього періоду, однак порівняно з 2023 роком його значення покращилося на 114 176 тис. грн. Загальний чистий рух грошових коштів у 2025 році став позитивним і становив 1 774 тис. грн, тоді як у 2023–2024 рр. він був від'ємним. Водночас залишок коштів на кінець року скоротився з 22 869 тис. грн у 2023 році до 9 907 тис. грн у 2025 році, тобто на 12 962 тис. грн, що свідчить про збереження напруженості ліквідності підприємства.

Узагальнення результатів фінансово-економічного аналізу дає підстави стверджувати, що підприємство зберігало прибуткову діяльність упродовж 2023–2025 рр., однак рівень фінансової результативності після 2023 року стабільно знижувався. Ключовими проблемами є скорочення прибутковості на всіх рівнях формування фінансового результату, зменшення вартості основних засобів, нарощування дебіторської заборгованості при критично низькому рівні грошових коштів, зростання поточних зобов'язань і випереджальний приріст операційних витрат відносно доходу. Разом із тим позитивними сигналами є зростання власного капіталу, покращення коефіцієнта поточної ліквідності та відновлення позитивного операційного грошового потоку у 2025 році. Ці суперечливі тенденції окреслюють конкретні пріоритети для системи управління організаційними змінами: підвищення контролю собівартості, активізація роботи з дебіторською заборгованістю, оновлення матеріально-технічної бази та формування стратегічно орієнтованої кадрової політики.

2.3. Оцінка системи управління організаційними змінами на підприємстві та виявлення проблем її функціонування

У ПрАТ «Харківський плитковий завод» управління організаційними змінами проявилось через адаптацію роботи підприємства до воєнних та економічних викликів. Якщо раніше діяльність базувалася на стабільному виробництві, постачанні сировини та традиційних каналах збуту, то після зміни зовнішніх умов керівництво було змушене переглянути організацію роботи, графіки виробництва, контроль витрат і постачання. Це дало змогу пристосувати основні процеси підприємства до нових умов діяльності.

Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» такі зміни мають практичне значення через специфіку діяльності у сфері будівельно-оздоблювальних матеріалів. Попит на керамічну плитку залежить від активності будівництва, ремонтів, реконструкції житлових і комерційних приміщень, дизайнерських тенденцій, купівельної спроможності споживачів і логістичних умов. Тому зміни в будівельній сфері впливають на виробничі плани, асортимент, канали збуту, умови роботи з покупцями та фінансові результати підприємства [10].

До початку повномасштабної війни виробництво підприємства функціонувало як відносно стабільний технологічний процес із плановим використанням виробничих потужностей. Після посилення безпекових, енергетичних і логістичних ризиків завод перейшов до іншої моделі роботи – часткового та поетапного запуску виробничих ліній. Управління цією зміною проявилось в перегляді графіків роботи, визначенні пріоритетних замовлень, забезпеченні мінімально потрібного персоналу, контролі наявності сировини, електроенергії та технічної готовності обладнання. Для такого переходу керівництву потрібно було узгодити роботу виробництва, постачання, збуту, технічних служб і фінансового блоку [19].

Зміна організації виробництва безпосередньо вплинула на використання потужностей. Раніше підприємство орієнтувалося на ширше використання виробничої бази, а після зміни зовнішніх умов перейшло до обмеженого

завантаження ліній залежно від попиту, сировини, персоналу та поточної ситуації. Управління зміною полягало в переході до коротших виробничих циклів, оперативного коригування планів і контролю простоїв. Основою прийняття рішень стали дані про замовлення, залишки продукції, наявність матеріалів і витрати на запуск обладнання. Результатом стало збереження виробничої діяльності, але з обмеженою ефективністю використання потужностей [19].

Технологічна організація виробництва також зазнала змін. Раніше виробництво спиралося на менш гнучкі технологічні процеси, а після модернізації підприємство почало використовувати сучасні поточно-конвеєрні лінії, обладнання для цифрового друку, виробництва декорів, ректифікації, шліфування та полірування плитки. Управління цією зміною вимагало підготовки персоналу, налаштування обладнання, зміни технологічних карт, організації технічного обслуговування та посилення контролю якості. Для переходу до нового формату роботи потрібні були кваліфіковані оператори, стабільне енергозабезпечення, лабораторний контроль і технічна підтримка обладнання [10].

Асортиментна політика підприємства також змінилася під впливом ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів. Замість орієнтації переважно на стандартні види плитки підприємство перейшло до розширення колекцій, форматів, фактур і дизайнерських рішень під камінь, мрамур, бетон, дерево, текстиль та інші сучасні стилі. Управління цією зміною полягало в координації між маркетингом, дизайном, виробництвом, збутом і фінансами. Маркетинговий блок мав визначати попит, виробництво – оцінювати технічну можливість випуску, фінансовий блок – розраховувати собівартість, збут – просувати продукцію через торговельні мережі, дилерів, будівельні компанії та іноземних партнерів [10].

Зміни торкнулися й системи якості. Раніше контроль переважно зосереджувався на перевірці готової продукції, а після технологічного й асортиментного оновлення підприємство перейшло до поетапного супроводження якості на різних стадіях виробничого циклу. Для підприємства, продукція якого використовується у житловому, громадському та комерційному будівництві, якість плитки пов'язана з довговічністю, зносостійкістю, відповідністю стандартам і репутацією бренду Golden Tile. Управління цією зміною передбачало контроль сировини, технологічного процесу, випалу, нанесення дизайну, ректифікації, пакування та готової продукції. Для цього потрібні лабораторне обладнання, фахівці, стандартизовані процедури та документування результатів перевірки [16].

Фінансове управління також перейшло до нового формату. У 2023 році підприємство мало найвищий рівень фінансової результативності за аналізований період, а у 2024–2025 рр. прибутковість знизилася. Замість орієнтації переважно на відновлення доходу та реалізації виникла потреба одночасно контролювати собівартість, операційні витрати, дебіторську заборгованість, ліквідність і грошові потоки. Управління цією зміною мало включати аналіз витрат за центрами відповідальності, контроль строків оплати покупцями, оцінку прибутковості каналів збуту та порівняння приросту доходу з приростом витрат. Проблема проявилася в тому, що часткове зростання доходу у 2025 році супроводжувалося подальшим зниженням валового й чистого прибутку [19].

Зміни у роботі з покупцями пов'язані зі зростанням дебіторської заборгованості. Раніше підприємство застосовувало звичні умови оплати й відстрочки платежів, а в умовах фінансової нестабільності зросли ризики затримки надходжень від покупців. Управління цією зміною має передбачати перегляд умов договорів, встановлення лімітів відстрочки платежу, поділ покупців за рівнем платіжної дисципліни, контроль простроченої заборгованості

та погодження великих відвантажень із фінансовим підрозділом. Для підприємства це важливо, оскільки продаж продукції має завершуватися реальним надходженням коштів, які потрібні для оплати сировини, енергоресурсів, логістики, праці та поточних зобов'язань [19].

Кадрова складова управління змінами проявилася у переході працівників до роботи в умовах змінених графіків, часткового завантаження виробництва, технологічного оновлення та підвищених вимог до якості. Раніше персонал працював у стабільнішому виробничому режимі, а після зміни умов підприємство мало поєднати збереження кваліфікованих працівників із їх адаптацією до нових завдань. Управління цією зміною має охоплювати інструктаж, навчання роботі з обладнанням, адаптацію до нових завдань, мотивацію за результат і розподіл відповідальності між виконавцями. Проблема полягає в тому, що продуктивність праці у 2025 році залишилася нижчою за рівень 2023 року [19].

Внутрішня координація також потребувала зміни. Організаційна структура підприємства має ієрархічний характер із розподілом функцій між управлінськими, виробничими, фінансовими, кадровими, технічними та збутовими підрозділами. Раніше підрозділи переважно діяли в межах власних функцій, а після ускладнення зовнішніх умов зросла потреба у швидкому міжпідроздільному узгодженні. Управління цією зміною має забезпечувати регулярний обмін інформацією між виробництвом, збутом, фінансами, постачанням, службою якості та кадровим блоком. Для цього потрібні короткі управлінські звіти, спільне планування виробництва і збуту, контроль залишків, аналіз причин простоїв і визначення відповідальних осіб [19]. Для узагальнення конкретних організаційних змін на підприємстві сформовано табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Характеристика організаційних змін у ПрАТ «Харківський
плитковий завод» [19]**

Організаційна зміна	Було до зміни	Стало після зміни	Як підприємство управляло зміною
Зміна режиму виробництва	Стабільніший виробничий процес із плановим використанням потужностей	Частковий і поетапний запуск ліній	Перегляд графіків, запуск окремих ліній, узгодження виробництва із попитом, контроль сировини й енергозабезпечення
Зміна технологічної організації	Менш гнучкі виробничі процеси	Сучасні лінії, цифровий друк, ректифікація, полірування, декори	Навчання персоналу, налаштування обладнання, технічне обслуговування, лабораторний контроль
Зміна асортиментної політики	Виробництво стандартніших видів плитки	Розширення колекцій, форматів, фактур і дизайнерських рішень	Координація маркетингу, дизайну, виробництва, фінансів і збуту
Зміна системи якості	Контроль переважно готової продукції	Контроль сировини, процесу, технологічних етапів і готової продукції	Лабораторний супровід, стандартизовані процедури, документування результатів
Зміна фінансового управління	Орієнтир на відновлення доходу	Контроль доходу, витрат, дебіторської заборгованості й грошових потоків	Аналіз витрат, контроль строків оплати, оцінка ефективності каналів збуту
Зміна роботи персоналу	Стабільніше використання працівників	Адаптація до нових графіків, обладнання й завдань	Інструктаж, навчання, мотивація, розподіл відповідальності
Зміна внутрішньої координації	Робота підрозділів у межах власних функцій	Потреба у швидкому міжпідроздільному узгодженні	Управлінські звіти, спільне планування, оперативні наради, визначення відповідальних

