

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ГОЛОВЕЦЬКА Христина Адамівна

**Управління змінами в організації. / Change
management in the organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНм-21
Х. А. Головецька

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. О. Демків

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Управління змінами: підходи та методи	5
1.2. Моделі управління змінами та їх типи	12
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	26
2.1. Діагностика середовища функціонування організації як передумова проведення змін	26
2.2. Оцінювання системи управління змінами в організації	35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	42
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Зміни є невід'ємною частиною як індивідуального, так і організаційного розвитку. Вони передбачають відхилення від поточного стану і можуть відбуватися на особистому, груповому чи організаційному рівнях. Зміни можуть бути спричинені як внутрішніми чинниками, зокрема управлінськими рішеннями або стратегічними ініціативами, так і зовнішніми факторами, такими як технологічний прогрес, ринкові зміни, соціальні тенденції або розвиток нових навичок.

Розуміння основ управління змінами є ключовим для ефективного подолання викликів, з якими стикаються як окремі особи, так і організації. Спочатку управління змінами мало здебільшого спонтанний характер із мінімальним рівнем формалізації чи стратегічного підходу. Однак за останні десятиліття підходи до управління змінами значно вдосконалилися. Попри це, зміни часто супроводжуються опором, що є звичним явищем в організаціях. Люди можуть відчувати занепокоєння через брак інформації щодо того, як зміни вплинуть на їхню роль, робоче навантаження або інші аспекти діяльності.

З огляду на це, процес управління змінами потребує ретельного планування, системного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін. Це дозволяє зменшити опір і забезпечити успішне впровадження змін, адаптуючи організацію до нових умов.

Необхідність і значущість управління змінами на підприємствах підтверджується практичним досвідом як українських, так і міжнародних компаній. Це питання привертало увагу багатьох дослідників, які зробили вагомий внесок у його вивчення. Серед найвідоміших науковців, чийі праці стали основою сучасних підходів до управління змінами, варто відзначити Дж. Брайта, Дж. Вебера, М. Портера, П. Друкера, Дж. Коттера, Е. Кемерон, М. Гріна, Х. Андріча, Дж. Фрімена та Г. Керролла.

Вагомий внесок у розвиток цієї тематики зробили також українські вчені, зокрема О. Бєсєдін, Є. Бойко, О. Кузьмін, Н. Тарнавська, Т. Скудар, В. С. Юкаєв та інші. Їхні дослідження стали важливим підґрунтям для вдосконалення практики управління змінами в сучасних підприємствах.

Водночас дослідження свідчать про недостатню кількість наукових праць українських дослідників у цій галузі. Тому питання вивчення та вдосконалення управління змінами на підприємствах України потребує переходу на якісно новий рівень. Зокрема, необхідно перейти від простого запозичення іноземних моделей розвитку організацій до створення власних інноваційних підходів, адаптованих до реалій і викликів сучасного динамічного середовища. Це дозволить українським підприємствам не лише успішно адаптуватися до змін, але й підвищувати свою конкурентоспроможність у глобальній економіці.

Метою випускної кваліфікаційної роботи розвиток теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління організаційними змінами..

Для досягнення мети дипломної роботи поставлені і розв'язувались наступні **завдання**:

- розкрити суть управління змінами, сучасні підходи та методи;
- висвітлити моделі управління змінами та їх типи;
- здійснити діагностику середовища функціонування організації як передумови проведення змін;
- провести оцінювання системи управління змінами в організації;
- надати пропозиції щодо удосконалення системи управління змінами в організації.

Об'єктом дослідження є зміни в організації як передумова її належного функціонування і розвитку.

Предметом дослідження є механізм управління змінами в ПП Лідер.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Управління змінами: підходи та методи

Сьогодні організаціям доводиться враховувати безліч контекстуальних аспектів, коли вони реагують на критичні виклики. Розробка ефективних реакцій на зміни у відповідь на критичні виклики вимагає переосмислення організаційної стратегії, бачення, ключових ініціатив, готовності до змін, а також кількох людських факторів, пов'язаних із поведінкою, ставленням та культурою. У той час як вивчення минулих способів управління змінами може дати важливі уроки, більш сучасний підхід до розуміння того, як управляти змінами в нестабільному і складному контексті, стає вимогою часу.

Поняття змін є складним, багатогранним і багатовимірним явищем, на напрямок і масштабність якого впливають різні фактори. Зміни можуть проявлятися по-різному, впливаючи на різні аспекти життя, суспільства, приватного чи державного сектору.

За словами психолога Курта Левіна, зміни включають триетапний процес розморожування існуючих форм поведінки, впровадження нових форм поведінки та повторного заморожування цих форм поведінки, щоб зробити їх постійними. Ця концепція узгоджується зі словами Елвіна Тоффлера з його книги «Шок майбутнього», опублікованої в 1970 році: «вчитися, відчуватися і перевчитися» [34]. Тоффлер наголосив на важливості адаптивності та постійного навчання у світі, що швидко змінюється.

Джон Кеннеді розглядав зміни як «закон життя, і він пояснив далі, що «ті, хто дивиться тільки в минуле і сьогодення, обов'язково пропустять майбутнє» [34], він підкреслював неминучість змін і важливість прийняття їх.

Зміни лежать в основі якісно іншого способу сприйняття, мислення, поведінки і вдосконалення протягом минулого і сьогодення. Таким чином, зміни - це процес переходу від поточного стану до майбутнього, а між ними йде перехідний стан, який створює стрес і тривогу.

Таким чином, управління змінами можна визначити як процес, інструменти та методи, які використовуються для ефективного управління людським фактором змін у бізнесі з метою досягнення необхідних результатів та впровадження успішних змін у соціальній інфраструктурі бізнес-команди.

У спрощеному вигляді зміна визначається як «робити або ставати іншим, давати або починати мати іншу форму» [35].

Коли йдеться про управління змінами, маємо на увазі не лише окремі проєкти, а зміни, які охоплюють діяльність усього підприємства. Це передбачає системне використання знань, інструментів і процедур для впровадження змін.

Управління змінами в межах підприємства ґрунтується на трьох основних аспектах:

- застосування інструментів і процесів, спрямованих на керування змінами;
- розвиток управлінських і лідерських навичок на всіх рівнях організації — від середньої ланки до топменеджменту;
- формування стратегічного потенціалу, який забезпечує підприємству адаптивність, чутливість до ринкових змін і готовність до трансформацій.

Основна мета управління змінами — це досягнення проєктами поставлених завдань, ефективне використання людського ресурсу та створення конкурентних переваг для підприємства.

Концепція управління змінами передбачає впровадження змін планомірно і систематично. Іншими словами, управління змінами — це системний підхід до роботи зі змінами, як з точки зору організації, так і на індивідуальному рівні. Управління змінами означає планування, ініціювання, реалізацію, контроль, а потім, нарешті, стабілізацію процесів змін як на корпоративному, так і на рівні персоналу.

Основна мета управління змінами полягає в тому, щоб знизити ймовірність провалу впровадження змін, зменшити опір змінам і отримати

максимальну вигоду від впровадження.

Щоб мінімізувати ризики та зробити управління змінами максимально ефективним, необхідно дотримуватися кількох правил.

По-перше, ідеї та проекти мають базуватися на детальному аналізі змін на ринку та вписуватися в чітко розроблену стратегію розвитку бізнесу.

По-друге, має бути достатньо ідей і планів змін, щоб відобразити всі можливі проблеми компанії. Впроваджуючи їх, часто необхідно проходити послідовні спроби та помилки, щоб знайти справді ефективне рішення. Більшість з них можуть бути відхилені на різних етапах розробки та впровадження.

По-третє, для забезпечення ефективності такого відбору в управлінні необхідно забезпечити надійну систему контролю, яка дозволить порівняти досягнуті результати проекту з очікуваними та виявити раніше непередбачені ринкові можливості чи перешкоди для впровадження змін. У разі невдачі необхідно зберігати послідовність і рішучість у реалізації планів.

По-четверте, необхідно організаційно відокремити проекти змін від операційної діяльності, щоб забезпечити постійну прибутковість бізнесу.

По-п'яте, необхідно розробити детальний план подолання організаційного опору. Інакше навіть найвдаліші ідеї можна зіпсувати на етапі реалізації.

Як правило, відповідальність за управління змінами покладається на працівників та інші відповідні зацікавлені сторони. Це визначений процес, який включає кілька етапів або етапів. Дотримуючись процесу управління змінами, моніторинг і контроль змін стають простішими. Крім того, у процесі змін зацікавленим сторонам корисно розглянути такі питання перед початком:

- що потрібно змінити?
- наскільки це потрібно змінювати?
- як впровадити зміни?
- як можна витримати цю зміну?

Для проведення змін в організації необхідні ефективні методи управління змінами. Для цього здійснюється діяльність за певними напрямками та сферами, а саме:

Комунікація та взаємодія із зацікавленими сторонами: Чітка, послідовна комунікація має вирішальне значення для управління змінами. Це передбачає інформування зацікавлених сторін про причини змін, очікувані наслідки та їхню роль у процесі. Активне залучення зацікавлених сторін шляхом отримання зворотного зв'язку, вирішення проблем та залучення їх до прийняття рішень може збільшити зацікавленість та підтримку змін.

Оцінка готовності до змін: оцінка готовності організації до змін допомагає виявити потенційні бар'єри, ризики та можливості. Це може включати перегляд правил і положень, проведення співбесід або перенесення обов'язків для оцінки ставлення, навичок і готовності працівників прийняти зміни з боку керівництва відповідних областей місцевого самоврядування.

Аналіз впливу змін: Аналіз потенційного впливу змін на різні операції місцевого самоврядування або департаменту новопризначених посадових осіб. Це допомагає передбачати проблеми та планувати стратегії їх пом'якшення. Це передбачає виявлення ключових зацікавлених сторін, залежностей і потенційних точок опору.

Чемпіони та спонсори змін: Визначення чемпіонів змін або агентів змін в організації, які захоплені ініціативою змін і можуть надихати та підтримувати інших під час переходу. Такі працівники забезпечують помітне лідерство та адвокацію змін, додаючи певній ініціативі довіри та ресурсів.

Навчання та розвиток: надання можливостей для навчання та розвитку для забезпечення співробітників навичками, знаннями та можливостями, необхідними для адаптації до нового способу роботи. Це може включати технічне навчання, розвиток м'яких навичок та воркшопи з управління змінами.

Зворотній зв'язок та постійне вдосконалення: створення механізмів для збору відгуків від зацікавлених сторін та їх використання для ітеративного

вдосконалення та вдосконалення ініціатив змін. Це може включати проведення опитувань, фокус-груп або перевірки пульсу, щоб оцінити ефективність зусиль щодо змін і внести необхідні корективи.

Святкування успіху та підкріплення: Визнання та святкування віх, досягнень та успіхів на шляху до змін допомагає закріпити бажану поведінку та результати. Це може сприяти відчуттю виконаного обов'язку, імпульсу та відданості підтримці зусиль зі змін.

Розбудова стійкості: надання підтримки та ресурсів, щоб допомогти окремим особам і командам розвинути стійкість і впоратися з викликами та невизначеностями, пов'язаними зі змінами. Це може включати пропозицію коучингу, консультацій або оздоровчих програм для сприяння психологічному та емоційному благополуччю.

Саме розуміння процесу управління змінами передбачає наявність певних викликів і загроз, які ускладнюють даний процес. До основних з них зазвичай відносять:

- опір змінам: одним із найважливіших викликів є подолання опору з боку співробітників, які можуть боятися невідомого, відчувати загрозу від нових ролей або бути прив'язаними до встановленого розпорядку;
- розрив комунікації: неадекватна або неефективна комунікація може призвести до непорозумінь, чуток і недовіри, підриваючи процес змін;
- недостатнє керівництво: відсутність сильного керівництва та зобов'язань з боку вищого керівництва може призвести до поганої координації, низького морального духу та нездатності досягти бажаних результатів;
- культурні бар'єри: організаційна культура відіграє вирішальну роль в управлінні змінами. Неузгодженість між існуючою культурою та ініціативою змін може перешкоджати прогресу;
- обмеженість ресурсів: обмежені ресурси, включаючи час, бюджет і персонал, можуть перешкоджати впровадженню ініціатив змін.

