

УДК 651.004

JEL Classification: L83, O31, Z39

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-11

Кашук Катерина
кандидат економічних наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту, маркетингу
та готельно-ресторанної справи
Житомирський державний університет імені Івана Франка
<https://orcid.org/0000-0002-4916-6867>

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН

Успішна реалізація організаційних змін значною мірою залежить від можливостей менеджерів, які ними керують. Мета цієї статті полягає у захисті ідеї про необхідність призначення менеджерів з управління змінами в організації, виявити значущість цієї позиції та проаналізувати їх функції. У статті досліджено ключову роль менеджера у процесі реалізації організаційних змін. Зазначено, що успішність трансформацій у сучасних компаніях значною мірою залежить від компетентності, лідерських якостей та професійного досвіду менеджерів, які відповідають за зміни. Акцентовано увагу на необхідності впровадження спеціальної позиції менеджера з управління змінами, що дозволяє сформувати в організації культуру постійних інновацій та гнучкості. Розкрито основні функції такого менеджера: діагностика проблем, розробка стратегії змін, подолання опору, координація дій команди та оцінка результатів трансформацій.

Окремо проаналізовано типові джерела опору змінам як на організаційному, так і на особистісному рівнях, серед яких – структура компанії, організаційна культура, страх втрати статусу, невизначеність, недовіра до керівництва та відсутність мотивації.

Визначено, що ефективне управління змінами потребує не лише раціонального планування, а й активної роботи з персоналом, залучення співробітників до процесу прийняття рішень, підтримки з боку вищого керівництва та налагодженої комунікації.

Підкреслено, що менеджер з управління змінами має бути агентом трансформацій, здатним надихати колектив, розвивати інноваційне мислення та формувати середовище довіри. У статті також розглянуто різні підходи до призначення менеджера змін, а саме: внутрішнє призначення, залучення зовнішнього консультанта або поєднання цих моделей. Зроблено висновок, що лише системний і гнучкий підхід до управління змінами забезпечує конкурентоспроможність організації та її стійкість у сучасних умовах. Встановлено, що системний підхід, постійний моніторинг і готовність реагувати на непередбачувані ситуації забезпечують успішне досягнення бажаного майбутнього стану організації. Управління змінами – це організаційний процес, спрямований на допомогу людям усвідомити і прийняти нові умови роботи, що є запорукою розвитку та конкурентоспроможності бізнесу.

Ключові слова: управління змінами, менеджер з управління змінами, організаційна трансформація, опір змінам, організаційна культура, інновації, лідерство, мотивація, бізнес-стратегія.

THE MANAGER'S ROLE IN REALIZATION OF CHANGES

The successful implementation of organizational changes largely depends on the capabilities of the managers who manage them. The purpose of this article is to defend the idea of the need to appoint change management managers in the organization, to identify the significance of this

position and to analyze their functions. The article examines the key role of the manager in the process of implementing organizational changes. It is noted that the success of transformations in modern companies largely depends on the competence, leadership qualities and professional experience of managers responsible for changes. The emphasis is on the need to introduce a special position of the change management manager, which allows forming a culture of constant innovation and flexibility in the organization. The main functions of such a manager are revealed: diagnosing problems, developing a change strategy, overcoming resistance, coordinating team actions and evaluating the results of transformations. Typical sources of resistance to change at both the organizational and personal levels are separately analyzed, including the company structure, organizational culture, fear of losing status, uncertainty, distrust of management and lack of motivation. It is determined that effective change management requires not only rational planning, but also active work with personnel, involving employees in the decision-making process, support from senior management and established communication. It is emphasized that the change management manager should be an agent of transformation, able to inspire the team, develop innovative thinking and form an environment of trust. The article also considers different approaches to the appointment of a change manager, namely: internal appointment, involvement of an external consultant or a combination of these models. It is concluded that only a systematic and flexible approach to change management ensures the competitiveness of the organization and its sustainability in modern conditions. It has been established that a systematic approach, constant monitoring and readiness to respond to unforeseen situations ensure the successful achievement of the desired future state of the organization. Change management is an organizational process aimed at helping people understand and accept new working conditions, which is the key to business development and competitiveness.

