

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68>

УДК 330

ЗАХАРЧУК Наталія

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-5486-3635>

Zakharch_n_m@ukr.net

ГАВЛОВСЬКА Наталія

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>

РУДНІЧЕНКО Євгеній

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ВИМІР

У статті досліджено вплив зовнішнього середовища на стратегії змін. Охарактеризовано чинники, що зумовлюють необхідність змін у сучасних організаціях, зокрема технологічні, економічні та соціокультурні трансформації. Висвітлено відмінності між зовнішніми та внутрішніми причинами змін. До зовнішніх віднесено фактори, які виникають у зовнішньому середовищі, зокрема зміни ринку, технологій, законодавства та інші. Внутрішні причини пов'язані із реалізацією стратегії, культурою організації та діями її персоналу. Зміна визначена як процес перетворення, що може бути реакцією на зовнішні або внутрішні впливи, здійснюватися на різних рівнях і у різних сферах: економічній, соціальній, технологічній.

Окрему увагу приділено поняттю стратегічних змін, які мають систематичний і плановий характер, передбачають глибокі трансформації, і може включати реорганізацію бізнес-процесів, зміну стратегії розвитку, впровадження нових технологій або культурні зміни, спрямовані на досягнення конкретних (стратегічних) цілей організації.

Описано типи стратегічних змін: адаптація до невеликих змін, реконструкція як швидкі перетворення, еволюція як поступовий розвиток та революція, яка передбачає радикальні зміни для досягнення нових цілей. Підкреслено, що організації, які здатні адаптуватися до економічних, технологічних, соціокультурних та інших змін, мають значно більші шанси на успіх і конкурентоспроможність на ринку.

У статті розглянуто стратегії впровадження змін, які включають директивний підхід, який забезпечує швидкі реакції на кризові ситуації; підхід, що базується на переговорах для зменшення опору; нормативну стратегію для підвищення відповідальності персоналу; аналітичний підхід, орієнтований на прийняття обґрунтованих рішень на основі даних, та стратегію, орієнтовану на дії, яка враховує поступові експерименти. Стратегічний континуум (за Дж. Коттером і Л. Шлезінгером) розглянуто як засіб вибору стратегії змін.

Ключові слова: зміни, стратегічні зміни, стратегії впровадження змін, адаптація, стратегічний континуум.

ZAKHARCHUK Nataliya, HAVLOVSKA Nataliia, RUDNICHENKO Yevhenii

Khmelnytskyi National University

CHANGE MANAGEMENT: STRATEGIC DIMENSION

The article examines the influence of the external environment on change strategies. The factors causing the need for changes in modern organizations are characterized, in particular technological, economic and socio-cultural transformations. Differences between external and internal causes of changes are highlighted. External factors include factors that arise in the external environment, including changes in the market, technologies, legislation, and others. Internal causes are related to the implementation of the strategy, the culture of the organization and the actions of its personnel. Change is defined as a transformation process that can be a reaction to external or internal influences, carried out at different levels and in different spheres: economic, social, technological.

Particular attention is paid to the concept of strategic changes, which are systematic and planned in nature, involve deep transformations, and may include the reorganization of business processes, a change in the development strategy, the introduction of new technologies or cultural changes aimed at achieving specific (strategic) goals of the organization.

Types of strategic change are described: adaptation to small changes, reconstruction as rapid transformations, evolution as gradual development, and revolution, which involves radical changes to achieve new goals. It is emphasized that organizations that are able to adapt to economic, technological, socio-cultural and other changes have significantly greater chances of success and competitiveness in the market.

The article discusses strategies for implementing changes that include a prescriptive approach that provides quick responses to crisis situations; a negotiated approach to reducing resistance; normative strategy for increasing the responsibility of personnel; an analytical approach focused on making informed decisions based on data, and an action-oriented strategy that allows for incremental experimentation. The strategic continuum (according to J. Kotter and L. Shlesinger) is considered as a means of choosing a change strategy.

