



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
ВО завідувача кафедри менеджменту та
міжнародного бізнесу
Янків М. Д.
« 24 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

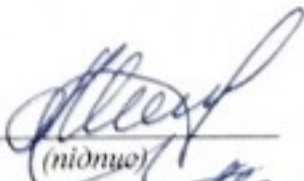
«Управління адаптацією до змін в організації на прикладі ТЗОВ «Roliq»»

Студента 2 курсу, групи ММОА-22
спеціальності 073 «Менеджмент»

Пітула Роман Данилович

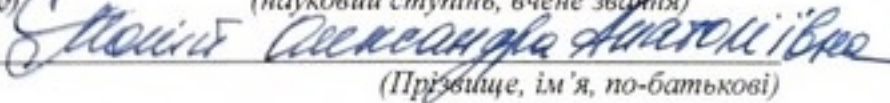
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

Н. С. Н.

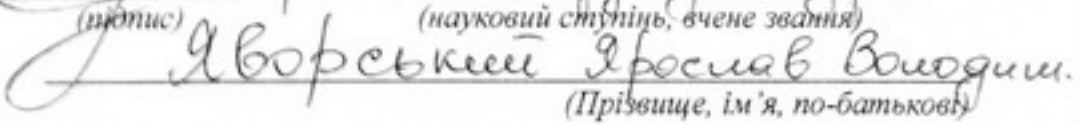
(науковий ступінь, вчене звання)


(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

керівник відділу кадрів
(науковий ступінь, вчене звання)


(Прізвище, ім'я, по-батькові)

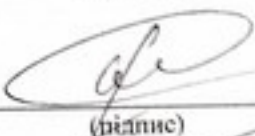
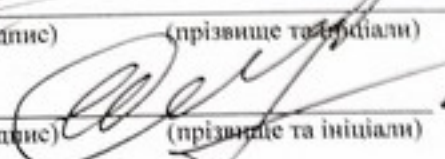
ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
на магістерську роботуУПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ДО ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ
ТЗОВ «ROLIQUE»Студента (тки) Пітули Р.Д. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)Керівник роботи  Мохій О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)Рецензент  Яворський І.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)Тво завідувача кафедри  Яків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)«15» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу
 Ступінь Магістр
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 ТВО завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
 Янків М. Д.
 «19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Пітулі Роману Даниловичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління адаптацією до змін в організації на прикладі ТзОВ «Rolique»

Керівник роботи Мокій Олександра Анатоліївна,
кандидат економічних наук, старший викладач

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 19 травня 2023 року №38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Табл. 1.1 – 1.5 і рис. 1.1 – 1.3 – логічна систематизація технологій управління організаціями та практичного досвіду закордонних компаній. Рис. 2.1 – 2.3 і табл. 2.1. – 2.8 – аналіз технологій прийняття управлінських рішень на вітчизняних підприємствах

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/ п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий 2024 р.</i>	

Студент

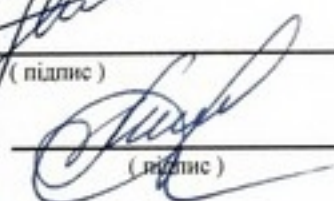


(підпис)

Пітула Р.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Мокій О.А.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Пітула Р.Д. Управління адаптацією до змін в організації на прикладі Товариства з Обмеженою Відповідальністю «Roliq»». – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2023.

Обсяг роботи становить ____ сторінок, включаючи ____ таблиць, ____ рисунків, ____ додатків.

Розглянуто теоретичні та методичні основи кадрового менеджменту, здійснено аналіз системи кадрового менеджменту ТзОВ «Roliq», запропоновано способи вдосконалення кадрового менеджменту досліджуваного підприємства.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: підприємство, кадри, менеджмент, ефективність, прибуток, ризик.

ANNOTATION

Pitula R.D. Managing staff adaptation to changes in the organization for example, Limited Liability Companies «Roliq»». – Manuscript.

Research on obtaining educational degree Master on industry knowledge «Management and Administration» specialty «Management» specialization «Management and administration» («Business Administration»). - Lviv, 2023.

The amount of work is ____ pages, including tables ____, ____ figures ____ applications.

The theoretical and methodological foundations of management of human resources, analyzes management of human resources system LLC «Roliq» proposed ways to improve management of human resources company investigated.

Based on the study of theoretical and practical material made relevant conclusions and made concrete proposals.

Key words: human resources, management, business efficiency, risk, profit, revenue.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	11
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ДО ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ	11
1.1. Суть управління адаптацією організації до змін	11
1.2. Механізми адаптації організації до змін	22
1.3. Психологічні аспекти адаптації до змін	30
Висновки до першого розділу	39
РОЗДІЛ 2	41
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ДО ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ROLIQUE	41
2.1. Загальна характеристика діяльності організації	41
2.2. Аналіз конкурентоспроможності продукції в організації	46
2.3. Оцінка застосування адаптаційної моделі до змін	57
Висновки до другого розділу	65
РОЗДІЛ 3	66
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ДО ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ	66
3.1. Досвід реалізації процесів управління адаптацією до змін	66
3.2. Напрями вдосконалення механізмів адаптації організації до змін в організації	73
Висновки до третього розділу	84
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

Актуальність теми. Управління адаптацією до змін надзвичайно важливе для розвитку компанії, так як дозволяє сформувати потенціал організації для пошуку ефективних напрямів діяльності. Бізнес повинен завжди шукати способи оптимізації діяльності і розвитку.

Використання методів адаптації до змін є важливим аспектом успішного функціонування будь-якої організації. Зміни в сучасному світі бізнесу відображаються в різноманітних формах, включаючи технологічні інновації, зміни в ринкових умовах, а також еволюцію вимог та очікувань споживачів. Як результат, здатність адаптуватися до цих змін стає ключовим фактором успіху для підприємств.

Однак впровадження змін не завжди йде гладко. Воно може зустрічати опір у вигляді стійкості до змін у власній команді, страху перед невизначеністю та втратою стабільності, а також боязні втратити контроль над ситуацією. Щоб забезпечити успішне впровадження змін, організації потрібно мати чітку стратегію, спрямовану на залучення персоналу, розробку відповідної комунікаційної стратегії та забезпечення підтримки з боку керівництва.

Також важливою є здатність організації виявляти та використовувати можливості, які виникають в результаті змін. Це може включати в себе використання нових технологій для оптимізації процесів, розвиток нових продуктів або послуг, а також пошук нових ринків або сегментів споживачів.

Мета бакалаврської роботи полягає у проведенні дослідження та розширенні як теоретичних, так і практичних знань у галузі управління адаптацією до змін в організації. Крім того, ця робота має на меті розробку конкретних пропозицій і рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу управління адаптацією до змін в організації. Це включає в себе аналіз і оцінку існуючих підходів та стратегій адаптації, ідентифікацію недоліків та можливостей для вдосконалення, а також розробку конкретних рекомендацій з урахуванням поточних тенденцій і вимог сучасного бізнес-середовища.

Результатом цієї роботи буде збільшення ефективності управління адаптацією до змін та підвищення конкурентоспроможності організації.

Для досягнення поставленої мети у бакалаврській роботі передбачено виконання ряду *завдань*, основними з яких є такі:

- визначення сутності управління адаптацією організації до змін;
- опис механізмів адаптації організації до змін;
- характеристика діяльності організації;
- аналіз конкурентоспроможності організації;
- оцінка застосування адаптаційної моделі до змін;
- аналіз досвіду реалізації процесів управління адаптацією до змін;
- розробка пропозицій щодо напрямів вдосконалення механізмів адаптації

організації до змін в організації.

Предметом дослідження роботи є теоретико-практичні основи управління адаптацією до змін в організації.

Об'єктом дослідження є система управління адаптацією до змін в Rolique.

Інформаційна база бакалаврської роботи була побудована на широкому спектрі джерел. Серед них відзначаються наукові публікації економістів як українських, так і закордонних, які внесли значний внесок у відповідну галузь. Також увагу було приділено фаховим періодичним виданням України та інших країн, які містять важливі дані та аналізи з обраної теми.

Додатково, до інформаційної бази були включені публікації, що доступні в Інтернеті, як джерела актуальної інформації та досліджень з обраної теми. Не менш важливим елементом були практичні матеріали з діяльності компанії Rolique, які надали цінний практичний контекст для розуміння та аналізу обраної проблематики.

Ця різноманітність джерел дозволила створити комплексну та збалансовану інформаційну базу для бакалаврської роботи, що допомогла здійснити глибокий аналіз та дати обґрунтовані висновки на обрану тему.

Методи дослідження. Під час написання бакалаврської роботи були використані різноманітні методи дослідження, серед яких важливе місце займають індукція та дедукція, систематизація та аналогія, вивчення та узагальнення досвіду, аналіз і синтез, узагальнення незалежних характеристик, метод оцінок експертів, а також аналіз результатів діяльності організації. Ці методи дозволили систематизувати і обробити отриману інформацію, зробити висновки та розробити рекомендації на основі об'єктивного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у створенні нових теоретичних та практичних узагальнень, що стосуються управління адаптацією до змін в організації. Ці узагальнення можуть включати в себе розроблення нових концепцій, методик, підходів або моделей управління змінами, а також їх практичну апробацію і випробування в реальних умовах діяльності організацій. Такий підхід може привести до інноваційних рішень та стратегій, спрямованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості організації в умовах змінного середовища. Полягає у розробленні теоретичних та практичних узагальнень, які стосуються питань управління адаптацією до змін в організації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у їхній застосовності для реалізації конкретних рекомендацій у діяльність компанії Rolique. Ці рекомендації можуть стосуватися впровадження нових стратегій адаптації до змін, оптимізації управлінських процесів, вдосконалення корпоративної культури, підвищення ефективності роботи персоналу чи удосконалення взаємодії з клієнтами та партнерами. Реалізація цих рекомендацій може сприяти покращенню конкурентоспроможності, збільшенню прибутковості та стійкості компанії в умовах змінного бізнес-середовища.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади управління адаптацією до змін в організації, зосереджуючись на сутності такого управління та основних механізмах, що використовуються для пристосування організації до змін. У другому розділі проведено аналіз та оцінку управління адаптацією до змін на прикладі конкретної компанії Rolique, включаючи аналіз її

конкурентоспроможності та оцінку ефективності застосування адаптаційної моделі. Третій розділ присвячено пропозиціям та напрямкам для вдосконалення управління адаптацією до змін в організації, включаючи досвід реалізації процесів управління адаптацією та можливість покращення механізмів пристосування організації до змін.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ДО ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть управління адаптацією організації до змін

У наш час, постійні зміни стали невід'ємною частиною життя організацій. Складність та різноманітність організацій постійно зростають. Швидкість змін у комунікаціях та технологіях кардинально змінила спосіб, яким вони функціонують.

Адаптація до навколишнього середовища - це ключове завдання, яке організації мають досліджувати. У світі, що постійно змінюється, від організацій очікується реалізація системи, яка дозволяє їм реагувати на зміни в реальному часі. Організації повинні розвивати компетенції, щоб реагувати на будь-які події, пов'язані з їх діяльністю. Ці навички розвиваються з часом завдяки постійній організаційній еволюції, що дозволяє організаціям адаптуватися до змін та важливих умов навколишнього середовища (рис.1.1).

У наукових дослідженнях термін "адаптація" часто асоціюється з концепцією ефективності. Адаптація визначається як процес або здатність організації адекватно реагувати на зміни, які можуть впливати на її функціонування та досягнення стратегічних цілей, незалежно від того, чи є ці зміни зовнішніми або внутрішніми за походженням. Адаптація допомагає організаціям пристосовуватися до змінного середовища, забезпечуючи їхню здатність успішно функціонувати та досягати своїх цілей навіть у нових умовах.

Адаптація організації може включати в себе різноманітні дії та стратегії, спрямовані на зміцнення її стійкості та виживання в умовах зовнішнього середовища. Цей процес може охоплювати такі кроки, як аналіз поточного стану організації, ідентифікація потенційних загроз та можливостей, розробка та впровадження стратегій та тактик адаптації. Крім того, важливим елементом

адаптації є постійне вдосконалення та коригування стратегій відповідно до змін у середовищі. Такий підхід дозволяє організаціям ефективно реагувати на змінні умови та забезпечує їхню конкурентоспроможність у динамічному бізнес-середовищі.

Важливим аспектом адаптації є здатність організації до швидкого реагування на зміни, а також до ефективного використання наявних ресурсів та можливостей. Ефективна адаптація дозволяє організації підтримувати конкурентну перевагу, зберігати лідерську позицію на ринку та досягати успіху в умовах постійних змін. Швидке реагування на зміни дозволяє організації адаптуватися до нових умов та використовувати можливості, які виникають у процесі змін, замість ставати жертвою негативних наслідків. Такий підхід допомагає забезпечити стабільність та успішність організації навіть у динамічному бізнес-середовищі.

Крім того, адаптація організацій може включати в себе не лише реагування на зміни у зовнішньому середовищі, але і активне впровадження внутрішніх стратегій та процесів для внутрішнього зміцнення та оптимізації. Організації, які успішно адаптуються до нових умов, зазвичай зберігають конкурентоспроможність та здатність до інноваційного розвитку в непередбачуваних умовах. Впровадження внутрішніх стратегій, таких як перегляд бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізація структури, дозволяє організаціям бути більш гнучкими та готовими до змін, а також створює умови для стійкого розвитку в майбутньому [7].

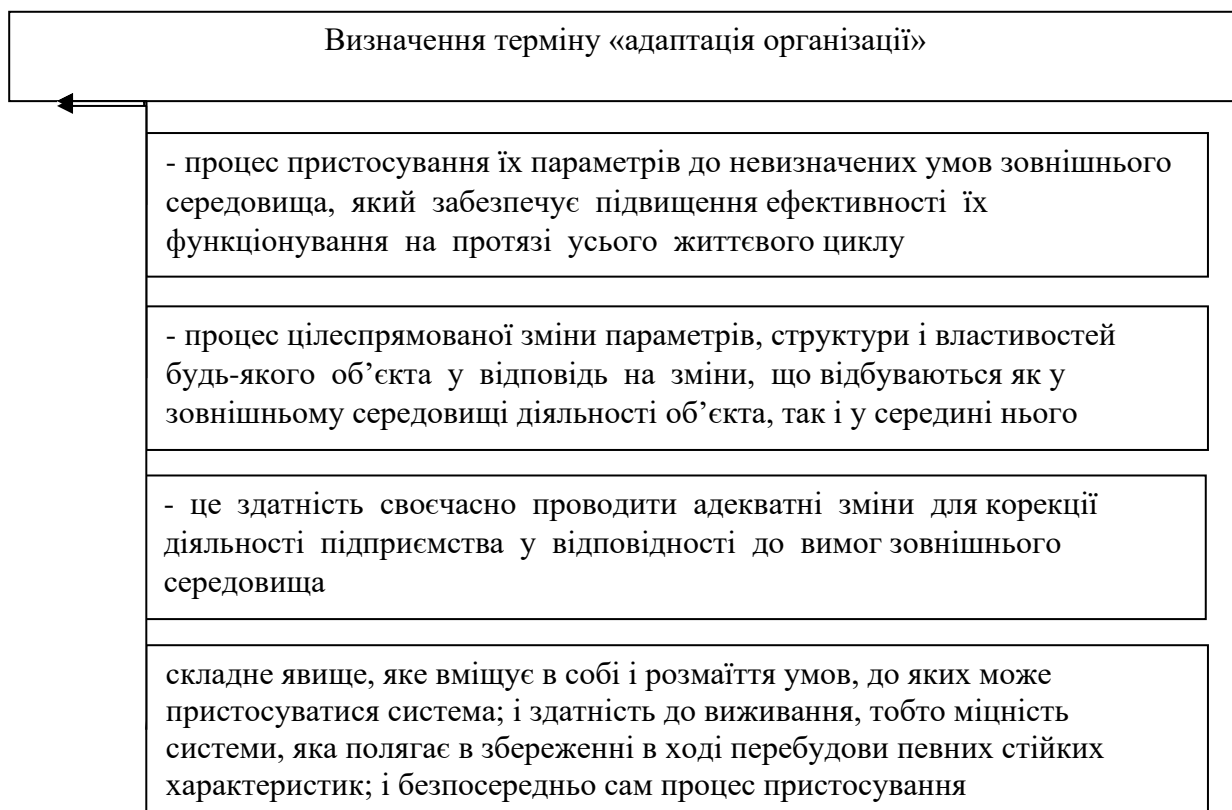


Рис. 1.1. Визначення терміну «адаптація організації»

**Джерело: розроблено автором*

Адаптація організації до змін дає можливість:

- підвищити ефективність організації або досягти рівноваги в нових умовах;
- підтримувати внутрішнє середовище організації в умовах, що визначаються середовищем, яке постійно змінюється;
- досягти найкращого або принаймні задовільного функціонування організації в мінливих умовах.

Адаптація до зовнішнього середовища реалізується через формування адаптаційних процесів на підприємстві.

Під адаптаційними процесами в контексті організаційного управління розуміється система цілеспрямованих дій та стратегій, спрямованих на координацію організаційно-виробничих і управлінських відносин на підприємстві з метою їх адаптації до постійно змінюючихся умов функціонування.

Ці адаптаційні процеси включають в себе широкий спектр дій, що охоплюють усі аспекти діяльності підприємства, від стратегічного планування та прийняття управлінських рішень до організаційної культури та взаємовідносин між персоналом. Це може включати перегляд та модифікацію стратегічних цілей та завдань компанії, переосмислення бізнес-процесів для більшої ефективності, а також створення стимулюючого середовища для співробітників та підтримки комунікації та співпраці всередині організації. Ретельне вивчення і аналіз усіх аспектів діяльності допомагає підприємству адаптуватися до змін та зберігати конкурентоспроможність в непередбачуваних умовах.

Управління адаптацією організації до змін – це управління процесом розробки і впровадження дій, які спрямовані на зміни внутрішнього середовища організації відповідно до вимог зовнішнього середовища [9].

Управління адаптацією організації до змін полягає у впровадженні послідовності конкретних змін у її структурі та/або формі поведінки. Ці зміни викликаються як внутрішніми, так і зовнішніми подіями, які можуть порушити звичний спосіб функціонування організації. Метою управління адаптацією є досягнення певного кінцевого результату, який дозволяє організації ефективно функціонувати в нових умовах або вирішувати поставлені завдання.

Варто зауважити, що визначити цей кінцевий стан, тобто результат організаційної адаптації, непросто, оскільки не завжди доцільно визначати його з точки зору ефективності функціонування організації. Достатньо нагадати, що ефективність (зазвичай ототожнюється зі ступенем досягнення поставлених цілей) є однією з основних, але не єдиною формою (цінністю) ефективної діяльності організації. Незважаючи на те, що кожна подія в організації викликає певні наслідки (вони приймають форму станів речей, подій, явищ), їх оцінка може залежати від різних критеріїв. Ефективність є однією з форм ефективної роботи, але не єдиною і не завжди найбільш прийнятною (до переваг ефективної роботи також можна віднести економічність, простоту, енергійність і чистоту методу роботи, а також як точність, здійсненність або чистоту ефекту операції).

