

## **УДК 65.005.591**

Корецька Н.І., к.е.н., доцент  
Луцький національний технічний університет  
<https://orcid.org/0000-0003-1820-5509>  
n.koretska@lntu.tdu.ua

Koretska Nataliia, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lutsk National Technical University  
<https://orcid.org/0000-0003-1820-5509>  
n.koretska@lntu.tdu.ua

### **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Стаття присвячена дослідженню теоретичних аспектів процес управління змінами. Розглянуто зміст даного процесу і встановлено, що управління змінами – це процес планування, впровадження і контролю змін у структурі, процесах або стратегії організації з метою досягнення його цілей. Зазначено, що цей процес є систематичним і включає проходження кілька ключових етапів задля забезпечення ефективної трансформації організації. Визначено труднощі, що супроводжують процес управління змінами: опір змінам з боку персоналу; недостатність ресурсів; неузгодженість між стратегіями і культурами організації; невизначеність і недостатня підтримка з боку керівництва; неврахування екологічних аспектів. Описано чотири принципи Дж. Коттера, на яких базується ефективність здійснення трансформації організації, стабільність та успіх змін.

**Ключові слова:** управління змінами, сталий розвиток, етапи управління змінами, принципи управління змінами, опір змінам.

### **CHANGE MANAGEMENT AS AN UNKNOWN COMPONENT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION**

Management of change is crucial for maintaining flexibility and adapting to changes occurring in the economic, technological, and social environments. This is especially important for sustaining competitive advantage. The core idea of change management lies in recognizing the need for change, defining clear goals and strategies, managing risks effectively, and maintaining proper communication with all stakeholders. This process promotes the sustainable development of an organization by improving production efficiency, reducing costs, enhancing product quality, and increasing consumer satisfaction.

The change management process includes several key stages that ensure effective organizational transformation: analyzing the organization's need for change; planning for change; implementing change; and evaluating the effectiveness of change. Tools of

change management (analysis of external and internal factors, assessing the impacts of changes, developing strategies, and planning their implementation) allow organizations to implement changes effectively.

However, this implementation may face several challenges, such as insufficient staff training, lack of leadership support, employee resistance, and others. To overcome these challenges, it is important to create favorable conditions, including developing strategies that account for risks and impacts on employees and the environment.

Therefore, change management should be viewed as an important tool for achieving sustainable organizational development. Organizations that successfully implement changes and have flexible strategies are better able to adapt to market changes and cooperate effectively with other organizations, making them more competitive and stable in the long term, which is the foundation of sustainable development.

**Keywords:** change management, sustainable development, stages of change management, principles of change management, resistance to change.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Управління змінами є важливою складовою процесу забезпечення сталого розвитку організації. В умовах швидких змін в різних сферах діяльності, організації повинні бути адаптовані до нових економічних, технологічних і соціальних умов задля підвищення своєї конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового функціонування. Процес управління змінами дозволяє організаціям швидко реагувати на виклики, ефективно з ними справлятися та впроваджувати інноваційні підходи, що сприяють досягненню цілей сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень, в яких започатковано вирішення проблеми.** Значний внесок у дослідження проблеми управління змінами в організаціях зробили зарубіжні (Л. Грейнер, Є.Гроув, Р.Дафт, Ф.Друкер, Д.Келлі, Д.Коттер, К.Левін, Д.Лінстадт, К.Хюберт, ін.) і вітчизняні (А.Гуменюк, О.Кириченко, І.Мартинюк, А.Міщенко, С.Ніколаєнко, О.Остапчук, Т.Петренко, В.Рульєв, Л.Соколовська, С.Стеців, Г.Тарасюк, Е.Ташликова, ін.) науковці. Всі автори наполягали на необхідності управління змінами в організаціях для підвищення їх конкурентоспроможності, при цьому наголошуючи на необхідності розробки чіткої методології та психологічної готовності персоналу до змін

**Цілі статті:** дослідження змісту процесу управління змінами; опис принципів та ключових етапів цього процесу; визначення труднощів, що супроводжують процес управління змінами.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Управління змінами – це процес планування, впровадження і контролю змін у структурі, процесах або стратегії організації з метою досягнення його цілей. Це може включати як організаційні, так і технологічні зміни, що покликані підвищити ефективність, інноваційність і стійкість організації в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів.