Key words: changes, strategic changes, change implementation strategies, adaptation, strategic continuum.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблема адаптації промислових підприємств до змін в інституційному середовищі є однією з ключових у сучасних економічних умовах. Швидкі трансформації, зокрема технологій, економічних перетворень та соціокультурних змін вимагають від організацій гнучкості й здатності до постійного реагування та вдосконалення з метою збереження конкурентоспроможності. Зміни, зумовлені глобалізацією, цифровізацією, посиленням регуляторних вимог, змінюють динаміку ринків та підходи до управління

бізнес-процесами підприємств, що безпосередньо впливає на їх стратегії. Наукове дослідження цієї проблематики є важливим з огляду на потребу в розробці дієвих інструментів, що забезпечують адаптацію організацій до змін. Зокрема, йдеться про вдосконалення управлінських механізмів, здатних підвищити ефективність реагування на зовнішні виклики, а також оптимізацію ресурсів, яка є необхідною для реалізації стратегічних цілей підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління змінами у контексті стратегічного розвитку організацій досліджувалися у працях вітчизняних та іноземних науковців, таких як: Друкер П., Котлер Ф., Коттер Д., Міщенко А., Беседін М. та інших. Однак зважаючи на високу турбулентність зовнішнього середовища, у цій площині ще залишається широке поле для досліджень.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, при наявності значної кількості досліджень процесів управління змінами, залишаються не достатньо висвітленими питання комплексного управління змінами у контексті стратегічного управління діяльністю підприємства, зокрема при ухваленні рішень у середньостроковій перспективі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності поняття «зміна» та «стратегічна зміна», а також дослідження типів стратегічних змін та стратегій впровадження змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні організації постійно зазнають змін через швидкі технологічні, економічні та соціокультурні трансформації. Пітер Друкер, відомий економіст і управлінський консультант, підкреслював важливість здатності організацій адаптуватися до змін [5]. Він був прихильником ідеї, що вміння реагувати на економічні зміни та проводити необхідні реформи стає ключовим фактором успіху для організації. Організації, які можуть швидко реагувати на зміни, переглядати свої стратегії та ефективно впроваджувати реформи, зазвичай мають більше шансів на успіх у складному економічному середовищі [2, 4].

Як правило розрізняють зовнішні та внутрішні причини змін [3]. Відмінність між зовнішніми та внутрішніми причинами змін полягає в їх походженні та впливі на організацію:

– зовнішні причини змін – це фактори, що виникають у зовнішньому середовищі організації, і можуть включати зміни на ринку, політичні або законодавчі зміни, технологічні перетворення, зміну у попиті споживачів, конкуренцію, зміни у галузі тощо;

– внутрішні причини змін – це фактори, що спричинені ситуацією, діями або бездіяльністю в організації і можуть бути пов'язані із реалізацією стратегії, організаційною культурою, управлінням, процесами, структурою, діяльністю персоналу тощо.

На нашу думку, під зміною слід розуміти процес або стан перетворення, коли об'єкт (підсистема, організація тощо) зазнає еволюції, модифікації або розвитку.

Зміна може бути спонтанною, реакцією на зовнішні впливи або внутрішні потреби. Вона може відбуватися на різних рівнях: в організації, в суспільстві, в особистому житті тощо.

Стратегічна зміна – це особливий вид зміни, який організація свідомо і систематично впроваджує для досягнення стратегічних цілей. І може включати реорганізацію бізнес-процесів, зміну стратегії розвитку, впровадження нових технологій або культурні зміни, спрямовані на досягнення конкретних (стратегічних) цілей організації.

У контексті процесу зміни, важливо враховувати:

– характер зміни – зміна може бути поступовою або раптовою, невеликою або радикальною. Вона може бути планованою або виникати спонтанно;

– сфери зміни – зміна може відбуватися у різних сферах: соціальній (зміна соціальних умов), економічній (зміни у виробництві, торгівлі), технологічній (впровадження нових технологій) або особистісній (особисті перетворення та розвиток);

– причини зміни – як відповідь на зовнішні фактори (зміни в середовищі), внутрішні стимули (особисті амбіції, стратегічні цілі організації) або сукупність обставин.

Зміни важливі для розвитку і прогресу, але також можуть спричинити виклики та несподівані наслідки. Управління змінами є важливим елементом для ефективного впровадження нових ідей, стратегій чи технологій у будь-якій сфері, забезпечуючи згуртованість та успішність у процесі перетворень.

