

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: **«СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМИ  
ЗМІНАМИ В МЕДІАПІДПРИЄМСТВАХ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності . 073 «Менеджмент» .  
*(код, найменування спеціальності)*  
освітньо-професійної програми . «Менеджмент організацій та адміністрування» .  
*(назва)*

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.*

\_\_\_\_\_ Анастасія СИМОНОВА  
*(підпис)* *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача*

Виконав: здобувачка вищої освіти гр. \_\_\_\_\_  
Анастасія СИМОНОВА  
*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Керівник: д.е.н, професор Олена ГУДЗЬ .  
*науковий ступінь, вчене звання* : *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

Рецензент: д.е.н., професор Ольга Гусєва .  
*науковий ступінь, вчене звання* : *Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*

**Київ 2023**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра Менеджменту  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри менеджменту  
Неоніла НАСАД  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

. \_\_\_\_\_ Сімонової Анастасії Валеріївни \_\_\_\_\_ .  
*(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегії управління креативними змінами в медіа підприємствах

керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Олена ГУДЗЬ, д.е.н., професор \_\_\_\_\_,  
*(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. №145

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2023 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність підприємства, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань розвитку стратегічних компетенцій в корпораціях.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичний базис управління креативними змінами в підприємствах.

2. Діагностика управління креативними змінами в медіа підприємствах.

3. Формування та реалізація стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 90 рисунків, 41 таблиці, 116 використане джерело, презентація на 12 стор.

6. Дата видачі завдання « 20 » \_\_\_\_\_ жовтня \_\_\_\_\_ 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи  | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1     | Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми             | 19.09.2023                    |          |
| 2     | Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи           | 10.10.2023                    |          |
| 3     | Підготовка 1 розділу   | 27.10.2023                    |          |
| 4     | Підготовка 2 розділу   | 14.11.2023                    |          |
| 5     | Підготовка 3 розділу   | 29.11.2023                    |          |
| 6     | Висновки   | 01.12.2023                    |          |
| 7     | Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат | 05.12.2023                    |          |
| 8     | Написання відзиву науковим керівником                                      | 08.12.2023                    |          |
| 9     | Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист         | 20.12.2023                    |          |
| 10    | Зовнішня рецензія  | 13.12.2023                    |          |
| 11    | Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу               | 15.12.2023                    |          |
| 12    | Захист кваліфікаційної магістерської роботи                                | 17.01.2024                    |          |

Здобувачка вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Анастасія СІМОНОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

. Олена ГУДЗЬ ..

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 97 стор., 90 рис., 41 табл., 116 джерел.

*Мета роботи* – обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо модернізації та удосконалення стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах в нових економічних умовах.

*Об'єкт дослідження* – сукупність економічних відносин та управлінських процесів і явищ в медіа сфері.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні та прикладні засади модернізації та удосконалення стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах в нових економічних умовах.

*Короткий зміст роботи:* досліджено теоретичний базис управління креативними змінами в підприємствах, зокрема з'ясовано сутність та проведено систематизацію креативних змін в підприємствах, встановлено особливості моделі, принципи та методи управління креативними змінами в підприємствах, розглянуто механізм та методичні підходи до ідентифікації результативності управління креативними змінами на підприємствах.

Здійснена діагностика управління креативними змінами в медіа підприємствах, зокрема ідентифікований сучасний стан та виявлені тенденції й оцінено розвиток та зміни в підприємствах креативних індустрій, визначено передумови та коридор можливостей проведення креативних змін в медіа підприємствах та оцінено результативність управління креативними змінами в медіа підприємствах.

Розглянуто формування та реалізація стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах, зокрема, надано пропозиції щодо розробки та вибору стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах, удосконалено методичний інструментарій щодо управління опором впровадження креативних змін в медіа підприємствах, обґрунтовано стратегічні рішення гармонізації організаційної культури у контурі управління креативними змінами в медіа підприємствах, що сприятиме медіа підприємствам зберегти конкурентну перевагу, адаптуватись до нових вимог ринку та забезпечити стійкий розвиток.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** зміни, креативні зміни, стратегії управління, нові медіа, медіа підприємства, медіа індустрія, цифрові креативні рішення.



## ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 97 pages, 90 pictures, 41 tables, 116 sources.

The purpose of the work: is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for the modernization and improvement of creative change management strategies in media enterprises in new economic conditions.

Object of research is a set of economic relations and management processes and phenomena in the media sphere.

Subject of research is theoretical, methodological and applied principles of modernization and improvement of creative change management strategies in media enterprises in new economic conditions.

Summary of the work: the theoretical basis of managing creative changes in enterprises was investigated, in particular, the essence was clarified and systematization of creative changes in enterprises was carried out, the features of the model, principles and methods of managing creative changes in enterprises were established, the mechanism and methodical approaches to identifying the effectiveness of managing creative changes were considered at enterprises.

A diagnosis of creative change management in media enterprises was carried out, in particular, the current state and identified trends were identified, development and changes in enterprises of creative industries were assessed, prerequisites and a corridor of opportunities for creative changes in media enterprises were determined, and the effectiveness of creative change management in media enterprises was evaluated.

The formation and implementation of creative change management strategies in media enterprises were considered, in particular, proposals were made for the development and selection of creative change management strategies in media enterprises, the methodological toolkit for managing resistance to the implementation of creative changes in media enterprises was improved, strategic solutions for harmonizing organizational culture in the contour of creative change management in media enterprises were substantiated media enterprises, which will help media enterprises maintain a competitive advantage, adapt to new market requirements and ensure sustainable development.

**KEYWORDS:** change, creative change, management strategies, new media, media enterprises, media industry, digital creative solutions.

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| <b>ВСТУП</b>   | 7   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ПЛАТФОРМА УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМИ ЗМІНАМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ</b>   | 10  |
| 1.1. Сутність та систематизація креативних змін в підприємствах  | 10  |
| 1.2. Модель, принципи та методи управління креативними змінами в підприємствах   | 18  |
| 1.3. Механізм та ідентифікація результативності управління креативними змінами на підприємствах                              | 28  |
| <b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМИ ЗМІНАМИ В МЕДІАПІДПРИЄМСТВАХ</b>   | 38  |
| 2.1. Тенденції розвитку та змін в підприємствах креативних індустрій   | 38  |
| 2.2. Передумови та коридор можливостей проведення креативних змін в медіа підприємствах                                      | 45  |
| 2.3. Результативність управління креативними змінами в медіа підприємствах   | 56  |
| <b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМИ ЗМІНАМИ В МЕДІАПІДПРИЄМСТВАХ</b>                      | 66  |
| 3.1. Розробка та вибір стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах  | 66  |
| 3.2. Управління опором впровадження креативних змін в медіа підприємствах  | 76  |
| 3.3. Стратегічні рішення гармонізації організаційної культури у контурі управління креативними змінами в медіа підприємствах | 84  |
| <b>ВИСНОВКИ</b>  | 94  |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>  | 97  |
| <b>ДОДАТКИ</b>   | 106 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Управління креативними змінами в медіа підприємствах має велику актуальність у сучасних умовах, оскільки: зростання світової конкуренції, наявність нових ринків та споживачів вимагають від медіа підприємств постійних креативних змін, а управління креативними змінами допомагає адаптуватись до нових ринкових умов та змінювати бізнес-моделі для збереження конкурентоспроможності.

Водночас, швидкий розвиток сучасних медіа технологій призводить до появи нових можливостей та викликів для медіа підприємств, а управління креативними змінами допомагає впроваджувати нові медіа технології, змінювати бізнес-процеси та забезпечувати високу якість їх впровадження.

Крім того, споживачі стають все більш вимогливими та шукають унікальні інноваційні продукти та послуги, а управління креативними змінами допомагає медіа підприємствам швидко реагувати на зміни потреб споживачів та готувати для них відповідні пропозиції.

Додаємо ще, що впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту у діяльність медіа підприємств підтримує їх високу конкурентоспроможність, управління креативними змінами допомагає медіа підприємствам забезпечити успішне впровадження та інтеграцію цифрових рішень.

Успішні медіа підприємства повинні бути гнучкими та готовими до змін, щоб швидко адаптуватись до нових вимог ринку, а управління креативними змінами допомагає створити культуру гнучкості та забезпечити швидкі та ефективні процеси внутрішніх креативних змін.

Означене, підтверджує актуальність модернізації та удосконалення розробки стратегій управління креативними змінами для медіа підприємств у сучасному бізнес-середовищі, оскільки адекватні стратегії допомагають медіа підприємствам зберегти конкурентну перевагу, адаптуватись до нових вимог ринку та забезпечити стійкий розвиток.

Проблематика модернізації та удосконалення стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах в нових економічних умовах цікавить багатьох дослідників, і породжує жваві наукові дискусії.

Так, найбільш цікаві пропозиції знаходимо у публікаціях таких відомих вчених, як: Д. Бауден, Василик Н.М., Варганова О.В. О. Виноградова, О. Гривківська, О. Гудзь, О. Гусєва, П. Друкер, В. Дергачова, Н Євтушенко, С. Ілляшенко, Ю. Калініченко, С. Князь, Л. Лазоренко, Г. Менш, Г. Назарова, О. Пащенко, М. Портер, Н. Прокопенко, Б. Санта, Б. Твісс, С. Чонг, О. Шатілов, Н. Шишук, Г. Швець, Й. Шумпетер, Michael R. Wade та ін.

Цінуючи їх наукові надбання, зауважимо, що недостатньо вивченими залишається низка питань щодо модернізації та удосконалення стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах в нових економічних умовах та в поствоєнний період відновлення.

*Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо модернізації та удосконалення стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах в нових економічних умовах.*

Досягнення поставленої мети передбачало необхідність постановки й розв'язання наступних завдань:

з'ясувати сутність та провести систематизацію креативних змін в підприємствах;

встановити особливості моделі, принципи та методи управління креативними змінами в підприємствах;

розглянути механізм та методичні підходи до ідентифікації результативності управління креативними змінами на підприємствах;

ідентифікувати сучасний стан та виявити тенденції й оцінити розвиток та зміни в підприємствах креативних індустрій;

визначити передумови та коридор можливостей проведення креативних змін в медіа підприємствах та оцінити результативність управління креативними змінами в медіа підприємствах;

надати пропозиції щодо розробки та вибору стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах;

удосконалити методичний інструментарій щодо управління опором впровадження креативних змін в медіа підприємствах;

обґрунтувати стратегічні рішення гармонізації організаційної культури у контурі управління креативними змінами в медіа підприємствах.

*Об'єктом дослідження* є сукупність економічних відносин та управлінських процесів і явищ в медіа сфері.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні засади модернізації та удосконалення стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах в нових економічних умовах.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів, фундаментальні положення економічної науки, загальнонаукові принципи і положення сучасної теорії управління, фундаментальні праці визнаних вітчизняних і зарубіжних науковців, що присвячені проблемам модернізації та удосконалення стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах в нових економічних умовах.

Основними загальнонауковими та спеціальними методами, які використовувалися у дослідженні, є метод дедукції, метод індукції, метод наукової абстракції, та теоретичного узагальнення, діалектичний метод, метод аналізу, синтезу і експертних оцінок, багатовимірний факторний аналіз, розрахунково-конструктивний та метод порівнянь, табличний і графічний, економіко-статистичний та інші методи дослідження економічних та управлінських процесів і явищ.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти з найважливіших питань модернізації та удосконалення стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах в нових економічних умовах, розробки вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем регулювання економічних відносин та стратегічного управління

підприємствами, дані статистичної та фінансової звітності вітчизняних медіа підприємств, офіційні матеріали державних органів, публікації у наукових періодичних виданнях, аналітичні огляди, матеріали науково-практичних конференцій, офіційні ресурси мережі Інтернет.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНА ПЛАТФОРМА УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМИ ЗМІНАМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Сутність та систематизація креативних змін в підприємствах

Ключовим драйвером розвитку будь якого підприємства вважаються зміни. У таблиці 1.1 представлено визначення терміну „зміни”, що розкривають його сутність.

*Таблиця 1.1*

Визначення сутності терміну „зміни”

| Автор   | Зміст поняття  |
|---|--|
| Буднік, М.М.  | Зміни виступають як можливість покращити стан як окремих підсистем, так і в цілому підприємства  |
| Мазур Н.А.  | Структурний процес, при якому рамкові умови визначаються людьми, що впливають на можливості їх сприйняття і здійснення інших дій   |
| Гарафонова О.І.                                       | Рішення керівництва змінити одну внутрішню перемінну або більше в цілях організації, структури, задачах, технології та людському факторі   |
| Адизес І.   | Зміни породжують події, які можуть стати джерелом як можливостей, так і проблем на підприємстві  |
| Гусева О. Ю.  | Зміни визначаються як конкурентні переваги і складові конкурентного потенціалу підприємства  |
| Гудзь О.Є.,<br>Стрельнікова С.Ю.                      | Заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, який відрізняється від попереднього внаслідок впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища   |
| Живко З. Б.   | Освоєння підприємством нових ідей або моделей поведінки  |
| Воронков Д.К.   | Зміни, викликані бурхливим розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства   |
| Овсянюк -<br>Бердадіна О. Ф.,<br>Островерхов В.<br>М. | Зміни в підприємстві зумовлені здійсненням нововведень, що можуть відбуватися в напрямках: оцінки і зміни цілей; зміни структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміни техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікації можливостей або поведінки працівників |
| Пічугіна Т.   | Характеризує внутрішні зміни, що виникають у результаті необхідності підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища конкретної галузі  |

*Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 32, 35, 42, 55, 62, 72]*

Еволюція сутнісного окреслення поняття „зміни” наведена у таблиці 1.2.

## Еволюція сутнісного окреслення поняття „зміни”

| Критерій визначення                     | Джерело                                    | Трактування терміну «зміни»  |
|---|--|--|
| Зміни як перехід до якісно нового стану | Щербина В.В.                               | Зміна – це перехід соціальних явищ, елементів, структур, зв'язків з одного стану в інший, що відбувається з плином часу  |
|   | Калімуллін Д.М.                            | Зміна – це перехід організації або окремих її складових в новий стан з метою досягнення поставлених завдань  |
|   | Нова філософська енциклопедія              | Зміна, як категорія філософського дискурсу, характеризує стан, альтернативну стабільність, перехід з одного стану в інший, зміну в часі  |
|   | Глумачний термінологічний словник          | Зміна – це перехід, перетворення чогось у щось якісно інше; заміна когось, чогось кимось, чимось іншим   |
|   | Мазур І.І., Шапіро В.Д.                    | Зміни – це перехід в рамках певної організаційної ієрархічної системи  |
| Різні типи нововведень                  | Боженко О.С.                               | Зміни – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках  |
|   | Економіка і право: словник–довідник        | Зміна – нововведення, викликані нестабільністю загальних характеристик історичної еволюції умов діяльності організації   |
|   | Аристотель                                 | Зміни, як: зміна місця, якості, кількості, субстанції  |
|   | Huber G., Glick W., Miller C.              | Зміни – це те, як організація функціонує, хто її члени та лідери, яку форму вона приймає і як вона розподіляє свої ресурси   |
|   | Бовін А.А., Черендікова Л.Е., Якімова В.Я. | Зміна – це результат творчої діяльності, спрямованої на впровадження нових організаційних рішень   |
| Зміни як процес                         | Barret W., Carroll G.                      | Зміна – це процес перетворення на підприємстві, що здійснюється між двома моментами часу   |
|   | Платон                                     | Зміни – це постійний процес плинності та основна властивість речей   |
|   | Філософський енциклопедичний словник       | Зміна – процес перетворення одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття  |
|   | Гарафонов О. І.                            | Зміни – це процес перетворення знань та ідей в затребувану споживачем цінність   |
|   | Карташова Л.В., Ніконова Т.В.              | Зміни – це процес, яким можна керувати, феномен, який має свою форму і характер  |
|   | Граціотова Г. О. (власна розробка автора)  | Зміни – це процес впровадження нововведень, які можуть об'єднуватись у різних напрямках (зміна цілей підприємства, структури, стратегії, технології, завдань, персоналу та культури) та перешкоджають застою, забезпечують ефективне використання ресурсів підприємства та прискорюють розвиток підприємства |

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 32, 35, 42, 55, 62, 72]



Для забезпечення розвитку, зміни на підприємстві мають відбуватися постійно і за різними напрямками його діяльності. Різновекторність змін на підприємстві проілюстровано на рисунку 1.1.

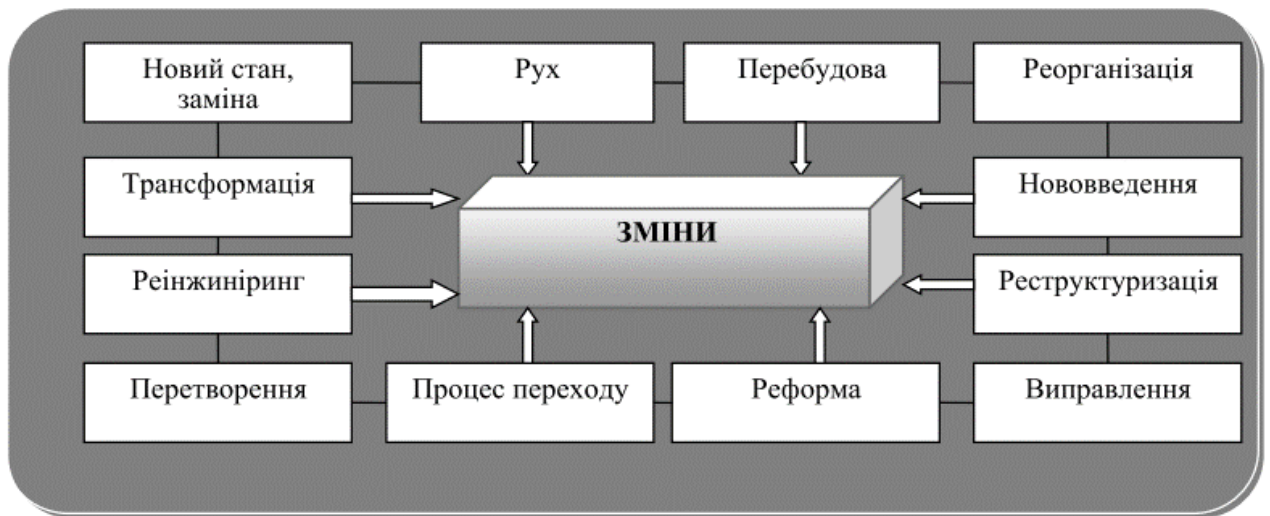


Рис. 1.1. Різновекторність змін на підприємстві

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 32, 35, 42, 55, 62, 72]

Акцентуємо, що зміни на підприємстві можуть бути зорієнтовані на різні об'єкти управління (табл.1.3).

Таблиця 1.3

#### Узагальнена систематизація об'єктів змін на підприємстві

| Автор         | Об'єкти змін  |
|---------------|---|
| Шумпетер И.А. | Технології і процеси; організація виробництва; поява нових ринків збуту |
| МесконМ.      | Цілі, структура, задачі, технологія, люди                               |
| Дафт Д.       | Технологія, продукція та послуги, структура організації, персонал       |
| Мільнер Б.    | Цілі і стратегії, персонал, продукція і послуги, технології             |
| Віханський О. | Організаційна структура, організаційна культура                         |

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 32, 35, 42, 55, 62, 72]

Водночас, зазначимо, що відповідно до об'єкту змін, самі зміни бувають різними: стратегічними, креативними, інноваційними, організаційними, технологічними, ринковими, маркетинговими тощо. Самими цінними для розвитку підприємства вважаються креативні зміни, оскільки вони є інклюзивними, і поєднують у собі стратегічну спрямованість та інноваційність і унікальність, що генерує додаткові конкурентні переваги.

У цьому контексті, доречно навести вислів Джон Тома: „у сучасній економіці ринкова вартість товару в значній мірі визначається унікальністю продукту, продуктивністю і його естетичною привабливістю, що перетворює креативність на найважливішу конкурентну перевагу” [27]. Тобто, основним напрямом змін щодо розвитку підприємства стає пошук унікальності, новизни, креативних змін, як адекватна відповідь на жорсткі виклики економічного простору. Так, імперативами креативних змін підприємства стають складові елементи, що проілюстровані на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Імперативи креативних змін підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 2, 5, 7, 13, 14, 32, 35, 43]

Саме поняття „креативність” походить від латини і означає „творчість” або ще його перекладають, як „створення чогось із ні з чого”. Ще, „креативність” часто асоціюють із англійським „create” – створювати, творити, чи „creator” – творець; „creative” – творчий; або „creativity” – здатність до творчості; „creation” – творіння; „creature” – створення. Тобто, „креативність”, переважно ототожнюють з новизною, натхненням, винахідливістю.

Фактично, „креативність” передбачає генерування нових ідей та створення оригінальних продуктів (творів мистецтва), функціональних розробок, цікавих наукових винаходів та технологічних (цифрових) інновацій. Р. Флорида обґрунтовує, що „супер креативне ядро”, сьогодні є новою рушійною силою, драйвером економічного розвитку (рис. 1.3). До нього він

відносить художників, дизайнерів, медіа професіоналів, айтішників тощо. Саме вони генерують інновації, унікальні комерційні продукти.

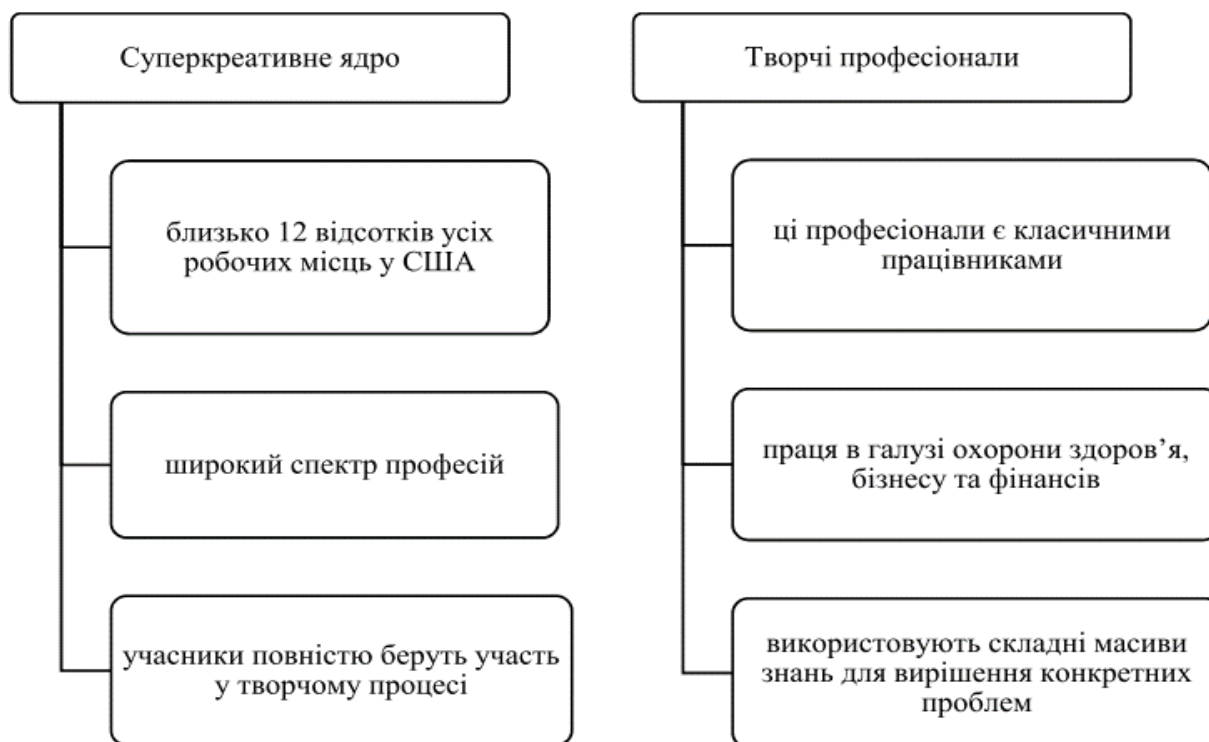


Рис. 1.3. Елементи креативного класу

Примітка: сформовано за даними джерела [5, 6, 11, 20, 36, 43, 63]

Концепти, які розкривають сутність креативних змін на підприємстві представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Концепти, які розкривають сутність креативних змін на підприємстві

| Концепт   | Сутність   |
|---|--|
| Ієрархічна належність в системі змін            | Складова організаційних змін   |
| Теоретичні основи                               | Висновки, закони, базові елементи економічної теорії, теорії менеджменту, теорії стратегічного управління, поведінкової теорії |
| Рівень менеджменту                              | Інтегрована складова стратегічного управління підприємства, функціональна спрямованість – менеджмент змін                      |
| Цільовий фокус                                  | Досягнення цілей підприємства в умовах чинного стану середовища функціонування підприємства та діючої чи майбутньої стратегії  |
| Базовий теоретичний підхід                      | Стратегічно-дієвий   |
| Практичний базис                                | Стратегії всіх рівнів, стратегічний набір підприємства, полі структурне середовище функціонування підприємства                 |
| Позиція по відношенню до стратегії підприємства | Паралельні взаємо підкорені процеси, пов'язані єдиною метою  |
| Позиція по відношенню до цілей підприємства     | Засіб, інструмент досягнення цілей   |

Примітка: сформовано за даними джерела [5, 6, 11, 20, 36, 43, 63]

Систематизація креативних змін на підприємстві представлена на рисунку 1.4.

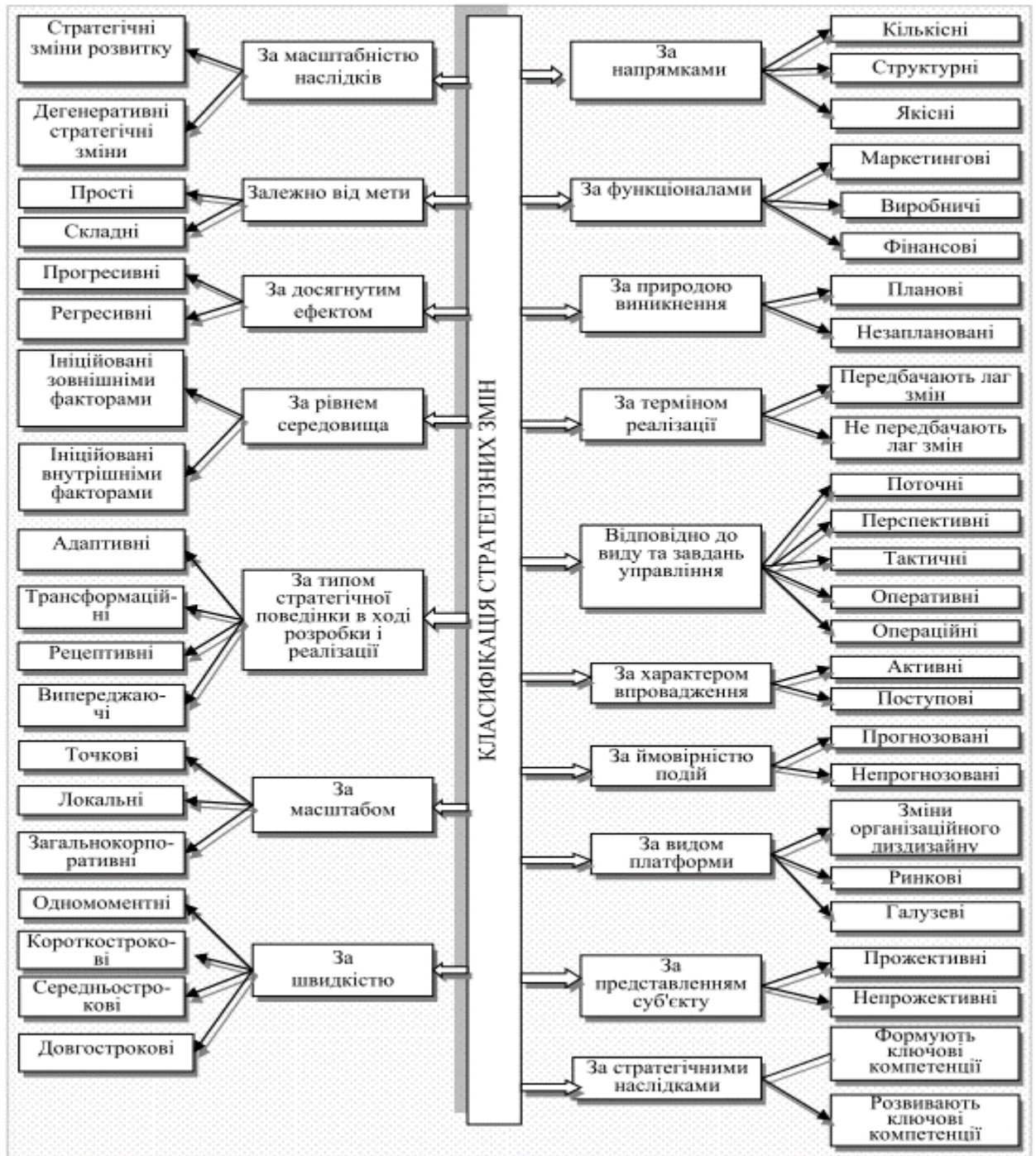


Рис. 1.4. Систематизація креативних змін на підприємстві

Примітка: сформовано за даними джерела [5, 6, 11, 20, 36, 43, 63]

Драйверами генерування креативних змін на підприємстві (рис.1.5) виступають різні чинники, які зумовлені вирішити якісь проблеми функціонування підприємства, і саме вони й визначають, на що спрямовані креативні зміни.



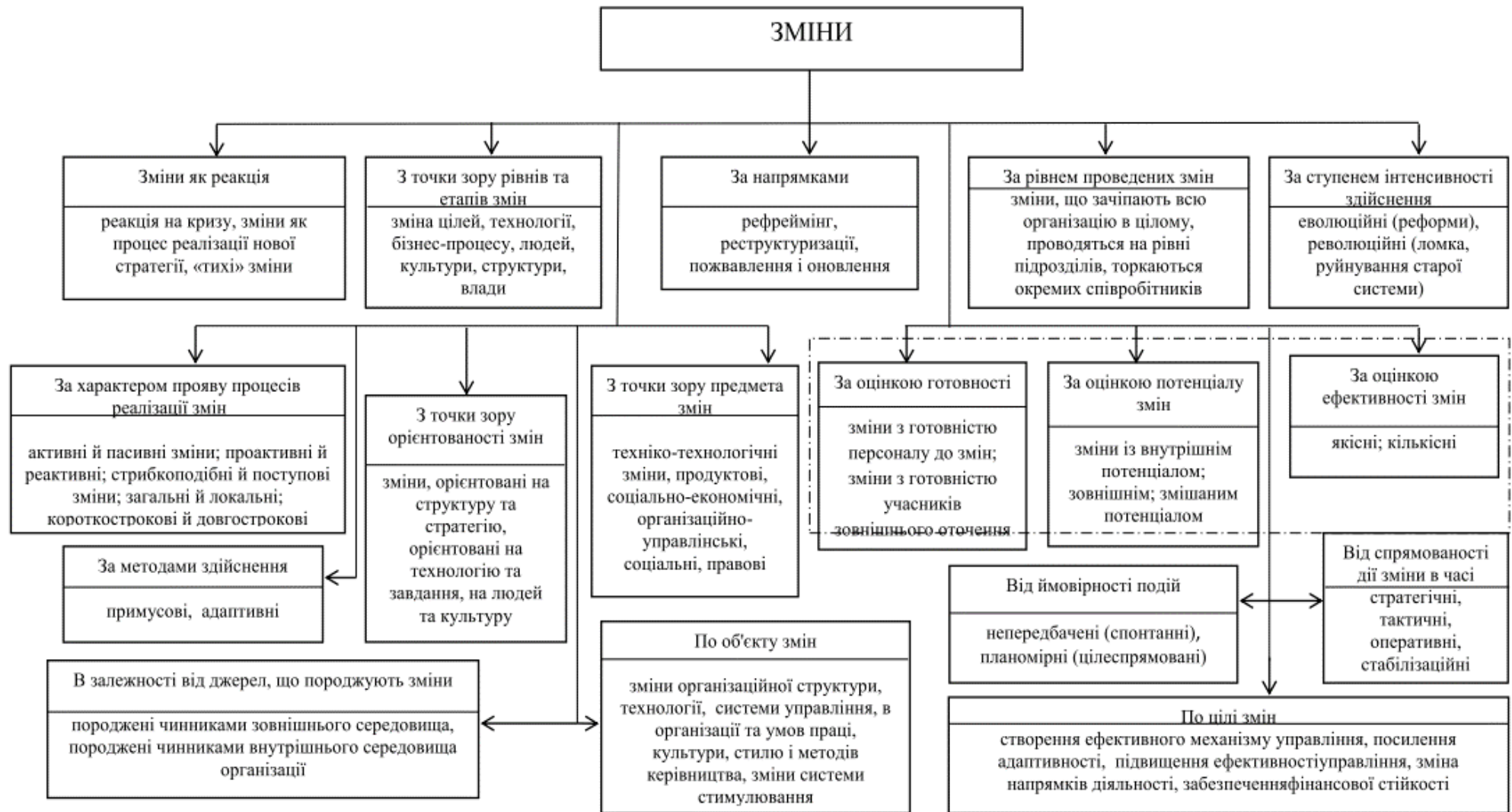


Рис 1.5. Драйвери генерування креативних змін на підприємстві

Примітка: сформовано за даними джерела [5, 6, 11, 20, 36, 43, 63]

Акцентуємо, що вибір формування і здійснення креативних змін на підприємстві завжди залежить від місії й цілей підприємства та обраних стратегій їх досягнення (рис. 1.6).

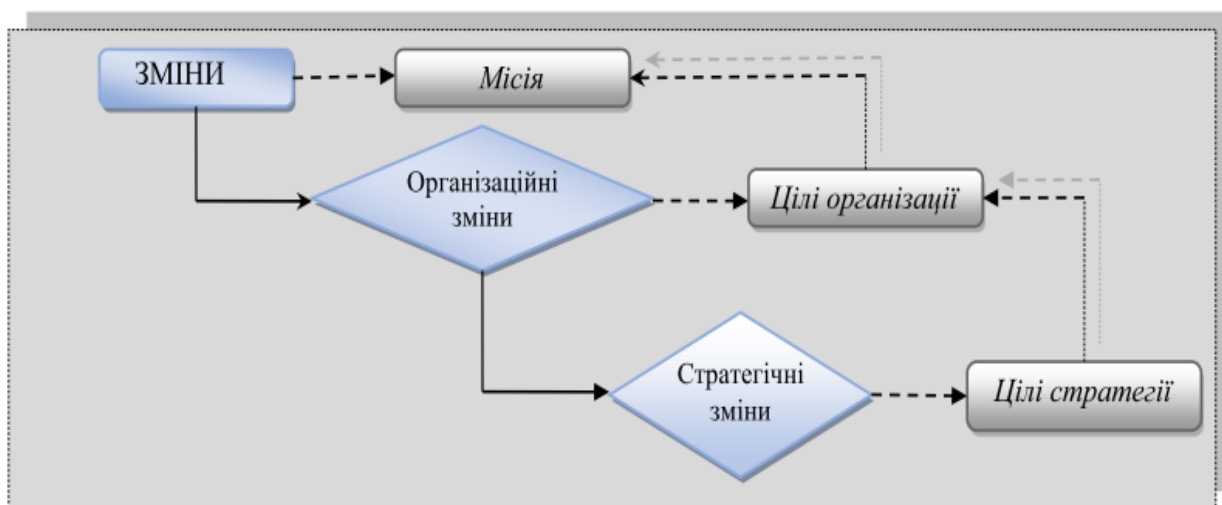


Рис. 1.6. Залежність проведення креативних змін від місії й цілей підприємства та обраних стратегій їх досягнення

Примітка: сформовано за даними джерела [5, 6, 11, 20, 36, 43, 63]

Креативні зміни завжди зорієнтовані на вирішення стратегічних проблем підприємства (рис. 1.7).

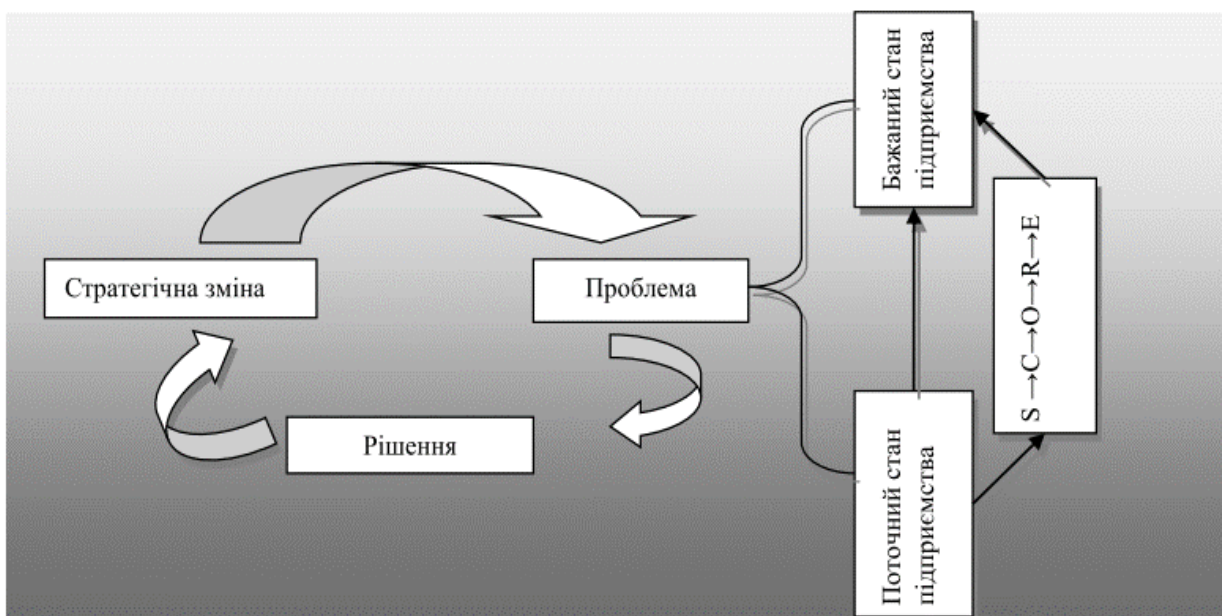


Рис. 1.7. Зорієнтованість креативних змін на вирішення стратегічних проблем підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [5, 6, 11, 20, 36, 43, 63]

## 1.2. Модель, принципи та методи управління креативними змінами в підприємствах

Як ми вже зазначали, вибір формування і здійснення креативних змін на підприємстві завжди залежить від цілей підприємства, і саме мета вважається базисом для успішного управління креативними змінами в підприємствах. Спектр можливих цілей підприємства при управлінні креативними змінами представлений на рисунку 1.8.

| Засновники   | Працівники   | Споживачі  | Суспільство  |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Висока прибутковість</li><li>• Великі дивіденди</li><li>• Ріст курсу акцій</li><li>• Безпека для вкладеного капіталу</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Висока заробітна плата</li><li>• Цікава і безпечна робота</li><li>• Умови для професійного росту</li><li>• Соціальний захист</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Якісна продукція за доступною ціною</li><li>• Гарне обслуговування</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Збереження навколишнього середовища регіону</li><li>• Допомога населенню</li></ul> |

Рис. 1.8. Спектр можливих цілей підприємства при управлінні креативними змінами

Примітка: сформовано за даними джерела [5, 6, 11, 20, 36, 43, 63]

Визначені цілі при управлінні креативними змінами формують пул цілей підприємства (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Пул цілей підприємства при управлінні креативними змінами

Примітка: сформовано за даними джерела [5, 6, 11, 20, 36, 43, 63]

Схематично, процес управління креативними змінами на підприємстві продемонстровано на рисунку 1.10.