Управління змінами – це комплексний підхід до управління новим станом підприємства на основі використання сучасних методів, моделей і технологій менеджменту» (Буднік і Курилова, 2017). Суть управління змінами полягає в тому, щоб забезпечити максимальну їх ефективність і результативність. Цей процес є систематичним і включає кілька ключових етапів, що забезпечують ефективну трансформацію організації (табл. 1):

1. Аналіз потреби організації в змінах. Цей етап є базовим і передбачає детальний аналіз поточної ситуації в організації, а також оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть вимагати впровадження змін. 2. Планування змін. Цей етап передбачає чітке визначення того, як чином змінювати поточні процеси або структуру організації (організація розроблення стратегії та тактики реалізації змін), як залучити всі зацікавлені сторони до цього процесу. 3. Впровадження змін. Цей етап передбачає практичне здійснення змін відповідно до розробленого плану. 4. Оцінка ефективності змін. Цей етап передбачає оцінку ефективності змін та результату досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1

Покрокова послідовність процесу управління змінами в організації

Етап	Кроки	Характеристика кроку
1. Аналіз потреби організації в змінах	Визначення проблеми або можливості для змін	аналіз результатів діяльності організації, виявлення недоліків у продуктивності, технологіях або процесах, що знижують конкурентоспроможність; реакція на нові можливості чи відповідь на зміни на ринку
	Оцінка зовнішніх факторів	аналіз змін в економічній ситуації країни, регіону, законодавчих ініціативах, екологічних, вимогах поведінці споживачів
	Оцінка внутрішніх факторів	аналіз проблем, пов'язаних з продуктивністю персоналу, неефективністю бізнес-процесів, застарілістю технологій, низьким рівнем інновацій; аналіз стану корпоративної культури та потенціалу персоналу для адаптації до змін
	Збір і аналіз даних	збір і аналіз інформації (звітів, показників ефективності, дослідження ринку, відгуки від працівників та споживачів)

### Продовження таблиці 1

2. Планування змін	Розробка стратегії змін	Визначення, які саме зміни потрібні та яких результатів очікується від їх впровадження змін; як зміни впливатимуть на бізнес-процеси, персонал і зовнішнє середовище організації
	Оцінка ресурсів для впровадження змін	визначення ресурсного забезпечення (фінансових, людських, технологічних) та її оцінка для успішного впровадження змін
	Розробка плану дій	документування деталізації кроків із зазначенням термінів, відповідальних осіб, необхідного обсягу ресурси, етапів виконання і критеріїв успішності
	Визначення ролі ключових учасників	визначення відповідальних за реалізацію змін у межах організації
3. Впровадження змін	Комунікація зі співробітниками	чітке та прозоре пояснення працівникам, чому змінюються процеси, які вигоди це дасть для них і для організації, як саме буде здійснюватися процес впровадження
	Перепідготовка та навчання персоналу	організація навчання працівників для освоєння нових інструментів або методів роботи (проведення тренінгів, семінарів, вебінарів чи наставництво)
	Технічне та організаційне налаштування процесів	технічне оновлення обладнання, програмного забезпечення, коригування робочих процесів та процедур, тестування нових систем і процесів перед їх впровадженням
	Моніторинг процесу впровадження	протягом цього етапу потрібно відстежувати хід реалізації змін, щоб вчасно виявити можливі проблеми і коригувати дії
4. Оцінка ефективності змін	Визначення критеріїв успіху	чітке визначення критеріїв ефективності впроваджених змін (кількісні (збільшення прибутку, зниження витрат) та якісні (задоволеність працівників, покращення корпоративної культури) показники
	Збір та аналіз зворотного зв'язку	проведення опитування працівників, споживачів та інших зацікавлених сторін щодо впливу змін на їхню діяльність і задоволеність
	Аналіз досягнення цілей	порівняння результатів змін з поставленими цілями; визначення причин невдач (при неуспішності) і коригування стратегії
	Коригування стратегії та процесів	внесення коректив в процеси або стратегію, перехід до іншої тактики, перегляд плану або організація додаткових заходів (якщо результати змін не відповідають очікуванням)

*Примітка. Узагальнено автором на основі джерел (Riabtsev, 2023; Немашкало, Хутак, Кучугурний, 2024)*

Кожен з описаних етапів управління змінами є невід'ємною частиною процесу досягнення успіху в організації. Але у контексті сталого розвитку організації, цей процес може

зустрічати певні труднощі, оскільки він поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти:

1. Опір змінам з боку персоналу, причинами чого можуть бути:

– страх перед невідомим – новими методами, технологіями чи змінами у структуруванні робочих процесів; – низька мотивація у зв'язку з нерозумінням, чому зміни необхідні, чи яка пряма вигода від них; – культурний опір щодо зміни існуючої практики.

Дослідження показують, що лише 38% працівників можуть виходити із зони комфорту, а інші 62% відразу відчувають страх і дискомфорт та опираються змінам.

