

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*В. А. Рябцев, аспірант, Український державний університет науки і технологій, ryabtsevVA@gmail.com, orcid.org/0009-0009-7137-1072,
Д. Є. Козенков, к. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій, Izmanagua@gmail.com, orcid.org/0000-0001-5432-0155,
Т. В. Альошина, к. е. н., доцент, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, tatiana.aloshyna@gmail.com, orcid.org/0000-0002-2729-4454*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: абстракції – при висвітленні сутності управління змінами; структурно-логічний та семантичний аналіз – для уточнення й упорядкування термінології; порівняння – для систематизації видів контенту та визначення відмінностей різних моделей систем управління змінами; системний аналіз – для розроблення завдань моделей та процесів управління змінами; логічного узагальнення – для розроблення рекомендацій та висновків.

Результати. Розглянуто підходи до визначення управління змінами, встановлено сутність поняття «управління змінами», визначено сфери його застосування та місце в управлінні розвитком підприємств. Проаналізовано особливості застосування управління змінами у діяльності промислових підприємств. Виявлено основні розбіжності в поняттях управління змінами та визначено етапи, на яких підприємствам необхідно зосередитися для успішного впровадження змін. Розглянуто найбільш популярні моделі управління змінами, зокрема, моделі, що базуються на технологічному або соціальному підходах, моделі, які використовують комунікацію та залучення співробітників для досягнення мети. Надано характеристики моделей, визначено їх особливості, а також проаналізовано їх переваги та недоліки. Надана характеристика найбільш розповсюджених інструментів управління змінами, а також методик аналізу та формування результатів змін. На основі триетапного підходу Левіна проаналізовано етапи найбільш розповсюджених моделей управління змінами. Охарактеризовано основні виклики та перешкоди впровадження змін на підприємстві. Окреслено основні напрями удосконалення застосування управління змінами для сучасних українських підприємств.

Новизна. Розроблено комплексний підхід до аналізу моделей управління змінами, який містить концептуальні положення щодо етапів управління змінами, завдання та цілі кожного з етапів як інструментарій вдосконалення діяльності із забезпечення розвитку промислових підприємств.

Практична значущість. Дослідження дозволило проаналізувати різні підходи до управління змінами та виявити їхні основні принципи та розбіжності. Результати дослідження дозволяють вибрати оптимальний підхід до управління змінами та сформулювати етапи їх впровадження, розкрити дії, які можуть бути використані для зменшення впливу додаткових перешкод на впровадження змін. Результати дослідження корисні для підприємств, які прагнуть до ефективного управління змінами та досягнення успіху в умовах швидкої зміни бізнес-середовища

Ключові слова: розвиток, зміни, управління змінами, моделі управління змінами, інструменти управління змінами, виклики управління змінами.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де технології постійно розвиваються, а ринки швидко змінюються, промислові підприємства повинні бути готові до змін, які стають все більш важливим для досягнення сталого розвитку. Управління змінами допомагає пристосуватися до змін, зберігаючи при цьому ефективність та конкурентоспроможність. Зіштовхуючись зі зростаючою кількістю викликів та проблем підприємства мають впроваджувати управління змінами, які є необхідним елементом їх розвитку. Управління змінами є комплексною системою методів та інструментів, яка дозволяє ефективно впроваджувати їх у діяльність підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність на ринку.

В умовах невизначеності сучасного бізнес-середовища проблема відсутності систематичного управління змінами набуває важливого значення. Тому важливо розглянути сутність управління змінами, його вплив на сталий розвиток підприємств, а також визначити інструменти та виклики управління змінами, аби зрозуміти, як промислові підприємства можуть успішно впроваджувати зміни та досягати своїх стратегічних цілей. Крім того, ставиться проблема відсутності в українському діловому середовищі культури управління змінами, яка може бути причиною невдалого впровадження нововведень на підприємствах та зменшення їх ефективності. Також можна відзначити, що відсутність ефективного керівництва управління змінами визначається як один із ключових факторів, що викликають невдачі програм змін. Це підкреслює роль виконавців та менеджерів середньої ланки, які несуть відповідальність за реалізацію ініціатив щодо зміни, маючи основним завданням керівництво організаційними змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на те, що управління змінами привертає дедалі більше уваги з боку як для вчених, так і для практиків це не якась нова революційна концепція. З часу ранніх робіт Левіна [1] у літературі з менеджменту пропонувалося кілька різних моделей, структур та стратегій для реалізації зміни [2–4]. Авторами виділено фактори, що призводять до провалу зусиль зі зміни та критичні фак-

тори успіху змін. Аналізуючи науково-практичні роботи у напрямі управління змінами, можна зрозуміти, що більшість авторів наполягають на необхідності впровадження змін для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та організацій. Так, Тідд та Бессан вважають, що управління змінами повинне бути базовою стратегією для підприємств у всіх галузях, оскільки без них не можна досягти стійкого успіху [5]. В свою чергу, Хайатт наполягає на тому, що для ефективного управління змінами необхідно мати чітку методологію, яка дозволяє оцінити готовність та підготувати персонал до змін. Розглядаючи модель, яка включає в себе п'ять етапів: усвідомлення, бажання, знання, здатність та підтримку, автор підкреслює, що успішне управління змінами передбачає наявність методології та психологічної готовності персоналу до змін [6].