Рис. 1.10. Схематичний процес управління креативними змінами на підприємстві

Примітка: сформовано за даними джерела [25, 35, 37, 42]

Як, бачимо, важливу роль у процесі управління креативними змінами на підприємстві відіграє набір функцій, принципів, методів та механізмів. Водночас, при проведенні креативних змін вагоме значення належить команді менеджерів й персоналу, їх компетентностям.

При цьому, від мотиваційних механізмів щодо персоналу, їх ціннісних орієнтирів, інтелектуального потенціалу, готовності до нововведень, комфортності умов праці залежить ефективність та результат процесу управління креативними змінами на підприємстві (рис. 1.11). Для процесу управління креативними змінами на підприємстві, важливо якісне проведення діагностики, планування, організації, мотивації, подолання опору, впровадження, контроль, моніторинг, аналіз.



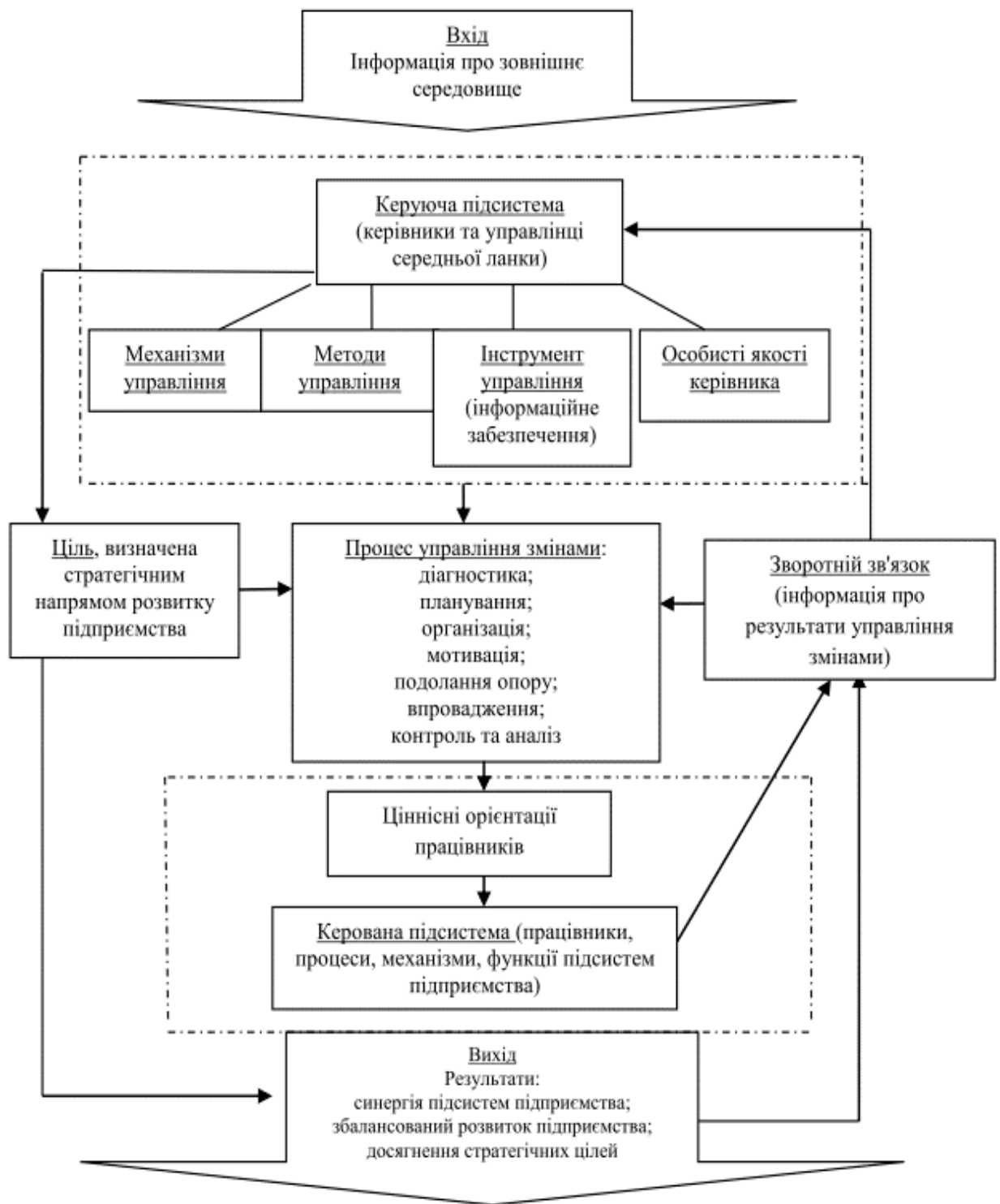


Рис. 1.11. Модель управління креативними змінами на підприємстві

Примітка: сформовано за даними джерела [16, 25, 35, 37, 40, 42, 73]

Водночас, слід відмітити, велику кількість в наукових публікаціях тлумачень терміну „управління змінами” (табл. 1.5), який вчені характеризують, як процес впровадження змін, як результат досягнення мети чи як взаємодію учасників цього процесу.

## Тлумачення терміну „управління змінами”

| Фактор  | Автор (джерело)                        | Визначення поняття «управління змінами»   |
|---|--|---|
| Управління змінами, як процес (застосування змін) | Case Western Reserve University        | Управління змінами – системний підхід до роботи із змінами, активне вирішення адаптації до змін; як контролювання змін так і їх здійснення  |
|   | Сучасний економічний словник           | Управління змінами є систематичний підхід для роботи зі змінами   |
|   | SHRM Glossary of Human Resources Terms | Управління змінами – системний підхід і застосування знань, інструментів і ресурсів для роботи зі змінами. Управління змінами означає визначення і прийняття корпоративних стратегій, структур, процедур і технологій для боротьби зі зміною зовнішніх умов і ділового середовища |
|   | BNET Business Dictionary               | Управління змінами – координація структурованого періоду переходу від ситуації А до ситуації Б в цілях досягнення стійких змін  |
|   | Lamarsh                                | Управління змінами – це організоване, систематичне застосування знань, інструментів і ресурсів змін, що надає організаціям ключовий напрям для досягнення своїх стратегій   |
| Управління змінами, як результат (основна ціль)   | Change Management Learning Center      | Управління змінами являє собою процес, інструменти та методи для управління змінами зі сторони людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, і розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах  |
|   | bitpipe.com                            | Систематичне управління новою моделлю інтеграції бізнесу в організації і здатність до адаптації цієї зміни в організації таким чином, щоб перетворення підвищувало організаційні відносини з усіма її складовими  |
| Управління змінами, як взаємодія учасників        | English Collins Dictionary             | Управління змінами це стиль управління, що спрямований на стимулювання організацій і приватних осіб до ефективного впровадження змін, що відбуваються в їх роботі   |
|   | Wikipedia                              | Управління змінами є структурований підхід до переходу окремих осіб, груп і організацій з поточного стану до бажаного майбутнього стану   |
|   | Business Dictionary                    | Зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників і зацікавлених сторін  |
|   | Власна розробка автора                 | Управління змінами – це процес переведення підприємства з поточного стану в бажаний майбутній стан, що містить випереджаючий вплив системи управління та враховує двосторонній вплив як внутрішнього так і зовнішнього середовища на всіх стадіях підготовки та впровадження змін |

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]

Окреслення підходів до управління креативними змінами на підприємстві представлено у таблиці 1.6.

## Окреслення підходів до управління креативними змінами на підприємстві

| Процесна теорія                    | Підхід змін              | Характеристика   |
|------------------------------------|--------------------------|--|
| Теорія «О» і «Е», за типом змін    | Еволюційний підхід       | В основі підходу лежить системне вдосконалення, яке орієнтоване на підвищення ефективності компанії, через зміну сформованих норм і цінностей                        |
|                                    | Револьюційний підхід     | Передбачає кардинальну зміну процесів, ставлячи під сумнів сформовані методи і основи, тим самим досягаючи оптимального стану речей                                  |
| Теорія «Принцип тимчасовості змін» | Підхід «зміни як проект» | Зміни – разова акція з чітко визначеними датами проекту, з зрозумілим результатом  |
|                                    | «Як постійна складова»   | На підприємстві та у співробітників розвивають здатність і готовність до змін  |
| За суб'єктом управління            | Адміністративний підхід  | Рішення приймаються тільки керівництвом  |
|                                    | Партісіпативний підхід   | У виробленні рішень беруть участь трудовий колектив  |
| За принципом орієнтації            | Орієнтований на процес   | Впровадження змін, не уявляючи в чому, будуть полягати поліпшення після впровадження   |
|                                    | Орієнтований на ціль     | Визначення бажаного результату змін, а потім впровадження змін   |
| За принципом інтегрованості        | Автономний підхід        | Мета – освоєння різних нововведень відбувається незалежно  |
|                                    | Системний підхід         | Нововведення є частиною реалізації комплексного проекту  |
| За об'єктом управління             | Процесний підхід         | Управління змінами – це реалізація відомих управлінських функцій   |
|                                    | Системний підхід         | Механізм побудови сукупності елементів, кожен з яких впливає на підприємство   |
|                                    | Ситуаційний підхід       | Управління змінами, як вибір пріоритетних складових проекту на певному етапі змін  |
|                                    | Поведінковий підхід      | Управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін  |
|                                    | Контекстний підхід       | Управління змінами – аналізування зовнішнього та внутрішнього контексту підприємства   |
|                                    | Міждисциплінарний        | Управління змінами як явище, що вимагає дослідження його з позицій різних наук   |
|                                    | Компетентнісний підхід   | Наголошує на важливості залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями для досягнення визначених цілей і завдань змін |
|                                    | Адаптивний підхід        | Управління змінами, як пристосування підприємства до динаміки зовнішнього середовища   |
| В залежності від реакції           | Реактивний               | Вивід на ринок покращених товарів, реагування на несподівані зміни попиту, адаптація до змін   |
|                                    | Плановий                 | Аналіз перспектив глобалізації ринку, вивчення потреб, переваг і очікувань покупців  |
|                                    | Активний підхід          | Ініціювати зміни в галузі, ставити конкурентів в положення наздоганяючих   |
| За типом реагування на зміни       | Реактивний підхід        | Реактивне управління дозволяє реагувати на зміни, що вже відбулись   |
|                                    | Випереджуючий підхід     | Випереджаюче управління дозволяє виробляти план дій на прогнозовані в майбутньому зміни  |

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]



На основі існуючих в наукових публікаціях досліджень щодо управління креативними змінами на підприємстві, виявлено ключові принципи, на вимогах яких будується профіль та формат управління креативними змінами на підприємстві (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Принципи управління креативними змінами на підприємстві

|  |   |
|--|---|
| Принципи управління змінами  | <b>Випередження.</b> Ефективним буде управління не лише за вчасного реагування на зміни, а й при заздалегідь передбачених змінах  |
|  | <b>Зворотного зв'язку.</b> Дає можливість впливати на процеси або об'єкти, що спочатку викликали зміни в процесі розвитку підприємства  |
|  | <b>Альтернативності.</b> Для підприємства немає чіткого набору правил, схем, механізмів як діяти при тих або інших змінах зовнішнього чи внутрішнього середовища. У керівників підприємства завжди має бути вибір, які зміни необхідно провести для досягнення бажаного стану підприємства      |
|  | <b>Економічності.</b> Ефективність витрат на управління повинна відобразитись на зростанні результативних показників діяльності підприємства  |
|  | <b>Досяжності.</b> Зміни, що впроваджуються, мають бути чіткими і зрозумілими для працівників та спрямовані на досягнення визначених цілей підприємства   |
|  | <b>Інформаційної забезпеченості.</b> Інформація є важливим ресурсом підприємства, який допомагає останньому зробити правильні висновки і вчасно зреагувати на відповідну ситуацію   |
|  | <b>Системності.</b> Зміни повинні охоплювати підприємство як цілісну систему, яка має підсистеми, зв'язки між елементами підсистем та зв'язки із зовнішнім середовищем. Передбачає послідовність проведення змін та підпорядкованість всіх складових елементів системи єдиній цілі підприємства |
|  | <b>Комплексності.</b> Необхідно враховувати всі аспекти діяльності підприємства: технологічні, економічні, соціальні, ідеологічні, психологічні, організаційні, політичні   |
|  | <b>Синхронності.</b> Зміни відбуваються на підприємстві в один і той же проміжок часу   |
| <b>Синергічності.</b> Інтеграція всіх складових елементів системи та цілеспрямованість їх дій для забезпечення високих результатів діяльності підприємства |   |

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]

Методи управління креативними змінами на підприємстві представлено у таблиці 1.8.

## Методи управління креативними змінами на підприємстві

| Назва методу                  | Зміст   |
|-------------------------------|---|
| 1. Аутсорсинг                 | Передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера). |
| 2. Бенчмаркінг                | Процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента, з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.  |
| 3. Реінжиніринг               | Реалізується шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування існуючих бізнес-процесів.  |
| 4. Даусайзинг                 | Зменшення розміру організації для покращення її функціонування або зменшення витратної частини бюджету, в основному за рахунок скорочення кадрів, проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей та робочих процесів фірми.  |
| 6. Всебічне управління якістю | Діяльність усього колективу підприємства щодо запобігання повторенню дефектів на всіх рівнях та обов'язково вимагає спільних зусиль.  |
| 7. Лін-продакшн               | Сутність ощадливого виробництва полягає у ліквідації дій, які потребують багато часу, але не створюють додаткової цінності, а також формування процесів виробництва, які створюють додаткову цінність у безперервний потік.   |
| 8. Концепція 6-Сигма          | Це статистична концепція, що має на меті вирішення проблем, пов'язаних з виявленням похибок у бізнес-процесах підприємства задля поліпшенням якості продукції.  |

*Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]*

Змістове наповнення управління креативними змінами на підприємстві (рис. 1.12) розгорнуто демонструє об'єктивні складові, підходи та зміст управління, що дозволяє зрозуміти конфігурацію управління креативними змінами на підприємстві (рис. 1.13) та визначити роль можливостей й потенціалу в управлінні креативними змінами на підприємстві (рис. 1.14).

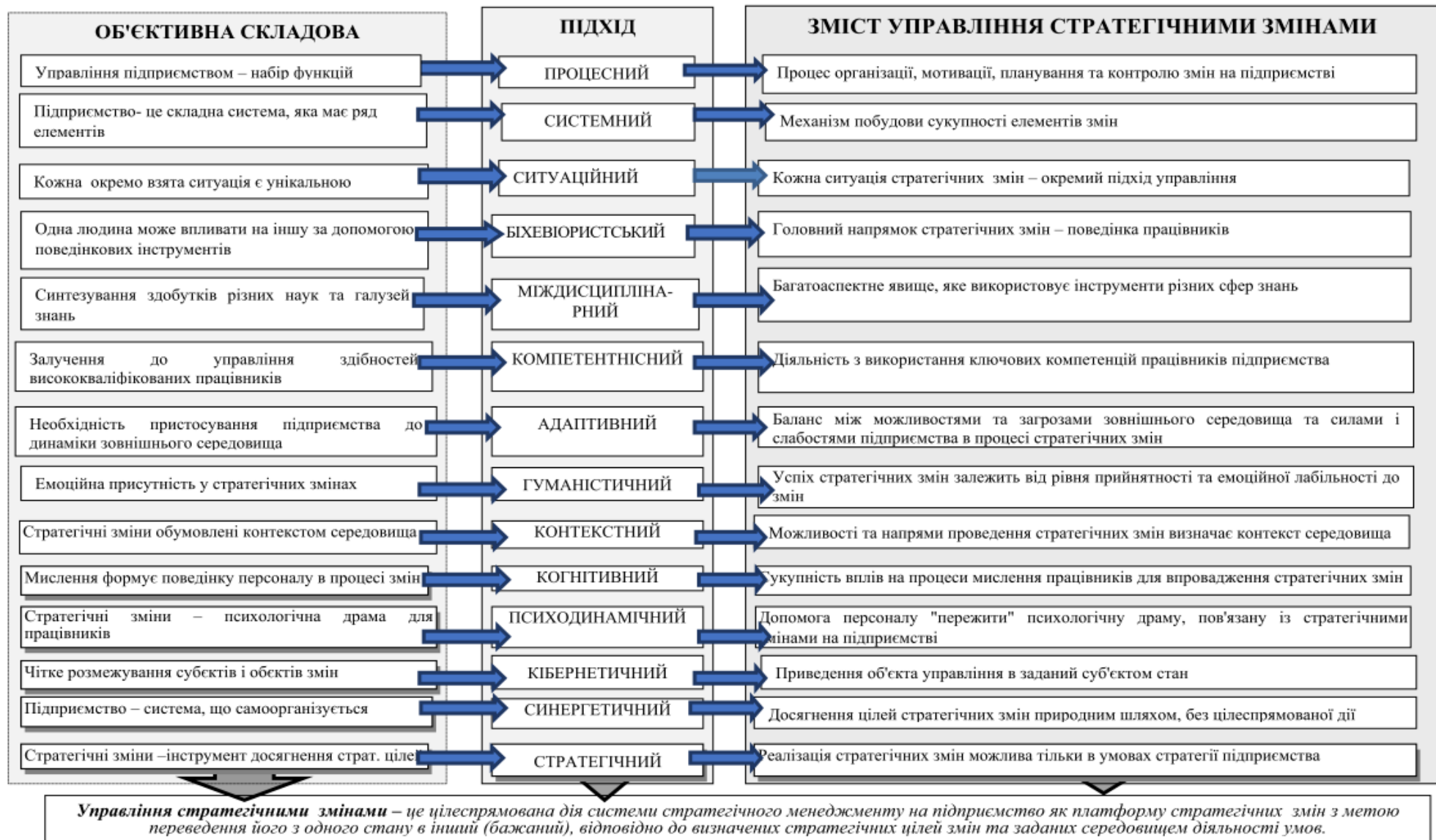


Рис. 1.12. Змістове наповнення управління креативними змінами на підприємстві

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]

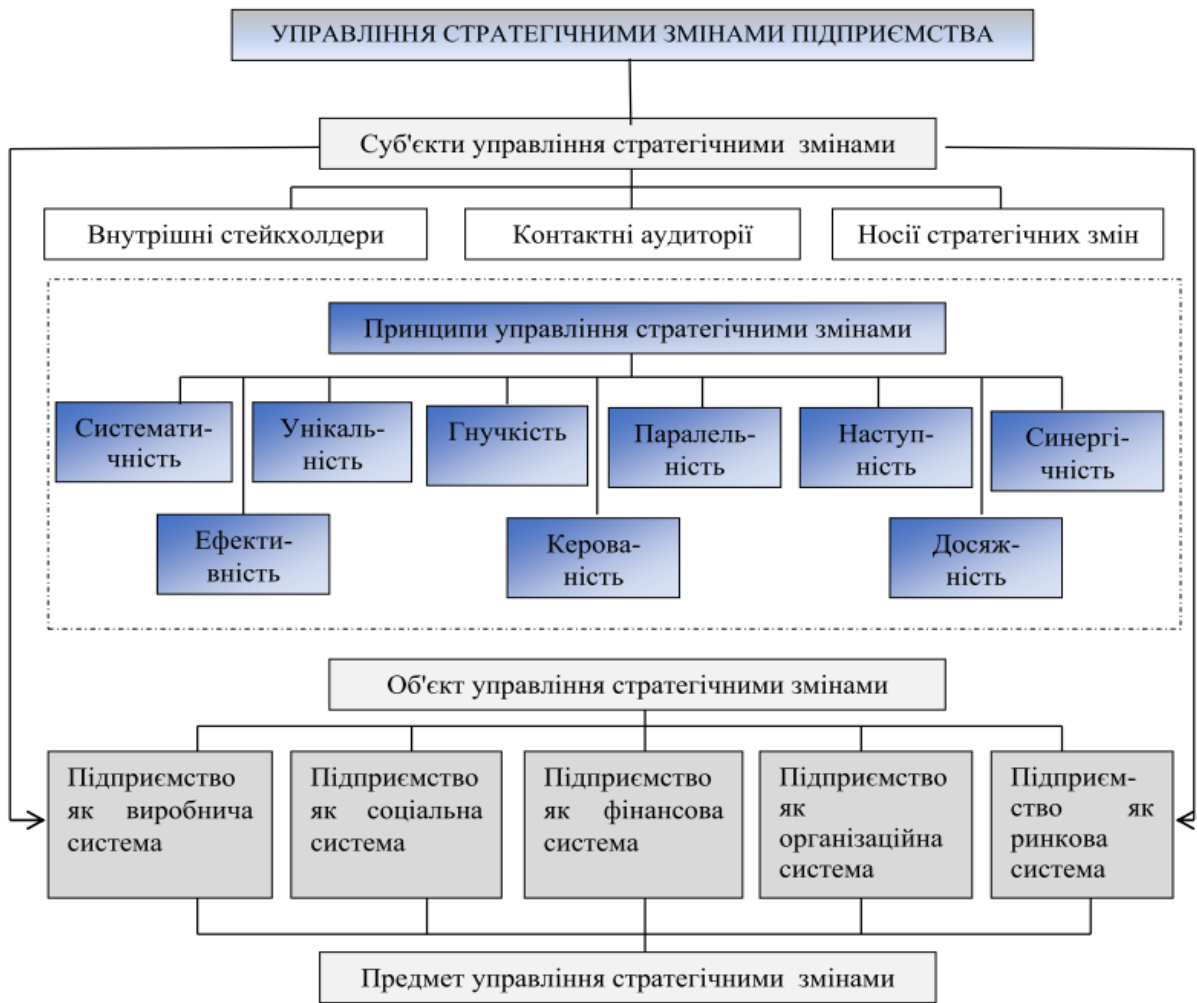


Рис. 1.13. Конфігурація управління креативними змінами підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]

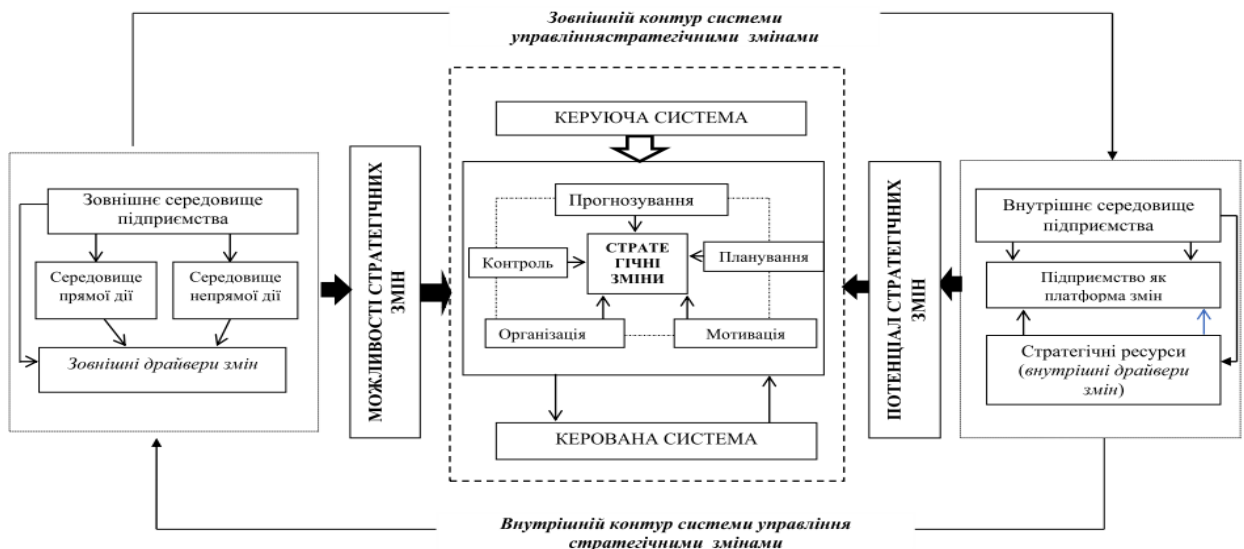


Рис. 1.14. Можливості та потенціал управління креативними змінами на підприємстві

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]



Методологічний базис дослідження управління креативними змінами на підприємствах представлено на рисунку 1.15.

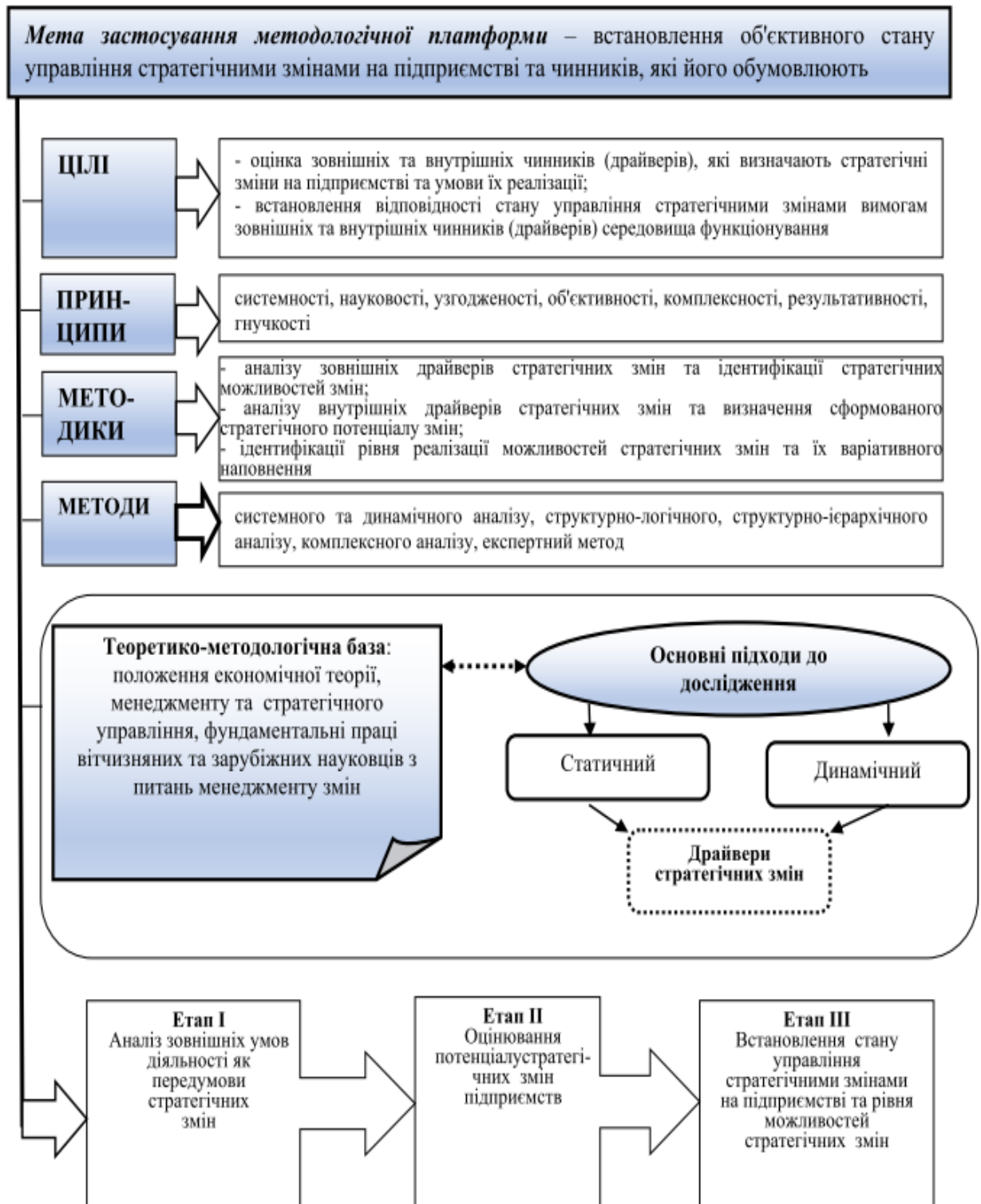


Рис. 1.15. Методологічний базис дослідження управління креативними змінами на підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]



### 1.3. Механізм та ідентифікація результативності управління креативними змінами на підприємствах

Проведені дослідження переконують, що переважно вчені, механізмом управління креативними змінами підприємства вважають композицію форматів, структур, методів, засобів, важелів, інструментів управління, яка сприяє досягненню стратегічної мети, цілей та завдань змін в реаліях впливу різноманітних чинників. При цьому підприємство розглядається, як відкрита система (рис. 1.16). У загальному окресленні механізм управління креативними змінами підприємства, доцільно розглядати за трьома траєкторіями:

траєкторія входу ресурсів  $X_t = (X_1, X_2, \dots, X_m) t$ ;

траєкторія виходу продукції (послуг)  $Y_t = (Y_1, Y_2, \dots, Y_n) t$ ;

траєкторія внутрішніх бізнес-процесів  $P_t = (P_1, P_2, \dots, P_k) t$ .

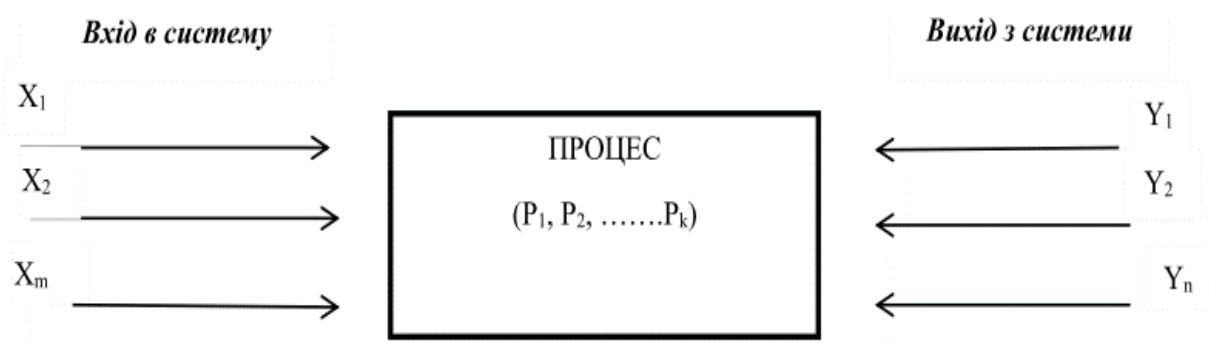


Рис. 1.16. Системна платформа механізму управління креативними змінами підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]

На рисунку 1.17, наведено важливі підсистеми механізму управління креативними змінами підприємства (організаційна, функціональна, інформаційна, мотиваційна), які відіграють вагомую роль для успішного здійснення креативних змін на підприємстві, оскільки здійснюють необхідне ресурсне та компетентнісне забезпечення й надають необхідну підтримку організаційними, стимулюючими, координуючими, регулюючими, аналітичними та контролюючими функціями.

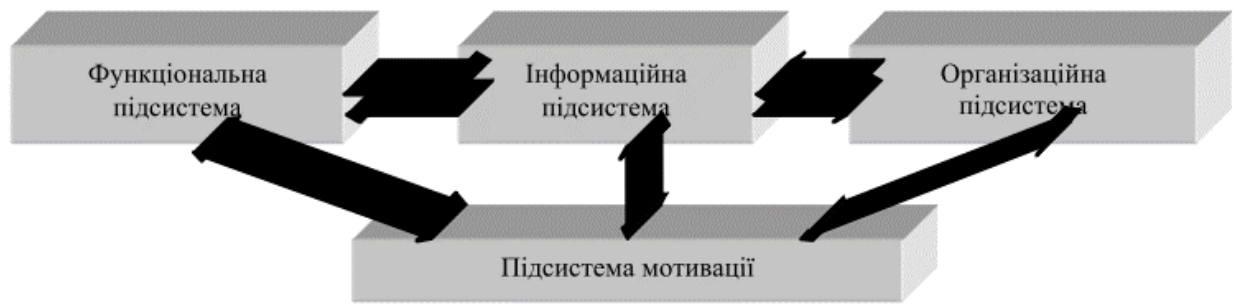


Рис. 1.17. Підсистеми механізму управління креативними змінами підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]

Необхідні інструменти механізму для управління креативними змінами підприємства представлено на рисунку 1.18.



Рис. 1.18. Інструменти механізму управління креативними змінами підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]

Концепт механізму управління креативними змінами підприємства (рис. 1.19) наочно ілюструє, як за допомогою різноманітних інструментів, керуюча система перетворює драйвери й можливості з використанням існуючого потенціалу змін та ресурсів у бажані результати.

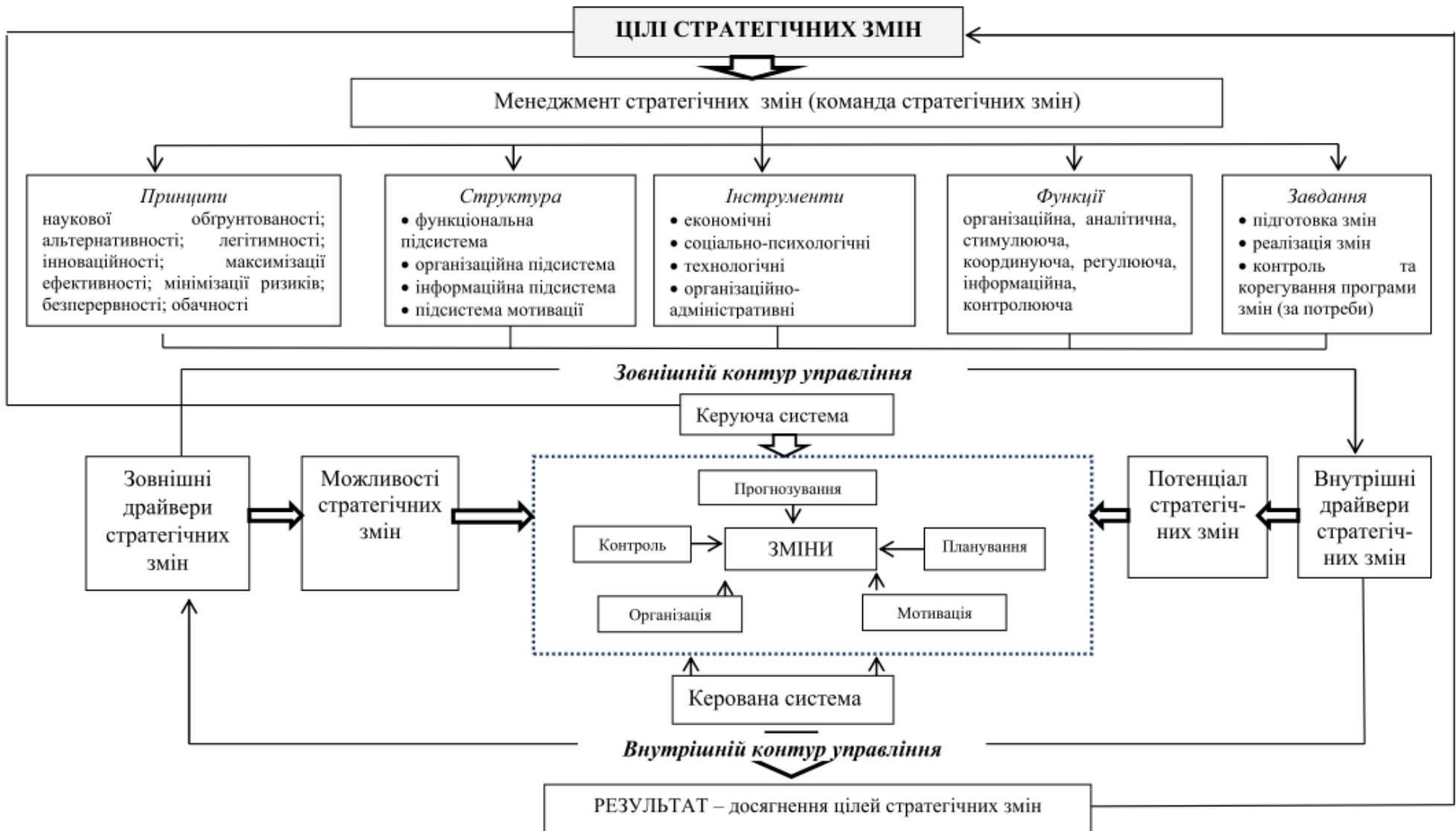


Рис. 1.19. Концепт механізму управління креативними змінами підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]

Креативні зміни на підприємстві підпорядковуються стратегічній меті підприємства, а саме: зростанню прибутковості за рахунок підвищення конкурентоспроможності та генерування унікальних конкурентних переваг, задоволення потреб та вимог споживачів, підвищення мотивації персоналу, підтримки соціального та екологічного розвитку, нарощення інноваційності діяльності тощо. Цільова зорієнтованість механізму управління креативними змінами підприємства на системній наведена на рисунку 1.20.

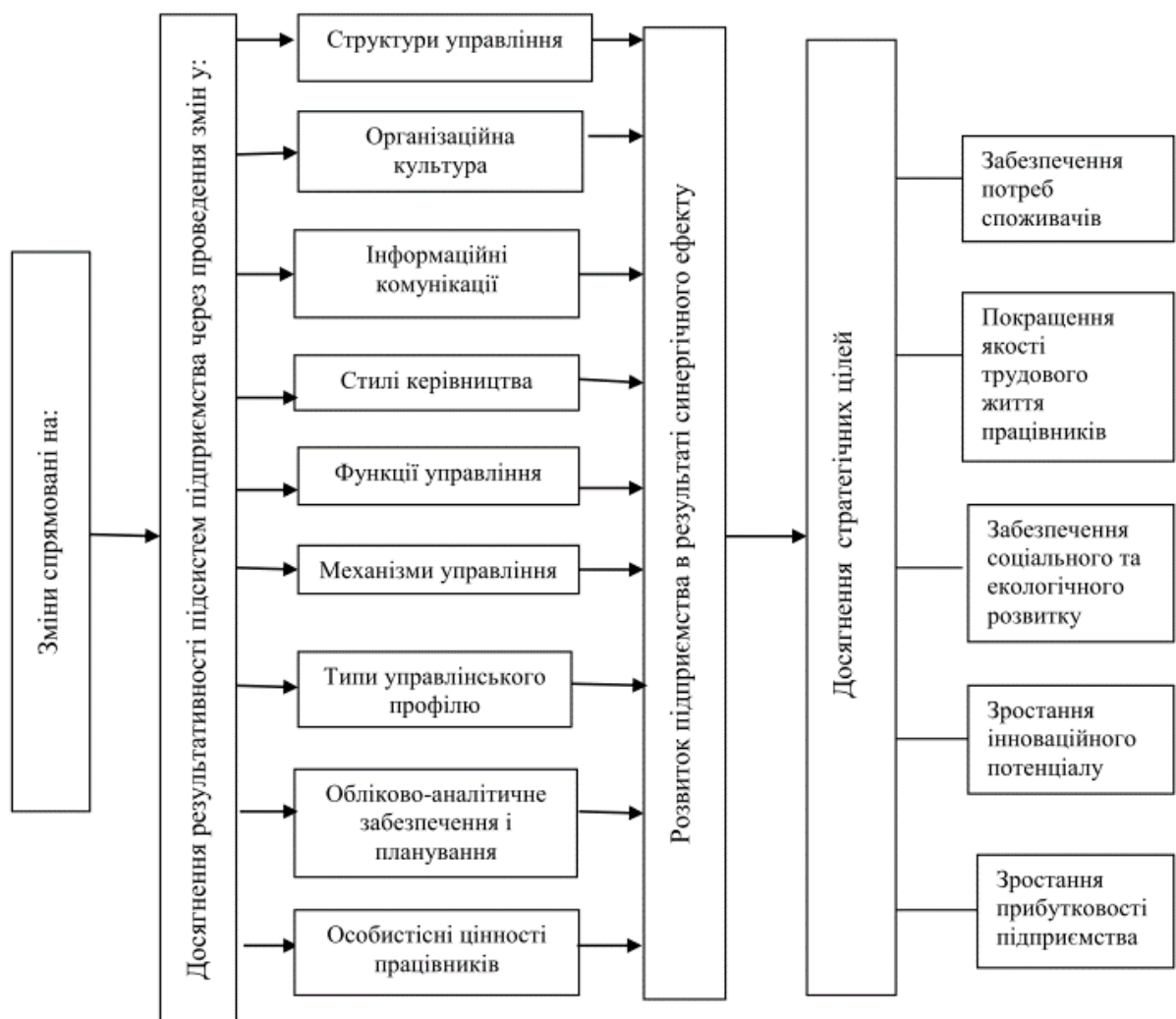


Рис. 1.20. Цільова зорієнтованість механізму управління креативними змінами підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]

Забезпечення функціонування механізму управління креативними змінами на підприємстві проілюстровано на рисунку 1.21.

