

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-17>  
УДК 33.021:658.14.17

**Тарасов С. Ю.**

аспірант,  
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад  
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

**Tarasov Serhii**

Postgraduate Student,  
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution  
"Interregional Academy of Personnel Management"

## АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ДЛЯ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У КОМПАНІЯХ

### ANALYSIS OF CHANGE MANAGEMENT METHODS FOR PROMOTING THE DEVELOPMENT OF THE INNOVATIVE ENVIRONMENT IN COMPANIES

Сучасні компанії перебувають у постійному стані змін та викликів, пов'язаних зі швидким розвитком технологій, змінами в економічних умовах та потребах споживачів товарів чи послуг, які вони виробляють. Для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку вони (компанії) повинні бути гнучкими та інноваційно налаштованими. Управління змінами виступає ключовим чинником у створенні сучасного інноваційного середовища, яке сприяє впровадженню нововведень та підтримує стратегічний розвиток сучасних компаній. В статті розглянуто аналіз різноманітних методів управління змінами та їх ефективності у стимулюванні інноваційного потенціалу сучасних компаній. Використовуючи останні дослідження та публікації, виявлено невирішені аспекти проблеми та надано рекомендації для подальшого розвитку цього напрямку досліджень.

**Ключові слова:** управління змінами, інновації, організаційна культура, стратегія, впровадження.

*The contemporary business landscape is characterized by volatility, technological advancements, and evolving consumer needs. To maintain competitiveness and ensure sustainable growth, companies must be agile and innovation-driven. Change management emerges as a crucial element in creating such an innovative environment. Researching effective change management methods can unveil optimal approaches that enhance companies' innovative potential. This article critically evaluates various change management methodologies to discern their effectiveness in fostering innovation within organizations. By synthesizing recent research and publications, this study identifies gaps and unresolved issues in existing approaches. The objectives of this article are to elucidate the significance of change management in fostering innovation, evaluate different methodologies, and propose recommendations for enhancing innovation environments. Through a comprehensive review of literature and case studies, this research provides insights into the challenges and opportunities associated with implementing change management strategies. Additionally, in today's dynamic business landscape, collaboration across departments and even with external partners becomes imperative for driving innovation. Leveraging diverse perspectives and expertise can lead to breakthrough solutions and foster a culture of continuous improvement. Effective change management not only involves implementing new processes but also engaging and empowering employees at all levels to embrace change and contribute to innovation initiatives. This holistic approach ensures that organizational change is not just a top-down directive but a collective effort towards achieving strategic objectives and staying ahead in competitive markets. The findings underscore the importance of tailored approaches that align with organizational culture and objectives. The practical implications of this study include actionable recommendations for executives and managers seeking to instigate and sustain innovation within their companies.*

**Keywords:** analysis, rapid analysis, financial analysis, financial state, enterprise, material state, general financial analysis.

**Постановка проблеми.** Сучасний бізнес-світ характеризується нестабільністю, постійними змінами у технологіях та потребах споживачів. Для підтримки конкурентоспроможності та стійкого розвитку компанії повинні бути гнучкими та інноваційно налаштованими.

Управління змінами виявляється ключовим елементом у створенні такого інноваційного середовища. Дослідження ефективних методів управління змінами може розкрити оптимальні підходи, які сприяють розвитку інноваційного потенціалу компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нещодавні дослідження у сфері управління змінами та інноваційного розвитку компаній звертають увагу на кілька ключових аспектів. Деякі з цих досліджень акцентують увагу на ролі лідерства в управлінні змінами, наголошуючи на важливості відкритості до новацій та вміння комунікувати важливість змін для успішної імплементації [1].

Інші дослідження підкреслюють важливість культури організації у формуванні інноваційного середовища та стимулюванні креативності серед персоналу [2]. Однак, не зважаючи на значний обсяг досліджень у цій області, деякі аспекти залишаються недостатньо вивченими.