Проаналізував сутність, принципи та інструменти управління змінами, Адієс дає зрозуміти що ефективно управління змінами є ключовим фактором успіху сучасного підприємства, оскільки дозволяє адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та забезпечити сталий розвиток [7]. А, наприклад, Петрова та ін. зазначають, що успіх в управлінні змінами залежить від уміння керівництва організації мобілізувати співробітників та створити зручні умови для впровадження змін [8]. Поради щодо вибору підходу до управління змінами в залежності від типу організації та рівня складності змін були розглянуті Воронковим [9]. Автор проаналізував різні моделі управління змінами та навів приклади успішного впровадження змін на підприємствах та в організаціях.

Дослідження управління змінами вказують на те, що підприємства, як правило, використовують різні методи управління змінами, але концентруються частіше на етапах підготовки та планування змін, але ж не на етапі реалізації. Практика реалізації може бути навіть втрачена як менеджерами, так і виконавцями. Таким чином, дослідження того, як успішні лідери діють і поведуться на етапі фактичної реалізації програми змін не стверджувалося, що існуючі теорії є недостатніми та не дають чіткого розуміння їх дій. Крім того, деякі автори, як наприклад [10,11], стверджують, що в останніх роботах

з управління змінами не розроблено нічого абсолютно нового, а швидше є спроба надання інформації про те, як прийняти старі моделі та теорії змін у сьогоdnішньому контексті. Академічна література є більш концептуальною, в той час як практики віддають перевагу тематичним дослідженням і аналізу. Існуючих розрив підтверджує актуальність представленого дослідження.

Формулювання мети статті. Метою статті є аналіз та систематизація теоретичної та практичної інформації щодо тенденцій розвитку управління змінами, дослідження ролі менеджерів середньої ланки в управлінні змінами у процесі розвитку промислового підприємства та інструментів для успішного впровадження змін, визначення впливу управління змінами на розвиток підприємства, інструментів управління змінами, викликів та перешкод управління змінами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління змінами – це складний процес, який включає в себе ряд етапів та завдань. Його сутність полягає у забезпеченні певної результативності та ефективності змін. Загалом управління змінами пропонує системний підхід як для вчених, так і практиків, щоб допомогти їм зрозуміти як керувати змінами, на які впливають різні фактори.

Управління змінами розвивається з поточного стану підприємства у бажаний стан

та має справу з усіма елементами процесу змін.

Галлі розділяє управління змінами на три рівні: організації, люди, та проекти [12]. Людський аспект та роль людей, залучених до зміни відзначені та іншими авторами. Згідно з Коттером [13], зміни вимагають створення нових систем, які, потребують лідерства. Також, управління змінами розглядають як управління людьми, відзначаючи лідерство як важливу частину процесу управління [14]. Але деякі автори, як наприклад [15], розглядають лідерство та управління як дії, що доповнюють одна іншу та необхідні для успішного проведення змін.

Незважаючи на те, що дослідження в галузі управління змінами ведуться десятиліттями, вони не є загальноприйнятими, також у них широко використовуються одні й ті ж терміни та поняття з різними значеннями. Наприклад, Янссон [16] визначав управління змінами як загальний термін для різних концепцій, що робить визначення управління змінами ще складнішим.

У таблиці 1 представлено найбільш поширені визначення управління змінами з наукової літератури останніх двох десятиліття. Потрібно відзначити, що автори схильні визначати управління змінами виключно з власних поглядів, що викликає деякі розбіжності щодо ключових підходів до управління змінами.

Таблиця 1

Визначення поняття управління змінами

Автори	Визначення
Ротвелл [17]	Управління змінами – це процес, який забезпечує реалізацію втручань у діяльність підприємства відповідно до бажаних результатами та допомога окремим особам та групам у досягненні результатів.
Моран та Брайтман [18]	Управління змінами – це процес постійного оновлення напрямки, структури та можливостей організації для задоволення постійно мінливих зовнішніх потреб і внутрішніх клієнтів.
Бендор-Самуель [19]	Управління змінами – це процес реконфігурації компонентів та внесення змін до структури та культури, людей та/або технології всередині організації для підвищення ефективності та результативності
Варкі [20]	Управління змінами – це будь-які дії, які охоплюють окремого працівника або групу, та можуть бути вжиті для переходу бізнес-процесів, з поточного стану до бажаний майбутнього стану
Ван Тім, Дессінджер та Мозлі [21]	Управління змінами – це процес, за допомогою якого організації та окремі особи активно планують зміни та адаптуються до них.
Консультаційна фірма Prosci [22]	Управління змінами – це процес, інструменти та методи управління, пов'язаними з людьми, для досягнення потрібних бізнес-результатів.