Адаптація організації може відбуватися через адаптацію однієї або декількох її підсистем. При цьому, подібний процес також може мати місце на більш високому рівні управління, коли сукупність адаптаційних заходів сприяє адаптації економічних сфер, галузей, міст, регіонів або навіть економіки загалом. Такий комплексний підхід допомагає впоратися з викликами та змінами у ширшому контексті та забезпечує стійкість та виживання в умовах зміни [7,ст.58].

Об'єктом адаптації є одна чи декілька сфер діяльності організації, у роботі яких виявлено негативні впливи змін і кризових подій.

Управління адаптацією організації до змін є багатоступеневим процесом, який включає різні етапи, наведені на рис. 1.2.

Управління адаптацією організації до змін обумовлене двома тісно пов'язаними областями (підсистемами). Йдеться про такі області:

- 1) зміни в масштабах діяльності, що здійснюються всередині організації та щодо елементів її середовища (також пов'язаних з ними зміни у використанні ресурсів організації),
- 2) зміни в організаційній структурі.

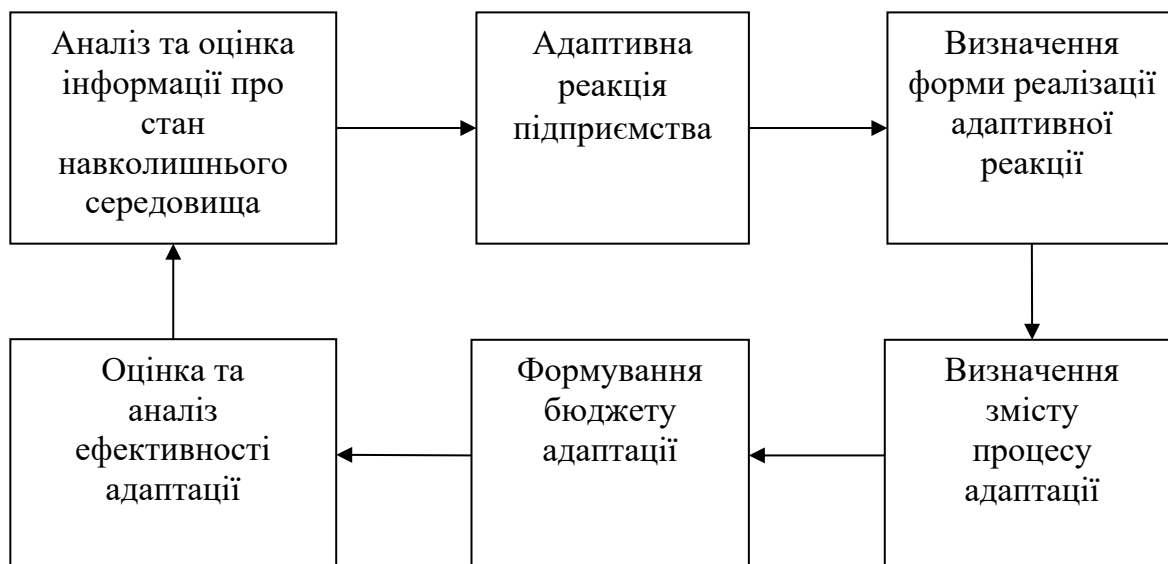


Рис. 1.2. Управління адаптацією організації до змін

**Джерело: розроблено автором*

Велику пізнавальну цінність має класифікація, яка виділяє чотири типи організаційних змін, що потребують управління адаптацією організації (рис. 1.3):

1. Налаштування (адаптація) полягає у введенні невеликих модифікацій, які відновлять попередню ефективність організації, порушену попередніми незначними змінами в навколишньому середовищі.
2. Удосконалення полягає в удосконаленні системи (організації, підрозділів, відділів, інших частин) невеликими, частковими інноваціями та новими ідеями, які приведуть до покращення ситуації в компанії.
3. Перепроєктування (редизайн) полягає у внесенні змін комплексного, цілісного характеру, необхідність яких зумовлена кризою. Вони виконуються під тиском часу.
4. Трансформація – це проектування нових структур і процесів, які приведуть до нової форми організації, повністю відмінної від попередньої. При цьому ступінь відмінності по відношенню до попереднього стану буде порівняно значною (новий, вищий рівень розвитку).

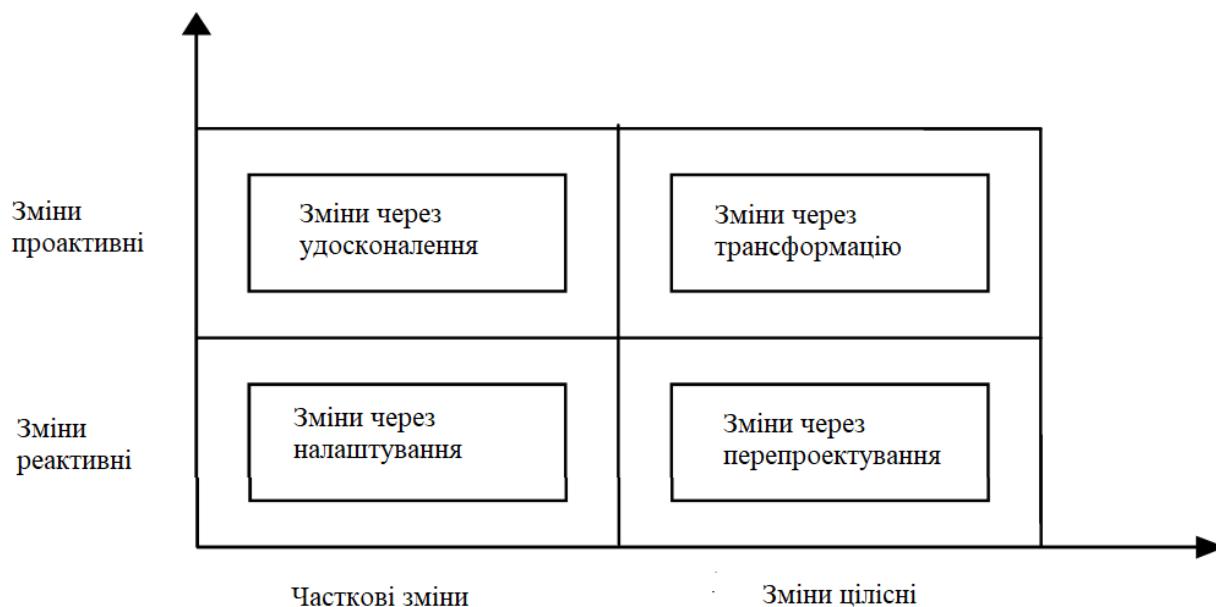


Рис. 1.3. Типи організаційних змін, що потребують управління адаптацією організації

**Джерело: розроблено автором*

Важливою для підприємств є класифікація змін, яка відображає такі критерії: цілі змін (джерело змін, формування показників вимірювання змін), суть змін (сфера змін, унікальність змін) та результат змін (виявлені проміжні та кінцеві ефекти змін) (рис. 1.4).

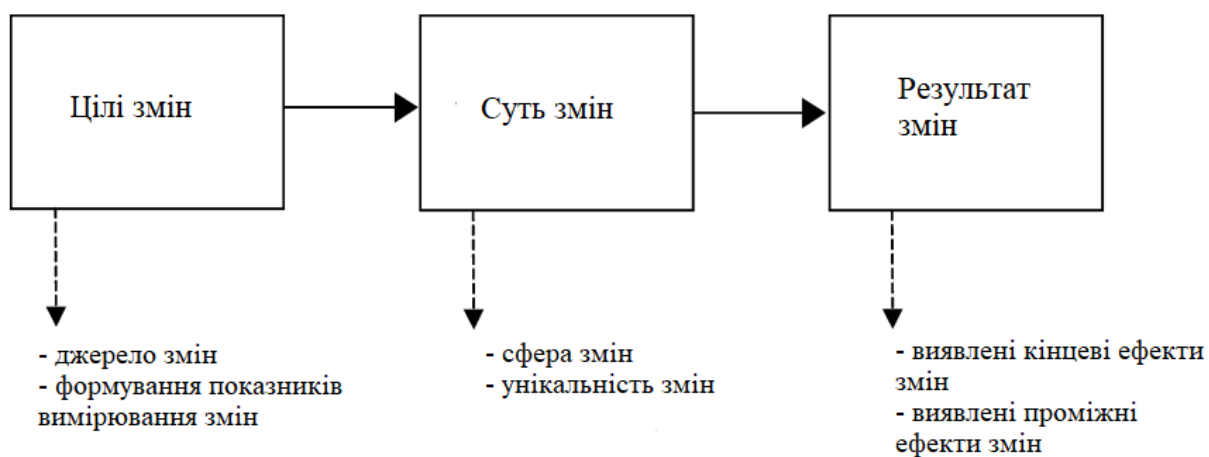


Рис. 1.4. Класифікація змін відносно цілей, суті та результатів змін

**Джерело: розроблено автором*

У контексті досягнення цілей після внесених змін, варто відзначити, що консервативні зміни спрямовані на збереження поточного стану, якість та стабільність організації. Їх метою є уникнення ризиків, пов'язаних зі змінами, та забезпечення нормального функціонування без втрат. Такі зміни можуть включати в себе вдосконалення процесів, стандартів та процедур, збереження ключових ресурсів та технологій, а також підтримку існуючої культури організації. З іншого боку, розвиваючі зміни спрямовані на підвищення рівня продуктивності, вдосконалення процесів та стимулювання інновацій. Вони орієнтовані на активний розвиток компанії, впровадження нових технологій, розширення ринків та підвищення конкурентоспроможності. Такі зміни можуть включати в себе стратегічне планування, впровадження нових продуктів чи послуг, розробку та впровадження інноваційних методів управління та розвиток талантів у колективі.

Зміни, що стосуються структури, в основному стосуються децентралізації, робочого процесу, ступеня формалізації або розподілу праці. Технологічні зміни – це всі види змін, які безпосередньо стосуються технічного обладнання та технологічних методів і процедур. Зміни, що стосуються персоналу – стосуються підвищення рівня кваліфікації працівників, впливу на мотиви та міжособистісну поведінку. Ці три елементи організації є взаємозалежними, що означає, що зміна в одній сфері впливає на інші.

У цьому контексті розвиток підприємства можна розуміти як результат ефективної адаптації підприємства до змін, що відбуваються в його середовищі.

Управління адаптацією організації до змін може дати позитивні, негативні (регресивні) або нейтральні (індиферентні) результати, які досягаються в процесі реалізації змін.

Позитивні результати – це результати, які приносять організації можливість визначити кількісні та якісні ефекти, що перевищують понесені витрати. Вони ведуть як до розвитку всього підприємства, так і до його складових.

Індиферентні результати полягають у тому, що, незважаючи на процес змін, ефективність дій організації дорівнює нулю. Ці зміни не впливають на фактичне функціонування компанії.

Негативні результати – це результати, які виникають як наслідок впровадження змін, що призводять до погіршення становища підприємства. Вони можуть бути наслідком, серед іншого, методологічної некомпетентності у впровадженні змін або нездатності чи небажання подолати бар'єри в ментальності керівництва та працівників компанії.

В сучасному бізнес-середовищі швидкість реакції, гнучкість та інноваційність визначають основні принципи успішного функціонування організацій. Потреба в постійних змінах стає необхідністю для адаптації до швидко змінюючихся умов. Зміни стають ключовим елементом як функціонування, так і розвитку організацій у сучасному конкурентному середовищі. Важливо відзначити зростаючу увагу до змін в організаціях, яка виникає внаслідок впливу зовнішнього середовища та конкурентного тиску.

Однак, слід визнати, що складність природи організаційних змін ускладнює їх реалізацію та управління адаптивністю організації. Реалізація змін вимагає не лише швидкості реакції, а й системного підходу до аналізу, планування та впровадження нововведень. Організації повинні бути готові до впровадження комплексних стратегій, які враховують ризики та можливості, що впливають із змін. Крім того, ефективне управління адаптивністю передбачає створення

Зважаючи на важливість управління адаптацією організації до змін, розглянемо додаткові аспекти, які можуть бути важливими для успішної реалізації цього процесу:

- **Залучення зовнішніх консультантів та експертів:** Один із можливих стратегічних кроків у процесі адаптації організації полягає в залученні зовнішніх консультантів та експертів. Це особливо актуально у випадках, коли зміни в організації виявляються великими або складними. Зовнішні

консультанти та експерти можуть принести унікальний погляд на проблеми та виклики, з якими стикається організація, і запропонувати нові ідеї та стратегії для їх вирішення. Зокрема, залучення зовнішніх консультантів може стати важливим кроком у випадках, коли внутрішні ресурси організації недостатні для аналізу складних проблем або для розробки стратегій їх вирішення. Консультанти можуть мати спеціалізовані знання та досвід у певних галузях або областях, що дозволяє їм принести цінний внесок у процес адаптації.

- **Створення механізмів зворотного зв'язку:** Надання персоналу та іншим зацікавленим сторонам можливості висловлювати свої думки та відгуки стосовно процесу змін допомагає виявити потенційні проблеми та шляхи їх вирішення в найбільш ефективний спосіб. Більш того, це сприяє підвищенню рівня довіри та підтримки серед всіх учасників організації, що є важливим фактором успішної імплементації змінного процесу. Отже, важливо створити механізми, які забезпечують відкритий та прозорий обмін інформацією та думками між усіма сторонами, щоб забезпечити успішну адаптацію до нових умов і викликів.

- **Підтримка збалансованого підходу:** Управління змінами повинно бути збалансованим, тобто враховувати потреби різних стейкхолдерів, включаючи не лише керівництво, а й персонал, клієнтів та інші зацікавлені сторони. Важливо збалансувати потреби короткострокових та довгострокових цілей організації.

- **Постійне вдосконалення та навчання на прикладі власного досвіду:** Важливою складовою управління адаптацією є власний досвід та навчання на помилках. Організація повинна постійно аналізувати свої зміни, виявляти недоліки та вдосконалювати свої процеси на основі цього досвіду.

- **Керування внутрішньою комунікацією:** Воно охоплює широкий спектр заходів, які спрямовані на забезпечення ефективного обміну інформацією щодо запроваджених змін. Це включає розповсюдження ключової інформації про зміни, створення спеціальних платформ для вільного обміну думками та ідеями між різними рівнями та підрозділами організації, а також активне

виявлення та розв'язання можливих конфліктів, що можуть виникати в процесі змін. Забезпечуючи відкритий та прозорий обмін інформацією, керівництво створює сприятливу атмосферу для співпраці та спільної роботи всіх працівників над успішною адаптацією організації до нових умов.

- **Стимулювання ініціативи та саморозвитку:** Підтримка ініціативи та саморозвитку серед персоналу є важливим елементом управління адаптацією. Організація повинна створити умови для розвитку нових навичок та компетенцій, а також заохочувати працівників до активної участі у процесі змін.

- **Врахування культурних особливостей:** Управління змінами повинно враховувати культурні особливості організації та її персоналу. Різні культурні контексти можуть впливати на сприйняття змін та готовність персоналу до їхньої реалізації, тому важливо забезпечити адаптацію стратегій та підходів до конкретної культурної обстановки.

- **Залучення керівництва на всіх рівнях:** Важливо, щоб керівництво було активно включене у процеси прийняття стратегічних рішень, виступало в якості прикладу та ментора для персоналу, а також забезпечувало необхідні ресурси та підтримку для запровадження змін. Це означає, що керівництво має бути відкритим до нових ідей і підходів, виявляти гнучкість у вирішенні проблем та готовність до співпраці з різними рівнями та підрозділами організації. Їхня активна участь та підтримка допомагають забезпечити успішну інтеграцію та прийняття змін всіма працівниками.

- **Постійне відстеження та оновлення стратегії:** Стратегія адаптації повинна бути постійно оцінена та вдосконалена з урахуванням змін, що відбуваються як усередині, так і навколо організації. Цей процес вимагає систематичного аналізу, постійного моніторингу рівня ефективності та гнучкості стратегії, а також реагування на виявлені варіації та виклики. Важливим етапом є постійне оновлення стратегії адаптації на основі отриманих результатів аналізу. Це включає в себе оцінку реалізації поставлених завдань, виявлення досягнень та проблемних питань, а також визначення нових можливостей та потенційних загроз. На основі цих даних формуються

коригування та вдосконалення стратегії з метою забезпечення більшої адаптивності та конкурентоспроможності організації. Крім того, важливо враховувати зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни в законодавстві, технологічні та соціокультурні тенденції, та адаптувати стратегію відповідно до цих змін.

Управління адаптацією організації до змін є складним та багатогранним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та аналізу. Крім зазначених вище аспектів, досягнення успішної адаптації може залежати від розробки та впровадження спеціалізованих програм навчання та розвитку персоналу, створення команд змін, виявлення та розробки нових можливостей у внутрішніх та зовнішніх процесах, а також встановлення систем ефективного моніторингу та контролю за процесом адаптації. Кожна організація має свої унікальні потреби та виклики, тому важливо постійно адаптувати та розширювати підходи до управління змінами відповідно до її специфіки.

1.2. Механізми адаптації організації до змін

Існують різні класифікації механізмів адаптації організації до змін за різними критеріями поділу.

Класифікація механізмів адаптації організації до змін, враховуючи критерій «тип стратегії», має такі два елементи:

- активну адаптацію,
- пасивну адаптацію.

Пасивна адаптація – це коли організація пасивно пристосовується до мінливих умов, які розглядаються як незалежне явище від власних дій (в цьому випадку немає прямого впливу на елементи середовища). Механізм пасивної адаптації побудований на більш активній діяльності відносно забезпечення якісних потенційних властивостей і характеристик на підприємстві у змінному середовищі. Основне завдання даного виду механізму є збір та накопичення

рідного роду інформації, яка має відношення до стану змін у зовнішньому середовищі продовж певного часу та здійснення прогнозування динаміки розвитку цього середовища. Пасивна адаптація орієнтована на створення виробничих резервів на підприємстві для того, щоб їх можна було швидко застосувати. Пасивною адаптацією є також реакція організації на різні зміни у зовнішньому середовищі, які відбулись у минулому.

Активна адаптація відбувається, коли організація впливає на своє середовище та внутрішні умови, викликаючи зміни цих внутрішніх умов та конкретних елементів середовища таким чином, що її поточне або майбутнє функціонування стає більш ефективним. Механізм активної адаптації побудований на діяльності, яка спрямована на зміну самого зовнішнього середовища для того, щоб поліпшити наявні умови функціонування організації, на пошук дещо кращого і сприятливого середовища. Активна адаптація передбачає комплекс дій на підприємстві для побудови системи регулювання діяльності підприємства для впливу на стан зовнішнього середовища, на створення комфортних умов з метою успішного розвитку підприємства.

У залежності від масштабів змін у зовнішньому середовищі активна адаптація дозволяє менеджерам виробити план дій, де вказано як і що мати робити підприємство у нових умовах. Цей вид адаптації ґрунтується на використанні сильних сторін організації та створенні конкурентних переваг, враховуючи існуючі можливості, що наявні у зовнішньому середовищі. Активна адаптація організації охоплює застосування різного роду інновацій (інноваційних технологій) у всіх сферах його діяльності.