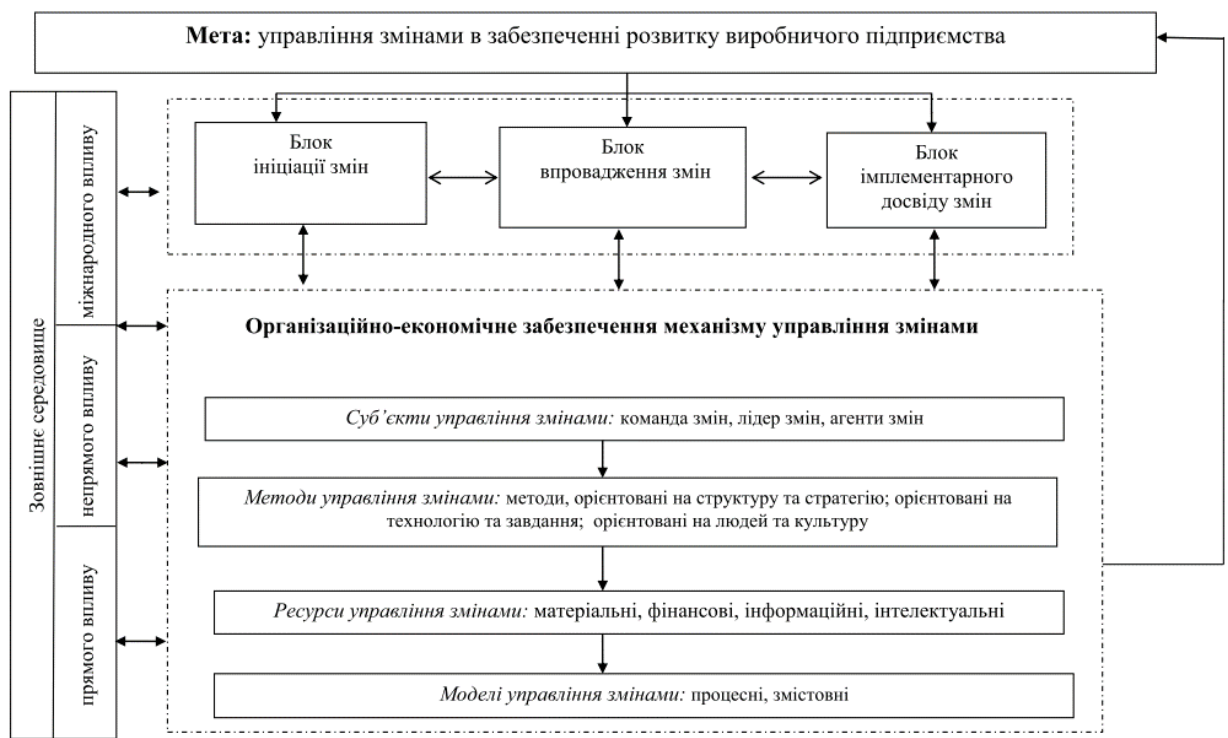


Рис. 1.21. Забезпечення функціонування механізму управління креативними змінами на підприємстві

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]

Важливою є ідентифікація результативності управління креативними змінами на підприємствах залежно від формату драйверів (рис. 1.22).

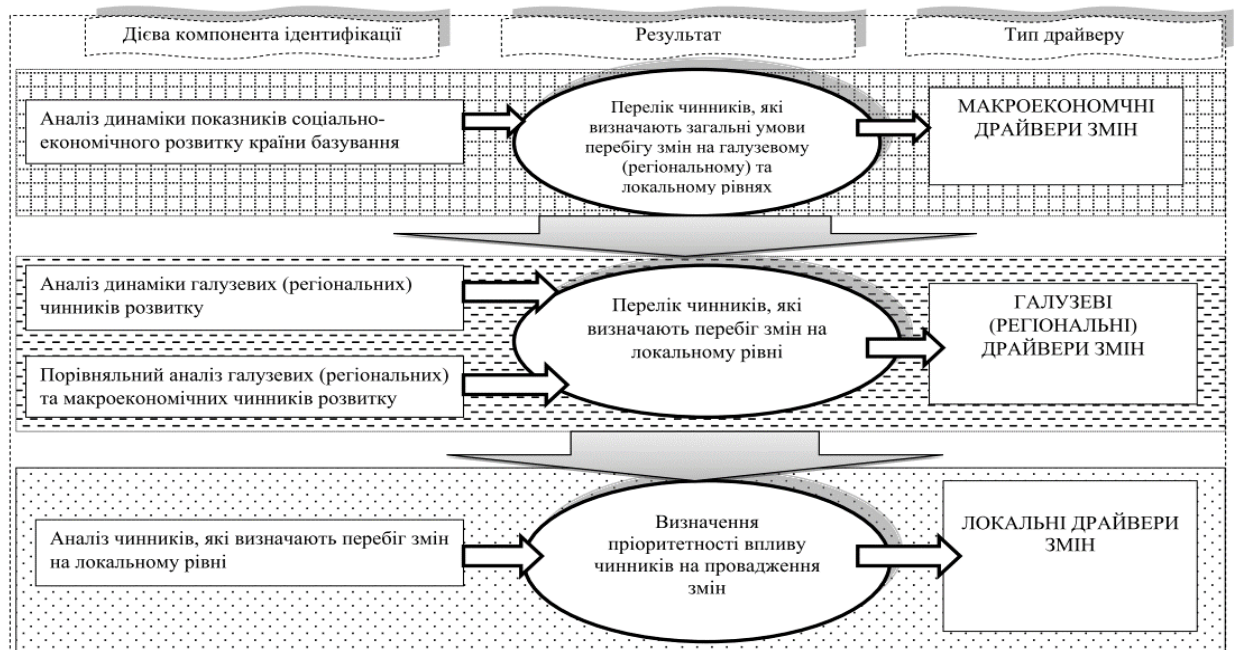


Рис.1.22. Ідентифікація результативності управління креативними змінами на підприємствах залежно від формату драйверів

Примітка: сформовано за даними джерела [32, 35, 75, 76, 81, 83]

Діагностику стратегічного потенціалу креативних змін підприємства доцільно проводити за формалізованими та неформалізованими індикаторами (рис. 1.23).

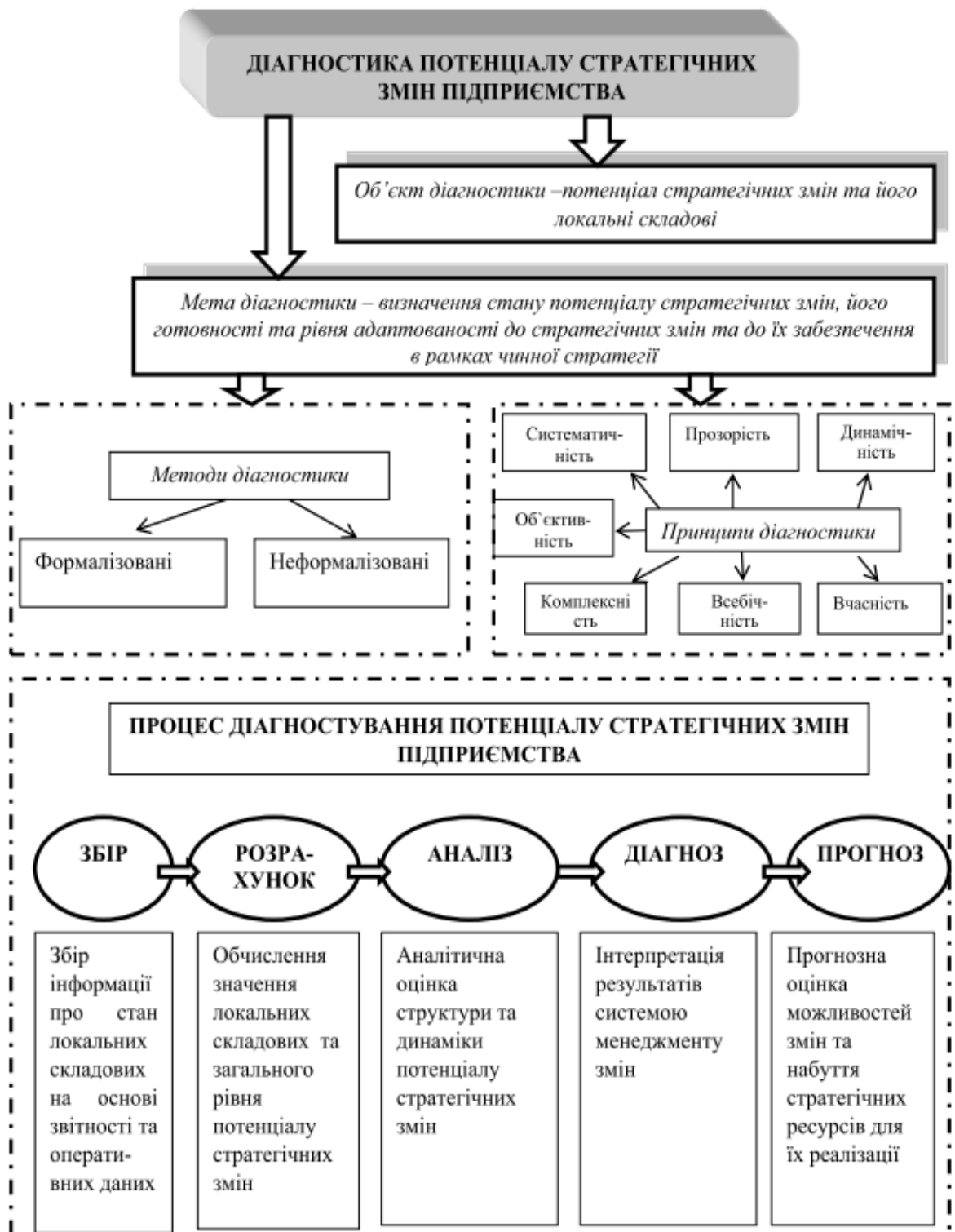


Рис. 1.24. Діагностика стратегічного потенціалу креативних змін підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [21, 37, 54, 61, 77]



Ідентифікація готовності до проведення креативних змін на підприємстві проводиться з врахуванням багатьох різноманітних чинників за певними методами(рис. 1.25).



Рис. 1.25. Ідентифікація готовності до проведення креативних змін на підприємстві

Примітка: сформовано за даними джерела [ 21, 37, 54, 61, 77]

Методи ідентифікації готовності до проведення креативних змін на підприємстві у зрізі різних наукових управлінських шкіл (табл. 1.9), відрізняються, оскільки різні вчені використовують різні підходи до їх визначення й відбору, визначаючи за вирішальні критерії оцінки: компетентність і ефективність чи виживання підприємства чи освоєння інновацій чи адаптацію до коливань зовнішнього середовища чи підвищення конкурентного потенціалу тощо.

Методи ідентифікації готовності до проведення креативних змін на підприємстві  
у зрізі різних наукових управлінських шкіл

| Наукова школа, підхід  | Підхід до управління змінами  | Сутність управління змінами   | Очікуваний ефект від змін  | Розуміння готовності та способи оцінки готовності до змін   |
|--|---|---|--|---|
| 1  | 2   | 3   | 4  | 5   |
| Школа поведінкових наук  | Чотирьохфазна модель (індивідуальних) змін; стратегія залучення співробітників в організаційні зміни (С. Худоба, Д. Джаф); модель «айсберг управління змінами» (Ф. Кругер); кадрова робота для створення адаптивної системи (І. Адісес); модель мотивації до навчання / змін (Дж. Келлер); типові ірраціональні помилки при управлінні змінами (К. Айкен, С. Келле); теорія лінійних керівників (Т. Ларкін і С. Ларкін) | Управляти змінами за допомогою вивчення і зміни переконань / поведінки співробітників організації. Також треба прагнути до розвитку компетенцій персоналу, виявлення та використання їх можливостей | Організаційна компетентність і ефективність  | Готовність – це можливість адекватного сприйняття нового і можливість реалізації цього нового. Оцінка готовності – оцінка здібностей, переконань, компетенцій персоналу |
| Школа соціальних систем, неоінституціональна модель і організаційна екологія | Самоорганізація<br>Теорії хаосу, мереж, складності, засновані на обмеженій передбачуваності соціальних систем (І. Пригожин, І. Стренгерс; К. Вейк, Р. Квінн; Г. Смінія, А. Ністелрой)   | Зміни – вічний двигун, що не припиняється ніколи.<br>Управління змінами з допомогою енергії людей, спрямованої на вирішення завдань. Необхідний пошук новаторських ідей, творчих підходів           | Вживання організації   | Оцінка готовності – це оцінка «творчого потенціалу» організації   |
| Інноваційний та стратегічний підхід  | Раціональність (планування і контроль)<br>Декалогія – процес, що підвищує ймовірність змін (Д. Лепор, О. Коен); триступенева модель змін К. Левіна; вісім кроків Дж. Коттер; фазова модель У. Бріджеса; планові зміни (У. Френч, Ф. Каст і Дж. Розенцвейг); М. Хаммер і Дж. Чампі про реінжиніринг бізнес-процесів організацій  | Необхідно заздалегідь чітко визначити бажані результати і дії по їх досягненню (план), далі треба моніторити реалізацію плану по контрольним точкам і «підтягувати» відставання                     | Відповідність властивостей, досягнутих організацією в результаті зміни початкового проекту; введення нововведень | Оцінка готовності – це оцінка раціональних чинників підготовленості та організації до планової діяльності: наявність плану, наявність оргструктур і т. д.               |



| 1                                       | 2  | 3   | 4   | 5  |
|---|--|---|---|--|
| Конфліктний і конфліктно-ігровий підхід | М'які методи (орγκультура, влада, конфлікти, комунікація)<br>Стратегії організаційних змін за рівнем концентрації влади (Л. Бернз); модель «айсберг управління змінами» (Ф. Кругер); модель здібностей компанії (К. Кристенсон, М. Овердорф); культура змін (Г. Шварц і С. Девіс); зміни як віруси (М. Гладуелл); роботи С. Бачарача і Е. Лоулера, Т. Петтігрю, Л. Грейнера і В. Шейн; типологія співробітників по сприйняттю нововведень (Е. Роджерс); теорія радикалів (Д. Мейерсон) | Необхідно враховувати інтереси людей, треба прагнути змусити їх прийняти певні ідеї. Баланс в організації досягається в результаті боротьби груп і блоків. Тому управління змінами – це переговори, формування стратегічних альянсів, політичних ігор | Домінування в середині організації                      | Оцінка готовності – виявлення інтересів, балансу сил і т. д.   |
| Структурно-ситуаційна теорія            | Ситуаційний підхід<br>Сім принципів успішного проведення змін (М. Фуллан, М. Майлз); управління змінами за допомогою тимчасових систем (М. Майлз); теорія організаційних метафор (Г. Морган); життєві цикли (І. Адізес)  | Оцінювати ситуацію і використовувати різні методи (комбінуючи їх) в залежності від ситуації   | Прийняття до змін зовнішнього середовища як «змістовне» | Оцінка готовності – через оцінку ситуації і вибір методики   |
| Організаційно-екологічний підхід        | Системний і факторний підхід<br>Сім ключових факторів успіху перетворень (Д. Ульріх); Модель узгодження Д. Надлера і М. Тушмана; модель DICE (D – duration, тривалість; I – integrity, відповідальність; C – commitment, прихильність; E – effort, зусилля); управління змінами з точки зору незмінності ядра організації  | Організація як система, при управлінні змінами враховуються всі значущі чинники   | Підвищення спроможності організації до виживання        | Готовність – це комплексна характеристика стану організації перед проектом зміни. Необхідно виявити найбільш значні фактори і оцінити їх |
| Процесний підхід                        | Навчальна організація<br>Навчальна модель змін ADKAR – Prosci (Д. Хайят); теорії навчання таких авторів, як Дж. Колб, І. Рабін, Дж. Осланд, П. Сенге   | Основне припущення – люди змінюються, коли вони вчаться   |   | Оцінка готовності – це оцінка здібностей до навчання та комунікацій  |

Примітка: сформовано за даними джерела [14, 22, 60, 78, 79, 81, 83]

Ідентифікацію результативності управління креативними змінами на підприємствах доцільно здійснювати за різними видами ефектів (рис. 1.26).



Рис. 1.26. Ідентифікація результативності управління креативними змінами на підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [14, 22, 60, 78, 79, 81, 83]

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМИ ЗМІНАМИ В МЕДІАПІДПРИЄМСТВАХ

#### 2.1. Тенденції розвитку та змін в підприємствах креативних індустрій

Відповідно до Національного класифікатора України, медіа підприємства належать до креативних індустрій (рис 2.1).



Рис. 2.1. Креативні індустрії відповідно до Національного класифікатора України

Примітка: сформовано за даними джерела [11, 79]

Уточнимо, що відповідно до систематизації підприємств креативних індустрій (рис.2.2), медіа підприємства відносять до економічної діяльності нових медіа.



Рис. 2.2. Систематизація підприємств креативних індустрій

Примітка: сформовано за даними джерела [11, 79]

Для розуміння ситуації з управлінням креативними змінами на медіа підприємствах, розглянемо більш детально тенденції розвитку та змін в підприємствах креативних індустрій. Звертає увагу, що кількість підприємств в креативних індустріях України (рис. 2.3) постійно щороку зростає.

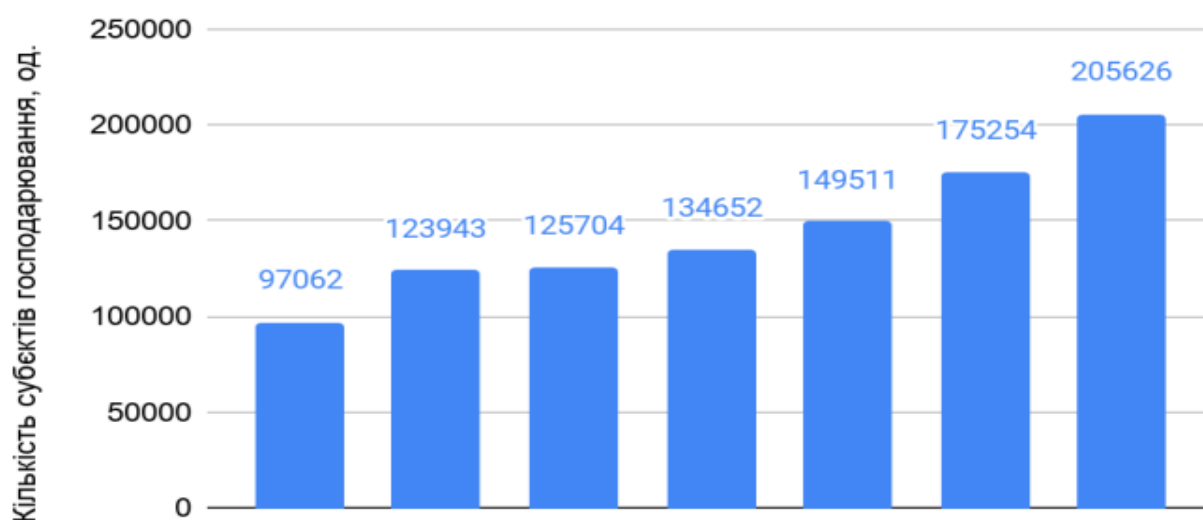


Рис. 2.3. Кількість підприємств в креативних індустріях України

Примітка: сформовано за даними джерела [11, 67, 79]

Відповідно щорічно зростає і кількість працівників у креативних індустріях (рис. 2.4). Цікаво, що кількість працюючих в медіа підприємствах складає 54,6 % від усіх працюючих в креативній сфері. Зауважимо, що все ще

характерною залишається велика частка тінізації діяльності підприємств креативних індустрій.

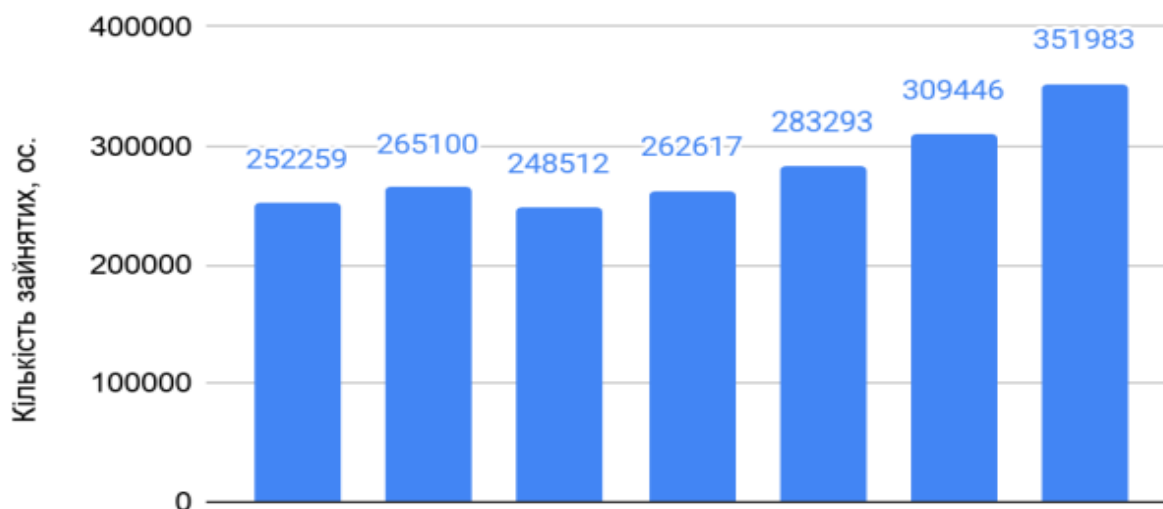


Рис. 2.4. Кількість працівників в креативних індустріях України

Примітка: сформовано за даними джерела [67]

Щорічно зростають і обсяги валової доданої вартості, що генерується підприємствами креативних індустрій (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Тенденції зростання обсягів валової доданої вартості в підприємствах креативних індустрій.

Примітка: сформовано за даними джерела [67]

Якість та кількість експортованої продукції вітчизняними підприємствами креативних індустрій є досить високою (рис. 2.6). Водночас, акцентуємо, що імпорт продукції переважає над їх експортом, а ось, експорт

послуг вітчизняних підприємств креативних індустрій помітно перевищує імпорт. Це зумовлено тим, що працівники в Україні мають достатні компетенції та є високо освіченими, але з низькими вимогами оплати, тому є затребуваними на світових медіа ринках.

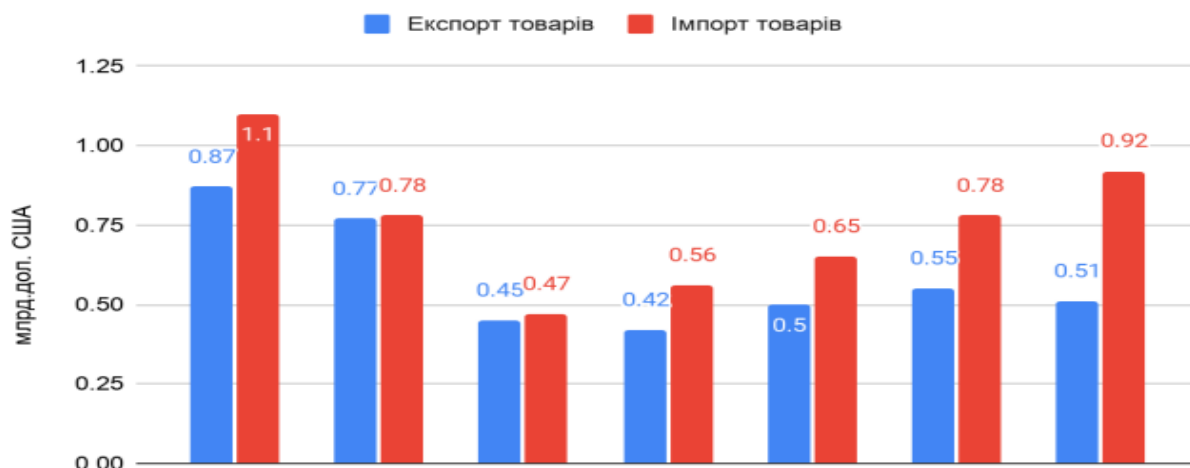


Рис. 2.6. Динаміка експорту та імпорту продукції вітчизняними підприємствами креативних індустрій

Примітка: сформовано за даними джерела [67]

Так, вітчизняні медіа підприємства є постачальниками ІТ послуг на світові медіа ринки, і взагалі стрімкі темпи зростання креативних індустрій, відбуваються переважно за рахунок медіа підприємств (рис. 2.7).

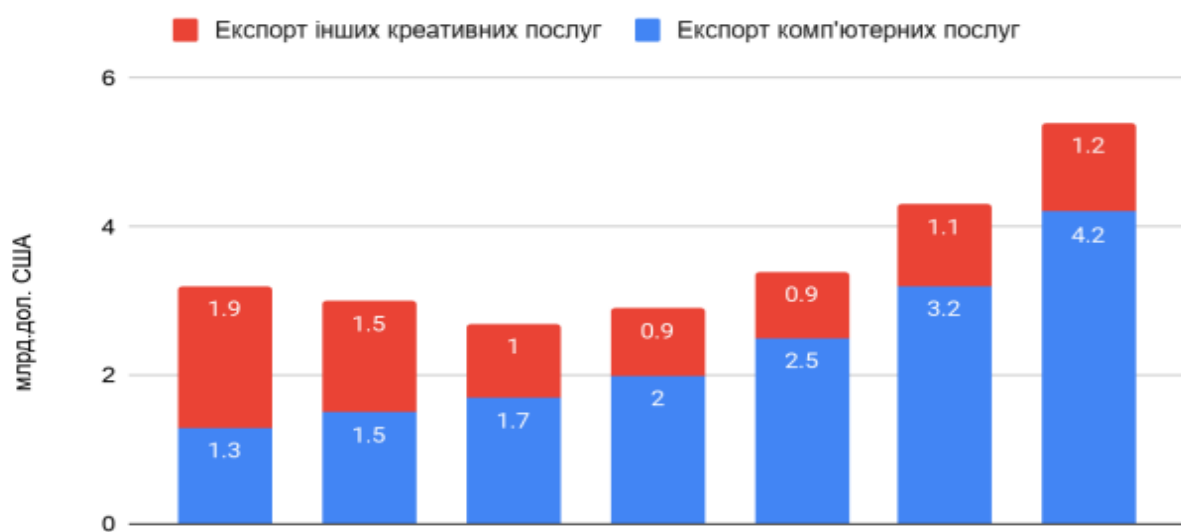


Рис. 2.7. Експорт ІТ послуг вітчизняних медіа підприємств та інших підприємств креативних індустрій

Примітка: сформовано за даними джерела [67]

Сукупна чисельність медіа підприємств підтверджує факт, що в креативних індустріях, найпотужнішими є „Нові медіа”, які мають 54% від загальної кількості усіх підприємств (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Частка медіа підприємств в креативних індустріях

Примітка: сформовано за даними джерела [67]

Відповідно і частка валової доданої вартості медіа підприємств в креативних індустріях (рис. 2.9) є найбільшою і складає майже 80%.

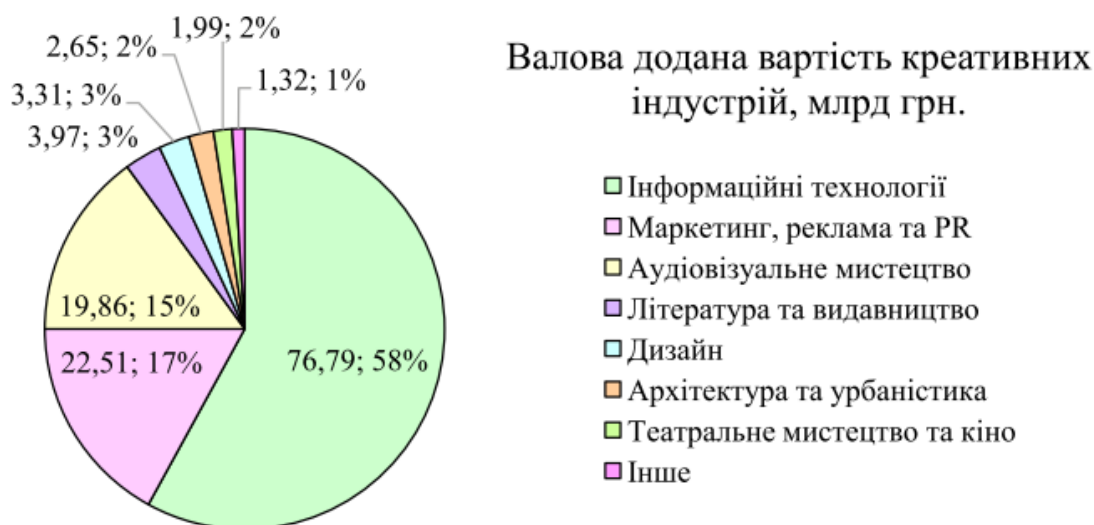


Рис. 2.9. Частка валової доданої вартості медіа підприємств в креативних індустріях

Примітка: сформовано за даними джерела [67]



Коливання ВВП від інвестиційних вкладень на 1 грн в сектори креативних індустрій демонструють що найбільшу віддачу генерують саме медіа підприємства (рис. 2.10).

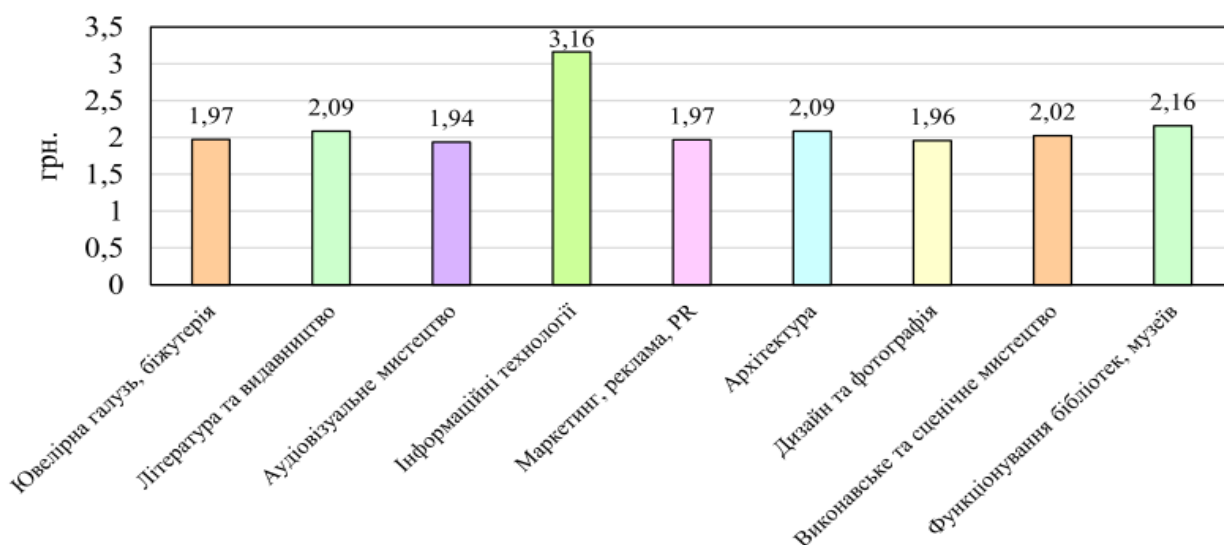


Рис. 2.10. Коливання ВВП від інвестиційних вкладень на 1 грн в сектори креативних індустрій

Примітка: сформовано за даними джерела [67]

Тому й не викликає здивувань, що за обсягами виробленої продукції та послуг, медіа підприємства, демонструють лідируючі позиції серед інших підприємств креативної сфери (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Частка медіа підприємств в обсягах виробленої продукції та послуг підприємств креативної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [67]



Частка медіа підприємств у витратах на вироблену продукцію та послуги підприємств креативної сфери проілюстрована на рисунку 2.12.

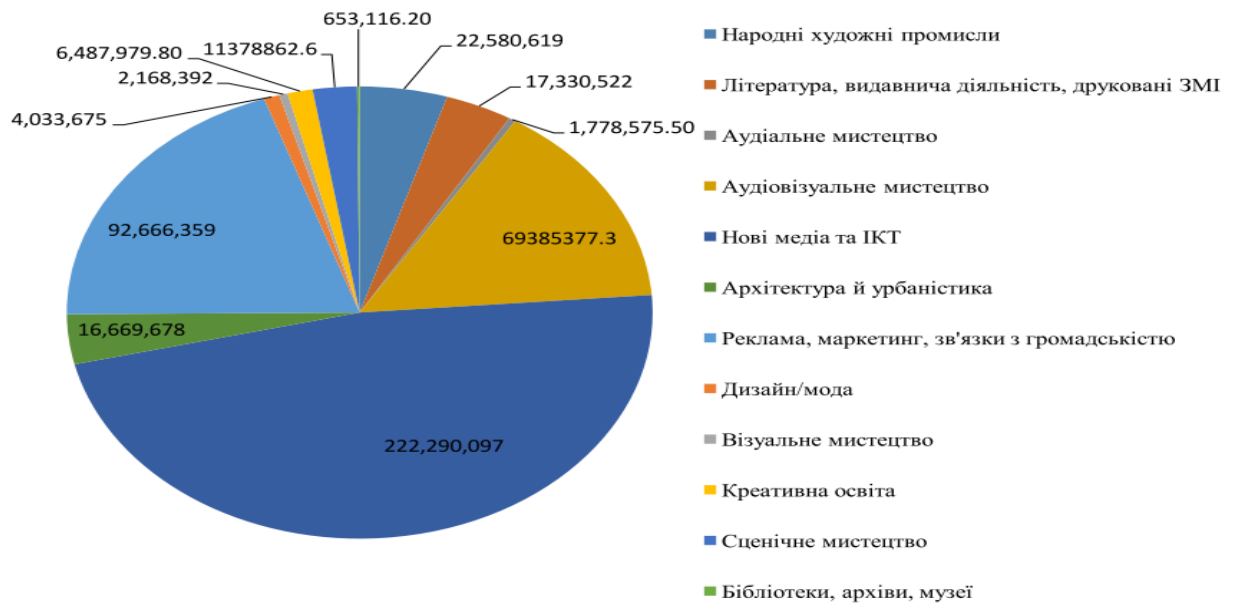


Рис. 2.12. Частка медіа підприємств у витратах на вироблену продукцію та послуги підприємств креативної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [67]

Чисельність працівників медіа підприємств зрівняно з працівниками інших підприємств креативної сфери (рис. 2.13) є значно більшою.



Рис. 2.13. Чисельність працівників медіа підприємств зрівняно з працівниками інших підприємств креативної сфери

Примітка: сформовано за даними джерела [67]

## 2.2. Передумови та коридор можливостей проведення креативних змін в медіа підприємствах

Для виявлення креативних змін в медіа підприємствах, здійснено анкетування керівників та спеціалістів медіа підприємств Київської області та експертів-аналітиків. Більш глибокі дослідження проводились на медіа підприємствах: ПрАТ SoftServe, ПрАТ Intellias, ТОВ N-iX, ТОВ ELEKS, ПрАТ GlobalLogi. Отже, за баченням респондентів, ключовим чинником, що спонукає до проведення креативних змін в медіа підприємствах є низькі показники результативності їх діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Чинники, що зумовлюють проведення креативних змін в медіа підприємствах

| Місце в рейтингу | Фактор  | Відповідь, % |
|------------------|---|--------------|
| 1                | Низька результативність діяльності підприємства | 71           |
| 2                | Зміна стилю керівництва                         | 57           |
| 3                | Старіння продукції чи технології                | 42           |
| 4                | Зміни законодавчих важелів                      | 38           |
| 5                | Зміна цінностей та норм у працівників           | 35           |
| 6                | Організаційна криза                             | 22           |

Ранжування експертами гальмуючих чинників щодо проведення креативних змін в медіа підприємствах наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ранжування гальмуючих чинників щодо проведення креативних змін в медіа підприємствах

| Місце в рейтингу | Фактор  | Відповіді, % |
|------------------|---|--------------|
| 1                | Відсутність компетентних фахівців із управління змінами | 72           |
| 2                | Недосконале законодавство, макроекономічна ситуація     | 63           |
| 3                | Відсутність фінансових ресурсів на проведення змін      | 58           |
| 4                | Опір і побоювання змін                                  | 45           |
| 5                | Невизначеність стилю керівництва                        | 39           |
| 6                | Протиріччя в цілях підприємства та працівників          | 28           |
| 7                | Невдачі у впровадженні системних перетворень            | 15           |
| 8                | Бюрократична жорсткість структури                       | 11           |

Для проведення креативних змін в медіа підприємствах, ціннісні орієнтири відіграють ключову стратегічну роль, оскільки саме вони

визначають, їх глибину й діапазон впровадження, кількісний та якісний склад команди тощо. Результати дослідження відносно рейтингу ціннісних орієнтирів щодо проведення креативних змін в медіа підприємствах представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Рейтинг ціннісних орієнтирів щодо проведення креативних змін в медіа підприємствах

| Місце в рейтингу | Ціль                              | Відповідь, % |
|------------------|-----------------------------------|--------------|
| 1                | Отримання прибутку                | 85           |
| 2                | Розширення ринків збуту продукції | 38           |
| 3                | Задоволення споживачів            | 35           |
| 4                | Соціальний розвиток               | 28           |
| 5                | Екологічна відповідальність       | 5            |

Менеджмент досліджуваних медіа підприємств, переважно вважає, що креативні зміни доцільно проводити через низьку результативність або через виклики зовнішнього середовища (рис. 2.14).

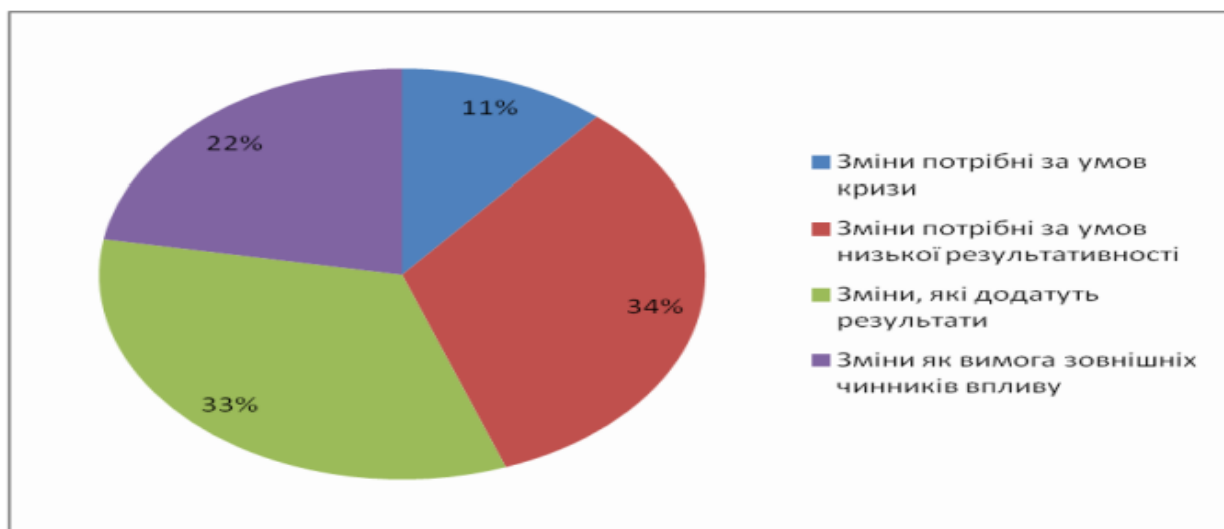


Рис. 2.14. Відношення менеджменту до креативних змін в досліджуваних медіа підприємствах

Водночас, в досліджуваних медіа підприємствах, рушіями та провідниками креативних змін готові виступити лише 28 відсотків вищого менеджменту, і ніхто із середньої чи нижчої управлінської ланки. І

насторожує, що 25% вищого менеджменту не бажає здійснювати креативні зміни та 22% середньої і 27% нижчої управлінської ланки (рис. 2.15).