*Джерело: систематизовано авторами на основі [17–22]

Визначення, які наведено у таблиці 1, відрізняються одне від іншого залежно від сформованої мети управління змінами. Наприклад, Бендор-Самуель формував основну мету процесів змін як підвищення ефективності, як у той час, як Моран та ін. визначали у якості мети задоволення потреб внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів тощо. Але, незважаючи на відмінності, серед визначень також є певний консенсус. Більшість авторів описують управління змінами як процес, що означає, що після реалізації програми змін, її можна повторити; також виділяється циклічний характер процесів змін; визначаються різні етапи впровадження змін, які повинна пройти управлінська команда та ін.

Розглядають чотири етапи управління змінами. Перший етап – аналіз потреб підприємства та оцінка можливих наслідків змін. На цьому етапі визначається, які зміни потрібні, для чого вони потрібні та як вони можуть вплинути на діяльність підприємства. Другий етап – розробка плану змін. На цьому етапі визначається стратегія впровадження змін, визначаються необхідні ресурси та технології, які будуть використовуватися для реалізації змін. Третій етап – це впровадження змін. На цьому етапі зміни реалізуються в діяльності підприємства. У цей час важливо забезпечити відповідну комунікацію та співпрацю між всіма зацікавленими сторонами, а також використовувати ефективні методи контролю та моніторингу змін. Четвертий етап – це оцінка результатів. На цьому етапі відбувається оцінка ефективності впроваджених змін. Оцінка результатів є важливим елементом управління змінами, оскільки вона допомагає визначити, чи були досягнуті поставлені цілі та мета, та які наслідки має реалізація змін.

Зміни завжди проявляються у різних формах. Тобто, не усі програми змін є однаковими. Зміни можуть бути пов'язані з декількома різними факторами, а їх охарактеризувати можна відповідно до тих аспектів, які впливають на характер цих змін. Загалом, програми змін можуть відрізнятися одна від іншої на чотирьох рівнях, які можна позначити як: *чому?*, *що?*, *як?*, *які результати?*

Відповідаючи на питання *чому?*, можна визначити сили та джерела, які викликають

зміни. По-друге, такі змінні, як порядок, масштаб, спрямованість, час та ступінь зміни визначають у чому полягає зміни з позиції питання *що?* Для забезпечення обраного підходу реалізації та розуміння різниці між процесами змін необхідно визначити відповідь на питання *як?* *Результати* залежать від поставлених завдань змін та їх вирішення

Визначення того, як насправді відбуваються зміни, є одним з основних способів характеристики організаційних змін. Витоки підходу до запланованих організаційних змін описаний у ранніх публікаціях Левіна і з того часу цей підхід домінує як у теорії, так і в практиці управління змінами. Ключем до поняття організаційних змін є всебічне розуміння складних поточних ситуацій. Такий підхід підкреслює здатність підприємства відповідати за можливість використання власних ресурсів відповідно до потреб динамічного зовнішнього середовища. Таким чином, зміни досягаються за рахунок множини дрібних поступових змін, які з часом приводять до трансформації організації. [23]. Можна відзначити, що більшість організаційних змін здійснюються за допомогою швидких та уривчастих процесів, а не накопичення дрібномасштабних змін у стратегіях, структурах та організаційній поведінці.

Оскільки зміни відрізняються на різних рівнях управління, менеджерам середньої та вищої ланки необхідно відповідно використовувати різні моделі та методологію змін та управління ними. Галлі стверджував, що перш ніж займатися створенням плану або програми управління змінами, потрібно ознайомитися з доступними моделями та фреймворками, щоб знайти з них найбільш відповідні та ефективні [12]. Вочевидь, різні моделі змін, що описані у літературі, можуть допомогти охарактеризувати процес змін. Однак, через складний характер процесів змін, може знадобитися застосування та використання різних моделей та методології змін у залежності від ситуації, що склалася.

Талмачу визначив три основні цілі, які моделюють організаційні зміни [23]. По-перше, це визначення ситуації та планування вимог до її зміни, а також формування переліку можливих стратегій, а також їх оцінка. Далі – це формування плану дій щодо застосування обраної стратегії змін. Як третя, остання

мета,- це консолідація змін, яка гарантує завоювання нової поведінки та розвитку організації. Таким чином, більшість моделей змін фокусуються на діяльності з реалізації запланованих раніше шагів, їх можна розглядати як заплановані організаційні зміни. Кількість таких моделей змін та управління ним варіюється у залежності від обсягу та направленості досліджень. Можна сформувавши список від трьох до одинадцяти таких моделей. Але практично усі вони базуються на дослідженні Левіна 1947–1954 років.

З нашої точки зору найбільш популярними моделями управління змінами є тільки чотири з них. Це моделі змін Левіна («*Three Step Change Model*») [24], 8-ступенчата модель змін Коттера («*Kotter's 8 Step Change Model*»)[13], модель Хайатта, або модель ADKAR («*Prosci's ADKAR model*») [6] та Загальна модель процесу управління змінами Галлі («*HVM's General change management process model*») [12]. Вибір моделей ґрунтується на кількості уваги, яку привернули різні моделі та значення, яке вони мали для практичних цілей управління змінами. Крім того, ці моделі представляють різні періоди історії менеджменту.

