

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ВИРОБНИЦТВІ ПІД ТИСКОМ ЗОВНІШНІХ ШОКІВ: СТРУКТУРА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, КОМУНІКАЦІЇ, КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ**

**Венцурик Аліса Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства  
і міжнародного бізнесу,  
Національний університет водного господарства  
та природокористування*

Середні та великі виробничі підприємства у фазі глобальних трансформацій працюють у режимі прискорених змін: рішення необхідно приймати швидко, але виконувати без втрати керованості. Під зовнішніми шоками у цій роботі розуміються події/тренди, що різко змінюють ресурсні обмеження та параметри операцій: енергетичні обмеження й цінова волатильність, збої ланцюгів постачання та логістики, ринкові коливання попиту і цін, регуляторні зміни (вимоги до якості/звітності), технологічні збої та кіберінциденти, кадрові розриви. Попри різну природу, ці шоки провокують типові управлінські провали: «розмитість» власника зміни, суперечливі комунікації та контроль, що фіксує факт запуску, але не підтверджує результат.

Мета тез – запропонувати універсальну модель управлінської архітектури змін (change governance) для виробничих підприємств, яка забезпечує виконання змін через три опори: прозору структуру відповідальності, керований комунікаційний контур і контроль виконання на основі віх та показників.

Логіка моделі спирається на ризик-орієнтоване управління (risk-based management) ISO 31000 [1] та процесний підхід ISO 9001 [2], які задають дисципліну «планування-виконання-перевірка-поліпшення» в управлінні. Реалізація змін організовується як програма/проект у сучасній проектній логіці PMI (Project Management Institute) [3], а поведінкові аспекти прийняття змін у виробничих колективах доцільно пояснювати через підхід Дж. Коттера, який розглядає успішні трансформації як послідовність управлінських кроків: формування відчуття терміновості, створення коаліції підтримки змін, формування зрозумілого бачення та його регулярна комунікація, усунення бар'єрів, закріплення короткострокових результатів і вбудовування нових практик у повсякденні процедури [4]. Для операційного впровадження змін доцільно використати підхід ADKAR (Awareness – Desire-Knowledge – Ability – Reinforcement: усвідомлення – мотивація – знання – здатність – підкріплення), який описує індивідуальну траєкторію прийняття змін

працівником. У виробництві це означає: пояснити причини зміни, сформулювати готовність її підтримати, навчити новим діям, забезпечити можливість виконання (ресурси/інструменти/час) і закріпити нову поведінку через контроль, зворотний зв'язок та оновлені SOP [5]. Для контексту стійкості в умовах шоків релевантною є рамка ISO 22301 (система управління безперервністю бізнесу) [6], а для цифрових/кіберризиків – ISO/IEC 27001 (система управління інформаційною безпекою) [7]. У підсумку, тип шоку задає зміст змін (енергія/постачання/кібер/регуляторика), але не змінює потреби в єдиній архітектурі відповідальності, комунікацій та контролю.

Структура відповідальності: як прибрати організаційне тертя. Для виробництва критичною є формалізація відповідальності через RACI (виконує-відповідає-консультується-інформується). Її доцільно застосовувати не до посад загалом, а до управлінських артефактів зміни. Мінімально достатній набір ролей: спонсор (задає пріоритет і ресурси), власник зміни (персонально відповідає за результат), керівник проекту/програми (координує план і віхи) та функціональні власники процесів (виробництво, інженерія/ремонт, якість, закупівлі/логістика, IT/OT – інформаційні та виробничі технології, HR, фінанси, HSE – охорона праці та безпека) [1–3].

RACI фіксується для таких артефактів: оцінка впливу (impact assessment) і ризик-реєстр; бізнес-кейс і бюджет; план впровадження (віхи, ресурси, графік); оновлення SOP (standard operating procedures – стандартні операційні процедури) та контроль актуальності документів; навчання; пілотування; запуск у промислову експлуатацію (go-live); перевірка ефекту через 30/60/90 днів. Ключове правило керованості: для кожного артефакту має бути один “А” (Accountable – відповідальний за результат), інакше рішення розчиняється між підрозділами [3].

Комунікації: як забезпечити узгоджене виконання на рівні цеху. Другий критичний контур – комунікації. У виробництві зміни часто зриваються через різні «версії правди»: різні підрозділи бачать різні пріоритети, а середня ланка транслює несумісні інтерпретації. Тому комунікації мають бути задані як регламент: *кому* → *що повідомляємо* → *через який канал* → *з якою частотою* → *хто власник повідомлення* → *як збирається зворотний зв'язок* [3–5]. Практичний принцип – єдине джерело правди (single source of truth): один формат статусу (короткий дашборд/репорт) для управлінської команди та проста регулярна комунікація для змін (короткі стендапи/оголошення із незмінною структурою: виконано-далі-ризика-потрібні рішення). Підходи Дж. Коттера і ADKAR доцільно інтегрувати в управлінські процедури впровадження змін: повідомлення мають пояснювати «чому», «що змінюється в роботі», «яка підтримка доступна» і «як буде оцінюватися виконання» [4; 5].

