

6.2. Стратегічна діагностика цінностей учасників освітнього процесу ЗВО в системі управління змінами

Ігнат'єв О.І.

*старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

Ключові слова: система управління, зміни, стратегічна діагностика, цінності, система управління змінами

Перед суб'єктом господарювання в сучасних умовах розвитку все більш вагомою стає проблема своєчасного реагування на вплив зовнішніх загроз та впровадження ефективних змін, що дасть можливість нівелювати і уникнути існуючі загрози. Достатньо стабільний ринок ЗВО зазнав значних трансформаційних потрясінь за останні 10 років. Сьогодні ЗВО працюють не лише в умовах трансформаційних потрясінь, але і в умовах зростаючої жорсткої конкуренції. Таким чином виникає потреба в запровадженні ефективної системи управління змінами в ЗВО України. Це дозволяє їм адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища та перетворювати потенційні загрози на можливості для розвитку своєї діяльності. Актуальність управління змінами в діяльності ЗВО обумовлена необхідністю забезпечення їхнього сталого розвитку. Цей розвиток залежить від здатності швидко інтегрувати прийняті управлінські рішення у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Управління змінами є ключовим інструментом результативного управління, який лежить в основі процесу прийняття дієвих рішень щодо подальшої діяльності закладів вищої освіти. Таким чином, воно забезпечує можливість ЗВО реагувати на нові виклики й успішно розвиватися навіть у складних умовах. Цей підхід дозволяє підвищити гнучкість і адаптивність освітніх установ, що є особливо важливим для їхньої конкурентоспроможності та ефективності в сучасному світі. Управління змінами вважається головним інструментом результативного управління, що лежить в основі процесу ухвалення дієвих управлінських рішень стосовно подальшої діяльності ЗВО.

Теорія та практика концепції управління змінами є предметом багатьох наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних учених, таких як: У. Барнет, А. Ван де Вен, У. Бріджес, І. Аділез, Дж. Морган, К. Левін, О.І. Гарафонова, Т.І. Лепейко [1-5]. Розробка наукових засад формування системи управління висвітлена в роботах О.Ю. Гусевої, І.А. Дмитрієва, Н.С. Різника, О.Р. Савченко, С.Р. Стеців, К. А. Пріб [6-8].

З метою вирішення комплексу проблем з якими стикаються ЗВО в умовах необхідності запровадження змін доцільним є побудова системи управління

змiнами. При побудовi системи логiчним є взяти за основу загальну систему органiзацiї. Таким чином, основними елементами системи управлiння змiнами доцiльно розглядати наступнi складовi: керуюча пiдсистема (суб'єкт управлiння змiнами), керована пiдсистема (об'єкти, в яких вiдбуваються змiни), функцiї управлiння змiнами (планування, органiзацiя, мотивацiя, контроль), етапи управлiння змiнами усвiдомлення необхідностi змiн, аналіз можливих наслідкiв трансформацiй та iдентифiкацiя основної мети проведення змiн; планування заходiв з реалiзацiї змiн; моделювання результатiв здiйснення змiн; реалiзацiя змiн та їх контроль; закрiплення результатiв реалiзацiї змiн) (рис. 1).