2. Недостатність ресурсів, причинами чого можуть бути:

– обмежене фінансування при значних витратах на зміни (нові технології, оновлення інфраструктури або навчання працівників);  
– нестача кваліфікованих кадрів.

3. Неузгодженість між стратегіями і культурами організації, причинами якої можуть бути:

– недостатня адаптація до культурних змін;  
– конфлікт між короткостроковими і довгостроковими цілями при бажанні досягнути швидких фінансових результатів.

4. Невизначеність і недостатня підтримка з боку керівництва, причинами яких можуть бути:

– брак лідерства, недостатня відповідальність за зміни або неефективна комунікація; – невизначеність щодо стратегічного напрямку.

5. Неврахування екологічних аспектів, причинами чого можуть бути:

– недостатня увага до екологічних впливу змін;  
– складність інтеграції екологічних інновацій, потреба значних інвестицій.

Недивлячись на можливість виникнення численних проблем, правильне управління ними за допомогою відповідних стратегій, підтримки з боку керівництва та комунікації з персоналом дозволяє успішно досягати результатів. Управління змінами є невід'ємною частиною процесу сталого розвитку організації, оскільки вона повинна швидко адаптуватися для збереження стабільності та

розвитку, впроваджувати інноваційні технології, нові методи управління та стратегії, приймати рішення з покращення умов праці, розширення соціальної відповідальності та забезпечення стійких відносин із зацікавленими сторонами; інтегрувати екологічні стандарти і енергоефективні технології у виробничий процес з метою зменшення негативного впливу на довкілля.

На думку Дж. Коттера процес управління змінами в організації має базуватися чотирьох принципах, опис яких подано на рис. 1.

<p><b><i>Виберіть кілька + різноманітні багати</i></b></p> <p>Хто є рушієм змін в організації?</p> <p>Зміни впливають на кожного в організації. Це «різноманітна більшість» – ширша група людей</p>	<p><b><i>Мати + Хоміни</i></b></p> <p>Залучення різноманітних людей.. Той, що наповнений людьми, які хочуть змін, є формулою дії. Працівники беруть участь у виявленні проблем щодо вдосконалення</p>
<p><b><i>Голова + Серце</i></b></p> <p>Приймати рішення: Головою: апелює до логіки, даних і розуму Серцем: апелює до того, що люди відчують і чого вони бажають</p>	<p><b><i>Менеджмент + Лідерство</i></b></p> <p>Навігація змінами вимагає керівництва та лідерства. Потрібні технічні навички за результатами та емоційні навички для передачі бачення, надихання на дії</p>

Рис. 1. Чотири принципи змін Дж. Коттера

*Примітка. Сформовано автором на основі джерела (Kotter, 2012)*

Дотримання принципів управління змінами Дж. Коттера дозволяє організаціям ефективно здійснювати трансформації, забезпечити стабільність та успіх змін, акцентувати увагу на важливості лідерства, чіткій комунікації, залученні персоналу і підтримці змін на всіх етапах впровадження.

**Висновки.** Управління змінами є важливим інструментом для досягнення сталого розвитку організації. Через адаптацію до змінюваних умов ринку, технологічних інновацій та соціальних вимог організація може забезпечити свою конкурентоспроможність, зберегти стійкість і сприяти досягненню екологічних, соціальних та економічних цілей. Проте для успішного управління змінами необхідно враховувати потенційні виклики та запроваджувати

ефективні стратегії, що будуть підтримувати розвиток організації в умовах швидкоплинного світу.

### **Список бібліографічного опису**

1. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами: підручн. Київ : ВД «Кондор». 2017. 225 с.
2. Riabtsev V. Encouraging enterprise managers to manage change as a necessary element for the sustainable development of an industrial enterprise. *Економіка та суспільство*. Випуск 49. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-16>
3. Немашкало К.Р., Хутак А.Ш.А., Кучугурний О.М. Комплексний підхід до управління змінами в процесі розвитку підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. №3. С. 89-94. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-17>
4. John P. Kotter. *Leading Change*. Harvard Business Press. 2012. 194 p.

### **References**

1. Budnik M. M., Kurylova N. M. *Upravlinnia zminamy: pidruchn*. Kyiv : VD «Kondor». 2017. 225 s.
2. Riabtsev V. Encouraging enterprise managers to manage change as a necessary element for the sustainable development of an industrial enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vypusk 49. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-16>
3. Nemashkalo K.R., Khutak A.Sh.A., Kuchuhurnyi O.M. *Kompleksnyi pidkhid do upravlinnia zminamy v protsesi rozvytku pidpriyemstva*. Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava. 2024. №3. S. 89-94. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-17>
4. John P. Kotter. *Leading Change*. Harvard Business Press. 2012. 194 p.