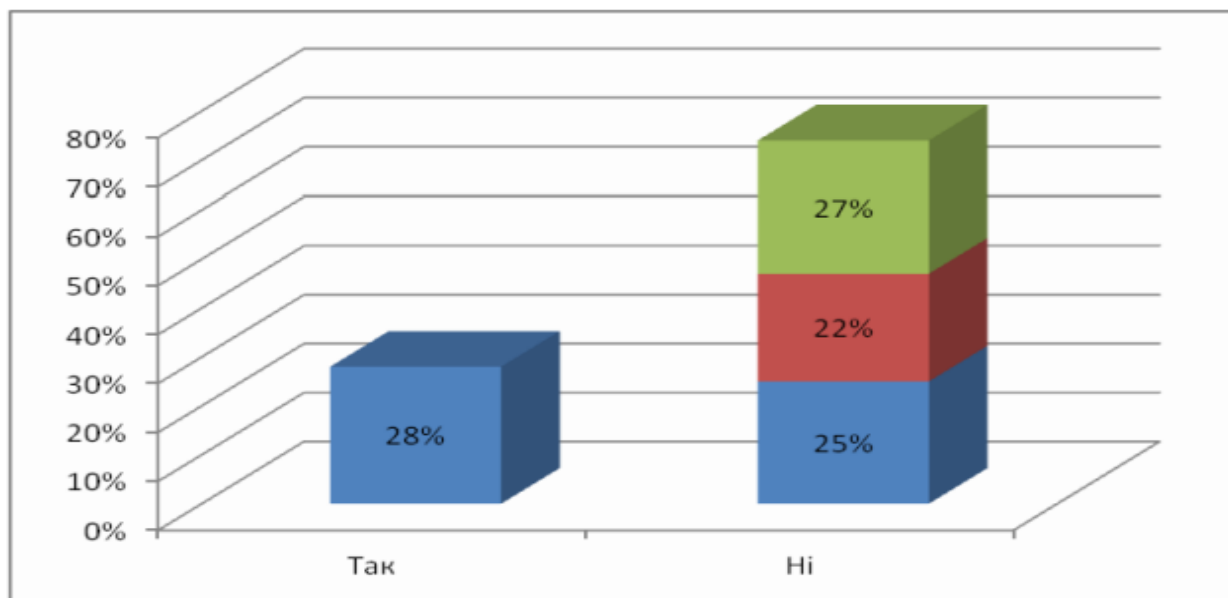


Рис. 2.15. Готовність менеджерів досліджуваних медіа підприємств різних ієрархічних управлінських ланок бути рушіями та провідниками креативних змін

Як ілюструють результати дослідження відносно наявності стратегії щодо проведення креативних змін в медіа підприємствах (рис. 2.16), менше третини підприємств розробляють такі стратегії, але й більше половини їх не мають і не планують розробляти.

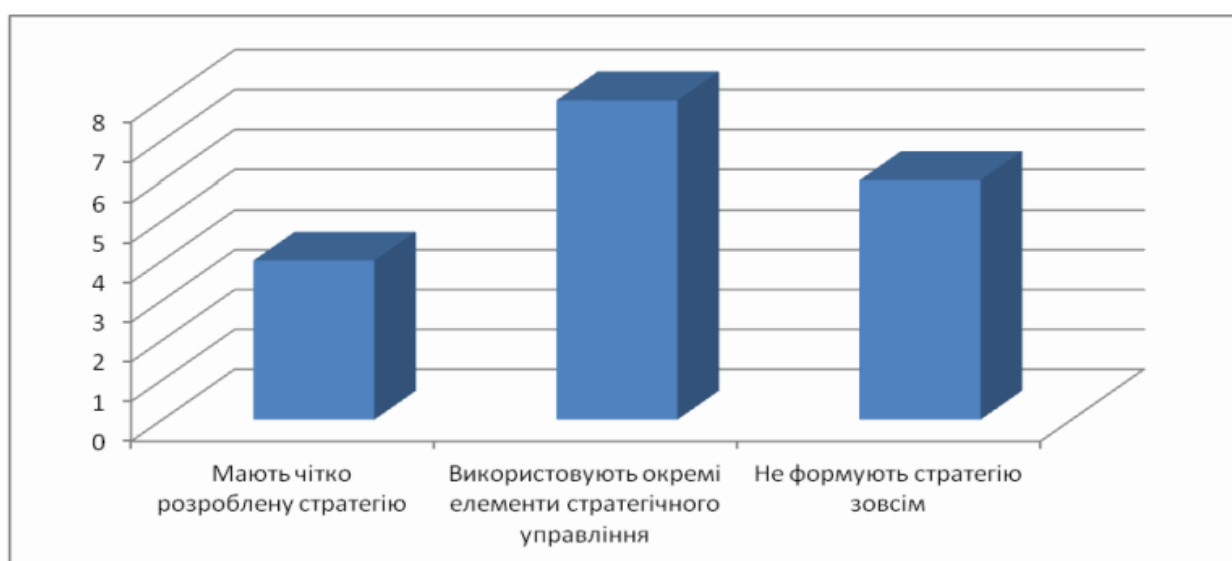


Рис. 2.16. Наявність стратегії щодо проведення креативних змін в досліджуваних медіа підприємствах

Оцінка компетенцій менеджерів досліджуваних медіа підприємств представлена на рисунку 2.17.

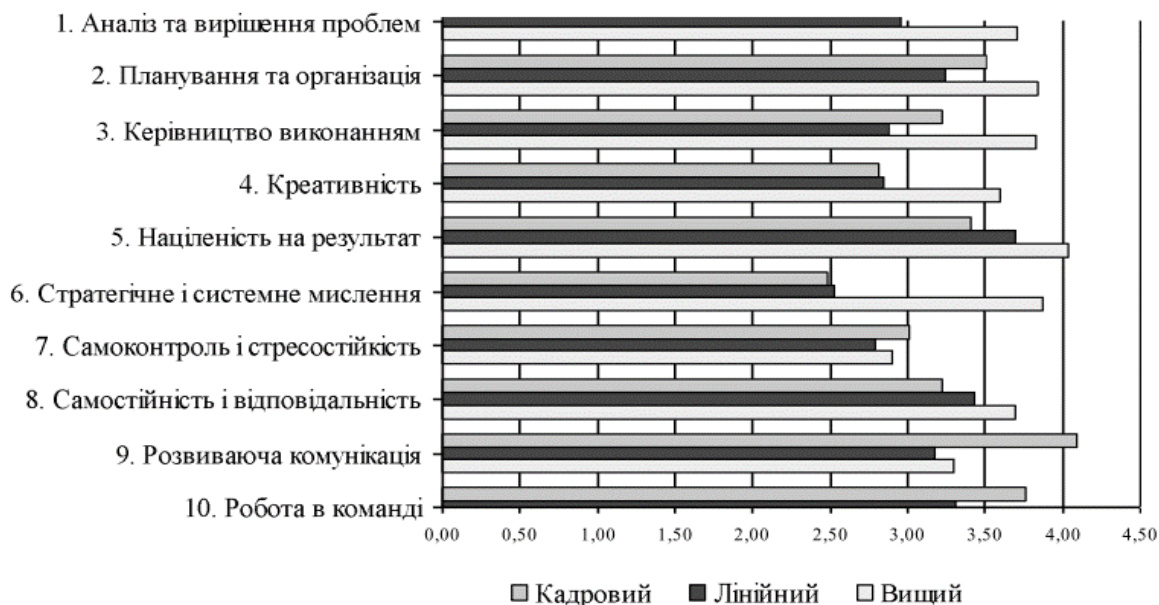


Рис. 2.17. Оцінка компетенцій менеджерів досліджуваних медіа підприємств

Тренди впровадження креативних змін досліджуваними медіа підприємствами проілюстровано на рисунку 2.18.

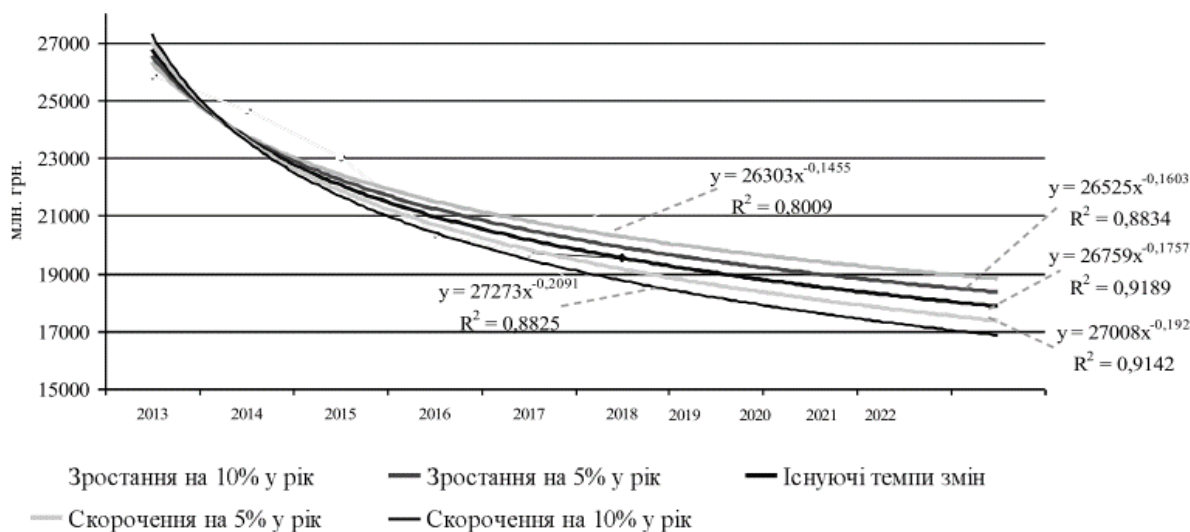


Рис. 2.18. Тренди впровадження креативних змін досліджуваними медіа підприємствами

Розподіл часткових індикаторів креативності у досліджуваних медіа підприємствах (рис. 2.19) демонструє слабкі позиції креативного потенціалу.

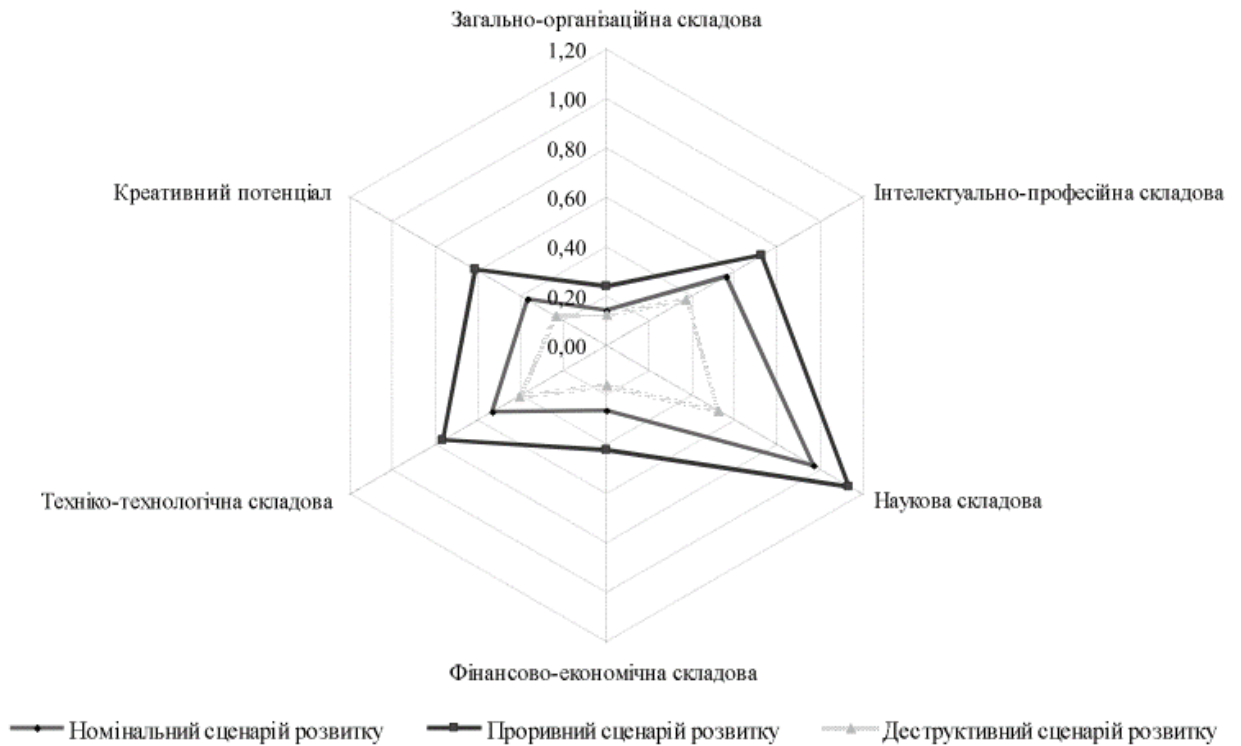


Рис. 2.19. Розподіл часткових індикаторів креативності у досліджуваних медіа підприємствах

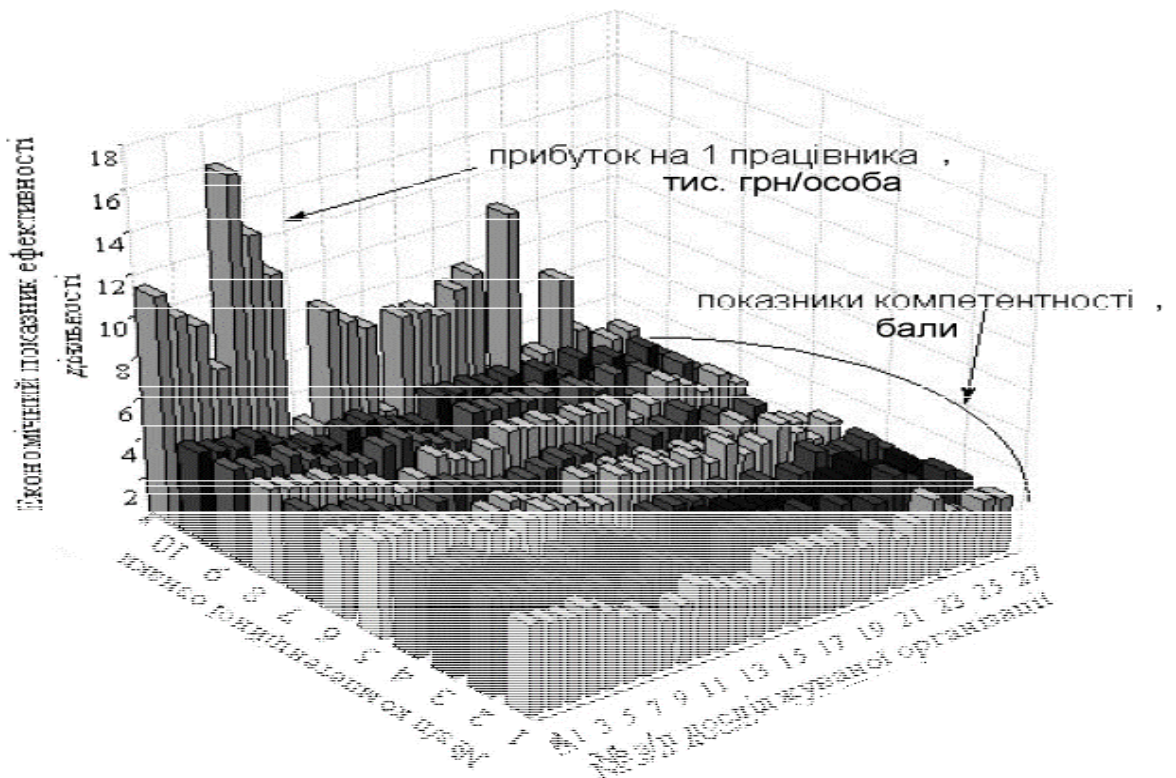


Рис. 2.20. 3D-візуалізація кореляційного багатовимірного аналізу компетентнісної складової у досліджуваних медіа підприємствах

Примітка: побудовано за допомогою середовища Statistica-Workbook3)



Гальмуючі чинники для ведення бізнесу у вітчизняних медіа підприємствах наведено на рисунку 2.21.

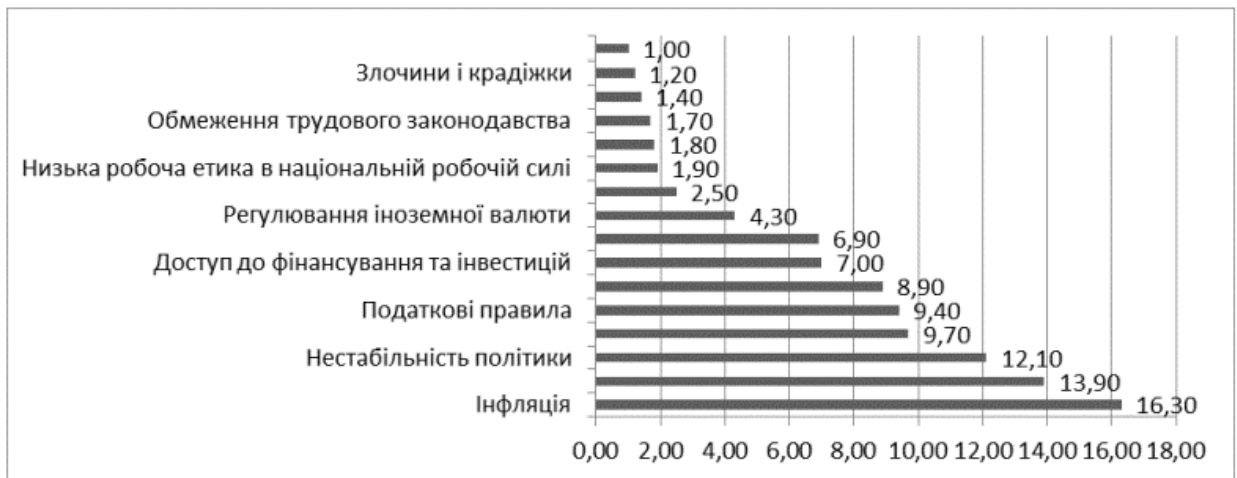


Рис. 2.21. Гальмуючі чинники для ведення бізнесу у вітчизняних медіа підприємствах

Траєкторії креативних змін сучасного бізнес-середовища медіа підприємств представлено на рисунку 2.22.



Рис. 2.22. Траєкторії креативних змін сучасного бізнес-середовища медіа підприємств

Результати експертизи зовнішніх драйверів креативних змін медіа підприємств систематизовано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Експертиза зовнішніх драйверів креативних змін медіа підприємств

| Чинник зовнішнього середовища                | Експертиза впливу зовнішнього середовища |                                 | Ранжування чинників зовнішнього середовища |                                 |
|--|--|---------------------------------|--|---------------------------------|
|  | Нові медіа                               | Досліджувані медіа підприємства | Нові медіа                                 | Досліджувані медіа підприємства |
| Ефективність діяльності державних інституцій | 3,36                                     | 3,59                            | 9  | 9                               |
| Рівень розвитку інфраструктури               | 3,5                                      | 3,37                            | 8  | 11                              |
| Макроекономічне середовище                   | 2,554                                    | 3,40                            | 12   | 10                              |
| Охорона здоров'я                             | 5,21                                     | 3,28                            | 2  | 12                              |
| Компетентність персоналу                     | 5,55                                     | 4,48                            | 1  | 5                               |
| Розвиненість медіа ринку                     | 3,78                                     | 5,01                            | 5  | 2                               |
| Ефективність ринку праці                     | 2,93                                     | 3,87                            | 11   | 6                               |
| Розвиток фінансового ринку                   | 2,94                                     | 3,77                            | 10   | 7                               |
| Технологічна розвиненість                    | 4,34                                     | 4,49                            | 4  | 4                               |
| Частка цільового ринку                       | 4,83                                     | 5,48                            | 3  | 1                               |
| Якість ведення бізнесу                       | 3,76                                     | 4,76                            | 6  | 3                               |
| Інновації та інноваційний потенціал          | 3,73                                     | 3,75                            | 7  | 8                               |
| Загальна оцінка                              | 46,48                                    | 49,25                           |  |                                 |
| % відповідності максимальному значенню       | 55,33                                    | 58,63                           |  |                                 |

Як підтверджують результати проведеної експертизи зовнішніх драйверів креативних змін, для досліджуваних медіа підприємств найвагомішу роль відіграють: частка цільового медіа ринку, розвиненість медіа ринку, якість ведення бізнесу, технологічна розвиненість та компетентність персоналу.

Результати експертизи впливу зовнішніх драйверів креативних змін медіа підприємств систематизовано та узагальнено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Результати експертизи впливу зовнішніх драйверів креативних змін медіа підприємств

| № Експерта                                  | Чинники/Ранг   |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|   | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> | X <sub>5</sub> | X <sub>6</sub> | X <sub>7</sub> | X <sub>8</sub> | X <sub>9</sub> | X <sub>10</sub> | X <sub>11</sub> | X <sub>12</sub> |
| 1   | 2              | 3              | 4              | 5              | 6              | 7              | 8              | 9              | 10             | 11              | 12              | 13              |
| 1   | 5              | 8              | 3              | 1              | 2              | 12             | 4              | 9              | 11             | 10              | 7               | 6               |
| 2   | 7              | 5              | 6              | 1              | 2              | 10             | 3              | 8              | 12             | 11              | 9               | 4               |
| 3   | 8              | 6              | 7              | 2              | 1              | 9              | 3              | 10             | 12             | 11              | 4               | 5               |
| 4   | 9              | 7              | 8              | 1              | 2              | 10             | 3              | 6              | 11             | 12              | 5               | 4               |
| 5   | 8              | 6              | 7              | 2              | 1              | 10             | 2              | 9              | 11             | 12              | 5               | 4               |
| 6   | 8              | 9              | 6              | 1              | 2              | 12             | 3              | 4              | 11             | 10              | 7               | 5               |
| 7   | 7              | 9              | 8              | 1              | 2              | 10             | 3              | 4              | 11             | 12              | 6               | 5               |
| 8   | 7              | 11             | 8              | 1              | 2              | 9              | 3              | 4              | 10             | 12              | 5               | 6               |
| 9   | 7              | 10             | 6              | 1              | 3              | 8              | 2              | 5              | 12             | 11              | 9               | 4               |
| 10  | 9              | 7              | 8              | 1              | 3              | 10             | 2              | 4              | 11             | 12              | 6               | 5               |
| 11  | 7              | 10             | 8              | 1              | 2              | 9              | 3              | 4              | 12             | 11              | 6               | 5               |
| 12  | 7              | 8              | 6              | 1              | 2              | 9              | 3              | 10             | 11             | 12              | 5               | 4               |
| 13  | 8              | 10             | 7              | 1              | 2              | 9              | 3              | 6              | 12             | 11              | 5               | 4               |
| 14  | 7              | 11             | 8              | 1              | 3              | 6              | 2              | 4              | 10             | 12              | 9               | 5               |
| 15  | 7              | 10             | 8              | 1              | 3              | 5              | 2              | 4              | 12             | 11              | 9               | 6               |
| 16  | 6              | 10             | 7              | 1              | 2              | 9              | 3              | 4              | 11             | 12              | 8               | 5               |
| 17  | 8              | 11             | 6              | 1              | 3              | 9              | 2              | 5              | 10             | 12              | 7               | 4               |
| 18  | 7              | 10             | 8              | 2              | 1              | 9              | 2              | 4              | 11             | 12              | 5               | 6               |
| 19  | 6              | 11             | 7              | 1              | 2              | 8              | 3              | 5              | 10             | 12              | 9               | 4               |
| 20  | 7              | 5              | 6              | 1              | 2              | 9              | 3              | 8              | 11             | 12              | 10              | 4               |
| 21  | 6              | 8              | 3              | 2              | 1              | 12             | 4              | 9              | 11             | 10              | 7               | 5               |
| 22  | 8              | 6              | 7              | 2              | 1              | 11             | 2              | 9              | 10             | 12              | 5               | 4               |
| 23  | 8              | 10             | 7              | 1              | 2              | 9              | 3              | 4              | 11             | 12              | 5               | 6               |
| 24  | 7              | 8              | 6              | 1              | 2              | 10             | 3              | 9              | 12             | 11              | 4               | 5               |
| 25  | 8              | 9              | 6              | 1              | 2              | 12             | 3              | 4              | 11             | 10              | 7               | 5               |
| 26  | 7              | 10             | 8              | 2              | 1              | 9              | 3              | 4              | 11             | 12              | 5               | 6               |
| 27  | 6              | 10             | 7              | 1              | 3              | 9              | 2              | 5              | 12             | 11              | 7               | 4               |
| 28  | 8              | 11             | 7              | 1              | 3              | 6              | 2              | 5              | 10             | 12              | 9               | 4               |
| 29  | 7              | 9              | 6              | 1              | 3              | 10             | 2              | 4              | 12             | 11              | 8               | 5               |
| 30  | 6              | 10             | 7              | 1              | 2              | 9              | 3              | 5              | 11             | 12              | 8               | 4               |
| Сума рангів ( $S_j^{(R)}$ )                 | 216            | 265            | 202            | 36             | 62             | 279            | 81             | 175            | 333            | 343             | 201             | 143             |
| Сумарний ранг                               | 5              | 4              | 6              | 12             | 11             | 3              | 10             | 8              | 2              | 1               | 7               | 9               |
| Відхилення суми рангів: ( $S_j^{(R)} - n$ ) | 21             | 70             | 7              | -159           | -133           | 84             | -114           | -20            | 138            | 148             | 6               | -52             |
| Квадрати відхилень ( $(S_j^{(R)} - n)^2$ )  | 441            | 4900           | 49             | 25281          | 17689          | 7056           | 12996          | 400            | 19044          | 21904           | 36              | 2704            |

Результати розрахованих значень вагових індексів впливу зовнішніх драйверів креативних змін медіа підприємств в підприємств систематизовано у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Вагові індекси впливу зовнішніх драйверів креативних змін медіа підприємств

|            | Чинники        |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |
|------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|            | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> | X <sub>5</sub> | X <sub>6</sub> | X <sub>7</sub> | X <sub>8</sub> | X <sub>9</sub> | X <sub>10</sub> | X <sub>11</sub> | X <sub>12</sub> |
| Коефіцієнт | 0,092          | 0,113          | 0,086          | 0,015          | 0,027          | 0,119          | 0,035          | 0,075          | 0,143          | 0,147           | 0,086           | 0,061           |

Коливання акумульованих можливостей креативних змін у досліджуваних медіа підприємствах узагальнено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Коливання акумульованих можливостей креативних змін у досліджуваних  
медіа підприємствах, тис. грн.

| Індикатор  | Рік            |                |                |                |                | 2021/2017<br>+-% |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
|  | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           |                  |
| <i>Унікальний рівень можливостей креативних змін</i>         |                |                |                |                |                |                  |
| Можливості креативних змін за рахунок трудових ресурсів      | 12380,1        | 15141,9        | 19175,9        | 19770,6        | 33659          | 171,86           |
| Можливості креативних змін за рахунок основних засобів       | 1328,8         | 1666,2         | 2060,2         | 2062,6         | 2062,5         | 55,23            |
| Можливості креативних змін за рахунок оборотних ресурсів     | 4038,4         | 3919,7         | 3517,8         | 15452,4        | 4988,4         | 23,54            |
| Можливості креативних змін за рахунок нематеріальних активів | 84,1           | 112,5          | 123,5          | 129,2          | 166,3          | 96,99            |
| Фінансово-інвестиційні можливості креативних змін            | 905,6          | 1105,2         | 662,5          | 988,5          | 1552,6         | 71,39            |
| <i>Разом</i>   | <i>187384</i>  | <i>21944,5</i> | <i>25539,1</i> | <i>38403,9</i> | <i>42429,9</i> | <i>126,43</i>    |
| <i>Пороговий рівень можливостей креативних змін</i>          |                |                |                |                |                |                  |
| Можливості креативних змін за рахунок трудових ресурсів      | 5363,6         | 8865,2         | 6141,5         | 2393,1         | 9481,7         | 76,77            |
| Можливості креативних змін за рахунок основних засобів       | 550,8          | 440,8          | 149,9          | 459,8          | 609,08         | 10,83            |
| Можливості креативних змін за рахунок оборотних ресурсів     | 1271,4         | 828,9          | 1174,4         | 1237,7         | 1567,2         | 23,27            |
| Можливості креативних змін за рахунок нематеріальних активів | 141,5          | 1,0            | 3,5            | 5,0            | 33,5           | 2292,38          |
| Фінансово-інвестиційні можливості креативних змін            | 135,6          | -171,6         | -790,10        | 101,5          | 567,5          | 318,93           |
| <i>Разом</i>   | <i>7322,59</i> | <i>9965,8</i>  | <i>6678,2</i>  | <i>4198,3</i>  | <i>12400,4</i> | <i>69,36</i>     |
| <i>Середній рівень можливостей креативних змін</i>           |                |                |                |                |                |                  |
| Можливості креативних змін за рахунок трудових ресурсів      | 8483,8         | 10545,6        | 12752,7        | 14334,2        | 21785,3        | 156,79           |
| Можливості креативних змін за рахунок основних засобів       | 831,8          | 912,9          | 1000,1         | 1104,4         | 1204,5         | 44,81            |
| Можливості креативних змін за рахунок оборотних ресурсів     | 2624,7         | 2666,2         | 2309,1         | 5199,6         | 2839,5         | 8,21             |
| Можливості креативних змін за рахунок нематеріальних активів | 24,5           | 28,40          | 31,5           | 47,0           | 106,7          | 335,96           |
| Фінансово-інвестиційні можливості креативних змін            | 556,6          | 455,2          | -2,1           | 532,2          | 1080,1         | 94,30            |
| <i>Разом</i>   | <i>12519,6</i> | <i>14609,1</i> | <i>16092,6</i> | <i>21218,5</i> | <i>27016,5</i> | <i>115,79</i>    |
| <i>Коридор можливостей креативних змін</i>                   | <i>6218,8</i>  | <i>7335,7</i>  | <i>9447,2</i>  | <i>18106,2</i> | <i>15413,4</i> | <i>147,86</i>    |
| <i>Відхилення за роками, +-%</i>                             | -              | <i>17,97</i>   | <i>28,78</i>   | <i>91,65</i>   | <i>-14,87</i>  | -                |

„Коридор” можливостей креативних змін у досліджуваних медіа підприємствах та його візуалізація представлено на рисунках 2.23 – 2.25.

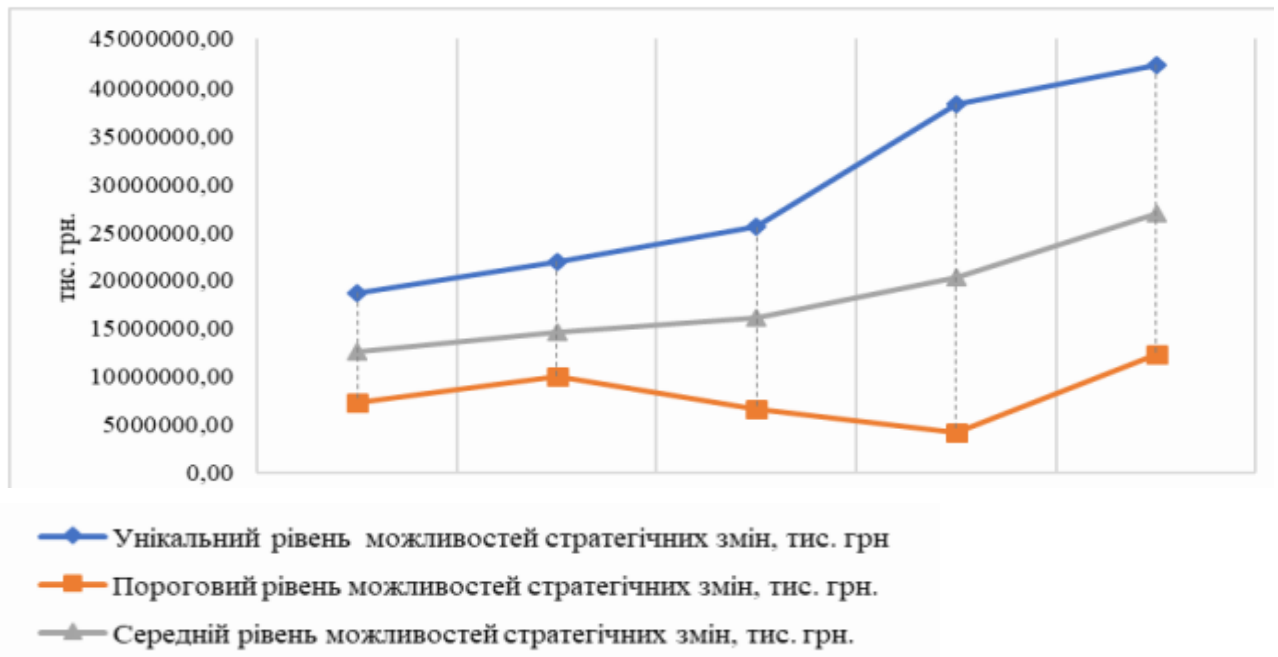


Рис. 2.23. „Коридор” можливостей креативних змін у досліджуваних медіа підприємствах

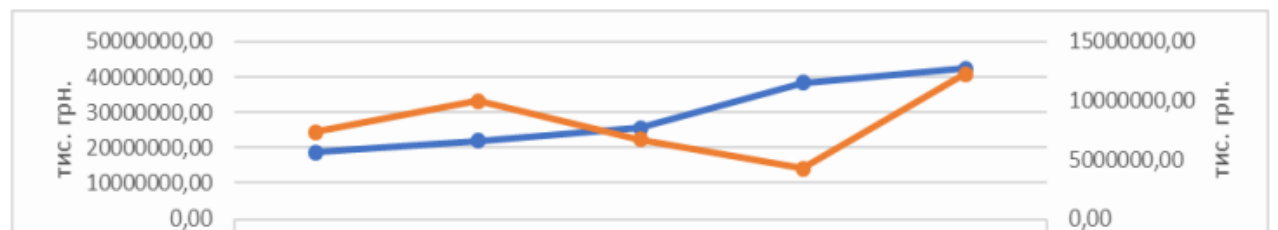


Рис. 2.24. Тренд унікальних та порогових можливостей креативних змін у досліджуваних медіа підприємствах

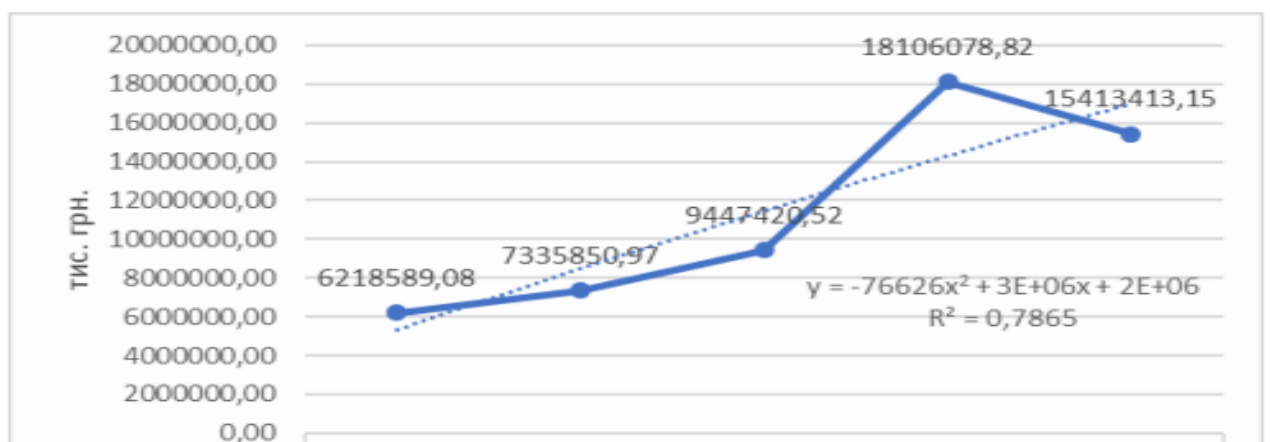


Рис. 2.25. Візуалізація „коридору” можливостей креативних змін у досліджуваних медіа підприємствах

Тренди „прогалин” креативних змін у досліджуваних медіа підприємствах систематизовано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Тренди „прогалин” креативних змін у досліджуваних медіа підприємствах

| Індикатор  | Медіа підприємства |                |          |           |                  | Носій ключ, компетенцій страт, змін |
|--|--------------------|----------------|----------|-----------|------------------|-------------------------------------|
|  | ПрАТ Soft Serve    | ПрАТ Intellias | ТОВ N-iX | ТОВ ELEKS | ПрАТ Global Logi |                                     |
| <i>Унікальний рівень можливостей креативних змін</i>         |                    |                |          |           |                  |                                     |
| Можливості креативних змін за рахунок трудових ресурсів      | 1,00               | 0,28           | 0,75     | 0,60      | 0,61             | ПрАТ SoftServe                      |
| Можливості креативних змін за рахунок основних засобів       | 1,00               | 0,36           | 0,30     | 0,84      | 0,42             | ПрАТ SoftServe                      |
| Можливості креативних змін за рахунок оборотних ресурсів     | 0,654              | 0,31           | 0,34     | 0,54      | 1,00             | ПрАТ Global Logi                    |
| Можливості креативних змін за рахунок нематеріальних активів | 0,749              | 0,20           | 0,81     | 0,45      | 1,00             | ПрАТ Global Logi                    |
| Фінансово-інвестиційні можливості креативних змін            | 1,00               | 0,37           | 0,92     | 0,72      | 0,47             | ПрАТ SoftServe                      |
| <i>Пороговий рівень можливостей креативних змін</i>          |                    |                |          |           |                  |                                     |
| Можливості креативних змін за рахунок трудових ресурсів      | 3,550              | 1,00           | 2,67     | 2,12      | 2,15             | ПрАТ Soft Serve                     |
| Можливості креативних змін за рахунок основних засобів       | 3,384              | 1,23           | 1,00     | 2,83      | 1,43             | ПрАТ Soft Serve                     |
| Можливості креативних змін за рахунок оборотних ресурсів     | 2,080              | 1,00           | 1,09     | 1,71      | 3,18             | ПрАТ Global Logi                    |
| Можливості креативних змін за рахунок нематеріальних активів | 3,697              | 1,00           | 4,00     | 2,20      | 4,93             | ПрАТ Global Logi                    |
| Фінансово-інвестиційні можливості креативних змін            | 2,738              | 1,00           | 2,53     | 1,96      | 1,30             | ПрАТ Soft Serve                     |
| <i>Середній рівень можливостей креативних змін</i>           |                    |                |          |           |                  |                                     |
| Можливості креативних змін за рахунок трудових ресурсів      | 1,545              | 0,44           | 1,16     | 0,60      | 2,15             | X                                   |
| Можливості креативних змін за рахунок основних засобів       | 1,713              | 0,62           | 0,51     | 0,84      | 1,43             | X                                   |
| Можливості креативних змін за рахунок оборотних ресурсів     | 1,148              | 0,55           | 0,60     | 0,54      | 3,18             | X                                   |
| Можливості креативних змін за рахунок нематеріальних активів | 1,168              | 0,32           | 1,26     | 0,45      | 4,93             | X                                   |
| Фінансово-інвестиційні можливості креативних змін            | 1,437              | 0,52           | 1,33     | 0,72      | 1,30             | X                                   |