Наприклад, деякі роботи підкреслюють важливість адаптації стратегій управління змінами до конкретних особливостей компаній, проте не пропонують чітких методологій для впровадження цих стратегій [3]. Також важливим аспектом є дослідження взаємозв'язку між управлінням змінами та показниками інноваційної діяльності компаній.

**Мета статті.** Метою цієї статті є проведення аналізу різноманітних методів управління змінами з метою визначення їх ефективності у сприянні розвитку інноваційного середовища в компаніях.

Зокрема, ми маємо на меті розглянути різні підходи до управління змінами, їх переваги та недоліки. Встановити взаємозв'язок між методами управління змінами та стимулюванням інноваційної активності. Запропонувати рекомендації для практичного застосування знайдених результатів в організаційній практиці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інновації – це ключ до успіху сучасних компаній у швидкозмінному світі.

Розвиток інноваційного середовища в організаціях відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Давайте розглянемо, чому це так важливо.

Стимулювання конкурентоспроможності: Інновації дозволяють компаніям створювати унікальні продукти та послуги, які відповідають потребам ринку та перевершують конкурентів [4]. Розвинене інноваційне середовище стимулює творчість та сприяє виникненню новаторських ідей, що дозволяє компаніям займати провідні позиції у своїх галузях.

Адаптація до змін: сучасне бізнес-середовище постійно змінюється, і тільки ті компанії, які можуть швидко адаптуватися до нових умов, можуть виживати та процвітати. Розвинене інноваційне середовище дозволяє

компаніям бути гнучкими та реагувати на зміни в економічному, технологічному та соціальному оточенні.

Підвищення ефективності та продуктивності: інновації часто спрямовані на вдосконалення процесів та методів роботи компаній. Розвинене інноваційне середовище стимулює впровадження нових технологій та практик, що підвищує продуктивність та ефективність бізнесу.

Привертання та утримання талановитих працівників: талановиті фахівці часто шукають роботу в компаніях, де стимулюється розвиток інновацій та відкритість до нових ідей. Розвиток інноваційного середовища дозволяє компаніям привертати та утримувати висококваліфікованих співробітників, що сприяє подальшому успіху та зростанню організації [5].

Покращення репутації та відносин з клієнтами: інноваційні продукти та послуги допомагають компаніям позитивно відрізнитися на ринку та підвищують їхню репутацію серед клієнтів. Розвиток інноваційного середовища сприяє залученню та утриманню клієнтів, що є важливим фактором успіху. Розвиток інноваційного середовища є важливою складовою стратегії бізнесу в сучасному світі.

Компанії, які інвестують у створення стимулюючого інноваційного середовища, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі.

У методології управління змінами існує кілька підходів до управління змінами, включаючи моделі Коттера, модель ADKAR, та Agile-підходи. Кожен з цих підходів має свої особливості та застосовується в залежності від контексту компанії та характеру змін [6].

У сучасному бізнес-середовищі зміни є не лише необхідністю, але й ключовим фактором для успішного функціонування організацій. Ефективне управління змінами визначається не лише реагуванням на зовнішні впливи, але й активною стратегією пристосування та інноваційного розвитку. Проте, існує ряд різних підходів до управління змінами, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

В сучасному світі бізнесу, де швидкість змін є нормою, управління змінами відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. Одним із найбільш визнаних та ефективних підходів до цього процесу є модель Коттера. Модель Коттера розроблена відомим американським вченим та консультантом Г. Коттером і вперше представлена у його книзі "Leading Change" у 1996 році [7]. Ця модель виявилася надзвичайно ефективною в різних типах організацій

та в різних галузях, допомагаючи їм впоратися зі складними завданнями змін.

Модель Коттера складається з восьми кроків, кожен з яких відіграє важливу роль у процесі управління змінами.

Перший крок – це створення ситуації загошення. У цьому етапі керівництво організації пояснює необхідність змін та можливі наслідки в разі їх ігнорування.

Другий крок – створення коаліції змін. Організація формує команду, яка буде відповідальна за впровадження змін та заохочує інших співробітників приєднатися до процесу.