До головних елементів механізму активної адаптації в системі управління розвитком підприємств відносять:

- управління ресурсами;
- адаптація управлінських рішень із забезпечення формування та реалізації конкурентних переваг;
- розвиток товарного обміну (в тому числі міжнародного);
- реалізація та регулювання економічних відносин організації;

- адаптивна система управління організацією.

Виділяють такі моделі поведінки підприємства згідно з роллю та значенням адаптаційних процесів:

- Активна модель ґрунтується на пошуку і формуванні нових економічних зв'язків, створенні нових проектів і програм, підходів до управління організацією, ґрунтовній перебудові (реструктуризації) організаційної структури підприємства.

- Консервативна модель ґрунтується на збереженні встановлених на підприємстві моральних норм та правил, традицій, стабільній структурі виробництва продукції чи наданні послуг, відсутності суттєвої економії витрат та впровадження змін у діяльність організації.

- Змішана модель ґрунтується на тому, що організація працює, враховуючи модель активної та консервативної поведінки, де в той же час перевага віддається традиційним господарським зв'язкам. Забезпечення результативності та ефективності впровадження методів та заходів адаптації лежить в основі економічної складової адаптації.

Для успішної адаптації до змін, підприємствам необхідно провести комплексний та всебічний аналіз основних явищ, які впливають на їх функціонування. Цей аналіз повинен охоплювати різноманітні аспекти, включаючи технологічні, економічні, соціокультурні та політичні чинники, які визначають ділове середовище. Ретельне вивчення цих факторів дозволить зрозуміти не лише поточний стан організації, але й тенденції розвитку та можливі перешкоди, з якими вона може зіткнутися у майбутньому. Тільки маючи чітке уявлення про основні впливові фактори, компанія може ефективно розробити стратегію адаптації, спрямовану на збереження конкурентоспроможності та досягнення успіху в змінному бізнес-середовищі.

Зокрема, важливо виявити та проаналізувати зміни в економічних, технологічних, соціальних та політичних сферах, які можуть вплинути на бізнес. Наприклад, це можуть бути зміни в споживчих уподобаннях, технологічні інновації, зміни в законодавстві або політиці влади. Після виявлення цих

факторів підприємство може розробити стратегії та плани дій для адаптації до нових умов.

Одним з ключових аспектів цього процесу є здатність реагувати на зміни швидко та ефективно. Це означає, що підприємство повинне мати гнучкі структури та процеси, які дозволять швидко впроваджувати нові ідеї та реагувати на зміни у вимогах ринку. Також важливо мати відкрите спілкування та співпрацю зі всіма зацікавленими сторонами, щоб спільно шукати та реалізовувати оптимальні рішення.

Слід виділити такі методи адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища:

- адаптація до тих явищ зовнішнього середовища, що завчасно не були встановлені. Тому усі стратегічні зміни у зовнішньому середовищі не можливо завчасно ідентифікувати. В такому випадку підприємство реагує із помітним запізненням.

- адаптація до зовнішнього середовища, беручи до уваги тенденції розвитку підприємства. Цей метод потребує наявності налагодженої системи періодичного спостереження за станом середовищем. Такий метод властивий організаціям, які перебувають у процесі постійного пошуку змін.

- адаптація зовнішнього середовища до себе – характерне сильним, конкурентним і великим компаніям, які намагаються все підлаштувати під себе і не бажають змінюватись самі.

У літературі на цю тему підкреслюється, що успішними є організації, яким вдається адаптовуватись до змін за наступними п'ятьма параметрами, які, у свою чергу, передбачають необхідність для компанії мати певні навички [22]:

- швидкість – здатність швидко реагувати на потреби, про які повідомляють клієнти та ринок, і здатність швидко впроваджувати ідеї та технології, продукцію,

- вимірювання наслідків – здатність пропонувати продукти, які відповідають очікуванням клієнтів,

- аналіз та прогнозування - здатність аналізувати навколишнє середовище, передбачати та реагувати на потреби клієнтів,
- багатоваріантність – здатність одночасно адаптуватися до багатьох різних сфер,
- вимірювання інноваційності – здатність генерувати нові ідеї та поєднувати їх із існуючими рішеннями з метою створення додаткової вартості для клієнтів.

Адаптивні компанії здійснюють зміни постійно. Тому вже впроваджені дії не означають, що підприємство більше не буде реалізовувати зміни. Різні напрями та сфери діяльності бізнесу можуть бути предметом подальших дій для проведення реформування. Щоб отримати конкурентну перевагу в результаті адаптивності, підприємства повинні розвивати знання в чотирьох сферах:

- формування стратегії адаптації, враховуючи чинники динамічного середовища (розробка стратегії адаптації),
- відповідне сприйняття змін у навколишньому середовищі (дослідження навколишнього середовища),
- тестування можливих рішень (тестування змін),
- впровадження змін у продукти, технології, операційну систему, структури, процеси та навички працівників (впровадження змін).

Процедура адаптації підприємства до змін наведена у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Процедура адаптації підприємства до змін

Етапи процедури	Опис
Розробка стратегії адаптації	Спосіб, яким менеджери визначають основне бачення компанії та розробляють стратегію. Важливим є також підхід до залучення до реалізації стратегії та прийнята організаційна культура.
Дослідження навколишнього середовища	Процес постійного та глибокого моніторингу середовища, щоб визначити зміни та негайно повідомити про зареєстровані події особам, які ухвалюють рішення та після оцінки формулюють висновки.

Тестування змін	Спосіб, яким компанія здійснює організацію діяльності та навчання на основі досвіду та експериментів.
Впровадження змін	Спосіб, яким компанія підтримує свою здатність впроваджувати зміни, як поступові, так і непостійні. При цьому є можливість перевірити виконання передбачуваних результатів компанії.

**Джерело: розроблено автором*

Щоб підприємство змогло успішно адаптуватись до змінного середовища, працівники цього підприємства повинні теж адаптовуватись до тих змін, які буде впроваджувати підприємство. Існують різні типи та методи адаптації персоналу до середовища підприємства:

- спонтанна адаптація – виникає, коли в організації починає працювати новий співробітник і він має отримати основну інформацію про свою роботу, цінності, правила та норми, звичаї (принципи корпоративної культури), які прийняті на робочому місці.

- керована адаптація - керівництво спостерігає за всім процесом адаптації працівника на підприємстві, наприклад, надаючи інформаційні матеріали, прикріплюючи індивідуального наставника. Перевагами даного типу є, безумовно, мінімізація ризику того, що працівник покине організацію заздалегідь; він почуватиметься безпечніше, а час його адаптації до нового середовища скоротиться.

Організація в процесі адаптації до змін зовнішнього середовища формує насамперед стратегію адаптації, яка відображає її діяльність у зовнішньому середовищі. Ця загальна стратегія розвитку фактично є особливою ланкою між організацією та її середовищем. Реалізуючи правильну стратегію адаптації, організація або адаптується до середовища, або ж ні. Вибір стратегії адаптації залежить від стратегічного управління організацією, а саме від сприйняття загальних умов навколишнього середовища, а також від того, як організація має працювати, щоб постійно адаптуватися до змін у навколишнього середовища ефективним способом. Реалізація стратегії означає виконання дій відповідно до

обмежень, що накладаються організаційним середовищем, операціями та наявними ресурсами [1, ст.113].

Ефективний процес створення та реалізації стратегії адаптації в організації базується на ряді важливих принципів. Це включає в себе взаємну функціональну координацію між відділами та підрозділами, систематичний зворотний зв'язок, а також постійне навчання та розвиток всього персоналу організації. Керівництво відіграє ключову роль у цьому процесі, стимулюючи та підтримуючи ініціативи щодо контролю та управління навчальними процесами, а також сприяючи адаптації співробітників до змін. Важливо надавати підтримку розвитку корисних ідей, незалежно від їхнього джерела, що стимулює інноваційний потенціал організації та сприяє її успіху у динамічному середовищі.

Роль стратегії адаптації двояка. З одного боку, це барометр впливу різних факторів або їх змін у динамічному середовищі, коли вони впливають на підприємство, а з іншого боку, це результат впливу всіх обставин, що враховуються у процесі її формулювання. Крім того, стратегія адаптації має велике значення для всіх інших елементів організації, які розроблені та налаштовані один на одного таким чином, щоб визначені оперативні стратегії ефективно впроваджувалися та досягалися стратегічні цілі. Роль стратегії адаптації полягає у визначенні критеріїв і обмежень, яких необхідно дотримуватися при проектуванні організаційної структури, створенні системи винагороди, визначенні організаційної культури тощо. Вплив середовища на діяльність організації є важливим і складним питанням, яке не приділяється належної уваги в багатьох організаціях. Важливим аспектом є врахування відносин між організацією та її середовищем [12].

Стратегія адаптації підприємства до змін може включати ряд напрямків, які допомагають забезпечити ефективну адаптацію організації до змінюючихся умов. Ось детальніше про кожен з них:

- **Соціальний напрямок адаптації:** Він передбачає здатність підприємства адекватно реагувати на всі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це означає, що підприємство повинне урахувати ці зміни під час формування стратегії та прийняття управлінських рішень.

- **Науково-технічний напрямок адаптації:** Тут важливо, щоб підприємство було готовим до впровадження інновацій та нових технологій, які відповідають вимогам ринку. Це включає в себе використання новітніх методів управління, навчання та мотивацію персоналу, а також перегляд організаційної структури.

- **Адміністративний напрямок адаптації:** Тут підприємство має налагодити свої управлінські процеси таким чином, щоб вони відповідали потребам системи менеджменту. Це може включати більшу автономію різних підрозділів та делегування більшої кількості повноважень.

Сьогодні підприємства працюють в умовах змін, які повинні спонукати їх до постійної адаптації, що дозволяє їм функціонувати в динамічному середовищі.

Розповсюджена практика застосування нефабричних методів професійної адаптації, при цьому кожен роботодавець обирає власну модель проведення адаптаційних заходів. Давайτε розглянемо кожен з них більш детально.

Неформальний супровід - це метод, який потребує значних зусиль і часу, оскільки він передбачає особисте супроводження співробітника. HR-менеджер має планувати графік виконання цього методу так, щоб новий працівник якнайшвидше знайомився з колегами та відчував впевнено в їхньому оточенні. Кожен етап цього процесу повинен бути відзначений в системі обліку. Результатом таких систематичних заходів є успішна адаптація нового співробітника у колективі.

"Корпоративний PR" - це метод, який передбачає наявність готового посібника з основними правилами спілкування в організації, залежно від специфіки діяльності компанії. Наявність такого посібника значно спрощує

процес адаптації нового працівника, надаючи йому зразок побутового і професійного поведінки, за яким можна керуватися.

Інструктаж у підрозділах - це метод, що передбачає надання новому працівникові інформації про вимоги кожного відділу компанії. Це означає, що працівник отримує конкретні інструкції та описи своїх обов'язків у найбільш зрозумілій формі, а також допомогу інших колег для пояснення правил у всіх підрозділах.

Наставництво - це популярний метод адаптації персоналу, що існує вже давно. Він відомий своєю ефективністю та низькими витратами часу з боку роботодавця, а також сприяє зміцненню внутрішніх зв'язків у колективі. В рамках цього методу співробітники самостійно навчають новачка, організовують його діяльність і оцінюють його продуктивність.

Використання технологій адаптації персоналу сприяє формуванню компетентних працівників, які готові ефективно працювати в умовах швидких змін та невизначеного майбутнього. Це досягається за допомогою розвитку їхніх здібностей до творчості, різноманітних форм мислення та вміння ефективно спілкуватися з іншими людьми. Однак для створення такої системи підвищення кваліфікації необхідні значні ресурси, як у витратах часу, так і у фінансових вкладеннях.

1.3. Психологічні аспекти адаптації до змін

У сучасному світі, де організації стикаються з постійними змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, адаптація стає важливою складовою успіху. Проте, успішність будь-яких змін в організації в значній мірі залежить від того, як ефективно враховуються та управляються психологічними аспектами адаптації персоналу до нових умов. Цей підрозділ спрямований на

розгляд ключових психологічних аспектів, що впливають на процес адаптації до змін в організації.

По-перше, важливо розглянути опір до змін як один з основних психологічних аспектів адаптації. Багато працівників відчують страх невизначеності, втрати стабільності та зміни рутини у зв'язку з нововведеннями. Цей опір може призвести до конфліктів, спаду продуктивності та втрати мотивації. Для подолання опору до змін важливо створити відкриту комунікацію, залучити персонал до процесу прийняття рішень та надати підтримку на рівні керівництва.

Другим важливим психологічним аспектом є стрес і психологічне блокування, що часто супроводжують процес змін. Неопрацьований стрес може призвести до зниження рівня робочої ефективності та загрожувати загальному здоров'ю працівників. Для успішної адаптації необхідно надати психологічну підтримку, розвивати навички копіngu зі стресом та стимулювати розвиток резилієнтності серед персоналу.

Крім того, важливо розглянути вплив корпоративної культури на процес адаптації. Організаційна культура, що сприяє відкритості, взаємоповазі та співпраці, може полегшити процес адаптації, тоді як культура, що базується на контролі та страху, може створити бар'єри для успішних змін. Зміна корпоративної культури може стати ключовим механізмом для підтримки адаптації персоналу до нових умов [27].

Узагальнюючи, психологічні аспекти грають критичну роль у процесі адаптації до змін в організації. Розуміння та ефективне управління цими аспектами допомагає створити сприятливі умови для успішної та стійкої адаптації, що є ключовим для успіху організації в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Додатково, важливим аспектом є психологічна підтримка та заохочення персоналу під час процесу змін. Персонал, який відчуває підтримку та отримує

відзнаку за свої зусилля у період адаптації, відчуває більшу відповідальність та мотивацію до успіху. Системи винагород та визнання, які враховуються в контексті змін, можуть стимулювати активну участь персоналу у впровадженні нововведень та сприяти формуванню позитивного ставлення до змін.

Також слід звернути увагу на використання технологій та інновацій як механізм адаптації. Впровадження нових технологій може сприяти автоматизації процесів, покращенню ефективності та забезпечити більшу гнучкість в реагуванні на зміни. Крім того, інновації у виробництві та управлінні можуть стати ключовими факторами у збереженні конкурентоспроможності організації в умовах непередбачуваності та змін.

У контексті психологічних аспектів адаптації також важливо враховувати індивідуальні особливості працівників та їх потреби. Кожен працівник має свої унікальні реакції на зміни, тому важливо створити індивідуальні підходи до підтримки та підтримки адаптації. Це може включати проведення індивідуальних консультацій, розвиток персональних планів адаптації та надання психологічної підтримки в складних ситуаціях.

Загалом, психологічні аспекти адаптації до змін в організації є ключовими для успіху процесу змін. Ефективне управління цими аспектами дозволяє забезпечити підтримку та мотивацію персоналу, розробити стратегії змін, що враховують індивідуальні потреби та можливості працівників, та створити сприятливе психологічне середовище для успішної адаптації до нових умов [27].

Додатково до попередньо зазначених аспектів, варто розглянути такі психологічні механізми адаптації до змін в організації:

- **Зміна мислення та перспективи:** Ефективна адаптація до змін часто вимагає перегляду старих уявлень та установок. Організації можуть сприяти цьому, стимулюючи працівників до активного відкриття нових ідей та підходів, сприймати зміни як можливість для особистого та професійного розвитку.

- **Розвиток та підтримка лідерства:** Лідери в організації мають великий вплив на психологічний клімат та атмосферу в колективі. Розвиток лідерських навичок, таких як емпатія, співчуття та вміння спілкуватися, допомагає керівництву підтримувати позитивне ставлення персоналу до змін та створювати атмосферу довіри й співпраці.
- **Створення механізмів збалансованості роботи та особистого життя:** Зміни в організації можуть призводити до збільшення робочого навантаження та стресу для працівників. Створення програм підтримки здоров'я та благополуччя, які включають у себе психологічні консультації, фітнес-зали та можливості для розвитку особистості, допомагає зберегти позитивну робочу атмосферу та підвищити рівень задоволення від роботи.
- **Формування командної роботи:** Командна робота є ефективним механізмом адаптації до змін, оскільки сприяє обміну ідеями, підтримці та взаємопідтримці серед колег. Створення командних проектів та спільних цілей допомагає збільшити взаємодопомогу та розвиток умінь працювати в групі.
- **Стимулювання саморозвитку:** Підтримка ініціативи працівників у саморозвитку та професійному зростанні сприяє підвищенню мотивації та залученості до процесу змін. Проведення тренінгів, майстер-класів та індивідуальних настанов може стати інструментом для розвитку ключових компетенцій, які необхідні для успішної адаптації.

Ці психологічні механізми взаємодіють між собою та сприяють створенню сприятливого середовища для успішної адаптації до змін в організації. Розуміння та ефективне використання цих механізмів є ключем до забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації в умовах постійної зміни та нестабільності [29].

Крім того, варто пам'ятати, що успішна адаптація до змін в організації потребує системного підходу та постійного вдосконалення. Запровадження цих психологічних механізмів в діяльність організації допомагає побудувати

відкрите, гнучке та взаємодопоміжне середовище, яке сприяє розвитку та досягненню спільних цілей.

Зважаючи на важливість психологічних аспектів у процесі адаптації до змін в організації, важливо також розглянути вплив лідерства на цей процес. Лідери відіграють ключову роль у формуванні атмосфери довіри, впевненості та підтримки серед персоналу під час змін. Їхня здатність ефективно спілкуватися, мотивувати та вести команду є вирішальною для успіху процесу адаптації.

Лідери також повинні виявляти емпатію та розуміння стану своїх співробітників під час періодів змін. Це означає здатність почути їхні страхи, тривоги та опір, а також надати необхідну підтримку та напрямок. Сприяючи розвитку внутрішньої мотивації, впевненості та ресурсів для подолання труднощів, лідери створюють умови для успішної адаптації та високої робочої ефективності.

Крім того, важливим аспектом є збереження балансу між стимулюванням нововведень та збереженням організаційної стабільності. Постійні зміни можуть створити відчуття невпевненості та нервової напруги серед персоналу. Тому важливо забезпечити чіткість у комунікації та створити плани дій, які враховують можливі наслідки змін. Усі ці аспекти демонструють, що психологічні аспекти адаптації до змін в організації вимагають комплексного та уважного підходу. Врахування індивідуальних потреб, розвитку лідерських якостей та забезпечення підтримки персоналу є ключовими чинниками успішної адаптації та підтримки організаційного розвитку.

Також розглянуті психологічні аспекти адаптації до змін в організації відображають важливість уваги до людського фактору у процесі управління. Інвестування у психологічний комфорт, мотивацію та розвиток персоналу є важливими складовими створення успішної організаційної культури, яка здатна ефективно адаптуватися до змін у будь-яких умовах.