### 2.3. Результативність управління креативними змінами в медіа підприємствах

У процесі проведеного дослідження, було визначено результативність управління креативними змінами за бізнес системами досліджуваних медіа підприємств Київської області (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результативність управління креативними змінами за бізнес системами досліджуваних медіа підприємств Київської області

| Підсистеми                          | Часткові покращення |          |           | Системні зміни |          |           |
|-------------------------------------|---------------------|----------|-----------|----------------|----------|-----------|
|                                     | I група             | II група | III група | I група        | II група | III група |
| Кількість підприємств у групі       | 4                   | 5        | 6         | 2              | 6        | 7         |
| Виробнича                           | 0,12                | 0,16     | 0,18      | 0,13           | 0,18     | 0,19      |
| Менеджменту                         | 0,13                | 0,15     | 0,17      | 0,14           | 0,19     | 0,19      |
| Фінансово-економічна                | 0,17                | 0,23     | 0,52      | 0,19           | 0,28     | 0,64      |
| Маркетингова                        | 0,06                | 0,05     | 0,12      | 0,08           | 0,09     | 0,14      |
| Соціальна                           | 0,24                | 0,27     | 0,32      | 0,25           | 0,28     | 0,35      |
| <b>Інтегральний показник, коеф.</b> | 0,72                | 0,86     | 1,31      | 0,78           | 1,02     | 1,51      |

Розраховану кореляційну залежність між креативними змінами медіа підприємств Київської області та чинниками впливу наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Кореляційна залежність між креативними змінами медіа підприємств Київської області та чинниками впливу

| Фактори впливу   | Рівняння прямої        | Тіснота зв'язку   |
|--|------------------------|---|
| Рівень виконання зобов'язань перед суб'єктами за інтересами зовнішнього середовища | $y = 6968,3x - 2608,7$ | Коефіцієнт кореляції – 0,72<br>Коефіцієнт детермінації – 0,52 |
| Рівень соціальної відповідальності   | $y = 15579x - 6798,7$  | Коефіцієнт кореляції – 0,79<br>Коефіцієнт детермінації – 0,62 |
| Рівень і якість життя працівників  | $y = 8113,8x - 2322,8$ | Коефіцієнт детермінації – 0,78<br>Коефіцієнт кореляції – 0,62 |
| Рівень іміджу керівника  | $y = 681,31x - 1578,5$ | Коефіцієнт кореляції – 0,80<br>Коефіцієнт детермінації – 0,64 |
| Рівень сприйнятливості змін  | $y = 6204x - 979,42$   | Коефіцієнт кореляції – 0,72<br>Коефіцієнт детермінації – 0,52 |
| Рівень стилю керівництва   | $y = 11573x - 6531,4$  | Коефіцієнт кореляції – 0,80<br>Коефіцієнт детермінації – 0,64 |
| Рівень організаційної куль-тури  | $y = 7950,7x - 3039,6$ | Коефіцієнт кореляції – 0,85<br>Коефіцієнт детермінації – 0,72 |

Досліджувані медіа підприємства Київської області були згруповані за інтегральним індикатором результативності управління креативними змінами за бізнес системами (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Узагальнені інтегральні індикатори результативності управління креативними змінами за бізнес системами досліджуваних медіа підприємств Київської області

| Група підприємств                               | Підсистеми підприємства |             |                      |              |           | Рівень результативності |
|---|-------------------------|-------------|----------------------|--------------|-----------|-------------------------|
|   | Виробнича               | Менеджменту | Фінансово-економічна | Маркетингова | Соціальна |                         |
| <b>I<br/>(0,56-0,8)</b>                         | 0,12                    | 0,12        | 0,17                 | 0,05         | 0,23      | 0,69                    |
| <i>Співвідношення із наступним рівнем, +/-%</i> | 31,45                   | 26,96       | 22,64                | 0            | 18,42     | 23,95                   |
| <b>II<br/>(0,81-1,06)</b>                       | 0,17                    | 0,17        | 0,22                 | 0,05         | 0,28      | 0,91                    |
| <i>Співвідношення із наступним рівнем, +/-%</i> | 5,56                    | 5,56        | 56,16                | 55,24        | 8,30      | 27,27                   |
| <b>III<br/>(1,07-1,31)</b>                      | 0,18                    | 0,18        | 0,50                 | 0,11         | 0,31      | 1,25                    |

Систематизовані статистичні дані чинників впливу (з використанням Microsoft Excel) на результативність управління креативними змінами медіапідприємств наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Систематизовані статистичні дані чинників впливу на результативність управління креативними змінами медіапідприємств

| Обсяг виготовленої продукції за видами економічної діяльності, як належать до креативних індустрій | Кількість зайнятих осіб за видами економічної діяльності | Частка капітальних інвестицій залучених до креативних індустрій | Попит на зовнішньому ринку на вітчизняні креативні товари то послуги | Внутрішні умови | Бізнес-модель  | Підприємницький талант |
|--|--|---|--|-----------------|----------------|------------------------|
| У  | X <sub>1</sub>   | X <sub>2</sub>  | X <sub>3</sub>   | X <sub>4</sub>  | X <sub>5</sub> | X <sub>6</sub>         |
| 78702458,57  | 133871,495   | 0,1139  | 0,1355   | 0,3458          | 0,2747         | 0,6151                 |
| 1,7068881  | 2,6103689  | 1,5288268   | -1,581138  | 0,7435731       | 134336294,5    | 1,1147728              |
| 1,0475970  | 0,2074334  | 0,5639115   | -0,105409  | 0,3688358       | 1,039750       | 0,464488               |
| 0,3409178  | 0,0164443  | 0,1253136   | -0,105409  | -2,1481002      | 1,039750       | 0,1393466              |
| -0,215938  | -0,1378528   | 0,7393506   | 0,8432740  | -0,413096       | 0,3119251      | 1,1147728              |
| -0,7600141   | -0,2347592   | -1,0150407  | -0,1054092   | -0,123928       | -0,4159001     | -0,0232244             |
| -1,02393602  | -0,1544957   | -1,6290777  | 1,37032031   | 0,1652384       | -0,7798128     | -0,9986506             |
| -1,0955146   | -0,2114010   | -0,3132841  | 1,3703203  | 0,7435731       | -1,8715508     | -1,8115058             |

Зведена матриця експертної аналітики щодо чинників впливу на результативність управління креативними змінами медіапідприємств наведена у таблиці 2.13, а відповідні індикатори для побудови кореляційно-регресійного аналізу представлені у таблиці 2.14.

Таблиця 2.13

Зведена матриця експертної аналітики щодо чинників впливу на результативність управління креативними змінами медіапідприємств

| № експерта              | Номер фактору (n) |     |     |     |     |     |     |     | n=8   |
|-------------------------|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
|                         | 1                 | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | $S_i$ |
| 1                       | 8                 | 5   | 2   | 7   | 4   | 6   | 1   | 3   | 36    |
| 2                       | 7                 | 3   | 4   | 8   | 6   | 5   | 2   | 1   | 36    |
| 3                       | 7                 | 1   | 5   | 8   | 6   | 3   | 4   | 2   | 36    |
| 4                       | 8                 | 1   | 2   | 6   | 7   | 5   | 3   | 4   | 36    |
| 5                       | 8                 | 2   | 3   | 5   | 7   | 6   | 1   | 4   | 36    |
| 6                       | 6                 | 4   | 2   | 8   | 7   | 3   | 1   | 5   | 36    |
| 7                       | 7                 | 3   | 1   | 6   | 8   | 2   | 4   | 5   | 36    |
| 8                       | 6                 | 4   | 1   | 7   | 8   | 5   | 3   | 2   | 36    |
| 9                       | 8                 | 3   | 2   | 5   | 7   | 6   | 4   | 1   | 36    |
| 10                      | 5                 | 1   | 2   | 7   | 8   | 6   | 3   | 4   | 36    |
| $S_j$                   | 70                | 27  | 24  | 67  | 68  | 47  | 26  | 31  | 360   |
| Середній ранг           | 7                 | 2,7 | 2,4 | 6,7 | 6,8 | 4,7 | 2,6 | 3,1 |       |
| Ранг фактору            | 1                 | 6   | 8   | 3   | 2   | 4   | 7   | 5   |       |
| $S_{сєр}$               |                   |     |     |     |     |     |     |     | 45    |
| $S_j - S_{сєр}$         | 25                | -18 | -21 | 22  | 23  | 2   | -19 | -14 |       |
| $(S_j - S_{сєр})^2$     | 625               | 324 | 441 | 484 | 529 | 4   | 361 | 196 |       |
| $\sum(S_j - S_{сєр})^2$ |                   |     |     |     |     |     |     |     | 2964  |
| m                       |                   |     |     |     |     |     |     |     | 10    |
| $m^2 \times (n^3 - n)$  |                   |     |     |     |     |     |     |     | 50400 |

Таблиця 2.14

Індикатори для побудови кореляційно-регресійного аналізу

| Назва змінної   | Позначення змінної | Зміст змінної  |
|---|--------------------|--|
| Обсяг виготовленої продукції за видами економічної діяльності, які належать до креативних індустрій | $Y$                | Відображає грошове вираження товарів та послуг, виготовлених видами економічної діяльності, які належать до креативних індустрій |
| Кількість зайнятих осіб за видами економічної діяльності  | $X_1$              | Відображає загальну суму зайнятих осіб за видами економічної діяльності, які належать до креативних індустрій                    |
| Інвестиції залучені до креативних індустрій   | $X_2$              | Відображає відсоток капітальних інвестицій у креативні індустрії від сукупного обсягу капітальних інвестицій                     |
| Попит на зовнішньому ринку на вітчизняні креативні товари то послуги                                | $X_3$              | Показник відображає затребуваність креативних товарів та послуг на глобальних ринках   |
| Інфраструктурне забезпечення (Внутрішні умови)  | $X_4$              | Показник відображає стан інфраструктурного забезпечення для розвитку креативних індустрій в Україні                              |
| Бізнес-модель   | $X_5$              | Показник відображає рівень впливу обраної бізнес-моделі на розвиток креативних індустрій   |
| Підприємницький талант  | $X_6$              | Показник відображає рівень впливу підприємницького таланту на розвиток креативних індустрій                                      |

Отже, результати експертної аналітики використаємо для багатофакторного кореляційно-регресійного дослідження, для чого систематизуємо статистичні дані чинників впливу на результативність управління креативними змінами медіапідприємств (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Систематизовані статистичні дані чинників впливу на результативність управління креативними змінами медіапідприємств для кореляційного аналізу

| Обсяг виготовленої продукції за видами економічної діяльності, як належать до креативних індустрій | Кількість зайнятих осіб за видами економічної діяльності | Частка капітальних інвестицій залучених до креативних індустрій | Попит на зовнішньому ринку на вітчизняні креативні товари то послуги | Внутрішні умови | Бізнес-модель  | Підприємницький талант |
|--|--|---|--|-----------------|----------------|------------------------|
| У  | X <sub>1</sub>   | X <sub>2</sub>  | X <sub>3</sub>   | X <sub>4</sub>  | X <sub>5</sub> | X <sub>6</sub>         |
| Млн. грн   | Кі-сть осіб  | %   | %  | бали            | бали           | бали                   |
| 287949328  | 349 454  | 1,46  | 1  | 7               | 6,7            | 6,8                    |
| 236061498,7  | 308 329  | 1,35  | 1,2  | 7,1             | 6,8            | 6,4                    |
| 180444108,2  | 282761   | 1,30  | 1,2  | 6,0             | 6,8            | 6,2                    |
| 136618162,3  | 262105   | 1,37  | 1,1  | 6,6             | 6,5            | 6,8                    |
| 93798048,1   | 249132   | 1,17  | 1,2  | 6,7             | 6,4            | 6,1                    |
| 73026751,3   | 259877   | 1,1   | 1,4  | 6,8             | 6,3            | 5,5                    |
| 67393338   | 252259   | 1,25  | 1,4  | 7               | 6              | 5                      |

Спочатку визначимо парні кореляційні індекси з використанням Microsoft Excel (рис. 2.26) та сформуємо кореляційну матрицю й проаналізуємо її (рис. 2.27).

|    | y       | x1       | x2       | x3       | x4       | x5     | x6 |
|----|---------|----------|----------|----------|----------|--------|----|
| y  | 1       |          |          |          |          |        |    |
| x1 | 0,79002 | 1        |          |          |          |        |    |
| x2 | 0,83801 | 0,68336  | 1        |          |          |        |    |
| x3 | -0,8613 | -0,80973 | -0,65076 | 1        |          |        |    |
| x4 | 0,01895 | 0,33689  | 0,06074  | 0,01301  | 1        |        |    |
| x5 | 0,69683 | 0,98881  | 0,62414  | -0,76644 | 0,36951  | 1      |    |
| x6 | 0,74584 | 0,50871  | 0,71798  | -0,6969  | -0,19566 | 0,4551 | 1  |

Рис. 2.26. Матриця парних кореляційних індексів

|            | <i>Коефіцієнти</i> | <i>Стандартна похибка</i> |
|------------|--------------------|---------------------------|
| Y-перетин  | 0,183557676        | 0                         |
| Змінна X 1 | 3,392350119        | 0                         |
| Змінна X 2 | 0,167637647        | 0                         |
| Змінна X 3 | -0,218431353       | 0                         |
| Змінна X 4 | -0,019791829       | 0                         |
| Змінна X 5 | -5,98433E-08       | 0                         |
| Змінна X 6 | 0,107849672        | 0                         |

Рис. 2.27. Результати розрахунків параметрів рівняння

В результаті проведених досліджень модель залежності між чинниками впливу та результативністю управління креативними змінами медіа підприємств можна інтерпретувати за наступним рівнянням:

$$y = 0,1835 + 3,3923x_1 + 0,1676x_2 - 0,2184x_3 - 0,0198x_4 - 5,9843x_5 + 0,1078x_6$$

Результати розрахунку показників рівняння множинної регресії, демонструють, що модель можна вважати адекватною, оскільки R – детермінаційний індекс складає – 1, тобто спостерігається вплив чинників – 100% на результативність управління креативними змінами медіа підприємств. Це дозволяє констатувати про безпосередній вагомий вплив досліджуваних чинників на показники дискримінантної функції.

Цікаво, що рівняння множинної регресії засвідчує, що потужний вплив на результативність управління креативними змінами медіа підприємств має людський капітал (компетентності персоналу, підприємницький талант готовність і можливості менеджменту), що підтверджує феномен генерування креативних змін як таких.

Водночас, помітний потужний вплив демонструють обсяги капітальних інвестицій зорієнтовані в бізнес-процеси формування креативних продуктів та послуг медіа підприємств.

Від’ємне значення продемонстрував індекс факторної ознаки щодо попиту на світових ринках та результативності управління креативними змінами медіа підприємств, що пояснюється недолугістю підтримки експорту креативних продуктів та послуг медіа підприємств.



Інфраструктурне забезпечення теж продемонструвало від’ємне значення, у якості чиннику впливу на результативність управління креативними змінами медіа підприємств, що вимагає адекватної розбудови сучасної інфраструктури медіа простору.

Цікаво, що від’ємне значення продемонстрував і чинник впливу гнучкості і зрілості бізнес-моделей медіа підприємств, що попереджає про формальність формування та реалізації відповідних стратегій, неадекватність визначення мети, цілей, завдань, ціннісних орієнтирів, не дієвість мотиваційних механізмів та не ефективності підбору кадрів й формування команди для проведення креативних змін. Поліпшити ситуацію можливо через проведення спеціальних програм і заходів, навчальних тренінгів та менторства для ознайомлення і використання кращих світових практик.

|          | $y$   | $x_1$ | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ | $x_7$ | $x_8$ | $x_9$ | $x_{10}$ |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| $y$      | 1     | 0,679 | 0,678 | 0,642 | 0,545 | 0,672 | 0,603 | 0,424 | 0,602 | 0,608 | 0,231    |
| $x_1$    | 0,679 | 1     | 0,954 | 0,932 | 0,893 | 0,905 | 0,954 | 0,677 | 0,951 | 0,788 | 0,427    |
| $x_2$    | 0,678 | 0,954 | 1     | 0,967 | 0,962 | 0,869 | 0,884 | 0,605 | 0,892 | 0,761 | 0,384    |
| $x_3$    | 0,642 | 0,932 | 0,967 | 1     | 0,944 | 0,875 | 0,899 | 0,682 | 0,847 | 0,786 | 0,397    |
| $x_4$    | 0,545 | 0,893 | 0,962 | 0,944 | 1     | 0,786 | 0,82  | 0,59  | 0,846 | 0,691 | 0,361    |
| $x_5$    | 0,672 | 0,905 | 0,869 | 0,875 | 0,786 | 1     | 0,922 | 0,768 | 0,905 | 0,808 | 0,421    |
| $x_6$    | 0,603 | 0,954 | 0,884 | 0,899 | 0,82  | 0,922 | 1     | 0,801 | 0,893 | 0,822 | 0,433    |
| $x_7$    | 0,424 | 0,677 | 0,605 | 0,682 | 0,59  | 0,768 | 0,801 | 1     | 0,657 | 0,875 | 0,368    |
| $x_8$    | 0,602 | 0,951 | 0,892 | 0,847 | 0,846 | 0,905 | 0,893 | 0,657 | 1     | 0,741 | 0,453    |
| $x_9$    | 0,608 | 0,788 | 0,761 | 0,786 | 0,691 | 0,808 | 0,822 | 0,875 | 0,741 | 1     | 0,407    |
| $x_{10}$ | 0,231 | 0,427 | 0,384 | 0,397 | 0,361 | 0,421 | 0,433 | 0,368 | 0,453 | 0,407 | 1        |

Рис. 2.28. Матриця парних кореляційних індексів  $R$

Візуалізація та ідентифікація результативності за регресійним аналізом кореляційного індексу за унікальним рівнем можливостей проведення креативних змін досліджуваними медіа підприємствами проілюстрована на рисунках 2.29 та 2.30.



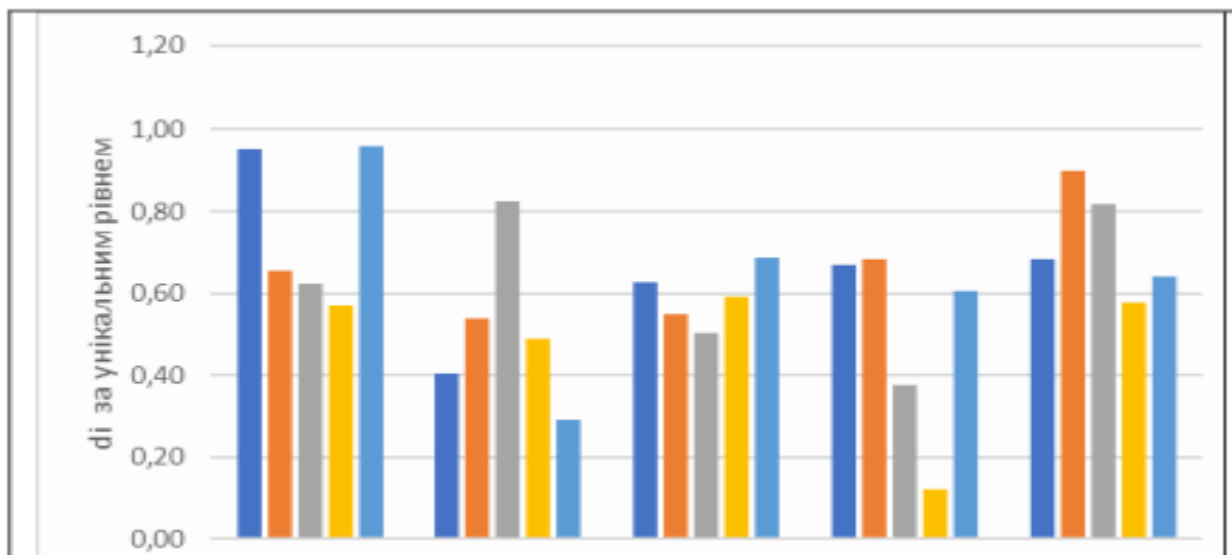


Рис. 2.29. Візуалізація результативності за регресійним аналізом кореляційного індексу за унікальним рівнем можливостей проведення креативних змін досліджуваними медіа підприємствами

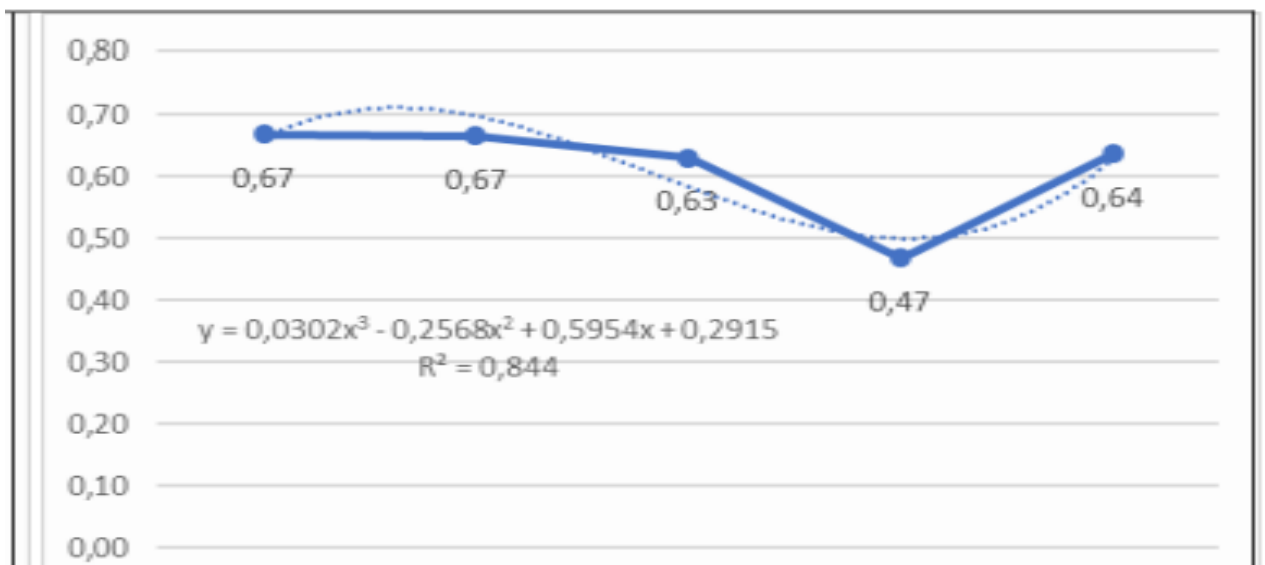


Рис. 2.30. Ідентифікація результативності за регресійним аналізом кореляційного індексу за унікальним рівнем можливостей проведення креативних змін досліджуваними медіа підприємствами

Візуалізація та ідентифікація результативності за регресійним аналізом кореляційного індексу за пороговим рівнем можливостей проведення креативних змін досліджуваними медіа підприємствами проілюстрована на рисунках 2.31 та 2.32.

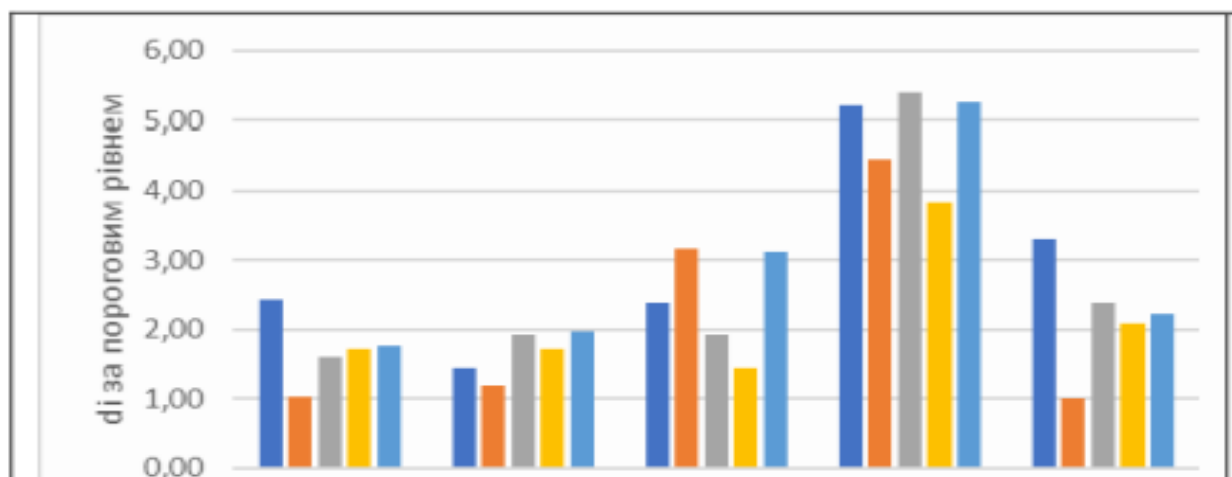


Рис. 3.31. Візуалізація результативності за регресійним аналізом кореляційного індексу за пороговим рівнем можливостей проведення креативних змін досліджуваними медіа підприємствами

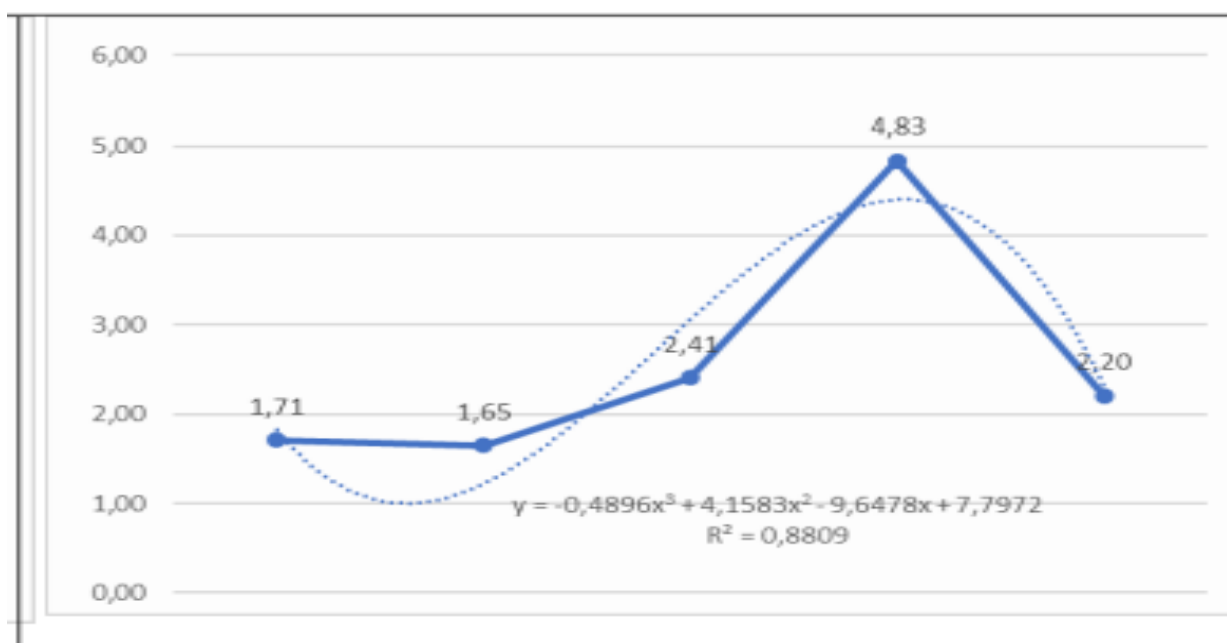


Рис. 3.32. Ідентифікація результативності за регресійним аналізом кореляційного індексу за пороговим рівнем можливостей проведення креативних змін досліджуваними медіа підприємствами

Візуалізація та ідентифікація результативності за регресійним аналізом кореляційного індексу за середнім рівнем можливостей проведення креативних змін досліджуваними медіа підприємствами проілюстрована на рисунках 2.33 та 2.34.

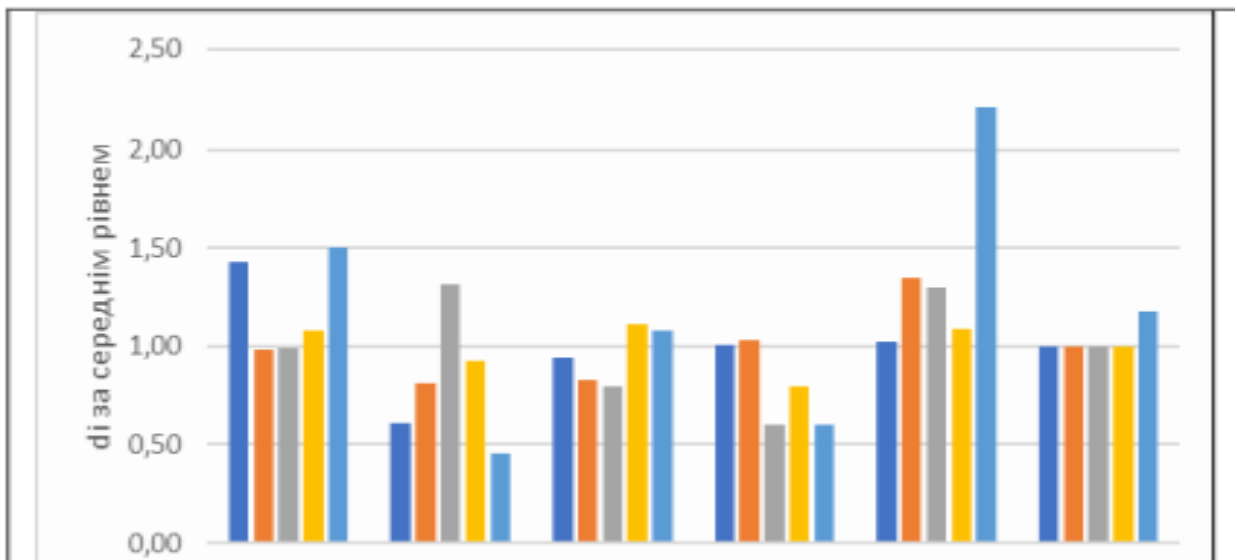


Рис. 2.33. Візуалізація результативності за регресійним аналізом кореляційного індексу за середнім рівнем можливостей проведення креативних змін досліджуваними медіа підприємствами

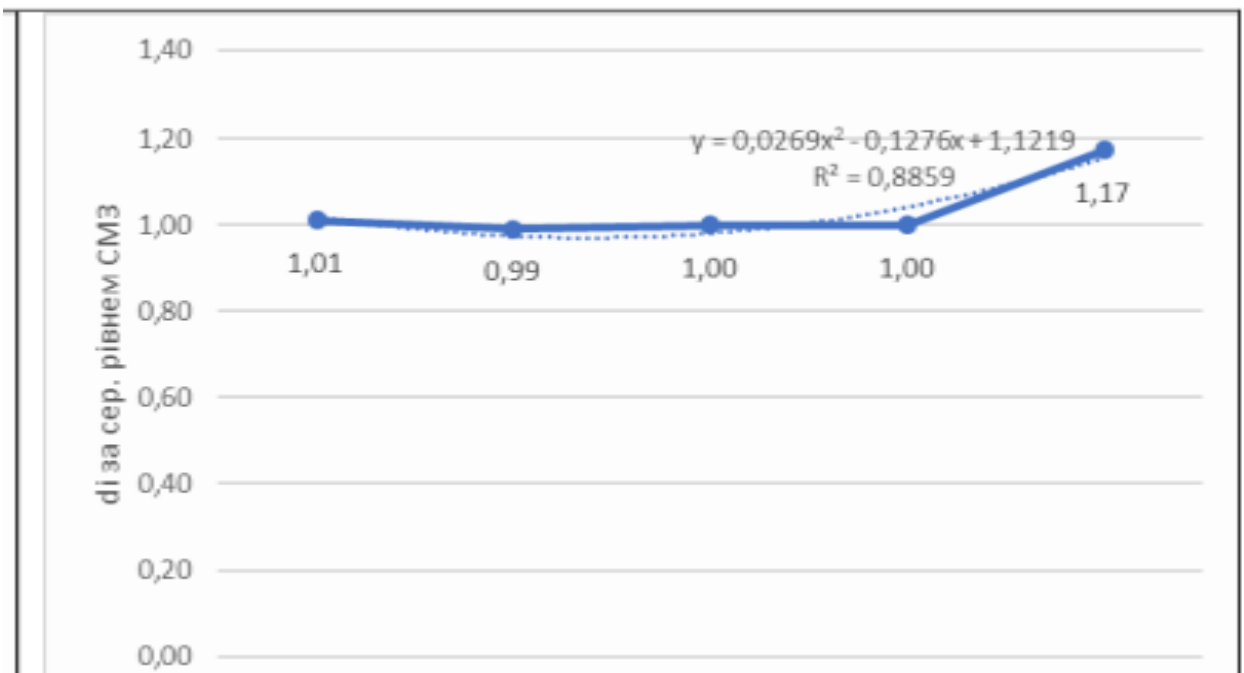


Рис. 2.34. Ідентифікація результативності за регресійним аналізом кореляційного індексу за середнім рівнем можливостей проведення креативних змін досліджуваними медіа підприємствами

Оцінка впливу часткових індикаторів результативності управління креативними змінами медіа підприємств на структуру їх еластичності наведена у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка впливу часткових індикаторів результативності управління креативними змінами медіа підприємств на структуру їх еластичності

| Фактор $X_i$   | $E_i$    | Оцінка впливу на результативну ознаку $Y$ |                      | $d_i$    |
|--|----------|---|----------------------|----------|
| $X_1$ Аналіз та вирішення проблем                            | 7,27     | $ E_1  > 1$                               | Значно впливає       | 1,62     |
| $X_2$ Планування та організація                              | 4,01     | $ E_2  > 1$                               | Суттєво впливає      | 0,99     |
| $X_3$ Керівництво виконанням                                 | - 1,12   | $ E_3  > 1$                               | Помірно впливає      | - 0,25   |
| $X_4$ Креативність   | - 3,30   | $ E_4  > 1$                               | Суттєво впливає      | - 0,58   |
| $X_5$ Націленість на результат                               | 2,10     | $ E_5  > 1$                               | Суттєво впливає      | 0,47     |
| $X_6$ Стратегічне і системне мислення                        | - 5,18   | $ E_6  > 1$                               | Суттєво впливає      | - 1,01   |
| $X_7$ Самоконтроль і стресостійкість                         | 1,09     | $ E_7  > 1$                               | Помірно впливає      | 0,18     |
| $X_8$ Самостійність і відповідальність при прийнятті рішення | - 3,47   | $ E_8  > 1$                               | Суттєво впливає      | - 0,65   |
| $X_9$ Розвиваюча комунікація                                 | - 0,27   | $ E_9  < 1$                               | Практично не впливає | - 0,057  |
| $X_{10}$ Робота в команді                                    | - 0,0005 | $ E_{10}  \approx 0$                      | Не впливає           | - 0,0008 |

3D-візуалізація залежності конкурентоспроможності від рівнів змін креативності та інноваційності проілюстрована на рисунку 2.35.

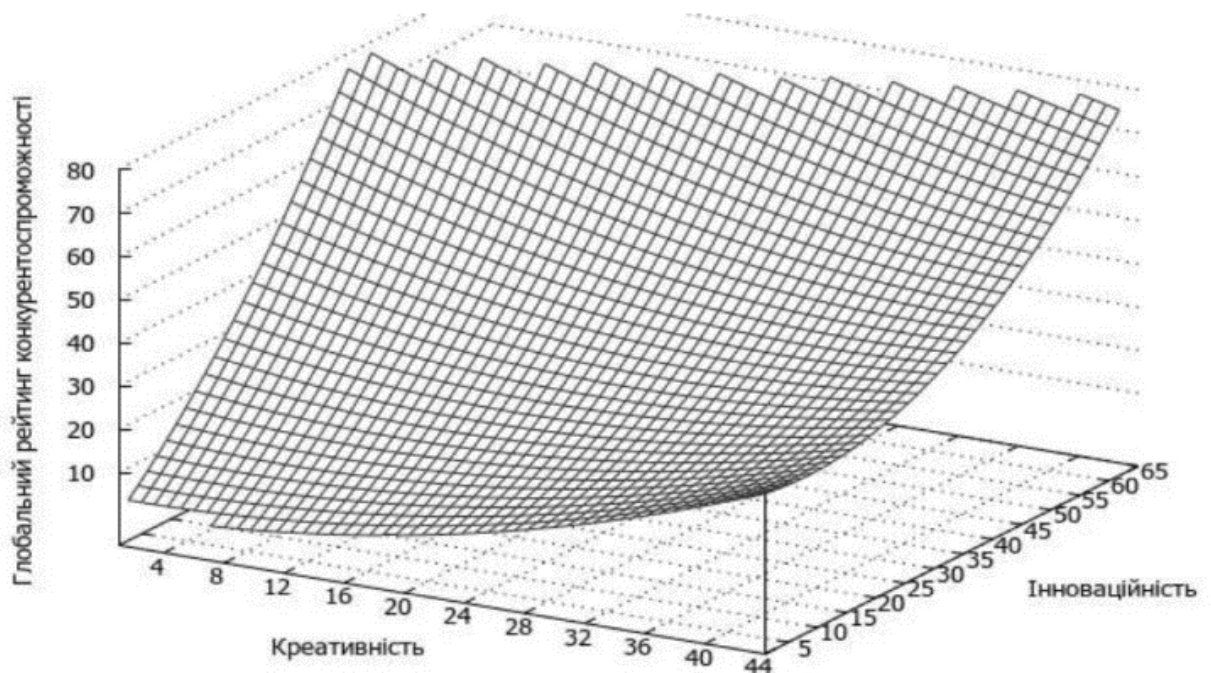


Рис. 2.35. 3D-візуалізація залежності конкурентоспроможності від рівнів змін креативності та інноваційності

## РОЗДІЛ 3

### ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМИ ЗМІНАМИ В МЕДІАПІДПРИЄМСТВАХ

#### 3.1. Розробка та вибір стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах

В нових реаліях функціонування медіа підприємств, що характеризуються невизначеністю завдань та нестабільністю цілей. стрімкими змінами економічного простору, першочерговим завданням постає визначення можливостей й розробка та вибір стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах і її вчасної адаптації.

Успіх медіа підприємства на ринку вагомо залежить від використання нових підходів до формування стратегій (рис. 3.1).



*Рис. 3.1. Схема формування стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах*

*Примітка: сформовано за даними джерела [25, 33, 75, 76]*

Інформаційне забезпечення для розробки стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах відіграє вирішальну роль (рис. 3.2). Ф.Гуіяру й Дж.Келлі обґрунтували, що „підприємство – це живий організм, що знаходиться у безперервному русі, в напрямку зростання або спаду”, тому життєвий цикл медіапідприємства для розробки стратегій управління креативними змінами необхідно враховувати.



Рис. 3.2. Інформаційне забезпечення стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [25, 33, 75, 76]

Формат життєвого циклу креативного бізнесу проілюстровано на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Формат життєвого циклу креативного бізнесу

Примітка: сформовано за даними джерела [25, 33, 75, 76]

Дослідження переконують щодо наявності високої залежності стратегій управління креативними змінами від стадії життєвого циклу медіа підприємств (табл. 3.1).