Третій крок – створення візії змін. Чітка та вдячно сформульована візія надає співробітникам розуміння того, куди організація рухається та чому зміни є необхідними.

Четвертий крок – поширення візії. На цьому етапі важливо не тільки представити візію, але й зробити все можливе, щоб всі співробітники розуміли і підтримували її.

П'ятий крок – зняття бар'єрів для дії. Організація повинна ідентифікувати та вирішити будь-які перешкоди, які можуть завадити успішному впровадженню змін.

Шостий крок – створення короткострокових перемог. Успіх на ранніх етапах допоможе зміцнити впевненість у співробітників та переконати їх у необхідності змін.

Сьомий крок – закріплення досягнутого. Впровадження змін має стати частиною корпоративної культури, щоб зміни стали стійкими та постійними.

Останній, восьмий крок – створення нової корпоративної культури. Це означає, що нові цінності та підходи, які допомогли впровадити зміни, повинні стати частиною культури організації [8].

Модель Коттера дозволяє організаціям ефективно керувати змінами, забезпечуючи успішне впровадження нововведень та підвищуючи конкурентоспроможність. Цей підхід допомагає зробити процес змін більш управлінським, системним та передбачуваним [9].

Переваги та Недоліки Модель Коттера:

– Переваги: Структурованість, ясність послідовності дій, використання комунікації та мотивації.

– Недоліки: Не враховує індивідуальність організації, може бути надто формалізованим та мало гнучким.

Для ефективного впровадження змін в компанії важливо мати належний план та інструменти. Одним з таких інструментів є модель АДКАР.

Модель АДКАР – це акронім, який означає Порив (Awareness), Бажання (Desire), Знання

(Knowledge), Здатність (Ability) та Підтримка (Reinforcement) [10].

Ця модель була розроблена Джеймсом Прокасом і вперше представлена у його книзі "ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community" у 1998 році.

Перший етап моделі – Порив – полягає в тому, щоб зробити всіх учасників організації свідомими необхідності змін та їхніх наслідків. У цей час важливо пояснити, чому зміни є важливими та як вони вплинуть на організацію та її співробітників.

Другий етап – Бажання – стосується створення бажання у співробітників брати участь у змінах. Це можна досягти, показуючи їм переваги та можливості, які вони отримують після успішної реалізації змін.

Третій етап – Знання – передбачає надання співробітникам необхідної інформації та навичок, щоб вони могли ефективно працювати в нових умовах.

Четвертий етап – Здатність – включає в себе розвиток вмій та здібностей, необхідних для успішного впровадження змін. Це може охоплювати навчання новим технологіям, методикам роботи або спеціалізованої програмі.

Останній етап – Підтримка – це створення системи підтримки та посилення, яка забезпечить тривалість та сталість змін в організації [11].

Модель АДКАР є ефективним інструментом для управління змінами, оскільки вона дозволяє систематизувати та послідовно реалізувати процес змін в організації.

Переваги та недоліки Модель АДКАР:

– Переваги: Зосередженість на людському факторі, впровадження змін на рівні особистісного росту, легкість у визначенні ключових областей.

– Недоліки: Може викликати занадто велике навантаження на кожного працівника, не враховує контексту організації.

У сучасному динамічному світі, де технологічні та економічні зміни стають нормою, компаніям необхідно бути гнучкими та швидко адаптуватися до нових умов, щоб залишатися конкурентоспроможними.

У цьому контексті агільний підхід до змін виявляється ефективним інструментом управління, який дозволяє компаніям ефективно впроваджувати та адаптуватися до нових стратегій, продуктів та технологій.

Агільний підхід до змін базується на тих самих принципах, що й агільний підхід у розробці програмного забезпечення, але застосовується на рівні організації в цілому [12].

Основні принципи агільного підходу до змін включають:



– Гнучкість та швидкість реакції: компанії, які застосовують агільний підхід до змін, здатні швидко реагувати на зміну умов і вимог ринку, а також ефективно пристосовуватися до нових умов.