Соціально-психологічна адаптація особистості, яку класифікує А. А. Налчаджян, може бути розглянута з різних поглядів:

1. Тимчасова ситуативна адаптація: Цей тип адаптації характеризується перехідним станом, коли особистість легко може перейти у стан дезадаптації через внутрішньо-психологічні зміни або зміни у ситуації. Наприклад, нові потреби або зміни у ситуації можуть вплинути на адаптацію.

2. Стійка ситуативна адаптація: Цей вид адаптації передбачає тривалу адаптованість в окремих типових ситуаціях, що виникають часто. Під час цього періоду особистість відчуває себе достатньо впевнено та спокійно, оскільки навчилася ефективно реагувати на звичні обставини.

3. Загальна адаптація: Цей вид адаптації вказує на потенціальну здатність особистості адаптуватися в різноманітних типових ситуаціях, що найчастіше виникають в конкретному соціальному оточенні.

Розглядаючи цю класифікацію А. А. Налчаджяна у контексті нових працівників, можна припустити, що перехідний стан тимчасової ситуативної адаптації є характерним для тих, хто знаходиться на випробувальному терміні. У цей період новачки намагаються проявити свої професійні якості та одночасно адаптуватися до правил організації без підтримки колег. Це важливий етап, на якому їм доводиться швидко засвоювати правила та процедури компанії, а також зміцнювати свої професійні навички.

Іншими словами, коли працівники досягають стійкої ситуативної адаптації, вони відчують себе впевненіше та здатні ефективніше функціонувати в типових ситуаціях. Однак загальна адаптація ніколи не може бути повною, оскільки зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації вимагають подальшого реагування та пристосування. Тому важливо постійно знаходитися у стані готовності до нових викликів та вчитися адаптуватися до них для досягнення успіху в організації.

У перших днях на новій роботі працівник переживає різноманітні емоції та психологічні стани. Він/вона прагне успішно пройти випробувальний період і залишити позитивне враження про себе. Одночасно з цим виникає тривожність і невпевненість у власних професійних здібностях, страх перед новими знайомствами і невизнанням, а також потреба у визнанні та підтримці. Часто ці негативні почуття пов'язані з низькою самооцінкою. Для підвищення самооцінки важливо працювати над собою та дотримуватися кількох рекомендацій:

- Уникати порівняння себе з іншими.
- Прощати собі невдачі і припинити себе критикувати.
- Використовувати позитивні мантри, такі як "все буде добре", "я це зможу", для підвищення самовпевненості.
- Знаходити позитивних та впевнених у собі людей для спілкування.
- Не зациклюватися на критиці, а замість цього зосереджуватися на своїх досягненнях.
- Розвивати свої хобі та захоплення, в яких можна відчувати успіх і задоволення.

Ключовим фактором, що впливає на ефективність та якість адаптації працівника, є його емоційний інтелект. Емоційний інтелект (EQ) - це здатність розуміти, усвідомлювати і керувати своїми емоціями, а також взаємодіяти з іншими на основі цих навичок. Часто управлінці вказують на важливість емоційного інтелекту, наголошуючи, що успіх на роботі залежить не лише від інтелектуальних здібностей (IQ), але й від здатності розуміти та керувати емоціями (EQ).

Термін "емоційний інтелект" вперше був введений американськими дослідниками Пітером Селовеєм і Джеком Майєром у 1990 році. Вони описали його як набір ментальних навичок, які допомагають розуміти та усвідомлювати власні емоції, а також відчувати емоції оточуючих людей. Емоційний інтелект включає такі аспекти, як усвідомлення власних емоцій (самосвідомість),

керування ними (саморегуляція), розуміння та інтерпретація емоцій (саморефлексія).

Значення емоційного інтелекту для успіху на роботі важко переоцінити. Він впливає на такі аспекти, як самосвідомість, точна самооцінка, впевненість у собі, самоконтроль та відкритість. Здатність адаптуватися до змін і подолання перешкод також є важливими характеристиками емоційного інтелекту [28, ст.13].

Однією з ключових складових успішної адаптації нового працівника є взаємодія з його керівником. Це через те, що саме керівник визначає, наскільки якісно працівник виконує свої обов'язки, чи заслуговує він на подальше зростання в кар'єрі, або навіть, чи підходить він для даної роботи. Звільнення працівника для керівника часто може здатися мінімальним і непомітним вчинком, тоді як для самого працівника це може бути джерелом стресу, невпевненості у майбутньому та бажанням знайти іншу сферу діяльності. Тому важливо розуміти, яким керівництвом користується ваш начальник, як з ним взаємодіяти для побудови довіри і сприятливих відносин, а також як вести себе в конфліктних ситуаціях.

Кожен керівник має свої власні правила управління, які у менеджменті відомі як "стиль керівництва". Стиль керівництва (від латинського *stylus* – стрижень для письма) – сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності для досягнення поставлених цілей; спосіб, метод роботи, манера поведінки.

Зазвичай виділяють три основних стилі керівництва: авторитарний (або автократичний), демократичний і ліберальний.

У авторитарному стилі керівництва велика частина влади зосереджена в руках керівника. Він самостійно приймає рішення і накладає жорсткі вимоги на підлеглих, не залишаючи їм можливості виявити ініціативу. Підлеглі повинні

слухатися без заперечень, отримуючи мінімум інформації. Під таким керівництвом діяльність підлеглих суворо контролюється.

У демократичному стилі керівництва керівник делегує свої повноваження та відповідальність іншим. Він консультиється з підлеглими і враховує їхню думку при прийнятті рішень. Підлеглі отримують достатньо інформації та можливість брати участь у процесі прийняття рішень.

Ліберальний стиль керівництва характеризується мінімальним контролем з боку керівника. Він допомагає підлеглим необхідною інформацією та ресурсами, але залишає їх вільними в управлінні своєю діяльністю.

Кожен керівник – це унікальна особистість зі своїми здібностями, рисами характеру, темпераментом, методи вирішення конфліктів. Крім своїх професійних якостей, для керівника важливими є такі особисті якості: як він взаємодіє із колективом та підлеглими, як поводить у екстрених ситуаціях і які методи використовує у міжособистісних конфліктах [15, ст.358].

Таблиця 1.2

Стилi керівництва та їх характеристика

Стиль керівництва	Формальна сторона стилю керівництва	Змістовна сторона стилю керівництва
Авторитарний	Ділові, короткі розпорядження. Заборони з погрозами Чітка мова, непривітний тон Похвала і покарання — суб'єктивні. Емоції не беруться до уваги Знайомство з прийомами роботи та їх показ — не система Позиція лідера поза групою.	Справи групи плануються заздалегідь (у повному обсязі). Визначаються лише безпосередні цілі, віддалені, невідомі. Слово керівника визначальне.
Демократичний	Інструкції у формі пропозиції, товариський тон, похвала і покарання з порадами.	Заходи плануються не заздалегідь, а в групі, за реалізацію пропозицій

	Розпорядження і заборони з дискусіями. Позиція лідера всередині групи.	відповідають усі. Усі види робіт не тільки пропонуються, а й обговорюються.
Ліберальний	Тон — конвенційний. Відсутність похвали, покарань, ніякого співробітництва. Позиція лідера непомітна з боку групи.	Справи в групі "йдуть" самі собою, лідер не дає вказівок. Види робіт складаються з окремих інтересів членів групи або виходять від нового лідера.

**Джерело: розроблено автором*

Висновки до першого розділу

Адаптація до змін в навколишньому середовищі стає ключовим аспектом успішного функціонування будь-якої організації. Організації, які можуть ефективно адаптуватися до нових умов, мають перевагу в умовах зростаючої конкуренції та непередбачуваності ринку. Важливо розвивати компетенції та стратегії, які дозволять організаціям швидко реагувати на зміни та використовувати можливості, які вони приносять. Постійна організаційна еволюція та адаптація дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та успішними у змінному світі. Таким чином, адаптація відображає необхідність постійного удосконалення та готовності до відкритого та гнучкого підходу до управління організацією.

Варто зазначити важливість розуміння різних механізмів адаптації організації до змін, включаючи активну та пасивну адаптацію. Існують різні параметри успішної адаптації, серед яких важливість швидкості, вимірювання наслідків, аналізу та прогнозування, багатоваріантності та вимірювання інноваційності. Крім того, використання технологій адаптації персоналу є ключовим чинником у формуванні компетентних працівників, які можуть ефективно функціонувати в умовах швидких змін та невизначеності. Це

досягається шляхом розвитку їхніх творчих здібностей, різноманітних форм мислення та вміння ефективно спілкуватися з колегами. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості та конкурентоспроможності організації в умовах змінюючогося світу.

Також важливою складовою стає здатність організацій адаптуватися до нових умов враховуючи психологічні аспекти. Це включає розвиток гнучкості, відкритість до змін, підтримку співробітників та створення стимулів для активної участі у процесі змін. Стратегічне керівництво, спрямоване на психологічну готовність персоналу до адаптації, може значно полегшити та прискорити процес впровадження нововведень і змін в організації, що, в свою чергу, сприятиме її конкурентоспроможності та успішності на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ДО ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ROLIQUE

2.1. Загальна характеристика діяльності організації

Компанія Rolique є лідером у розробці програмного забезпечення в багатьох сферах: освіта, охорона здоров'я, виробництво, нерухомість, розваги, електронна комерція, кібербезпека. Компанія заснована у 2014 році у Львові.

Місія компанії полягає в створенні інтелектуальних рішень для успіху бізнесу, використовуючи передові технології та талановитих людей. Візія компанії полягає в тому, щоб створити Rolique як центр розробки програмного забезпечення, консультування, досліджень і розробки у Європі [15].

Компанія пропонує такі послуги:

1. VR розробки (розширена реальність):
 - Розробка програмного забезпечення VR.
 - Розробка ігор VR.
 - VR консультація.
 - Технічне обслуговування та підтримка.
2. Послуги розробки додатків доповненої реальності (AR).
3. Послуги 3D-моделювання та візуалізації.
4. Послуги розробки Odoo (ERP) на замовлення.
5. Розробка мобільних додатків.
 - Розробка iOS.
 - Розробка Android.
 - Крос-платформні розробки.
6. Розробка хмарних додатків.
 - Розробка Azure.
 - Розробка AWS.
 - Розробка Google Cloud.

7. Розробка IT рішень.

Організаційна структура компанії відображає упорядкованість розташування та форму взаємозв'язку елементів управління. Rolique обрало проектну організаційну структуру, що найкраще відповідає вирішенню непередбачуваних, масштабних проблем [21].

Організаційна структура компанії Rolique наведена на рис. 2.1.

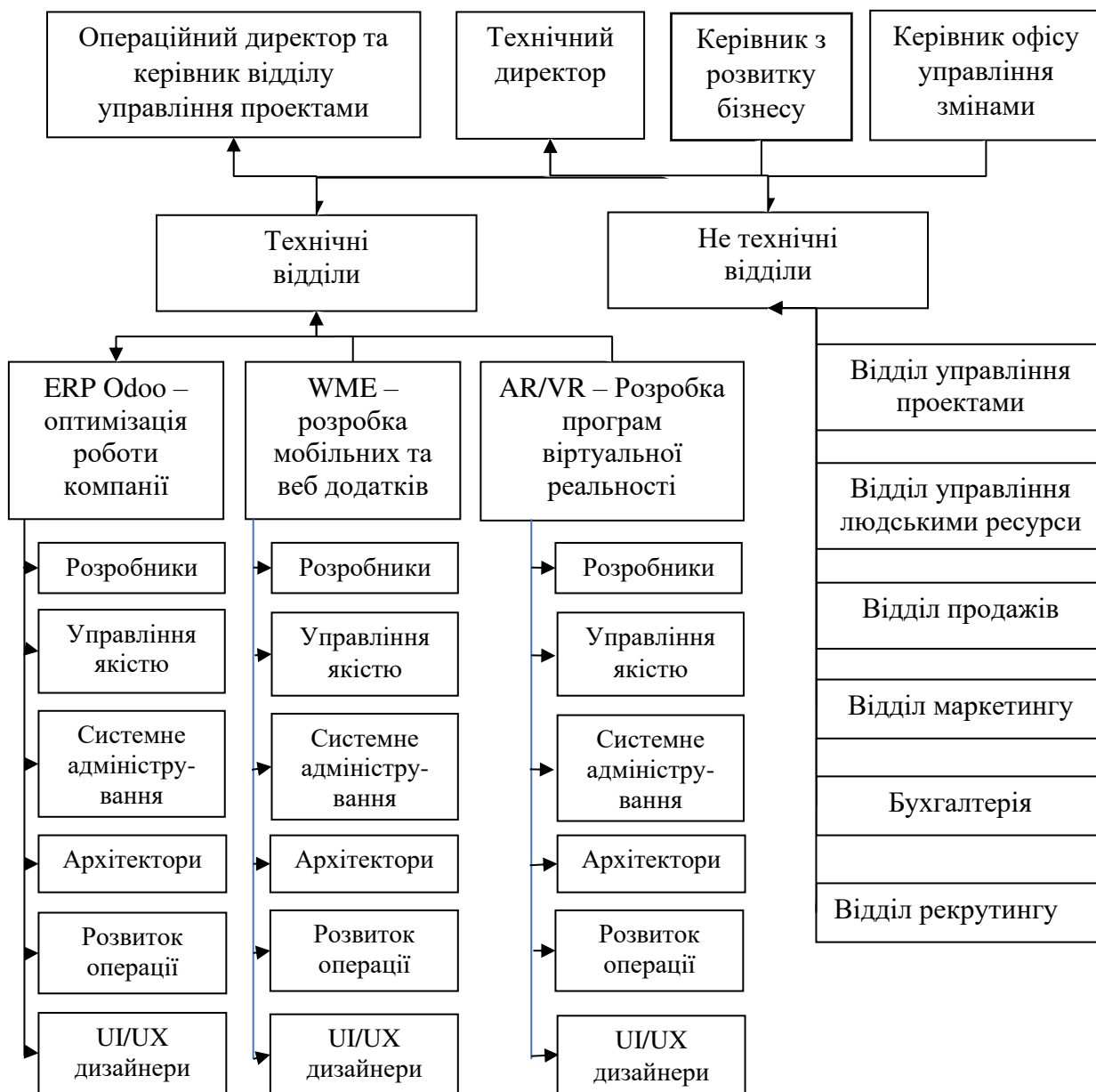


Рис. 2.1. Організаційна структура компанії Rolique

**Джерело: розроблено автором*

До основних замовників послуг Rolique відносять менеджерів підприємств, професіоналів з продажу, маркетингових чи дизайнерське агентств, IT-підприємців, консультантів, власників веб-сайтів, блогерів YouTube. Підприємство реалізувало більше 300 проектів та надалі гарантує забезпечення клієнтам якісної роботи, гнучкий індивідуальний підхід, враховуючи потреби та можливості бізнесу.

Rolique здійснює повний цикл розробки продукту (від MVP до випуску). Команда Rolique заохочує клієнтів брати участь у кожному етапі процесу розробки продукту, що дозволяє будувати довгострокові відносини та інвестувати в партнерство, щоб досягти успіху як організації світового рівня.

У компанії Rolique встановлений внутрішній регламент, який визначає робочий час персоналу і складає 40 годин на тиждень. Однак, більше ніж просто відділена кількість годин, це свідчить про глибоке зобов'язання компанії до створення ефективного та продуктивного робочого середовища для своїх працівників. На основі цього, корпоративна культура Rolique заснована на цінностях людяності та командної співпраці.

Компанія стежить за тим, щоб забезпечити своїм працівникам достатні умови та переваги, які сприяють їхньому особистому та професійному розвитку. Це може включати в себе доступ до навчальних ресурсів, професійні тренінги, можливості для кар'єрного зростання, а також програми підтримки здоров'я та добробуту.

Ролик намагається створити атмосферу, де кожен співробітник почувається важливим та визнаним, де цінується кожен внесок у загальний успіх компанії. Такий підхід сприяє формуванню позитивного робочого середовища, де співробітники мають можливість реалізувати свій потенціал та досягти високих результатів.

В компанії переважає велика частка працівників віком до 30 років із вищою освітою, що є явищем позитивним для організації і вказує на високий кваліфікаційний рівень персоналу[21].

Віковий склад персоналу Rolique представлено наступним чином:

- до 30 років – 49 %;
- 30-50 років – 41 %;
- більше 50 років – 10 %.

В компанії наявна збалансована структура персоналу за віковим складом, тобто поєднання досвідчених спеціалістів, які мають десятки років досвіду, велику кількість виконаних проектів, та молодих фахівців із креативним мисленням. Це дає можливість керівництву ставити перед командами фахівців складні, нестандартні та масштабні завдання та ефективно виконувати їх.

Компанія допомагає працівникам повністю реалізувати свій потенціал, щоб створювати цінність для клієнтів та суспільства.

Для Rolique наявність сертифікації у фахівця при найманні на роботу не є головним фактором, хоч і є приводом привернути увагу і поглянути на кандидата як компетентну особу та професіонала. Вже на співбесіді у компанії більше приділяється уваги саме реальним вмінням, практичним навичкам, знанням та наявному досвіду спеціаліста. Наявність сертифікатів для компанії при прийомі на роботу швидше говорить про прагнення фахівця до саморозвитку, самовдосконалення, самомотивацію, професійну самосвідомість і є певним додатковим бонусом.

Компанія співпрацює із клієнтами всьому світу: Сполучені Штати Америки, Великобританія, Канада, Ізраїль, Україна, Європейський Союз.

Головними ринками збуту ІТ продукції Rolique є канали міжнародного ринку та невелика частка збуту ІТ продукції припадає на внутрішній ринок (рис. 2.2).

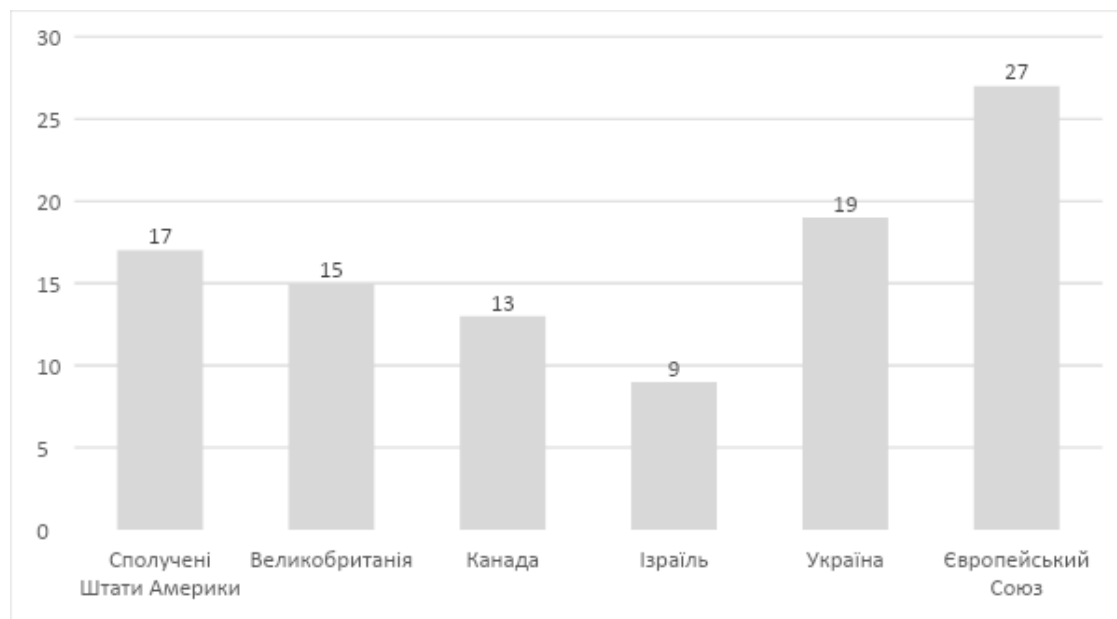


Рис. 2.2. Ринки збуту ІТ продукції Rolique (у %)

**Джерело: розроблено автором з використання фін звітності*

Rolique продовжує успішно працювати та реалізовувати проекти, незважаючи на умови блекаутів, змогла забезпечити безперебійність бізнес-процесів, перейшла на більш гнучкі моделі організації роботи, намагається своєчасно сплачувати податки, нарощувати свою присутність на міжнародному ринку і залучати нових клієнтів.