Таблиця 3.1

## Залежність стратегій управління креативними змінами від стадії життєвого циклу медіа підприємств

| Етап життєвого циклу | Ціль  | Базова стратегія | Зміни  | Акцент на стратегіях   |  |  |
|----------------------|---|------------------|--|--|--|--|
|                      |   |                  |  | Ресурсно-ринкові   | Продуктово-ринкові   | Функціональні  |
| Зародження           | Вихід на ринок, визначення конкурентних переваг, підготовка ринку до виведення товару, пошук джерел фінансування                    | Вживання         | Акцент на технології процесу, рекламування товару. Централізація фінансових операцій                           | -  | Вибір перспективного напрямку діяльності   | Пошук фінансового забезпечення; акцент на технології процесу, рекламування товару  |
| Зростання            | Забезпечення сильної конкурентної позиції; систематичне зростання; максимізація частки ринку, забезпечення прибутковості діяльності | Зростання        | Залучення професійних управлінців; зміна структури підприємства; зміна системи мотивації і контролю            | Інтегрованого росту; концентрованого росту. Пошук постачальників       | Удосконалення продукції  | Швидке «зняття вершків з ринку»; акцент на дистрибуції; фінансове забезпечення     |
| Стабільність         | Утримання частки ринку, формування іміджу підприємства; закріплення конкурентних позицій; диверсифікація діяльності                 | Стабілізація     | Передбачення змін; відкриття дочірніх фірм; розробка нових стратегій; реорганізація внутріфірмового управління | Стабільне забезпечення ресурсами; пошук альтернативних постачальників  | Збільшення обсягу продажу; збільшення кількості видів продукції для досягнення синергічного ефекту | Освоєння нових видів продукції, використання у виробництві інноваційних технологій |
| Спад                 | Поступовий вихід з ринку  | Скорочення       | Зменшення штату працівників; зміна керівництва   | Скорочення ресурсного забезпечення                                     | Ліквідація нерентабельних видів діяльності   | Мінімізація витрат; «збирання врожаю»  |
|                      | Продаж активів  | Ліквідація       | Відсутність підприємницького типу поведінки керівництва  | -  | Вичікування вигідної пропозиції продажу; вихід з ринку   | Отримання вигоди від продажу активів   |
|                      | Реструктуризація  | Вживання         | Управління інформацією, зміна управлінського персоналу; відновлення зв'язків між підрозділами                  | Відновлення зв'язків з постачальниками; раціональний розподіл ресурсів | Удосконалення продукції; пошук нових ринків збуту продукції  | Пошук інвестицій   |

Примітка: сформовано за даними джерела [25, 33, 75, 76]

Для обґрунтованого вибору альтернатив стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах необхідно враховувати різноманітні чинники та реалії (рис. 3.4).

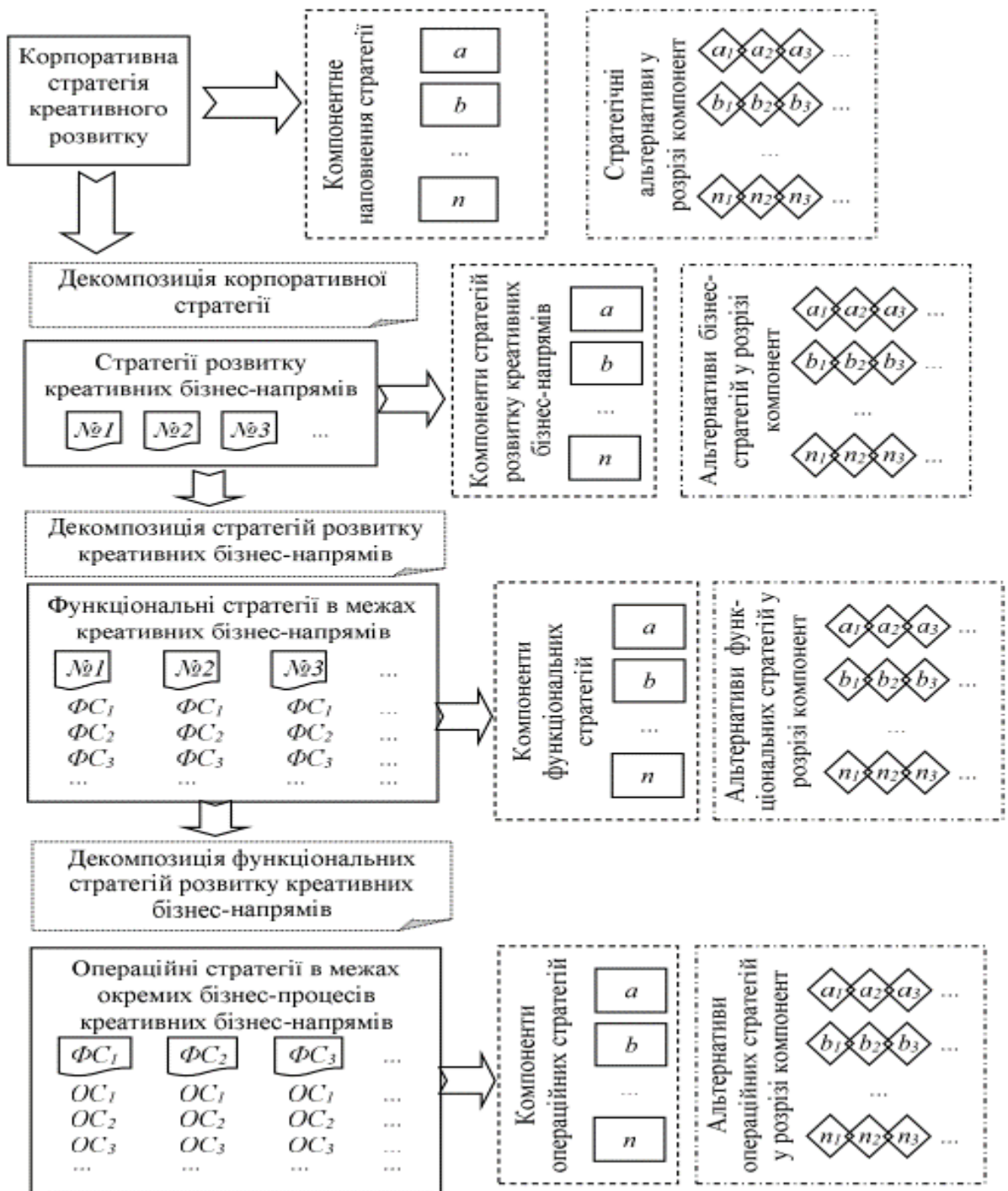


Рис. 3.4. Вибір альтернатив стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [25, 33, 75, 76]

В науковій літературі зустрічається безліч різних класифікацій стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах (рис.3.5).



Рис. 3.5. Класифікація стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [25, 33, 75, 76]

Сам процес формування стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах здійснюється за певними етапами (рис. 3.6).

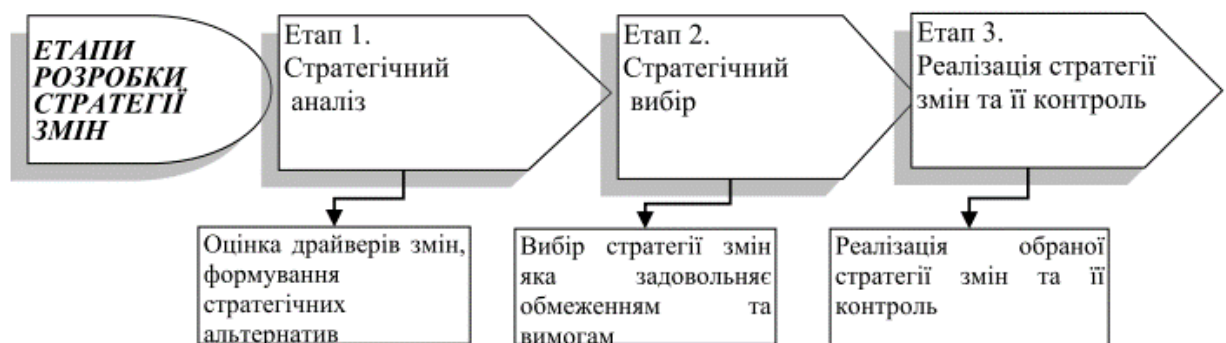


Рис. 3.6. Процес формування стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [25, 33, 75, 76]

Для вибору конкретної стратегії, необхідно здійснити оцінку результативності усіх можливих стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах (рис. 3.7).

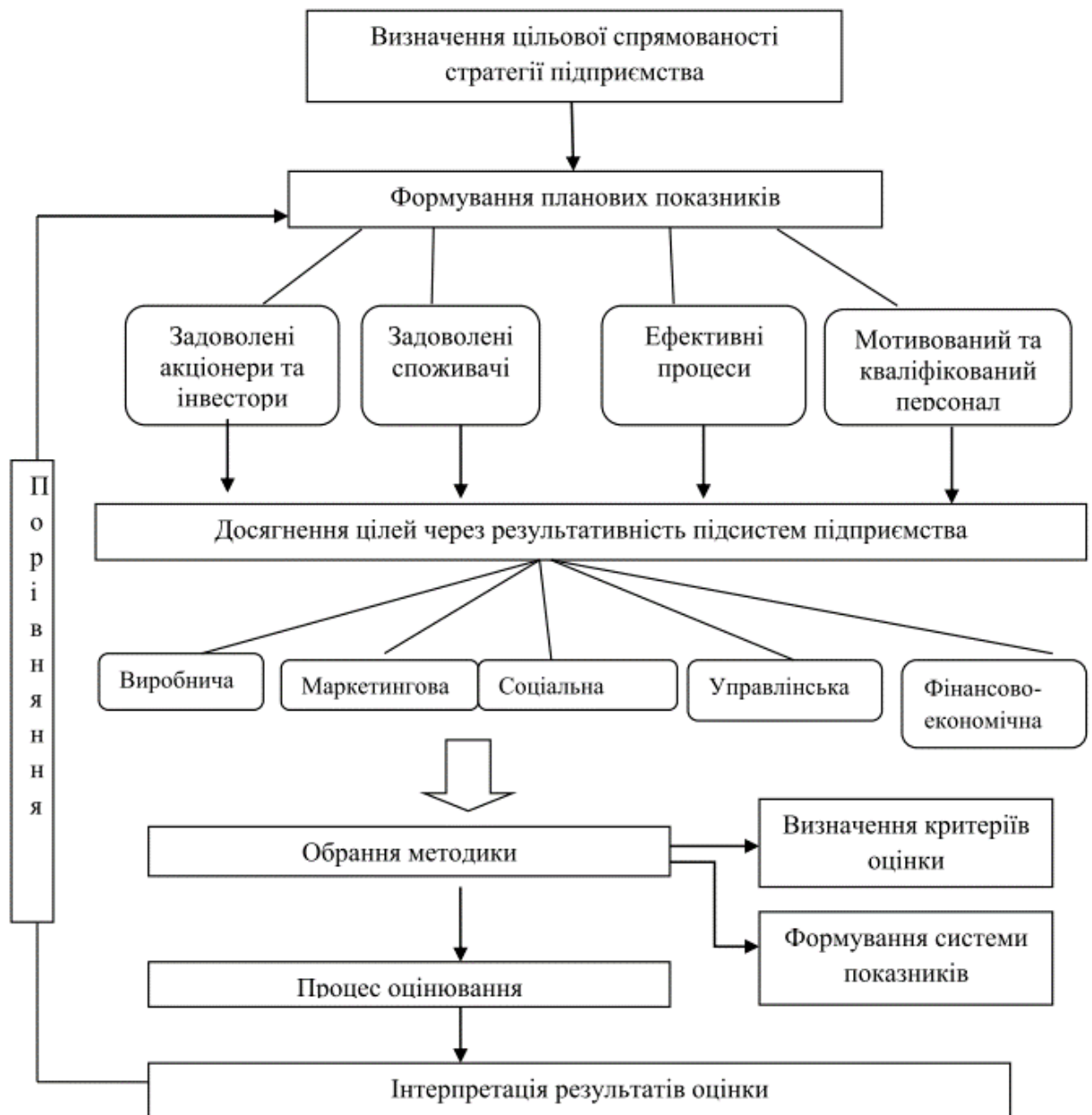


Рис. 3.7. Оцінка стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [25, 33, 75, 76]

Для реалізації стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах, велике значення має адекватність та обґрунтованість їх забезпечення ресурсами, активами, капіталом, компетентностями (рис. 3.8).



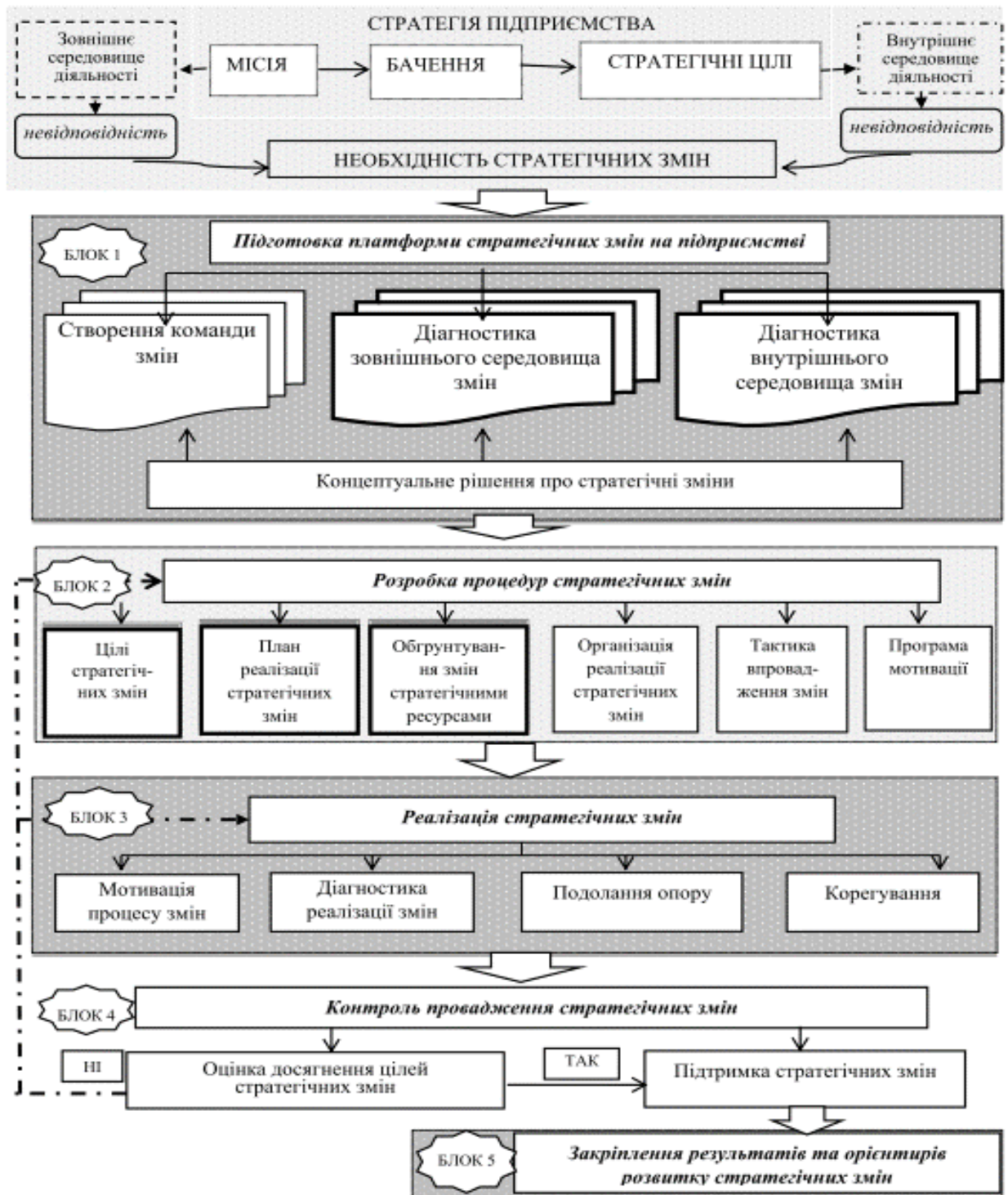


Рис. 3.8. Алгоритм забезпечення стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [25, 33, 75, 76]

Опираючись на проведене дослідження, представимо концептуальну платформу розробки та імплементації стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах на рисунку 3.9.

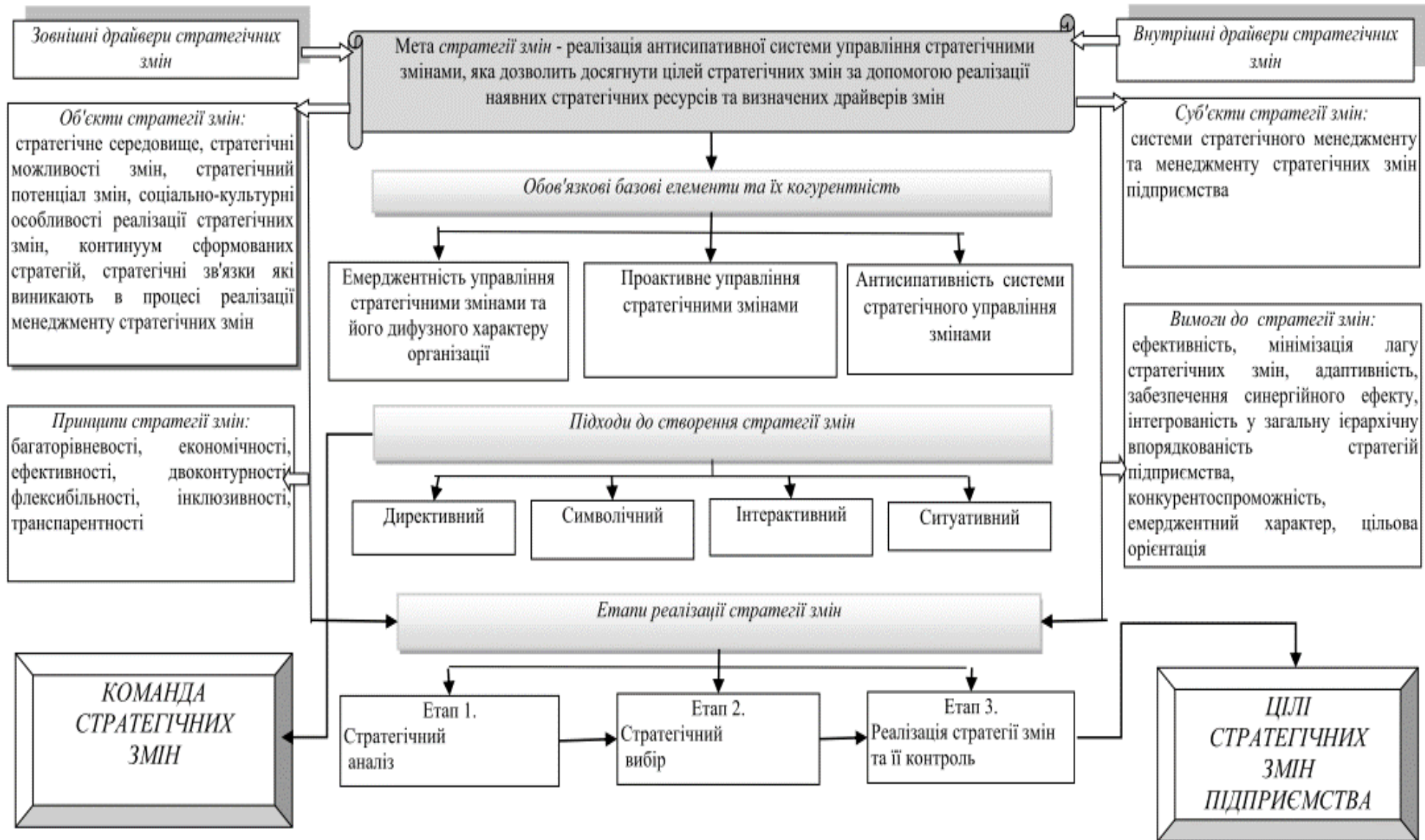


Рис. 3.9. Концептуальна платформа розробки та імплементації стратегій управління креативними змінами в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [25, 33, 75, 76]



Розрахунки прогнозних ключових ідентифікаторів для вибору та формування стратегій управління креативними змінами в досліджуваних медіа підприємствах на 2024-2028 рр. наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозні ключові ідентифікатори для вибору та формування стратегій управління креативними змінами в досліджуваних медіа підприємствах на 2024-2028 рр.

| Медіа підприємство   | Рік   |      |      |      |      |
|--|-------|------|------|------|------|
|  | 2024  | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
| Коефіцієнт реалізації потенціалу креативних змін ( $K_{\text{П}}$ )                          |       |      |      |      |      |
| ПрАТ SoftServe   | 0,75  | 0,87 | 0,83 | 0,69 | 0,57 |
| ПрАТ Intellias   | 0,75  | 0,53 | 0,31 | 0,38 | 0,87 |
| ТОВ N-iX   | 0,78  | 0,81 | 0,82 | 0,64 | 0,68 |
| ТОВ ELEKS  | 0,82  | 0,76 | 0,99 | 0,70 | 0,61 |
| ПрАТ GlobalLogi  | 0,66  | 0,60 | 0,72 | 0,77 | 0,75 |
| Коефіцієнт використання унікального рівня можливостей креативних змін ( $d_{\text{wm}}$ )    |       |      |      |      |      |
| ПрАТ SoftServe   | 0,95  | 0,66 | 0,63 | 0,57 | 0,96 |
| ПрАТ Intellias   | 0,40  | 0,54 | 0,83 | 0,49 | 0,29 |
| ТОВ N-iX   | 0,6 л | 0,55 | 0,50 | 0,59 | 0,69 |
| ТОВ ELEKS  | 0,67  | 0,68 | 0,38 | 0,12 | 0,60 |
| ПрАТ GlobalLogi  | 0,69  | 0,90 | 0,82 | 0,58 | 0,64 |
| Коефіцієнт використання порогового рівня можливостей креативних змін ( $d_{\text{п}} - <0$ ) |       |      |      |      |      |
| ПрАТ SoftServe   | 2,44  | 1,45 | 2,39 | 5,21 | 3,32 |
| ПрАТ Intellias   | 1,04  | 1,19 | 3,16 | 4,46 | 1,01 |
| ТОВ N-iX   | 1,61  | 1,92 | 1,92 | 5,40 | 2,38 |
| ТОВ ELEKS  | 1,72  | 1,72 | 1,44 | 3,54 | 2,09 |
| ПрАТ GlobalLogi  | 1,75  | 1,98 | 3,13 | 5,27 | 2,22 |
| Коефіцієнт використання середнього рівня можливостей креативних змін ( $aV_{\text{wO}}$ )    |       |      |      |      |      |
| ПрАТ SoftServe   | 1,42  | 0,99 | 0,99 | 1,08 | 1,51 |
| ПрАТ Intellias   | 0,61  | 0,81 | 1,31 | 0,92 | 0,46 |
| ТОВ N-iX   | 0,94  | 0,53 | 0,80 | 1,12 | 1,08 |
| ТОВ ELEKS  | 1,00  | 1,03 | 0,60 | 0,79 | 0,60 |
| ПрАТ GlobalLogi  | 1,03  | 1,35 | 1,30 | 1,09 | 2,22 |
| Рівень лабільності до креативних змін ( $L$ )  |       |      |      |      |      |
| ПрАТ SoftServe   | 0,99  | 0,96 | 1,0  | 0,98 | 0,96 |
| ПрАТ Intellias   | 1,0   | 0,98 | 1,05 | 0,97 | 1,04 |
| ТОВ N-iX   | 0,97  | 0,98 | 1,01 | 0,97 | 1,04 |
| ТОВ ELEKS  | 0,96  | 0,99 | 1,07 | 0,95 | 1,0  |
| ПрАТ GlobalLogi  | 0,95  | 0,96 | 1,02 | 1,01 | 1,01 |

Розрахунки прогнозних значень індексу можливостей креативних змін для вибору та формування стратегій управління креативними змінами в досліджуваних медіа підприємствах на 2024-2028 рр. наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозні значення індексу можливостей креативних змін для вибору та формування стратегій управління креативними змінами в досліджуваних медіа підприємствах на 2024-2028 рр.

| Медіа підприємство                                   | Рік   |       |       |       |       | Ксзі  | Рейтинг |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
|  | 2024  | 2025  | 2026  | 2027  | 2028  |       |         |
| <b>Унікальний рівень можливостей креативних змін</b> |       |       |       |       |       |       |         |
| ПрАТ SoftServe                                       | 0,685 | 0,574 | 0,512 | 0,389 | 0,527 | 0,537 | 1       |
| ПрАТ Intellias                                       | 0,296 | 0,301 | 0,246 | 0,185 | 0,242 | 0,254 | 5       |
| ТОВ N-iX   | 0,483 | 0,454 | 0,402 | 0,367 | 0,492 | 0,439 | 3       |
| ТОВ ELEKS  | 0,544 | 0,551 | 0,352 | 0,081 | 0,369 | 0,379 | 4       |
| ПрАТ GlobalLogi                                      | 0,432 | 0,546 | 0,590 | 0,420 | 0,483 | 0,494 | 2       |
| <b>Середній рівень можливостей креативних змін</b>   |       |       |       |       |       |       |         |
| ПрАТ SoftServe                                       | 1,022 | 0,865 | 0,811 | 0,738 | 0,831 | 0,853 | 2       |
| ПрАТ Intellias                                       | 0,445 | 0,452 | 0,390 | 0,349 | 0,381 | 0,404 | 5       |
| ТОВ N-iX   | 0,723 | 0,685 | 0,640 | 0,697 | 0,771 | 0,703 | 3       |
| ТОВ ELEKS  | 0,811 | 0,830 | 0,560 | 0,532 | 0,366 | 0,620 | 4       |
| ПрАТ GlobalLogi                                      | 0,650 | 0,820 | 0,936 | 0,795 | 1,675 | 0,975 | 1       |
| <b>Пороговий рівень можливостей креативних змін</b>  |       |       |       |       |       |       |         |
| ПрАТ SoftServe                                       | 1,756 | 1,267 | 1,958 | 3,558 | 1,826 | 2,073 | 1       |
| ПрАТ Intellias                                       | 0,759 | 0,664 | 0,942 | 1,694 | 0,837 | 0,979 | 5       |
| ТОВ N-iX   | 1,238 | 1,584 | 1,535 | 3,359 | 1,699 | 1,883 | 3       |
| ТОВ ELEKS  | 1,395 | 1,385 | 1,344 | 2,584 | 1,275 | 1,596 | 4       |
| ПрАТ GlobalLogi                                      | 1,104 | 1,203 | 2,253 | 3,843 | 1,675 | 2,015 | 2       |

Відповідно до даних таблиці 3.3 обирається адекватна стратегія управління креативними змінами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця альтернативних стратегій управління креативними змінами в досліджуваних медіа підприємствах на 2024-2028 рр.

|  |  |
|--|--|
| <b>I квадрант</b><br>Перегляд стратегій концентрації<br>Горизонтальна інтеграція<br>Вертикальна інтеграція<br>Диверсифікація<br>Скорочення організації<br>Ліквідація | <b>II квадрант</b><br>Вертикальна інтеграція<br>Продовження концентрації                           |
| <b>IV квадрант стратегій</b><br>Перегляд стратегій концентрації в одній галузі<br>Диверсифікація<br>«Збір урожаю» і вихід з ринку<br>Ліквідація                      | <b>III квадрант стратегій</b><br>Концентрична диверсифікація<br>Продовження стратегії концентрації |

Примітка: сформовано за даними джерела [25, 33, 75, 76]

### 3.2. Управління опором впровадження креативних змін в медіа підприємствах

Вирішальне значення для впровадження креативних змін в медіа підприємствах має згуртованість команди та наявність протидії й опору змінам. У цьому контексті, саме людський фактор відіграє ключову роль (рис. 3.10).

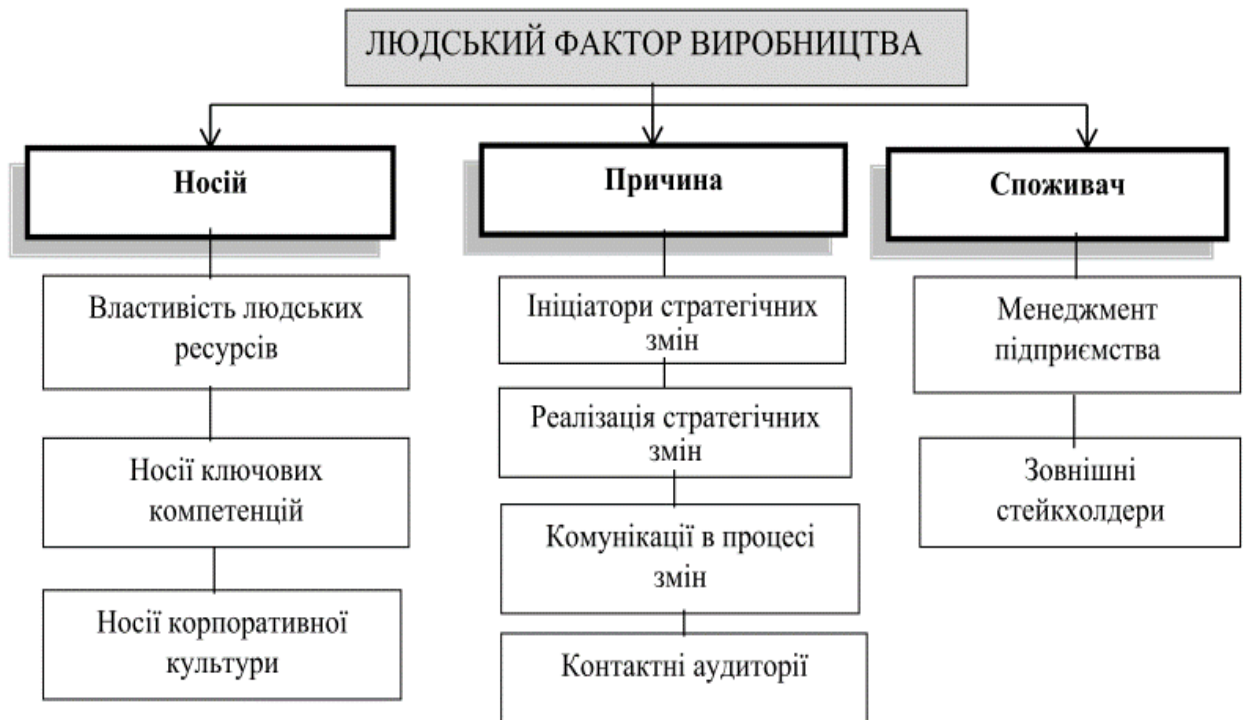


Рис.3.10. Роль людського фактору у виникненні опору креативним змінам в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

Задіяний в процес впровадження креативних змін персонал в медіа підприємствах може проявити декілька динамічних альтернативних реакцій (рис. 3.11), які вимагають різних управлінських підходів, інструментів, стратегій для їх нівелювання.

Теоретична платформа управління опором впровадження креативних змін в медіа підприємствах, яка враховує ризики, бар'єри, поведінкові моделі, витрати ресурсів на подолання опору представлена на рисунку 3.12.



Рис.3.11. Альтернативність реакції персоналу на креативні зміни в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

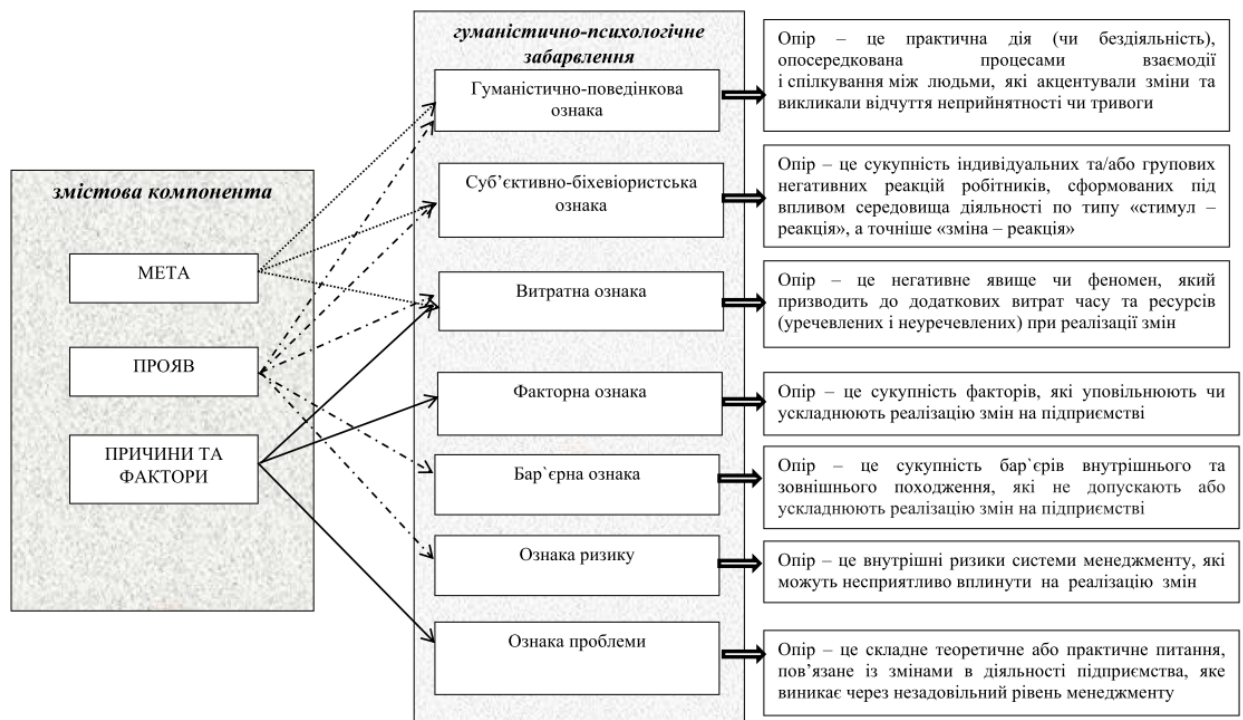


Рис.3.12. Теоретична платформа управління опором впровадження креативних змін в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

Теоретичне підґрунтя виявлення та подолання опору креативним змінам в медіа підприємствах наведено на рисунку 3.13.



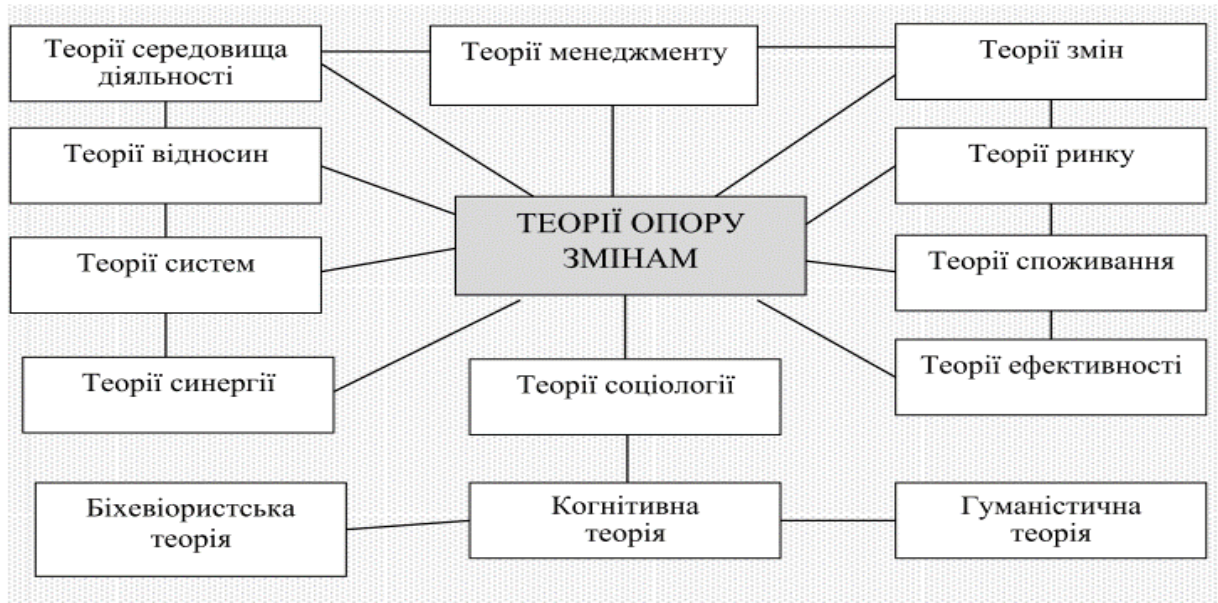


Рис. 3.13. Теоретичне підґрунтя виявлення та подолання опору креативним змінам в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

Класифікація причин опору креативним змінам в медіа підприємствах представлена на рисунку 3.14.

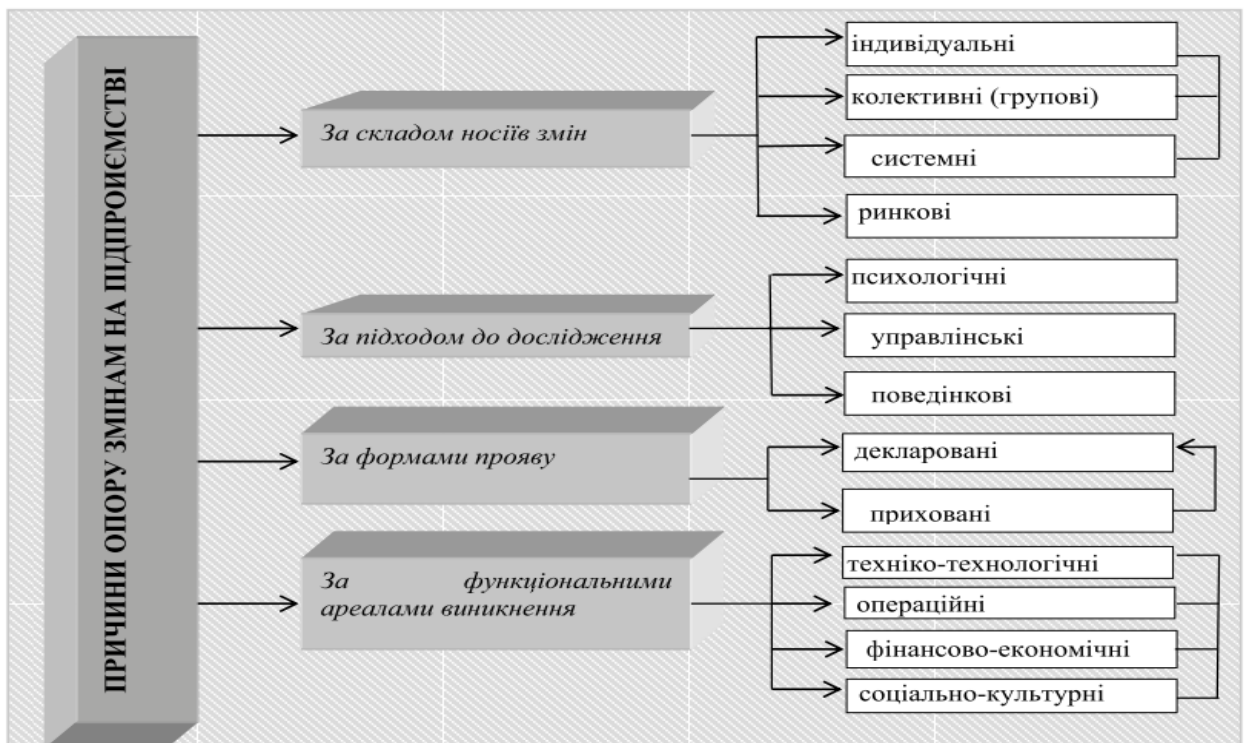


Рис. 3.14. Класифікація причин опору креативним змінам в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

Практично, управління опором впровадження креативних змін в медіа підприємствах фокусується на більш ширших процесах, викликаних креативними змінами: розвитку та стагнації (застою) медіа підприємства (рис. 3.15), оскільки опір може виникнути як реакція на певні управлінські рішення.

