

Список використаних джерел

1. Saura, J.R. (2021). Using data sciences in digital marketing: framework, methods, and performance metrics. *Journal of innovation & knowledge*, 6 (2), 92–102.

Олексій ЗУБКО

аспірант, Національний університет «Запорізька політехніка»
Науковий керівник: д.е.н., професор кафедри менеджменту та
адміністрування НУЗП Петро ГУДЗЬ

ДЕТЕРМІНАНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В РИНКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Управління змінами, найчастіше організаційними змінами, у тому числі з використанням технологій цифровізації, є складним і багатогранним процесом. О. Тарасюк визначає управління змінами як «комплексний, циклічний і структурований процес із зворотним зв'язком, який спрямований на реалізацію переходу людей, команди і організації з поточного стану в майбутній стан задля реалізації поставлених цілей» [1, с.45]. Управлінська наука пропонує широкий спектр теорій і концепцій управління змінами в залежності від факторів впливу, етапів і процесів, суб'єктів і об'єктів процесу, цілей, способів досягнення змін тощо. Тобто методологічний підхід до управління змінами є ключовим по відношенню до практики впровадження.

Системний підхід до управління змінами означає, що організації складаються з взаємодіючих і взаємозалежних елементів, які перебувають під впливом одних і тих самих сил, і результати змін у будь-якій сфері не можна розглядати ізолювано від цілого, оскільки всі підсистеми організації тісно пов'язані і взаємодіють одна з одною. Саме тому мають рацію польські дослідники, які вважають, що організаційні зміни супроводжуються змінами команд підрозділів, структурних ланок підприємства і індивідуальними змінами працівників [2, р. 121], тобто рівнів впровадження змін. Інші

дослідники за основу аналізу приймають критерії дослідження моделей управління змінами: підхід, зміст, механізм, вплив на персонал та можливості застосування в історичному ракурсі визначає 12 різноманітних концепцій [1]. Низка зарубіжних науковців запропонували у якості механізму довготривалих змін у фірмах теорію «трикутника влади», а саме концепцію, у якій люди, культура та процеси є ключовими елементами тривалих змін [3]. Люди є найважливішими, вони будують операційну культуру, яка, завдяки підтримці відповідних інструментів і стандартів, призводить до вдосконалення процесів і всієї організації.

Під організаційними змінами розуміємо зрушення існуючого стану цінностей підприємства, а саме стратегій і політик, структури та оргограми, процедур і процесів, технологій і культури, що мають привести до очікуваного стану організації і забезпечити більш ефективний і конкурентний розвиток. Авторське бачення розробки, прийняття і впровадження організаційних змін базується на органічному поєднанні системних і ситуаційних підходів у менеджменті і передбачає ідентифікацію та дослідження концептуальних, методичних, прикладних і технологічних детермінантів організаційних трансформацій.

Концептуальні визначальники управління змінами охоплюють вивчення і вибір моделей, теоретичних конструкцій управління змінами, які є адаптивними до цілей і завдань організації на конкретних ринках в конкретних умовах. Група методичних детермінант управління змінами умовно може бути зведена до аналітичної функції, зокрема визначення місця організації на ринку та в системі життєвого циклу організації, оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища компанії та аналіз існуючої бізнес-моделі на предмет вияву потреби змін, прогнозування очікуваного ефекту від впровадження змін. Відповідно до конкретної теоретичної моделі змін даний блок передумов і чинників стосується способу трансформації, побудови адаптивної моделі змін, розробки етапів і алгоритмів впровадження змін, визначення термінів, відповідальних тощо.

Прикладний етап впровадження змін пов'язаний із моделлю прийняття рішень, елементами корпоративної культури в організації та відповідно готовністю до змін персоналу, подолання супротиву змінам, організацією контролю за операційними процесами, структурними змінами з можливістю подальшої кореляції процесу. Технологічні детермінанти управління змінами супроводжуються впровадженням програмного забезпечення і цифрових технологій, сучасних виробничих SMART-технологій, засобів комунікації, діджиталізації. Програмне забезпечення для управління змінами – це спеціалізований інструмент або система, яка допомагає організаціям ефективно керувати та здійснювати зміни в своїх процесах, системах або технологіях, наприклад, відстеження запитів на зміни, планування, впровадження та оцінка змін тощо. Технологічні компоненти управління змінами, з одного боку, сприяють сталості впроваджуваних організаційних та операційних змін, допомагають оптимізувати процес управління змінами, забезпечуючи плавні переходи та мінімізуючи збої, а з іншого боку, модернізують процес прийняття рішень, комунікацій, контролю та зворотного зв'язку керівництва з персоналом. Низкою міжнародних консалтингових агенцій рекомендується програмне забезпечення, адаптоване для управління змінами, зокрема – 1. ClickUp 2. Freshservice 3. Whatfix 4. Gensuite 5. WalkMe 6. SysAid 7. ChangeGear 8. The Change Shop 9. ServiceDesk Plus 10. Howspace [4].