Організаційні зміни у ПрАТ «Харківський плитковий завод» охоплюють виробництво, технології, асортимент, якість, фінанси, персонал і внутрішню координацію. Їх зміст полягає у переході підприємства від попередньої моделі роботи до нового способу організації процесів. Найбільш суттєвим є перехід від стабільнішого виробничого режиму до адаптивного формату, за якого виробництво, збут, постачання, фінанси та персонал мають узгоджувати рішення

залежно від поточних умов. Завдяки цьому підприємство зберегло діяльність, однак одночасно проявилися проблеми результативності змін [19]. Узагальнення проблем управління організаційними змінами подано в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Проблеми управління організаційними змінами у ПрАТ «Харківський плитковий завод» [19]

Проблема управління змінами	У чому проявляється	Наслідок для підприємства
Реактивний характер змін	Переважання реагування на воєнні, логістичні, енергетичні та ринкові виклики	Збереження діяльності без стійкого зростання ефективності
Обмежене використання виробничого потенціалу	Часткове завантаження ліній і залежність запуску від зовнішніх умов	Нижча віддача від наявної технічної бази
Слабкий зв'язок змін із фінансовим результатом	Зростання доходу супроводжується зниженням прибутку	Погіршення рентабельності після 2023 року
Слабка інвестиційно-технологічна складова	Скорочення вартості основних засобів і необоротних активів	Обмеження модернізаційного потенціалу
Ризикова структура оборотних активів	Зростання дебіторської заборгованості за низького рівня грошових коштів	Напруженість ліквідності та дефіцит ресурсів для змін
Нестійка кадрова адаптація	Продуктивність праці нижча за рівень 2023 року	Обмеження ефекту від технологічних і виробничих змін
Слабка міжпідроздільна взаємодія	Повільне узгодження виробництва, збуту, фінансів, постачання та якості	Фрагментарна реалізація змін

Проблеми управління організаційними змінами пов'язані з переходом підприємства до нових умов роботи. Попри впровадження змін у виробництві, технологіях, асортименті, фінансах і роботі персоналу, їх результативність залишається обмеженою через слабкий фінансовий ефект, потребу оновлення технічної бази, зростання дебіторської заборгованості та недостатню взаємодію підрозділів [19].

Отже, система управління організаційними змінами у ПрАТ «Харківський плитковий завод» переходить від антикризової адаптації до більш керованої моделі змін. Підприємство вже має досвід реалізації змін у ключових напрямках діяльності, а подальший розвиток системи має забезпечити більш результативне впровадження змін.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

3.1. Формування сучасної моделі управління організаційними змінами на підприємстві

Аналіз діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» показав, що підприємство вже має досвід організаційних змін, пов'язаних із модернізацією виробництва, оновленням асортименту, адаптацією до воєнного стану, частковим запуском виробничих ліній, змінами у збуті та посиленням контролю витрат. Завдяки цим рішенням завод зберіг виробничу діяльність, продовжив роботу на ринку будівельно-оздоблювальних матеріалів і підтримав функціонування основних підрозділів в умовах нестабільного середовища. Значна частина рішень ухвалювалася як відповідь на вже наявні проблеми, зокрема воєнні ризики, логістичні перебої, енергетичні обмеження, зміну попиту, зростання витрат і фінансовий тиск. Це дало змогу підтримати роботу підприємства, однак рівень фінансової результативності 2023 року у 2024–2025 рр. відновити не вдалося.

Подальше вдосконалення управління організаційними змінами має бути пов'язане з переходом від окремих антикризових рішень до цілісної моделі управління змінами, у межах якої кожне управлінське рішення розглядається як частина загального процесу розвитку підприємства. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» кожен змін потребує прийняття управлінського рішення, а також ресурсного, кадрового, технічного та фінансового забезпечення. Відновлення роботи окремих виробничих ліній потребує коригування графіків роботи персоналу, забезпечення необхідними матеріалами та перевірки

готовності обладнання до експлуатації. Крім того, таке рішення має бути узгоджене з можливостями збуту продукції та фінансовими ресурсами підприємства [20].

Для підприємства важливо, щоб управління змінами відбувалося за зрозумілою послідовністю, яка дозволяє визначити, який процес працював раніше, що саме змінюється, яким має бути новий порядок роботи, які ресурси потрібні для переходу, хто відповідає за виконання і як буде оцінюватися результат. Така логіка дозволяє уникнути формального підходу, коли зміна лише фіксується як факт, але не супроводжується конкретними управлінськими діями, відповідальними виконавцями та показниками оцінювання. Для виробничого підприємства це має особливе значення, оскільки зміна в одному напрямі одразу впливає на інші процеси: виробничий графік пов'язаний із роботою персоналу, постачанням, збутом, витратами та грошовими потоками, оновлення асортименту потребує участі маркетингу, виробництва, служби якості та фінансового блоку, а перегляд умов роботи з покупцями впливає на збут, дебіторську заборгованість і ліквідність [20].

Організаційна структура ПрАТ «Харківський плитковий завод» має ієрархічний характер із розподілом функцій між управлінськими, виробничими, фінансовими, кадровими, технічними та збутовими підрозділами, що забезпечує підпорядкованість, контроль виконання рішень і чіткий розподіл відповідальності. Водночас в умовах швидких змін підприємству потрібна тісніша взаємодія між підрозділами, оскільки виробництво, збут, постачання, фінанси, служба якості, технічні служби та кадровий блок мають узгоджувати рішення між собою. Саме від такої узгодженості залежить результат організаційної зміни, адже навіть правильно визначене управлінське рішення може втратити ефективність, якщо підрозділи реалізують його ізольовано один від одного [20].

У межах запропонованої моделі варто створити постійну координаційну групу з управління змінами, до складу якої мають входити представники виробництва, фінансового відділу, служби збуту, постачання, відділу якості, технічної служби та кадрового блоку. Основне завдання такої групи полягає в тому, щоб кожна суттєва зміна проходила попередню оцінку за кількома параметрами: що саме змінюється, чому виникла така потреба, які ресурси необхідні, хто відповідає за виконання, який результат очікується і за якими показниками він буде перевірятися. Це дозволить узгодити дії підрозділів, зменшити ризик розрізнених рішень і забезпечити ситуацію, за якої виробництво, збут і фінанси працюють у межах єдиної логіки управління змінами [20].

Практичним інструментом такої моделі має стати карта організаційної зміни, яку можна використовувати для запуску або зупинення виробничої лінії, зміни графіків роботи, впровадження нової колекції, оновлення обладнання, перегляду умов роботи з покупцями, зміни політики відстрочки платежу, навчання персоналу або оновлення системи контролю якості. У карті слід фіксувати попередній порядок роботи, новий формат, відповідальних осіб, потрібні ресурси, строки реалізації, очікуваний результат і показники контролю, що дозволить зробити процес змін більш прозорим і керованим. Завдяки цьому організаційні зміни будуть не просто реакцією на проблему, а управлінським процесом із конкретними виконавцями, строками та вимірюваним результатом [20].

Окреме місце в цій моделі має займати фінансовий контроль, оскільки у 2025 році підприємство частково відновило чистий дохід порівняно з 2024 роком, однак валовий і чистий прибуток продовжили знижуватися. Така динаміка показує, що збільшення реалізації саме по собі не гарантує ефективності змін, якщо воно супроводжується зростанням собівартості, операційних витрат або дебіторської заборгованості. Тому кожен змін потрібно оцінювати не тільки за

фактом її впровадження, а й за впливом на собівартість, операційні витрати, прибуток, дебіторську заборгованість, грошові потоки, продуктивність праці та рівень використання виробничих потужностей [20].

Важливою складовою моделі є робота з персоналом, оскільки зміна технології виробництва, графіків роботи, системи контролю якості або порядку взаємодії між підрозділами потребує підготовки працівників до нового формату роботи. Для цього підприємству потрібні інструктажі, короткі навчальні програми, чіткий розподіл відповідальності, мотивація за результат і пояснення працівникам практичного змісту змін, щоб персонал розумів не лише нові вимоги, а й причини їх запровадження. Кадрова підтримка дозволить зробити зміни зрозумілими для працівників, зменшити ризик опору та підвищити результативність управлінських рішень [20].

Запропонована модель управління організаційними змінами у ПрАТ «Харківський плитковий завод» має поєднувати управлінську координацію, ресурсне забезпечення, фінансовий контроль і роботу з персоналом, оскільки саме ці елементи визначають здатність підприємства переходити від окремих антикризових рішень до більш системного управління розвитком. Її структура подана в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Запропонована модель управління організаційними змінами у ПрАТ
«Харківський плитковий завод» [20]**

Елемент моделі	Зміст елемента	Практичне значення для підприємства
1	2	3
Визначення потреби у зміні	Аналізується, яка саме проблема виникла у виробництві, збуті, фінансах, постачанні, роботі персоналу або контролі якості	Підприємство розуміє, яку саме ділянку роботи потрібно змінити і чому попередній порядок уже дає слабший результат

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Опис попереднього порядку роботи	Фіксується, як процес був організований раніше: хто відповідав за роботу, які ресурси використовувалися, які показники отримувало підприємство	Дає змогу побачити, з якої точки починається зміна і які саме недоліки потрібно усунути
Визначення нового формату роботи	Описується, як має працювати процес після зміни: новий графік, інший порядок взаємодії підрозділів, оновлені вимоги до витрат, якості або строків виконання	Формує зрозумілий орієнтир для керівників і працівників, щоб зміна мала конкретний результат, а не залишалася загальним наміром
Ресурсне забезпечення	Визначаються потрібні працівники, обладнання, сировина, енергоресурси, фінансування, інформація та час для впровадження зміни	Дозволяє заздалегідь оцінити, чи має підприємство все необхідне для переходу до нового порядку роботи
Розподіл відповідальності	Закріплюється, які підрозділи відповідають за виконання зміни: виробництво, збут, фінанси, постачання, служба якості, технічні служби або кадровий блок	Зменшує ризик розпорошення відповідальності, коли рішення ухвалене, але конкретний виконавець і контрольний результат залишаються нечіткими
Узгодження дій між підрозділами	Проводиться обмін інформацією між виробництвом, збутом, фінансами, постачанням і службою якості щодо строків, ресурсів, замовлень і витрат	Допомагає уникати ситуацій, коли один підрозділ змінює порядок роботи без урахування можливостей або обмежень інших підрозділів
Контроль результату	Після впровадження зміни оцінюються витрати, дохід, прибуток, якість продукції, продуктивність праці, строки виконання та рівень завантаження потужностей	Показує, чи дала зміна реальний ефект для підприємства і які управлінські рішення потребують подальшого коригування

Використання цієї моделі дасть змогу підприємству розглядати організаційні зміни не як окремі управлінські дії, а як пов'язаний процес, у якому виробництво, збут, фінанси, постачання, якість і персонал працюють узгоджено. Наприклад, запуск нової колекції плитки має починатися не тільки з розроблення дизайну або підготовки виробничої лінії, а й з оцінки наявності сировини, технічних можливостей обладнання, собівартості продукції, потреби в навчанні

працівників, вимог до контролю якості, каналів реалізації, цінової політики та очікуваної прибутковості. За такого підходу асортиментна зміна стає повноцінним управлінським рішенням, а не лише оновленням продукції [20].