Саме «опір» є неминучою реакцією на будь-які серйозні зміни. Опір

змінам буває декількох типів, і розуміння їх допомагає зменшити способи опору і заохотити до дотримання змін. Причини опору працівника змінам полягають у наступному:

- відсутність розуміння - співробітники не розуміють, чому відбуваються зміни, коли вони не володіють достатніми знаннями про зміни;
- страх невідомого та невдач - співробітники чинять опір змінам через страх навчитися чомусь новому та невпевненість у своїй здатності адаптуватися, часто віддаючи перевагу знайомому статус-кво, щоб уникнути ризику невдачі;
- недостатня компетентність - працівники можуть чинити опір змінам через відсутність необхідних компетенцій, побоюючись, що їхні слабкі сторони будуть викриті, що потенційно може поставити під загрозу їхню безпеку роботи.
- співробітники відчують себе перевантаженими - іноді у співробітників не вистачає часу, щоб зайнятися змінами. вони не в змозі займатися двома справами одночасно, тобто керувати змінами і виконувати свої поточні обов'язки.
- щирі заперечення - співробітники чинять опір змінам, коли вони не згодні з цінностями, що лежать в їх основі, вважаючи, що це неправильно для організації, і тому щиро заперечують.

При цьому американська школа менеджменту окремо виділяє «набуті» фактори опору змінам на робочому місці. Серед базових це:

- Страх перед невідомим:
 - значна частина працівників знаходять комфорт у існуючому колективі і можуть хвилюватися про те, як зміни вплинуть на їхні ролі, обов'язки та безпеку роботи;
 - нові технології, системи або процеси часто вимагають від співробітників освоєння нових незнайомих навичок;
 - працівники можуть побоюватися, що наявні знання та навички застаріють,

що зробить їх менш цінними або потенційно призведе до втрати роботи.

- Втрата контролю:

- зміни часто пов'язані зі зміною динаміки влади та процесів прийняття рішень;
- співробітники, які звикли до певного рівня автономії та контролю, можуть відчувати загрозу від змін;
- працівники можуть бути стурбовані тим, як зміни вплинуть на їхні повноваження щодо прийняття рішень або вплив у бізнесі.

- Порушення розпорядку дня:

- працівники можуть почуватися комфортно зі своїми поточними способами роботи та не наважуються адаптуватися до нових методів;
- вони можуть сприймати зміни як незручність або додаткове навантаження, що порушує їхнє робоче життя, непослідовне спілкування, вони можуть скептично ставитися до переваг запропонованих змін.

- Брак комунікації та інклюзії: працівники відчують себе виключеними або непоінформованими про причини змін, їх наслідки або про те, як вони будуть впроваджуватися, вони з більшою ймовірністю чинитимуть опір їм.

- Відчутні втрати: навіть якщо зміни приносять загальні переваги, співробітники можуть зосередитися на тому, що, на їхню думку, вони втратили, наприклад, на зменшенні автономії, зміні посадових обов'язків або зміні відносин з колегами

З наведених факторів стає очевидним, що для боротьби з опором змінам керівництву потрібно посилювати взаємодію з тими, хто постраждав від змін, для подолання опору, спричиненого дезінформацією або недостатнім аналізом, сприяння прийняттю та розвіювання чуток. Також доцільним є залучення безпосередньо співробітників до процесу змін, оскільки це знижує шанси на опір змінам. Коли співробітники чинять опір змінам через проблеми з адаптацією та страх, керівництво повинно надавати повну підтримку та поступово вводити нову ситуацію. Підтримка керівництва, поряд з

консультаціями, коучингом і спеціальним навчанням, допомагає співробітникам подолати страх і тривогу, роблячи перехід більш плавним.

В цьому контексті, якщо ніякі підходи не допомагають перебороти опір, Коттер і Шлезінгер пропонують використовувати маніпуляції шляхом кооптації резисторів. Даний підхід передбачає залучення так званих «ризисторів» до групи планування змін для виступів, а не для їхнього фактичного внеску, надаючи їм символічну роль у прийнятті рішень.

1.2. Моделі управління змінами та їх типи

В сучасній практиці застосовуються різні типи та практики управління змінами залежно від конкретної зміни, яку необхідно впровадити. У зв'язку з цим виділяють чотири типи змін:

- виняткові зміни – окремі події які змінюють досвід людини але не впливають суттєво на численні аспекти її життя. Наприклад для зміни імені знадобляться деякі документи відділу кадрів і нова адреса електронної пошти але це не змінить роль людини на роботі;
- поступові зміни поступові зміни які не вимагають серйозних або раптових змін наприклад модернізація існуючої технології.
- раптові зміни – відбувається коливання від одного стану до іншого чи перехід від однієї крайності до протилежного погляду або стану. Наприклад перехід від 100% робочого середовища в офісі до 100% віддаленої команди.
- зміна самої парадигми зміни, яка призведе до нових переконань або цінностей і стане інтерналізованою як нова норма. Наприклад успішний перехід від синхронного зв'язку до гібридної модель яка включає як синхронний так і асинхронний зв'язок.

За будь-якої з наведених типологій змін важливо знайти темп змін, який відповідає ситуації та враховує потреби та занепокоєння працівників. Якщо темп змін занадто швидкий:

- це може викликати опір з боку перевантажених працівників, які

відчувають себе невідготовленими і що у них не вистачає часу, щоб адаптуватися;

- він може бути неправильно продуманий або спланований, що призведе до поганого виконання;

- може бути важко ефективно спілкуватися, що призводить до непорозумінь і плутанини серед робочої сили.

Якщо темп змін занадто повільний, це може призвести до:

- відсутності адаптивності та інновацій;
- втрати імпульсу, що призведе до затримок або навіть відмови від змін;
- комунікативні зусилля застоюються, що призведе до втрати зацікавленості та відсторонення.

Щоб успішно впровадити зміни, необхідно:

- визначити, чому ці зміни взагалі мають відбутися;
- чого прагнете досягти керівництво організації і чому ця мета така важлива;
- як зміни принесуть користь організації, працівникам і процесам?

Важливим при цьому стає налаштування працівників на успіх, уникаючи таких поширених пасток, як:

1. Низький рівень внутрішнього розуміння змін. Без підтримки керівництва працівників, яких найбільше торкнуться зміни і внутрішніх агентів змін, ініціатива змін стане мертва навіть не розпочавшись. Необхідно створити лідерів змін на ранньому етапі, щоб створити внутрішню підтримку.

2. Погане спілкування. Працівники повинні розуміти чому мають відбутися зміни та як вони вплинуть на них. На цьому етапі уникають нечітких оголошень і наказів щодо змін і зосереджуються на чіткій конкретній комунікації щодо змін.

3. Відсутність вимірювання. Зміна не може бути успішною якщо керівництво організації не зможе визначити для працівників та себе як виглядає успіх. За проведення змін необхідно встановити ключові показники

ефективності (KPI) і показники щоб візуалізувати відправну точку змін та бажаний кінцевий результат.

4. Не орієнтованість на працівників. Багато організацій витрачають стільки часу на планування самих змін що нехтують працівниками, на яких це вплине. Навіть найдеталізованіші стратегії змін можуть зазнати невдачі, якщо вони не зосереджені на тому, щоб направляти працівників під час періоду змін та адаптації.

5. Неадекватне навчання та адаптація. Незалежно від того, додає організація нові інструменти до своєї діяльності чи налаштовує внутрішні процеси, донавчання працівників у будь-якому випадку є важливим.

Виділяють багато різних типів стратегій та моделей управління змінами. Однак всі вони мають кілька спільних кроків, і якщо організації дотримуються цих кроків, то це має допомогти зменшити опір змінам та покращити якість переходу (табл. 1.1.)

Таблиця 1.1

Загальні кроки в процесі управління змінами

Послідовність дій	Суть дій
1. Чітке інформування про стан проходження змін	- Регулярне інформування працівників на всіх рівнях, щоб тримати їх в курсі ситуації та вирішувати будь-які проблеми чи питання, які у них можуть виникнути - Надання підтримки по нових компетенціях протягом усього процесу змін, усвідомлюючи, що зміни можуть бути стресовими для співробітників
2. Планування та використання ресурсів змін	- Забезпечення виявлення та наявності достатніх ресурсів для впровадження змін - Брак ресурсів є показником того, що зміни не були належним чином сплановані, що може підірвати віру працівників у запропоновані зміни
3. Забезпечення сильного лідерства	- Лідери повинні продемонструвати свою прихильність до змін і надати чітке бачення, яке надихає співробітників прийняти зміни - Лідери також повинні подавати приклад і бути помітними протягом усього процесу

Послідовність дій	Суть дій
4. Залучення зацікавлених сторін	- Визначаються ключові зацікавлені сторони, яких торкнуться зміни, і забезпечується їх залученість на ранніх етапах процесу змін - Консультації із зацікавленими сторонами та активне залучення їх до прийняття рішень. Це допоможе зміцнити підтримку та відповідальність за зміни.
5. Формування знань, необхідних для адаптації від змін	Майстер-класи, семінари, онлайн-курси або коучингові сесії. Мета полягає в тому, щоб співробітники відчували себе впевнено і компетентно в своїх нових ролях
6. Призначення лідерів змін	Призначення агентів змін або лідерів в організації, які можуть допомогти стимулювати та сприяти процесу змін. Ці люди повинні бути ентузіастичними, впливовими та здатними підтримувати та заохочувати інших під час перехідного періоду
7. Формування зворотного зв'язку	Збір відгуків протягом усього процесу змін, регулярна оцінка прогресу, виявлення будь-яких перешкод або опору і внесення коректив, якщо це необхідно. Формування зворотного зв'язку від співробітників та дія на основі них демонструє, що їхню думку цінують і допомагає зменшити опір змінам
8. Святкування успіху	Визнання та відзначення досягнення результатів на шляху змін. Наприклад, подяка окремим працівникам і командам за їхній внесок в історію успіху. Суть - надихнути до інших змін

Примітка. Узагальнено за [22]

Великомасштабні зміни можуть бути приголомшливими, тому часто корисно розбити їх на менші, керовані фази. Це дозволяє співробітникам поступово адаптуватися та нарощувати імпульс у міру досягнення ранніх успіхів, допомагаючи генерувати підтримку для подальших змін.

Розглянемо сучасні найбільш відомі і популярні моделі змін управління змінами.

У трьохступеневій моделі змін Курта Задека Левіна, автор розглядав зміни як модифікацію тих сил, які сприяють стабільності певної поведінки. Перевага цих сил в ту чи іншу сторону можуть прискорити або уповільнити

процес організаційних змін.

Перший етап моделі - «розморожування». Для того щоб зміна відбулася, старі сильно вкорінені уявлення і ставлення до речей повинні бути «розвіяні», тобто стали, за аналогією з льодом в холодильнику, такою рідиною («м'якою») для того, щоб «витекти» з практики роботи. Зазвичай з цією метою перестають підтримувати все старе, що віджило в організації і зміцнюють її для нових тенденцій і нової поведінки, як «тренування чутливості», «аналіз даних зворотного зв'язку з діагнозом», «конфронтаційна зустріч», перепідготовка та ін.

Другий крок – «зміна». Автор вважає, що тут необхідно працювати над придбанням персоналом нових ідей і нового ставлення до справ в організації, як би прищеплюючи їх. Часто в хід йде впровадження різного роду нових ритуалів, церемоній і звичаїв, які допомагають співробітникам повернутися обличчям до нової ситуації. Відбувається поступовий перехід до нових дій і нової поведінки. Змінюється структура і культура організації. Використовуються різні методи організаційного «втручання».

Третій крок - «заморожування». Як тільки з'являються факти освоєння працівниками нових ідей і нового ставлення до справ і справ в організації, необхідно налагодити механізми і процеси, що перешкоджають поверненню до старого. Наприклад, зростає підтримка нової поведінки, вводяться нові норми (наприклад, згуртованість замість конкуренції).

Модель К. Левіна хоч і дає розуміння процесу змін в організації, однак відображає дуже широке розуміння процесу.

Інша модель К. Левіна «дослідження - дія» - це заснований на даних процес вирішення проблем організаційних змін, що здійснюється в певній циклічній послідовності. Цей поетапний процес ґрунтується на тісній співпраці між керівництвом організації та зовнішніми (для компанії) консультантами або тренерами, які спеціалізуються на організаційному розвитку. У цьому процесі велика увага приділяється збору та аналізу даних перед тим, як зміни будуть сплановані та впроваджені. Він також включає в себе ретельний аналіз і оцінку результатів вжитих заходів. Наочно модель

наведена на рис. 1.1.

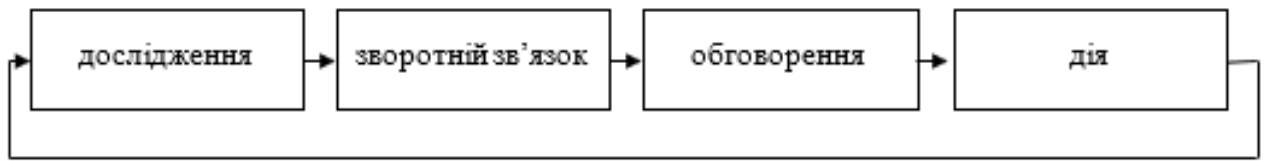


Рис. 1.1. Модель «дослідження-дія»

Примітка. Наведено за [15]

Перший етап - «дослідження» - включає в себе сприйняття і визнання керівником організації проблем, вирішення яких пов'язане з впровадженням змін. Фахівці з розвитку організації запрошуються для діагностики цих проблем і надання консультацій щодо їх вирішення. Останні збирають необхідну інформацію про організацію та її людей за певною, досить стандартною методикою. Перший висновок експерта про причини того, що відбувається.