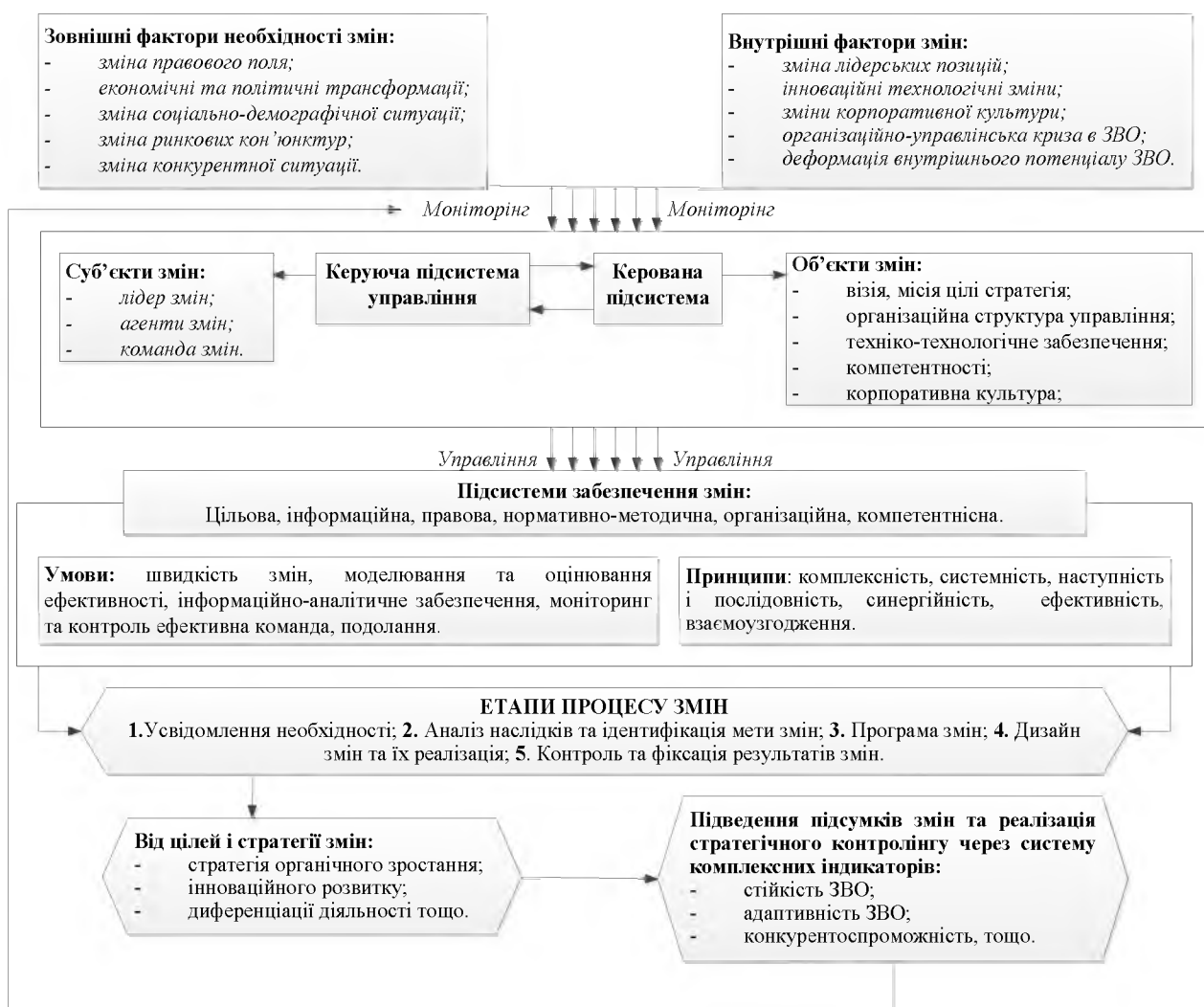


Рис. 1. – Система управління змінами в контексті стратегічної діагностики цінностей

Класиками управління змінами визначено, що для переходу з одного етапу розвитку на більш якісний підприємство має впроваджувати та управляти змінами. При цьому, під зміною пропонується розуміти не сталу категорію, а динамічну «це процес перетворення, оновлення чи формування додаткових

складових внутрішнього середовища з набуттям нових якостей чи форм, що може супроводжуватися втратою тих якостей і форм, які були притаманні середовищу раніше» [4, с. 120]. Тоді цікавим є усвідомленням розвитку змін в контексті їх управління. Так, учені Дж. Моран і Б. Брайтман [5] управління змінами визначають як циклічний процес, що постійно проходить через етапи, які періодично мають повторюватись: розуміння поточної ситуації; визначення бажаного стану й розробка плану перетворень; формування критичної маси одностумців (партнерів); відстеження і стабілізації результатів.