Окрему увагу в межах цієї системи управління змінами слід приділити фінансовому контролю, оскільки результати аналізу показали, що у 2025 році чистий дохід підприємства частково зріс порівняно з 2024 роком, однак валовий і чистий прибуток продовжили знижуватися. Це свідчить про те, що збільшення обсягів реалізації саме по собі не забезпечує позитивного ефекту, якщо одночасно зростають собівартість, операційні витрати або дебіторська заборгованість. Тому кожна організаційна зміна має оцінюватися не лише за фактом її впровадження, а й за тим, як вона впливає на витрати, прибуток, грошові потоки, платіжну дисципліну покупців, продуктивність праці та завантаження виробничих потужностей.

Важливою умовою результативності такого підходу є залучення персоналу до процесу змін, оскільки саме працівники виконують нові операції, працюють із обладнанням, дотримуються технологічних вимог і забезпечують якість продукції. Якщо підприємство запускає сучасну виробничу лінію, змінює графіки роботи або впроваджує нові вимоги до контролю якості, працівники мають пройти інструктаж, практичне навчання та адаптацію до нового порядку роботи. Крім того, для кожної зміни потрібно визначати відповідальних осіб і пояснювати персоналу, який результат очікується від нового формату роботи [20].

Отже, модель управління організаційними змінами у ПрАТ «Харківський плитковий завод» має поєднувати міжпідроздільну координацію, карту організаційної зміни, фінансовий контроль, підготовку персоналу та оцінювання результатів. Її впровадження дозволить підприємству поступово перейти від реагування на окремі проблеми до більш керованого процесу змін, у межах якого

кожне управлінське рішення матиме зрозумілу мету, відповідальних виконавців, необхідні ресурси та показники для перевірки результату.

3.2. Розробка організаційно-управлінських заходів щодо підвищення ефективності реалізації змін

Удосконалення управління організаційними змінами у ПрАТ «Харківський плитковий завод» варто пов'язати з кращим узгодженням рішень між основними підрозділами підприємства. Для заводу важливо, щоб зміни у виробництві, збуті, фінансах, постачанні, роботі з персоналом і контролі якості розглядалися як частини одного процесу. Зміна графіка роботи виробничих ліній одразу впливає на потребу в працівниках, постачання сировини, обсяг готової продукції на складі, витрати, строки виконання замовлень і надходження коштів від покупців. Саме тому запропоновані заходи мають охоплювати всю систему управління змінами, а не окрему ділянку роботи підприємства.

Найбільшої уваги потребують напрями, які прямо впливають на результативність змін: завантаження виробничих потужностей, контроль витрат, робота з дебіторською заборгованістю, адаптація персоналу та взаємодія між підрозділами. Підприємство вже має досвід реагування на воєнні, логістичні, енергетичні та ринкові виклики, однак подальший розвиток потребує більш чіткого порядку управління. Кожна зміна має мати зрозумілу мету, відповідальних виконавців, потрібні ресурси, строки реалізації та показники, за якими можна оцінити отриманий результат [20]. З урахуванням зазначених напрямів удосконалення запропоновано модель управління процесами організаційних змін у ПрАТ «Харківський плитковий завод», яка відображає послідовність переходу підприємства від визначення потреби у зміні до закріплення отриманих результатів і повторення циклу на новому рівні функціонування (рис. 3.1).

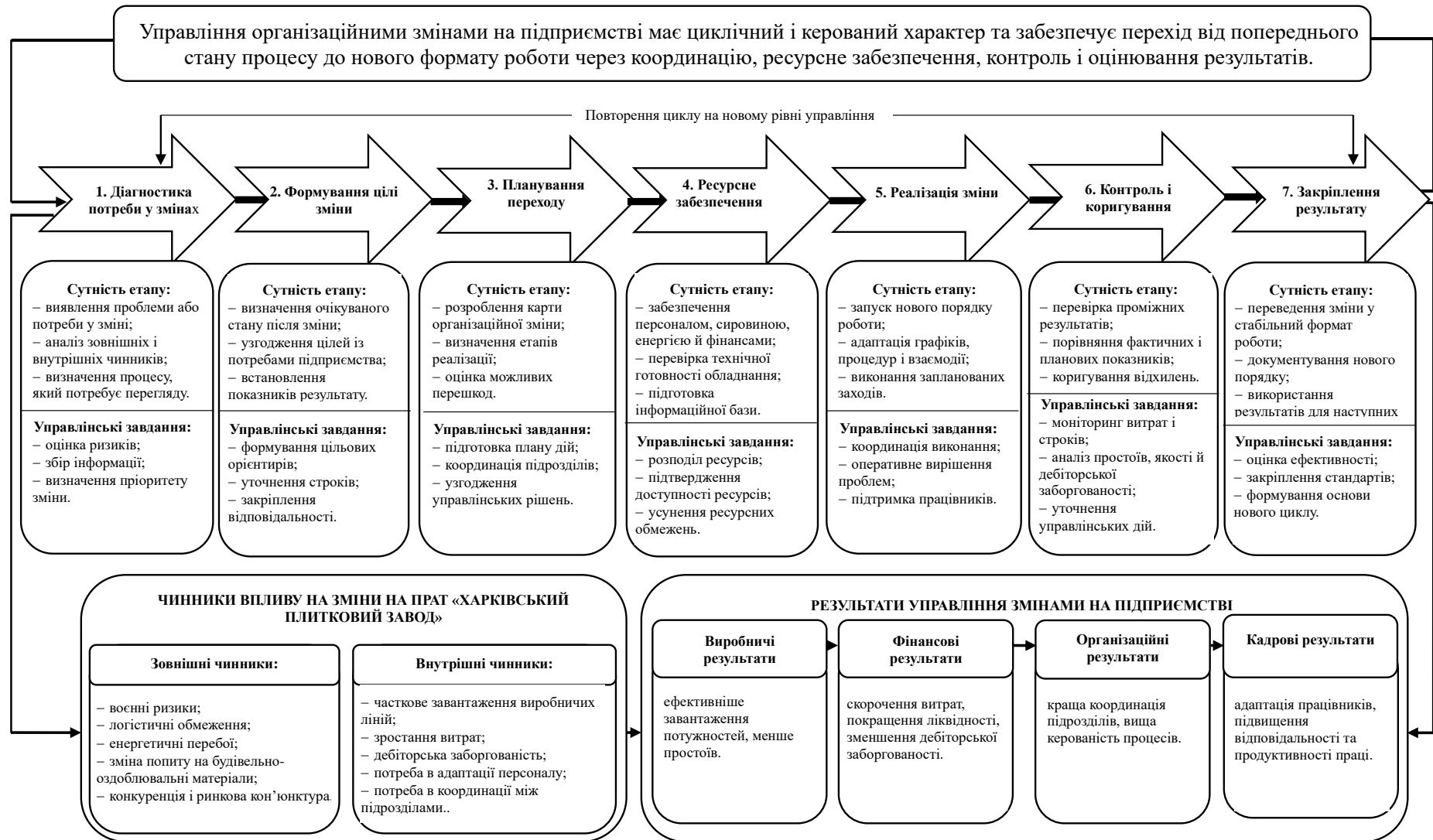


Рис. 3.1 – Модель управління процесами організаційних змін у ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Одним із основних організаційних заходів є створення постійної координаційної групи з управління змінами. Її робота має бути регулярною, оскільки підприємство постійно стикається з потребою коригувати виробничі плани, умови збуту, витрати, постачання та кадрове забезпечення. До складу такої групи варто включити представників виробництва, фінансового відділу, служби збуту, постачання, технічних служб, служби якості та кадрового блоку. Це дасть змогу розглядати кожну зміну з різних позицій: виробництво оцінюватиме технічні можливості, фінансовий відділ – вплив на витрати й грошові потоки, збут – відповідність попиту та умовам роботи з покупцями, служба якості – вплив на характеристики продукції, а кадровий блок – готовність працівників до нового порядку роботи [20].

Координаційна група має щомісяця аналізувати стан виробничих ліній, рівень завантаження потужностей, динаміку замовлень, залишки готової продукції, наявність сировини, рівень витрат, дебіторську заборгованість, кадрові потреби та питання якості. Такий порядок допоможе керівництву швидше бачити, які процеси потребують коригування, які рішення вже впроваджуються і який результат вони дають. Крім того, регулярне обговорення між підрозділами зменшить ризик ситуацій, коли збут бере замовлення без погодження з виробництвом, а виробництво планує випуск без урахування фактичного попиту або наявних ресурсів [20].

Для кожної суттєвої зміни варто запровадити карту організаційної зміни. У ній потрібно відображати попередній порядок роботи, новий формат процесу, причину зміни, відповідальних осіб, строки, потрібні ресурси, можливі ризики та очікуваний економічний результат. Наприклад, якщо підприємство переглядає умови роботи з покупцями через зростання дебіторської заборгованості, у карті слід зазначити, які умови оплати застосовувалися раніше, які правила вводяться, для яких груп покупців вони діятимуть, хто контролюватиме строки оплати, який обсяг коштів очікується до вивільнення та як це вплине на ліквідність підприємства [20].