Другий етап - «зворотний зв'язок» - по суті є основою запланованої в моделі співпраці між керівництвом і консультантами. Група ключових керівників отримує і знайомиться з інформацією, підготовленою експертами. Інформація підготовлена і представлена таким чином, щоб керівники могли виявити слабкі і сильні сторони своєї організації, а також причини того й іншого.

Третій етап - «дискусія» - являє собою структуровану дискусію консультантів зі створеною в організації групою менеджерів, які будуть розробляти плани і впроваджувати зміни. Створення такої групи відбувається завдяки тому, що ніхто краще за керівників не знає, що насправді відбувається в організації і в її підрозділах. Для того, щоб передати цю роль в зазначену групу пізніше, в кінці етапу. Під час обговорення спільно розробляється алгоритм дій для змін. Відсутність спільної мови і взаєморозуміння між сторонами на даному етапі може привести до згортання проекту.

Четвертий етап - «дія» - починається тільки після того, як керівництво і консультанти узгодили подальший план спільної роботи. Зазвичай цей етап не обходиться без труднощів, так як необхідно враховувати культуру організації,

цінності її співробітників і норми їх поведінки. І якщо вони не досягаються в тій мірі, в якій були визначені спочатку, то весь цикл повторюється, починаючи з першого етапу. Ітерація може проходити багато разів, поки не будуть отримані бажані результати. Залежно від масштабу і глибини змін і ситуації, в якій вони відбуваються, проект може тривати від півроку до двох років.

Модель планових змін - це комплексний підхід до визначення фаз планованих змін, спочатку розроблений Р. Ліппіттом Дж. Уотсона і Б. Вестлі і згодом модернізований. В основі цієї моделі лежать два основні принципи: 1) весь наявний обмін інформацією повинен вільно і відкрито здійснюватися між керівництвом і консультантами (або агентами змін); 2) цінність інформації визначається її придатністю для використання в практичних діях. Показово, що найбільш розвинена модель складається з наступних семи фаз. Хоча фази, як зазначено на рис. 1.2 повинні строго слідувати один одному, такий порядок не завжди дотримується на практиці.

Нерідко консультанти і менеджери, вільно і відкрито взаємодіючи один з одним, змінюють стратегії і підходи до впровадження змін на льоту в залежності від виникаючої ситуації і нових даних організаційного аналізу. При цьому окремі проекти можуть бути закриті і відкриті нові.

Перший етап може відбуватися трьома різними способами: 1) експерт або консультант (або інший агент змін) демонструє необхідність змін, надаючи дані, що свідчать про наявність серйозних проблем;

2) вище керівництво, бачачи необхідність змін, зводить консультанта з потенційним клієнтом в організації; 3) клієнт сам переконаний у необхідності змін і хоче отримати допомогу консультанта.

На другому етапі розвиваються кооперативні робочі відносини між експертом і клієнтом. Перевіряється, наскільки експерт дійсно незалежний і об'єктивний.

На третій, четвертій і п'ятій фазах відбувається наступне: 1) з'ясування і діагностика проблеми на основі зібраних експертом даних і бажання зрозуміти

«вузькі місця» системи; 2) постановка цілей змін і «входящих» дій, що супроводжуються визначенням ступеня готовності до змін; 3) перетворення намірів в конкретні зусилля, введення нових форм поведінки.

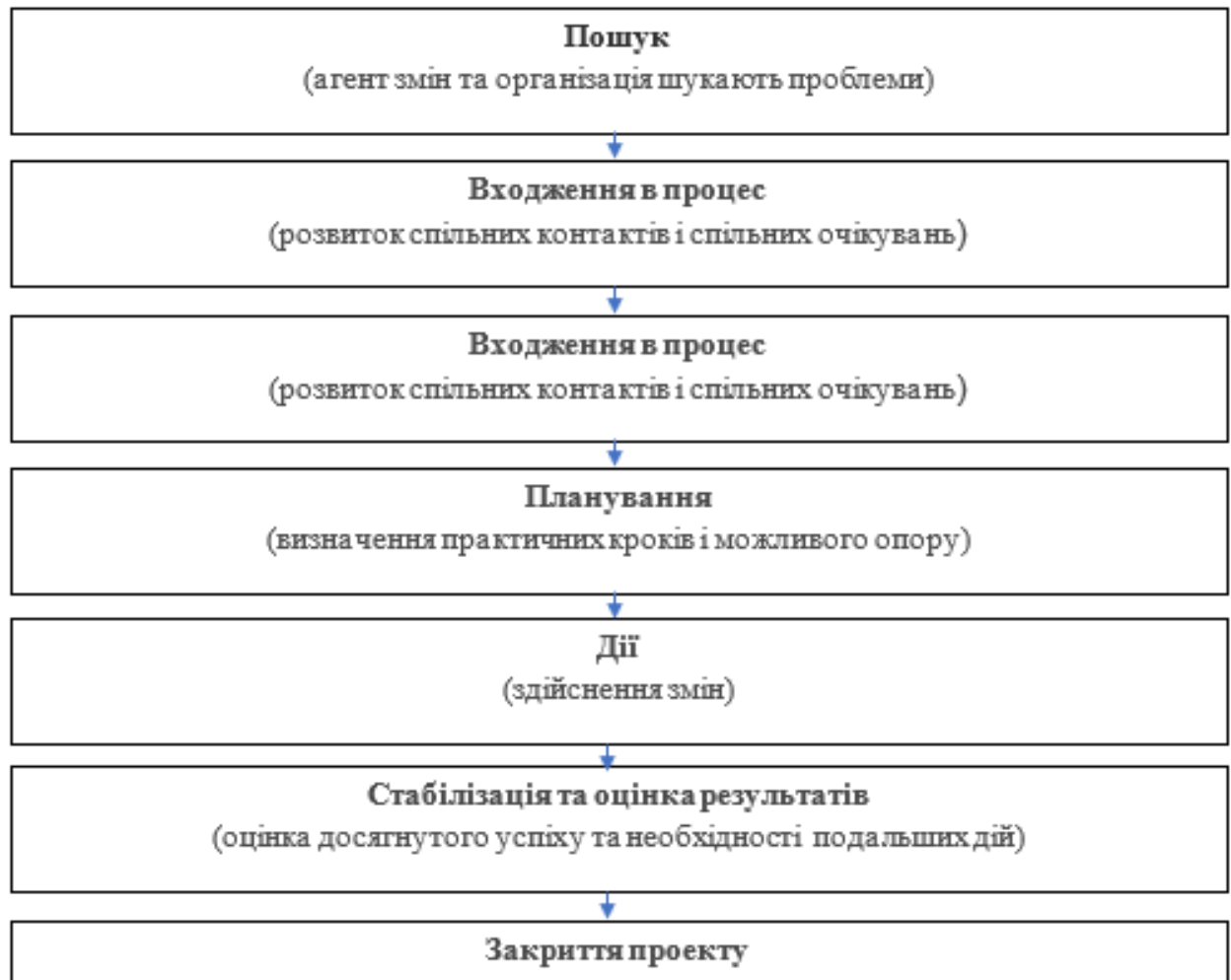


Рис. 1.2. Фази моделі планових змін

Примітка. Наведено за [34]

Основними заходами шостого етапу є дифузія змін по всій організації та створення механізму стабілізації. На цьому етапі з'являються фасилітатори та «охоронці» нової організаційної культури, які допомагають регулювати процес змін як спосіб життя організації. На цьому етапі готується фіналізація відносин експерт-клієнт. Це важливо для того, щоб усунути сильний вплив експерта на клієнта і щоб робота експерта не стала самоціллю. На цьому етапі має відбутися передача можливості зміни від експерта до клієнта.

При цьому, за словами Бекхарда, програма змін повинна передбачати такі процеси:

- поставити цілі та визначити майбутні стани чи організаційні умови, які повинні бути досягнуті в результаті змін;
- діагностика існуючих умов щодо цих цілей;
- розробка заходів на перехідний період і формування зобов'язань, необхідних для реалізації майбутнього;
- розробка стратегій і плану дій для управління цим переходом у світлі аналізу факторів, які можуть вплинути на процес змін.

Модель управління змінами Терлі пропонує п'ять різних підходів до впровадження змін залежно від ситуації:

1. Директивний підхід – використовується в кризових ситуаціях або коли інші методи не дали результатів. Зміни нав'язуються зверху авторитарним керівництвом без обговорення та консультації з працівниками.

2. Переговори – підхід базується на визнанні рівня впливу роботодавця та працівників. Перед впровадженням змін відбуваються переговори, досягається компроміс і отримується згода сторін.

3. «Завоювання сердець і розумів» – зосереджений на зміні ставлення, цінностей і переконань співробітників. Це директивний підхід, який створює спільне бачення та підвищує залученість, але не обов'язково вимагає участі працівників у процесі.

4. Раціональний підхід – зміни впроваджуються послідовно, починаючи з аналізу ситуації, встановлення цілей і проектування процесу, перед оцінкою результатів і подальшими кроками планування. Однак на практиці впровадження рідко проходить так гладко, і збереження раціональності може стати важким на наступних етапах.

5. Активний підхід – у цьому підході відсутнє розмежування між теоретичними планами та практичними діями. Управління змінами здійснюється методом проб і помилок. Менеджери постійно адаптуються до

ситуації, виявляючи проблему і знаходячи можливі рішення вже в дії.

Кожен із підходів адаптований до різних обставин і типів змін, що дозволяє менеджерам вибрати оптимальну стратегію.

Однією з найпрогресивніших моделей управління змінами вважають модель ADKAR. Це модель змін, яка може бути використана для управління змінами в бізнес-командах та інших соціальних групах. Модель ADKAR була розроблена компанією Prosci в 2001 році на основі досліджень великих проектів змін, проведених в більш ніж 700 компаніях.

Сфера застосування моделі ADKAR включає планування управління змінами, діагностику недоліків і збоїв у впровадженні управління змінами та їх подальшу корекцію.

Для того, щоб ефективно використовувати модель, потрібно розуміти структуру, що лежить в основі впровадження змін. На рис. 1.3 зміни реалізовані у двох аспектах: бізнес-аспекті (вертикальна вісь) та людському аспекті (горизонтальна вісь). Зміни є успішними, коли вони реалізуються в обох аспектах .

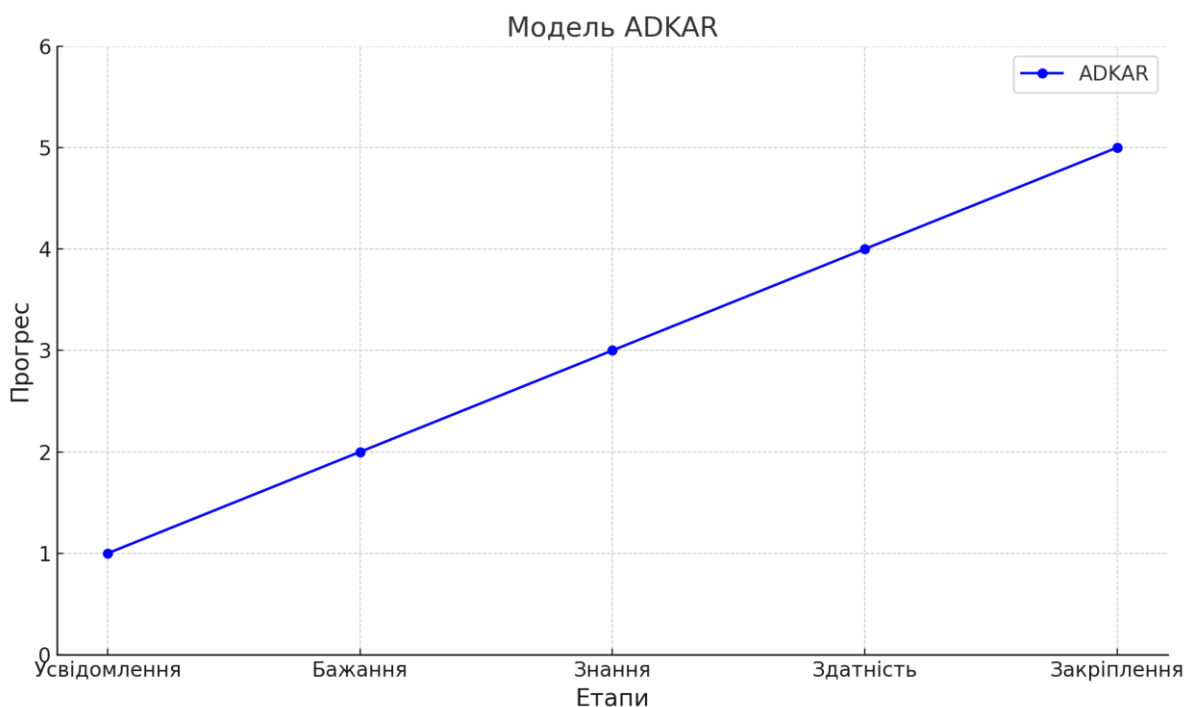


Рис.1.3. Модель ADKAR

Примітка. Наведено за [4]

Зміни в бізнес-аспекті включають в себе наступні типові «елементи»:

- виявлення потреб або можливостей бізнесу;
- складання плану (визначення цілей і напрямків реалізації);
- розробка рішень (нових процесів, систем і організаційних структур);
- розробка нових процесів і систем;
- впровадження рішення в організації» [2].