Система управління змінами в закладах вищої освіти працює на основі комплексного поєднання управлінських рішень. Цей підхід передбачає узгодження місії та візії ЗВО з її цілями діяльності та стратегіями розвитку. Для успішної реалізації програм змін необхідно чітко визначити вимоги до процесів управління, засновані на певних принципах і методах. У цьому контексті особливу увагу приділяють окремим підсистемам управління, які безпосередньо задіяні у реалізації програм змін. Використовуючи системний підхід, такі підсистеми будуть наступні:

- цільова підсистема: забезпечує спрямованість усіх дій на досягнення конкретних цілей;
- суб'єктно-об'єктна підсистема: регулює взаємодію між учасниками процесу зміни;
- методична підсистема: надає необхідні інструменти й методи для здійснення змін;
- процесна підсистема: оптимізує послідовність дій під час впровадження нових рішень;
- організаційна підсистема: забезпечує ефективну організацію всіх етапів процесу зміни;
- інформаційна підсистема: надає необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо подальших кроків;
- компетентнісна підсистема: гарантує наявність необхідних компетенцій серед працівників для успішної реалізації програм змін.

Таким чином, система управління змінами у ЗВО повинна бути гнучкою й адаптивною до умов зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації. З урахуванням інтеграційних процесів, за результатами дослідження, виділено базові стратегічні зміни, що можуть відбутися в ЗВО: диверсифікація системи освітніх послуг, оптимізація системи витрат; впровадження інноваційних освітніх технологій; підвищення ефективності використання основних активів; розвиток та запровадження ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій; зміни корпоративної культури – створення внутрішнього клімату, що

сприяє саморозвитку та самовдосконаленню як НПП так і співробітників; впровадження організаційних змін під впливом використання цифрових технологій; формування системи новітніх компетенцій та вимог до НПП та співробітників ЗВО, пошук інноваційних підходів мотивації співробітників.

Трансформація освітніх процесів в ЗВО вимагає і змін певних нормативно-методичних актів. Теорія управління в залежності від стилю управління, який притаманний певному суб'єкту господарювання декларує використання при реалізації рішень, та ступеня залучення працівників до управління змінами наступні підходи до управління: директивний, нормативний, контролюючий, компромісний та підхід співробітництва. В результаті дослідження автором встановлено, що управління змінами доцільно розглядати саме, як сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого запроваджується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на реалізацію зміни з метою адаптації суб'єкту господарювання до нових трансформаційних умов або розвитку у перспективі. В деталізації процесів управління змінами виявлено певну сукупність проблем, яка деталізації навколо ключового елемента суб'єкту і об'єкту змін - людський потенціал суб'єкту господарювання, який виступає в різних ролях.

Людський потенціал відіграє важливу роль у процесі реалізації системи управління змінами. У сучасних умовах, коли суб'єкти господарювання постійно стикаються з необхідністю адаптуватися до нових умов ринку та технологічних інновацій, людський потенціал є фактором успішної трансформації. Перш за все варто виділити вимогу адаптивності та гнучкості людського потенціалу. Людський потенціал дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін шляхом розвитку нових навичок та компетенцій серед працівників. Це особливо важливо під час впровадження нових технологій або зміни бізнес-моделей. Другий детермінант змін – це підтримка та толерантність до змін. Співробітники повинні бути мотивовані й готові підтримувати зміни, що включає усвідомлення необхідності трансформації та бажання брати участь у процесі. Це забезпечує позитивну реакцію на нововведення.

Наступний досить важливим фактором є забезпечення інноваційного розвитку. Людський потенціал є основою для інноваційного розвитку суб'єктів господарювання через розвиток творчих здібностей працівників і їхню здатність генерувати нові ідеї. І, на кінець, суттєвими є два останні фактори – це формування емоційного інтелекту та лідерства та збереження залученості працівників до реалізації цілей діяльності суб'єктів господарювання. Керівники повинні володіти високим рівнем емоційного інтелекту для ефективного

управління персоналом під час організаційних змін, що включає переконання співробітників у необхідності трансформації та забезпечення їхньої мотивації.

Підтримка високого рівня залученості працівників є критично важливою для успішної реалізації організаційних змін, оскільки це знижує опір до нововведень і підвищує продуктивність праці.