Карта організаційної зміни зробить процес управління більш конкретним для всіх учасників. Керівництво бачитиме не тільки сам факт зміни, а й відповідальних за її виконання, потрібні ресурси та показники оцінювання результату. Для виробничого підприємства це особливо важливо, оскільки більшість змін одночасно зачіпає кілька підрозділів. Наприклад, запуск нової колекції плитки потребує участі маркетингу, виробництва, служби якості, постачання, фінансів і збуту, тому без єдиного плану така зміна може виконуватися частинами, без достатнього узгодження між виконавцями.

Важливим заходом є впровадження оперативного планування виробництва. ПрАТ «Харківський плитковий завод» працює в умовах, коли запуск виробничих ліній залежить від попиту, сировини, енергопостачання, персоналу та фінансових можливостей. Через це виробниче планування має спиратися не лише на загальні плани реалізації, а й на коротші цикли управління. Для цього варто використовувати тижневі та місячні виробничі плани, які погоджуються між виробництвом, збутом, постачанням і фінансовим підрозділом. Такий порядок допоможе краще поєднувати виробничі можливості підприємства з реальними замовленнями та наявними ресурсами [20].

Оперативне планування має охоплювати контроль завантаження ліній, причин простоїв, залишків готової продукції, потреби в сировині, строків виконання замовлень і витрат на запуск обладнання. Якщо ці показники враховуються під час планування, підприємство може швидше реагувати на зміну попиту, уникати надмірного накопичення продукції на складах і краще використовувати виробничу базу. Погодження планів між підрозділами також допоможе зменшити простої та підвищити узгодженість між виробництвом, збутом і постачанням [20].

Окрему увагу варто приділити управлінню витратами, оскільки у виробництві керамічної плитки матеріальні витрати, енергоспоживання, логістика, технологічні втрати та обслуговування обладнання суттєво впливають на фінансовий результат. Підприємству потрібно впровадити

контроль витрат за центрами відповідальності, щоб кожен підрозділ розумів, за які витрати він відповідає і як його рішення впливають на собівартість продукції. Виробничі підрозділи мають контролювати матеріальні витрати, енергоспоживання, технологічні втрати та простої, збутовий блок – витрати на реалізацію і прибутковість каналів продажу, а фінансовий підрозділ – співвідношення між доходом, собівартістю та операційними витратами.

Організаційні зміни мають бути прямо пов'язані з економічним результатом. Якщо підприємство запускає виробничу лінію, змінює асортимент або розширює канали збуту, слід оцінювати не лише обсяг реалізації, а й вплив цього рішення на витрати, прибуток і грошові потоки. Щомісячне порівняння приросту доходу з приростом собівартості та операційних витрат допоможе швидше виявляти ситуації, коли збільшення продажів супроводжується зниженням прибутковості [20].

Для підвищення ефективності організаційних змін потрібно переглянути систему роботи з дебіторською заборгованістю. Зростання заборгованості покупців обмежує можливості підприємства фінансувати поточну діяльність і впроваджувати зміни, оскільки частина ресурсів залишається у розрахунках, а не надходить у вигляді грошових коштів. Тому варто запровадити поділ покупців за рівнем платіжної дисципліни, визначити ліміти відстрочки платежу, встановити порядок погодження великих відвантажень, сформувавши графік контролю прострочених платежів і закріпити відповідальність менеджерів зі збуту не тільки за обсяг реалізації, а й за своєчасне надходження коштів.

Робота зі скорочення дебіторської заборгованості зробить збутову діяльність більш керованою з фінансового погляду. Продаж продукції має завершуватися реальним надходженням коштів, які підприємство може використати для оплати сировини, енергоресурсів, логістики, праці, технічного обслуговування обладнання та поточних зобов'язань. Для цього фінансовий і збутовий підрозділи мають діяти узгоджено: збут відповідає за

роботу з покупцями, а фінансовий блок контролює строки оплати, рівень ризику та вплив відстрочки платежів на ліквідність підприємства [20].

Важливим напрямом є кадрова підтримка змін, оскільки будь-яке оновлення технології, графіків, стандартів якості або порядку взаємодії між підрозділами безпосередньо стосується працівників. Персонал має розуміти, чому змінюється порядок роботи, які завдання ставляться перед підрозділом, які нові вимоги вводяться і який результат очікується від кожного виконавця. Для цього потрібно впровадити короткі практичні навчальні програми для працівників виробництва, служби якості, збуту, фінансового блоку та технічних служб [20].

Навчання персоналу має бути пов'язане з процесами, які працівники виконують щоденно. Для виробничих підрозділів акцент слід зробити на роботі з обладнанням і дотриманні технологічних карт, для служби якості – на контролі сировини та готової продукції, а для збутового і фінансового блоків – на передачі інформації та контролі оплат. Це дасть змогу зробити кадрову політику складовою управління організаційними змінами. За умов належної підготовки працівників підприємство зможе швидше впроваджувати зміни та підвищувати результативність управлінських рішень. Узагальнення організаційно-управлінських заходів щодо підвищення ефективності реалізації змін у ПрАТ «Харківський плитковий завод» подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Організаційно-управлінські заходи щодо підвищення ефективності реалізації змін у ПрАТ «Харківський плитковий завод» [20]

Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	2	3
Створення координаційної групи з управління змінами	Регулярний аналіз змін, узгодження рішень між підрозділами	Посилення керованості змін
Запровадження карти організаційної зміни	Фіксація стану до зміни, нового стану, ресурсів, строків, відповідальних і результату	Перехід від ситуативних рішень до системного управління
Оперативне планування виробництва	Тижневі та місячні плани з урахуванням попиту, сировини, персоналу й енергії	Зменшення простоїв і краща синхронізація процесів

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Контроль витрат за центрами відповідальності	Розподіл витрат між виробництвом, збутом, фінансами, технічними службами	Зниження витратного навантаження
Управління дебіторською заборгованістю	Ліміти відстрочки, контроль оплат, оцінка покупців за платіжною дисципліною	Покращення ліквідності
Навчання персоналу змінам	Інструктаж, навчання обладнанню, якості, плануванню, комунікації	Підвищення готовності персоналу до змін
Регулярні міжпідроздільні наради	Обмін інформацією про попит, виробництво, залишки, витрати, оплати	Швидше прийняття управлінських рішень

Впровадження запропонованих заходів варто організувати послідовно, щоб підприємство могло поступово перейти до нового порядку управління змінами. Спочатку потрібно сформувати координаційну групу, визначити її склад і закріпити напрями відповідальності між учасниками. На цьому етапі також слід визначити, які зміни мають проходити через обов'язкове погодження: запуск або зупинення виробничих ліній, зміна графіків роботи, перегляд умов роботи з покупцями, впровадження нової колекції, оновлення обладнання або зміна системи контролю якості. Одночасно потрібно затвердити форму карти організаційної зміни та перелік показників, за якими підприємство буде оцінювати результат: завантаження виробничих ліній, собівартість, операційні витрати, залишки готової продукції, дебіторську заборгованість, грошові кошти, продуктивність праці та кількість простоїв [20].

Після цього карту організаційної зміни слід застосувати до тих напрямів, які найбільше впливають на роботу підприємства. Насамперед йдеться про планування виробництва, контроль витрат, управління дебіторською заборгованістю, навчання персоналу та взаємодію між підрозділами. Наприклад, якщо зміна стосується запуску окремої виробничої лінії, у карті потрібно зазначити, які замовлення забезпечують її завантаження, які матеріали необхідні, скільки працівників потрібно залучити, які витрати виникнуть під час запуску та який фінансовий результат очікується. Це дасть

зможу не просто ухвалити рішення, а одразу оцінити його виробничі, кадрові та фінансові наслідки.

Контроль за реалізацією змін має здійснюватися регулярно, оскільки без оцінки фактичних результатів новий порядок управління швидко стане формальним. Щомісяця координаційна група має порівнювати заплановані та фактичні показники, аналізувати причини відхилень і визначати, які рішення потрібно скоригувати. Якщо зміна дала позитивний результат, наприклад зменшила витрати, скоротила простой, прискорила надходження коштів або підвищила продуктивність праці, її можна закріпити як постійний управлінський стандарт. Якщо очікуваного ефекту немає, потрібно з'ясувати, що саме завадило результату: нестача ресурсів, слабка взаємодія між підрозділами, помилки у плануванні, недостатня підготовка персоналу або зовнішні обмеження [20].

Запропоновані заходи мають посилити зв'язок між організаційними змінами та фінансовими результатами ПрАТ «Харківський плитковий завод». Для підприємства це особливо важливо, оскільки часткове відновлення доходу у 2025 році не супроводжувалося таким самим покращенням прибутковості. Тому головним завданням є не просто впровадження змін як управлінських рішень, а отримання від них вимірюваного результату. Зміни мають сприяти зниженню витрат, покращенню ліквідності, ефективнішому використанню виробничих потужностей, зростанню продуктивності праці та стабілізації прибутку.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та прогноз результатів їх впровадження

Для визначення доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно оцінити їхній вплив на основні результати діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод». Насамперед увага приділяється показникам,

які найбільш чутливі до змін в управлінських процесах: валовому прибутку, матеріальним та іншим операційним витратам, дебіторській заборгованості, чистому доходу і продуктивності праці.

Запропоновані рішення спрямовані на налагодження ефективнішої взаємодії між структурними підрозділами, удосконалення контролю за використанням ресурсів, зменшення обсягів дебіторської заборгованості та підвищення ефективності роботи персоналу. Реалізація цих заходів має сприяти скороченню витрат, швидшому обігу коштів і покращенню результатів діяльності підприємства завдяки більш раціональній організації управління.