Компанія активно співпрацює з університетами та навчальними закладами, організовуючи майстер-класи, лекції та стажування для студентів, що допомагає молодим спеціалістам отримати цінний досвід та підготуватися до кар'єри в сфері ІТ.

Rolique активно залучається до благодійних ініціатив та соціально відповідальних проектів. Компанія підтримує розвиток місцевих спільнот, спонсорує заходи та програми, спрямовані на підвищення якості життя та розвиток людей. Такий підхід відображає зобов'язання до створення позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Усі ці аспекти роблять Rolique більш ніж просто ІТ компанією. Вона є символом інновацій, освіти та соціальної відповідальності, яка не лише створює

високоякісні технологічні рішення, але й активно сприяє розвитку галузі та суспільства в цілому.

Rolique зосереджений на розвитку своїх співробітників як професіоналів у галузі ІТ та як особистостей. Компанія регулярно проводить тренінги та семінари з професійного розвитку, сприяючи постійному зростанню навичок своїх працівників. Компанія надає можливості для кар'єрного зростання та особистого розвитку, створюючи стимулюючу та підтримуючу робочу атмосферу.

Одним з ключових принципів компанії є інноваційний підхід до роботи. Компанія постійно стимулює свою команду до пошуку новаторських рішень та впровадження нових ідей. Крім того, компанія активно інвестує у дослідження та розвиток нових технологій, допомагаючи залишатися на передовій технологічного прогресу та відповідати на виклики майбутнього.

Rolique не лише представляє собою успішну ІТ компанію, але й є прикладом високопрофесійного колективу, який зосереджений на якості своєї роботи, розвитку співробітників та створенні позитивного впливу на суспільство. Її цінності та підходи створюють фундамент для подальшого успіху та зростання, роблячи "Ролік" однією з провідних компаній в галузі технологій [21].

2.2. Аналіз конкурентоспроможності продукції в організації

В сучасних умовах динамічного та непередбачуваного бізнес-середовища особливо важливо для ІТ компаній досягти успішної позиціонування на ринку шляхом не лише аналізування, але й систематичної оцінки рівня їхньої конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє керівництву компаній розробляти

та впроваджувати стратегії управління, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

Значне покращення конкурентоспроможності може стати ключовим мотивом для міжнародної експансії, що, в свою чергу, призведе до змін у стратегії збуту, особливо для ІТ компаній. Процес інтернаціоналізації може також призвести до постійного підвищення конкурентоспроможності, наприклад, через досягнення ефекту масштабу завдяки виходу на зовнішні ринки. У свою чергу, такі стратегії потребують систематичного управління адаптацією до змінних умов та ситуацій [13].

Враховуючи ці аспекти, ІТ компанії мають удосконалювати свої стратегії та техніки управління, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності в умовах швидкозмінного середовища. Важливою є постійна оцінка конкурентного положення компанії, розробка адаптивних стратегій та гнучкість у вирішенні нових завдань та викликів, що виникають у процесі міжнародного розвитку та розширення бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємства - це багатоплановий процес, що передбачає його здатність адаптуватися до постійно змінюючих умов діяльності та приймати стратегічні рішення, спрямовані на отримання та збереження конкурентної переваги. У сучасній бізнес-середовищі концепція формування конкурентних переваг надає особливе значення вмілому використанню наявних знань, ресурсів та можливостей. Час, як невідпинний чинник змін, виступає фундаментальним фактором в боротьбі з конкурентами та реалізації стратегій успіху.

Сучасне підприємство повинно бути готовим ефективно реагувати на зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі. Виявлення нових можливостей і вироблення ефективних стратегій адаптації є ключовими завданнями для забезпечення стійкого конкурентного позиціонування на ринку.

Отримання стійких конкурентних переваг пов'язане з наявністю ресурсів, які є унікальними та важкими для імітації. Ці ресурси можуть бути доступні лише обмеженій групі конкурентів і мають властивості, що роблять їх важкими до копіювання або заміни. Відповідно, відкриття та ефективне використання таких ресурсів є вирішальними для побудови стійкої конкурентоспроможності підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

У світлі проведених міркувань видається правильним розглядати фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, у комплексному підході, визнаючи їх взаємозв'язок і взаємозалежність. Ключові детермінанти конкурентоспроможності сучасних підприємств є інтерактивними, оскільки є сукупністю взаємопов'язаних факторів, які створюють багатовимірний простір.

SWOT-аналіз є важливим інструментом, який дозволяє отримати вичерпну інформацію про внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність компанії Rolique. Цей аналіз є не лише ефективним, але й відносно нескладним у використанні, що дозволяє здійснити оцінку поточного стану підприємства та виявити можливості для подальшого розвитку.

Однією з головних переваг SWOT-аналізу є його здатність визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості та загрози, які впливають на її діяльність. Аналізуючи внутрішні ресурси, процеси та здібності компанії, а також зовнішні фактори, такі як ринкові тенденції та дії конкурентів, можна отримати глибоке розуміння ситуації на ринку та розробити ефективні стратегії управління.

Застосування SWOT-аналізу в контексті компанії Rolique дозволить ідентифікувати ключові аспекти, які впливають на її успішність, в тому числі потенційні конкурентні переваги та недоліки. На основі цього аналізу можна розробити конкретні заходи та стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії та управління адаптацією до змін у бізнес-середовищі. Такий підхід дозволяє компанії Rolique бути готовою до викликів та забезпечити стабільний та успішний розвиток у майбутньому (табл. 2.1).

Порівняння ІТ продуктів компанії Rolique з конкурентами її рівня

Чинники успіху ІТ продуктів на ІТ ринку	Ситуація краща, у порівнянні із продуктами конкурентів	Ситуація гірша, у порівнянні із продуктами конкурентів
Обов'язковість виконання ІТ проекту в задані терміни	+	-
Популярність товарного знаку	-	+
Наявність висококваліфікованого персоналу, який готовий до виконання будь яких завдань для створення ІТ проекту	+	-
Використання сучасних підходів та інструментів у розробці ІТ проектів	+	-
Наявність власного, технічно підготовленого відділу продажу	+	-
Участь топ-менеджерів у процесі впровадження ІТ проекту	+	-
Наявність штату працівників, що дає змогу взяти і виконувати велику кількість ІТ проектів	-	+
Вартість ІТ продуктів	+	-
Лояльність клієнтів компанії з хорошою рекомендацією	-	+

**Джерело: розроблено автором з використання фін звітності*

Показники таблиці ґрунтуються на відгуках клієнтів-експертів, які мали можливість співпрацювати з конкурентами.

При порівнянні ціни ІТ продуктів розглядається початковий етап виходу продукту на ІТ ринок з метою завоювання іміджу та підвищення лояльності клієнтів, коли вартість ІТ продуктів наперед ще невідома та оцінка ІТ проектів відбувається, враховуючи технічні завдання, які надані клієнтами. У тому випадку, якщо ціна ІТ продукту є суттєво вищою відносно найбільшого конкурента, треба отримати комерційну пропозицію цього конкурента і запропонувати умови замовнику, які будуть вигідніші, враховуючи збереження встановленої для проекту рентабельності.

Участь том-менеджерів в ІТ проектах говорить про середній масштаб ІТ організації. Це може бути конкурентною перевагою і вирішальним чинником для компанії, оскільки том-менеджери особисто беруть участь у відборі партнерів для організації, і віддають перевагу комунікації з представником, який має однаковий ранг у компанії або можуть вільно спілкуватись з ним за потреби.

Важливими елементами SWOT-аналізу є встановлення можливостей і загроз, які впливають на ефективність роботи, зростання, розвиток компанії в найближчій перспективі [20]. SWOT-аналіз діяльності ІТ компанії Rolique наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT- аналіз діяльності ІТ компанії Rolique

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Обов'язковість виконання ІТ проекту в задані терміни - Наявність висококваліфікованого персоналу, який готовий до виконання будь яких завдань для створення ІТ проекту - Використання сучасних підходів та інструментів у розробці ІТ проектів - Наявність власного, технічно підготовленого відділу продажу - Участь топ-менеджерів у процесі впровадження ІТ проекту - Позитивна репутація компанії - Наявність фінансового капіталу - Орієнтація на креативний, інноваційний менеджмент - Наявність напрацьованої клієнтської бази - Диверсифікований вид бізнесу - Стійкі фінансові показники діяльності	- Не достатня популярність товарного знаку компанії - Наявність штату працівників, що не дає змогу взяти і виконувати велику кількість ІТ проектів - Недостатній рівень лояльності клієнтів-компаній з хорошою рекомендацією - Недостатній рівень конкурентоспроможності ІТ продукції компанії - Недостатній рівень реклами та заходів для просування ІТ продукції компанії - Недостатньо налагоджена система обчислення витрат на рекламні заходи та просування ІТ продукції компанії - Потреба покращення системи управління витратами

Можливості	Загрози
- Наявність потенціалу для виходу на нові ринки - Достатньо велика кількість постійних клієнтів - Постійне розширення і налагодженої мережі нових клієнтів - Постійний рівень попиту на ІТ продукцію - Розширення кількості наданих ІТ послуг та створених ІТ проектів - Постійне вдосконалення ІТ продукції - Постійний попит на ІТ продукцію - Середній ступінь конкуренції на ринку ІТ продукції - Доступна вартість ІТ продукції. Дешевші ціни, ніж в інших компаніях.	- Міграція працівників та їх сімей - Заборона виїзду іт-фахівців за кордон - Призов іт-фахівців - Утримання клієнтів та мінімізація ризиків в роботі з клієнтами; - Зміна курсу валют, валютне регулювання та обмеження, введені НБУ. - Падіння обсягів реалізації іт послуг - Загальний спад в економіці України, воєнна ситуація в країні. - Високий рівень конкуренції з боку існуючих іт компаній - Припинення співпраці з головним клієнтом - Поява на ринку нових ІТ компаній - Економічні та фінансові кризи

**Джерело: розроблено автором*

Використання сучасних підходів та інструментів у розробці ІТ проектів не є особливою перевагою Rolique, оскільки сьогодні практично всі сильні ІТ організації змушені використовувати новітні тренди в розробленні нових ІТ продуктів. Це створює новий потенціал для компаній, може допомогти зекономити час та фінансові ресурси. Водночас є обов'язковим елементом при створенні презентації для майбутніх замовників і підтверджує стратегічну успішність компанії на ІТ ринку.

До головних конкурентних переваг Rolique можна віднести:

1. Позитивна репутація компанії.
2. Велика частка висококваліфікованого персоналу.
3. Велика кількість постійних клієнтів та постійне розширення і налагодженої мережі нових клієнтів.
4. Наявність фінансового капіталу.
5. Орієнтація на креативний, інноваційний менеджмент.
6. Створення можливості виходу на нові ринки.

Основними конкурентами Rolique у створенні та реалізації ІТ продукції є:

- EPAM.
- SoftServe.
- GlobalLogic.
- Luxoft.
- Ciklum.
- NIX Solutions.
- EVOPLAY.
- Infopulse.

Важливою перевагою Rolique відносно інших компаній-конкурентів є наявність потенціалу для досягнення успішного результату, який може бути отриманий у встановлений термін із меншою вартістю.

Для оцінки конкурентоспроможності Rolique створимо матрицю оцінки конкурентоспроможності (табл. 2.3).

У таблиці ІТ компанії розташовані у наступному порядку:

1 - Rolique;

2 - EPAM;

3 - SoftServe;

4 - GlobalLogic;

5 - Luxoft.

Таблиця 2.3

**Матриця оцінки конкурентоспроможності Rolique на ринку ІТ
послуг**

Комплексний фактор конкурентоспроможності	Параметричне одиничне оцінювання конкурентоспроможності ІТ компанії (g_i)					Ранг фактору, (R_i)	Інтегральний факторний показник конкурентоспроможності ІТ компанії, (I_i)				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Положення ІТ компанії на ІТ ринку	3	3	5	5	5	0,25	0,75	1,25	1,25	1,25	1,25

ІТ продукція	2	5	4	4	4	0,25	0,5	1	1	1	1
Потенціал ІТ компанії	4	5	5	3	4	0,15	0,6	0,75	0,75	0,45	0,6
Методи та канали товароруху	3	4	4	4	5	0,2	0,6	0,8	0,8	0,8	1
Можливості просування ІТ продукції	2	5	4	4	5	0,15	0,3	0,6	0,6	0,6	0,75
Сумарна оцінка, (S)	X					1,00	2,75	4,7	4,4	4,1	4,6
Коефіцієнт конкурентоспроможності, (КС)	X					X	0,59	1,00	0,94	0,87	0,98

**Джерело: розроблено автором*

Інтегральний факторний показник (I_i) для кожної з ІТ компанії визначається множенням параметричної одиничної експертної оцінки ІТ компаній (g_i) на ранг фактора (R_i) за формулою [19]:

$$I_i = g_i \times R_i$$

(1)

Сумарна оцінка (S_i) проводиться за всіма (n) інтегрованими (груповими) факторними показниками для кожної з ІТ компанії на ІТ ринку (I_i) за формулою:

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i \quad (2)$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) визначається як одиниця для тієї ІТ компанії, яка має найбільшу сумарну оцінку, враховуючи всі інтегровані факторні показники. У разі інших ІТ компаній, цей коефіцієнт розраховується як відношення їх сумарної оцінки до максимального рівня сумарної оцінки ІТ компанії-лідера.

Визначення коефіцієнта конкурентоспроможності є важливим етапом для оцінки позиціонування підприємства на ринку. Воно дозволяє визначити,

наскільки ефективно підприємство конкурує з іншими гравцями на ринку та які заходи можуть бути прийняті для підвищення його конкурентоспроможності [13, ст.57].

Конкурентоспроможність ІТ компанії-лідера та інших ІТ компанії визначається із співвідношення [19]:

$КС=1$ для $S_{\max} \rightarrow$ **ІТ компанія-лідер**

$КС = \frac{S_i}{S_{\max}} \rightarrow$ **для інших ІТ компаній.**

Межі для визначення рівня конкурентоспроможності ІТ компанії є такі [19]:

- ІТ компанія, яка має показник конкурентоспроможності рівний 1, формує стратегію лідера;
- ІТ компанія, яка має показник конкурентоспроможності в діапазоні від 0,9 до 1, відповідає позиції ринкового послідовника;
- ІТ компанія з показником конкурентоспроможності в діапазоні від 0,5 до 0,9, формує стратегію ринкового претендента;
- ІТ компанія, яка має інтегральну оцінку конкурентоспроможності, що є нижчою за 0,5, відповідає позиції ринкового новачка

Не дивлячись на значні сильні сторони, у порівнянні з потужними конкурентами на ринку ІТ, Rolique все ж таки поступається, оскільки її коефіцієнт конкурентоспроможності становить 0,59, що відповідає стратегії ринкового претендента. Це позиція вище середнього, що свідчить про те, що Rolique має вище середнього рівня конкурентоспроможності на ринку ІТ послуг і потребує подальшого розвитку, щоб мати можливість у майбутньому конкурувати за лідерські позиції. Важливо зазначити, що всі ІТ компанії мають свої конкурентні переваги, проте ЕРАМ залишається найбільшим конкурентом на ринку ІТ послуг.

Хоча Rolique має свої сильні сторони, їй ще потрібно підвищити свою конкурентоспроможність, щоб ефективніше конкурувати з іншими гравцями на

ринку. Такий аналіз показує, що компанія має потенціал для подальшого росту та розвитку, але для досягнення лідерських позицій важливо продовжувати працювати над своєю стратегією та конкурентними перевагами.

За допомогою підтримки інноваційних підходів та постійного вдосконалення виробничих процесів, компанія Rolique може значно підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Не менш важливо активно вивчати та адаптуватися до новітніх технологічних та ринкових тенденцій, щоб оперативно реагувати на зміни у вимогах клієнтів та виходити на нові ринки. Такий підхід дозволить компанії зберегти впевненість у своїх можливостях і зайняти стабільні позиції у вимірюваному та динамічному світі бізнесу.

Головні зміни, що впроваджувались у Rolique, наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Головні зміни у Rolique

Зміст впроваджених змін	Характеристика	Основні типи змін	Час реалізації
Створення і розширення відділів компанії	Створення відділів, які будуть займатись маркетингом, збутом ІТ продукції, наймати працівників.	Структурні	2020 р.
Введення нових напрямків діяльності	Розширення сегменту наданих ІТ послуг, розробки програмного забезпечення	Технологічні організаційні	2020 р.
Підвищення кваліфікації персоналу	Відбір працівників, які спеціалізуються на нових напрямках оптимізації роботи компанії, розробки мобільних та веб додатків, програм віртуальної реальності. Звільнення того персоналу, котрий не проявляє відповідних навичок роботи у новому сегменті. Розширення прогресивної бази висококваліфікованих ІТ спеціалістів	Персонал	2020-2023 рр.

Зміст впроваджених змін	Характеристика	Основні типи змін	Час реалізації
Створення і розширення відділів компанії	Створення відділів, які будуть займатись маркетингом, збутом ІТ продукції, наймати працівників.	Структурні	2020 р.
Скорочення працівників технічних і не технічних відділів	Відбір персоналу, враховуючи такі ознаки, як вертикальна спеціалізація, володіння професійними навичками, масштабування функцій відділів	Структурні, персонал	2022-2023 рр.
Зміни щодо режиму роботи, трудового розпорядку	Часткові зміни стосувались переведення працівників на віддалену роботу та використання гнучкого графіку праці. Оплата праці працівників зберігається незалежно від відпрацьованого часу, так як ґрунтується на обсязі виконаних робіт	Організаційні	2020-2023 рр.
Зміна систем та розмірів оплати праці	Зміна істотних умов праці, що передбачає перегляд основних принципів нарахування заробітної праці працівників, підвищення частки заробітної плати для ІТ спеціалістів. Однак, через нестабільність економічної ситуації та військові дії підвищення заробітної плати сповільнилося для всіх рівнів ІТ-спеціалістів	Персонал	2021-2023 рр.