При дослідженні людського ресурсу, як елементу опору змінам визначено, що треба діагностувати динаміку зміни стану даного елементу. Як, правило, в управлінсько-економічній науці така діагностика базується на формальних показниках кадрового потенціалу (вік, освіта, стать, рівень компетенцій, досвід, тощо). Враховуючи специфіку умов, в яких опинилась Україна та ЗВО, зокрема, доцільно до загального стану кадрового потенціалу додати психологічну складову. Стрімка зміна ціннісної-нормативної системи суспільства в епоху радикальних соціальних змін, які мають місце у трансформаційний період в Україні, не може не вплинути на процес формування суб'єкту і об'єкту змін в ЗВО. Соціальна нестабільність, яка виникає через радикальні зміни в суспільстві, характеризується відсутністю чіткої системи соціальних цінностей та ідеалів. Крім того, вона часто супроводжується наявністю протилежних цінностей у різних соціальних системах. Ця ситуація може призвести до конфліктів між різними групами учасників освітнього процесу та загострення внутрішніх суперечностей. Таким чином, соціальна нестабільність є наслідком розбіжності між різними суспільними цінностями й ідеалами і може бути спричинена швидкими змінами в суспільстві. Це створює умови для виникнення внутрішніх конфліктів і загострення соціальної напруженості серед учасників освітнього процесу.

Пошук відповіді на питання щодо того, як динаміка цінностей учасників освітнього процесу впливає на підсистеми управління змінами, змусив нас звернутися до методики Шелдона Шварца для вивчення цінностей. Ця методика надає необхідний науково-дослідний інструментарій для дослідження ціннісно-мотиваційної сфери особистості. Методика визначення цінностей особистості Шварца базується на теоретичній побудові універсальних типів цінностей (мотиваційних блоків). Використання цієї методики дозволяє глибше зрозуміти роль цінностей у формуванні мотивації та поведінки учасників освітнього процесу й їхній вплив на процеси управління змінами.

Таким чином, застосування цієї методики забезпечує можливість аналізувати взаємозв'язок між системою цінностей і підсистемами управління в умовах постійних змін. Це може допомогти оптимізувати процеси прийняття рішень і підвищити ефективність управлінських дій в освітніх закладах. Теорія цінностей Шварца пропонує включати десять базових людських цінностей до

кругового континууму, які можуть бути об'єднані в чотири ширші ціннісні сектори. Ця модель підтверджується її відтворюваністю в різних культурах через порівняльні дослідження. Так, до сектору «Збереження» віднесено такі цінності, як безпека, конформність і традиція. Натомість, протилежний за змістом сектор «Відкритість до змін» включає ризик-новизну, самостійність та гедонізм.

Саме цей сектор є цікавим для дослідження цінностей учасників освітнього процесу, оскільки чим вищі будуть ці цінності, тим опір змінам буде меншим, що підвищить рівень ефективності організаційних трансформацій. Сектор «Самоствердження» складається з цінностей влади-багатства та досягнення. Його протилежністю є сектор «Турбота про людей і природу», який охоплює універсалізм та доброзичливість. Шварц розробив дві методики для оцінки цих цінностей: Ціннісний опитувальник і Портретний опитувальник. Останній використовує набір із 21 «портрета», схожість з яким респонденти оцінюють по шкалі від «дуже схожий на мене» до «зовсім не схожий на мене». Для подальшої роботи зі змінними значеннями шкали варто змінити спрямування так, щоб більші значення вказували на більшу подібність. Середнє значення по кожній цінності обраховується шляхом вирахування середнього значення всіх індикаторів для усунення упередженості респондентів щодо певних портретів. Таким чином утворюються чотири основні цілісні групи: Самоствердження, Відкритість до змін, Збереження та Піклування про людей й природу. Ця теорія підкреслює взаємозв'язок між різними типами людських цінностей і їхнє розташування в мотиваційному континуумі дозволяє краще зрозуміти поведінку людини у різних соціальних умовах.

Перед дослідженням була висунута гіпотеза, що ефективність системи управління змінами буде знаходитись під впливом динаміки зміни цінностей учасників освітнього процесу.