Людський аспект відображає діяльність персоналу, який зазнає змін. Дослідження показали [35], що проблеми в цій сфері є найбільш часто згадуваною причиною провалу проєктів змін. Найважливішим фактором успіху було визнано допомогу менеджерам в ефективному керуванні змінами.

Ефективне управління людським виміром змін передбачає управління п'ятьма ключовими кроками, які лежать в основі моделі ADKAR:

Обізнаність і розуміння – кожен член групи, в якій мають відбутися зміни, повинен знати, навіщо це необхідно, і розуміти, що це дійсно необхідно.

Зокрема, на цьому етапі кожна особа в групі, де мають відбутися зміни, повинна отримати задовільні та чіткі відповіді на такі запитання:

- Що саме має змінитися, в чому суть цих змін?
- Навіщо, для чого і кому це потрібно? Яка кінцева мета?
- А якщо нічого не зміниться, стане гірше?
- Навіщо мені особисто все це, яка мені користь, як це спрацює на мої власні цілі та інтереси?

Тобто, будь-яка зміна є результатом того, що кожен сам особисто вирішив щось змінити в собі і в своїй діяльності. Якщо таке рішення не буде прийнято, змін не буде. Тому завдання менеджера змін полягає в тому, щоб допомогти людям зробити вибір на користь змін. Це означає, що вони мають бути переконливо вмотивовані та, крім того, забезпечити всіляке організаційне та процедурне забезпечення змін.

Знання – кожен працівник повинен точно знати, як мають відбуватися зміни та що вони передбачають.

Абсолютно необхідно мати чітке, конкретне та об'єктивне знання про те, як саме ми повинні і повинні змінитися; Які інструменти для цього знадобляться і як їх освоїти. Тут завдання керівника полягає в тому, щоб надати людям всю необхідну освіту, інструктаж і навчання.

Спроможність – зміни мають бути досяжними та реалістичними; люди повинні вже мати необхідні навички та поведінку, або ці навички мають легко набути.

Необхідно наочно, на практиці продемонструвати людям, що зміни, яких ви від них очікуєте, можливі і призводять до результатів, які їх цікавлять.

Підкріплення – зміни були стабільними і тривалими, їх потрібно позитивно підкріпити.

Якщо співробітники не отримують постійного справжнього позитивного підкріплення, то зміни в кращому випадку будуть нестабільними, а в гіршому – мертвими, не почавшись. Визнання, схвалення, нагородження та заохочення всіх успіхів буде гарантією досягнення цілей запланованих змін.

Тільки в цьому випадку, якщо всі п'ять елементів моделі будуть на своїх місцях, зміни відбудуться легко і успішно. При цьому слід враховувати, що для кожної конкретної людини окремі етапи та елементи моделі ADKAR будуть найбільш складними та трудомісткими. А загальний успіх усієї групи в змінах складається з індивідуальних успіхів кожного члена групи. Тому визначено завдання спеціаліста з управління змінами: провести кожного через п'ять етапів і елементів моделі.

Основна ідея коригуючої функції моделі ADKAR полягає в тому, що необхідно працювати з виявленою проблемою, не витрачаючи час і зусилля ні вас, ні ваших співробітників на роботу з успішно освоєними і відображеними блоками.

Людський аспект відображає діяльність персоналу в процесі змін. Дослідження показали, що проблеми в цьому аспекті є найбільш часто згадуваною причиною провалу проектів змін. У 248 досліджених компаніях ефективне управління персоналом в процесі змін було названо серед трьох

основних факторів успішної реалізації проектів. Найважливішим фактором успіху була визнана допомога керівникам в ефективній організації змін.

Ефективне управління людським виміром змін складається з управління п'ятьма ключовими етапами, які лежать в основі моделі ADKAR:

Усвідомлення і розуміння – кожен член групи, в якій повинні відбутися зміни, повинен знати, навіщо це необхідно і розуміти, що це дійсно необхідно.

Зокрема, на цьому етапі кожна особа в групі, де мають відбутися зміни, має отримати задовільні та чіткі відповіді на такі запитання:

- Що саме має змінитися, у чому суть цих змін?
- Навіщо, для чого і для кого вона необхідна? Яка кінцева мета?
- А якщо нічого не змінити, то чи стане гірше?
- Навіщо все це особисто мені, в чому моя вигода, як це буде працювати на мої власні цілі та інтереси?

Бажання і готовність – кожен в групі повинен бути готовий підтримати зміни і особисто брати в них участь.

Будь-які зміни є результатом того, що кожна людина сама, особисто, вирішила щось змінити в собі і своїй діяльності. Якщо такого рішення не буде, то і змін не буде. Тому завдання менеджера змін – допомогти людям зробити свій вибір на користь змін. А це означає, що вони мають бути переконливо вмотивовані для цього, а крім того, забезпечити всю можливу організаційну та процедурну підтримку у змінах.

Знання – кожен працівник повинен точно знати, як повинні відбуватися зміни і в чому вони полягають.

Абсолютно необхідно мати чіткі, конкретні, об'єктивні знання про те, як саме ми повинні і повинні змінюватися; Які інструменти для цього знадобляться і як їх освоїти. Тут завдання керівника полягає в тому, щоб забезпечити людей всім необхідним освітою, інструктажу, тренінгом.

Здатність – зміни повинні бути здійсненими, реалістичними; люди вже повинні володіти необхідними навичками і способами поведінки, або ці

навички повинні бути легко придбані.

Необхідно наочно, на практиці, демонструвати людям, що зміни, які ви від них чекають, можливі і призводять саме до привабливих для них результатів.

Підкріплення – зміни були стабільними та стійкими, вони повинні бути позитивно підкріплені.

Якщо працівники не будуть отримувати постійне, реальне позитивне підкріплення, то зміни будуть в кращому випадку нестабільними, а в гіршому - помруть, не встигнувши початися. Визнання, схвалення, нагородження та заохочення всіх успіхів стануть запорукою досягнення цілей запланованих змін.

Тільки в тому випадку, якщо всі п'ять елементів моделі будуть на своїх місцях, зміни будуть відбуватися легко і успішно. При цьому варто враховувати, що для кожної конкретної людини найбільш складними і трудомісткими будуть різні етапи і елементи моделі ADKAR. А загальний успіх всієї групи в змінах складається з індивідуальних успіхів кожного члена групи. Звідси і визначається завдання фахівця з управління змінами: провести кожну людину через всі п'ять етапів і елементів моделі.

Основна ідея коригувальної функції моделі ADKAR полягає в тому, що необхідно працювати з виявленою проблемою, не витрачаючи час і сили ні свого, ні свого персоналу на роботу з успішно освоєними і відображеними блоками.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Діагностика середовища функціонування організації як передумова проведення змін

Глобалізаційні процеси в світі, розмиття економічних кордонів та інші фактори, створюють передумови для аналізу вітчизняної поліграфічної промисловості на фоні світових тенденцій. Розглядаючи світовий ринок поліграфічної промисловості важливо відмітити, що попри цифровізацію та розвиток електронного документообігу, обсяг ринку поліграфічної продукції протягом останніх років стабільно зростає. За розрахунками «Міжнародної асоціації наукових організацій для індустрії інформації, медіа та графічного мистецтва ринок поліграфічної продукції» ринок зростає з 356,84 мільярда доларів у 2023 році до 374,31 мільярда доларів у 2024 році при середньорічному темпі зростання 4,9%. Таке зростання в історичний період можна пояснити зростанням видавничої галузі, вимогами до упаковки, глобальними економічними умовами, екологічними нормами, уподобаннями споживачів (рис. 2.1).

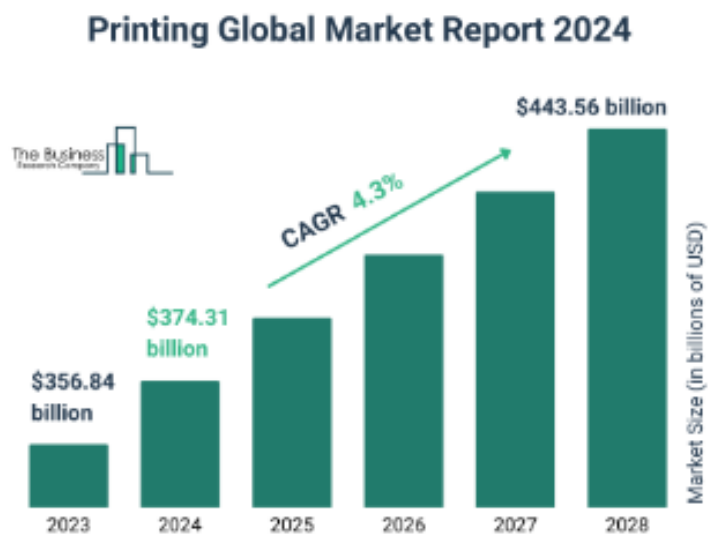


Рис. 2.1. Тенденції зростання видавничої галузі в світі

Примітка. Наведено за [12]

Згідно прогнозам зазначеної «Міжнародної асоціації наукових організацій для індустрії інформації, медіа та графічного мистецтва», очікується, що протягом наступних кількох років розмір ринку друку і далі буде стабільно зростати. У 2028 році він зросте до 443,56 мільярда доларів США при середньорічному темпі зростання 4,3%. Зростання в прогнозований період аналітики асоціації пояснюють екологічними методами друку, упаковкою для електронної комерції, розумною упаковкою, впливом на віддалену роботу, проблемами здоров'я та безпеки. Основні тенденції в прогнозованому періоді включають прогрес у SD-друку, цифровий друк, персоналізацію друку, інтеграцію доповненої реальності, інтелектуальні рішення для друку, гібридні технології друку.

Варто зазначити, що досліджуючи ринок поліграфічної промисловості, ми говоримо лише за комерційний друк. Він охоплює широкий спектр друкованих виробів, які зазвичай виконуються на платній основі друку, і виключає друк вдома, в офісі і т.д.. Комерційний друк охоплює широкий спектр інформаційної, рекламної та рекламної друкованої продукції, такої як фотокниги, внутрішні/зовнішні вивіски, брошури/листівки, конверти, візитки/канцелярське приладдя, пряма поштова розсилка, обкладинки для вінілових платівок, демонстраційна продукція та багато іншого. В основному це стосується книг, довідників, газет, журналів, етикеток, упаковки, різного функціонального та промислового та текстильного друку.

Вітчизняна поліграфічна промисловість також зазнає суттєвих змін в своїй структурі та динаміці, що викликано зовнішніми факторами, які призводять до збільшення ризику економічної діяльності підприємств галузі. Повномасштабна війна на території країни призвела до втрати трудових ресурсів, перебоїв у постачанні сировини, зменшенні ринку збуту поліграфічних підприємств і як наслідок – зменшення обсягу поліграфічної продукції.

«Для розуміння сучасного стану видавничо-поліграфічної галузі України варто дослідити динаміку змін, за останніх десять років до початку

повномасштабної війни, кількості діючих суб'єктів господарювання, які займаються видавничою та поліграфічною діяльністю» [1] (рис. 2.2).