Дослідження Левіна та його роботи розглядаються як основний елемент управління організаційними змінами. Основна ідея моделі Левіна полягає у тому, що зміни і нова поведінка можуть бути успішними лише тоді, коли від старої ідеології потрібно відмовитися. Модель Левіна складається з трьох кроків: «Розморожування» (Unfreeze), «Зміна» (Change) та «Повторне заморожування» (Refreeze). Відповідно до моделі, процес починається тоді, коли є признання необхідності змін.

Розморожування потрібно для повного зрозуміння наявних операційних моделей, які існують на підприємстві, а також аналіз їх працездатності. На етапі Змін підприємство починає реалізовувати заплановані ініціативи та посуватися до бажаного майбутнього стану. Після переходу до завершального етапу – Повторного заморожування – наслідки змін стають звичайною бюрократичною діяльністю. Модель особливо підходить для великих підприємств та проектних груп. Модель функціонує лінійно, основні етапи

досить прозорі для людей, залучених до змін, та зрозумілі їм.

Модель заснована на кількох припущеннях: 1) змін немає, якщо немає їх мотивації; 2) співробітники організації перебувають у центрі майбутніх змін; 3) ті, кого зачіпають зміни, що відбуваються, повинні як адаптуватися та включити нові процеси у свою діяльність. Крім того, попередні операційні моделі мають бути скасовані. Тобто, зміни мають бути посилені шляхом заміни організаційної поведінки та відносин, щоб зробити її успішними.

На базі моделі Левіна було проведено низку досліджень, результатами яких стали більше десяти різних моделей. Але, незважаючи на популярність, модель має недоліки, такі як, наприклад, ігнорування наслідків впливу зовнішнього середовища та неможливість швидкого реагування на його зміни, відсутність уваги до людського аспекту змін, трудомісткість та висока вартість, однорідність моделі тощо.

Ґрунтуючись на роботах Левіна, Коттер розширив вихідну триступеневу модель до восьмикрокової моделі створення серйозних змін, яка широко використовується та навіть вважається найвідомішою моделлю, яка пропонує практичне керівництво організаціями]. Згідно з Коттером, процеси змін повинні починатися з кроку «Встановлення сенсу терміновості» (Establishing a Sense of Urgency), тобто визначення причини, через яку зміна необхідна.

Наступний крок – це «Створення керівної коаліції» або «Формування потужної керівної коаліції» (Forming a Powerful Guiding Coalition), під якою Коттер розумів створення групи чи команди, які бажають працювати разом і в кого достатньо влади, щоб очолити зміни. Він вважав, що сильна керівна коаліція з правильним складом, високий рівень довіри та загальні цілі мають вирішальне значення для підтримки процесу змін.

Третій крок моделі – це «Створення бачення та розробка різних стратегій для досягнення цього бачення» (Developing a Vision and Strategy), яке керує всіма зусиллями зміни. Підприємству та його співробітникам потрібна загальна дорожня карта, оскільки зміни не увінчаються успіхом без чіткого та добре опрацьованого стратегічного бачення.

Останнє щодо процесу змін служить трьом цілям. По-перше, бачення прояснює загальний напрям змін та спрощує прийняття детальних рішень. По-друге, це мотивує людей, залучених до змін, діяти у правильному напрямку. По-третє, бачення допомагає команді управління змінами координувати різні дії людей швидко та ефективно.

Четвертий крок моделі – «Повідомлення про бачення змін» (Communicating the Change Vision) має вирішальне значення для умови участі співробітників та уникнення опору змінам. У цьому процесі лідери змін мають створити команду або зразок для наслідування для реалізації бажаної поведінки, очікуваної від співробітників.

У ході наступного кроку – «Надання іншим можливості діяти відповідно баченню» (Empowering Others to Act on the Vision) підприємство повинне позбутися перешкод і усунути бар'єри, які перешкоджають змінам. Крім того, структури, які підривають бачення змін, повинні бути змінені. Співробітників слід заохочувати до ризику та надавати можливість реалізувати нові ідеї та підходи.

Подальший крок – «Генерація короткострокових перемог» (Planning for and Creating Short-Term Wins) допомагає лідерам змін продемонструвати, що зусилля щодо змін є конструктивними. Крім того, етап дозволяє перевірити зміну бачення у дії та внести необхідні корективи. Також важливо визнавати та винагороджувати людей, які беруть участь у поліпшенні та досягненні.

Як передостанній крок Коттер визначає «Консолідацію досягнень та створення ще більшої кількості змін» (Consolidating Improvements and Producing Still More Change). У багатьох випадках ініціативи щодо змін зазнають невдачі, тому що учасники повертаються до своїх колишніх звичок та поведінки. Більше змін можуть бути зроблені новими проектами та темами, через залучення більшої кількості агентів змін.

Зрештою, останній крок моделі – «Закріплення нових підходів у культурі» (Institutionalizing New Approaches). На цьому етапі метою є інституціоналізація змін та закріплення їх в організаційній культурі. Команда з управління змінами повинна не тільки прагнути чітко сформулювати взаємо-

зв'язок між новою поведінкою та організаційним успіхом, а й генерувати нові способи забезпечення розвитку лідерства та наступність.