Keywords: *change management, change management manager, organizational transformation, resistance to change, organizational culture, innovation, leadership, motivation, business strategy.*

Постановка проблеми дослідження. Сучасний світ постійно змінює свої правила. Бізнес сьогодні не може існувати без трансформацій і реформ. Нові технології та високі вимоги клієнтів іноді змушують повністю реорганізовувати компанії. Часті реструктуризації ставлять перед менеджерами і працівниками нові виклики. Організації, які успішно з ними справляються, очікують, що люди на всіх рівнях ієрархії братимуть на себе відповідальність за зміни. Зміни лежать в основі таких процесів, як індивідуальний розвиток, командна робота та стратегія організації.

Дослідження компанії McKinsey, проведене рік тому, показало, що однією з найважливіших проблем сучасного бізнесу є зниження рівня креативності стратегічних рішень керівництва. Тому в світовій практиці існують як класичні, так і інноваційні практики та інструменти для управління змінами, планування та впровадження інновацій.

На сьогодні організаційні зміни перебувають у центрі уваги інноваційних рішень для ефективного управління. Компанії, які успішно управляють змінами, застосовують кілька стратегій, які можна вважати ключовими.

Перша стратегія менеджера – усвідомити, що здатність сприймати й керувати змінами притаманна кожному з нас. Ефективні лідери постійно працюють над створенням середовища, де особисті зміни допомагають людям розвиватися й зростати.

Друга стратегія – сформулювати послання, яке допоможе працівникам зрозуміти й прийняти зміни.

Третя стратегія – зробити прогрес видимим для всіх: це означає керувати й спрямовувати процеси й практики під час реорганізації та розуміти, яких результатів слід досягти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних умовах стрімкої цифровізації, глобалізації та соціально-економічних трансформацій питання ефективного управління організаційними змінами постає з особливою актуальністю. Одним із ключових чинників успішної реалізації змін виступає саме менеджер, який виконує роль лідера трансформаційних процесів. У фокусі українських дослідників – лідерство, комунікація, організаційна культура та психологічна готовність до змін.

Наукові підходи до вивчення цієї проблематики в Україні є багатовекторними. Зокрема, значний внесок у дослідження психологічної складової змін зробила професор Лариса Карамушка, яка акцентує увагу на ролі емоційної стійкості та організаційної поведінки менеджерів у період трансформацій [1]. Подібну тематику розвиває й Алла Ключко, яка аналізує розвиток лідерських і комунікативних компетентностей управлінців в умовах інноваційних змін [2].

У сфері економіки та управління стратегічними трансформаціями активно працює Ганна Швіндіна [3], яка вивчає практики трансформаційного лідерства та адаптивного управління організаційною культурою в бізнес-

середовищі. Питання змін в освітніх організаціях розглядає Лариса Сущенко [4], звертаючи увагу на формування сучасного лідера як агента змін.

Психологічні аспекти культурної адаптації персоналу до змін досліджуються також у роботах Олександри Чадюк та Наталії Абрамян. Вони наголошують на важливості довіри, емоційного клімату та відкритості до нових підходів у колективах [5,6]. Зі свого боку, соціологічне осмислення управління змінами пропонує Олександр Вишняк, який досліджує взаємозв'язок трудової мотивації, потреб і організаційної адаптації в контексті змін [7].

Постановка завдання. Метою дослідження полягає у захисті ідеї про призначення менеджерів з управління змінами в організації, виявити значущість та проаналізувати їх функції.

Виклад основного матеріалу. Управління змінами вимагає ретельного планування та реалізації згідно з прогнозами. Це означає, передусім, консультації, залучення та врахування думок людей, яких торкаються зміни. Якщо зміни впроваджуються примусово, це викликає ускладнення й організаційні проблеми. Зміни повинні бути реалістичними, досяжними й вимірюваними.

Узагальнена рамка управління змінами розглядається як підхід до переходу окремих осіб, груп і організацій у бажаний стан у майбутньому. У контексті управління проектами управління змінами означає офіційне представлення змін, які схвалюють організаційні лідери.

Гарне управління – це сукупність методів, засобів, технік і процесів, що забезпечують ефективне функціонування як всієї організації, так і її окремих підрозділів. Щоб добре керувати, менеджеру необхідні теоретичні знання зі стратегічного планування, фінансів, управління часом, людьми та процесами. Водночас велике значення мають інтуїція, бізнес-мислення, рішучість і лідерські якості. Дуже важливо, щоб він мав належний професійний і життєвий досвід. Окрім енергії для змін і реалізації цілей, від керівника вимагається знати різні ситуації й виявляти співчуття та розуміння до

співробітників. Процес змін складний і суперечливий, але він водночас надає можливості для самовираження й втілення нових ідей.