Під час аналізу даних кожного розділу опитувальника обчислюється середній бал для кожного з десяти типів ціннісних орієнтацій. Цей середній бал служить індикатором важливості певного типу цінностей на основі нормативних ідеалів і розподіляється за віковими характеристиками та між різними закладами вищої освіти. Таким чином, цей підхід дозволяє порівнювати значення різних цінностей серед учасників дослідження залежно від їхнього віку та місця навчання, що надає можливість глибше зрозуміти структуру цінностей у різних групах населення.

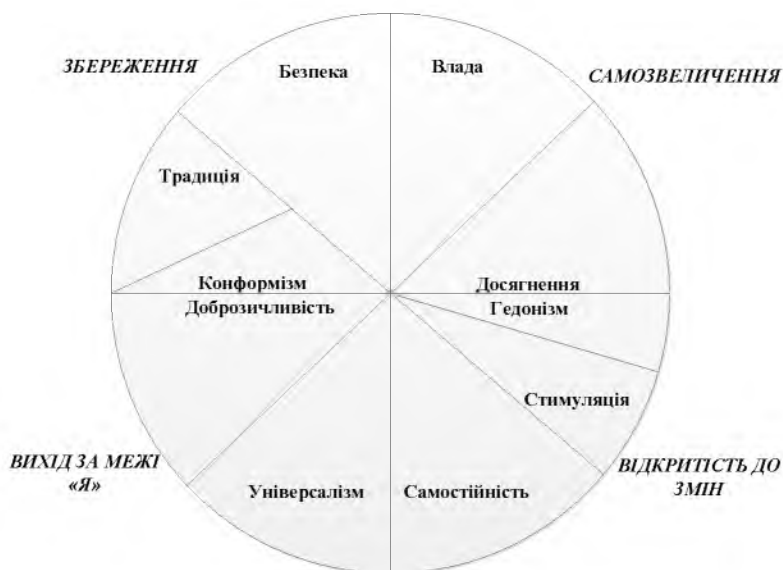


Рис. 2. – Модель взаємозв'язків десяти типів цінностей за М. Шварцом

Дослідження показало, що у ієрархічній структурі цінностей учасників освітнього процесу на першому місці перебуває цінність універсальності. Ця цінність отримала середній бал 4,82, що свідчить про її значущість серед інших орієнтацій.

Таблиця 1.

Значущість базових цінностей в ЗВО за віковими характеристиками

Базові цінності в методиці М. Шварца	Огляд цінностей на рівні нормативних ідеалів		Огляд цінностей для категорії 18-30		Огляд цінностей для категорії 31-50		Огляд цінностей для категорії 51-70	
	М	σ	М	σ	М	σ	М	σ
Конформізм	3,97	0,90	3,88	1,13	4,00	1,05	4,25	0,25
Традиції	2,90	0,94	2,56	0,96	3,25	0,70	4,10	1,65
Доброта	4,55	0,37	4,44	0,55	4,66	0,27	1,50	0,19
Універсальність	4,82	0,58	4,85	0,55	4,81	0,96	2,10	0,26
Самокерівництво	4,85	0,56	4,67	0,66	5,09	0,59	2,60	0,33
Стимуляція	4,07	1,51	4,11	1,62	4,00	1,68	3,10	2,48
Гедонізм	4,33	1,27	4,86	0,62	3,50	1,87	2,30	0,15
Досягнення	4,33	1,20	4,10	1,28	4,44	1,50	1,40	0,65
Влада	3,61	0,69	3,72	1,03	3,33	0,38	3,89	0,48
Безпека	4,54	0,45	4,38	0,55	4,65	0,44	4,87	0,25

Таким чином, результати дослідження підкреслюють важливість універсальнісських цінностей для учасників освітнього процесу. Це може вказувати на те, що ці особи надають великого значення загальним людським ідеалам та принципам рівності й справедливості в суспільстві. Такий результат є свідченням того, що найбільш цінними є розуміння, висока оцінка й захист благополуччя всіх людей, а також природи; толерантність. На другому і третьому

місті відповідно доброта (4,55), добродійність, спрямована на благополуччя близьких людей, а найбільш позитивними рисами: вірність, чесність, повага, відповідальність, прагнення та безпека (4,54), що означає цінність гармонії й стабільності суспільства, відносин із людьми й самої людини. Враховуючи умови в яких зараз знаходяться учасники освітнього процесу в Україні усе обґрунтовано.