Незважаючи на те, що модель пропонує менеджерам відмінний посібник із впровадження змін, її не слід розглядати як щось, що автоматично гарантує успіх і тому важливо адаптувати модель до потреб конкретного підприємства. До недоліків моделі можна віднести відсутність участі співробітників у процесі змін завдяки ієрархічному підходу, ігнорування інших аспектів діяльності підприємства, таких як фінанси, політичні сили та опір змінам, відсутність міжособистісного впливу, лінійність та обмежені можливості використання тощо.

Модель Хайатта, або модель ADKAR – це орієнтований на результат інструмент управління змінами, який формує рамки для визначення змін на індивідуальному рівні. ADKAR - це абревіатура, яка визначає п'ять цілей, на досягнення яких направлена модель: «Поінформованість» (Awareness), «Бажання» (Desire), «Знання» (Knowledge), «Здатність» (Ability), «Підкріплення» (Reinforcement).

Порівняно з моделями Левіна та Коттера ADKAR фокусується на адаптації людей до змін, а не до самих змін. Тобто модель надає можливість керувати опором змінам та допомагає лідерам змін організовувати та координувати свою діяльність.

Життєвий цикл ADKAR починається після виявлення зміни. Метою першого етапу моделі є підвищення обізнаності співробітників про зміни та їх необхідність. Наступний етап передбачає формування бажання співробітників та управлінської команди підтримувати зміни та брати участь у їх реалізації. Це вимагає мотивації, щоб приймати участь у змінах поряд із здатністю вносити необхідні зміни. Третій етап вимагає від співробітників необхідність мати знання про те, які зміни плануються та якими будуть наслідки цих змін. Етап знань також включає інформацію про поведінку, процеси, інструменти, системи, навички та методи, необхідні для здійснення змін. Подальший етап являє собою виконання змін та здатність впроваджувати зміни на щоденній основі.

Звісно, підкріплення є останньою метою моделі. Воно представляє внутрішні і зовнішні фактори, які підтримують зміни в організації.

Як і у випадку з восьмикровою моделлю Коттера, ADKAR також працює лінійно, тобто важливо не пропустити жодного етапу, перш ніж перейти до наступного етапу. Перевагою моделі є відносно високий рівень уваги до співробітників при ухваленні змін членами управлінської команди. Недоліком моделі є її непридатність для великих організацій зі складними процесами. Також недоліком є значний обсяг попередньої аналітичної роботи щодо визначення типу необхідних змін, збору та аналізу інформації для формування стратегії змін, визначення кола учасників процесу змін та розуміння терміновості змін.

Галлі представив адаптивну HVM Загальну модель процесу управління змінами (HVM's *General change management process model*). Карта процесу вміщує п'ять етапів. Перший етап – «Ідентифікація зміни» (Identifying the Change) виникає через усвідомлення потреби у змінах. На етапі проводиться глибокий аналіз поточного стану організації та її готовності до змін, у ході якого визначаються типи, причини, обсяг та концепція змін. На другому етапі «Деталі» (Details) процес змін розглядається з точки залучення люди, їх поведінки та інформаційної обізнаності. Проводиться розподілення наявних ресурсів відповідно до масштабу процесу змін. Далі йде етап «Підхід» (Approach), який відіграє вирішальну роль з точки зору послідовності застосування змін. На цьому етапі різні види управління змінами моделі стають корисними для команди керування змінами. Визначаються потреби та інтереси стейкхолдерів, а також методи впливу на опір змінам. Четвертий етап «Реалізація» (Implementation) призначений для реалізації дій, спілкування, подолання опору, навчання та іншим елементам сформованих системних планів змін. П'ятий та останній етап «Моніторинг» (Monitoring) призначений для контролю зміни та гарантує, що процес знаходиться на шляху до бажаного стану.

Модель загалом повинна розглядатися як інструмент управління змінами. розглядатися як основа або контрольний список, щоб допомогти проектним командам управління

змінами організувати процес зміни. Хоча фреймворк має схожість з іншими моделями змін, запропонованими в літературі з менеджменту, він має досить практичний підхід, оскільки карта процесу розробляється бізнес-консалтинговою компанією.

Разом з тим, оскільки управління змінами є необхідним елементом підприємства та допомагає підприємству адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність та конкурентоспроможність, забезпечувати сталість та збереження ресурсів можна визначити й інші інструменти та методики аналізу та формування результатів змін.