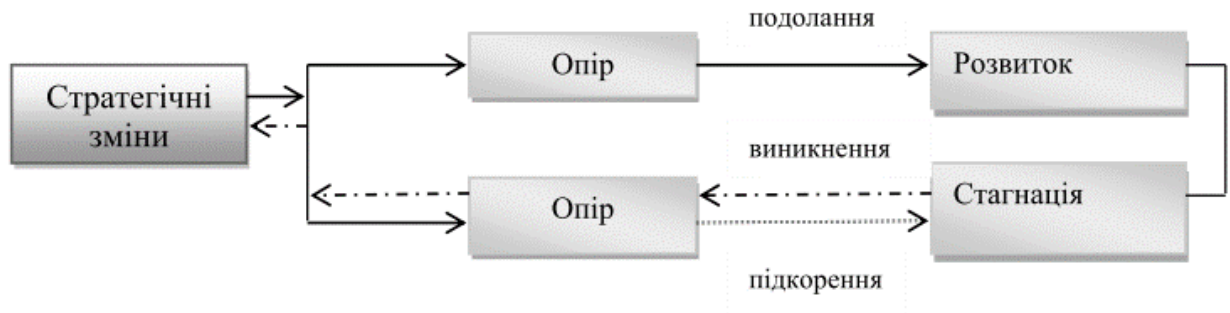


Рис. 3.15. Ключові ініціатори опору креативним змінам в медіа підприємствах  
Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

Механізм виникнення опору креативним змінам в медіа підприємствах продемонстровано на рисунку 3.16.



Рис. 3.16. Механізм виникнення опору креативним змінам в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

Опір креативним змінам може виникнути на різних управлінських рівнях: вищому, середньому чи операційному, і на кожному рівні доцільно використовувати різні методи його подолання (рис. 3.17).





Рис. 3.17. Алгоритм управління опором впровадження креативних змін в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

Сили та рівні опору креативним змінам в медіа підприємствах проявляються по різному (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця сили та рівнів опору креативним змінам в медіа підприємствах

| Сила опору змінам | Рівень опору змінам |          |           |
|-------------------|---------------------|----------|-----------|
|                   | Індивідуальний      | Груповий | Системний |
| Низький опір      | НІ                  | НГ       | НС        |
| Прийнятний опір   | ПІ                  | ПГ       | ПС        |
| Виразений опір    | ВІ                  | ВГ       | ВС        |
| Значний опір      | ЗІ                  | ЗГ       | ЗС        |

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

Оцінка та її принципи управління опором впровадження креативних змін в медіа підприємствах представлено на рисунках 3.18 та 3.19.



Рис. 3.18. Оцінка управління опором впровадження креативних змін в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

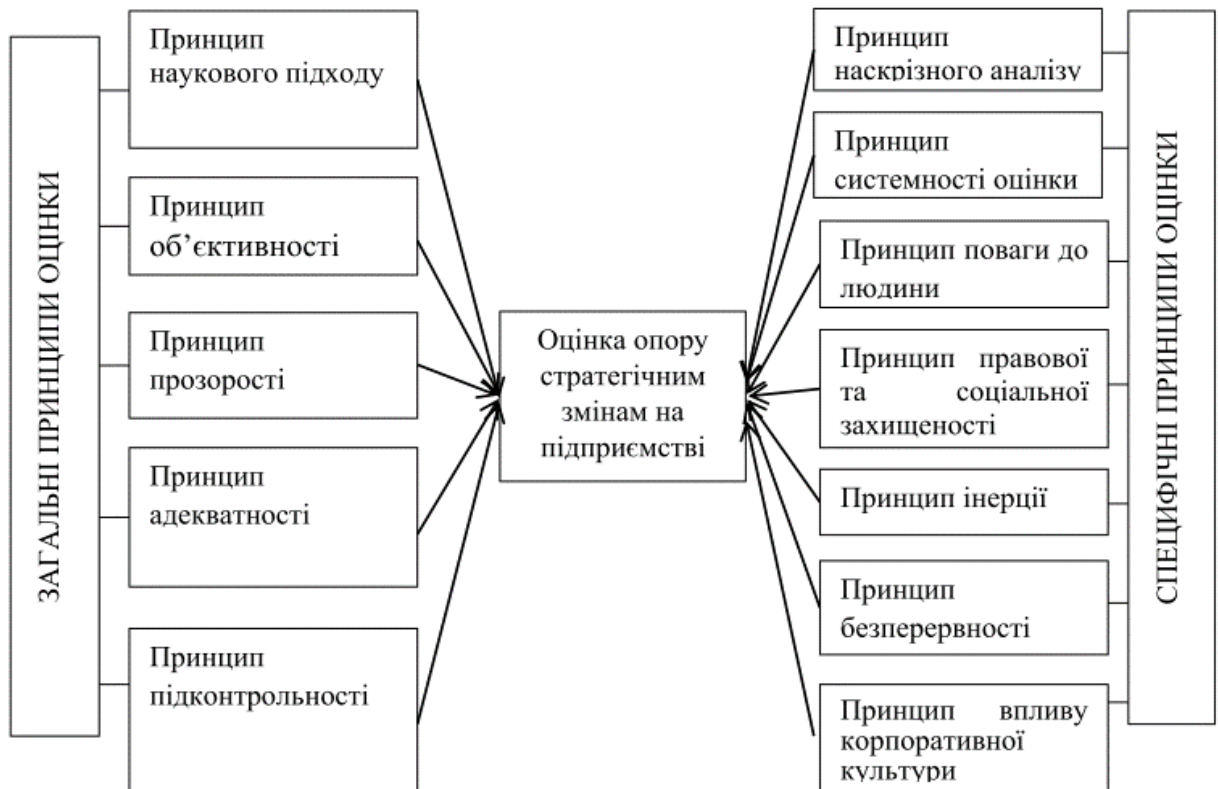


Рис. 3.19. Принципи оцінки управління опором впровадження креативних змін в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

Детальні описи індивідуального, групового та системного опору креативним змінам в медіа підприємствах представлені у таблицях 3.6 – 3.8.

Таблиця 3.6

## Опис індивідуального опору креативним змінам в медіа підприємствах

| № з/п | Назва часткової характеристики (стану) опору   | Джерело набуття інформації   |
|-------|--|--|
| 1.    | Міра зміни особистої безпеки та стабільності осіб, задіяних у змінах та причетних до рівня їх успішності | Анкетування персоналу  |
| 2.    | Приріст обсягів робіт та повноважень, пов'язаний із впровадженням змін                                   | Анкетування персоналу, контент-аналіз документації, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR-менеджерів          |
| 3.    | Рівень браку компетентності робітника щодо завдань провадження змін                                      | Анкетування персоналу, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR- менеджерів та лінійного менеджменту підрозділів |
| 4.    | Попередній досвід робітника щодо участі у змінах   | Анкетування персоналу  |

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

Таблиця 3.7

## Опис групового опору креативним змінам в медіа підприємствах

| № з/п | Назва часткової характеристики (стану) опору   | Джерело набуття інформації   |
|-------|--|--|
| 1.    | Міра ефективності комунікацій групи у процесі реалізації стратегічних змін                                     | Анкетування персоналу, контент-аналіз документації   |
| 2.    | Міра прийнятності позиції лідера групи (формального та неформального) щодо стратегічних змін та їх провадження | Анкетування персоналу  |
| 3.    | Наявність негативних наслідків стратегічних змін для групи   | Анкетування персоналу, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR- менеджерів та керівників функціональних підрозділів |
| 4.    | Конфлікти та аутсайдерські впливи, пов'язані із реалізацією стратегічних змін                                  | Анкетування персоналу  |

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

Таблиця 3.8

## Опис системного опору креативним змінам в медіа підприємствах

| № з/п | Назва часткової характеристики (стану) опору  | Джерело набуття інформації   |
|-------|---|--|
| 1.    | Міра відповідності організаційної структури процесам стратегічних змін              | Контент-аналіз документації, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації керівників функціональних підрозділів |
| 2.    | Міра прийнятності колективом позиції влади та лідера стратегічних змін              | Анкетування персоналу, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації голови профспілкової організації            |
| 3.    | Міра достатності часу на впровадження стратегічних змін                             | Анкетування персоналу  |
| 4.    | Оцінка мотивації (матеріальної та нематеріальної) до впровадження стратегічних змін | Анкетування персоналу, контент-аналіз документації, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR- менеджерів |

Примітка: сформовано за даними джерела [1, 7, 13, 14, 55, 62, 81, 82, 83]

Розрахункові прогнознi значення рiвня опору креативним змiнам в досліджуваних медiа пiдприємствах представлено у таблицi 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахункові прогнознi значення рiвня опору креативним змiнам в досліджуваних медiа пiдприємствах

| Характеристика                                  | Досліджувані медiа пiдприємства |                |          |           |                  |
|---|---------------------------------|----------------|----------|-----------|------------------|
|   | ПрАТ Soft Serve                 | ПрАТ Intellias | ТОВ N-iX | ТОВ ELEKS | ПрАТ Global Logi |
| Індивідуальний опір креативним змiнам           | 5,98                            | 5,72           | 5,23     | 3,43      | 5,31             |
| Груповий опір креативним змiнам                 | 2,06                            | 3,88           | 3,68     | 2,20      | 5,02             |
| Системний опір креативним змiнам                | 4,64                            | 3,54           | 4,46     | 4,88      | 6,02             |
| Загальний прогноз рiвня опору креативним змiнам | 4,23                            | 4,38           | 4,46     | 3,50      | 5,45             |
| Рейтинг   | 2                               | 3              | 4        | 1         | 5                |

Рейтинг прогнозного рiвня опору креативним змiнам в досліджуваних медiа пiдприємствах проiлюстровано на рисунку 3.20.

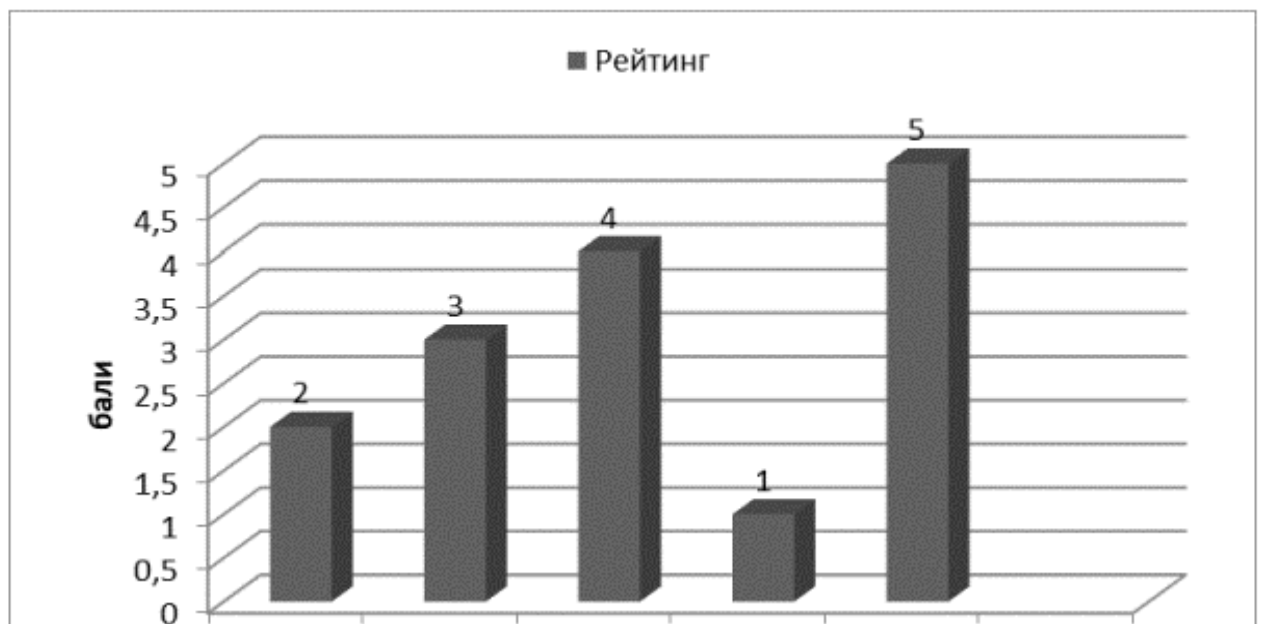


Рис. 3.20. Рейтинг прогнозного рiвня опору креативним змiнам в досліджуваних медiа пiдприємствах



### 3.3. Стратегічні рішення гармонізації організаційної культури у контурі управління креативними змінами в медіа підприємствах

Взаємозв'язок стратегічних рішень гармонізації організаційної культури із управлінням креативними змінами в медіа підприємствах продемонстровано на рисунку 3.21.

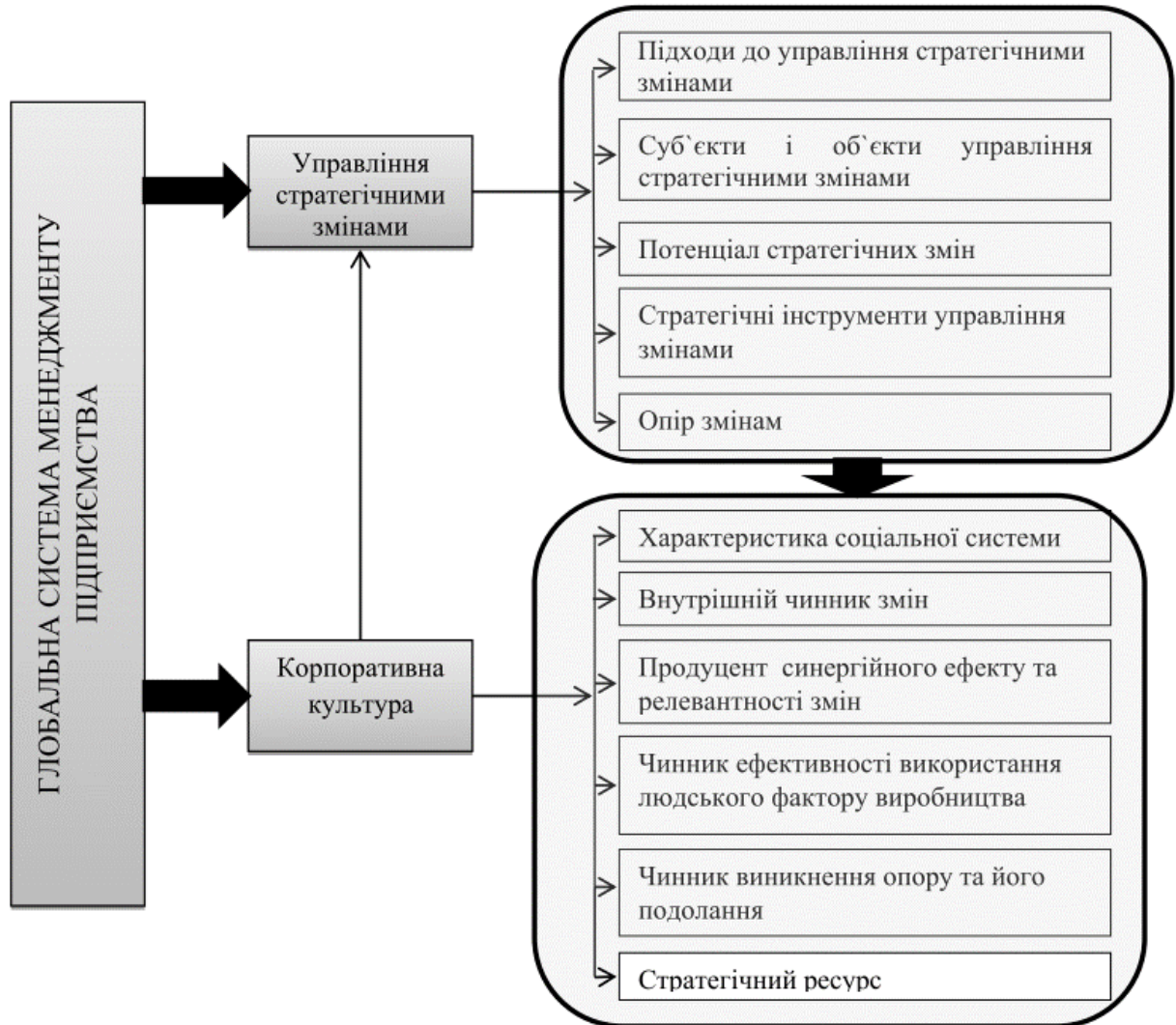


Рис. 3.21. Взаємозв'язок стратегічних рішень гармонізації організаційної культури із управлінням креативними змінами в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 86, 87, 88]

Відношення персоналу до креативних змін на різних рівнях організаційної культури медіа підприємств має свої відмінності (рис. 3.22).

Композиція складових організаційної культури в кожному медіа підприємстві має свої особливості (табл. 3.10).



Рис. 3.22. Відношення персоналу до креативних змін на різних рівнях організаційної культури медіа підприємств

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66]

Таблиця 3.10

### Складові організаційної культури медіа підприємств

|   |  |
|---|--|
| Механізми управління                          | Посилення методів організаційного впливу та нормативного регулювання відносин у системі діяльності, мотиво-стимулюючих, соціально-психологічних  |
| Функції управління                            | Трансформація функцій: реалізації і збуту – в маркетингову; планування, обліку, аналізу, контролю – в контролінгову; управління матеріальними потоками – в логістичну; перспективне планування в стратегічне; розвиток моніторингової, діагностичної функцій                             |
| Стилі керівництва                             | Перехід на партнерський корпоративний стиль керівництва, зорієнтованого на раціональне поєднання централізованого регулювання і саморегулювання та забезпечення єдності інтересів і можливостей в системі функцій, обов'язків, відповідальності та ресурсного забезпечення, прав і влади |
| Інформаційні комунікації                      | Перехід на систему інформаційного забезпечення суб'єктів діяльності за виробничими та економічними інтересами  |
| Центри відповідальності                       | Зміщення центрів відповідальності (за обсяги виробництва, прибутку) на нижні рівні управління  |
| Центри контролю                               | Запровадження контролінгу як окремого функціонального напрямку економічної діяльності на підприємстві  |
| Система соціально-трудових відносин           | Зміна положення працівників підприємства в системі управління, розширення прав на участь їх в управлінні та управлінні діяльністю підприємств  |
| Підсистеми організації та менеджменту         | Зміни в об'єктах обліку та аналізу шляхом розширення їх номенклатури (стратегії, центри відповідальності, суб'єкти за інтересами, зобов'язання тощо)   |
| Обліково-аналітичне забезпечення і планування | Зміни у формуванні зведено-аналітичної інформації, яка характеризує зовнішнє і внутрішнє середовище  |
| Система цінностей працівників                 | Зміни в технології планування за їх видами. Зміна в об'єктах планування, в критеріях і показниках оцінки   |
|   | Соціально-цільова спрямованість; єдність корпоративних інтересів; створення сприятливого психологічного клімату; зміна мислення працівників як основи забезпечення обраної стратегії підприємства  |

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66]



У таблиці 3.11 наведена характеристика різних ініціаторів стратегічних рішень гармонізації організаційної культури у відповідності до креативних змін в медіа підприємствах.

Таблиця 3.11

Характеристики різних ініціаторів стратегічних рішень гармонізації організаційної культури у відповідності до креативних змін в медіа підприємствах

| Характеристика   | Стейкхолдери  | Команда змін  | Агенти змін   |
|--|---|---|---|
| Загальна характеристика                                | особи чи їх групи, які є причетними до діяльності підприємства, мають владу чи інтерес до нього та тією чи іншою мірою можуть впливати на зміни в діяльності підприємства | сукупність осіб, задіяних у процесах підготовки, розробки, реалізації, контролю та закріплення змін | зовнішні стосовно організації учасники команди змін, залучені зі сторони стосовно організації для виконання певного етапу стратегічних змін чи його координації |
| Причина існування                                      | існування підприємства  | стратегічні зміни   | потреба у розробці і реалізації стратегічних змін   |
| Організаційна належність стосовно підприємства         | можуть бути як у його складі, так і за його межами  | можуть бути як у його складі, так і за його межами  | Не входять до складу організації  |
| Спеціалізація  | широка  | широка, але в межах командних функцій   | вузька  |
| Головна функція етапу управління стратегічними змінами | контроль  | організація, планування, мотивація  | організація, планування   |
| Використання примусу                                   | ні  | так   | ні  |
| Позиція відносно керівника змін                        | лінійне підпорядкування, може входити в групу стейкхолдерів   | підкорення  | підкорення  |
| Звітування   | відсутнє  | обов'язкове   | обов'язкове   |

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 86, 87, 88]

|  |
|--|
| <p><b>Поверхневий рівень:</b><br/>технологія виробництва вина, архітектура підприємства, виноробне обладнання, спеціальна форма та стиль одягу, емоційна атмосфера, робоче місце, символи, ритуали, церемонії, свята, зразки поведінки</p>   |
| <p><b>Підповерхневий рівень:</b><br/>ціннісні орієнтації та вірування, моральні погляди, етичні норми поведінки, стратегія підприємства, філософія, цінності підприємства, кодекс поведінки та норми взаємних стосунків, місія підприємства, девіз підприємства, мета підприємства</p> |
| <p><b>Глибинний рівень:</b><br/>базові припущення, стосунки з природою та навколишнім середовищем, сенс предметів та явищ, розуміння реальності, часу та простору, відношення до людини та діяльності, національний менталітет, вірування і переконання</p>                            |

Рис. 3.23. Рівні організаційної культури в медіа підприємствах відповідно до креативних змін

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 86, 87, 88]

Менеджменту необхідно дотримуватися певних принципів ухвалення стратегічних рішень щодо забезпечення гармонізації організаційної культури із управлінням креативними змінами в медіа підприємствах (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Принципи ухвалення стратегічних рішень щодо забезпечення гармонізації організаційної культури із управлінням креативними змінами в медіа підприємствах

| Принцип                                  | Характеристика принципу  |
|--|--|
| Принцип комплексності                    | Культура повинна виражати не тільки стосунки між членами якої-небудь виробничої або господарської системи, але і комплекс уявлень про призначення даної системи у цілому та її членів зокрема, а також про цілі, характер продукції і ринків, на яких підприємство має стратегічні переваги  |
| Принцип визначення цінностей і філософії | Процес формування організаційної культури повинен передувати попереднє визначенню цінностей і філософії, які будуть прийнятні і бажані для даного підприємства   |
| Принцип історичності                     | Організаційна культура складається протягом тривалого часу. Процес її становлення затягується на роки, а іноді і десятиліття, що значною мірою визначає характер економічної системи, використовуваний стиль управління  |
| Принцип заперечення силового впливу      | Заборона нав'язувати «слабкої» культури, властивої будь-якому підприємству, «сильну» (або навпаки) або штучно коригувати її. Право на життя має як сильна культура, так і слабка   |
| Принцип комплексності оцінки             | Оцінка ступеня і характеру впливу культури на ефективність функціонування компанії повинна базуватись на комплексному підході. Він передбачає облік не тільки способів прямого впливу культури на ефективність фірми, але і безлічі опосередкованих способів впливу  |
| Принцип системності                      | Визначає культуру як систему взаємопов'язаних між собою елементів, зміна якої можлива лише за рахунок зміни якогось з складових. Завдяки цьому принципу впорядковується вся діяльність, пов'язана із формуванням організаційної культури, яка виражається тим, що всі правила, норми, приписи, інструкції, розпорядження мають бути своєчасно доведені до персоналу підприємства |
| Принцип альтернативності                 | Дає можливість вибору, важливо тільки встановити критерії вибору та провести оцінку альтернатив з огляду результатів витрат і часового інтервалу   |
| Принцип цілеспрямованості                | Передбачає спрямування діяльності підприємства на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань в контексті культури, безумовно визначаючи стратегічні напрями розвитку та позиції підприємства в економічному просторі   |
| Принцип інноваційності                   | Передбачає істотну зміну формату завдань управлінської діяльності керівника, мети, змісту, форм та методів його роботи, що детермінується ефективністю формування і використання інтелектуального потенціалу персоналу, максимізації і мінімізації, відповідно позитивних і негативних впливів зовнішнього середовища на діяльність підприємства                                 |

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 86, 87, 88]

Обов'язково необхідно враховувати взаємозалежність контурів управління креативними змінами та стратегічних рішень щодо цінностей організаційної культури медіа підприємств (рис. 3.24).

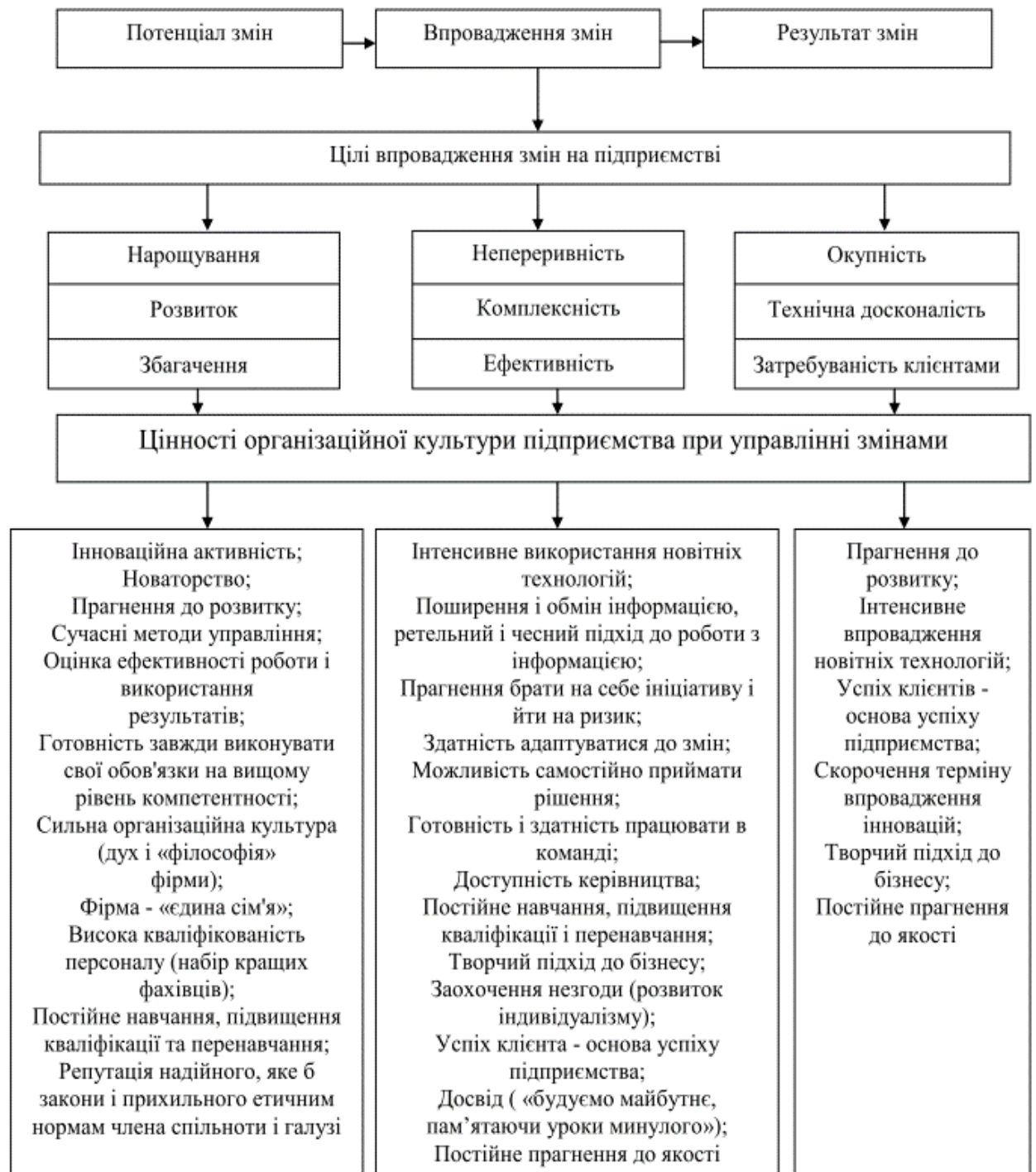


Рис. 3.24. Взаємозалежність контурів управління креативними змінами та стратегічних рішень щодо цінностей організаційної культури медіа підприємств

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 86, 87, 88]



Процес ухвалення стратегічних рішень гармонізації організаційної культури, що підтримує управління креативними змінами в медіа підприємствах здійснюється за певними етапами (рис. 3.25).

|  |   |  |
|--|---|--|
| Прогнозування організаційної культури  | → | Візія підприємства – це образне уявлення сенсу діяльності та перспектив розвитку підприємства, його майбутнього.<br>Місія підприємства – кінцевий результат, якого хоче досягнути підприємство в майбутньому; філософія підприємства, в якій відображені його основні принципи; чітко виражена причина існування та функціонування підприємства  |
| ↓                                      |   |  |
| Планування організаційної культури     | → | Мета організаційної культури – підтримка управління змінами на підприємстві в забезпеченні проактивного підходу.<br>Принципи організаційної культури: принцип комплексності, першочерговість визначення цінностей і філософії, принцип історичності, принцип заперечення силового впливу, принцип комплексності оцінки.<br>Цінності організаційної культури: цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, старанність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика |
| ↓                                      |   |  |
| Організація організаційної культури    | → | Суб'єкти управління змінами: власник підприємства, топ-менеджер, агенти змін, команда змін, HR - менеджер  |
| ↓                                      |   |  |
| Діагностування організаційної культури | → | Визначення типу організаційної культури; виявлення елементів змін; експертне оцінювання; виявлення потенціального розвитку організаційної культури   |
| ↓                                      |   |  |
| Формування організаційної культури     | → | Методи формування організаційної культури за проактивним підходом: методи управління опором персоналу, методи активізації інноваційної діяльності, методи організаційного навчання   |
| ↓                                      |   |  |
| Контролювання організаційної культури  | → | Контролювання та моніторинг організаційної культури щодо усунення недоліків та формування нових компетенцій  |

Рис. 3.25. Процес ухвалення стратегічних рішень гармонізації організаційної культури, що підтримує управління креативними змінами в медіа підприємствах

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 86, 87, 88]

Демонстрація прояву опору креативним змінам тісно пов'язана із рівнями організаційної культури, та окреслює саму природу та силу виникнення такого опору (табл. 3.13).

Зв'язок прояву опору креативним змінам та рівнів організаційної культури

| Рівень корпоративної культури   | Тип прояву опору змінам |                 |           |                               |            |                |          |            |            |
|---|-------------------------|-----------------|-----------|-------------------------------|------------|----------------|----------|------------|------------|
|   | заперечення             | індиферентність | уникнення | демонстрація некомпетентності | абсентеїзм | раціоналізація | обурення | скептицизм | нетерпіння |
| Перший рівень – видимий, базисний, отримав назву «артефакти культури» | +                       |                 |           | +                             | +          | +              | +        |            |            |
| Другий рівень – невидимий, характеризує цінності                      |                         | +               | +         |                               |            |                |          | +          | +          |
| Третій рівень – невидимий, глибинний - базові уявлення                | +                       |                 |           |                               |            |                | +        |            | +          |

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 86, 87, 88]

Генерація опору креативним змінам за рівнями організаційної культури медіа підприємства передбачає індивідуальний, груповий та системний опір (рис. 3.26).

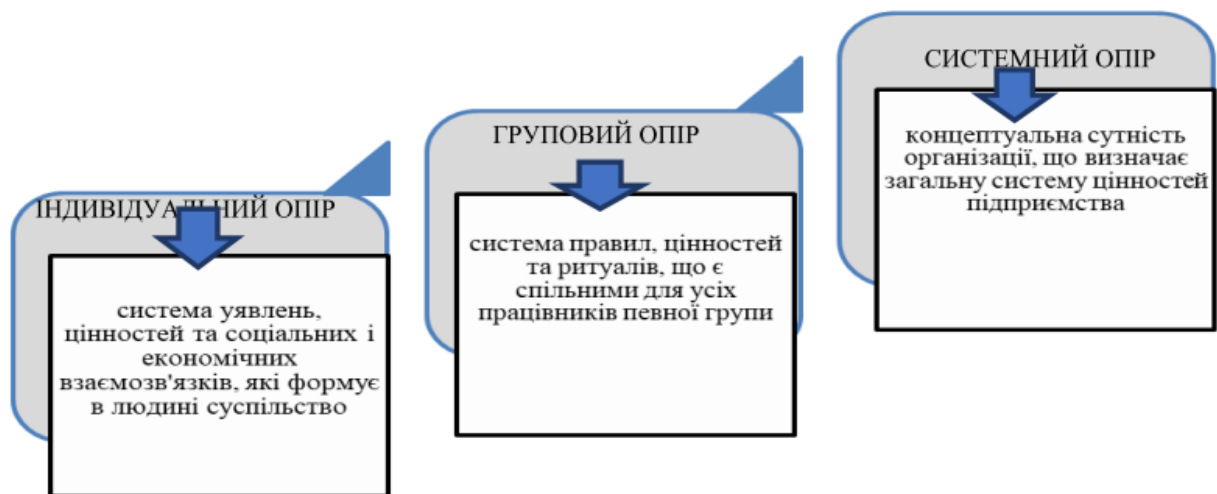


Рис. 3.26. Генерація опору креативним змінам за рівнями організаційної культури медіа підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 86, 87, 88]

Формат генерування опору креативним змінам організаційною культурою медіа підприємства проілюстровано на рисунку 3.27.

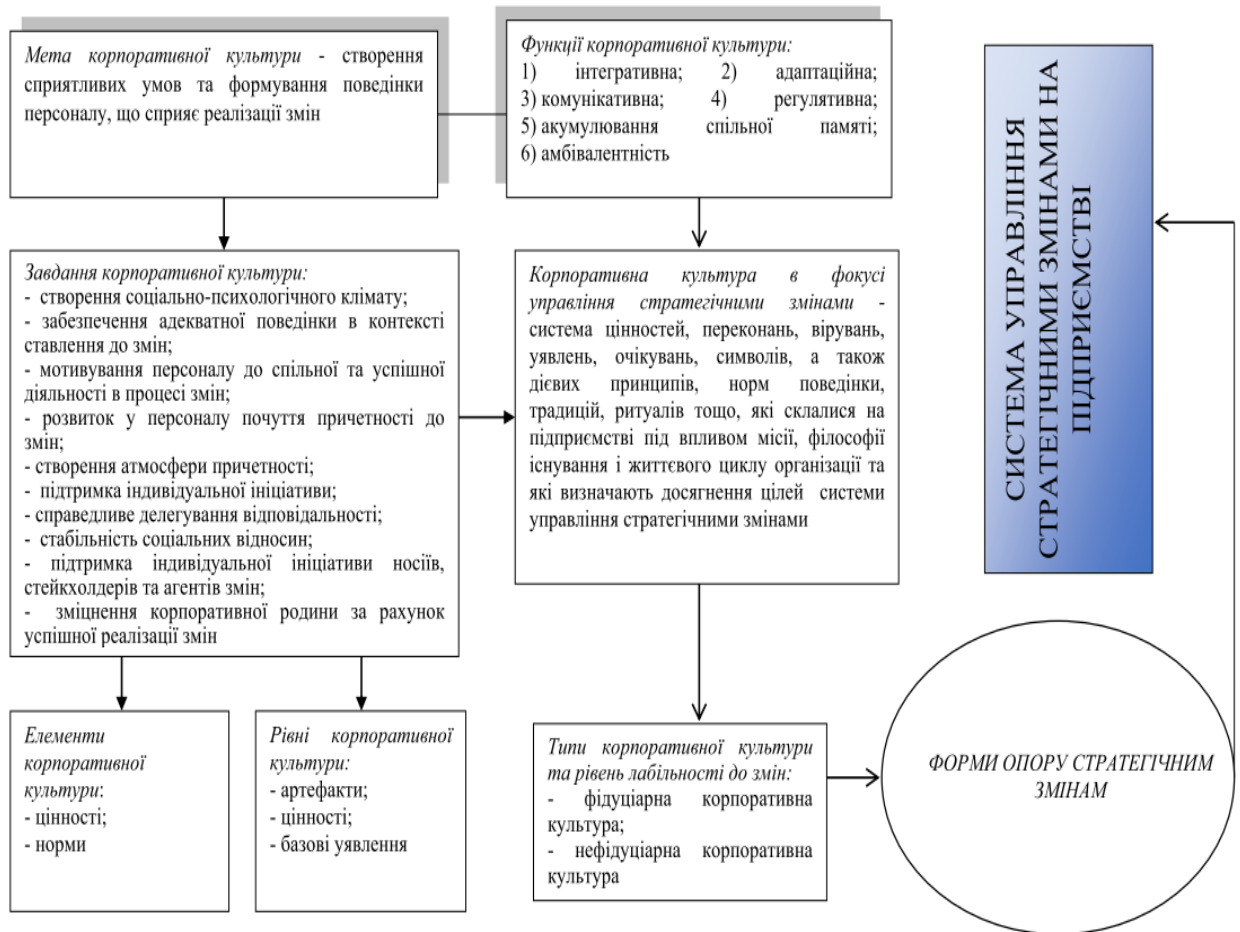


Рис. 3.27. Формат генерування опору креативним змінам організаційною культурою медіа підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 86, 87, 88]

Конфігурація управління креативними змінами у контурі фідучіарної та нефідучіарної організаційної культури мед підприємства зображено на рисунках 3.28 та 3.29.