Для проведення розрахунків використано фінансові показники ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2025 рік. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції становив 1 357 464 тис. грн, валовий прибуток – 340 999 тис. грн, матеріальні витрати – 936 968 тис. грн, інші операційні витрати – 198 184 тис. грн, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги – 877 259 тис. грн, а середньооблікова чисельність працівників – 472 особи [19]. Саме ці показники є базою для прогнозування можливих результатів від упровадження запропонованих заходів та визначення їх економічної ефективності.

Підвищення ефективності використання ресурсів підприємства має забезпечити покращення показників прибутковості. У 2025 році рівень валової рентабельності реалізації становив 25,1 %, що є нижчим порівняно з попередніми роками. Завдяки вдосконаленню виробничого планування, підвищенню контролю за витратами та покращенню координації між структурними підрозділами прогнозується зростання валової рентабельності до 27,0 %. За такого сценарію прогнозний валовий прибуток становитиме [19]:

$$\text{ВПпр} = \text{ЧД} \times \text{Рв} / 100 = 1\,357\,464 \times 27,0 / 100 = 366\,515 \text{ тис. грн}, \quad (3.1)$$

де ВПпр – прогнозний валовий прибуток підприємства, тис. грн;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

Рв – прогнозний рівень валової рентабельності реалізації, %.

Отримане значення свідчить про можливість покращення результативності основної діяльності підприємства. Зростання валового прибутку до 366 515 тис. грн означає, що підприємство зможе отримувати більший фінансовий результат з кожної гривні реалізованої продукції. Практично це може бути досягнуто за рахунок скорочення виробничих витрат, більш точного планування завантаження обладнання, зменшення кількості простоїв та підвищення контролю за використанням сировини й енергоресурсів [19]. Порівняння прогнозного та фактичного значення валового прибутку дозволяє визначити додатковий фінансовий результат, який підприємство може отримати внаслідок реалізації запропонованих заходів. Розрахунок показує, що приріст валового прибутку становитиме [19]:

$$\Delta \text{ВП} = \text{ВПпр} - \text{ВПф} = 366\,515 - 340\,999 = 25\,516 \text{ тис. грн}, \quad (3.2)$$

де $\Delta \text{ВП}$ – приріст валового прибутку, тис. грн;

ВПпр – прогнозний валовий прибуток підприємства, тис. грн;

ВПф – фактичний валовий прибуток підприємства у 2025 році, тис. грн.

Приріст валового прибутку на 25 516 тис. грн є суттєвим для підприємства, оскільки ця сума становить майже третину чистого прибутку, отриманого у 2025 році. Додаткові кошти можуть бути використані для фінансування поточних потреб виробництва, оновлення окремих елементів обладнання, підвищення мотивації персоналу або формування резервів для реалізації подальших організаційних змін.

Суттєвим резервом підвищення ефективності діяльності підприємства є також скорочення матеріальних витрат. Для виробництва керамічної плитки характерна висока матеріаломісткість, тому навіть незначне зменшення витрат сировини, удосконалення контролю за її використанням та підвищення дисципліни виробничих процесів можуть забезпечити відчутний економічний результат. За умови скорочення матеріальних витрат на 2,5 % очікувана економія становитиме [19]:

$$E_m = \text{MB} \times P_m / 100 = 936\,968 \times 2,5 / 100 = 23\,424 \text{ тис. грн}, \quad (3.3)$$

де E_m – економія матеріальних витрат, тис. грн;

МВ – фактичний обсяг матеріальних витрат підприємства у 2025 році, тис. грн;

Рм – прогнозний рівень скорочення матеріальних витрат, %.

Отримана економія є вагомою для підприємства, оскільки її розмір перевищує прогнозні витрати на впровадження всіх запропонованих заходів. Досягнення такого результату можливе завдяки зменшенню браку продукції, оптимізації норм витрачання сировини, контролю залишків матеріалів на складах та підвищенню відповідальності виробничих підрозділів за використання ресурсів.

Додатковий позитивний ефект може бути отриманий за рахунок удосконалення системи контролю інших операційних витрат. Запропоновані заходи передбачають більш чіткий розподіл відповідальності між підрозділами, посилення контролю за використанням ресурсів та впровадження регулярного моніторингу витрат. Якщо інші операційні витрати скоротяться на 4 %, підприємство отримає додаткову економію [19]:

$$E_o = IOB \times P_o / 100 = 198\,184 \times 4 / 100 = 7\,927 \text{ тис. грн}, \quad (3.4)$$

де E_o – економія інших операційних витрат, тис. грн;

IOB – фактичний обсяг інших операційних витрат у 2025 році, тис. грн;

P_o – прогнозний рівень скорочення інших операційних витрат, %.

Зменшення інших операційних витрат на 7 927 тис. грн може бути забезпечене за рахунок оптимізації адміністративних витрат, скорочення непродуктивних витрат на логістику, раціональнішого використання енергоресурсів та посилення контролю за виконанням бюджетів підрозділів. У результаті підприємство отримає додатковий фінансовий ресурс без необхідності збільшення обсягів виробництва [19].

Скорочення дебіторської заборгованості є важливим для підприємства, оскільки значна частина коштів залишається у розрахунках із покупцями й не використовується в поточній діяльності. Це обмежує можливості своєчасно оплачувати сировину, енергоресурси, логістику та інші операційні потреби. У 2025 році дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги

становила 877 259 тис. грн. Якщо підприємство посилить контроль строків оплати, перегляне умови відстрочки платежу та закріпить відповідальність за своєчасне надходження коштів, її можна скоротити на 5 %, що дозволить вивільнити [19]:

$$Вд = ДЗ \times Рд / 100 = 877\,259 \times 5 / 100 = 43\,863 \text{ тис. грн}, \quad (3.5)$$

де Вд – сума коштів, вивільнених із дебіторської заборгованості, тис. грн;

ДЗ – фактичний обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги у 2025 році, тис. грн;

Рд – прогнозний рівень скорочення дебіторської заборгованості, %.

Отриманий результат свідчить про значний потенціал покращення управління оборотними активами підприємства. Вивільнення 43 863 тис. грн фактично означає повернення в господарський оборот коштів, які раніше були заморожені в розрахунках із покупцями. Це дозволить підприємству швидше фінансувати виробничий цикл та зменшити потребу у залученні короткострокових позикових ресурсів.

Вивільнення зазначених коштів не формує прямого прибутку підприємства, однак має важливе значення для забезпечення його фінансової стабільності. Отримані ресурси можуть бути спрямовані на фінансування поточної діяльності, закупівлю сировини, виконання зобов'язань перед постачальниками та підтримання необхідного рівня оборотного капіталу без залучення додаткових кредитних ресурсів. Крім того, скорочення дебіторської заборгованості позитивно вплине на показники ліквідності та платоспроможності підприємства, що є важливим фактором його фінансової стійкості.

Ще одним результатом реалізації запропонованих заходів має стати підвищення продуктивності праці. У 2025 році продуктивність праці становила [19]:

$$ПП = ЧД / Чп = 1\,357\,464 / 472 = 2\,876,0 \text{ тис. грн/особу}, \quad (3.6)$$

де ПП – продуктивність праці, тис. грн/особу;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році, тис. грн;

Чп – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Цей показник характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємства та є важливим індикатором результативності його діяльності. Його підвищення свідчатиме про те, що підприємство отримує більший обсяг доходу без збільшення чисельності персоналу.

Покращення координації роботи підрозділів, скорочення простоїв та підвищення ефективності управлінських процесів створюють передумови для збільшення обсягів реалізації без розширення чисельності персоналу. За умови зростання обсягу реалізації на 2 % прогнозний чистий дохід становитиме [19]:

$$\text{Дпр} = \text{ЧД} \times 1,02 = 1\,357\,464 \times 1,02 = 1\,384\,613 \text{ тис. грн}, \quad (3.7)$$

де Дпр – прогнозний чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

ЧД – фактичний чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році, тис. грн;

1,02 – коефіцієнт зростання чистого доходу на 2 %.

Зростання доходу на 27 149 тис. грн свідчатиме про позитивний вплив запропонованих заходів на результати господарської діяльності підприємства. Такий приріст може бути забезпечений завдяки більш ефективній взаємодії між виробничими та збутовими підрозділами, своєчасному виконанню замовлень і скороченню втрат часу в процесі прийняття управлінських рішень. Тоді прогнозна продуктивність праці дорівнюватиме [19]:

$$\text{ППпр} = \text{Дпр} / \text{Чп} = 1\,384\,613 / 472 = 2\,933,5 \text{ тис. грн/особу}, \quad (3.8)$$

де ППпр – прогнозна продуктивність праці, тис. грн/особу;

Дпр – прогнозний чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

Чп – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Отримане значення демонструє підвищення ефективності використання персоналу без збільшення його чисельності, оскільки кожен працівник у середньому забезпечуватиме більший обсяг реалізації продукції, ніж у базовому періоді. Відповідно приріст продуктивності праці становитиме [19]:

$$\Delta\text{ПП} = \text{ППпр} - \text{ПП} = 2\,933,5 - 2\,876,0 = 57,5 \text{ тис. грн/особу}, \quad (3.9)$$

де $\Delta\text{ПП}$ – приріст продуктивності праці, тис. грн/особу;

ППпр – прогнозна продуктивність праці, тис. грн/особу;

ПП – фактична продуктивність праці у 2025 році, тис. грн/особу.

Зростання продуктивності праці на 57,5 тис. грн на одного працівника свідчить про підвищення результативності використання трудового потенціалу підприємства. Практично це означає скорочення непродуктивних витрат робочого часу, покращення організації праці та більш ефективне виконання виробничих і управлінських функцій.