**Джерело: розроблено автором*

Досліджуючи діяльність Rolique, ми виявили, що компанія постійно впроваджує зміни у внутрішньому середовищі. В компанії були проведені часткові технологічно-організаційні, структурні зміни та зміни у персоналі.

Основними змінами, які відбувались у компанії, були: створення і розширення відділів компанії, введення нових напрямків діяльності, підвищення кваліфікації персоналу, скорочення працівників технічних і не технічних відділів, зміни щодо режиму роботи, трудового розпорядку, зміна систем та розмірів оплати праці. Впровадження змін почалося на початку 2020 р.

2.3. Оцінка застосування адаптаційної моделі до змін

В сучасних умовах, велика кількість організацій в Україні різних сфер економіки почала впроваджувати адаптаційну модель виживання. До основних характеристик цієї адаптаційної моделі до змін відносять [17]:

- скорочення рівня витрат на виробництво продукції чи надання послуг через зниження обсягів виробництва продукції чи надання послуг, зменшення технологічного навантаження тощо.
- зменшення кількості працівників підприємств, рівня заробітної плати;
- активне впровадження неплатежів, звернення до державних субсидій, тощо.

У компанії Rolique було обрано модель адаптації до змін, яка передбачає комплексний підхід до оптимізації робочого персоналу з метою забезпечення ефективності та стійкості бізнес-процесів. Суть цієї моделі полягає в тому, щоб знизити кількість працівників без зниження загального рівня оплати праці та якісного рівня виконання завдань. При цьому компанія стремиться зберегти баланс між оптимізацією ресурсів і задоволенням потреб бізнесу.

Результати впровадження адаптаційної моделі виживання в компанії Rolique можна спостерігати через ряд показників, що відображають динаміку та ефективність цього процесу. Наприклад, кількість нових наймів демонструє гнучкість та здатність компанії пристосовуватися до нових викликів і завдань. Зменшення кількості звільнених працівників свідчить про ефективність управління персоналом та здатність компанії зберігати стабільність в періоди турбулентності. Крім того, аналіз кількості позаштатних працівників відображає гнучкість та адаптивність бізнес-структури компанії, що дозволяє їй ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Загальна кількість працівників за контрактом вказує на здатність компанії використовувати різноманітні форми

трудових відносин для досягнення стратегічних цілей та оптимізації витрат на персонал.

Показники структури персоналу Rolique у 2022 році наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники структури персоналу Rolique у 2022 році

Місяць	Кількість нових працівників		Кількість звільнених працівників		Кількість позаштатних працівників		Кількість працівників, для яких проведено перегляд заробітної плати	Загальна кількість працівників за контрактом	Щомісячний оборот
	Технічні	Нетехнічні	Технічні	Нетехнічні	Змінний тип контракту	Нові			
Січень	2	5	1	2	0	0	23	157	1,74
Лютий	5	5	6	5	0	3	23	161	6,92
Березень	4	1	1	0	3	0	0	160	2,49
Квітень	1	0	7	4	6	1	1	161	10,59
Травень	0	0	2	4	2	0	0	145	5,23
Червень	3	3	5	2	2	0	5	137	6,38
Липень	3	0	3	2	2	0	13	134	5,17
Серпень	6	0	2	1	1	0	11	130	3,03
Вересень	1	1	2	1	0	0	7	132	2,29
Жовтень	0	0	9	11	7	4	12	131	20,53

Листопад	0	0	3	0	3	1	13	104	5,11
Грудень	3	4	4	1	1	1	4	98	5,94
Загалом по групах	28	19	45	38	27	10	112		
Загалом	47		78		37				82,35

**Джерело: розроблено автором*

На початку 2022 року Rolique мала великий власний кадровий резерв, що складав близько 160 кваліфікованих професіоналів, які працювали за контрактом. Впродовж року кількість залученого персоналу суттєво скоротилась[17].

На початку 2022 року світ стикнувся з великими викликами, які вплинули на різні сфери життя, включаючи ІТ індустрію. Хвиля масових звільнень персоналу, яка виникла внаслідок глобальної кризи та війни, суттєво позначилася на багатьох компаніях, включаючи українські. Ці звільнення стали результатом несприятливих економічних умов, що призвели до зменшення кількості робочих місць та погіршення економічної ситуації в країні.

Важливим фактором, що призвело до масових вивільнень у ІТ секторі, було швидке зростання обсягу найму під час пандемії COVID-19. Зростаючий попит на ІТ-фахівців та спеціалістів у цифровій сфері призвів до перегрівання ринку праці, що зробило його менш стійким до змін. Велика кількість компаній швидко масово наймала персонал, що призвело до перенасичення ринку та нестабільності у ІТ секторі.

Українські компанії, які активно працюють на міжнародному ринку, відчули вплив цих звільнень у світовому ІТ сегменті. Зменшення кількості замовлень та згортання багатьох проектів стали прямим наслідком цього. Великий обсяг масових вивільнень породив великі виклики для українських

компаній, що працюють у сфері інформаційних технологій, та змусив їх переглянути свої стратегії та адаптуватися до нових умов на ринку. Показники структури персоналу Rolique у 2023 році наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники структури персоналу Rolique у 2023 році

Місяць	Кількість нових працівників	Кількість звільнених працівників	Кількість позаштатних працівників	Кількість працівників, для яких проведе	Загальна кількість працівників за	Щомісячний оборот
--------	-----------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------	-------------------

	Технічні	Нетехнічні	Технічні	Нетехнічні	Змінний тип контракту	Нові	но перегляд заробітної плати	контрактом	
Січень	2	0	0	3	1	0	1	98	1,74
Лютий	0	0	1	2	0	0	1	96	6,92
Березень	3	0	3	0	0	0	1	93	2,49
Загалом по групах	5	0	4	5	1	0	3		
Загалом	5		9		1		3		10,47

**Джерело: розроблено автором*

Процес адаптації організації до змін у навколишньому середовищі потребує врахування різних факторів. У літературі з цього питання наголошується, що успішними є організації, які успішно конкурують у наступних вимірах, що вимагає від компанії певних навичок [1]:

- швидкість – здатність швидко реагувати на потреби, про які повідомляють клієнти та ринок, і здатність швидко реалізовувати ідеї, технології, продукти,
- узгодженість – здатність пропонувати продукти, які відповідають очікуванням клієнтів,
- фокусування – здатність аналізувати середовище, передбачати та реагувати на потреби клієнтів,
- результативність – здатність досягати цілей діяльності, ступінь впровадження запланованих робіт та отримання запланованих результатів,
- ефективність – здатність одночасно адаптуватися до багатьох різних середовищ,

- конкурентоспроможність – здатність створювати та продавати послуги, вміло управляти ресурсами, відбиває рівень конкурентних переваг над компаніями конкурентами,

- інноваційність – здатність генерувати нові ідеї та поєднувати їх із існуючими рішеннями з метою створення додаткової вартості для клієнтів.

Ми провели оцінку навичок, якими володіє Rolique для того, щоб вияснити, на якому рівні перебуває процес адаптації організації до змін у навколишньому середовищі. До опитування було залучено топ-менеджерів та керівників відділів, загалом 9 осіб. Шкала оцінювання передбачає встановлення балів від 0 (найнижчий бал) до 10 (найвищий бал).

Оцінка навичок для адаптації Rolique до змін у навколишньому середовищі наведена у таблиці 2.7 та рисунок 2.3.

Таблиця 2.7

Оцінка навичок для адаптації Rolique до змін у навколишньому середовищі

Навички	Топ-менеджери та керівники відділів									Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Швидкість	8	5	7	7	4	6	8	8	7	6,7
Узгодженість	7	7	9	5	9	7	7	6	8	7,2
Фокусування	5	6	7	9	8	5	8	8	6	6,9
Результативність	6	7	8	6	8	4	7	8	7	6,8
Ефективність	7	8	8	8	6	9	8	5	8	7,4
Конкурентоспроможність	7	9	6	7	9	7	8	7	5	7,2
Інноваційність	9	8	9	8	7	9	8	7	9	8,2

**Джерело: розроблено автором*

Рівень навичок для адаптації Rolique до змін складає 8,2. Показник обчислено як середнє арифметичне всіх відповідей.

З огляду на аналіз, можемо визначити, що серед навичок, необхідних для ефективної адаптації компанії Rolique до змін, найвищий рейтинг отримала категорія інноваційності. Саме здійснення стратегічного керівництва, спрямованого на стимулювання креативного та інноваційного мислення, становить одну з ключових сильних сторін даної компанії.

Розвиток інноваційних підходів та постійний пошук новаторських рішень є важливим елементом стратегії Rolique, що дозволяє їй займати впевнену позицію на ринку та впроваджувати передові технології в свою діяльність. Орієнтація на інновації дозволяє компанії не лише пристосовуватися до швидких змін у бізнес-середовищі, а й створювати нові можливості для розвитку та збереження конкурентних переваг.

Пріоритет інноваційної діяльності в компанії підтримується системою управління, що сприяє стимулюванню творчого підходу до розв'язання проблем та реалізації ідей. Роль керівництва в підтримці та визнанні значимості інноваційних зусиль співробітників є важливою складовою успіху компанії у динамічному бізнес-середовищі. Такий підхід забезпечує стійкість та динамічність розвитку Rolique, дозволяючи їй ефективно адаптуватися до найважливіших викликів сучасності.

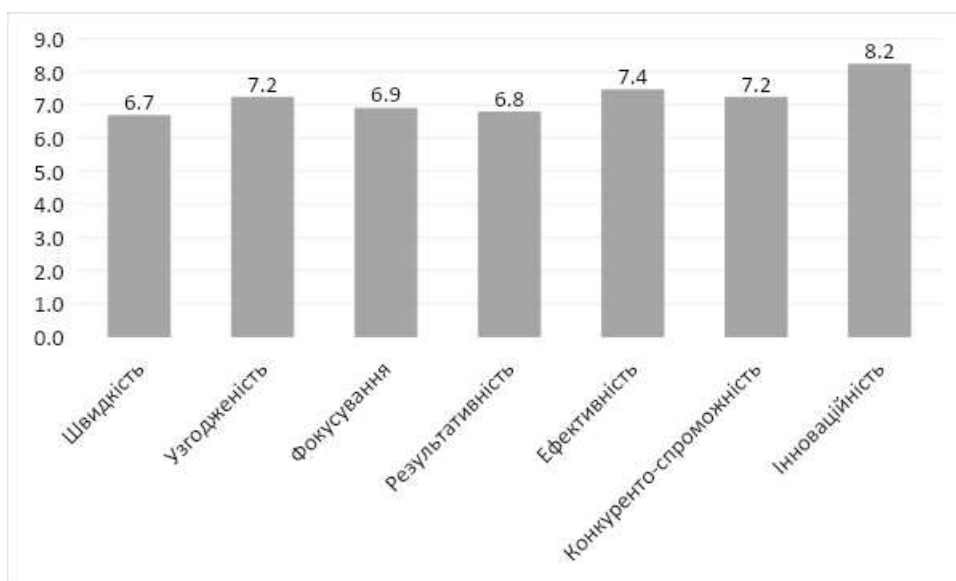


Рис. 2.3. Оцінка навичок для адаптації Rolique до змін

**Джерело: розроблено автором*

Згідно з отриманими відповідями респондентів, найнижчий рейтинг отримала категорія швидкості, що свідчить про те, що організація ще не досягла високого рівня здатності до оперативного реагування на потреби, відзначені клієнтами та ринком. Відсутність ефективних механізмів реалізації ідей, технологій та продуктів може обмежувати можливості компанії в конкурентному середовищі.

Необхідність посилити зусилля у напрямку покращення швидкості реагування свідчить про необхідність для компанії активно розвивати свою адаптивність та гнучкість. Це передбачає постійний розвиток швидких та ефективних внутрішніх процесів управління, а також впровадження новітніх технологій та методів для прискорення розробки та впровадження інноваційних рішень. Це допоможе компанії бути більш гнучкою та ефективною у змінному бізнес-середовищі, дозволяючи їй оперативно реагувати на виклики та зберігати конкурентоспроможність.

Для досягнення успіху в цьому напрямку компанія може розглядати можливості вдосконалення своїх систем комунікації та співпраці між внутрішніми підрозділами, а також впровадження нових методів управління проектами, які сприятимуть прискоренню процесів прийняття рішень та впровадженню нововведень. Важливо також зосередитися на розвитку культури організації, яка сприяє швидкому реагуванню на зміни та пошуку нових можливостей.

Вдосконалення діяльності дозволяє створювати різні ІТ продукти та послуги, а також виходити на нові ринки. Це вимагає від компанії швидше реагувати на зміни, що відбуваються на ринку, оскільки організація певною мірою працює віртуально і тому є більш гнучкою. Важливо впроваджувати в компанії заходи, що стимулюють культуру інновацій, готуючи компанію передбачати тенденції, проблеми та зміни. Це покращує інтеграцію та

внутрішню співпрацю, сприяючи спілкуванню між відділами та підрозділами, дає змогу приймати рішення за допомогою глибокого аналізу багатовимірних даних, приваблює нових співробітників, полегшує їх набір і залучення до діяльності, дає можливість вимірювати задоволеність клієнтів і швидше реагувати на їхні потреби [13].

Висновки до другого розділу

Під час ретельного аналізу другого розділу нашого дослідження було проведено глибокий огляд системи управління адаптацією до змін в організації на прикладі ІТ компанії Rolique. Вона виступає лідер у розробці програмного забезпечення для різних галузей. Основною метою компанії є створення інтелектуальних рішень, спрямованих на успіх бізнесу, за допомогою передових технологій та висококваліфікованих співробітників. Роль компанії відповідає візії стати центром розробки програмного забезпечення та консультування.

Структура компанії відображає, як впорядковані та взаємопов'язані є різні елементи управління. Rolique вибрало проектну організаційну структуру, яка оптимально вирішує невідомі та розгалужені завдання, що виникають. Це дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни та керувати складними проектами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ДО ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Досвід реалізації процесів управління адаптацією до змін

У сучасному динамічному світі бізнесу, кожна організація стикається з необхідністю постійного вдосконалення та адаптації до змін. Впровадження нових стратегій, технологій та методів реагування на ринкові та технологічні трансформації стає необхідністю для збереження конкурентоспроможності та відповіді на зростаючі потреби клієнтів. Проте, процес адаптації може бути складним та непередбачуваним, оскільки він часто стикається з опором та недоліками внутрішньої культури організації, а також зі складністю управління змінами.

З цієї причини важливо вивчати та аналізувати досвід успішних компаній, які вже успішно пройшли шлях адаптації до нових умов. При цьому, досвід інших підприємств може слугувати цінним джерелом навчання та інспірації для власного бізнесу. Розуміння найкращих практик, а також вивчення помилок і викликів, з якими стикалися інші організації, може допомогти уникнути загроз і максимізувати шанси на успіх у процесі впровадження змін. Такий підхід дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на виклики змін та забезпечує їхню стійкість та зростання у конкурентному середовищі.

У своїй початковій стадії, компанія Оріфлейм веде свою історію з 1967 року, коли розпочала свою діяльність у невеликому двокімнатному офісі в Стокгольмі. Через три роки, у 1970 році, компанія прийняла систему продажів на основі MLM, яка стала основою її бізнесу і зберігається дотепер. Зараз, в сучасних умовах, Oriflame - це міжнародний косметичний холдинг, визнаний у всьому світі, зареєстрований на NASDAQ та присутній у понад 60 країнах.

Компанія має шість власних заводів, включаючи науково-дослідний відділ у Дубліні. З 2010-х років компанія також розпочала свою діяльність в Україні, створивши Київський логістичний центр і виробничий підрозділ Оріфлейм.

У світлі постійної зміни обставин, компанія Оріфлейм зазнала потреби в реагуванні на зміни. Одним з ключових напрямків змін, який вона впроваджувала, стала нова концепція управління - бережливе виробництво (Lean Manufacturing). Ця стратегія стала відповіддю на міжнародні зміни, розвиток компанії, прагнення знизити витрати та підвищити ефективність з метою досягнення задоволення клієнтів.

Забезпечення належного рівня гнучкості завжди стояло перед компанією як важливий пріоритет. Проте, зі зростанням попиту на її продукцію, що призвело до розширення машинного парку та збільшення обсягів виробництва, виробничий цех почав стикатися з серйозною проблемою нестачі вільного простору. На зламі століть, сховища для матеріалів та комплектуючих, необхідних для виконання замовлень, переповнювалися, що ускладнювало процес виробництва та призводило до затримок у виконанні замовлень. Такий стан речей вимагав негайного рішення та впровадження ефективних заходів для оптимізації виробничого процесу та максимізації використання наявних ресурсів.

Початково, як тимчасове рішення, введені ручні візки для комплектуючих, що дозволило частково зменшити кількість поточних запасів, раніше зберігалися в залі. Це покращення порівняно з поставками методом повної палети було безсумнівним кроком вперед. Однак, без оптимізації всього логістичного потоку, неможливо було заявити, що гнучкість виробничого процесу значно зросла. Важливою висновком з цього досвіду стало розуміння необхідності комплексного підходу до оптимізації процесів для досягнення максимальної ефективності та гнучкості виробничого процесу.

Після ряду років динамічного розвитку, компанія Oriflame стикнулася з необхідністю розширення виробничих потужностей та підвищення ефективності

внутрішнього ланцюжка поставок. У результаті, керівництво прийняло рішення про розширення фабрик за допомогою додаткових виробничих цехів та складів компонентів. Ця інвестиція передбачалася збільшити виробничий потенціал на 25%. Проте, попри усі зусилля, результати не виправдали очікувань. Виявилася нагальна потреба у зміні стратегії компанії.

Завантаженість заводів продовжувала зростати, і навіть при досягненні нових виробничих рекордів, затримки у поставках залишалися невирішеним питанням. Низька ефективність використання власних ресурсів не задовольняла керівництво щодо досягнення збільшення обсягів продажів. Очікуваний рівень задоволеності клієнтів також не був досягнутий, оскільки гнучкість виробничих потужностей додатково обмежувалася [24].

Незважаючи на відданість та старання працівників, компанія Oriflame виявила недостатність у досягненні бажаних результатів. Однак, у світлі цих викликів, частина холдингу, що відповідає за виробництво, прийняла рішення спрямувати зусилля на підвищення ефективності використання власних ресурсів та підвищення довіри до власних фабрик як надійного постачальника. У цьому контексті, як стратегічний засіб для розв'язання цих проблем, була обрана концепція бережливого виробництва.

Бережливе виробництво виявляється ефективним та економічним підходом, який дозволяє збалансувати попит з виробничими потребами без значного збільшення інвестиційних витрат. Ця концепція відрізняється від традиційного уявлення про виробництво, оскільки замість великих серій вона спрямована на створення безперервного потоку, що сприяє радикальному скороченню запасів та оптимізації робочих процесів на всіх рівнях. Серед ключових принципів бережливого виробництва можна відзначити стандартизацію робочих процесів, точну систему доставки, вбудовування якості в кожен етап виробництва та систему одноразового потоку або витягування.