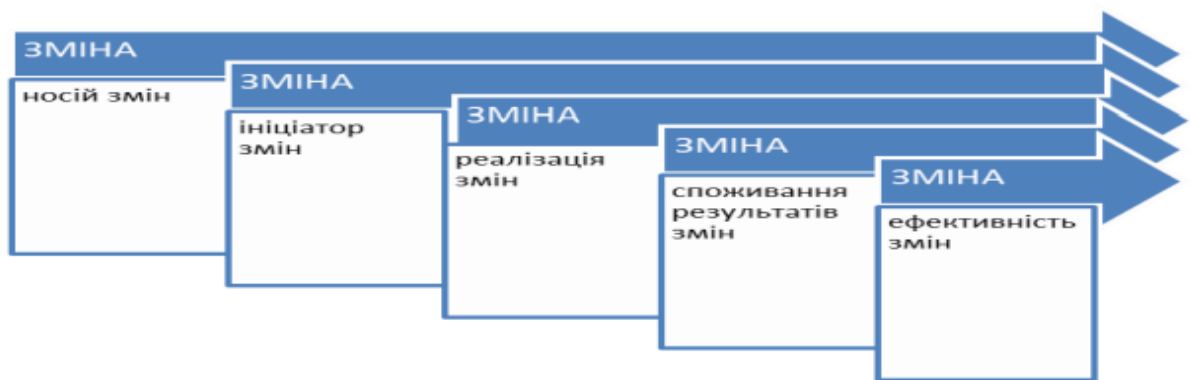


Рис. 4.28. Конфігурація управління креативними змінами у контурі фідучіарної організаційної культури мед підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 86, 87, 88]



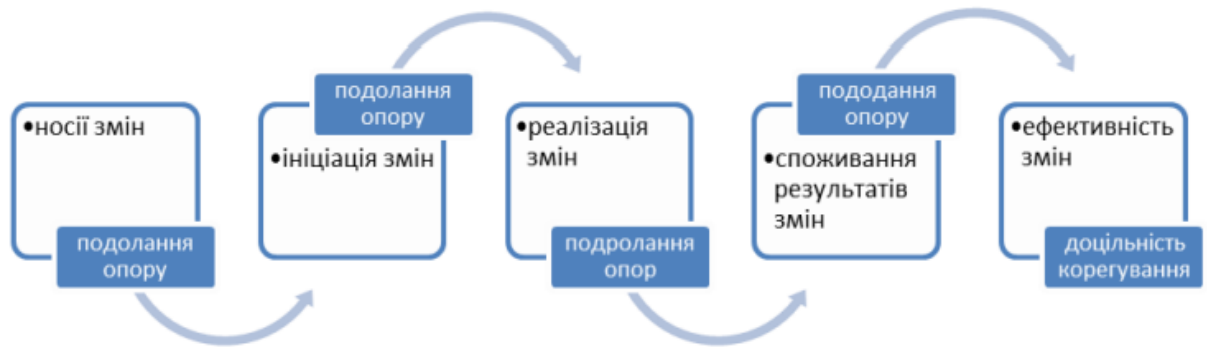


Рис. 3.29. Конфігурація управління креативними змінами у контурі невідучарної організаційної культури мед підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 86, 87, 88]

Відмінності фідучарної та невідучарної організаційної культури щодо управління креативними змінами медіа підприємств зазначено у таблиці 3.14

Таблиця 3.14

Відмінності фідучарної та невідучарної організаційної культури щодо управління креативними змінами медіа підприємств

| Характеристика типу культури                 | Фідучарний тип корпоративної культури  | Невідучарний тип корпоративної культури   |
|--|--|---|
| Ініціалізація стратегічних змін              | генерація колективом підприємства чи керівником (лідером) до якого існує високий рівень довіри     | Нав'язані стратегічні зміни які впроваджуються директивно   |
| Тип керівника команди стратегічних змін      | демократичний, лояльний  | автократичний, авторитарний   |
| Рівень опору змінам                          | мінімальний  | максимальний  |
| Тип прояву змінам                            | відкритий з самого початку   | прихований на початку стратегічних змін, відкритий та декларований в кінці циклу змін                   |
| Рівень прояву у рінях корпоративної культури | атрибутивний   | цінності, базові уявлення   |
| Лаг стратегічних змін                        | незначний  | значний, тривалий   |
| Пануючі зв'язки у корпоративній культурі     | формальні – на атрибутивному рівні, неформальні на рівні цінностей та базових уявлень              | неформальні на атрибутивному, формальні на рівні цінностей та базових уявлень                           |
| Комунікації                                  | ефективні  | неефективні   |
| Пануючий тип працівників                     | інноватори; працівники, які дуже швидко сприймають нововведення; працівники зі швидким сприйняттям | працівники, які повільно сприймають нововведення; працівники із загальмованим сприйняттям               |
| Типи прояву опору                            | раціоналізація, заперечення  | індиферентність, уникнення, демонстрація некомпетентності, абсентеїзм, обурення, скептицизм, нетерпіння |

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 86, 87, 88]

Характеристики ідентифікації формату організаційної культури у взаємозв'язку з впровадженням креативних змін в медіа підприємствах наведено у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Ідентифікація формату організаційної культури у взаємозв'язку з  
впровадженням креативних змін в медіа підприємствах

| Характеристика   | Оцінка |     |     |   |     |     |    |
|--|--------|-----|-----|---|-----|-----|----|
|  | 0      | 1-2 | 3-4 | 5 | 6-7 | 8-9 | 10 |
| 1. Характеристика «сильна – слабка» корпоративна культура (СС) |        |     |     |   |     |     |    |
| 2. Характеристика «адаптивна – не адаптивна» (АНА)             |        |     |     |   |     |     |    |
| 3. Характеристика «етична – неетична» (ЕНЕ)                    |        |     |     |   |     |     |    |
| 4. Характеристика «розвинена – латентна» (РЛ)                  |        |     |     |   |     |     |    |
| 5. Характеристика «гармонійна – негармонійна» (ГНГ)            |        |     |     |   |     |     |    |
| 6. Характеристика «креативна – бюрократична» (КБ)              |        |     |     |   |     |     |    |
| 7. Характеристика «керована – спонтанна» (КС)                  |        |     |     |   |     |     |    |
| 8. Характеристика «рівень лабільності до змін» (ЛЗ)            |        |     |     |   |     |     |    |
| Загальна оцінка корпоративної культури (КК <sub>с</sub> )      |        |     |     |   |     |     |    |

Примітка.

 - нефідучарна корпоративна культура підприємства  
 - фідучарна корпоративна культура підприємства

Примітка: сформовано за даними джерела [34, 39, 66, 70, 74, 78, 79, 80, 86, 87, 88]

Прогноз загального рівня організаційної культури у взаємозв'язку з впровадженням креативних змін в досліджуваних медіа підприємствах представлено у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

Прогноз загального рівня організаційної культури у взаємозв'язку з  
впровадженням креативних змін в досліджуваних медіа підприємствах

| Характеристика                              | Досліджувані медіа підприємства |                |          |           |                  |
|---|---------------------------------|----------------|----------|-----------|------------------|
|   | ПрАТ Soft Serve                 | ПрАТ Intellias | ТОВ N-iX | ТОВ ELEKS | ПрАТ Global Logi |
| „Сильна – слабка”<br>організаційна культура | 6,69                            | 6,69           | 5,45     | 7,05      | 6,59             |
| „Адаптивна – не адаптивна”                  | 6,29                            | 6,13           | 6,03     | 6,64      | 6,81             |
| „Етична – неетична”                         | 5,97                            | 6,00           | 5,74     | 7,05      | 6,73             |
| „Розвинена – латентна”                      | 5,79                            | 5,57           | 5,53     | 7,21      | 5,91             |
| „гармонійна – негармонійна”                 | 5,88                            | 5,67           | 5,96     | 6,93      | 6,36             |
| „Творча – бюрократична”                     | 5,75                            | 5,77           | 5,74     | 7,05      | 6,33             |
| „Керована – спонтанна”                      | 6,15                            | 5,60           | 5,60     | 6,79      | 5,77             |
| „Рівень лабільності до змін”                | 7,07                            | 6,49           | 5,99     | 6,73      | 5,57             |
| Загальний рівень<br>організаційної культури | 6,20                            | 5,99           | 5,76     | 6,93      | 6,26             |
| Рейтинг                                     | 3                               | 4              | 5        | 1         | 2                |

## ВИСНОВКИ

Одержані результати проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі „Стратегії управління креативними змінами в медіа підприємствах” дали змогу сформулювати наступні висновки:

Управління креативними змінами в медіа підприємствах має велику актуальність у сучасних умовах, оскільки: зростання світової конкуренції, наявність нових ринків та споживачів вимагають від медіа підприємств постійних креативних змін, а управління креативними змінами допомагає адаптуватись до нових ринкових умов та змінювати бізнес-моделі для збереження конкурентоспроможності. Водночас, швидкий розвиток сучасних медіа технологій призводить до появи нових можливостей та викликів для медіа підприємств, а управління креативними змінами допомагає впроваджувати нові медіа технології, змінювати бізнес-процеси та забезпечувати високу якість їх впровадження. Крім того, споживачі стають все більш вимогливими та шукають унікальні інноваційні продукти та послуги, а управління креативними змінами допомагає медіа підприємствам швидко реагувати на зміни потреб споживачів та готувати для них відповідні пропозиції. Додаємо ще, що впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту у діяльність медіа підприємств підтримує їх високу конкурентоспроможність, управління креативними змінами допомагає медіа підприємствам забезпечити успішне впровадження та інтеграцію цифрових рішень. Успішні медіа підприємства повинні бути гнучкими та готовими до змін, щоб швидко адаптуватись до нових вимог ринку, а управління креативними змінами допомагає створити культуру гнучкості та забезпечити швидкі та ефективні процеси внутрішніх креативних змін. Означене, підтверджує актуальність модернізації та удосконалення розробки стратегій управління креативними змінами для медіа підприємств у сучасному бізнес-середовищі, оскільки адекватні стратегії допомагають медіа підприємствам зберегти конкурентну перевагу, адаптуватись до нових вимог ринку та забезпечити стійкий розвиток.

Для виявлення креативних змін в медіа підприємствах, здійснено анкетування керівників та спеціалістів медіа підприємств Київської області та експертів-аналітиків. Більш глибокі дослідження проводились на медіа підприємствах: ПрАТ SoftServe, ПрАТ Intellias, ТОВ N-iX, ТОВ ELEKS, ПрАТ GlobalLogi.

Для успішної модернізації та удосконалення розробки стратегій управління креативними змінами для медіа підприємств необхідно враховувати особливості їх діяльності, які зосереджені у наступному:

медіа сфера характеризується швидкими змінами технологій, інформаційних потреб споживачів та ринкових умов, медіа підприємства повинні бути готові швидко адаптуватися до змін, впроваджувати нові технології та розробляти нові продукти;

більшість медіа підприємств отримують основний дохід від рекламних послуг, а це означає, що вони залежать від рекламодавців та мають враховувати їх потреби та вимоги;

медіа сфера є висококонкурентною, оскільки існує багато медіа підприємств, які працюють в одній ринковій ніші, що вимагає від медіа підприємств постійного пошуку нових способів привернення споживачів, залучення інвесторів та збереження конкурентних переваг;

медіа підприємства мають великий вплив на суспільство та культуру, оскільки вони відповідають за поширення інформації, формування громадської думки та вплив на політичні й соціальні процеси;

медіа підприємства повинні дотримуватися різноманітних правових і етичних норм та стандартів, що потребує великих зусиль та витрат, вони також повинні бути готові до можливого втручання держави у свою діяльність.

Особливості діяльності медіа підприємств можуть варіюватися залежно від типу медіа, такого як традиційні медіа, телебачення, радіо, Інтернет-платформи, нові медіа тощо.

Зважаючи на особливості, діяльності, стратегії управління креативними змінами в медіа підприємствах можуть бути різними, в залежності від

конкретної ситуації та їх мети і завдань. Однак загальні стратегії управління креативними змінами медіа підприємств включають:

1. Запровадження системи стимулювання креативності: створення робочого оточення, в якому співробітники почуваються вільними висловлювати свої ідеї, давати рекомендації та сприяти інноваціям.

2. Формування організаційної культури: встановлення цінностей та норм, які сприяють розвитку креативності та постійному пошуку інноваційних рішень.

3. Залучення зовнішніх ресурсів: співпраця із партнерами, сторонніми експертами, консультантами та іншими зацікавленими сторонами для отримання нових ідей та підходів до управління креативними змінами.

4. Впровадження гнучких структур і процесів: заміна традиційних ієрархічних структур та процесів на більш гнучкі та адаптивні, що сприяють швидкій реакції на змінні умови.

5. Всебічна комунікація: забезпечення відкритої та ефективної комунікації між різними рівнями медіа підприємств, що дозволяє співробітникам ділитися ідеями та отримувати зворотний зв'язок.

6. Привернення та збереження талантів: створення умов для привернення, розвитку та збереження творчих та інноваційно налаштованих співробітників.

7. Ризик-орієнтований підхід: стимулювання співробітників до прийняття ризику та навчання їх ефективному управлінню ризиками, що свідчить про відкритий підхід до креативних змін.

Ще раз наголосимо, що ці стратегії можуть варіюватися залежно від специфічних особливостей медіа підприємства та його здатності до інноваційного розвитку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес Іцхак К. *Управління змінами*. Видавництво: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Аташкаде Р. В. Креативний менеджмент як складова інноваційної діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2017. № 1, 86–94.
3. Афанасьєв М.В., Білоконенко Г.В. *Економічна діагностика*: Навчально-методичний посібник. Харків. Інжек. 2007. 296 с.
4. Біловодська О. *Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств*: монографія. Ред.: Л. М Таранюк. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
5. Божидарнік Т.В., Василик Н.М. *Креативний менеджмент*: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 498 с.
6. Брич В.Я., Корман М.М. *Креативний менеджмент*: підручник. Тернопіль. ТНЕУ, 2018. 220 с.
7. Буднік, М.М. *Управління змінами*: підручник. Київ : Кондор, 2017. 225 с
8. Бузин В.Н. *Основи медіапланування*: курс лекцій. Київ. Наукова література. 2008. 243 с.
9. Бурячок В. Л. *Інформаційна та кібербезпека: соціотехнічний аспект*: підручник. за заг. ред. В. Б. Толубка. Київ. ДУТ, 2015. 288 с.
10. Вартанова О.В. *Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства*. URL: [http://stvua.com/?wpfb\\_dl=18](http://stvua.com/?wpfb_dl=18).
11. Вахович І. *Розвиток креативних індустрій: регіональний вимір*: монографія. Луцьк. Вежа-Друк, 2014. 288 с.
12. *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь: Перун, 2007. 1736 с.
13. Воронков Д. *Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти*: монографія. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Харків. ІНЖЕК, 2010. 340 с.
14. Гарафонова О.І. *Управління змінами: теорія, методологія та практика*: монографія. Київ. КНГУД, 2014. 364 с

15. Гвоздева А. А., Філіна О. В. *Фейсбук та інстаграм. Від створення сторінки до розвиненої спільноти за 30 днів. Книга-тренінг.* Київ. ТОВ «Гнозіс». 2021. 290 с.
16. Гончар М. Ф. *Системи стрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання:* монографія. Нац. ун-т Львів. політехніка. Львів. Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
17. Городенко Л.М. Цифрова та інформаційна нерівність у мережевій комунікації. *Інформаційне суспільство.* 2012. Вип. С. 56–59.
18. Гудзь О. Мізин О.О. Напрями удосконалення креативного менеджменту корпорацій в умовах мультирівневої цифрової трансформації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №4 (38), 2021. С. 5–9.
19. Гудзь О. Прядка А.С. Управління інтелектуальним капіталом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №2 (36), 2021. С. 4–9.
20. Гудзь О., Коваль І. Креативний менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №4 (34), 2020. С. 4–7.
21. Гудзь О., Фабричева Т. Розвиток творчого потенціалу працівників підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №4 (34), 2020. С. 13–16.
22. Гудзь О.Є. Байрамов С. *Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств:* монографія. Львів: Ліга-Прес, 2018. 156 с.
23. Гудзь О.Є. *Інноватика: понятійно-термінологічний словник.* Львів: Ліга-Прес, 2017. 71 с.
24. Гудзь О.Є. Модернізація інформаційного забезпечення корпоративного управління на основі сучасних цифрових технологій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №3 (25), 2018. – С. 4–12.
25. Гудзь О.Є. *Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства:* навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2017. 166 с.
26. Гудзь О.Є. *Управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств:* навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2018. 140 с.

27. Гудзь О.Є., Глушенкова А.А. *Менеджмент ідей та управління проектами*: Навч. Посібник. Київ. Планета людей, 2016. 156 с.
28. Гудзь О.Є., Захаржевська А.А. *Розвиток управління ризиками телекомунікаційних підприємств в реаліях цифрової трансформації*: монографія. – Кропивницький. Видавець Лисенко В. Ф. 2023. 200 с.
29. Гудзь О.Є., Лавров Р.В. *Інноваційно-фінансові технології банків*: навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2018. 192 с.
30. Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С. *Інтелектуальний капітал*: навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2018. 172 с.
31. Гудзь О.Є., Прокопенко Н.С., Харковина О.Г. *Розвиток інтелектуального капіталу*: монографія. – Львів: Ліга-Прес, 2018. 184 с.
32. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. *Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації*: монографія. Львів: СПОЛОМ, 2021. 187 с.
33. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. *Управління стратегічними змінами*: навчальний посібник. Львів: СПОЛОМ, 2021. 200 с.
34. Гудзь О.Є., Тяжина А. М. Медіаменеджмент, як ефективний сурогатний інструмент організаційної культури для післявоєнного відтворення телекомунікаційних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №1-2 (41), 2023. С. 14–19.
35. Гусєва О. Ю. *Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти*: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2013. 395 с.
36. Давимука С. А. *Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови*: монографія. Львів. Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України, 2017. 528 с.
37. Данченко О. Б. Креативний потенціал команди як фактор успіху проекту. *Управління проектами та розвиток виробництва* : збірник наукових праць СНУ ім. В. Даля. 2012. № 3 (43). С. 70-74.
38. Данько Т. І. *Менеджмент персоналу*: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 186 с.

39. Дергачова В.В., Федірко Г.А. Особливості формування корпоративної культури на підприємствах України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2018. № 15. С. 1-8.
40. Єріна А.М. *Статистичне моделювання та прогнозування*. Київ : КНЕУ, 2001. 170 с.
41. Єрмола А.М. Креативність в основі моніторингу. *Практична психологія і соціальна робота*. 2003. №8. С. 71–72.
42. Живко З. Б. *Управління змінами*: навч. посіб. Львів, держ. ун-т внутр. справ. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
43. Зінкевич Д. К. *Розвиток систем креативного менеджменту підприємств*: автореф. дис. Львів. НУ "Львівська політехніка", 2013. 24 с.
44. Зінкевич Д.К. Сутність креативного менеджменту і його місце в системі управління машинобудівним підприємством. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. Вип. 19.2. С. 182–187.
45. Зражевська Н. *Теорія медій та суспільства*. Київ. Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. 2021. 192 с.
46. Зражевська Н.І. *Комунікаційні технології*: лекції. Черкаси, 2010. 224 с.
47. Іващенко В.Л. *Сучасні медіакомунікативні технології*: навчальний посібник. Київ. ТОВ Видавництво "Розумники". 2021. 192 с.
48. Калініченко Ю. Б. Креативність як основа менеджменту організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. II, № 4. С. 186-191.
49. Квіт Сергій. *Масові комунікації*. Друге видання, виправлене і доповнене. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2018. 352 с.
50. Кліпкова О. І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2015. Вип.2(4), Ч. 2.-С. 76-79.
51. Князь С. Сутність креативного менеджменту і результативність креативних рішень у сфері інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств. *Збірник наукових праць Львівського національного університету*

- ім. Івана Франка. Сер.: Формування ринкової економіки в Україні. Львів. 2009. Вип. 19. С. 290–299.*
52. Кузьмін О. Є., Князь С. В., Литвин І. В., Зінкевич Д. К. (2010). Креативний менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки.
53. Кузьмін О.Є. *Креативний менеджмент: навч. посібник.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 124 с.
54. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Жежуха В.І., Савіцька Н.В. *Креативний потенціал підприємства як чинник формування інноваційних технологічних процесів: монографія.* Львів: Тріада плюс, 2012. 464 с.
55. Мазур Н.А. *Управління змінами: навч. посібник.* Кам'янець-Подільський: ТОВ Друкарня «Рута», 2017. 166 с.
56. Маклюєн Г. *Розуміння медіа.* Київ. Наук світ, 2016. 464 с.
57. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління. *Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету „Львівська політехніка”.* 2011. С. 18-23.
58. Навальна М., Ісайкіна О. *Медіакомунікації.* Навчальний посібник. Переяслав-Хмельницький. Видавництво КСВ. 2018. – 220 с.
59. Назарова Г.В., Сотнікова Ю.В. *Креативна економіка та менеджмент: навчальний посібник.* Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 160 с.
60. Новосад В. П., Селіверстов Р. Г. *Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій.* Київ. НАДУ, 2008. 48 с.
61. Овсянецька Л. Творчий потенціал людини: соціально-психологічна парадигма. *Соціальна психологія.* 2004. № 2 (4). С.140-145
62. Овсянюк - Бердадіна О. Ф., Островецький В. М. *Управління змінами: навч. посібник.* Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
63. Окорський В.П., Валюх А.М. *Креативний менеджмент: Підручник.* Рівне. НУВГП, 2017. 344 с.
64. *Основи медіабізнесу: підручник для студентів для спеціальності 073 «Менеджмент»* З. В. Григорова, О. А. Сухорукова, А. В. Кваско, Л. П. Шендерівська. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 323 с.



65. *Основи медіаменеджменту*: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент». О. М. Барзилович, З. В. Григорова, Л. А. Пунчак та ін.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 296 с.
66. Отенко І.П., Чепелюк М.І. *Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти*: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
67. *Офіційний сайт Державної служби статистики України*. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
68. *Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації*. URL: <https://nkrzi.gov.ua>
69. Палагута С.С. Особливості інформаційного забезпечення управління підприємств і організацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 36. 2020. С. 418-421.
70. Пащенко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 406-410.
71. Петрова І. *Управління змінами*: навч. посібник. Львів: ЗУКЦ, 2008. 66 с.
72. Пічугіна Т. С. *Управління змінами*: навч. пос. Харків. ХДУХТ, 2017. 226 с.
73. Погорелов Ю. С. *Оцінювання та моделювання розвитку підприємства*: монографія. Луганськ. Глобус, 2010. 512 с
74. Поленкова М. Креативний менеджмент як фактор інноваційного розвитку суспільства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2021. № 30, 207–215.
75. Полінкевич О.М. *Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві*: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352 с.
76. Приймак Н.С. *Управління стратегічними змінами*: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
77. Савіцька Н.В. Сутність креативного потенціалу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.6. С. 301–308.

78. Свидрук І. І. *Концептуально-методологічні основи розвитку креативного менеджменту національного господарства України*: монографія. Львів. Растр-7, 2018. 450 с.
79. Свидрук І.І. *Концептуально-методологічні засади становлення креативного менеджменту в Україні в умовах глобалізації та постіндустріалізації*: монографія. Київ. ЦУЛ. 2019. 484 с.
80. Свидрук І.І. *Креативний менеджмент*: навч. посібник. Київ. Центр учбової літератури. 2012. 224 с.
81. Сиваш Ю. М. Методичний підхід до оцінки креативності працівників на інноваційному підприємстві як складова управління створенням інновацій. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 3, №42. С. 94-99.
82. Сочинська-Сибірцева І.М. Використання креативних технологій управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*. 2011. №21(118). С. 28–30.
83. Стелюк Б. *Моделі й методи управління організаційними змінами при реалізації портфеля проектів*: автореф. дис. канд. техн. наук Нац. аерокосм. Ун-т ім. М.Є.Жуковського Харк. авіац. ін-т. Харків. 2008. 19 с.
84. Суровцев О. О. Соціальний медіа-маркетинг як маркетингова комунікація підприємств під час виходу на зовнішні ринки. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород. 2016. №9. с.145-148.
85. Хаб'юк Олексій. *Концептуальні основи медіа-економіки*: Монографія. Львів. ЛНУ імені Івана Франка, 2012. 180 с.
86. Черемних І. *Медіаменеджмент*: конспект лекцій. Київ. ННІЖ, 2021. 90 с.
87. Швець Г. О. Основні характеристики креативного менеджменту. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2020. № 2 (29), 11–17.
88. Швець Г. О. *Креативний менеджмент*: конспект лекцій. Маріуполь : ПДТУ, 2017. 83 с.

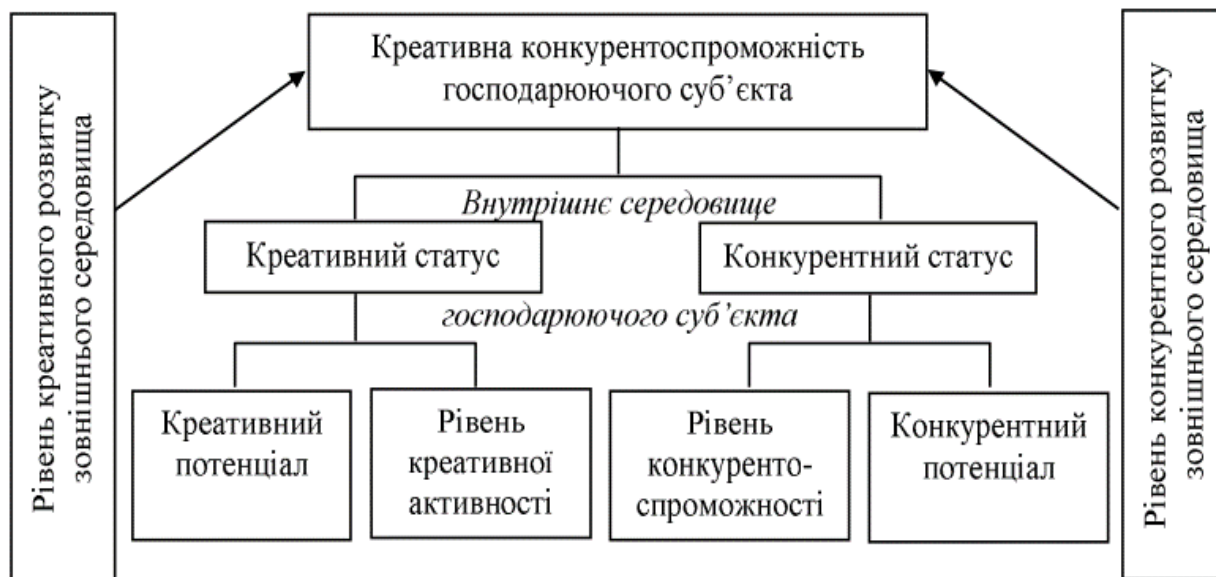
89. Anderson H. *Creativity and Its Cultivation*. New York: Harper & Brothers, 1961. 335 p.
90. Barron F. *Creativity, intelligence and personality*. *Ann. Rev. of Psychol.* 1981. Vol. 32. P. 439-447.
91. Bergson H. *The creative mind: An introduction to metaphysics*. Indianapolis: Hackett Publishing Company, 2010. 64 p.
92. Beverland Michael. *Brand Management: Co-creating Meaningful Brands* 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.
93. Brzezinski M. *Organizacja kreatywna*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 2009. S. 64-71.
94. Cameron E., Green M. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*. Kogan Page, 2011. 384 p.
95. Cameron K.S., Quinn R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. 288 p.
96. *Creative economy: A Feasible development Option*. Report 2020. URL: <http://www.unctad.org/creative-economy>
97. *Creative Industries Economic Estimates – 2022*. UK Government's Department for Digital, Culture, Media & Sport. London, 2022. 36 p.
98. *Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management* (2007). URL: <https://onlinelibrary.wiley.com>
99. Cunningham S. *From cultural to creative industries: theory, industry, and policy implications*. *Media international Australia*. 2002. №102. P. 54–65.
100. *Digital media: становлення новітньої комунікації*: колект. монографія за ред. М. М. Поплавського, Л. О. Кочубей. Київ. КНУКіМ, 2020. 244 с.
101. Dźwigoł H., Shcherbak S., Semikina M., Vinichenko O., Vasiuta V. *Formation of Strategic Change Management System at an Enterprise*. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18(SI1). P. 1-8.

102. Emily Eaton (2010). What is the creative class? URL: <https://briarpatchmagazine.com/articles/view/what-is-the-creative-class>.
103. Florida Richard & Pedigo Steven (2017). The Case for Inclusive Prosperity. NYU Schack Institute of Real Estate, Urban Lab. <https://iamstevenpedigo.com/wp-content/uploads/2019/07/NYUSPS-Schack-Urban-Lab-The-Case-for-Inclusive-Prosperity.pdf>.
104. Frank V. *Change Management Manage the Change or It Will Manage You*. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.
105. Heller R. *Managing Change*. DK Publishing Ink. 1998. 356 p.
106. Kelly K. *Health Science Libraries: future trends*. An Leabharlann. The Irish Library. 2009. № 18(1). P. 12–17.
107. Kotter J.P. *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
108. McQuails D. *Mass Communication Theory*. London: Sage, 2010. 632 p.
109. Saukh I. & Vikarchuk O. Creativity in Management and Creative Management. *Marketing and Management of Innovations*. 2021 № 1, 65–80.
110. Schumpeter J. *Business Cycles*. New York: McGraw Hill. 1939. 123p.
111. Smircich L. Concept of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 1983. № 28. P. 339 –358.
112. Stelzner M. 2020 *Social Media Marketing Industry Report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses*. Social media examiner, 2020. 42 p.
113. *Taking leadership in a digital economy*. Telstra corporation limited, Deloitte digital. November 2012. URL: [deloittedigital.com.au / telstra.com](http://deloittedigital.com.au/telstra.com).
114. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill, 1995. 342 p.
115. Thompson V.A. *Bureaucracy and innovation*. *Administrative Science Quarterly*. 1965. №10. P. 1-20.
116. Tilde Heding, Mogens Bjerre, Charlotte F. Knudtzen. *Brand Management: Research, Theory and Practice*. 2008. 267 p.

# ДОДАТКИ

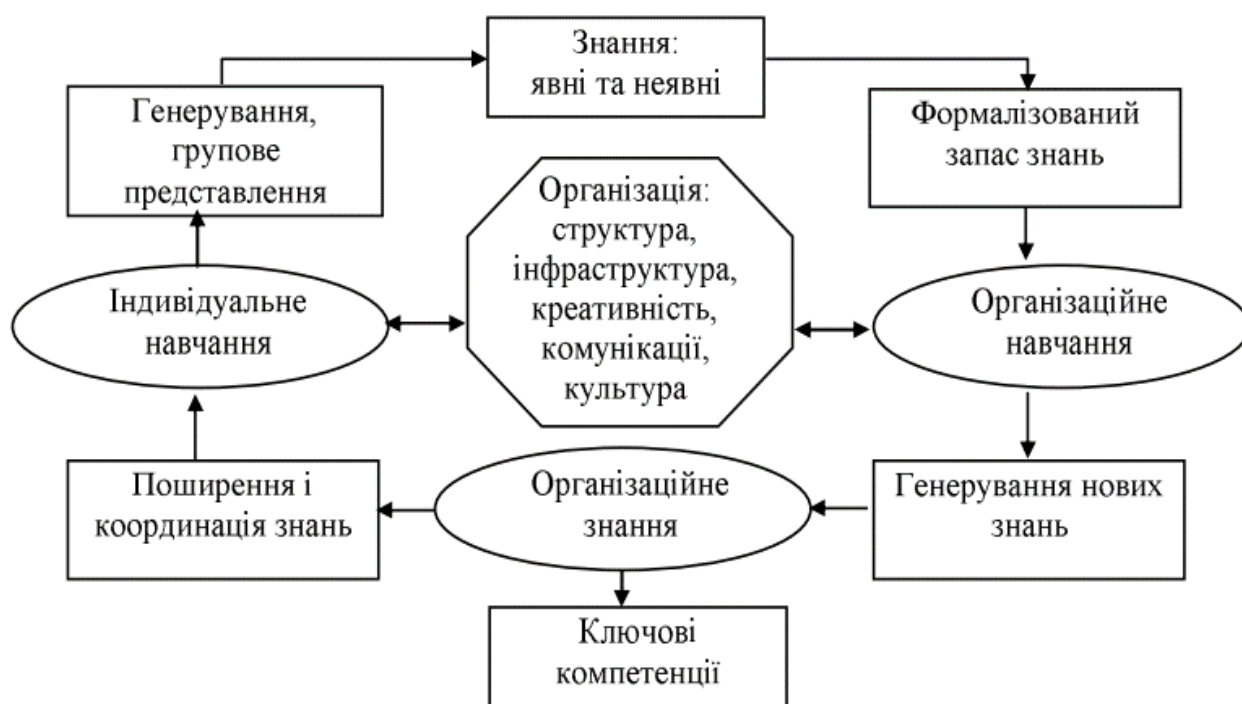
## Додаток А

Загальна схема креативної конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта



## Додаток Б

Взаємозалежність знань, навчання та креативних компетенцій медіапідприємств





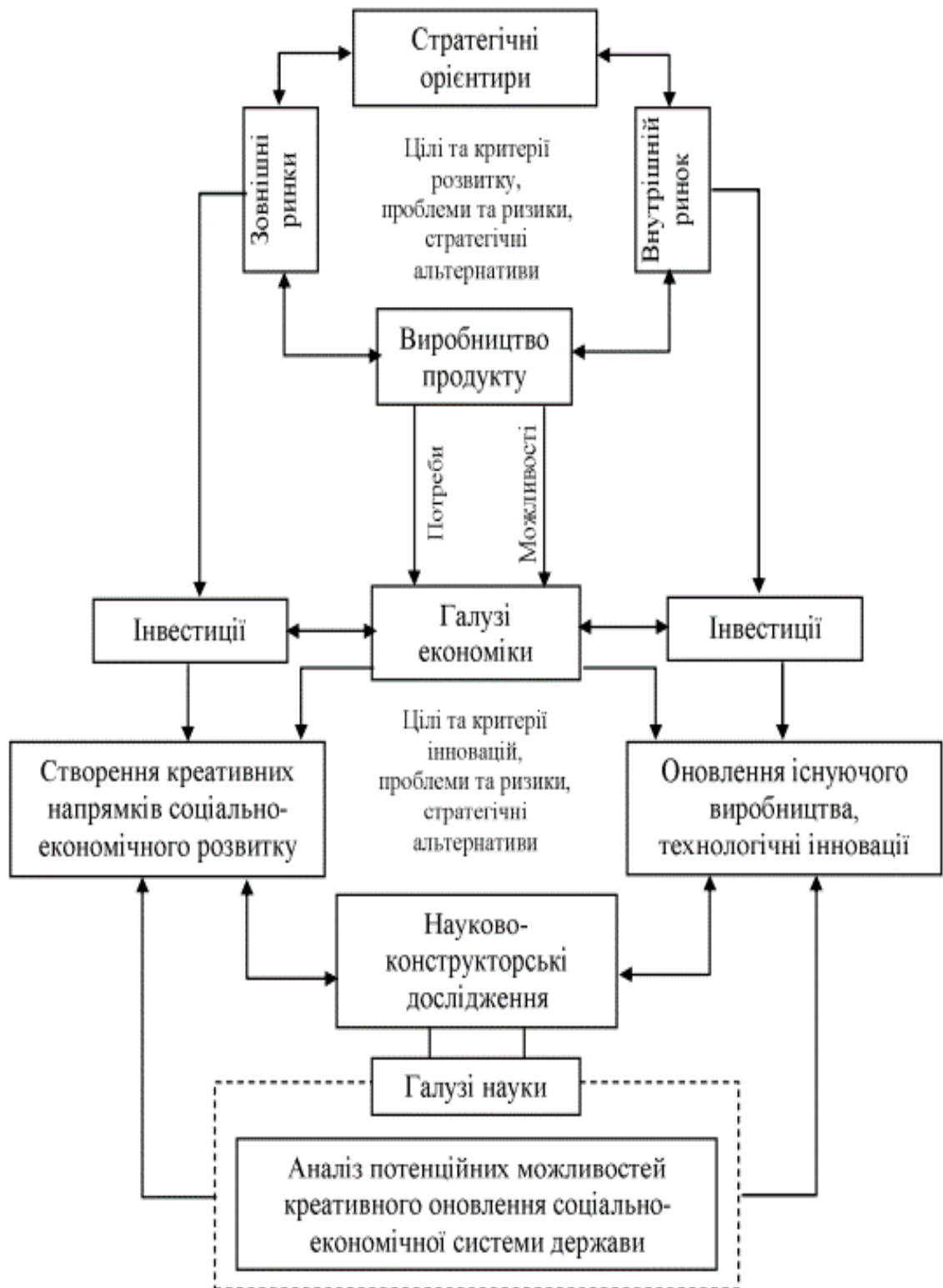
## Модель креативних змін



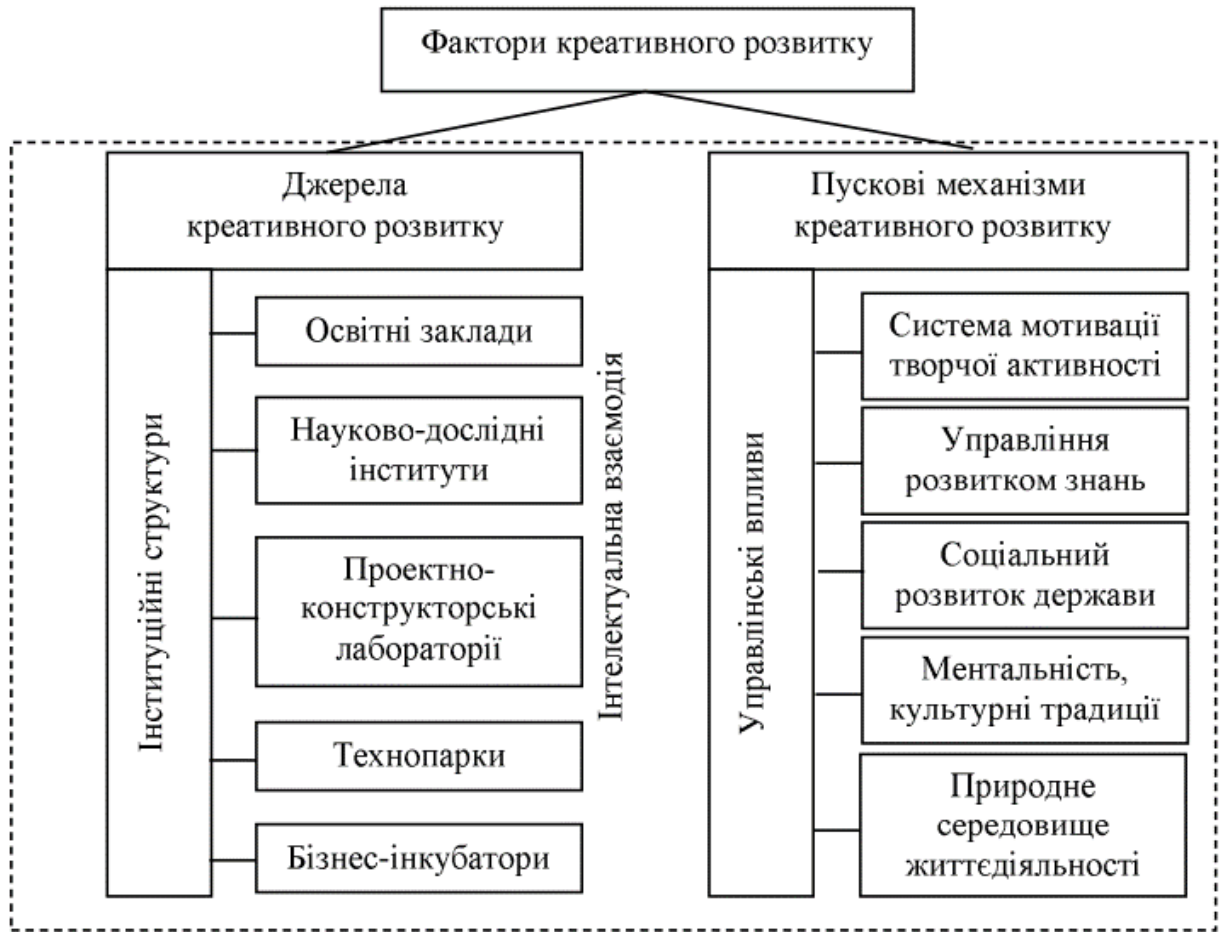
## Формування креативної активності до змін в медіа підприємствах

| Ціль управлінського впливу       | Зміст управлінського впливу  | Результат управлінського впливу  |
|----------------------------------|--|--|
| 1. Розвиток творчих ініціатив    | - ініціалізація творчості;<br>- підтримка ініціатив;<br>- створення умов для саморозвитку                        | Формування інноваційного та креативного потенціалу організації.  |
| 2. Розвиток ділової активності   | - мотивація професійного зростання;<br>- мотивація самонавчання;<br>- коучинг;<br>- програми розвитку персоналу  | Формування впевненості креативного персоналу у власних здібностях, вмотивована творча діяльність працівників.    |
| 3. Соціальний розвиток колективу | - задоволення потреб персоналу у винагороді;<br>- задоволення потреб креативного персоналу у творчій діяльності. | Формування креативної організаційної культури, соціальна захищеність, вмотивована творча діяльність працівників. |

Стратегічні орієнтири креативних змін



Чинники креативного розвитку медіа підприємств



Алгоритм оцінювання креативного потенціалу