Зміни стали звичайною і необхідною складовою сучасного бізнесу. Тими, хто визнається керівниками організаційних змін, є особи, які сприяють процесу трансформації, уповноважують команди та окремих працівників, залучаючи їх до розробки різних стратегічних рішень і таким чином координують зусилля для впровадження змін. Здатність ефективно управляти змінами має вирішальне значення. Зазвичай менеджерів навчають здійснювати автономні покращення та приймати ізольовані рішення, але вони не завжди готові керувати змінами в складних умовах. Основна мета менеджерів з управління змінами полягає у створенні підґрунтя для конструктивної, системної та постійної трансформації, яка відповідає баченню та цілям організації.

Процес змін базується на різних моделях і підходах, спрямованих на досягнення заздалегідь визначених цілей. Весь комплекс дій відбувається під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів і перебуває під контролем менеджера з управління змінами. Саме він стимулює цей процес, розробляє план змін, долає можливий опір, працює з проблемними працівниками і, що не менш важливо, вимірює та оцінює результати впроваджених змін.

Роль менеджера з управління змінами полягає у виявленні та контролі динаміки змін в організації, а також у керуванні загальним процесом їх впровадження. Організація процесу змін через відповідальних менеджерів має охоплювати всю компанію і сприяти трансформаціям на всіх рівнях.

Таблиця 1

Ролі менеджера при здійсненні організаційних змін

Ролі менеджера при управлінні змінами	Дії та результати
Прогнозування	Огляд нових можливостей, розширення існуючих стратегій, виявлення можливостей через спілкування
Створення	Підготовка попередніх моделей; розгляд концепцій; ідентифікація можливостей з боку підлеглих та експертів галузі.

Тестування	Дослідження застосування, оцінка результатів
Оцінка	Плюси та мінуси, витрати/вигоди.
Селекція	Реалізація найперспективніших варіантів

Тому ефективний менеджер з управління змінами повинен володіти певними навичками: вірою у власні сили, готовністю до ризику, здатністю відкривати нові можливості, вмінням справлятися з несподіваними змінами, а також бути активним рушієм, який підтримує інновації і творчість.

Врешті-решт, кінцева мета менеджера з організаційних змін полягає у тому, щоб розвивати у кожного працівника здатність виступати як менеджер змін. Таким чином, менеджер не лише керує процесом, а й формує культуру змін, залучаючи кожного співробітника до активної участі в трансформаціях.

Керівника, відповідального за управління змінами, можна обирати з різних джерел. Однак успішність його роботи залежить не лише від особистих якостей, а й від рівня підтримки та культури, які сформовані в організації. Зазвичай менеджер з управління змінами може бути:

Спеціально призначеною особою, яка очолює окремий підрозділ з управління змінами. Якщо така посада існує в організації, це свідчить про те, що культура компанії вже адаптована до постійних змін, а сам процес змін є невід'ємною функцією, що забезпечує гнучкість і швидкість реагування. Вплив такого менеджера залежить від специфіки бізнесу та галузі. Оскільки це внутрішній співробітник, він має глибоке розуміння стратегічних цілей організації, які залишаються стабільними в умовах змін, а також внутрішніх політичних процесів [8].

Особа, призначена виконувати функції менеджера з управління змінами, коли організація визнає необхідність таких управлінських навичок. Хоча потреба у змінах усвідомлюється, культура їх впровадження ще формується. З одного боку, зміни визнаються необхідними, з іншого — опір їм все ще може бути значним. Проте організація починає приймати зміни як

важливу частину своєї культури та надає спеціальну роль менеджеру, який відповідає за швидке та ефективне впровадження змін.

Внутрішнє тимчасове призначення керівника змін на період реалізації конкретних проектів або програм. У такому випадку менеджер виконує функції керівника проекту, а не постійного менеджера з організаційних змін. Хоча це може бути ефективним у короткостроковій перспективі, такий підхід часто вважають менш оптимальним. Особисті конфлікти, заздрість і конкуренція можуть негативно впливати на якість впровадження змін. Успішність залежить від компетентності менеджера та культури організації.