Управління стратегічними змінами спрямоване на впровадження нових стратегій, процесів, або моделей управління для досягнення визначених цілей і вдосконалення ефективності організації [1, 6]. Основні цілі управління стратегічними змінами включають: адаптація до змін в середовищі – організація має бути гнучкою та готовою адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як ринкові тенденції, технологічний прогрес, законодавчі зміни та інші фактори; підвищення конкурентоспроможності – зміни

спрямовані на покращення конкурентоспроможності організації шляхом розробки нових стратегій, інновацій, оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості продукту або послуги; створення цілісної корпоративної культури – управління змінами може бути спрямоване на створення та зміцнення корпоративної культури, яка підтримує нові цілі, цінності та стратегії; оптимізацію ресурсів – зміни можуть бути спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів, ресурсів та структури організації для ефективнішого використання можливостей; підвищення ефективності та результативності – організація прагне досягти більш високої ефективності, досягнення поставлених цілей та отримання більш високих результатів; забезпечення стійкості і стабільності – управління змінами має на меті створення стійких та стабільних фундаментів для подальшого розвитку організації; тощо.

Основні типи стратегічних змін представлено на рис. 1.



Рис. 1. Типи стратегічних змін [7]

Стратегічні змін залежать від природи змін та масштабу змін, і поділяються на наступні види:

а) адаптація – це тип стратегічних змін, коли організація адаптується до невеликих або поступових змін у бізнес-середовищі. Цей тип стратегічних змін зазвичай відбувається у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі (економічні, технологічні, соціальні тощо), які впливають на бізнес-модель або діяльність організації;

б) реконструкція – цей тип стратегічних змін, що можуть бути швидким і передбачають важливі перетворення, можуть спричинити достатньо потрясіння для організації, але не змінюють фундаментальну парадигму;

в) еволюція – поступовий та постійний розвиток організації, що може вимагати зміни парадигми, але згодом. Це означає, що організація пристосовується до змін бізнес-середовища без необхідності різких та радикальних трансформацій, дозволяючи зберігати стабільність та ефективність в процесі змін;

г) революція – це радикальні та суттєві зміни у стратегії та парадигмі організації. Цей вид стратегічних змін є радикальним та прискореним, і зазвичай відбувається, як відповідь на кризові ситуації або, як потреба зміни всієї парадигми організації для досягнення нових стратегічних цілей.

Стратегії впровадження змін – це плановані та організовані методи чи підходи, які використовуються для успішної реалізації змін в організації. Ці стратегії допомагають структурувати процес змін, визначають послідовність дій та методи, і спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Стратегії впровадження змін поділяються на «жорстку» стратегію та «м'яку» стратегію (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегії впровадження змін

Стадія впровадження	«Жорстка стратегія»	«М'яка» стратегія
Ініціація змін	Здійснюється «згори»	Здійснюється «згори» та «знизу»
Проектування змін	Здійснюється окремою без залучення персоналу до процесу. Інформування персоналу про задум та цілі змін мінімальні	Здійснюється із широким залученням персоналу до процесу. Інформування персоналу про задум та цілі змін є одним з головних завдань
Впровадження змін	Проводиться за наказом топ-менеджменту згідно з розробленими регламентуючими документами. Мотивація персоналу не є в пріоритеті	Здійснюється менеджерами середньої ланки у міру готовності підрозділів. Менеджери максимально прагнуть мотивувати персонал з метою досягнення поставлених цілей

У стратегічному управлінні виділяють п'ять базових стратегій, що використовуються при реалізації змін, зокрема: директивна стратегія, стратегія, що базується на переговорах, нормативна стратегія, аналітична стратегія та стратегія орієнтована на дії.