Відповідно до теорії Шелдона Шварца, цінності можуть впливати на формування соціального капіталу шляхом створення та розширення мережі соціальних контактів. Динамічні взаємозв'язки між різними цінностями формують структуру особистих чи групових цінностей. Дії людини, керуючись певними цінностями, мають психологічні, соціальні й практичні наслідки. Ці наслідки можуть бути як сумісними з іншими мотиваційними цілями людини, так і вступати з ними у конфлікт. Таким чином, розуміння взаємозв'язків між різними типами цінностей дозволяє краще зрозуміти механізми формування соціального капіталу та його вплив на поведінку індивідів і груп в суспільстві.

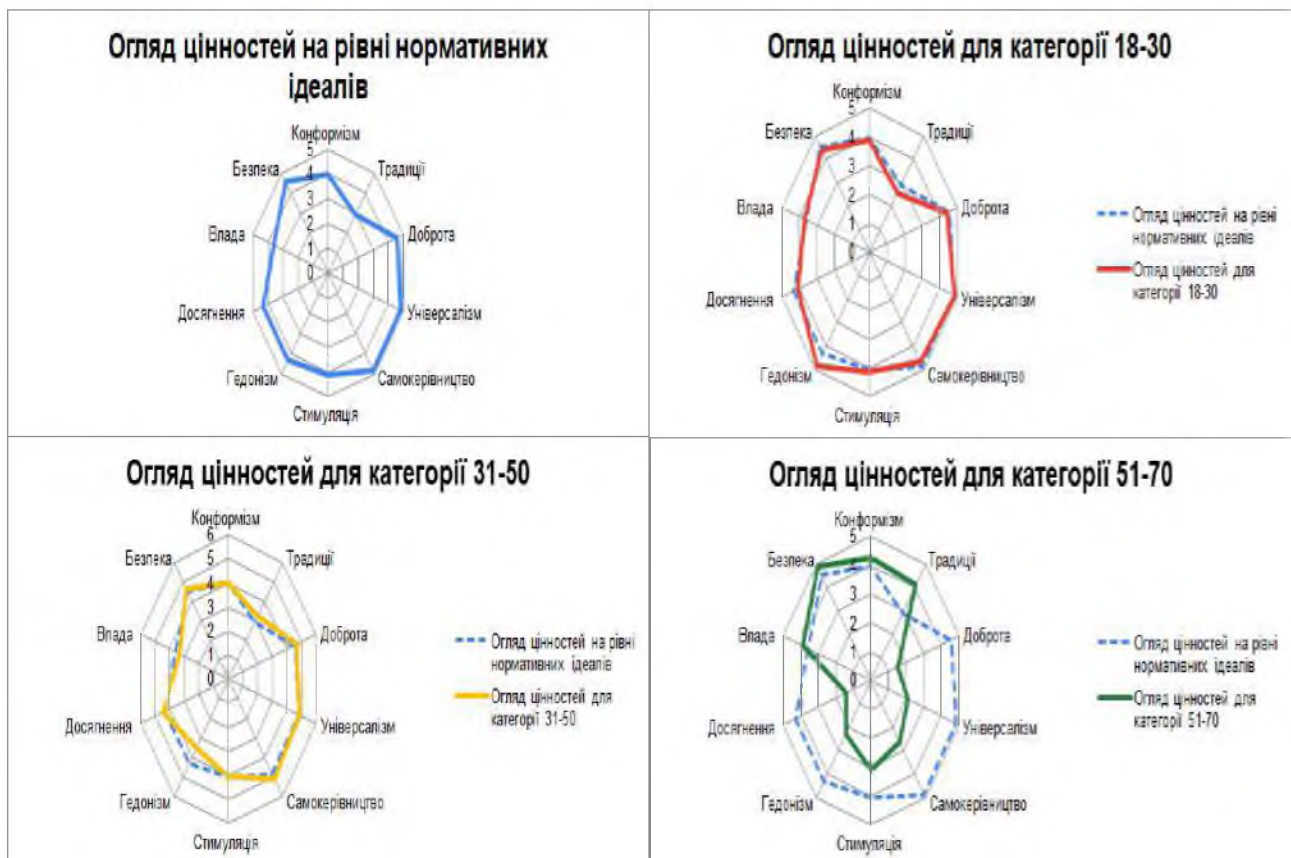


Рис. 3. – Середні оцінки цінностей у виборці різних вікових категорій (380 осіб)

Тоді аналіз системи цінностей учасників освітнього процесу різних вікових категорій дає можливість зробити висновок, що більш молодша група тяжіє до

«відкритість до змін», та «вихід за межі я». Чим старше учасник, ти вагомніше будуть показник по групам цінностей «збереження» та «самозвеличення», а відповідно і опір змінам буде більшим.

Система цінностей допомагає вирішувати проблеми ефективності реалізації системи управління змінами в ЗВО. Теорія управління на основі цінностей декларує, що кожен проєкт змін або діяльність повинні бути своєрідним тестуванням на корпоративні цінності. Іншими словами, бути відповіддю на запитання: "Чи живемо ми відповідно до наших цінностей, виконуючи ці дії (або уникаючи цих рішень)". Таким чином, доцільним для доведення висунутої гіпотези є проведення подальших досліджень встановлення взаємозв'язку між системою цінностей і ефективності управлінських рішень, що спонукали ЗВО до змін.

Список використаних джерел:

1. Adizes I. *Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top* / I. Adizes. – Santa-Barbara: The Adizes Institute Publishing, 2004. – P. 215.
2. Moran John W. Brightman Baird K. *Leading Organizational Change* / John W. Moran, Baird K. Brightman // *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today* Volume 12. Number 2. – 2000. – P. 66-74.
3. Schwartz S. H., Ros V. *Value priorities in West European nations: A cross-cultural perspective* // *Studies in psychology: A volume in honor of Sonny Kugelmas. Scripta Hierosolymintana. Ed. by G. Ben Shakhar and A. Lie9 blich.*— Jerusalem, 1994.— Vol. 36.