Залучення зовнішнього консультанта або менеджера проектів, який працює поза межами організації. Це популярний варіант, оскільки зовнішні фахівці не пов'язані з внутрішньою політикою компанії і можуть надати об'єктивний погляд на проблемні сфери, що потребують змін. Недоліком такого підходу може бути тривалість процесу через необхідність налагодження довіри та взаєморозуміння для оптимізації бізнес-моделі. У корпоративній культурі зміни є необхідними для збереження конкурентоспроможності або у відповідь на зміни ринку. Водночас культура організації залишається ключовим чинником успіху, що визначає темпи та методи впровадження змін [9].

Існує також можливість комбінованого підходу, коли організація поєднує різні варіанти призначення менеджера з управління змінами. Це може бути актуальним у випадках обмеженого часу, вимог законодавства, внутрішньої політики та інших особливих обставин.

Швидкі та радикальні зміни часто стають серйозним викликом для працівників організації, адже вони ставлять під сумнів їхню здатність адаптуватися та орієнтуватися у нових умовах. Опір змінам — це природна людська реакція, яку неможливо повністю уникнути. Важливо вчасно виявляти цей опір, розуміти його причини та ефективно керувати ним, щоб він не зашкодив роботі організації. Саме тому менеджер з управління змінами повинен приділяти цьому особливу увагу.

У наукових дослідженнях опір розглядають як свідомі або несвідомі зусилля працівників повернути ситуацію до звичного стану. По суті, це дії або бездіяльність, спрямовані на збереження існуючого порядку. Щоб успішно управляти опором, менеджер має розуміти його причини, які можуть бути як на організаційному, так і на особистісному рівнях.

Серед організаційних факторів, що сприяють опору, можна виділити структуру, культуру та історію компанії. Організація може бути впевнена у власному успіху і не помічати нові тренди, підходи чи ринки, доки не стане надто пізно. При стабільній культурі та розподілі влади компанія прагне зберегти статус-кво і не визнає потреби змін. Керівники та працівники часто захищають свої сфери впливу і шукають слабкі місця інших, що призводить до недовіри і підозрілості під час впровадження змін. Крім того, кризові стосунки стають нормою, коли складно реагувати на нові ініціативи, що значно ускладнює процес впровадження змін. Деякі організації зосереджені лише на поточних завданнях і короткострокових результатах, не звертаючи уваги на довгостроковий розвиток. Вони витрачають всю енергію на виконання роботи, а не на розуміння, навіщо це робиться. Відсутність гнучкості також є проблемою – менеджери можуть триматися за усталені правила і процедури, вважаючи їх єдино правильними. Іноді керівництво розуміє проблеми, але не відчуває терміновості їх вирішення або не хоче брати на себе відповідальність за зміни. І, звичайно, зміни завжди пов'язані з невизначеністю як для окремих людей, так і для організації загалом.

На особистісному рівні опір виникає через неправильне розуміння суті змін. Якщо працівники не розуміють, навіщо потрібні зміни, вони сприймають їх як втрату контролю. Занадто швидкі зміни викликають дискомфорт і опір, тоді як поміркований темп дає людям час адаптуватися і якісно виконувати роботу. Недовіра до керівництва також посилює опір, особливо коли працівники вважають, що зміни посилять контроль керівників над ними, обмежуючи їхню автономію. Різні погляди на зміни призводять до того, що ініціатори бачать у них переваги, а ті, хто відчуває негативні

наслідки, зосереджуються на витратах і втраті. Непорозуміння між керівниками і працівниками погіршують стосунки і посилюють опір. Часто опір викликаний страхом втратити статус, повагу, свободу в прийнятті рішень і владу – люди керуються власними інтересами, не враховуючи інтереси організації. Консерватизм також грає свою роль: багато хто цінує перевірені способи роботи, традиції та структури, які здаються надійнішими за нововведення. Якщо нові методи подати як продовження традицій, опір буде меншим. Крім того, загроза для посади або ролі в організації може викликати у працівників відчуття, що їхні навички застаріли, і вони не впораються з новими вимогами, що призводить до захисної реакції у вигляді опору. Нарешті, деякі співробітники бояться, що не зможуть освоїти нові навички, необхідні для успішної роботи, і хоча вони можуть розуміти необхідність змін, емоційно не готові їх прийняти [10].

Нетерпимість до змін часто зустрічається у тих, хто чинить опір, аби зберегти власну репутацію. Вони побоюються, що під час змін можуть стати відомі їхні попередні помилки, рішення чи погляди, які виявилися неправильними.

Планування організаційних змін передбачає ретельний аналіз джерел опору та їхніх наслідків, щоб уникнути формування непереборних бар'єрів для впровадження нововведень.