Більш детальну характеристику зазначених стратегій представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Стратегії впровадження змін	
Назва підходу	Характеристика
Директивна стратегія	Полягає в тому, що рішення та зміни приймаються та впроваджуються в організації зверху вниз, тобто керівництво встановлює цілі, стратегії та зміни, і вони реалізуються підлеглими без значної участі останніх у прийнятті рішень. Як показує досвід, примусова зміна – процес дорогий і небажаний у соціальному аспекті, але має перевагу швидкої стратегічної реакції. Директивний підхід доцільно використовувати у тих випадках, коли керівництво відчуває дефіцит часу, і коли неможливо застосувати інші підходи, наприклад, у кризових умовах
Стратегія, що базується на переговорах	Даний підхід орієнтований на співпрацю та взаємодію різних зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень та впровадження змін. Керівництво є ініціатором змін, але при цьому виявляє готовність вести переговори з сторонами, що беруть участь у змінах, і йти на необхідні поступки. Застосування цього підходу дозволяє зменшити опір, проте його реалізація потребує більше часу, що пов'язано з проведенням переговорів, і може стати досить дорогим способом через необхідність йти на значні поступки
Нормативна стратегія	Ініціатори змін спонукають співробітників до відповідальності за реалізацію змін та досягнення загальних цілей організації. При цьому передбачається можливість залучення консультантів – фахівців у галузі поведінки окремих осіб та груп для формування нового ставлення співробітників до роботи
Аналітична стратегія	Аналітичний підхід у реалізації змін базується на вивченні даних та фактів для прийняття обґрунтованих рішень щодо змін в організації. Даний підхід передбачає використання проектних методів роботи, різних аналітичних методів, що забезпечують отримання раціональних та ефективних з технічної точки зору рішень. Процес змін здійснюється, зазвичай, під суворим керівництвом менеджера. Цей підхід допомагає уникнути необґрунтованих рішень та сприяє розумінню ситуації в організації на основі фактичних даних. Аналітичний підхід може бути особливо корисним у ситуаціях, коли потрібно вирішити складні проблеми або впровадити стратегічні зміни, що мають значний вплив на діяльність організації
Стратегія орієнтована на дії	Сутність такого підходу полягає у поступових перетвореннях, для пошуку прийнятних рішень використовується метод «проб та помилок». Зміни впроваджуються у вигляді малих кроків або експериментів з метою швидкого визначення їх ефективності. Цей підхід особливо ефективний в умовах, коли швидкість реакції на зміни важлива, коли потрібно випробувати різні підходи для досягнення успіху та коли інновації є ключовим фактором успіху

Для того щоб обрати більш доцільну стратегію впровадження змін можна використати стратегічний континуум (за Дж. Коттером та Л. Шлезінгером), який представлено на рис. 2 [8].

← Швидкі	ТЕМПІ ЗМІН	Повільні →
Жорстко сплановані зміни		Нечітке планування спочатку
Незначне залучення інших співробітників		Широке залучення інших співробітників
Спроба зламати або подолати будь-який опір змінам		Намагання звести до мінімуму будь-який опір змінам
Ситуаційні фактори		
Ступінь і тип опору, який можна очікувати		
Позиція ініціаторів змін до опору змінам		
Наявність відповідної інформації для проведення змін і наявність необхідної енергії для їх реалізації		
Фактори ризику		

Рис. 1. Стратегічний континуум (за Дж. Коттером та Л. Шлезінгером)

Стратегія змін залежить від темпів змін – зокрема, на одному кінці континууму стратегія змін вимагає дуже швидкого впровадження, чіткого плану дій і невеликої участі інших, цей тип стратегії долає будь-який опір. На іншому кінці континууму стратегія вимагає набагато повільнішого процесу змін, менш чіткого плану та участі багатьох людей, крім ініціаторів змін, цей тип стратегії розроблений для того, щоб зменшити опір до мінімуму.

Де саме слід стратегічно розмістити зусилля щодо змін у континуумі в залежить від чотирьох факторів:

1) ступінь і тип опору, який можна очікувати – за інших рівних умов та факторів, чим більшим є очікуваний опір, тим важче буде подолати його, і тим більше менеджеру потрібно буде рухатися вправо в континуумі, щоб знайти способи зменшити його;

2) позиція ініціаторів змін до опору змінам – чим менше влади має ініціатор змін, тим більше він повинен рухатися вправо в континуумі, і навпаки, чим сильніша позиція ініціатора, тим більше він може рухатися вліво;

3) наявність відповідної інформації для проведення змін і наявність необхідної енергії для їх реалізації – чим більше ініціатори змін та особи, що впроваджують зміни очікують, що їм знадобиться інформація та відданість інших, щоб розробити та впровадити зміни, тим більше вони повинні рухатися вправо;