Одним із важливих аспектів ощадливого підходу є концентрація на доданій вартості. Тобто, компанія фокусується на тих видів діяльності, які прямо

впливають на якість продукції та задоволення потреб клієнтів, уникаючи зайвих та непродуктивних процесів.

Процес впровадження змін на фабриках компанії Oriflame був ретельно спланований та складався з трьох етапів, які були чітко визначені у часі. У цьому процесі було використано реактивний/еволюційний метод впровадження змін. Початкові дії включали аналіз ситуації, що дозволило ідентифікувати внутрішні проблеми на фабриках.

Серед ідентифікованих проблем були:

- Відсутність синергії в потоці між лініями зі схожими технологіями або категоріями продуктів;
- Недостатня потужність заводського складу для розміщення великої кількості комплектуючих та сировини;
- Традиційна структура компанії, яка ускладнює легку реалізацію нових ініціатив;
- Нестабільна своєчасність поставок замовнику.

З метою вирішення цих проблем, керівництво компанії прагнуло підвищити доступність матеріалів для виробництва та підвищити гнучкість виробничих ліній. Такий підхід був спрямований на оптимізацію процесів та підвищення ефективності виробничої діяльності на фабриках компанії.

Першим важливим кроком у процесі змін на фабриках Oriflame стало відокремлення потоку виробництва туші для очей. Цей крок був обумовлений важливістю даної категорії продукції для бізнесу компанії. Крім того, було виявлено, що існують дві лінії зі схожим виробничим потенціалом, які мають низьку диверсифікацію продукції та тривалий життєвий цикл. Попит на туш для очей був стабільним, що призвело до наявності стабільного складу лінії з спеціальною ємністю для виробництва косметичних засобів.

У зв'язку з низькою продуктовою диверсифікацією також було обмеженою кількістю постачальників всіх необхідних компонентів для виробництва. Ці умови створили сприятливу відправну точку для побудови стабільності та

скорочення часу на перехід до нової системи. Отримані переваги мали бути зрозумілими для працівників та надійними для керівництва. Ця ініціатива була своєрідною пілотною програмою, що передувала трансформації інших ділянок фабрики. Правління припускало, що отримавши результати та досвід під час цієї пілотної програми, темпи та ефективність впровадження змін на інших ділянках будуть ще вищими, а рівень прийняття змін з боку співробітників зросте.

Після впровадження інструменту Trusted Platform Module (TPM) та розпочаття створення потоків покращень людьми, які працювали в цих потоках, відбулася важлива зміна у способі управління. Використання візуалізації в управлінні потоками та стандартизація на робочих станціях, так зване відображення та вдосконалення потоку вартості, стало ефективним інструментом, який дозволяв залучати співробітників до процесу змін.

Цей підхід відзначався високою ступенем взаємодії між різними рівнями персоналу, що створювало сприятливу атмосферу співпраці та взаєморозуміння. Відкритість і прозорість у впровадженні змін сприяли зменшенню опору з боку співробітників і підвищили їхню мотивацію. Вони почували, що їхні думки і ідеї були важливими для успіху проекту.

Окрім цього, було організовано цілеспрямоване навчання, спрямоване на підвищення рівня обізнаності та сприйняття змін серед персоналу. Це навчання включало в себе як теоретичні основи, так і практичні вправи, що допомагали співробітникам засвоїти не лише теоретичні знання, але й навички для успішного застосування нових методів роботи в практиці. Такий підхід сприяв формуванню позитивного ставлення до змін та стимулював активну участь у процесі вдосконалення. [24].

На початку, згідно з принципом, що зміни мають впроваджуватися зверху, навчання відвідало керівництво та ключові люди з виробничих напрямків. Вони включали базові знання, необхідні для підвищення стабільності та подальшого вдосконалення (5S, TPM та SMED), стандартизацію роботи, внутрішню логістику на основі Kanban. Це дозволило підвищити сприйняття змін у вищих колах, що зазвичай має вирішальне значення при її впровадженні.

Перед тим як розпочати заходи з удосконалення, компанія провела ініціативу TPM, в рамках якої були сформовані чотири мультидисциплінарні групи. Ці групи взялися за розробку відповідних стандартів як в організації загалом, так і на місцях, непосредствено біля виробничих ліній. Особлива увага була приділена встановленню ефективних методів роботи та створенню основ для вдосконалення технічного обслуговування обладнання.

Ці заходи дозволили розпочати роботу зі скорочення часу переходу між різними процесами виробництва. Завдяки ефективному використанню виробничих цехів на лініях було можливо значно змінити підходи до роботи операторів та розробити стратегії для підвищення їхньої продуктивності та ефективності.

Результати, отримані під час пілотної програми, стали важливими вихідними даними для прийняття рішення про подальше впровадження вдосконалень у наступних виробничих потоках. Поступові зміни сприяли тому, що виробничі цехи змінювали свій зовнішній вигляд, появлялися нові виробничі лінії: для виготовлення дезодорантів, пластикових банок, тубиків, флаконів та скляних банок.

Завершення першого етапу впровадження концепції Lean Manufacturing не означало припинення подальших зусиль у покращенні в Оріфлейм. У наступні роки акцент був зроблений на ініціативах «знизу вгору» з активним залученням співробітників до підтримки та розвитку системи. Основна увага була спрямована на створення культури економічного виробництва на заводі, де працювали на принципах оптимізації витрат, зменшення втрат і постійного підвищення продуктивності.

Конкретний приклад подолання опору змінам в процесі адаптації організації розглянемо на прикладі компанії Ogicom, що спеціалізується на інтернет-рішеннях для бізнесу, яка останнім часом впровадила дуже значні зміни, що охоплюють всю організацію та точки контакту з клієнтами. Зміни в компанії були реалізовані у такій послідовності [24]:

1. Орієнтація на топ-менеджмент – поштовх до дії

2. Втручання на вищому рівні управління
3. Діагностика проблем – виявлення конкретних проблем
4. Пошук нових рішень – прихильність правилам поведінки
5. Експериментування з новими рішеннями – демонстрація результатів
6. Підтвердження позитивними результатами та ухвалення нових методик.

Першим вирішальним кроком компанії стало сформулювання місії, яка звучала як "ефективний розвиток бізнесу клієнта через професійне та індивідуальне консультування, а також надання комплексних та інноваційних рішень у сфері Інтернету". Ця місія стала не лише визначальною для співвідношення з клієнтами, але й встановила стандарти для внутрішньої культури компанії.

Однак, з'явилася помилка - сайт компанії був заплутаним та мав незрозумілу навігацію. Розуміючи важливість якісного онлайн-присутності, компанія вирішила залучити ІКТ-компанію, яка спеціалізується на консультуванні та розробці веб-сайтів, для створення нового сайту - візитної картки компанії. Цей крок був необхідним для того, щоб відповісти на вимоги визначеної місії та забезпечити зручність та доступність для клієнтів. Новий веб-сайт став ключовим інструментом для забезпечення консультацій та надання комплексних рішень у сфері Інтернету, які відповідали високим стандартам компанії.

Першим поштовхом до дії стали сигнали, що надходили з навколишнього середовища. Тут варто розуміти, що роль веб-сайту у випадку компанії, що пропонує інтернет-рішення, у рази сильніша, ніж у випадку компаній, що працюють в інших галузях. Тому, рішення впровадити зміни, було ухвалене через запити думок експертів, що спеціалізуються на дослідженні юзабіліті (термін, що характеризує зручність роботи із сайтом і сприйняття наведеної інформації), потім проведено бенчмаркінг, який дозволив визначити основні проблеми та спланувати наступні кроки на шляху до розвитку сайту.

Почавши роботу над новою версією веб-сайту, фахівці швидко виявили додаткові проблеми, які потребували уваги. Окрім нерозбірливості веб-сайту, вони виявили проблеми з правилами надання послуг. Ці правила не тільки не відповідали очікуванням підрядників, але й не відображали ключові комунікаційні повідомлення, які компанія прагнула привнести до свого іміджу. Ці зміни мали стосуватися не лише візуальної частини - як найпростішої аспекти, але й механізмів роботи сервісу, додаткових сторінок та сервісів, а також питань, пов'язаних з авторизацією та реєстрацією домену. Оновлення мало на меті не лише покращення зовнішнього вигляду, але й покращення функціональності та відповідності потребам користувачів та партнерів компанії.

Отже, організаційні зміни в компанії, що спочатку розпочалися з естетичних і візуальних аспектів, швидко перетворилися на досить радикальні трансформації. Аналіз потреб компанії дав можливість легко виявити недоліки і проблеми в інших сферах діяльності. Це свідчить про глибокий зв'язок між різними аспектами функціонування компанії та необхідність системного підходу до їх вдосконалення.

3.2. Напрями вдосконалення механізмів адаптації організації до змін в організації

Зміни в організації здійснювати не просто, оскільки вони можуть бути пов'язані з помилкою і, отже, значним ризиком. Керівництво боїться можливої втрати працівників, зниження доходів, зниження ефективності роботи, а в крайньому випадку — навіть повного краху. Однак введення змін не обов'язково повинно передбачати радикальну перебудову функціонування організації; воно може бути спрямоване на незначні модифікації, які покращать роботу компанії. Такий поступовий підхід може зменшити опір з боку персоналу та мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами.

Основною умовою змін є правильний діагноз. Проведення постійних змін в організації з активною участю її співробітників вимагає високої відданості керівництва, віри в необхідність цих заходів, а також точного і детального плану їх реалізації. Це означає, що перед початком будь-яких змін важливо чітко визначити причини, що спонукають до необхідності змін, і виявити конкретні аспекти, які потребують поліпшення. Тільки таким чином зміни можуть бути успішними і сприяти подальшому розвитку організації.

Крім того, успішна реалізація організаційних змін вимагає активної підтримки керівництва на всіх рівнях. Лідери компанії повинні виявити відданість та відчуття відповідальності за процес змін, а також бути готовими відкрито спілкуватися з персоналом щодо цих змін.

Залучення співробітників також відіграє ключову роль у процесі змін. Вони можуть надати цінний внесок у формулювання стратегії змін, виявити проблемні моменти та запропонувати інноваційні рішення. Заохочення співпраці та відкритості сприяє побудові позитивного робочого середовища, що сприяє успішному впровадженню змін.

Необхідно також ретельно враховувати індивідуальні особливості та потреби співробітників під час змін. Ефективна комунікація, тренінги та підтримка можуть допомогти забезпечити, що персонал розуміє цілі змін і готовий до їх прийняття.

Крім того, важливо систематично оцінювати прогрес впровадження змін і вносити корективи в стратегію, якщо це необхідно. Гнучкість і відкритість до вдосконалення процесів допоможуть компанії адаптуватися до нових викликів та забезпечити стабільність і розвиток у майбутньому.

Зокрема, регулярні зустрічі або огляди з командою можуть бути корисними для оцінки прогресу та ідентифікації можливих обмежень або проблемних питань. Також важливо враховувати відгуки від співробітників та зацікавлених сторін щодо впроваджених змін, щоб виявити можливості для поліпшення та вдосконалення процесів адаптації.

Ваша рішучість застосовувати модель активної адаптації для Rolique виглядає обґрунтованою, особливо враховуючи ситуації, описані у другому розділі. Зосередження на активному пошуку клієнтів та замовників може допомогти розширити базу клієнтів і забезпечити стабільність прибутку.

Зниження витрат також є ключовим аспектом в управлінні будь-якою компанією. Шляхом інноваційної активності, такої як впровадження нових технологій або оптимізація процесів, Rolique може зменшити витрати і підвищити ефективність своєї діяльності. Крім того, забезпечення компанії необхідними ресурсами за рахунок інноваційної активності може сприяти розвитку та розширенню її можливостей. Це може включати розвиток нових продуктів або послуг, підвищення якості інфраструктури та процесів, а також вдосконалення взаємодії з клієнтами та партнерами.

Загалом, модель активної адаптації відображає вашу готовність до впровадження змін і пошуку нових можливостей для розвитку вашої компанії. Враховуючи важливість аналізу ситуацій і прийняття обґрунтованих рішень, ваш підхід може допомогти забезпечити успішне майбутнє для Rolique. Емоційна залученість членів організації грає важливу роль у впровадженні змін. Опір змінам може виникати з різних причин, включаючи страх втрати, невпевненість у майбутньому або незадоволення зі змінами.

Ключовим аспектом подолання опору є розуміння і усвідомлення всіма учасниками організації, включаючи керівництво та співробітників, необхідності та корисності змін для компанії в цілому. Це може вимагати відкритого спілкування, пояснень і доказів щодо того, як зміни можуть позитивно вплинути на результати та ефективність діяльності компанії.

Додатково, важливо забезпечити можливість для активної участі співробітників у процесі прийняття рішень щодо змін. Це дозволяє залучити їх до формування нових ідей та стратегій, що сприяє посиленню підтримки та залучення до впровадження змін.

Крім того, важливо встановити механізми зворотного зв'язку, щоб співробітники могли висловлювати свої погляди, думки та обговорювати будь-

які питання, що стосуються змін. Це сприяє побудові відкритого та довірчого середовища, де кожен може вільно висловлювати свої ідеї та спостереження щодо процесу змін.

Необхідно надати можливість навчання та підтримки співробітникам у процесі адаптації до нових умов. Це може включати тренінги, семінари, індивідуальні консультації та інші форми навчання, спрямовані на розвиток необхідних навичок та компетенцій для успішної роботи в нових умовах.

Усвідомлення того, що стагнація може призвести до негативних наслідків для компанії у довгостроковій перспективі, може допомогти змінити ставлення до змін. Динаміка зовнішнього середовища та конкурентне середовище можуть стати стимулом для вжиття конкретних дій та орієнтації на майбутнє. Важливо зберегти відкрите спілкування, впроваджувати програми навчання та підтримки співробітників під час змін, щоб сприяти їх емоційній залученості та сприйняттю змін як необхідного кроку для розвитку компанії.

З метою покращення управління адаптацією Rolique до змін пропонуємо впровадження в організації індивідуального плану адаптації для нового працівника (рис. 3.1).

Щоб індивідуальний план адаптації був ефективним, він має включати такі елементи:

- Відомості про обсяги завдань та обсяги робіт, які виконуються під керівництвом більш компетентного працівника.
- Інформація про будь-які пристрої та програмне забезпечення, з якими повинен бути знайомий працівник.
- Всі документи, з якими повинен ознайомитися працівник.
- Всі документи, які працівник повинен навчитися заповнювати самостійно.
- Комп'ютерні програми, якими повинен вміти користуватися працівник.
- Порядки, положення та інструкції, з якими повинен ознайомитися працівник.
- Стандарти, які застосовуються в організації.

- Інформація про питання та майстерність, які будуть перевірятися та як це буде перевірятися.



Рис. 3.1. Включення структури та елементів індивідуального плану адаптації працівника у процес адаптації в організації

**Джерело: розроблено автором*

Впровадження індивідуального плану адаптації є невід'ємною частиною процесу інтеграції нових співробітників в команду Rolique. Цей план розробляється спеціально для кожного нового працівника менеджерами підрозділів з урахуванням конкретних потреб та вимог посади і затверджується перед його прийняттям на роботу. У цьому індивідуальному плані чітко визначаються кроки, які потрібно виконати для успішної адаптації до нового робочого середовища та обов'язків.

Крім того, важливою складовою цього процесу є ведення записів, які підтверджують виконання окремих етапів з індивідуального плану адаптації. Це

може включати участь у навчальних курсах, тренінгах або зустрічах з ключовими представниками команди. Записи про прогрес допомагають як новому співробітнику, так і керівництву відстежувати виконання завдань та вчасно реагувати на будь-які потенційні труднощі чи недоліки у процесі адаптації.

Кожен новий співробітник отримує тьютора, який допомагає йому у процесі адаптації. Тьютор зазвичай є досвідченим співробітником компанії, який може надати поради, відповісти на питання та допомогти новачкові зрозуміти корпоративну культуру та процеси роботи. Такий підхід до адаптації нових співробітників допомагає забезпечити їхню швидку і ефективну інтеграцію в колектив і підвищує ймовірність їх успіху у компанії.

Пропонуємо таку структуру індивідуального плану адаптації для Rolique:

- елементи плану адаптації (усі перелічені вище елементи),
- умови виконання – це всі умови, які повинен виконати працівник, такі як: час виконання, багаторазове виконання тощо,
- метод перевірки – спосіб перевірки працівника, наприклад, внутрішній іспит/залік, атестація тощо,
- анотації про виконання – це підтвердження виконання дії разом з можливим коротким роздумом. Запис робить уповноважена особа в графі «Спосіб перевірки».

Можна запропонувати такі етапи процесу адаптації в Rolique:

1. Етап перед прийняттям працівника на роботу – це складний та детально організований процес, який включає кілька ключових кроків. Одним із найважливіших етапів є повідомлення працівників організаційного підрозділу про майбутній прийом на роботу нового працівника. Цю задачу зазвичай виконує координатор з адаптації, який забезпечує взаємозв'язок між відділами та відповідає за організацію процесу.

У цей період також важливо підготувати робоче місце для нового працівника, щоб він міг ефективно приступити до своїх обов'язків. Ця відповідальність покладається на безпосереднього керівника, який забезпечує,

щоб усі необхідні ресурси та матеріали були готові до приходу нового співробітника. Крім того, важливо створити належні умови праці на посаді, включаючи розгляд питань щодо робочого одягу та навчання з питань охорони праці.

На додаток до цього, головний спеціаліст з охорони праці відповідає за проведення належного навчання нового працівника щодо правил та стандартів безпеки на робочому місці. Це включає як практичні заняття, так і теоретичні уроки, спрямовані на забезпечення безпеки та здоров'я на роботі.

2. Етап після прийняття працівника – керівник представляє нового працівника іншим і пояснює: переважну структуру, положення, що застосовуються до нього на робочому місці, сферу діяльності, яка координується підрозділом, до якого він був прийнятий, його відповідальність і повноваження, всі механізми дії в кризових ситуаціях. Він також представляє внутрішні процедури та документи, пов'язані з його майбутньою роботою. На цьому етапі йому також призначається наставник і розробляється індивідуальний план адаптації працівника.

3. Етапи адаптаційного періоду – реалізація плану адаптації нового працівника та регулярні перевірки процесу адаптації.

4. Етапи наприкінці процесу адаптації – оцінка реалізації плану та винесення рішення про закінчення процесу, можливе початок додаткових дій або необхідність звільнення, якщо спроба адаптації виявиться невдалою.

Для належної адаптації працівника в компанії Rolique потрібна інформація. Щоб процес був ефективним, інформація має надходити з таких областей [20, с. 121]:

- Основна інформація про компанію – начальник повинен надати історію та профіль діяльності компанії.
- Цілі та організація – визначення місії та цілей компанії, стратегії та організаційної схеми.
- Умови праці – надання інформації про режим роботи та правила охорони праці.