У період змін опір проявляється по-різному. Найчастіше це скептицизм, песимізм, сумніви щодо компетентності керівників змін, нетерпіння до процесу змін і відсутність мотивації.

Скептицизм – одна з найпоширеніших форм опору. Люди сумніваються у напрямку змін, а також у здатності своїх колег і керівників досягти поставлених цілей. Часто керівники також ставляться скептично до працівників, вважаючи їх егоїстичними або боязкими щодо змін.

Песимізм – це більш глибока форма скептицизму, спрямована на себе, проекти змін або організацію загалом. Він призводить до пригніченого настрою, зниження активності та продуктивності.

Опір може проявлятися і у сумнівах щодо компетентності, кваліфікації та мотивації керівників, які відповідають за зміни. Ті, хто чинить опір, часто характеризують керівника як недосвідченого, «пташеня, що літає в хмарах», що свідчить про недовіру до його здатності управляти змінами.

Опір також може виражатися у нетерпінні до організаційних змін. Впровадження змін вимагає часу, ресурсів і зусиль, і результати не з'являються одразу. Люди часто не мають терпіння, тому швидкість змін оцінюють негативно. З іншого боку, керівники не завжди встановлюють чіткі строки і не мотивують працівників достатньо. Самі менеджери іноді виявляють нетерпіння через невдоволення темпами змін і страх, що вони не будуть повністю реалізовані.

Найпоширенішою формою опору є відсутність мотивації. Замість відкритого спротиву працівники просто працюють неякісно або не докладають зусиль. Відсутність мотивації часто виникає через недостатнє розуміння цілей змін, погані стосунки з керівництвом або неясну організаційну політику.

Подолання опору змінам може бути здійснене за допомогою однієї або кількох із таких стратегій.

Стратегія доброзичливих відносин базується на розвитку міжособистісних контактів у неформальній обстановці, що дозволяє оголосити про необхідні зміни та обговорити способи їх впровадження. В основі цієї стратегії лежить особиста відданість ідеї змін і прагнення уникнути конфліктів. Проте існує ризик, що процес змін затягнеться, важливі робочі аспекти будуть проігноровані, а час витрачений даремно.

Політична стратегія спрямована на вплив на формальних і неформальних лідерів влади. Вона використовує методи лестощів, дискусій і компромісів, щоб переконати впливових осіб у необхідності змін. Однак цей підхід часто базується на нещирості і може призвести до дестабілізації організації.

Економічна стратегія виходить із припущення, що люди діють раціонально і найкращим стимулом для них є матеріальна винагорода. Вважається, що кожна людина має свою «ціну». Проте практика «купівлі» працівників є дорогою і не завжди дає стійкі результати.

Академічна стратегія ґрунтується на ідеї, що надання достатньої кількості інформації та переконливих фактів допоможе людям усвідомити необхідність змін. Для її реалізації потрібні висококваліфіковані фахівці, аналітичні здібності та значний час.

Інженерна стратегія передбачає, що зміни у фізичній структурі роботи автоматично призведуть до змін у поведінці працівників. Однак цей підхід є спрощеним, оскільки не враховує важливість організаційної культури. Більшість людей не хочуть, щоб їх розглядали як механізми, тому ця стратегія часто не сприймається.

Військова стратегія базується на застосуванні сили і примусу для досягнення змін. Вона вимагає витривалості і фізичної сили, а тих, хто виконує поставлені завдання, винагороджують. Проте застосування сили може викликати протидію і посилити невдоволення.

Конфронтаційна стратегія є ризикованою і полягає в тому, що, пробудивши інтерес людей до проблеми і мобілізувавши їх на її вирішення, можна стимулювати зміни. Цей підхід змушує людей зіткнутися з проблемою, яку вони зазвичай намагаються уникати.