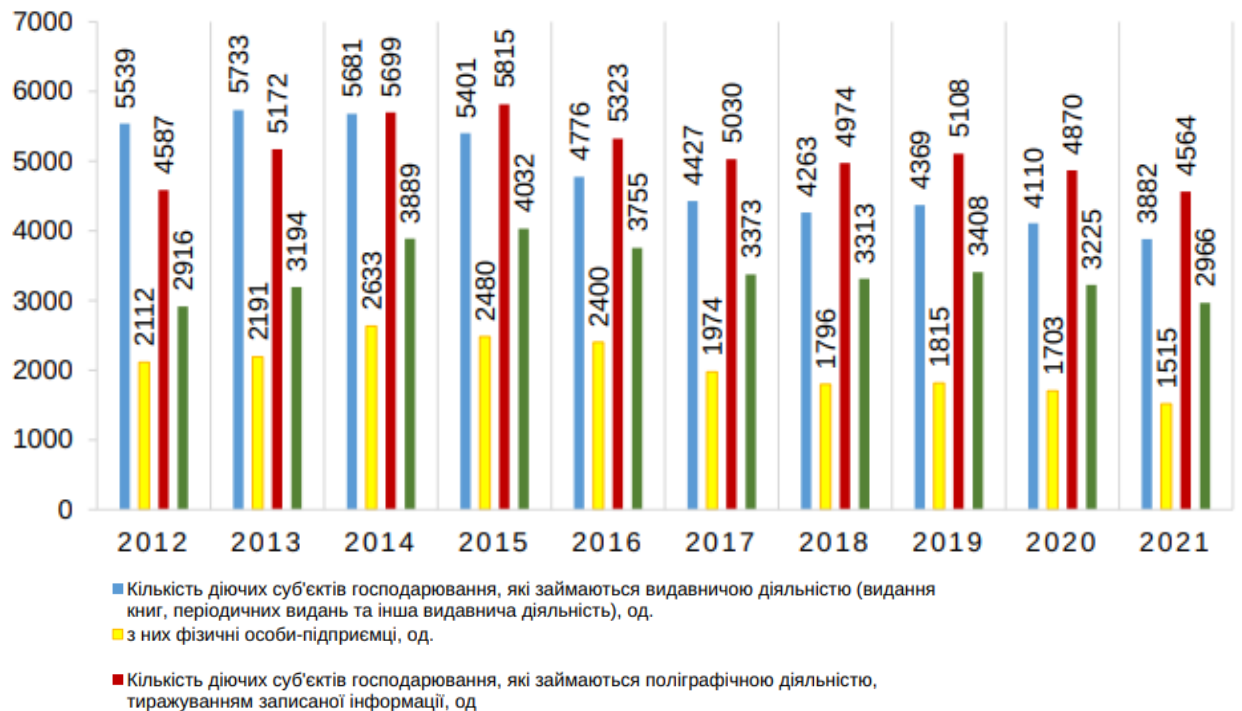


Рис. 2.2. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання, які займаються видавничою та поліграфічною діяльністю в Україні до початку повномасштабної війни, 2012-2021 рр., од.

Примітка. Наведено за [1]

Значна «частка в структурі діючих суб'єктів господарювання, які займаються видавничою діяльністю в Україні в 2021 р., належать підприємствам, які спеціалізуються на виданні газет та інших видах видавничої діяльності, по 27%. Трішки поступають лідерам, підприємства, які займаються виданнями книг (951 од.) та підприємства, які спеціалізуються на журналах і періодичних виданнях (769 од.). Тим часом, суб'єкти господарювання, які займаються виданнями довідників і каталогів, займають найнижчі позиції серед перерахованих підприємств, їхня доля у 2021 році складає лише 2% (61 од.)» [1] рис. 2.3.

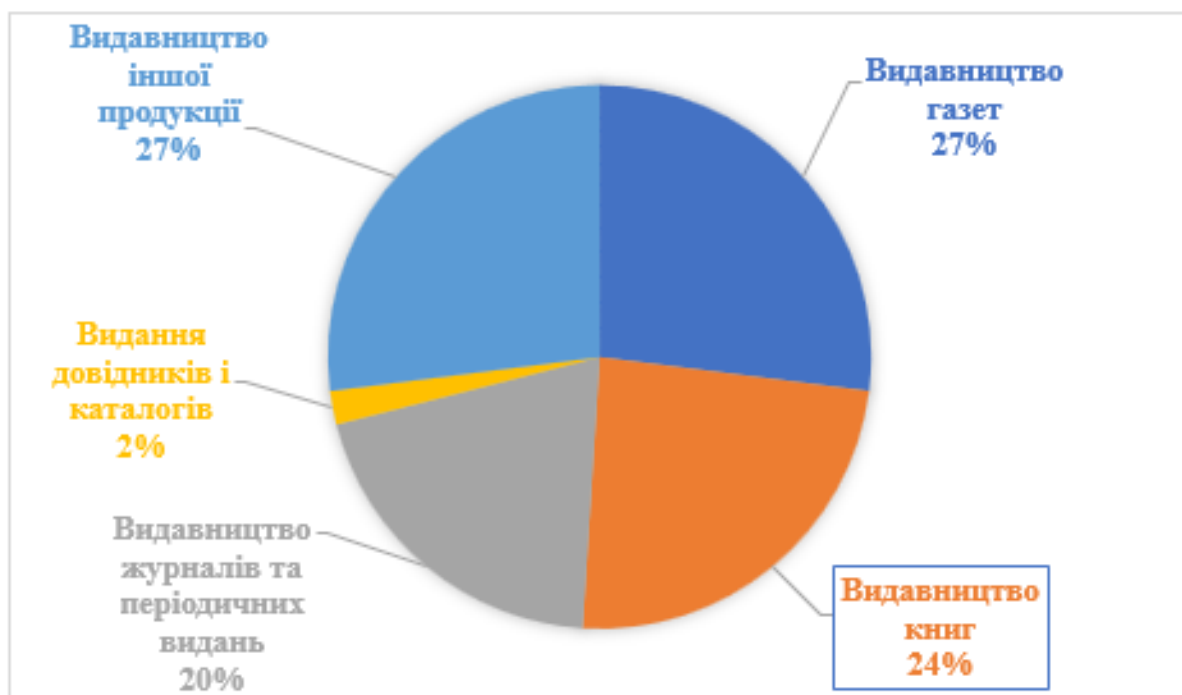


Рис. 2.3. Кількість суб'єктів господарювання, які займаються видавничою та поліграфічною діяльністю в Україні

Примітка. Наведено за [1]

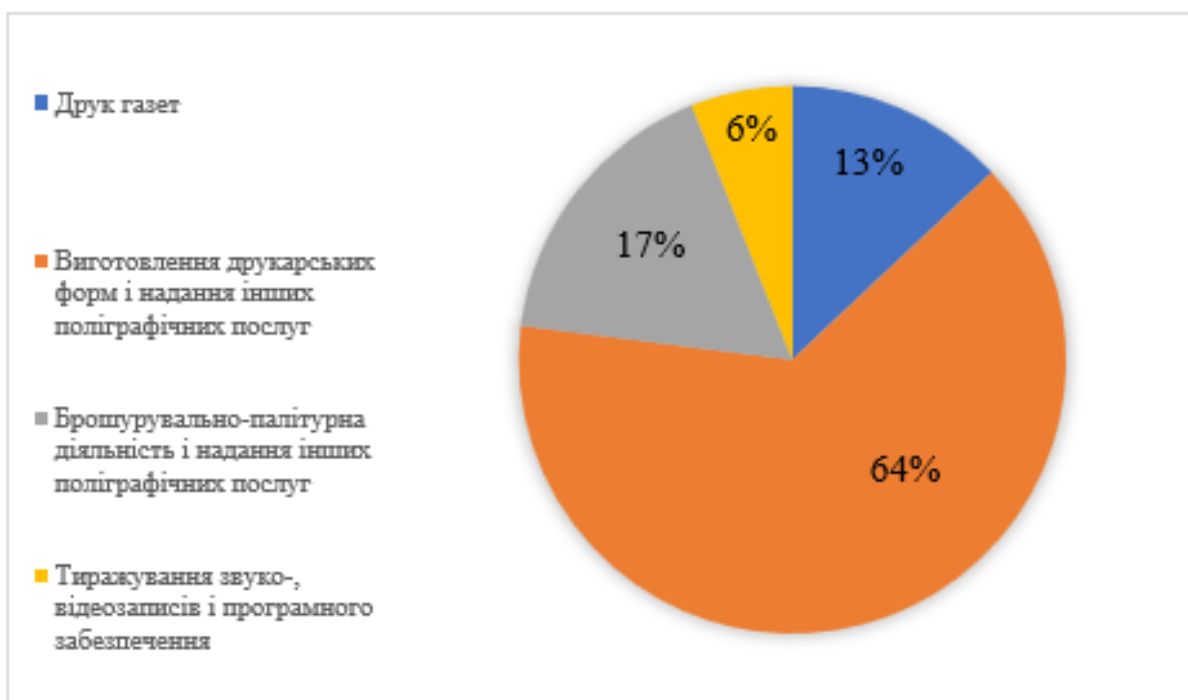


Рис. 2.4. Питова вага випущеної продукції за видами

Примітка. Наведено за [1]

При цьому найбільше зниження обсягів продажів зафіксовано в категорії

періодичних видань. Протягом досліджуваного періоду кількість друкованих газет, журналів та інших періодичних видань зменшувалась в середньому на 29% щороку, рекламних каталогів – на 18,9%, а книг, брошур та інших видань – на 4,9%.

Схожа тенденція спостерігається і в поліграфічній галузі міста Тернополя. На початок 2024 року в місті було зареєстровано 73 поліграфічні підприємства. Крім того, ринок також насичують малі друкарні, що працюють як фізичні особи-підприємці.

Основними конкурентами Приватного підприємства Лідер на місцевому ринку поліграфічної продукції є такі компанії, як видавництво «Типографія Kolorovo», Zaza Print, Студія Друку, OLDORCS, Друкарня «Успіх Принт» та Студія графічного дизайну RSdesign. Ці організації займаються друком на різних матеріалах і використовують різні технології.

«Основними напрямками діяльності ПП Лідер є:

- розвиток національного книговидавання та задоволення потреб навчальних та наукових закладів, бібліотек, підприємств, установ і організацій у видавничій продукції;
- підготовка та видавництво газет, журналів, методичних та навчальних посібників, підручників для учнів, студентів і вчителів;
- надання інформаційних, поліграфічних та рекламних послуг» [7].

У процесі своєї діяльності підприємство регулярно стикається з необхідністю впроваджувати зміни, зумовлені конкурентними факторами, а саме: втратою кадрів через повномасштабну війну, впливом іноземної поліграфії та іншими чинниками. Окрім того, впровадження цифрових технологій друку значно трансформує основи поліграфічної індустрії, виводячи її на новий рівень розвитку.

Для успішного адаптування до змін керівництво ПП Лідер проводить постійний аналіз зовнішнього середовища. Це дає змогу отримати комплексне уявлення про ринкові позиції підприємства та оперативно відстежувати

зовнішні сигнали, щоб вчасно виявляти можливі загрози та реагувати на них. В контексті цього постійно вдосконалюється стратегія підприємства і коригуються цілі. Фактично такий моніторинг є для менеджменту підприємства сигналом для впровадження змін в контексті і застосування нових технологій друку, і пошуку нових ніш і ринків роботи підприємства, і диференціації доходів.

Тому, реалізовувані підприємством зміни фактично направлені на забезпечення поставлених на початку року цілей, основні з яких подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Цілі ПП «Лідер» на 2024 рік

Назва цілі	Характеристика
Розвиток персоналу	- створення атмосфери, що забезпечує реалізацію потенціалу кожної особистості; - підтримка і мотивація працівників, які розглядають Місію підприємства, як свою власну; - підтримання оптимального за кількістю і якістю персоналу, колективу друкарні; - зміцнення духу єдиної команди.
Лідерство в продукції	- виробництво продукції в коротші в порівнянні з конкурентами часові терміни; - підвищення ефективності виробництва за рахунок кращої організації асортименту.
Ріст і прибутковість	- формування такого бізнесу, який забезпечить підтримання і нарощування виробництва та прибутку.
Імідж поліграфії	- організація діяльності підприємства таким чином, щоб бути відомим споживачам і суспільству як підприємство, якому можна довіряти.
Ефективний менеджмент	- чітке установлення мети; забезпечення свободи в виборі засобів методів досягнення мети; - формування гнучкого мотиваційного механізму.