Першим інструментом аналізу результатів змін є Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, або SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Цей аналіз допомагає з'ясувати сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, що виникають при здійсненні змін. Далі – це планування проектів змін. Планування проектів змін допомагає визначити мету, обсяг та терміни змін, визначити ресурси та засоби, необхідні для реалізації проекту, і забезпечити ефективне використання цих ресурсів. Наступним інструментом є комунікація. Ефективна комунікація є ключовим фактором управління змінами, оскільки вона допомагає взаємодіяти зі стейкхолдерами, залучати їх до здійснення змін та підтримувати зв'язок між різними частинами підприємства. Навчання та розвиток передбачуваний інструмент, оскільки зміни вимагає зміни у навичках та знаннях співробітників, тому необхідно забезпечити їх навчання та розвиток. Це може бути проведення семінарів, тренінгів, курсів, забезпечення доступу до навчальних матеріалів та інше. Моніторинг та оцінка допомагають відстежувати результати змін та оперативно впроваджувати корегуючі дії. Поряд з цим використовуються такі інструменти, як:

– Lean Production – ця методологія базується на зменшенні витрат, максимізації продуктивності та зниженні часу на виробництво. Це досягається шляхом впровадження системного підходу до управління бізнес-процесами, використання покращених інструментів та методів для досягнення оптимальної продуктивності;

– Agile – ця методологія зосереджена на розробці та постійному вдосконаленні продукту з урахуванням потреб клієнтів. Agile дозволяє швидко реагувати на зміни вимог, тому вона дуже ефективна для управління змінами в промислових підприємствах;

– Six Sigma – ця методологія дозволяє знизити кількість дефектів та покращити якість продукту. Це досягається за допомогою статистичного аналізу та застосування інструментів, які дозволяють зробити процеси більш стійкими та передбачуваними. Вона базується на зменшенні втрат і підвищенні ефективності бізнес-процесів.

Крім того, інструменти управління змінами можуть включати такі методи, як розробка планів дій, впровадження нових технологій та процесів, підвищення кваліфікації персоналу, оцінка результатів впровадження змін та їх впливу на бізнес-процеси і діяльність підприємства. У якості інструментів управління змінами можуть також використовуватися управління ризиками, залучення зацікавлених сторін та розвиток стратегій залучення нових клієнтів. Одним з ефективних інструментів є впровадження системи управління якістю, зокрема, стандартів ISO 9001. Це допоможе підприємству створити ефекти-

вну систему управління, забезпечити стабільність та збільшити ефективність бізнес-процесів, високу якість продукції, а також збільшити довіру клієнтів і партнерів. До інструментів управління змінами можуть відноситися різноманітні програмні засоби та технології, такі як ERP-системи, CRM-системи, системи автоматизації виробництва тощо. Їхнє використання дозволяє ефективніше управляти бізнес-процесами, зменшити час і зусилля на виконання рутинних завдань, збільшити надійність операцій. Сюди ж належать і проекти з розвитку компетенцій, які допомагають підготувати персонал до змін та навчити його новим навичкам та інструментам. Зокрема, можна організовувати тренінги, семінари, воркшопи, індивідуальні консультації тощо. Отже, використання різноманітних інструментів управління змінами дозволяє підвищити ефективність процесу змін, зменшити ризики та витрати, а також підготувати персонал до нових викликів і завдань. У табл. 2 представлено опис різних підходів та моделей управління змінами.

Щоб спростити складний процес управління змінами у більш лінійну модель процесу, категоризація ідентифікованих фаз виконується з використанням підходу, анало-

Таблиця 2

Поетапний виклад завдань моделей та процесів управління змінами

1. Підготовка змін	2. Впровадження змін	3. Стабілізація та моніторинг
1.1. Забезпечення усвідомлення необхідності змін. 1.2. Аналіз існуючого стану підприємства. 1.3. Аналіз можливостей та загроз. 1.4. Формування команди змін та призначення лідерів. 1.5. Формування бачення та стратегії змін. 1.6. Визначення типу, обсягів та підходу до змін. 1.7. Проведення аналізу витрат та ризиків. 1.8. Оприлюднення бачення змін. 1.9. Обґрунтування необхідності змін	2.1. Реалізація планів та ініціатив щодо змін 2.2. Усунення бар'єрів, які перешкоджають змінам 2.3. Забезпечення рівня знань та навичок, необхідних для внесення змін. 2.4. Розробка та використання системи мотивації учасників процесу змін. 2.5. Формування та використання організаційно-економічного механізму заохочення ризику учасників змін. 2.6. Формування та використання механізму генерації короткострокових перемог. 2.7. Формування та використання механізму визнання та заохочення персоналу, залученого до покращення 2.8. Внесення необхідних коректив	3.1. Організаційне закріплення нових операційних моделей та поведінки як рутинних. 3.2. Формування та використання механізму демонстрації взаємозв'язку між новою поведінкою та організаційним успіхом. 3.3. Формування та використання організаційно-економічного механізму забезпечення безперервності розвитку. 3.4. Забезпечення контролю процесу змін 3.5. Аналіз результатів та можливих помилок у впровадженні змін.

*Джерело: систематизовано авторами на основі [1,6,12,13,17,25]

гічного до триетапного підходу Левіна. Моделі, завдання та цілі кожного етапу представлені об'єднаними, щоб дати більш практичні та конкретні рекомендації з ходу процесу змін. Порівнюючи та комбінуючи різні фази, сильні сторони та можна детальніше розглянути слабкі сторони кожної моделі. При цьому модна стверджувати, що розглянуті моделі управління змінами доповнюють одна одну.