Таблиця 2

Методи подолання опору змінам

Метод	Суть методу	Переваги	Недоліки
Навчання і комунікація	Ознайомлення працівників із сутністю змін до їх впровадження для кращого розуміння їх необхідності	Ефективний, якщо опір викликаний недостатньою або неправильно інформацією	Вимагає часу та ресурсів, не завжди спрацьовує при сильному опорі
Участь і залучення	Залучення працівників до планування змін для підвищення їхньої підтримки	Підвищує відданість змінам, знижує опір	Тривалий процес, не підходить для швидких змін, потребує мотивації

			і компетенцій
Допомога і підтримка	Навчання новим навичкам, емоційна підтримка, надання часу для адаптації	Добре допомагає при страхах і труднощах адаптації	Дорогий і тривалий процес, не завжди доступний
Переговори і досягнення згоди	Ведення переговорів з тими, хто зазнає втрат від змін, для досягнення компромісу	Допомагає уникнути сильного опору, ефективний при значних втратах	Може бути дорогим, ризик шантажу
Маніпуляція і кооптація	Непрямий вплив через вибіркоку інформацію і залучення впливових осіб до процесу змін	Швидкий і недорогий спосіб отримати підтримку	Може викликати недовіру і довгострокові проблеми, якщо виявиться обман
Явне і приховане примусове впливання	Використання загроз, примусу для зменшення опору	Швидкий результат у критичних ситуаціях	Викликає негативні емоції, не формує стійкої підтримки, може посилити опір

Щоб уникнути серйозних наслідків через несвоєчасне впровадження змін, менеджерам необхідно правильно визначити суть проблеми. Перш ніж почати будь-які дії, важливо проаналізувати симптоми і таким чином чітко сформулювати саму проблему. До цього етапу можна не дійти, якщо керівники та всі зацікавлені особи не матимуть спільного бачення ситуації.

Найскладнішим завданням є постановка діагнозу. Теоретично рекомендується відповісти на три ключові питання: «У чому полягає справжня проблема, що проявляється через симптоми?», «Що потрібно зробити для її розв'язання?» та «Які будуть наслідки цих дій і як їх оцінити?». Відповіді на ці питання можна отримати від менеджерів або шляхом опитування працівників.

Після того, як проблему ідентифіковано та проаналізовано, необхідно визначити можливі варіанти і методи для впровадження змін. На цьому етапі важливо оцінити потенціал організації і лише потім обрати найбільш підходящий шлях. При розробці альтернатив слід відповісти на такі запитання: чому потрібно вносити зміни, кого вони торкнуться, коли слід

розпочати і завершити процес, який тип змін буде впроваджено, скільки це коштуватиме організації, які позитивні результати очікуються і який загальний вплив матимуть зміни.

Також слід оцінити, чи можливо реалізувати зміни в конкретних умовах організації, враховуючи такі фактори, як форма власності, організаційна культура, рівень кваліфікації персоналу, структура організації, неформальні групи та лідери, мотивація співробітників. Визначивши ці параметри, можна обрати найбільш ефективний спосіб подолання опору і впровадження змін.

Вибір методу реалізації реформ є завершальним етапом процесу змін. Серед ключових моментів, які слід врахувати, — усвідомлення необхідності змін, проведення діалогу з усіма зацікавленими сторонами та медіація між різними групами, залучення працівників з самого початку планування, чітке формулювання взаємних очікувань, уточнення витрат на зміни, визначення конкретних дій, термінів і відповідальних осіб, а також стандартів і можливостей для їх виконання.

Важливо також оцінити, як зміни в одній сфері вплинуть на інші відділи, допомогти працівникам адаптуватися та підтримувати їхню мотивацію. Необхідно визначити потреби у навчанні, нові посади та методи роботи, а також організувати тренінги, семінари, практикуми і тимбілдинги для згуртування колективу і забезпечення послідовності змін. Підтримка змін з боку вищого керівництва і належна комунікація про процес трансформації є ключовими факторами успіху.

Висновки. Управління змінами є комплексним процесом, що вимагає одночасного врахування індивідуального та організаційного рівнів. Для успішного впровадження змін необхідно сформулювати у співробітників усвідомлення їхньої важливості, бажання долучатися до процесу, а також надати їм необхідні знання та навички. Важливо підтримувати зміни не лише на етапі їх впровадження, а й після, забезпечуючи сталість результатів.

Ключовим фактором ефективного управління змінами є правильне поєднання цілей і засобів, а також мобілізація відповідних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень. Стратегії змін мають бути гнучкими і підбиратися відповідно до конкретних обставин, адже універсального рішення не існує.

Важливо розуміти, що процес змін – це не лише робота з фактами і цифрами, а й активна участь людей, що робить управління змінами водночас складним і цікавим. Лише системний підхід, постійний моніторинг і готовність реагувати на непередбачувані ситуації забезпечують успішне досягнення бажаного майбутнього стану організації.