4) фактори ризику – чим більш ймовірним у короткостроковій перспективі є вплив факторів ризику, а також, за наявності загрози для ефективності та виживання організації, тим більше необхідно рухатися вліво.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На нашу думку, під зміною слід розуміти процес або стан перетворення, коли об'єкт (підсистема, організація тощо) зазнає еволюції, модифікації або розвитку. Під стратегічною зміною – особливий вид зміни, який організація свідомо і систематично впроваджує для досягнення стратегічних цілей. Управління змінами базується на різних стратегіях, зокрема «жорсткій» та «м'якій», а також можна виокремити п'ять базових стратегій впровадження змін, таких як директивна, переговорна, нормативна, аналітична та орієнтована на дії. Вибір стратегії змін залежить від багатьох факторів, серед яких ступінь очікуваного опору змінам, позиція ініціаторів змін, наявність необхідної інформації та фактори ризику. Впровадження змін є важливим елементом у досягненні стратегічних цілей організацій, зокрема адаптації до змін, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення корпоративної культури, оптимізації ресурсів та забезпечення стабільності й стійкості.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку методології оцінки ефективності різних стратегій змін в залежності від особливостей діяльності підприємства, його галузевої приналежності та зовнішніх факторів впливу. Також перспективним напрямком є вивчення ролі корпоративної культури та лідерства у процесі впровадження змін, а також пошук оптимальних методів подолання опору змінам серед персоналу.

Література

1. Бессєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М. О. Бессєдін, В. М. Нагаєв. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
2. Гавловська Н. І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Наука й економіка. – 2015. – Вип. 1 (37). – С. 110–114.
3. Гавловська Н. Теоретичний базис управління змінами в організації / Н. Гавловська, В. Семенченко, Т. Яблонський, Е. Гуменна // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2023. – №2. – С. 161-166.
4. Гавловська Н. Теоретичний базис формування стратегії організації / Н. Гавловська, С. Йолкін, Т. Яблонський, Н. Небелюк // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2023. – №1. – Т. 1. – С. 273-278.
5. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер; пер. с англ. – Київ : Україна, 1994. – 319 с.
6. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навчальний посібник / А. П. Міщенко. – Донецьк : Вид-во ДУЕП, 2007. – 332 с.
7. Balogun J. Exploring Strategic Change / J. Balogun, V. Hope Hailey. – Prentice Hall, 1999. – 248 p.
8. Kotter J. P. Choosing Strategies for Change [Електронний ресурс] / J. P. Kotter, L. A. Schlesinger. – Режим доступу: <https://hbr.org/1979/03/choosing-strategies-for-change-2>.

References

1. Biesiedin M.O. Osnovy menedzhmentu: otsinno-sytuatsiyniy pidkhid (modulnyi variant) : pidruchnyk / M. O. Biesiedin, V. M. Nahaiev. – Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 2005. – 496 s.
2. Havlovska N. I. Stratehichne upravlinnia pidprijemstvom: suchasnyi aspekt / N. I. Havlovska, Ye. M. Rudnichenko // Nauka y ekonomika. – 2015. – Vyp. 1 (37). – S. 110–114.
3. Havlovska N. Teoretychnyi bazys upravlinnia zminamy v orhanizatsii / N. Havlovska, V. Semenchenko, T. Yablonskyi, E. Humenna // Visnyk KhNU. Ekonomichni nauky. – 2023. – №2. – S. 161-166.
4. Havlovska N. Teoretychnyi bazys formuvannia stratehii orhanizatsii / N. Havlovska, S. Yolkin, T. Yablonskyi, N. Nebeliuk // Visnyk KhNU. Ekonomichni nauky. – 2023. – №1. – T. 1. – S. 273-278.
5. Druker P. Yak zabezpechty uspikh u biznesi: novatorstvo i pidprijemnytstvo / P. Druker; per. s anhl. – Kyiv : Ukraina, 1994. – 319 s.
6. Mishchenko A. P. Stratehichne upravlinnia: navchalnyi posibnyk / A. P. Mishchenko. – Donetsk : Vyd-vo DUEP, 2007. – 332 s.
7. Balogun J. Exploring Strategic Change / J. Balogun, V. Hope Hailey. – Prentice Hall, 1999. – 248 p.
8. Kotter J. P. Choosing Strategies for Change [Електронний ресурс] / J. P. Kotter, L. A. Schlesinger. – Режим доступу: <https://hbr.org/1979/03/choosing-strategies-for-change-2>.