Контроль виконання: від запуску до підтвердженого результату. Третя опора – контроль виконання. Доцільно розділяти контроль виконання робіт (delivery control) і контроль ефекту (outcome control), оскільки вчасний запуск не гарантує сталого результату. Базовий механізм – етапні контрольні точки (stage-gates): формалізовані контрольні переходи між фазами (обґрунтування → план → пілот → запуск → стабілізація), які дозволяють зупинити перехід, якщо не виконані мінімальні критерії готовності (ресурси, ризики, SOP, навчання, готовність обладнання/ІТ) [3].

Система показників має поєднувати KPI (ключові показники ефективності) та KRI (ключові індикатори ризику). KPI фіксують виконання і результат, тоді як KRI дають ранні сигнали зриву (прострочки, інциденти, кадрові розриви). Для виробництва зручно використовувати компактний набір, наведений у таблиці 1.

Таблиця 1

**KPI/KRI контролю виконання змін у виробництві**

Група	Показник	Український відповідник / зміст
KPI виконання робіт (delivery KPI – KPI виконання)	Schedule adherence, %	дотримання графіка: частка віх/задач, виконаних у строк
	Budget variance, %	відхилення бюджету: (факт-план)/план×100
	Training coverage, %	охоплення навчанням: частка критичних ролей, підготовлених до запуску
KPI результату (outcome KPI – KPI результату)	Downtime, год або %	простій на критичних ділянках (динаміка після впровадження)
	Scrap/rework rate, %	частка браку/переробок у період стабілізації
	Energy intensity, кВт·год/од.	енергоємність продукції/операції (за наявності вимірювання)
KRI (key risk indicators – індикатори ризику)	Overdue tasks, %	частка критичних задач із простроченням
	Change incidents, од.	кількість інцидентів/відхилень якості/безпеки в період переходу
	Critical role turnover, %	плинність персоналу на критичних ролях під час змін

*Джерело: складено автором на основі [3–5]*

Універсальність запропонованої моделі полягає в тому, що різні шоки змінюють зміст управлінських рішень, але не змінюють скелета керованості. Енергетичні обмеження частіше вимагають змін у графіках і технологічних режимах; збої постачань – у закупівлях, запасах і контрактних умовах; кіберінциденти – у правилах доступу та відновленні ІТ/ОТ; регуляторні зміни – в SOP, навчанні й аудиті. У кожному сценарії керованість забезпечується тим, що визначено власника зміни (RACI),

узгоджено комунікації і запущено контроль stage-gates та KPI/KRI з пост-імплементативною перевіркою на 30/60/90 день.

Висновки. Кероване управління змінами у виробництві під тиском зовнішніх шоків потребує переходу від реактивних рішень до чіткої управлінської архітектури змін. Формалізація відповідальності через RACI з правилом «один відповідальний за результат для кожного артефакту» суттєво зменшує організаційні затримки і підвищує відтворюваність виконання. Комунікаційний контур із єдиним джерелом статусу та регламентованими повідомленнями знижує ризик розриву між управлінським рішенням і практикою цеху. Контроль через stage-gates і систему KPI/KRI дозволяє відділяти факт запуску від підтвердженого ефекту та своєчасно коригувати відхилення. Запропонована модель застосовна до різних типів шоків і підвищує дисципліну виконання змін у середніх і великих виробничих підприємствах.

### **Список використаних джерел:**

1. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_iso\\_31000\\_2018.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf) (дата звернення: 03.02.2026).
2. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. URL: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/dcc/standard-ISO-9001-2015-en.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
3. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2021. URL: <https://tegnum.edu.pe/wp-content/uploads/2023/09/Project-Management-Institute-A-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge-PMBOK-R-Guide-PMBOK%20AE%EF%B8%8F-Guide-Project-Management-Institute-2021.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
4. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded /Leading%20 Change.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
5. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland, CO : Prosci, 2006. URL: [https://experianta.com/wp-content/uploads/atbdp\\_temp/ADKAR\\_-A-Model-for-Change-in-Bu-Jeff-Hiatt-1.pdf](https://experianta.com/wp-content/uploads/atbdp_temp/ADKAR_-A-Model-for-Change-in-Bu-Jeff-Hiatt-1.pdf) (дата звернення: 03.02.2026).
6. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/75106 /d11801a9bab045a88d59cd321519ecf1/ISO-22301-2019.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).
7. ISO/IEC 27001:2022. Information security management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2022. URL: <https://www.imsi.co.uk/wp-content/uploads/2022/11/ISO-27001-2022-1.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).