Кожна із наведених груп детермінантів упровадження змін є предметом досліджень у менеджменті. Зокрема, зарубіжна бізнес-теорія на прикладному етапі трансформацій оперує концепціями позитивного потенціалу організації, концепцією позитивної організаційної поведінки, теорією імпровізації тощо, у яких надія, оптимізм, щастя та суб'єктивне відчуття задоволення та емоційний інтелект, емоції [5, с. 31] безпосередньо впливають на стан людського капіталу та є істотною умовою ефективності упровадження змін в організаціях. На відміну від зарубіжних практик організаційних змін, аналіз практик упровадження змін

уже під час війни, проведений Гудзь М. за тринадцятьма найбільш вдалими проєктами змін на вітчизняних підприємствах, привів дослідницю до узагальнень, що «при впровадженні структурних змін на великих підприємствах персонал не є ключовою ланкою зрушень. Нею виступають цифрові трансформації» [6, с. 36]. Що, в свою чергу, актуалізує потребу подальших досліджень проблематики організаційних змін у вітчизняних реаліях, зокрема для релокованих підприємств.

Висновок. Управління змінами – це процес впровадження та підтримки змін в організації, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності шляхом оптимізації операційних процесів. Вибір конкретної концепції управління змінами або допоміжних інструментів визначається характером змін та індивідуальними потребами організації. Варто пам'ятати, що єдиної моделі, яка б дозволила ефективно впроваджувати необхідні зміни в кожній компанії, не існує, тому управлінське суб'єктивне ставлення до впроваджуваних змін є принциповим. Запропоновано дослідження організаційних трансформацій через призму концептуальних, методичних, прикладних і технологічних детермінантів. Істотним елементом успішності провадження змін є прозоре спілкування з співробітниками, донесення до них ідеї і наслідків змін, відображення впливу змін на економіку праці: організація праці і організаційний дизайн, оргограма і робочі місця, складність праці, робочі процеси і потреба підвищення кваліфікації, оплата праці, інтереси співробітників. В сучасних умовах управління змінами відбуватиметься у напрямку побудови корпоративних бізнес-моделей та управління ними з орієнтацією на сучасні технології та підвищення ролі і ваги інтелектуального капіталу.

Список використаних джерел

1. Тарасюк О.В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі Економіка, управління та адміністрування. 2024. 1 (107). 39-45.
2. Emil Bukłaha, Paweł Cabała. Przydatność wybranych koncepcji

zarządzania zmianą w świecie VUCA. Studia i praca. Zeszyt naukowy. 2022, 186, s. 119–131

3. Model koncepcji Trójkąta Mocy L,K,P w zarządzaniu zmianą. URL: <https://nexelem.com/blog/zarzadzanie-zmiana-przyklady/>

4. 10 najlepszych programów i narzędzi do zarządzania zmianą w 2024 roku. URL: <https://clickup.com/pl/blog/64555/oprogramowanie-do-zarzadzania-zmianami>

5. Kalina Grzesiuk. Wybrane współczesne koncepcje zarządzania zmianami organizacyjnymi w perspektywie społecznej. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2017. 338. s.24-37.

6. Gudź M. Management of socio-economic systems of entrepreneurship based on structural transformations. Intellectual capital is the foundation of innovative development: Monographic series «European Science». 2023. Book 18. Part 4. P. 8-39.

Віктор ІВАНЮК

здобувач освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ

Науковий керівник – к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, ЗУНУ

Лідія КРУП'ЯК

ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНОЮ СЕРЕДНЬОЮ ОСВІТОЮ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Протягом останніх років перед системою загальної середньої освіти постає низка викликів, а саме: пандемія COVID-19, повномасштабна війна, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, онлайн-навчання, інклюзивний розвиток тощо. Заклади середньої освіти були неспроможні, щоб якісно реагувати на ці виклики. Саме тому Міністерство освіти та науки України продовжує впроваджувати освітню реформу в країні.

Органи публічної влади реалізують освітню реформу в