

Христина НОВАК

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – Наталія КРИВОКУЛЬСЬКА,

д-р. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,

публічного управління та персоналу

Західноукраїнського національного університету

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах світ невідомо змінюється, науково-технічний процес стрімко зростає, цифровізація охоплює фактично всі сфери життя, виникає висока мінливість ринкового середовища. Це простежується у кількості товарів чи послуг на ринку та у бажанні споживачів купувати їх, у динаміці цін, що постійно коливаються, у зміні виробничого процесу, у споживанні, у посиленні суперництва на внутрішньому та зовнішньому ринках. Неабияке значення мають такі економічні чинники як рівень інфляції, інвестиційний потенціал, ефективне використання ресурсів. У цих умовах економічне середовище характеризується складністю, багатофакторністю та високим рівнем взаємозалежності між різними його елементами.

Визначальним фактором успіху організації постає впровадження дієвих способів управління змінами, які б забезпечили їй стійкість. Ця тема стає все більш актуальною сьогодні. Виникає потреба у формуванні гнучкості та здатності швидко адаптуватися до різних умов середовища, а керування змінами сьогодні постає не звичайною функцією менеджменту, а головною перевагою, яка дає змогу конкурувати. Усі зміни націлені на адаптацію підприємства до певних обставин, фінансової нестабільності, потрясінь, задіяння нових ресурсів та розкриття наявного потенціалу.

Проте, одночасно із розвитком складності змін середовища, зростають і такі можливості, які мають переваги. Це розширення підприємницької діяльності, оскільки розвиток цифрової економіки

теж не стоїть на місці, набуває популярності електронна торгівля та сучасні технології. З'являються можливості для побудови нових бізнес моделей.

Для досягнення результату, якого організація бажає у майбутньому, необхідно спрямувати чимало зусиль, ресурсів та активних дій працівників, які мають функціонувати як одне ціле. Саме вони повинні швидко реагувати на організаційні зміни – «будь-які зміни в одному або кількох елементах організації на будь-якій стадії її життєвого циклу» [4, с.293]. Визначення працівниками причин, напрямку діяльності та шляхів адаптації є доволі важливими.

Виділяють певні риси організації, які характеризують процеси змін [3]. Сюди відносять обсяг та рівень якості ресурсів, якими може управляти організація, наявність партнерів та рівень їхнього впливу на діяльність організації, особливості організаційної побудови роботи, розподіл загального обсягу роботи на окремі спеціалізовані завдання між працівниками або підрозділами на одному чи кількох рівнях, специфіку функціонального забезпечення діяльності, особливості соціально-психологічного середовища у організації.

Стратегічні зміни – це довгострокова, цілеспрямована трансформація діяльності організації, яка створює умови для впровадження її стратегії та досягнення стратегічних цілей.

«Зміни можуть бути або заздалегідь спланованими, або можуть бути реакцією на неочікувані та непередбачені події. Таким чином, науковці виділяють два основні види організаційних змін – планові (стратегічні) та ситуаційні (динамічні)» [2, с.33]. Такий поділ зумовлений характером їх виникнення та способом реалізації.

Планові зміни впроваджують відповідно до чітко поставленої мети і заздалегідь розробленого алгоритму дій. Вони ґрунтуються на дослідженні діяльності організації, врахуванні поточних ресурсів і можливих перспектив розвитку, передбачають покрокове впровадження з ретельним контролем результатів. Зазвичай такі зміни спрямовані на покращення системи управління, підвищення ефективності діяльності, забезпечення довгострокового розвитку.

Ситуаційні зміни виникають через зовнішні фактори або внутрішніх процеси, які важко або взагалі неможливо спрогнозувати заздалегідь. Вони вимагають швидкого реагування і прийняття рішень у короткий період часу, іноді за умов обмеженого доступу до інформації. До таких чинників можна віднести зміни стану ринку, дії конкурентів або інші непередбачувані обставини, що впливають на діяльність організації.

Управління змінами стратегічного розвитку вимагає системного підходу, який би поєднував планування перспективи і покрокове впровадження необхідних змін. Це забезпечує узгодженість дій організації з її довгостроковими цілями, сприяє покращенню ефективності управлінських рішень. Однією з найбільш відомих і широко застосовуваних моделей управління змінами є модель, запропонована Дж. Коттером [1]. Вона базується на результатах дослідження значної кількості організацій. Процес успішного впровадження змін включає низку послідовних етапів. Спочатку формується усвідомлення необхідності змін на основі аналізу поточної ситуації. Далі створюється об'єднання підтримки, після чого визначається бачення майбутнього та стратегія його досягнення. Важливим є сприйняття цього бачення працівниками, вони повинні розуміти кожен етап та підтримувати зміни. Після цього відбувається залучення персоналу до реалізації змін і усунення можливих перешкод. Значну роль відіграє досягнення короткострокових результатів, які підтверджують ефективність змін і підвищують мотивацію. Завершальними етапами є закріплення досягнутих результатів, їх розширення та запровадження в організаційну діяльність і культуру. Модель Коттера широко використовується в наукових дослідженнях і практиці, оскільки забезпечує структурований підхід до управління змінами та знижує ризик помилок у процесі їх впровадження.

Управління змінами є критично важливим елементом стратегічного розвитку, що дозволяє трансформувати організаційний потенціал у реальні конкурентні переваги. Ефективність змін залежить від здатності менеджменту не тільки

розробити нову стратегію, а й ефективно впровадити її, керуючи опором та залучаючи персонал до процесу перетворень.

Список використаних джерел:

1. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston. Harvard Business School Press. 1996. 187 p.
2. Дзяна С. Р., Дзяний Р. Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31-40
3. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. У. *Управління змінами: навч. посібник*. Тернопіль. ЗУНУ. 2023. 148 с.
4. Фединець Н. І. *Управління змінами в організації*. *Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць*. Львів. 2011. Вип. 21.15. С. 292–296