Отже, управління змінами – це організаційний процес, спрямований на допомогу людям усвідомити і прийняти нові умови роботи, що є запорукою розвитку та конкурентоспроможності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карамушка, Л. М., & Філь, О. А. (2007). Особливості діяльності команд по введенню змін в освітніх організаціях (на матеріалі системи середньої освіти). У С. Д. Максименко & Л. М. Карамушка (Ред.), Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць (Ч. 19, с. 8–15). Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України.
2. Клочко, А. О. (2020). Особливості стилів управління керівників закладів освіти в умовах змін. Освітологічний дискурс, 2(30).
3. Швіндіна, Г. О., Козаченко, Г. В., & Козаченко, А. В. (2018). Модель стабілізації «Пентагон» в макро- та мікроекономічному управлінні. Економіка та держава, (11), 4–8.
4. Сущенко, Л. О. (2014). Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Економічний часопис-XXI, (11-12(2)), 48–51.
5. Вишняк, О. С. (2015). Соціологія змін: трансформаційні процеси в українському суспільстві. Соціологія: теорія, методи, маркетинг, (3), 45–58.

6. Чадюк, О. В. (2019). Управління організаційними змінами: сучасні підходи та інструменти. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління, (3), 112–117.
7. Абрамян, Н. А. (2021). Управління змінами в системі публічного управління: виклики та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток, (7), 23–29.
8. Jick, T. D., & Peiperl, M. A. (2003). *Managing change: Cases and concepts* (2nd ed.). McGraw-Hill.
9. Roberto, M. A., & Levesque, L. C. (2005). The art of making change initiatives stick. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 53–60.
10. Schermerhorn, J. (2005). *Management* (8th ed.). John Wiley and Sons, Inc.

REFERENCES

1. Karamushka, L. M., & Fil, O. A. (2007). *Osoblyvosti diialnosti komand po vvedenniu zmin v osvitnikh orhanizatsiiakh (na materialy systemy serednoi osvity)* [Features of change implementation teams in educational organizations (based on the secondary education system)]. In S. D. Maksymenko & L. M. Karamushka (Eds.), *Aktualni problemy psykholohii: zbirnyk naukovykh prats* [Actual Problems of Psychology: Collection of Scientific Works] (Part 19, pp. 8–15). H. S. Kostiuk Institute of Psychology, Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine.
2. Klochko, A. O. (2020). *Osoblyvosti styliv upravlinnia kerivnykiv zakladiv osvity v umovakh zmin* [Features of management styles of heads of educational institutions in the context of change]. *Osvitolohichnyi Dyskurs*, 2(30).
3. Shvyndina, H. O., Kozachenko, H. V., & Kozachenko, A. V. (2018). *Model stabilizatsii "Pentahon" v makro- ta mikroekonomichnomu upravlinni* [The Pentagon stabilization model in macro- and microeconomic management]. *Ekonomika ta Derzhava*, (11), 4–8.
4. Sushchenko, L. O. (2014). *Suchasni metody upravlinnia zminamy na pidpriemstvi* [Modern methods of change management at the enterprise]. *Ekonomichnyi Chasopys-XXI*, (11-12(2)), 48–51.

5. Vyshnyak, O. S. (2015). *Sotsiologhiia zmin: transformatsiini protsesy v ukrainskomu suspilstvi* [Sociology of change: Transformational processes in Ukrainian society]. *Sotsiologhiya: Teoriya, Metody, Marketynh*, (3), 45–58.
6. Chadyuk, O. V. (2019). *Upravlinnia orhanizatsiynymy zminamy: suchasni pidkhody ta instrumenty* [Management of organizational change: Modern approaches and tools]. *Visnyk Kyivskogo natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya: Derzhavne upravlinnia* [Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series: Public Administration], (3), 112–117.
7. Abramyan, N. A. (2021). *Upravlinnia zminamy v systemi publichnoho upravlinnia: vyklyky ta perspektyvy* [Change management in the public administration system: Challenges and prospects]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok* [Public Administration: Improvement and Development], (7), 23–29.
8. Jick, T. D., & Peiperl, M. A. (2003). *Managing change: Cases and concepts* (2nd ed.). McGraw-Hill.
9. Roberto, M. A., & Levesque, L. C. (2005). The art of making change initiatives stick. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 53–60.
10. Schermerhorn, J. (2005). *Management* (8th ed.). John Wiley and Sons, Inc.

Стаття надійшла до редакції 17.04.2025