- Оплата праці – працівник отримує інформацію про розмір оплати праці та наявність у працівника кредитів.
- Додаткові пільги – форми винагороди, крім грошової, соціальної пільги та види страхування.
- Можливості просування по службі – інформування співробітника про шлях розвитку кар'єри в компанії, пропозицію про навчання, програму розвитку співробітників і систему періодичної оцінки співробітників.
- Міжособистісні відносини – повідомлення про наявність службових приміщень і доступних для працівників місць відпочинку, буфетів.

Для ефективної адаптації Rolique до змін можна впроваджувати такі засоби:

1. Звичайно, успішне управління змінами в організації потребує від керівників багато аспектів, які перевищують просте наведення переліку характеристик. Вони повинні бути відкритими до інновацій та вміти мотивувати своїх співробітників до прийняття змін. Керівники також повинні виявляти впевненість у процесі змін, демонструвати лідерські якості та бути здатними розробляти та впроваджувати стратегії для вирішення виникаючих проблем. При управлінні змінами керівники повинні мати глибоке розуміння мети та переваг впроваджуваних змін, а також бути в змозі чітко комунікувати цю інформацію своїм колективом. Важливо також визнавати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на процес змін та адаптувати стратегії відповідно до нових обставин. Крім того, керівники повинні мати навички ефективного управління конфліктами та вміння працювати в команді, сприяючи спільній роботі та взаєморозумінню. Вони також мають бути гнучкими та відкритими до змін власного підходу та стратегій управління в залежності від ситуації. Керівники, які успішно управляють змінами, здатні створювати відчуття довіри та підтримки серед своїх співробітників, що є важливим фактором у просуванні проектів змін та досягненні успіху в організації.

2. Адаптація до змін в організації вимагає систематичного та ретельно продуманого підходу. Початок процесу адаптації варто розпочати з перегляду

стратегічних цілей компанії, оцінки їх актуальності та відповідності сучасним умовам ринку. Розгляд можливостей змінення місії або стратегії компанії може бути важливим етапом у цьому процесі, оскільки розвиток бізнесу може вимагати нових підходів та перспектив.

Далі, важливим кроком є аналіз поточної ситуації в організації. Це може включати оцінку ефективності процесів, виявлення проблемних аспектів та визначення потенційних можливостей для вдосконалення. Важливо проаналізувати всі аспекти діяльності компанії, виявити вузькі місця та знайти шляхи для їх вирішення або покращення.

Наслідком цього аналізу може бути розробка конкретних стратегій або планів дій для реалізації необхідних змін. Ці стратегії повинні бути спрямовані на досягнення нових цілей компанії та враховувати потреби та очікування всіх зацікавлених сторін. Ключовим є систематичний та узгоджений підхід до управління змінами, який дозволить організації ефективно адаптуватися до нових умов і досягати успіху в них. Тут буде корисно отримати відповіді на деякі важливі запитання, наприклад:

- Як виглядає ефективність співробітників і що можна зробити, щоб підвищити її?
- Чи мають співробітники та керівництво відповідні навички, необхідні для розвитку компанії?
- Як формуються доходи компанії і що можна зробити, щоб їх збільшити?
- Чи хороша атмосфера в організації і чи впливає вона на функціонування компанії?
- Чи розподіл обов'язків чіткий і адекватний займаним посадам працівників?
- Як відбувається реалізація найважливіших проектів / обслуговування ключових клієнтів?
- Які інструменти та методи використовуються для внутрішнього спілкування та зв'язку між підрозділами компанії?

- Як організація реагує на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі?

3. Поступовий підхід до процесу адаптації до змін є критичним для успішної трансформації організації. Швидке впровадження змін може призвести до непорозумінь, опору та втрати контролю над ситуацією. Поступовий процес дозволяє всім членам організації адекватно реагувати на зміни та ефективно адаптуватися до нових умов, запобігаючи виникненню конфліктів і сприяючи плавному переходу.

Важливо забезпечити участь всіх зацікавлених сторін у процесі адаптації. Це означає залучення як співробітників, так і керівництва компанії до обговорення та прийняття рішень щодо змін. Різноманітність поглядів і досвіду може виявитися корисною при вирішенні проблем і розробці стратегій адаптації, а також сприяти кращому розумінню та прийняттю змін усіма працівниками.

Також важливо мати команду експертів, які мають глибоке розуміння організаційної культури та галузевих тенденцій. Вони можуть надати цінні поради та використовувати свій досвід для успішної імплементації змін, що допомагає забезпечити стабільність та ефективність у періоди змін, підтримуючи сприятливе середовище для розвитку організації.³

Поступовий підхід до адаптації до змін дозволяє уникнути стресу та ризиків, пов'язаних зі змінами, та забезпечити більш гладку та ефективну трансформацію організації.

4. Керівництво повинно активно спілкуватися з працівниками та регулярно інформувати їх про будь-які зміни, які відбуваються в компанії. Це охоплює нові стратегії, цілі, завдання, правила, структурні зміни, вакансії тощо. Без належного інформування можуть виникнути непорозуміння, які загрожують ефективності роботи. Тому керівництво має витрачати час на пояснення працівникам суті змін та їхнього значення для компанії. Це допоможе забезпечити повну зрозумілість та ефективність роботи персоналу, а також підвищити їхню мотивацію до досягнення поставлених цілей. Менеджери, які інформують про зміни, повинні робити це ретельно, базуючись на фактах і обґрунтованому аналізі прийнятих

рішень. Важливо, щоб співробітники відчували себе важливою частиною організації, особливо під час періодів змін. Це сприяє розвитку лояльності та відданості працівників, які допомагають компанії досягати нових вершин. Зокрема, працівники повинні бути повністю ознайомлені з можливими негативними наслідками невпровадження змін та отримати зрозуміле пояснення причин таких змін, щоб усвідомити їх необхідність та підтримати їх впровадження.

Встановлення конкретних цілей та завдань для кожної групи співробітників є важливим етапом у процесі адаптації до змін. Різні відділи та групи працівників можуть мати різні потреби та вимоги щодо змін, тому встановлення індивідуальних цілей, які відповідають їхнім конкретним потребам і можливостям, стає необхідністю.

Постановка перед групами співробітників чітких цілей та завдань допомагає забезпечити їхню спрямованість і розуміння того, що очікується від них у контексті змін. Це сприяє кращому розумінню та підтримці процесу змін, а також забезпечує більшу ефективність роботи в рамках нових умов.

Крім того, такий підхід дозволяє керівництву легше відстежувати прогрес та виявляти можливі проблеми, які потребують уваги та коригування. Такий індивідуальний підхід сприяє підвищенню внутрішньої мотивації співробітників та покращенню їхньої працездатності.

Підтримка відкритого та двостороннього діалогу між керівництвом та співробітниками грає критичну роль у процесі впровадження змін та адаптації до них. Комунікація є ключовим елементом успішного управління змінами, оскільки дозволяє вчасно виявляти проблеми, розуміти опору та стурбованість співробітників та забезпечує ефективне вирішення невирішених питань. Підтримка відкритого діалогу створює сприятливу атмосферу для вираження думок, уточнення планів та вирішення конфліктів.

Це дозволяє керівництву зберігати довіру та підтримку співробітників під час періоду змін та навіть залучати їх до процесу впровадження змін.

Також важливо враховувати, що непередбачені обставини можуть виникати під час будь-яких змін, тому керівництво повинно бути готовим до адаптації та швидко реагувати на ситуації, що виникають. У таких випадках відкритий діалог та ефективна комунікація допомагають вирішувати проблеми та забезпечують стабільність у колективі.

5. Збереження ефективності впроваджених змін є ключовим аспектом управління процесом змін в організації. Це вимагає постійного моніторингу, оцінки та корекції стратегій та дій. Менеджерам слід стежити за тим, як нововведення і зміни впливають на робочі процеси та результативність співробітників. Збереження ефективності впроваджених змін можна досягти за допомогою систематичного аудиту процесів, залучення співробітників до процесу оцінки, розробки системи мотивації та підтримки для сприйняття змін, а також надання необхідних ресурсів та підтримки з боку керівництва. Крім того, важливо мати механізми зворотного зв'язку, які дозволяють вчасно виявляти проблеми та швидко реагувати на них. Розуміння того, що зміни мають приносити сталий позитивний вплив на діяльність компанії в довгостроковій перспективі, є важливим для успішного збереження їх ефективності.

Висновки до третього розділу

У сучасному динамічному світі бізнесу, кожна організація стикається з постійними змінами в ринкових умовах, технологіях та споживчих уподобаннях. Щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії повинні бути готові швидко реагувати на ці зміни та адаптуватися до них. Впровадження нових стратегій, технологій та методів є не лише важливою умовою для збереження конкурентоспроможності, але й необхідністю для успішного ведення бізнесу.

Проте, процес адаптації може бути складним та непередбачуваним. Він вимагає від керівництва та персоналу бізнесу здатності швидко переосмислювати стратегії, реагувати на виклики та змінювати підходи до

роботи. Опір з боку персоналу, внутрішні конфлікти та відсутність необхідних ресурсів можуть ускладнити цей процес.

У таких умовах вивчення досвіду успішних компаній стає критично важливим. Аналіз найкращих практик дозволяє організаціям відбирати оптимальні стратегії адаптації та уникати помилок, які призводять до невдач. Розуміння викликів, з якими стикалися інші компанії, допомагає змінювати свої підходи та забезпечує краще реагування на майбутні зміни.

Підтримка відкритого та двостороннього діалогу між керівництвом та співробітниками є важливою складовою успішного управління змінами та адаптації до них. Забезпечення відкритої комунікації відкриває можливості для вчасного виявлення проблем, розуміння опору та побоїв персоналу та допомагає ефективно вирішувати невирішені питання. Відкритий діалог сприяє створенню сприятливого середовища для вираження думок, уточнення планів та вирішення конфліктів, що є ключовим у фазі змін. Забезпечення відкритості та доступності з боку керівництва дозволяє зберегти довіру та підтримку персоналу під час періоду змін. Крім того, це стимулює активну участь співробітників у процесі впровадження змін та сприяє побудові спільного майбутнього для організації. Важливо пам'ятати, що непередбачені обставини можуть виникнути під час будь-яких змін. Тому керівництво повинно бути готовим до адаптації та швидкого реагування на ситуації, що виникають. У таких випадках відкритий діалог та ефективна комунікація стають ключовими елементами для вирішення проблем та забезпечення стабільності у колективі під час змін.

ВИСНОВКИ

Управління адаптацією організації до змін є важливим аспектом стратегічного керівництва, оскільки відображає здатність компанії пристосовуватися до змін у своєму внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей процес передбачає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на забезпечення відповідності організації вимогам змінюючогося ринку та технологічних тенденцій. Багатоступеневий характер управління адаптацією організації до змін включає аналіз поточного стану, розробку стратегій, їх впровадження та оцінку результатів. Цей процес може мати різні наслідки, які можуть бути сприятливими, негативними або нейтральними для організації в залежності від ефективності реалізації запланованих змін.

Класифікація механізмів адаптації організації до змін, яка враховує критерій "тип стратегії", розподіляється на два основні елементи: активну адаптацію і пасивну адаптацію. Крім того, можна виділити різні моделі поведінки підприємства в залежності від ролі та значення адаптаційних процесів. Серед них виокремлюються активна модель, яка передбачає прогнозування та реагування на зміни, консервативна модель, спрямована на збереження поточного стану та запобігання ризикам, і змішана модель, яка поєднує елементи обох підходів залежно від контексту та обставин. Такий підхід дозволяє організаціям вибирати оптимальну стратегію адаптації, враховуючи їхні потреби, ресурси та умови діяльності.

Аналіз та оцінку управління адаптацією до змін було розглянуто на прикладі Rolique. Підвищення конкурентоспроможності потребує управління адаптацією в умовах появи нових ситуацій та змін. Участь том-менеджерів в ІТ проектах говорить про середній масштаб ІТ організації. До головних конкурентних переваг Rolique можна віднести: позитивна репутація компанії, велика частка висококваліфікованого персоналу, велика кількість постійних клієнтів та постійне розширення і налагодженої мережі нових клієнтів, наявність фінансового капіталу, орієнтація на креативний та інноваційний менеджмент,

створення можливості виходу на нові ринки. Незважаючи на досить вагомі сильні сторони, Rolique у порівнянні з потужними конкурентами на ринку ІТ все таки їм програє, так як коефіцієнт конкурентоспроможності складає 0,59, що відповідає стратегії ринкового претендента. Це позиція вище середнього і свідчить про те, що Rolique має вище середнього конкурентоспроможність на ринку ІТ послуг і потребує подальшого розвитку, що мати можливість у майбутньому боротися за лідерські позиції. Усі ІТ компанії мають свої конкурентні переваги. ЕРАМ залишається найбільшим конкурентом на ринку ІТ послуг.

Досліджуючи діяльність компанії Rolique виявлено, що протягом останніх років вона активно впроваджує зміни у своєму внутрішньому середовищі. Ці зміни охоплюють різні аспекти діяльності компанії, такі як технологічні процеси, організаційна структура та персональний склад. Серед основних змін, які ми виявили, можна виділити створення та розширення різних підрозділів компанії, введення нових напрямків діяльності, підвищення кваліфікації персоналу, а також перегляд штатного розпису, що призвело до змін у чисельності працівників технічних та не технічних відділів. Крім того, були здійснені зміни щодо робочого графіку, трудового розпорядку та систем оплати праці. Впровадження змін розпочалося на початку 2020 року і продовжується до сьогоднішнього дня. Цей процес показує постійну готовність компанії адаптуватися до змін в своєму оточенні та стрімко реагувати на нові виклики та можливості.

В компанії Rolique було обрано адаптаційну модель до змін, суть якої полягає в зменшенні кількості працівників без зниження рівня заробітної плати. На початку 2022 року Rolique мала великий власний кадровий резерв, що складав близько 160 кваліфікованих професіоналів, які працювали за контрактом. Впродовж року кількість залученого персоналу суттєво скоротилась.

Ми провели оцінку навичок, якими володіє Rolique для того, щоб вияснити, на якому рівні перебуває процес адаптації організації до змін у навколишньому середовищі. Рівень навичок для адаптації Rolique до змін

складає 8,2. Як бачимо, серед навичок, необхідних для адаптації Rolique до змін найбільший сумарний бал поставлено інноваційності. Саме орієнтація на креативний, інноваційний менеджмент є однією із сильних сторін компанії. Найменший сумарний бал згідно з відповідями респондентів припав на швидкість. Це свідчить про те, що організація ще не володіє на високому рівні здатністю до швидкого реагування на потреби, про які повідомляють клієнти та ринок, і здатністю швидко реалізовувати ідеї, технології, продукти.

Усі організації стикаються із ситуацією впровадження заходів і реагування на зміни, адаптації до змін. Для того, щоб максимально відобразити процеси управління адаптацією організації до змін, наведено досвід успішних компаній. Здатність адаптуватися до мінливих умов ринку є одним із елементів задоволення зростаючих очікувань клієнтів. Незважаючи на очевидну потребу в змінах і модернізації функціонування підприємства, їх впровадження не є найпростішим процесом, а спроби запровадити менші чи більші перетворення часто зустрічають непереборний опір з боку працівників і найближчого оточення.

Вважаю, що Rolique треба застосовувати модель активної адаптації, тобто проводити активний пошук клієнтів, замовників, робити акцент на зниження витрат, забезпечення діяльності компанії необхідними засобами за рахунок інноваційної активності. З метою покращення управління адаптацією Rolique до змін пропоную впровадження в організації індивідуального плану адаптації для нового працівника.

Можна запропонувати такі етапи процесу адаптації в Rolique: етап перед прийняттям працівника на роботу, етап після прийняття працівника, етапи адаптаційного періоду, етапи наприкінці процесу адаптації. Для ефективної адаптації Rolique до змін можна впроваджувати такі засоби: управління адаптацією до змін має починатись від менеджерів, процес адаптації до змін має бути дуже продуманим, процес адаптації до змін має бути поступовим, керівництво повинно інформувати працівників про зміни в компанії, менеджерам потрібно навчитись зберігати ефекти від впроваджених змін

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Як подолати кризу управління / пер. з англ. В. Стельмах. Харків: Ранок Фабула, 2019. 272 с.
2. Алексєєв С. Б. Формування адаптивного управління підприємствами вугільного машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата екон. наук : спец. 08.06.01 “Економіка, організація та управління підприємствами”. Донецьк, 2003. 23 с.
3. Будник М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: Дис. канд. економ. наук: 08.06.01. Харків, 2002. 199 с
4. Буднік М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харків, 2002. 19 с.
5. Воїнова Т. С. Теоретичні основи адаптації підприємств. Коммунальное хозяйство городов. 2004. № 56. С. 255–265.
6. Геворкян А. Ю. Адаптація підприємств машинобудування до умов СОТ : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2009. 20 с.
7. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 247-252
8. ІТ-ринок падає. Які шанси на працевлаштування в новачків? Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/10/698886/>
9. Капітанець Ю. О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. № 599. С. 257–261

10. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 38-42
11. Мельник А. О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах економічної кризи. Бізнес Інформ. 2012. № 10. С. 30–32.
12. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопільського національного економічного університету. 2015. Том 20. С. 245–250.
13. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Удосконалення інструментів адаптації підприємств до впливу конкурентного середовища. Бізнес Інформ. 2016. № 12. С. 176-179
14. Отенко І. П. Методологічні аспекти управління адаптивністю підприємства. Научные труды ДонНТУ. 2008. № 33.1. С. 35–39.
15. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
16. Рогоза М.Є. Модель оцінки зовнішнього середовища при розробці стратегії забезпечення організаційно-економічної стійкості і конкурентоспроможності промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2005. №1. С. 110.
17. Рудніченко Є. М. Адаптація системи економічної безпеки підприємства до впливу суб'єктів митного регулювання: сутність та рівні. Бізнес Інформ. 2014. № 4. С. 308–312.
18. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2006. 32 с
19. Стадник В. В., Йохна М. А. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.

20. Свидрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації: підручник. Львів: Новий Світ-2000, 2013. 175 с
21. Сайт ТзОВ «Roliq» <https://www.rolique.io/>
22. Туріца Н. А. Питання адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Науковий вісник ОДЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. 2008. № 2 (58). С. 28–35.
23. Янченко Н. В. Оцінка рівня адаптації підприємств залізничного транспорту. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2011. № 36. С. 160–170.
24. Nikitenko V. O. The impact of digitalization on value orientations changes in the modern digital society. Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: ZNU. 2019. № 2 (79). 80-94.
25. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / В. М. Лукашевич. — Л.: Новий світ, 2004. — 248 с.
26. Постанова Кабінету міністрів України «Про утворення Антикризового енергетичного штабу»
URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorenniya-antikrizovogo-energetichnogo-shtabu-i240420-312>
27. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ
URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2780/visnyk2016-238-243.pdf>.
28. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2015. -№ 7 (172). - С. 29–37.
29. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : збірник матеріалів

VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.).
– Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – С. 353-355.

30. Невмержицька С. М. Переваги та проблеми дистанційної форми зайнятості персоналу / С. М. Невмержицька // Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів і права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (7 травня 2020 року, м. Полтава): у 10 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2020. – Ч. 10. С. 32-35.