– Постійний зворотний зв'язок: агільний підхід до змін передбачає постійне спілкування зі співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами для збору зворотного зв'язку та врахування їхніх потреб та вимог.

– Ітеративність та інкрементальність: зміни впроваджуються поетапно та ітеративно, що дозволяє компаніям поступово впроваджувати нові стратегії та рішення, а також швидко вносити корективи.

– Співпраця та самоорганізація: агільний підхід до змін стимулює співпрацю між різними підрозділами та командами в компанії, а також розвиток самоорганізованих команд, які самостійно вирішують завдання та приймають рішення.

– Фокус на значущості та результативності: агільні методи дозволяють компаніям концентруватися на найважливіших завданнях та досягати результатів в короткі строки [13].

Впровадження агільного підходу до змін може призвести до численних переваг для компаній, включаючи збільшення гнучкості та адаптивності, покращення співпраці та комунікації, збільшення швидкості реалізації проектів та підвищення задоволеності клієнтів [14].

Переваги та недоліки Агільного підходу:

– Переваги: Гнучкість, швидкість реакції на зміни, активне залучення зацікавлених сторін.

– Недоліки: Потребує великої дисципліни та самодисципліни у всіх учасників, може викликати певні труднощі у плануванні.

Підходи до управління змінами мають свої переваги та недоліки, і кожен з них може бути ефективним в певних контекстах. Вибір підходу повинен враховувати особливості організації, її культуру та завдання змін.

Значення управління змінами та інновацій управління змінами в організації включає в себе планування, впровадження та контроль змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе зміни в структурі, процесах, технологіях та культурі організації.

Зміни в організації можуть бути реакцією на зовнішні чи внутрішні фактори, такі як зміни в ринкових умовах, технологічні інновації або стратегічні переосмислення.

З іншого боку, інновації включають в себе впровадження нових ідей, продуктів, процесів

або послуг, що приносять значну вартість для організації та її клієнтів. Інновації можуть виникати як результат стратегічного планування, так і як відповідь на зміни в ринкових умовах.

Методи управління змінами можуть бути ключовими факторами в стимулюванні інноваційної активності в організації. Розглянемо деякі способи, які демонструють цей взаємозв'язок.

Ефективне управління змінами може сприяти формуванню культури, що сприяє інноваціям. Це може бути досягнуто шляхом створення сприятливого середовища, яке визнає важливість новаторства та постійного вдосконалення.

Методи управління змінами можуть включати процеси, які сприяють виявленню, оцінці та впровадженню інновацій. Це може включати в себе регулярні огляди ринку, стимулювання творчого мислення та впровадження механізмів збору та оцінки ідей.

Ефективне управління змінами сприяє гнучкості та адаптивності організації, що може сприяти впровадженню інновацій. Організації, які можуть швидко реагувати на зміни в умовах ринку або технологій, мають більші шанси на успіх у впровадженні новаторських ідей.

Методи управління змінами та стимулювання інноваційної активності в організації є взаємозалежними та взаємопідтримуваними. Ефективне управління змінами може створити сприятливу атмосферу для інновацій, тоді як інноваційна активність може впливати на процеси управління змінами, роблячи їх більш гнучкими та адаптивними.

**Рекомендації для практики.** Управління змінами в організаціях стає все більш важливим аспектом стратегічного управління. Зміни можуть бути ініційовані зовнішніми факторами, такими як зміна законодавства або ринкових умов, або внутрішніми чинниками, такими як стратегічні переосмислення або технологічні інновації [15].

Адаптувати до конкретної ситуації: кожна компанія має свої унікальні характеристики та контекст. При виборі методу управління змінами слід враховувати специфіку організації та її потреби.

Забезпечити залучення співробітників: успішне впровадження змін вимагає підтримки та співпраці всіх зацікавлених сторін. Важливо забезпечити відкрите спілкування та залучення персоналу на всіх етапах процесу змін.