Незважаючи на важливість управління змінами, процес впровадження змін може зіткнутись з різними викликами та перешкодами, а саме:

- недостатнє розуміння процесу змін персоналом та його опір новим ідеям, технологіям або процесам з різних причин. У такому випадку необхідно залучати персонал до процесу змін;

- недостатні ресурси, відсутність яких буде затримувати реалізацію змін та створювати додаткові перешкоди; недостатня підготовка персоналу до змін. Важливо забезпечити його навчання та підтримку на різних етапах процесу змін;

- невірно обрана стратегія. Важливо визначити чіткі цілі, сформулювати правильну стратегію та планувати її реалізацію, призначити відповідальних осіб та забезпечити контроль за процесом впровадження змін;

- недостатня підтримка керівництва. Впровадження змін потребує підтримки топ-менеджменту рівня Н-1 та Н-2;

- відсутність внутрішньої культури, що підтримує зміни. Зміна культури потребує встановлення жорстких параметрів які будуть відокремлювати персонал задіяний в змінах від персоналу який не приймає участь;

- зовнішні фактори (ринкові умови, конкуренція та законодавство), які можуть вплинути на успішність управління змінами.

Висновки. Управління змінами включає в себе багато різних аспектів, які повинні бути враховані при розробці стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства. В цілому цей процес може бути складним та вимагати значних зусиль, проте воно є необхідним елементом сталого розвитку промислового підприємства. Для успішного впровадження змін необхідно мати чітку стратегію, використовувати ефективні інструменти та

залучати співробітників до процесу змін разом з активною підтримкою топ-менеджменту. Важливо, щоб усі учасники підприємства розуміли необхідність змін та були готові до співпраці. Недостатнє використання комунікаційних інструментів може призвести до невдачі у здійсненні змін. Завдяки наполегливості та об'єднанню вищого керівництва підприємства можливо знівелювати нестачу досвіду в управлінні змінами або недостатню підготовку персоналу, який приймає участь у процесі змін. Наполегливість, моніторинг впровадження та чітке розуміння кінцевих цілей впровадження змін допоможе мінімізувати неочікувані наслідки та можливі збитки для підприємства.

Отже, управління змінами є необхідним елементом сталого розвитку промислового підприємства що дозволяє компанії адаптуватись до змін в економічному середовищі та забезпечує її конкурентоспроможність. Розвиток та впровадження ефективної стратегії управління змінами стануть ключовим фактором успіху підприємства.

Література

1. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-4.
2. Hudescu, L., & L. Ilies (2011). Challenges in choosing an effective change management approach. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*. Proceedings, 125-129.
3. Raineri, A.B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64:3, 266-272.
4. Baddah, A. (2017). *The Influencing Factors of Organisational Change Management: A Literature Review*. Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1:1, 42-58.
5. Tidd, J., & J. Bessant, (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
6. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Loveland, CO: Prosci Research.
7. Адізес, І. К. Управління змінами. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
8. Петрова І., Поліщук В., Печенізький В. Управління змінами. Львів: ЗУКЦ, 2008. 66 с.
9. Воронков, Д. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: Монографія. Харків: ВД ІНЖЕК, 2010. 340 с.
10. Elrod II, P.D., & D.D. Tippett (2002). The «death valley» of change. *Journal of organizational change management*, 15:3, 273-291.
11. Rosenbaum, D., E. More, & P. Steane (2018). Planned organisational change management: Forward to the

- past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31:2, 286-303.
12. Galli, B.J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46:3, 124-132.
13. Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
14. Schein, E.H. (1985). *Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
15. Kezar, A. (2011). Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 28:4.
16. Jansson, J.E. (2008). The importance of change management in reforming customs. *World Customs Journal*, 2:2, 41-52
17. Rothwell, W.J. (1999). Roles, competencies, and outputs of human performance improvement. In: *ASTD models for human performance improvement: Roles, competencies, and outputs*, 17-32. Ed. Rothwell, W. J. 2. ed. Alexandria, VA, The American Society for Training and Development.
18. Moran, J.W., & B.K. Brightman (2000). Leading organizational change. *Journal of workplace learning*, 12:2, 66-74.
19. Bendor-Samuel, P. (2004). Change management tools key to winning internal acceptance: Implementing offshore strategies. *Outsourcing journal*. March, Everest Partners, L.P.
20. Varkey, P. (2010). Change Management for Effective Quality Improvement: A Primer. *American Journal of Medical Quality*, 25:4, 268-273.
21. Van Tiem, D.M., J.C. Dessinger, J.L. Moseley, & J.L. Moseley (2012). *Fundamentals of Performance Improvement: A Guide to Improving People, Process, and Performance*. 4. ed. New York, John Wiley & Sons. 664.
22. Prosci [online]. Definition of Change Management. Retrieved from: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-definition> >.
23. Talmaciu, I. (2014). Comparative Analysis of Different Models of Organizational Change. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5:4, 77-86.
24. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, Harper & Row.
25. Lindholm, V. (2021). Enhancing the Success of Organizational Change: Exploring Middle Managers' Different Roles During the Change Processes. Master of Science in Economics and Business Administration, University of Vaasa.
3. Raineri, A.B. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, 64:3, 266-272.
doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.011
4. Baddah, A. (2017). *The Influencing Factors of Organisational Change Management: A Literature Review*. Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1:1, 42-58.
5. Tidd, J., & J. Bessant, (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
6. Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Loveland, CO: Prosci Research.
7. Adizes, I.K. (2018). *Upravlinnia zminamy*. Kyiv: Book Chef.
8. Petrova, I., Polishchuk, V., & Pechenizky, V. (2008). *Upravlinnia zminamy*. Lviv: ZUKC.
9. Voronkov, D. (2010). *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoriia ta prykladni aspekty*. Kharkiv: VD INZhEK.
10. Elrod II, P.D., & D.D. Tippett (2002). The «death valley» of change. *Journal of organizational change management*, 15:3, 273-291.;
11. Rosenbaum, D., E. More, & P. Steane (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31:2, 286-303.
12. Galli, B.J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46:3, 124-132.
doi.org/10.1109/emr.2018.2866860
13. Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
doi.org/10.1002/cir.3880080221
14. Schein, E.H. (1985). *Organisational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
doi.org/10.1002/hrm.3930240312
15. Kezar, A. (2011). Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 28:4.
16. Jansson, J.E. (2008). The importance of change management in reforming customs. *World Customs Journal*, 2:2, 41-52.
17. Rothwell, W.J. (1999). Roles, competencies, and outputs of human performance improvement. In: *ASTD models for human performance improvement: Roles, competencies, and outputs*, 17-32. Ed. Rothwell, W. J. 2. ed. Alexandria, VA, The American Society for Training and Development.
18. Moran, J.W., & B.K. Brightman (2000). Leading organizational change. *Journal of workplace learning*, 12:2, 66-74.
19. Bendor-Samuel, P. (2004). Change management tools key to winning internal acceptance: Implementing offshore strategies. *Outsourcing journal*. March, Everest Partners, L.P.
20. Varkey, P. (2010). Change Management for Effective Quality Improvement: A Primer. *American Journal of Medical Quality*, 25:4, 268-273.
doi.org/10.1177/1062860610361625