Для реалізації запропонованих заходів підприємству необхідно здійснити певні організаційні витрати, пов'язані з навчанням персоналу, удосконаленням системи внутрішніх комунікацій, підготовкою управлінської документації та впровадженням механізмів контролю. Орієнтовна сума таких витрат становитиме 12 000 тис. грн. Незважаючи на необхідність додаткових витрат, очікуваний економічний результат перевищує обсяг необхідних вкладень, що свідчить про доцільність реалізації запропонованих заходів. Таким чином, чистий економічний ефект від скорочення матеріальних та інших операційних витрат становитиме [19]:

$$Eч = Eм + Eо - Vз = 23\,424 + 7\,927 - 12\,000 = 19\,351 \text{ тис. грн,} \quad (3.10)$$

де $Eч$ – чистий економічний ефект від скорочення витрат, тис. грн;

$Eм$ – економія матеріальних витрат, тис. грн;

$Eо$ – економія інших операційних витрат, тис. грн;

$Vз$ – витрати на впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

Позитивне значення чистого економічного ефекту підтверджує економічну доцільність упровадження запропонованих заходів. Фактично підприємство повністю компенсує витрати на реалізацію заходів і додатково отримає понад 19 млн грн економії. Це свідчить про високу ефективність запропонованих управлінських рішень та їх практичну цінність для підприємства. Узагальнення результатів проведених розрахунків наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Очікувані результати впровадження запропонованих заходів у ПрАТ
«Харківський плитковий завод» [19]**

Напрямок покращення	Фактичний результат 2025 р.	Очікуваний результат	Приріст, %
Валовий прибуток, тис. грн	340 999	366 515	7,48
Матеріальні витрати, тис. грн	936 968	913 544	-2,50
Інші операційні витрати, тис. грн	198 184	190 257	-4,00
Дебіторська заборгованість, тис. грн	877 259	833 396	-5,00
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1 357 464	1 384 613	2,00
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 875,98	2 933,50	2,00

Отримані результати свідчать про економічну доцільність запровадження запропонованих заходів. Найбільший ефект очікується від підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та скорочення дебіторської заборгованості. Крім безпосереднього фінансового результату, реалізація заходів сприятиме покращенню організації управління, підвищенню дисципліни виконання управлінських рішень та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Отже, запровадження запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Харківський плитковий завод» підвищити ефективність управління організаційними змінами, забезпечити додатковий економічний ефект та створити передумови для подальшого стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення управління процесами організаційних змін на виробничому підприємстві будівельної галузі на прикладі ПрАТ «Харківський плитковий завод». За результатами виконання поставлених завдань сформульовано такі висновки.

Розкрито сутність організаційних змін та визначено їх роль у забезпеченні розвитку виробничого підприємства. Встановлено, що організаційні зміни є процесом переходу підприємства від наявного стану функціонування до нового порядку роботи, який охоплює виробництво, управління, збут, фінанси, персонал, технології та внутрішню координацію. Для виробничого підприємства організаційні зміни мають практичне значення, оскільки дають змогу адаптуватися до змін попиту, ресурсних обмежень, технологічного оновлення, зростання витрат і нестабільності зовнішнього середовища. Їх роль полягає у збереженні керованості підприємства, підвищенні ефективності використання ресурсів, підтриманні конкурентоспроможності та забезпеченні подальшого розвитку.

Охарактеризовано класифікацію організаційних змін і фактори, що впливають на їх реалізацію у будівельній галузі. Визначено, що організаційні зміни можуть бути стратегічними, тактичними, оперативними, плановими, вимушеними, технологічними, структурними, кадровими, фінансовими та збутовими. Для підприємств будівельної галузі особливе значення мають зміни, пов'язані з виробничими потужностями, асортиментом продукції, постачанням сировини, вартістю енергоресурсів, логістикою, платоспроможністю покупців і динамікою будівельного ринку. Встановлено, що ефективність реалізації змін залежить від готовності керівництва, ресурсного забезпечення, комунікації між підрозділами, кваліфікації персоналу та здатності підприємства швидко узгоджувати виробничі, фінансові й збутові рішення.

Розглянуто сучасні методи, моделі та інструменти управління процесами організаційних змін на підприємствах. Визначено, що управління змінами має базуватися на чіткому визначенні проблеми, формуванні цілей, плануванні переходу до нового порядку роботи, розподілі відповідальності, комунікації, контролі виконання та оцінюванні результатів. До практичних інструментів управління змінами віднесено діагностику потреби у змінах, карту організаційної зміни, координаційні групи, управлінську звітність, систему показників контролю, навчання персоналу та регулярне оцінювання економічного ефекту. Завдяки цьому організаційні зміни розглядаються не як окремі управлінські дії, а як послідовний і керований процес.

Проведено аналіз організаційно-економічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод», його фінансово-економічних показників та системи управління організаційними змінами. Встановлено, що підприємство є виробником керамічної плитки та керамограніту, діяльність якого залежить від стану будівельного ринку, попиту на оздоблювальні матеріали, стабільності постачання, ефективності виробництва та збуту. Організаційна структура управління підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує вертикальне підпорядкування та розподіл відповідальності за основними функціональними напрямками. Аналіз фінансово-економічних показників показав, що у 2025 році чистий дохід підприємства частково зріс порівняно з 2024 роком, однак валовий і чистий прибуток продовжили знижуватися. Це свідчить про наявність проблем у сфері контролю витрат, використання ресурсів, управління дебіторською заборгованістю та забезпечення прибутковості.

Оцінка системи управління організаційними змінами на ПрАТ «Харківський плитковий завод» показала, що підприємство вже має практичний досвід адаптації до складних умов діяльності. Зміни стосувалися модернізації виробництва, оновлення асортименту, часткового запуску виробничих ліній, перебудови збуту, контролю витрат і кадрової адаптації. Разом з тим значна частина змін мала реактивний характер, тобто

підприємство переважно реагувало на вже наявні проблеми. Основними недоліками визначено недостатню системність управління змінами, слабкий зв'язок між організаційними рішеннями та фінансовими результатами, потребу в кращій координації між підрозділами, зростання дебіторської заборгованості, витратний тиск і необхідність посилення кадрової підтримки змін.

Розроблено напрями удосконалення управління процесами організаційних змін у ПрАТ «Харківський плитковий завод». Запропоновано сформулювати модель управління змінами, яка передбачає визначення попереднього стану процесу, нового формату роботи, необхідних ресурсів, відповідальних осіб, строків реалізації та показників контролю. Практичним інструментом реалізації цієї моделі має стати карта організаційної зміни, яка дозволить фіксувати зміст зміни, її причини, ресурси, ризики, очікуваний результат і відповідальних виконавців. Також запропоновано створити постійну координаційну групу з управління змінами, удосконалити оперативне планування виробництва, запровадити контроль витрат за центрами відповідальності, переглянути систему роботи з дебіторською заборгованістю та посилити навчання персоналу.

Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів та здійснено прогноз результатів їх впровадження. Розрахунки показали, що підвищення валової рентабельності реалізації до 27,0 % може забезпечити приріст валового прибутку на 25 516 тис. грн. Скорочення матеріальних витрат на 2,5 % дасть змогу отримати економію 23 424 тис. грн, а зменшення інших операційних витрат на 4,0 % – 7 927 тис. грн. З урахуванням орієнтовних витрат на впровадження заходів у сумі 12 000 тис. грн чистий економічний ефект від скорочення витрат становитиме 19 351 тис. грн. Додатково скорочення дебіторської заборгованості на 5,0 % може повернути в оборот 43 863 тис. грн, що позитивно вплине на платоспроможність підприємства.

Прогноз результатів впровадження запропонованих заходів свідчить про можливість покращення основних показників діяльності підприємства без

значного розширення ресурсної бази. За умови зростання чистого доходу на 2,0 % його прогнозне значення становитиме 1 384 613 тис. грн, а продуктивність праці може зрости до 2 933,5 тис. грн на одного працівника. Це підтверджує, що підвищення результативності діяльності підприємства може бути досягнуте за рахунок кращої організації управління, скорочення простоїв, посилення відповідальності підрозділів, контролю витрат і ефективнішої взаємодії між виробництвом, збутом, фінансами та постачанням.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. Запропоновані рекомендації мають практичне значення для ПрАТ «Харківський плитковий завод», оскільки можуть бути використані для переходу від реактивного реагування на проблеми до більш системного управління організаційними змінами. Їх впровадження сприятиме підвищенню керованості підприємства, покращенню фінансових результатів, зменшенню витрат, вивільненню оборотних коштів, підвищенню продуктивності праці та зміцненню стійкості підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкина М., Матвеев А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4767> (дата звернення: 08.05.2026).
2. Білецький І. В., Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. Управління кадровим забезпеченням будівельних підприємств в умовах кризи. Наукові перспективи. 2024. № 10 (52). С. 385–395. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/66672/> (дата звернення: 06.05.2026).
3. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 370–376. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-10-370-376 (дата звернення: 08.05.2026).
4. Гавриленко Т. Організаційні зміни як інструмент трансформації системи управління підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Економічний простір. 2026. № 209. С. 77–83. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/351965> (дата звернення: 11.05.2026).
5. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. Економіка і управління бізнесом. 2022. Т. 13, № 3. С. 18–28. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/biagbu_2022_13_3_4.pdf (дата звернення: 13.05.2026).
6. Гетьман О. О. Функціональний конфлікт як умова своєчасної зміни організаційної структури підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2024. № 44. С. 95–95. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/315902> (дата звернення: 27.05.2026).
7. Граціотова Г. О. Управління змінами в забезпеченні розвитку виробничого підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2019.

URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2020/04/%D0%94%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%93%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення: 28.05.2026).

8. Декалюк О. В. Інтеграція моделей управління змінами в стратегію організаційного розвитку. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави. 2025. С. 74–83. URL: https://univer.km.ua/sites/default/files/%D0%A4%D0%A3%D0%95/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B0%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%96%D0%B2/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BD%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC%D0%BA%D0%B8%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83_%2016.06.25.pdf#page=75 (дата звернення: 29.05.2026).

9. Зубар І. В., Радзимовський В. Е. Сучасні моделі управління змінами на підприємстві. 2025. URL: https://www.academia.edu/download/125482993/%D0%97%D1%83%D0%B1%D0%B0%D1%80_%D0%A0%D0%B0%D0%B4%D0%B7%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B8_%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%BD_2025.pdf (дата звернення: 26.05.2026).

10. Каталог керамічної та керамогранітної плитки, декору, аксесуарів від виробника Golden Tile. Golden Tile: веб-сайт. URL: <https://goldentile.com.ua/ua/catalog/> (дата звернення: 21.05.2026).

11. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова управління стратегічними змінами підприємства. Науковий вісник. 2025. № 43. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/326/pdf/NV_ONEU_1_2025%20\(online\).pdf#page=43](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/326/pdf/NV_ONEU_1_2025%20(online).pdf#page=43) (дата звернення: 28.05.2026).
12. Лобачева І. Ф., Китайчук Т. Г., Покинйчереда В. В. Аналіз діяльності підприємств будівельної галузі. URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/3-4_2022/Lobacheva_Kitaichuk.pdf (дата звернення: 29.05.2026).
13. Малихін М. Особливості й передумови побудови процесів організації та адміністрування будівництвом як складової життєвого циклу. Управління розвитком складних систем. 2025. № 63. С. 142–149. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/342975> (дата звернення: 23.05.2026).
14. Миколайчук І., Ораєвський А. Стратегічні зміни на підприємствах будівельної галузі: концептуальна сутність та фактори впливу. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 346, № 5. С. 497–505. URL: <http://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2495> (дата звернення: 08.05.2026).
15. Окландер Т., Осетян О. Формування механізмів управління інноваційним розвитком будівництва. Економіка та суспільство. 2025. № 81. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7062> (дата звернення: 14.05.2026).
16. Організаційна структура ПрАТ «Харківський плитковий завод». Офіційний сайт Харківського плиткового заводу. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/public-information/message/1161/> (дата звернення: 11.05.2026).
17. Підгірна В., Ємчук Т., Єремія Г. Моделі управління організаційними змінами: теорія та практика. Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics. 2024. № 2. С. 113–119. URL: <http://journals.chnu.chernivtsi.ua/index.php/econom/article/view/207> (дата звернення: 08.05.2026).

18. Порудєєва Т. В. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 568–572. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf (дата звернення: 17.05.2026).
19. Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод». Фінансова звітність. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?tb=financial-dynamics&id=8803017> (дата звернення: 12.05.2026).
20. Про завод. Офіційний сайт Харківського плиткового заводу. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/category/about-plant/> (дата звернення: 13.05.2026).
21. Регулярна інформація. Офіційний сайт Харківського плиткового заводу. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/category/public-information/general-meeting/> (дата звернення: 14.05.2026).
22. Тарасюк О. В. Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2024. № 3 (59). С. 44–49. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/322413> (дата звернення: 08.05.2026).
23. Терлецька В. О., Осередчук А. М. Дослідження сутності поняття «організаційні зміни». Економічна парадигма. 2024. Т. 1, № 5 (85). С. 149–155. URL: <https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/download/828/853> (дата звернення: 24.05.2026).
24. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3524> (дата звернення: 24.05.2026).
25. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-156 (дата звернення: 13.05.2026).
26. Ткаченко А. М., Чернова І. В. Історія організації будівництва як чинник формування сучасної теорії управління. Трансформаційна економіка.

2025. № 4 (13). С. 228–232. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/269> (дата звернення: 15.05.2026).

27. Торбич А. В. Теоретичні основи та методичні підходи до управління кадровим забезпеченням у будівельній галузі. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. № 42. С. 191–200. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1423> (дата звернення: 08.05.2026).

28. Тюріна Н., Назарчук Т., Бакай А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 213–221. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/170> (дата звернення: 18.05.2026).

29. Федоришина Л. М., Декалюк О. В., Чабан С. Р. Управління змінами на підприємстві як вимога часу та зумовлена необхідність в умовах нестабільного середовища. *Інноваційна економіка*. 2024. № 4. С. 74–82. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/1358> (дата звернення: 23.05.2026).

30. Халіна В., Колбасинський Ю. Концепція адаптивного управління будівельним підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6124> (дата звернення: 24.05.2026).

31. Харківський плитковий завод. Офіційний сайт Харківського плиткового заводу. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/> (дата звернення: 16.05.2026).

32. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2023. № 49. С. 36–43. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/817> (дата звернення: 08.05.2026).

33. Ackerman L. S. Development, Transition, or Transformation: The Question of Change in Organizations. *Organization Development Review*. 2023. Vol. 55, № 1. URL: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=26400669&asa=N&AN=162606796&h=nvkJAMjfaIrdT6GCOjWKeNygYp26vSEK9QyxGC2Eu5QW1vn1JB9JKFtzOxbfi61JjXvmVR6qhkyvH8otHmgIQ%3D%3D&crl=c> (date of access: 14.06.2026).
34. Ba Z. D. H., Wang Q., Chen C., Liu Z., Peh L. L. C., Tiong R. L. K. Change Management of Organizational Digital Transformation: A Proposed Roadmap for Building Information Modelling-Enabled Facilities Management. *Buildings*. 2024. Vol. 14, № 1. Article 27. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings14010027> (date of access: 11.06.2026).
35. Bidhendi A., Poshdar M., Babaeian Jelodar M., Rahimian F., González V. A. Human-centric integrated change management framework for digital transformation in construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2026. Vol. 33, № 3. P. 2048–2070. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2025-0312> (date of access: 13.06.2026).
36. Ergin A., Acar E. Change management in construction: a systematic review. *Proceedings 7th Construction Project Configuration Management Conference (IPCMC2022)*. 2022. URL: https://www.academia.edu/download/107465255/IPCMC_2022_aergin_eacar.pdf (date of access: 11.06.2026).
37. Hubbart J. A. Organizational Change: The Challenge of Change Aversion. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, № 7. Article 162. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13070162> (date of access: 14.06.2026).
38. Ivakhnenko I., Kuzmin T., Churylo M., Нурія V. Міжнародний досвід використання організаційних змін для формування інструментарію стратегічного планування в будівельній організації. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2024. № 3 (53). С. 133–150. URL: <https://ways.knuba.edu.ua/article/view/329575> (дата звернення: 18.05.2026).

39. Khaw K. W., Alnoor A., Al-Abrow H., Tiberius V., Ganesan Y., Atshan N. A. Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*. 2023. Vol. 42, № 22. P. 19137–19160. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12144-022-03070-6> (date of access: 13.06.2026).
40. Lewis L. *Organizational change. Origins, Traditions, and Trends of Organizational Communication*. Routledge, 2025. P. 415–436. URL: <https://api.taylorfrancis.com/content/chapters/edit/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781003484639-24&type=chapterpdf> (date of access: 11.06.2026).
41. Monferdini L., Bottani E. How do businesses utilize change management for process optimization? A cross-analysis among industrial sectors. *Business Process Management Journal*. 2024. Vol. 30, № 8. P. 371–414. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2024-0158> (date of access: 14.06.2026).
42. Mukhlis M., Tyas A. A. W. P. The role of change management in improving organizational performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*. 2024. Vol. 12, № 3. P. 773–782. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/316f/763c866f8489f43578071b111f4fbda1c72f.pdf> (date of access: 11.06.2026).
43. Nadler D. A. The effective management of organizational change. *Revitalizing Manufacturing*. CRC Press, 2024. P. 185–200. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003571872-17/effective-management-organizational-change-david-nadler> (date of access: 12.06.2026).
44. Nyqvist R., Peltokorpi A., Lavikka R., Ainamo A. Building the digital age: management of digital transformation in the construction industry. *Construction Management and Economics*. 2025. Vol. 43, № 4. P. 262–283. DOI: <https://doi.org/10.1080/01446193.2024.2416033> (date of access: 12.06.2026).
45. Phillips J., Klein J. D. *Change management: From theory to practice*. TechTrends. 2023. Vol. 67, № 1. P. 189–197. URL:

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11528-022-00775-0> (date of access:
14.06.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2022 рік

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2022 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	516	173
Первісна вартість	1001	3 772	3 772
Накопичена амортизація	1002	3 256	3 599
Незвершені капітальні інвестиції	1005	21 839	36 756
Основні засоби	1010	1 070 911	997 224
Первісна вартість	1011	1 785 443	1 788 796
Знос	1012	714 532	791 572
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	111	111
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	5 171	6 100
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1 098 548	1 040 364
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	355 493	163 595
виробничі запаси	1101	59 163	75 734
незавершене виробництво	1102	14 583	16 051
готова продукція	1103	280 727	71 017
товари	1104	1 020	793
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі одержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	535 334	676 645
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	218 932	237 065
З бюджетом	1135	18 591	11 476
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 409	13 232
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	21 575	46 051
готівка	1166	2	1
рахунки в банках	1167	21 573	46 050
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	1 164 334	1 148 064
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	2 262 882	2 188 428

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіювий) капітал	1400	20 000	20 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
ефісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 066 276	1 113 737
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	1 086 276	1 133 737
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	3 782	3 846
Довгострокові кредити банків	1510	73 560	44 263
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	16 375	23 142
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	16 375	23 142
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату дяк-погу	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	93 717	71 251
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Векселі видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	229 866	223 822
Товари, роботи, послуги	1615	227 446	181 142
Розрахунками з бюджетом	1620	5 968	29 460
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	4 716	2 194
Розрахунками з оплати праці	1630	18 292	8 002
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	199 765	156 159
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	80 013	68 261
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	316 823	314 400
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	1 082 889	983 440
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	2 262 882	2 188 428

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2022 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	992 932	1 847 017
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	821 057	1 481 134
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	171 875	365 883
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	39 477	57 833
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	41 610	123 468
Витрати на збут	2150	68 449	195 755
Інші операційні витрати	2180	33 720	34 415
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	67 573	70 078
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	215	30 059
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	10 144	10 940
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	112	2 322
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	57 532	86 875
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-10 071	-14 841
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	47 461	72 034
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	47 461	72 034

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	499 034	1 261 523
Витрати на оплату праці	2505	85 412	299 460
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 905	66 301
Амортизація	2515	77 480	133 154
Інші операційні витрати	2520	75 761	204 897
Разом	2550	756 592	1 965 335