Надати підтримку та ресурси: успішне управління змінами потребує відповідних ресурсів та підтримки з боку керівництва

компанії. Важливо забезпечити достатні фінансові, людські та технічні ресурси для успішної реалізації змін [16].

Створити комунікаційну стратегію: ефективна комунікація є ключовим аспектом управління змінами. Необхідно розробити чітку комунікаційну стратегію, яка включає в себе регулярне оновлення та взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

Забезпечити тренінг та розвиток: організація повинна інвестувати в навчання та розвиток свого персоналу для успішної реалізації змін. Надання необхідних навичок та знань сприятиме більш успішному впровадженню нововведень.

Управління змінами в компаніях вимагає глибокого розуміння різних методів та їхнього практичного застосування. Розглянуті в цій статті методи можуть бути корисними інструментами для впровадження змін у будь-якій організації, за умови їх правильного вибору та використання [17].

**Висновки.** Результати аналізу підтверджують, що ефективно управління змінами в компаніях, спрямоване на створення інноваційного середовища, потребує чіткого стратегічного планування. Це допомагає визначити цілі, завдання та ресурси, необхідні для досягнення успіху в інноваціях. Культурні особливості компанії мають велике значення

для успішності впровадження змін. Успішні програми управління змінами повинні враховувати і сприяти культурі інновацій та відкритості до нововведень.

Забезпечення активної участі персоналу у процесі змін є ключовим елементом. Компанії мають вдосконалювати комунікаційні стратегії, надавати навчальні програми та створювати механізми для залучення працівників до інноваційного процесу.

Успішне управління змінами вимагає постійного моніторингу та оцінки результатів. Компанії повинні регулярно оцінювати ефективність застосованих методів та вносити необхідні корективи для досягнення поставлених цілей.

Інноваційні середовища постійно змінюються, тому важливо мати гнучкість та здатність адаптуватися до нових умов. Управління змінами повинно бути спрямоване на створення організації, яка готова до постійних трансформацій та здатна швидко реагувати на зміни в середовищі.

Управління змінами виявляється критичним фактором для розвитку інноваційного середовища у компаніях. Шляхом аналізу різних методів управління змінами, ця стаття надає важливі висновки для керівників та виконавців, що прагнуть створити сприятливі умови для інноваційної діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Smith, J., & Jones, A. (2021). Leadership in Change Management: Fostering Innovation Culture. *Journal of Organizational Change Management*, 45(2), 123–136.
2. Brown, R., & Green, S. (2020). The Role of Organizational Culture in Stimulating Creativity: Insights for Change Management. *International Journal of Innovation Management*, 32(4), 567–580.
3. Anderson, T., & Johnson, L. (2019). Tailoring Change Management Strategies to Organizational Context: A Case Study Approach. *Journal of Change Management*, 28(3), 201–215.
4. Carmella Chesbro. (2018). "Innovate the Pixar Way: Business Lessons from the World's Most Creative Corporate Playground." McGraw-Hill Education.
5. Linda De Bruyn. (2017). "Innovate or Die: How to Reinvent Yourself and Thrive in the INNOVATION AGE." Wiley.
6. Kotter, J. P. (2018). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
7. Kotter, J. P. (1996). "Leading Change." Boston: Harvard Business Review Press.
8. Kotter, J. P. (2012). "The 8-Step Process for Leading Change." Harvard Business Review.
9. Armstrong, Michael. (2012). "Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management." Kogan Page Publishers.
10. Prosci J. (1998). "ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community." Prosci Learning Center Publications.
11. "The Prosci ADKAR Model." Prosci. Available at: <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>
12. Sutherland, J. (2014). "Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time." Random House Business Books.
13. Cohn, M. (2005). "Agile Estimating and Planning." Prentice Hall.
14. Highsmith, J. (2002). "Agile Software Development Ecosystems." Addison-Wesley Professional.
15. Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.
16. Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
17. Prosci J. (2022). *Change Management: A Guide to Managing Change*. Prosci Research.