References

1. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41
doi.org/10.1177/001872674700100103
2. Hudescu, L. & L. Ilies (2011). Challenges in choosing an effective change management approach. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*. Proceedings, 125-129.

21. Van Tiem, D.M., J.C. Dessinger, J.L. Moseley, & J.L. Moseley (2012). *Fundamentals of Performance Improvement: A Guide to Improving People, Process, and Performance*. 4. ed. New York: John Wiley & Sons.
22. Prosci [online]. Definition of Change Management.: Retrieved from: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-definition> >.
23. Talmaciu, I. (2014). Comparative Analysis of Different Models of Organizational Change. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5:4, 77-86.
24. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, Harper & Row. doi.org/10.1177/000271625127600135
25. Lindholm, V. (2021). Enhancing the Success of Organizational Change: Exploring Middle Managers' Different Roles During the Change Processes. Master of Science in Economics and Business Administration, University of Vaasa.

CHANGE MANAGEMENT AS A NECESSARY ELEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT

*V. A. Riabtsev, Post-graduate student, Ukrainian State University of Science and technologies,
D. Ye. Kozenkov, Ph. D (Econ.), Professor, Ukrainian State University of Science and technologies,
T. V. Alioshina, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipropetrovsk State University of Internal
Affairs*

Methods. The results were obtained with the application of the following methods: analysis and synthesis – when highlighting the essence of change management; structural-logical and semantic analysis – to clarify and organize terminology; comparison – to systematize types of content and determine the differences between models of change management systems; system analysis – to develop tasks of models and change management processes; logical generalization of the results – for the development of recommendations and conclusions.

Results. Approaches to the definition of change management were considered, the essence of the concept of change management was analyzed, the scope of its application and its place in enterprise development management were determined. The peculiarities of the application of change management in the activities of industrial enterprises are analyzed. The main differences in the concepts of change management have been identified and the stages on which enterprises need to focus in order to successfully implement changes have been identified, such as analysis of the company's needs and assessment of the possible consequences of changes, development of a change plan, implementation of changes and evaluation of results. The most popular models of change management are considered, in particular, models based on technological or social approaches, models that use communication and employee involvement to achieve the goal. The characteristics of the models are provided, their features are defined, and their advantages and disadvantages are analyzed. The characteristics of the most common change management tools, as well as methods of analyzing and forming the results of changes, are provided. Based on Levin's three-stage approach, the stages of the most common change management models were analyzed. The main challenges and obstacles to the implementation of changes at the enterprise are characterized. The main directions of improving the application of change management for modern Ukrainian enterprises are outlined.

Novelty. A comprehensive approach to the analysis of change management models has been developed, which contains conceptual provisions regarding the stages of change management, tasks and goals of each stage, as a toolkit for improving activities to ensure the development of industrial enterprises.

Practical value. The research made it possible to analyze different approaches to change management and identify their main principles and differences. The results of the study will allow to choose the optimal approach to change management and form the stages of their implementation, reveal actions that can be used to reduce the impact of additional obstacles to the implementation of changes. The results of the study are useful for enterprises that strive to effectively manage change and achieve success in a rapidly changing business environment.

Keywords: development, change, change management, change management models, change management tools, change management challenges.

Надійшла до редакції 22.01.23 р.