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2022 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Находження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	874 822	1 365 064
Повернення податків і зборів	3005	12 500	49 989
у тому числі податку на додану вартість	3006	12 500	49 989
Цільового фінансування	3010	-	0
Находження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Находження авансів від покупців і замовників	3015	117 339	901 744
Находження від повернення авансів	3020	50 644	1 603
Находження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	199	111
Находження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	4
Находження від операційної оренди	3040	-	0
Находження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Находження від страхових премій	3050	-	0
Находження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	11 355	8 154
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(245 980)	(537 240)
Праці	3105	(90 178)	(237 553)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(24 721)	(67 634)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(34 377)	(97 515)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(21 519)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(34 377)	(75 996)
Витрачання на оплату авансів	3135	(540 641)	(1 270 665)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(1 260)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(1 606)	(9 046)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	129 356	105 756
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Находження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	0
необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	-	0
Находження від деривативів	3225	-	0
Находження від погашення позик	3230	-	0
Находження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	4 762	22 000
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
необоротних активів	3260	(9 693)	(83 114)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-4 931	-61 114
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Находження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	8 872	263 115
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0

Фінансова звітність ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023 рік

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	173	108
Первісна вартість	1001	3 772	3 847
Накопичена амортизація	1002	3 599	3 739
Незавершені капітальні інвестиції	1005	36 756	85 845
Основні засоби	1010	997 224	871 928
Первісна вартість	1011	1 788 796	1 790 412
Знос	1012	791 572	918 484
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	111	111
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	6 100	6 934
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1 040 364	964 926
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	163 595	264 070
виробничі запаси	1101	75 734	113 861
незавершене виробництво	1102	16 051	26 695
готова продукція	1103	71 017	122 848
товари	1104	793	666
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі операційні	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	676 645	731 310
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	237 065	270 203
З бюджетом	1135	11 476	18 274
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 232	15 168
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 051	22 869
готівка	1166	1	2
рахунки в банках	1167	46 050	22 867
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	1 148 064	1 321 894
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	2 188 428	2 286 820

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000	20 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 113 737	1 228 789
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	1 133 737	1 248 789
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	3 846	3 867
Довгострокові кредити банків	1510	44 263	103 545
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	23 142	25 197
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	23 142	25 197
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	71 251	132 609
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Бексали видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	223 822	63 534
Товари, роботи, послуги	1615	181 142	270 467
Розрахунками з бюджетом	1620	29 460	20 744
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	2 194	4 037
Розрахунками з оплати праці	1630	8 002	11 641
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	156 159	148 703
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	68 261	1 797
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	314 400	384 499
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	983 440	905 422
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	2 185 428	2 286 820

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 585 782	992 932
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховання	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 070 900	821 057
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	514 882	171 875
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	8 633	39 477
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	54 981	41 610
Витрати на збут	2150	152 067	68 449
Інші операційні витрати	2180	62 695	33 720
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	253 772	67 573
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	55	215
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	12 887	10 144
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	75 936	112
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	165 004	57 532
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-29 952	-10 071
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	135 052	47 461
Збиток	2355	-	-

Складений за підписом

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	135 052	47 461

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	902 956	499 034
Витрати на оплату праці	2505	152 499	85 412
Відрахування на соціальні заходи	2510	33 236	18 905
Амортизація	2515	129 011	77 480
Інші операційні витрати	2520	185 416	75 761
Разом	2550	1 403 118	756 592

Розрахунок показників прибутковості акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2023 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 719 114	874 822
Повернення податків і зборів	3005	-	12 500
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	12 500
Цільового фінансування	3010	-	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	29 053	117 339
Надходження від повернення авансів	3020	31 287	50 644
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	55	199
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	0
Надходження від операційної оренди	3040	-	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	755	11 355

Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(439 185)	(245 980)
Праці	3105	(117 993)	(90 178)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(32 948)	(24 721)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(152 884)	(34 377)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(152 884)	(34 377)
Витрачання на оплату авансів	3135	(890 307)	(540 641)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(561)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(3 511)	(1 606)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	142 875	129 356
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Находження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	0
необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	-	0
Находження від деривативів	3225	-	0
Находження від погашення позик	3230	-	0
Находження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші надходження	3250	52 890	4 762
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
необоротних активів	3260	(-)	(9 693)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	52 890	-4 931
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Находження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	8 872
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші надходження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(181 147)	(56 711)
Сплату дивідендів	3355	(24 706)	(11 752)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(12 887)	(8 372)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(2 546)	(42 454)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-221 286	-110 417
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-25 521	14 008
Залишок коштів на початок року	3405	46 050	21 575
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	2 340	10 467
Залишок коштів на кінець року	3415	22 869	46 050

Фінансова звітність ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2024 рік

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	108	46
Первісна вартість	1001	3 847	3 872
Накопичена амортизація	1002	3 739	3 826
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85 845	113 018
Основні засоби	1010	871 928	753 133
Первісна вартість	1011	1 790 412	1 794 063
Знос	1012	918 484	1 040 930
Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
Інші фінансові інвестиції	1035	111	111
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	-
Відстрочені податкові активи	1045	6 934	7 730
Гудвіл	1050	0	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	964 926	874 038
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	264 070	372 838
виробничі запаси	1101	113 861	155 219
незавершене виробництво	1102	26 695	19 330
готова продукція	1103	122 848	198 250
товари	1104	666	39
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Депозити перестраховання	1115	0	-
Векселі опержані	1120	0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	731 310	846 456
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	270 203	195 842
З бюджетом	1135	18 274	18 354
У тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15 168	13 838
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	22 869	6 135
готівка	1166	2	2
рахунки в банках	1167	22 867	6 133
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
у тому числі:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
резервах незароблених премій	1183	0	-
інших страхових резервах	1184	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	1 321 894	1 453 463
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс (Усього активів)	1300	2 286 820	2 327 501

Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000	20 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
Капітал у дооцінках	1405	0	-
Додатковий капітал	1410	0	-
емісійний дохід	1411	0	-
накопичені курсові різниці	1412	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 228 789	1 280 188
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Вилучений капітал	1430	(0)	(-)
Інші резерви	1435	0	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	1 248 789	1 300 188
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
Пенсійні зобов'язання	1505	3 867	3 876
Довгострокові кредити банків	1510	103 545	74 453
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	-
Довгострокові забезпечення	1520	25 197	27 263
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	25 197	27 263
Цільове фінансування	1525	0	-
благодійна допомога	1526	0	-
Страхові резерви	1530	0	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
резерв незароблених премій	1533	0	-
інші страхові резерви	1534	0	-
Інвестиційні контракти	1535	0	-
Призовий фонд	1540	0	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	132 609	105 592
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Бексали видані	1605	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	63 534	66 122
Товари, роботи, послуги	1615	270 467	303 874
Розрахунками з бюджетом	1620	20 744	25 618
У тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
Розрахунками зі страхування	1625	4 037	2 625
Розрахунками з оплати праці	1630	11 641	8 092
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	148 703	136 018
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 797	15 960
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
Поточні забезпечення	1660	0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	384 499	363 412
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	905 422	921 721
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	2 286 820	2 327 501

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

Фінансові результати

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 308 823	1 585 782
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
премії підписані, валова сума	2011	-	0
премії, передані у перестраховування	2012	-	0
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	963 408	1 070 900
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
Валовий:			
Прибуток	2090	345 415	514 882
Збиток	2095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
Інші операційні доходи	2120	10 157	8 633
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
Адміністративні витрати	2130	70 892	54 981
Витрати на збут	2150	136 970	152 067
Інші операційні витрати	2180	38 101	62 695
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	109 609	253 772
Збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
Інші фінансові доходи	2220	-	0
Інші доходи	2240	10	55
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
Фінансові витрати	2250	5 267	12 887
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0
Інші витрати	2270	3 319	75 936
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	101 033	165 004
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18 134	-29 952
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	82 899	135 052
Збиток	2355	-	-

Сукупний дохід

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
Накопичені курсові різниці	2410	-	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
Інший сукупний дохід	2445	-	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід	2465	82 899	135 052

Елементи операційних витрат

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	804 474	902 956
Витрати на оплату праці	2505	155 123	152 499
Відрахування на соціальні заходи	2510	34 041	33 236
Амортизація	2515	122 932	129 011
Інші операційні витрати	2520	160 754	185 416
Разом	2550	1 277 324	1 403 118

Розрахунок показників рентабельності акцій

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0

Звіт про рух грошових коштів (Форма № 3) за 2024 рік *

Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	1 330 193	1 719 114
Повернення податків і зборів	3005	-	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	0
Цільового фінансування	3010	-	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	76 258	29 053
Надходження від повернення авансів	3020	798	31 287
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	9	55
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	-	0
Надходження від операційної оренди	3040	-	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	0
Надходження від страхових премій	3050	-	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	0
Інші надходження	3095	1 071	755

Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(508 398)	(439 185)
Праці	3105	(128 341)	(117 993)
Відраховань на соціальні заходи	3110	(37 929)	(32 948)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(102 729)	(152 884)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(-)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(102 729)	(152 884)
Витрачання на оплату авансів	3135	(578 399)	(890 307)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(0)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(1 229)	(561)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(0)
Інші витрачання	3190	(2 131)	(3 511)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	49 173	142 875
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Находження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	0
необоротних активів	3205	-	0
відсотків	3215	-	0
дивідендів	3220	-	0
Находження від деривативів	3225	-	0
Находження від погашення позик	3230	-	0
Находження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	0
Інші находження	3250	7 000	52 890
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(-)	(0)
необоротних активів	3260	(-)	(0)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(0)
Інші платежі	3290	(-)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	7 000	52 890
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Находження від:			
Власного капіталу	3300	-	0
Отримання позик	3305	-	0
Находження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	0
Інші находження	3340	-	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(-)	(0)
Погашення позик	3350	(29 606)	(181 147)
Сплату дивідендів	3355	(35 786)	(24 706)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(5 267)	(12 887)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(0)
Інші платежі	3390	(479)	(2 546)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-71 138	-221 286
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-14 965	-25 521
Залишок коштів на початок року	3405	22 868	46 050
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-1 770	2 340
Залишок коштів на кінець року	3415	6 133	22 869