4. Scwartz S. H. *Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries* // *Advances in Experi/ mental Social Psychology.*— Orlando, FL., 1992.— Vol. 25.
5. Гайдей О. О. *Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2012. № 3(19). С. 71–75.
6. Гронь О. В. *Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2013. 420 с.*
7. Гусева О.Ю. *Удосконалення методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємстві* // *Вісник Донецького національного університету Економіки і торгівлі* – 2013. – № 4. – С. 73-80.
8. Дмитрієв І. А., Курилова Н. М. *Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства.* URL: <https://surl.li/vnognq>

-
9. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 204–209.
10. Лепейко Т.І., Шматько Т.М. Теоретико-методичні засади управління підприємством: забезпечення гнучкості: монографія. – Харків, 2012. – 221 с.
11. Лісун Я.В., Гайдей О.О. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності: зб. наук. пр. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*. – Ч. 2. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 472-479.
12. Приб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві // *Бізнес та інтелектуальний капітал*. – 2014. – № 2. – С. 119-126.
13. Порожняк О.О., Кошарна С. Ресурсне забезпечення стратегічної позиції підприємства // *БізнесІнформ*. – 2014. – № 9. – С. 219-223.
14. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 568–572.
15. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/603.pdf>.
16. Приб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 119–126.
17. Рябцев В. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122–132.
18. Савченко О.Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах // *Актуальні проблеми економіки*. – 2012. – № 3. – С. 19-20.
19. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. № 714. С. 155161
20. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві // *Вісник СумДУ*. – 2012. – № 4. – С. 155-163.
21. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 2 (52). С. 287–291.
22. Фролова Л.В., Алексєєва Н.І. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві // *Європейський вектор економічного розвитку*. – 2013. – № 2(15). – С. 234-243.