Примітка. Наведено за матеріалами підприємства

«До факторів макросередовища відносять:

- політико-правові фактори;
- економічні фактори;

- демографічні фактори;
- науково-технічні фактори;
- соціально-культурні фактори;
- природно-географічні фактори» [31]

У 2024 році економічними факторами, які призвели до потреби впровадження змін на підприємстві стали (табл. 2.2):

- «1. Падіння виробництва.
- 2. Зростання цін на електроенергію та водопостачання.
- 3. Ріст середньої заробітної плати на фоні падіння макроекономічних показників.
- 4. Девальвація гривні.
- 5. Втрата кваліфікованого персоналу» [24]

Таблиця 2.2

Вплив економічного фактора на діяльність організації

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу підфактора
1. Збільшення дефіциту бюджету	+		Призводить до зменшення кількості коштів у мерій, підприємств, установ, закладів, які фінансуються з бюджетів
2. Низький рівень інвестиційної активності в Україні	+		Незацікавленість інвесторів у вкладанні своїх коштів через недосконале законодавство та бойові дії на території України
3. Коливання курсу валют	+	+	Збільшення (проблема)/зменшення (можливість) кількості грошей, яку корпорація платить іноземним постачальникам, адже розрахунки відбуваються в іноземній валюті. Збільшення кількості грошей в національній валюті, адже інвестори вкладають гроші та закордонні споживачі оплачують товари в іноземній валюті (можливість) або навпаки
4. Високий рівень інфляції, низький платоспроможний	+		Зниження купівельної спроможності споживачів, зменшення кількості

Підфактор	Ринкові проблеми	Ринкові можливості	Обґрунтування впливу підфактора
попит вітчизняних споживачів			замовлень продукції організації та затримки розрахунків за поставлену продукцію
5. Зростання цін на сировину, енергоносії	+		Зростання витрат виробництва, подорожчання продукції

Діагностика впливу демографічного чинника на діяльність підприємства показала, що через бойові дії, руйнування міст і сіл, а також масову міграцію населення за межі України, спостерігається зниження попиту на друковану продукцію для школярів та молоді.

Аналіз факторів макросередовища дозволяє створити прогноз їх впливу на діяльність підприємства на найближчі 5 років, використовуючи «Сценарний метод» для розробки можливих сценаріїв розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати прогнозової оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність ПП Лідер на основі методу сценаріїв

Фактори макросередовища	Оцінка впливу фактора на галузь, бали	Реальний сценарій			Прогнозний сценарій				Реалістичний прогнозний сценарій
		Оцінка впливу фактору на організацій, бали	Напрямок впливу фактору	Оцінка характеру впливу фактору на організацію	оптимістичний		песимістичний		
					Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на організацій, бали	Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на організацій, бали	
Політико-правові фактори:									
- підсилення політичної боротьби	3	3	-	-9	0,3	1	0,7	-3	-5,4
- гальмування економічних реформ	3	3	-	-9	0,3	2	0,7	-3	-4,5
- постійні зміни в законодавстві	3	3	-	-9	0,2	2	0,8	-3	-6,0
- недоробленість законодавчих актів	3	3	-	-9	0,3	2	0,7	-3	-4,5
- сертифікація товарів	3	3	-	-9	0,4	2	0,6	-3	-3,0
- антимонопольна політика	3	23	-	-9	0,4	2	0,6	-2	-1,2
Разом:				-63,0					-30,0
Економічні фактори:	3	3		-9	0,5	2	0,5	-3	-1,5

Фактори макросередовища	Оцінка впливу фактора на галузь, бали	Реальний сценарій			Прогнозний сценарій				Реалістичний прогнозний сценарій
					оптимістичний		песимістичний		
		Оцінка впливу фактору на організацій, бали	Напрямок впливу фактору	Оцінка характеру впливу фактору на організацію	Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на організацію, бали	Імовірність реалізації	Прогнозна оцінка впливу фактору на організацію, бали	
- рівень темпів виробництва									
- рівень платоспроможності населення	3	1	+	3	0,3	1	0,7	-3	-5,4
- інфляційні процеси	3	3	-	-9	0,2	1	0,8	-3	-6,6
- державна підтримка	2	1	+	2	0,4	1	0,6	-3	-2,8
- рівень безробіття	3	2	-	-6	0,4	2	0,6	-3	-1,0
- податкова політика держави	3	3	—	-9	0,3	3	0,7	-3	-3,6
- життєвий рівень населення	1	1	+	1	0,5	1	0,5	-3	-1,0
Разом:				-39,0					-21,9
Соціально-демографічні фактори:									
- соціальний захист населення	3	2		-6	0,3	2	0,7	-3	-4,5
- чисельність населення	3	3	—	-9	0,1	3	0,9	-3	-7,2
- відсоток літніх людей	3	2	—	-6	0,1	1	0,9	-2	-5,1
- показник народжуваності	3	1	—	-3	0,2	2	0,8	-2	-3,6
- показник смертності в країні	3	1	—	-3	0,2	2	0,8	-2	-3,6
- показник співвідношення смертності і народжуваності	3	3		-9	0,2	1	0,8	-2	-4,2
- культурний рівень	2	2	—	-4	0,3	1	0,7	-2	-2,2
- міграційні процеси	2	1	—	-2	0,4	1	0,6	-2	-1,6
- рівень освіти	2	2	+	4	0,5	2	0,5	-2	0,0
Разом:				-32,0					-32,0
Техніко-технологічні фактори:									
- науково-технічний потенціал	2	1	+	2	0,5	3	0,5	-3	0,0
- впровадження нових технологій	3	1	+	3	0,5	2	0,5	-2	0,0
- фінансування наукомістких галузей	2	2		-6	0,3	3	0,7	-3	-3,6
Разом:				-1,0					-3,6
Разом фактори макросередовища:				-107,0					-86,5

Отже, діагностика конкурентоспроможності досліджуваного підприємства через проваджувані дослідження, дозволяє ПП Лідер формувати перелік необхідних заходів задля досягнення власних цілей, що в кінцевому випадку призводить як до організаційних, так і технологічних змін.

2.2. Оцінювання системи управління змінами в організації

Ринок, на якому діє ПП Лідер, вкрай змінюваний через багато факторів, і виживання підприємства залежить від його реакції на зміни. Спроможність коригувати плани та стратегії розвитку є ключовою умовою для подальшого успіху.

Щоб досягти успішних організаційних змін, ПП Лідер слід застосовувати методи, які є корисними і вже перевірені лідерами галузі, або нові експериментальні методи, які можуть бути модифіковані пізніше, оскільки складність може бути вирішена за допомогою поступових модифікацій, які можуть бути використані для досягнення значних результатів.

Організаційні зміни і розвиток, безсумнівно, ускладнюються, оскільки організація являє собою складну адаптивну систему, ланки якої спрямовані на досягнення спільної мети. Кожна структурна одиниця підприємства може бути представлена підрозділом, цехом, відділом або окремим виконавцем, який має визначені функції, повноваження та зону відповідальності. Організаційна структура ПП Лідер наведена на рис. 2.5.

Загалом, всі зміни на підприємстві переважно мотивовані трьома рушійними силами, а саме: мінливий характер роботи, мінливий характер даних і мінлива динаміка самої робочої сили.

Роль лідера настільки важлива, тому що керівник має більше можливостей для змін, ніж члени команди, з наступних причин: символічна і формальна влада, він є особою, яка приймає рішення на стратегічному рівні, а також через структурні підрозділи в організації.

Директор підприємства здійснює управління підлеглими через систему підпорядкування, контролюючи роботу всіх структурних підрозділів, зокрема секції підготовки та виготовлення друкованих форм, ділянки розмножувальних операцій, секції офсетного друку та відділу палітурних робіт у ПП Лідер. Окрім цього, головний бухгалтер, який відповідає за фінансову діяльність підприємства, підпорядковується

безпосередньо керівнику.



Рис. 2.5. Організаційна структура управління ПП Лідер

Примітка. Наведено за матеріалами підприємства.

З наведених причин організаційні та технологічні зміни в діяльності підприємства реалізуються в 4 етапи, а саме: діагностику, планування дій, зміни або втручання та оцінку.

Етап діагностики на підприємстві передбачає збір інформації від співробітників, наприклад, проведення інтерв'ю для виявлення будь-яких існуючих проблем і спостереження за змінами та процесами для надання рекомендацій щодо вдосконалення.

Другим кроком є планування дій, де керівник визначає працівників, залучених та потрібних для планованих змін. Планування дій вже ґрунтується на зібраній та проаналізованій інформації, враховуючи численні фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

Третій крок – інтервенція, яка передбачає реалізацію нової стратегії, яка була запланована на другому етапі. Зазвичай це зміна процесу чи технології виробництва поліграфічної продукції, зміна посадових

обов'язків і міри відповідальності, а також умов чи розпорядку праці.

На останньому етапі керівник ПП Лідер проводить оцінку, яка вимагає від організації аналізу впровадженої політики та моніторингу прогресу змін та результатів для завершення першого кроку та повторення циклу.

При цьому, на досліджуваному підприємстві використовується цілий спектр інструментів для адаптації змін і в першу чергу це автоматизація процесів управління та цифровізація, а також цифровізація та використання ШІ в дизайнерській роботі, дистанційне підвищення кваліфікації працівників основного виробництва у роботі з новими гаджетами та з використанням нових технологій.

Тобто, технології допомагають в управлінні змінами, виявляючи нові методи та інструменти, які можуть бути впроваджені для підвищення продуктивності та прибутковості. Технології зменшують опір, покращують комунікацію та вирішують проблеми, які виникають із серйозними змінами. Автоматизація процесів та їх цифровізація – це не лише техніка, яка допомагає під час швидких організаційних змін а й інвестиційний пріоритет для керівника, щоб зменшити витрати, швидше отримувати доступ до звітів, приймати рішення на основі пов'язаних з ними інсайтів і легко отримувати доступ до інформації, працюючи віддалено з розподілених місць. Керівник ПП Лідер постійно зосереджується на розробці та впровадженні нових платформ для досягнення належної автоматизації і отримання переваг від цифрових послуг та інформаційних технологій, а також використання штучного інтелекту для створення різних дизайнерських рішень у ході основної діяльності, а також використання прогнозних інструментів для зниження майбутніх ризиків.

Однак, «ключова суть системи управління змінами на підприємстві полягає у її структурованому підході до переходу окремих осіб, команд та організацій з поточного стану у бажаний майбутній стан. Основна мета такої системи - здійснити зміни таким чином, щоб звести до мінімуму опір працівників та витрати для організації, одночасно максимізуючи безпекову

ефективність зусиль щодо змін» [10]. Варто розуміти, що управління змінами відіграє важливу роль для підприємства з низки причин. По-перше, воно сприяє більш плавному впровадженню змін всередині організації, забезпечуючи своєчасне інформування всіх зацікавлених сторін та їхню підготовку до нововведень. Це дозволяє мінімізувати можливі перебої в роботі. По-друге, управління змінами допомагає ефективно перенаправляти наявні ресурси для підтримки фінансової безпеки, що є ключовим для збереження або підвищення продуктивності в процесі та після завершення перехідного періоду.

Крім того, правильно організована система управління змінами суттєво збільшує ймовірність успішної реалізації ініціатив, адже враховує як технічні, так і людські аспекти процесу змін (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Етапи оцінювання системи управління змінами на підприємстві

№	Етапи	Характеристика
1	Планування оцінювання	На цьому етапі визначаються основні цілі оцінювання, вибираються методи та інструменти збору даних, а також розробляється детальний план проведення оцінювання. Важливо заздалегідь визначити, які аспекти системи управління змінами будуть аналізуватися, наприклад, ефективність комунікацій, ступінь залучення співробітників, а також здатність системи адаптуватися до зовнішніх викликів
2	Збір інформації	На другому етапі проводиться збір необхідної інформації для аналізу системи управління змінами. Це може включати анкетування, інтерв'ю з ключовими зацікавленими сторонами, аналіз документації, фокус-групи тощо. Збір даних дозволяє отримати об'єктивну картину функціонування системи управління змінами на підприємстві
3	Аналіз отриманих даних	Після збору інформації настає етап аналізу, під час якого оцінюється ефективність системи управління змінами. Аналіз дозволяє ідентифікувати сильні сторони системи, а також області, які потребують удосконалення або корекції
4	Розробка рекомендацій	На основі аналізу формуються конкретні рекомендації щодо оптимізації системи управління змінами. Це може включати

№	Етапи	Характеристика
		пропозиції щодо покращення процесів комунікації, збільшення залучення співробітників у процес змін, впровадження нових інструментів для кращого управління змінами та інше
5	Впровадження та моніторинг	Останній етап передбачає впровадження розроблених рекомендацій та постійний моніторинг їх ефективності

Важливо відзначити, що оцінка системи управління змінами на підприємстві має кілька важливих аспектів. По-перше, вона дозволяє оцінити ефективність застосовуваних стратегій і практик у цій сфері. Такий аналіз сприяє виявленню сильних сторін системи та визначенню напрямків, які потребують вдосконалення, що створює підґрунтя для розробки цільових заходів з підвищення результативності ініціатив зі змін.

Крім того, оцінка управлінських процесів дозволяє аналізувати вплив змін на працівників, зокрема рівень їхньої залученості, сприйняття змін і ступінь опору. Ці дані є основою для коригування підходів до управління, щоб забезпечити краще врахування потреб усіх зацікавлених сторін.

Додатково, регулярне оцінювання сприяє формуванню фінансової стійкості та постійного її підвищення. Аналіз ефективності методів управління змінами дозволяє підприємству своєчасно адаптувати свої стратегії до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища, залишаючись гнучким і готовим до нових викликів. Таким чином, постійний аналіз і вдосконалення є ключовими чинниками підтримання довгострокової фінансової стійкості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Ключові потреби в оцінюванні управління змінами на підприємстві

№	Потреба	Характеристика
1	Виявлення та аналіз загроз	Оцінка управління змінами допомагає ідентифікувати загрози, які можуть виникнути внаслідок впровадження змін. Це дозволяє розробити ефективні стратегії їх мінімізації або уникнення

№	Потреба	Характеристика
2	Потреба в адаптивності	Адаптивність до зовнішніх та внутрішніх змін є ключовою для підтримання конкурентоспроможності. Оцінка управління змінами дозволяє визначити, наскільки добре підприємство адаптується до нових викликів і можливостей
3	Потреба суб'єктів фінансової безпеки	Суб'єкти фінансової безпеки зацікавлені в стабільності та прогнозованості діяльності підприємства. Оцінка системи управління змінами дозволяє забезпечити, що зміни впроваджуються з урахуванням фінансової стабільності та зменшенням фінансових ризиків, тим самим підвищуючи довіру суб'єктів
4	Потреба в оптимізації	Оцінювання управління змінами дозволяє виявити недоліки в процесах та використанні ресурсів, що відкриває шляхи для їх оптимізації та підвищення загальної ефективності підприємства

Система управління змінами відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової безпеки підприємства, оскільки сприяє його адаптації до зовнішніх і внутрішніх викликів, що впливають на стабільність. Ефективне управління змінами дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові коливання, зміни регуляторних вимог, технологічні інновації та зміни в уподобаннях споживачів. Це сприяє збереженню конкурентоспроможності та зменшенню ризиків втрати доходів.

Також грамотне впровадження змін допомагає уникати внутрішніх проблем, таких як зниження ефективності бізнес-процесів, які можуть негативно вплинути на фінансові результати. Таким чином, оцінка системи управління змінами безпосередньо впливає на фінансову безпеку підприємства, даючи змогу виявити слабкі місця та загрози у процесі змін. Це забезпечує можливість своєчасного коригування стратегій і підходів, мінімізуючи ризики фінансових втрат.

Тому, як показує аналіз фінансової звітності за період 2020-2023 років ПП Лідер, існує кілька ключових тенденцій та змін у фінансових показниках.

«1. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції:

- Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 237,26 тис. грн порівняно з 2020 роком. Це може свідчити про успішність зміни стратегії продажу та ринкового зростання» [7].

«2. Зростання собівартості продукції:

- Разом зі збільшенням чистого доходу, собівартість також зросла на 483,56 тис. грн. Це хоч і пов'язано з ростом витрат на виробництво, які впливають на вартість продукції, однак менше очікуваної планової суми» [7].

«3. Поліпшення фінансових результатів від операційної діяльності:

- Прибуток від операційної діяльності збільшився до 532 тис. грн у 2023 році, порівняно з 280,7 тис. грн у 2020 році. Це може свідчити про ефективність змін в управлінні операційною діяльністю та покращення бізнес-процесів» [7].

«4. Зростання всіх показників фінансових результатів від звичайної діяльності:

- За 3 роки спостерігається зростання всіх показників фінансових результатів від звичайної діяльності, що може свідчити про успішність здійснюваних змін і стабільний розвиток бізнесу» [7].

Важливо зазначити, що отримані позитивні результати фінансової стійкості підприємства досягнуто в періоди COVID-19 та повномасштабної війни, коли підприємству доводиться постійно адаптуватися до зовнішнього середовища та впроваджувати зміни. Підтверджує ефективність управління змінами і такий показник як плинність кадрів, який за 3 роки склав всього 16 відсотків.

У загальному, отримані результати свідчать про успішну діяльність підприємства завдяки ефективній політиці управління змінами та доводять його здатність ефективно управляти ризиками та збільшувати прибутковість.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У нинішньому динамічному бізнес-середовищі організації повинні постійно розвиватися, щоб залишатися попереду на ринку та ефективно вирішувати нові проблеми. Це зумовлює необхідність частих змін у відповідь на такі фактори, як зміна вподобань клієнтів, прогрес у технологіях та зміни процесів. Тому, «розглядаючи процедуру змін як одноразову дію, з метою проведення епізодичних організаційних змін на підприємстві, керівництво може обмежитися вибором однієї стратегії. Якщо ж воно бажає сталого вдосконалення діяльності, то процедура буде повторюватися системно, відображаючи постійні зміни різного типу та характеру. Тоді коректнішою є розробка індивідуальної стратегії змін з використанням інструментарію як стратегії кайзен, так і стратегії хошин канрі» [30] (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика стратегій здійснення змін

Характеристика	Стратегія «кайзен»	Стратегія «хошин канрі»
Тип змін	Еволюційні	Револьюційні
Задіяні процеси	Горизонтальні	Вертикальні
Джерело	Системна властивість підприємства	Диктується стратегічними потребами
Фокус	Поточні цілі підприємства	Окрема група критичних ключових цілей підприємства
Шляхи здійснення	Невеликі поступові кроки	Одноразова дія
Об'єкти	Існуюча продукція, послуги, системи і процеси праці	Нова продукція, послуги, унікальні системи і процеси праці
Результат	Закріплення на існуючих ринках, конкурентні переваги витрат на виробництво	Вихід на нові ринки, конкурентні переваги якості продукції
Передумови	Увага до деталей, аналіз глибинних причин, міждфункціональний підхід, забезпечення згоди	Інноваційне мислення, готовність йти на ризик та руйнувати ринки
Залучення	Окремої групи працівників	Всього персоналу

Характеристика	Стратегія «кайзен»	Стратегія «хошин канрі»
Інструменти реалізації	– виробничий осередок (група людей, які відповідають за виробництво продукції); – гемба (місце, де безпосередньо виробляється продукція, додається вартість і діагностуються проблеми); – п'ять Б (відмова від непотрібних матеріалів, доступність матеріалів, чистота, створення графіку прибирання та завершення операцій); – доставка матеріалів точно у строк; – муда (зменшення втрат); – поке-йока (процес без збоїв, можливість збору деталі лише одним можливим способом); – скорочення часу переналадки; – загальне обслуговування обладнання.	– вдосконалення процесів і фінансових показників; – єдиний інструментарій загального управління якістю з шести сигм та бережливого виробництва; – інтеграція ланцюга поставок; – організаційне навчання; – система створення конкурентоспроможних ресурсів; – таргет-костинг (метод розрахунку цільових витрат); – кайзен-костинг (розрахунок витрат у системі безперервного поліпшення); – «зіпони м'яча» (участь керівників кожного рівня управління у наданні високоякісної фінансової інформації щодо поточної та планової діяльності до завершення планування бюджету).

Після завершення впровадження змін основні характеристики підприємства зазнають трансформацій, що зумовлює необхідність оцінки отриманих результатів у порівнянні з очікуваним станом. Це передбачає проведення моніторингу організаційних змін. Таким чином, керівництву ПП Лідер слід чітко визначити, який тип змін є актуальним на сьогодні, а також окреслити мету цих змін – подолання наявних проблем чи досягнення принципово нових результатів. «Напрацювання на підготовчому етапі дозволять в майбутньому виявляти причини можливих невідповідностей, яким можуть бути: невірно обрана підсистема локалізації або глибина, неточно сформований бажаний стан або недооцінений опір, переоцінена готовність, здатність та прихильність до організаційних змін, неправильно визначений тип, масштаб і характер змін, що обумовлює помилковий вибір напрямку здійснення змін. На основі встановлення причини неефективного здійснення організаційних змін можна буде визначити стадію, на яку потрібно

повернутися для повторення процесу, уточнити сутність помилок, часу і місця їх виникнення та відповідальних керівників» [22].

Для забезпечення розвитку підприємства через впровадження технологій організаційних змін, ПП «Лідер» варто застосовувати відповідний набір інструментів. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інструментарій управління змінами

Етапи процесу здійснення організаційних змін	Сутність управління	Інструменти (сформовано на основі)
1. Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища	Прогнозування можливих сценаріїв діяльності підприємства залежно від досліджуваних факторів	PESTEL - аналіз, SWOT - аналіз, бенчмаркінг, залучення співробітників, управління знаннями
2. Введення керівника - «агента змін»	Визначення обов'язків, повноважень та прав	Тім-білдінг, Коучинг
3. Визнання необхідності змін, підсистеми локалізації на підприємстві та глибини здійснення	Аналіз рушійної сили організаційних змін	Управління за цілями, оцінка, орієнтовані на результат, прийняття рішень
4. Формування та розповсюдження бачення бажаного стану. Оцінка можливого опору змінам залучених сторін	Планування організаційних змін, розробка плану-графіку їх проведення, мотивація до прийняття участі в їх реалізації	Метод зворотних карт, збалансована система показників, залучення співробітників, конфронтаційні збори
5. Діагностика готовності, здатності та прихильності до проведення організаційних змін	Аналіз поточної ситуації та реалізація превентивних заходів щодо подолання опору змінам	Визначення прихильності до змін, збагачення та розширення роботи, розвиток кар'єри
6. Визначення типу, масштабу і характеру змін. Здійснення змін	Встановлення напряму реалізації організаційних змін та їх особливостей, проведення змін; зміна структури, ієрархії управління, системи винагороди та оцінювання роботи персоналу	Рейнжиніринг бізнес-процесів, культурні зміни, загальне управління якістю (TQM), організаційний дизайн, безперервне вдосконалення, покращення якості життя працівників, вдосконалення системи винагороди (винагорода за результатами)
7. Моніторинг. Співставлення отриманих результатів та бажаного стану	Контроль отриманих результатів і визначення відхилень	Управління знаннями, бенчмаркінг, аудит

Етапи процесу здійснення організаційних змін	Сутність управління	Інструменти (сформовано на основі)
8. Інституціалізація. Переведення здійснених організаційних змін у поточну діяльність підприємства	Організація введення змін до поточної діяльності підприємства	Навчання організації, безперервне вдосконалення

При цьому, існування організаційних змін само по собі передбачає їх різну глибину на підприємстві та, відповідно, різний розподіл відповідальності за рівнями менеджменту організації. Управління в цілому, а також управління змінами, передбачають виконання декількох функцій: планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Це дозволяє нам говорити про необхідний розподіл функцій з управління змінами між різними рівнями менеджменту.

Однак традиційні підходи до управління змінами, які хоч і повинні мати місце на підприємстві, що часто характеризуються структурованими методологіями «зверху вниз», все частіше замінюються більш гнучкими методами. Спочатку виникнувши з розробки програмного забезпечення, гнучкі методології проникли в різні сектори бізнесу, включаючи організаційні трансформації.

Гнучкі методології, спочатку розроблені для управління проектами та розробки програмного забезпечення, тепер є ключовими в управлінні організаційними змінами. Вони виступають за динамічну, спільну та адаптивну структуру для вирішення нових проблем. Чи не основною гнучкою методологією, яка успішно використовується вже і на вітчизняних підприємствах є методологія Agile, яка оптимально підходить для організаційних перетворень та ґрунтується на власних, довірих свою ефективність, принципах. Серед них:

- постановка чітких цілей;
- створення різноманітних команд;

- модульна прогресія;
- забезпечення відкритого спілкування;
- розширення можливостей членів команди;
- включення механізмів зворотного зв'язку;
- пріоритезація значущих результатів;
- використання гнучких інструментів;
- виховання культури експериментів;
- залучення лідерства;
- визнання досягнень;
- наголошення на постійному вдосконаленні;
- адаптивне вимірювання та стратегія.

Саме завдяки своїй гнучкості використання Agile-підходів дозволить ПП Лідер ініціювати процеси змін, визначивши чіткі цілі для зусиль з трансформації. Формування команд відбуватиметься із представників різних відділів та ієрархічних рівнів. Таке різноманіття дає цілісний погляд на зміни та прискорює вирішення проблем.

Важливим є можливість розподілу ініціативи змін на менші, більш керовані частини. Тут доцільно використовувати короткі ітеративні цикли, як-от спринти, щоб сприяти поступовому вдосконаленню. Такий модульний підхід сприяє швидшому врахуванню зворотного зв'язку та коригуванню зусиль.

Використання Agile-підходів створить для досліджуваного підприємства культуру чіткого, постійного спілкування з усіма залученими сторонами. Відбуватиметься регулярне оновлення інформації про зміни, виникаючі проблеми вирішуватимуться за місцем виникнення, що дозволить всім учасникам, причетним до змін, залишалися на одній хвилі.

Через надання командам свободи приймати рішення та керівництва зусиллями щодо змін, виникне певна автономність, що часто призводить до інноваційних рішень та швидкого впровадження.

Окремо варто зазначити, що застосування Agile-підходів також дозволяє використовувати інструменти, специфічні для гнучкого управління проектами, такі як дошки Kanban і діаграми вигоряння, які слугують для відстеження прогресу та управління в режимі реального часу.

Серед основних переваг, які отримає досліджуване підприємство від використання Agile-методології для управління змінами є формування так званого ітеративного підходу. Завдяки тому, що гнучке управління змінами розділяє процес змін на менші, керовані ітерації, з'явиться можливість здійснювати постійну оцінку, коригування та доопрацювання плану змін у міру прогресу організації.

Регулярний зворотний зв'язок має життєво важливе значення для виявлення нових викликів, вирішення проблем і виявлення потенційних покращень. Швидка інтеграція цього зв'язку в план змін підвищує його адаптивність та актуальність.

Agile-фреймворки виступають за ранжування ініціатив змін на основі їхньої значущості та потенційного впливу. Це надасть змогу ПП Лідер сконцентруватися на найбільш нагальних змінах на початковому етапі, з гнучкістю для переоцінки та узгодження пріоритетів відповідно до мінливих бізнес-цілей.

Тобто, філософія Agile наголошує на важливості впровадження найменших можливих змін, достатніх для досягнення бажаного результату. Ця стратегія мінімізує потрясіння та спрощує процес адаптації до поточних подій.

При цьому важливо зазначити, що застосування гнучких принципів для управління змінами на ПП Лідер може бути ускладненим завданням через культурний опір, оскільки це вимагає зміни мислення та практик. Розглянемо деякі з проблем культурного опору, з якими зіткнулися підприємства поліграфічної промисловості під час впровадження Agile в управлінні змінами, які доцільно врахувати ПП Лідер:

1. Традиційні ієрархії. Багато організацій мають ієрархічні структури,

де рішення та директиви про зміни надходять зверху вниз. Agile наголошує на самоорганізації команд і спільному прийнятті рішень, що може суперечити традиційним ієрархіям. Опір може виходити від керівників, які неохоче поступаються контролем, або від співробітників, які звикли виконувати накази.

2. Страх невизначеності. підхід Agile полягає в інтеграції невизначеності та змін як невід'ємних елементів процесу. Однак традиційне управління змінами часто спрямоване на зменшення невизначеності. Ця різниця може призвести до дискомфорту серед співробітників і керівників, які можуть віддавати перевагу більш передбачуваному та структурованому підходу до змін, на відміну від плавного та ітеративного стилю Agile.

3. Стійкість до співпраці. Agile приділяє значну увагу командній роботі та міжфункціональній співпраці. У деяких організаціях, де яскраво виражені рівневі бар'єри, може виникнути небажання співпрацювати з членами різних команд або відділів. Цей опір може стати проблемою для ефективної реалізації духу співпраці Agile.

4. Стійкість до швидких змін. Agile сприяє швидким ітераціям і частим змінам, що може викликати занепокоєння у окремих осіб і команд, які віддають перевагу стабільності та передбачуваності. Деякі співробітники можуть чинити опір змінам заради збереження своєї зони комфорту.

5. Відсутність довіри. Довіра є важливою в гнучких командах, а недовіра між членами команди або між співробітниками та керівництвом може перешкоджати впровадженню гнучких практик. Працівники можуть неохоче ділитися своїми думками та ідеями в середовищі, яке, на їхню думку, не викликає довіри.

6. Вимірювання успіху. Традиційне управління змінами часто спирається на довгострокові, заздалегідь визначені показники успіху. Акцент Agile на адаптації до мінливих обставин може ускладнити визначення та вимірювання успіху, що може призвести до опору з боку

зацікавлених сторін, які шукають чіткі результати, які можна виміряти кількісно.

7. Застосовність Agile у реальних сценаріях. Часто Agile помилково розглядають як суто теоретичну основу, відірвану від практичних реалій та викликів організації. Подолання цього помилкового уявлення є життєво важливим для розуміння того, як Agile може конкретно вирішувати бізнес-проблеми та вдосконалювати методи управління змінами.

В контексті використання гнучких Agile-підходів, таке невелике за розміром приватне підприємство як Лідер – близько 30 працюючих, при управлінні змінами може і повинно застосовувати новітні креативні підходи до управління ними. В першу чергу це сторітеллінг: Використання сторітеллінгу, дозволить створити переконливу розповідь про зміни. Працівники нерідко спілкуються з історіями, що полегшує їм розуміння та прийняття змін. Тому завжди необхідно розказувати історії успіху людей або груп, які прийняли зміни та побачили переваги.

Впроваджуючи зміни на ПП Лідер доцільно ввести елементи гейміфікації, щоб зробити процес змін веселішим і цікавішим, особливо враховуючи специфіку роботи колективу і критичну масу творчих особистостей. Це передбачатиме створення челенджів, таблиць лідерів і нагород для працівників, які беруть активну участь в ініціативі змін. Це дозволить створити відчуття конкуренції та мотивації.

Отже, ширше використання таких гнучких підходів до управління змінами, дозволить підприємствам поліграфічної промисловості забезпечити високу адаптивність персоналу до них та мінімізує опір.

ВИСНОВКИ

Поняття змін є складним, багатогранним і багатовимірним явищем, на напрямок і масштабність якого впливають різні фактори. Зміни можуть проявлятися по-різному, впливаючи на різні аспекти життя, суспільства, приватного чи державного сектору.

Управління змінами в межах підприємства ґрунтується на застосуванні інструментів і процесів, спрямованих на керування змінами, розвиток управлінських і лідерських навичок на всіх рівнях організації — від середньої ланки до топменеджменту, формування стратегічного потенціалу, який забезпечує підприємству адаптивність, чутливість до ринкових змін і готовність до трансформацій.

Основна мета управління змінами полягає в тому, щоб знизити ймовірність провалу впровадження змін, зменшити опір змінам і отримати максимальну вигоду від їх впровадження.

В сучасній практиці застосовуються різні типи та практики управління змінами залежно від конкретної зміни, яку необхідно впровадити. У зв'язку з цим виділяють виняткові зміни, поступові зміни, раптові зміни та зміни щодо самої парадигми трансформацій. За будь-якої з наведених типологій змін важливо знайти той темп змін, який відповідає ситуації та враховує потреби та занепокоєння працівників.

Досліджуючи ринок поліграфічної промисловості нами встановлено, що вітчизняна поліграфічна промисловість зазнає суттєвих змін в своїй структурі та динаміці, що викликано зовнішніми факторами, які призводять до збільшення ризику економічної діяльності підприємств галузі. Повномасштабна війна на території країни призвела до втрати трудових ресурсів, перебоїв у постачанні сировини, зменшенні ринку збуту поліграфічних підприємств і як наслідок – зменшення обсягу окремої поліграфічної продукції. Схожа тенденція підтверджена і в поліграфічній галузі міста Тернополя. Наведені чинники суттєво актуалізували питання

адаптування до змін. Для цього керівництво ПП Лідер проводить постійний аналіз зовнішнього середовища і реалізовувані підприємством зміни фактично направлені на забезпечення поставлених на початку року цілей.

Аналіз факторів макросередовища, використовуючи «Сценарний метод», дозволив створити прогноз їх впливу на діяльність підприємства. Це, в свою чергу, дозволило менеджменту ПП Лідер сформувати перелік необхідних заходів задля досягнення власних цілей, що в кінцевому випадку призводить як до організаційних, так і технологічних змін.

Щоб досягти успішних організаційних змін, керівництво досліджуваного підприємства здійснює управління процесами впровадження змін. При цьому використовується цілий спектр інструментів для адаптації змін і в першу чергу це автоматизація процесів управління та цифровізація, а також цифровізація та використання ІІІ в дизайнерській роботі, дистанційне підвищення кваліфікації працівників основного виробництва у роботі з новими гаджетами та з використанням нових технологій.

Ключова суть системи управління змінами на підприємстві полягає у її структурованому підході до переходу окремих осіб, команд та організацій з поточного стану у бажаний майбутній стан. Основна мета такої системи - здійснити зміни таким чином, щоб звести до мінімуму опір працівників та витрати для організації, одночасно максимізуючи безпекову ефективність зусиль щодо змін.

Система управління змінами відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової безпеки ПП Лідер, оскільки сприяє його адаптації до зовнішніх і внутрішніх викликів, що впливають на стабільність. Ефективне управління змінами дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові коливання, зміни регуляторних вимог, технологічні інновації та зміни в уподобаннях споживачів». Це сприяє збереженню конкурентоспроможності та зменшенню ризиків втрати доходів.

В контексті підвищення ефективності управління змінами для

ПП Лідер за етапами процесу здійснення цих змін нами систематизовано відповідний інструментарій для їх реалізації. Цей інструментарій може використовуватись і при здійсненні управління змінами на базі рекомендованих Agile-підходів, що дозволить ПП Лідер ініціювати процеси змін, визначивши чіткі цілі для зусиль з трансформації. Застосування Agile-підходів також дозволить використовувати інструменти, специфічні для гнучкого управління проектами, такі як дошки Kanban і діаграми вигоряння, які слугують для відстеження прогресу та управління в режимі реального часу.

Також нами обґрунтовано, що таке невелике за розміром приватне підприємство як Лідер – близько 30 працюючих, при управлінні змінами може і повинно застосовувати новітні креативні підходи до управління ними (сторітеллінг, елементи гейміфікації).

Ширше використання гнучких підходів до управління змінами, дозволить ПП Лідер та підприємствам поліграфічної промисловості забезпечити високу адаптивність персоналу до них та мінімізує опір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабина О.М. Стан та перспективи розвитку поліграфічної промисловості України в контексті маркетингу. *Економіка та суспільство*. Випуск 44. 2022
2. Балдинюк, А. Г. Стратегія управління змінами в організації. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С.155-158
3. Батюк Б., Гірняк К. Креативні рішення в системі управління персоналом в умовах війни: виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-80> (дата звернення:
4. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_10_0_370_376
5. Буряк М. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 18-23.
6. Гарькава В. Ф., Славкова О. П., Волотовська Т. П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. # 1. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13347958>
7. Головецька Х.А. Сучасні моделі управління змінами в умовах обмеженості ресурсів. Матеріали доповідей наукової інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2024 року, м. Тернопіль).
8. Грін, Є. Л. Вибір й обґрунтування методів подолання опору персоналу змінам на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3(2). С.33-38
9. Дзяна Г.О., Дзяний Р.Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 13-21

10. Дуфенюк О.М., Коць Д.В. Ключові аспекти процесу оцінювання управління змінами: вплив на фінансову безпеку підприємства // *Наукові інновації та передові технології*. № 3(31) 2024. С.413-420
11. Запущляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204-209.
12. Звіт про світовий ринок за 2024 р. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/printing-global-market-report>
13. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16>
14. Карпенко Н. М., Галян О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* .2022. Вип. 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>
15. Корецька, Н. Порівняльний аналіз моделей управління змінами. *Економічний форум*. 2022. № 1(4).С.90-98.
16. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. # 12. С. 20–25. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.20>
17. Ляхович, Л. А. Стратегії подолання опору персоналу змінам на підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 161. С.54-58.
18. Матюшенко Ю. В. Види опору персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17981/1/Матюшенко%20Ю.В.%20ВИДИ%20ОПОРУ%20%20ПЕРСОНАЛУ%20ДО%20ЗДІЙСНЕННЯ%20ОРГАНІЗАЦІЙНИХ%20ЗМІН%20НА%20ПІДПРИЄМСТВІ.pdf>
19. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. 1(61). С. 137–141. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>

20. Нечаєва І., Панкова А. Управління підприємствами в умовах невизначеності: інтеграція сучасних підходів менеджменту та принципів VUCA-світу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 452–457. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-68>
21. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Том 3. № 4. №4. С. 77-87. DOI: 10.15276/mdt.3.4.2019.7. <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/86/83>
22. Пашенко О. П., Тарасюк О. В. Управління змінами в системі маркетинг - менеджменту діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання відповідно до концепції «Індустрія 5.0». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 49-55.
23. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2(57). С. 99–106..
24. Приймак, Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/1573/>
25. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (
26. Тарасюк О.В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 39-46.
27. Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76-77. С. 70-80.
28. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти: колективна монографія / за заг. ред. Н.А. Мазур, д.е.н., проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с.

29. Червінська Л., Червінська Т., Буковинська М. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 4(63). С. 91–99. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-15>
30. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54-58.
31. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
32. Шкільняк М., Кривокульська Н. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 151-159. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27328/8/18smmpps.pdf>
33. Шульжик Ю. О., Грицко Р. Ю., Пеканець С. Р. Управління змінами в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 3 (66). С. 127-134.
34. Lee S. The effectiveness of agile change management: A meta-analysis/ *Journal of Organizational Change Management*. 2022. № 35 (1). P. 113-126.
35. Volianska-Savchuk L., Matsyshyna M. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1(33). С. 33–42. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>