

29. Kwilinski A., Zaloznova Yu., Trushkina N. *Digital marketing as an effective tool for improving the quality of customer service. Artificial intelligence as a basis for the development of the digital economy: textbook* / Edited by I. Tatomyr, Z. Kvasnii; The Precarpathian Institute named of M. Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel Management. Praha: OKTAN Print s.r.o., 2021. P. 360-367.

30. Трушкіна Н. Цифровий маркетинг в умовах глобального інформаційного простору: теоретичні підходи. *Věda a perspektivy*. 2021. № 5(5). S. 62-74. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-62-74](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-62-74).

1.4. Управління змінами сучасного підприємства в умовах трансформаційного менеджменту

У сучасному ринковому середовищі, технологія управління організацією є безперервним і послідовним процесом, який має циклічний характер. Система управління формується під впливом змін зовнішнього середовища, які спонукають підприємство до адаптації в нових реаліях. Це є головною причиною організаційних трансформацій сучасних структур. Головними причинами, що зумовлюють необхідність здійснювати організаційні трансформації і управляти ними, є суспільні потреби, удосконалення технологій, виникнення управління як форми суспільної практики, потреби в знаннях про організацію та управління. Для підприємств різних галузей, постійне врахування нових реалій, забезпечує ефективне функціонування в нових умовах. Ці обставини змушують менеджерів шукати нові підходи щодо управлінських систем, які забезпечують адаптацію підприємства до змін, що відбуваються, як в зовнішньому середовищі, так і в середині структури.

У теорії та практиці управління підприємства поняття «трансформація» розглядається з двох сторін. З однієї – як результат перетворення ресурсів у продукти (готові товари та послуги) [1, с. 11].

Саме слово «зміна» (change) походить від французького слова «changer», що означає в первісному значенні «поворот» (гілок дерева, виноградної лози). Можна провести паралель між виноградною лозою і організацією: і та й інша здійснює «поворот» (тобто змінюються) під зовнішнім впливом. Тому слово «change» і його переклад на українську мову «зміна» відображають погляд на

організацію як на єдиний організм. З цієї точки зору, «зміни» по суті – це «внутрішні повороти» (життєво необхідні для використання потенційних можливостей) [2, с. 42].

Зміни є необхідним інструментом розвитку суб'єктів господарювання, а управління змінами повинно забезпечувати швидке пристосування підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності до умов зовнішнього середовища.

Управління змінами – процес, зумовлений факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, що враховує ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування, формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх впровадження [3, с.86].

Проблемами управління організацією на засадах трансформаційного менеджменту при здійсненні зовнішньої діяльності займалися вчені: І. Герчикова, Г. Гуріна, Ю. Грачов, О. Гребельник, М. Дідківський, І. Адісес, І. Ансофф, О. Гайдей, П. Друкер, Д. Пью, Г. Широкова та ін.

Сьогодення крокує в контексті нових цінностей і правил, які панують над всіма сферами існування, а тому ігнорувати їх – не припустимо, адже саме вони визначають результативність нашої діяльності. Отже виникає необхідність у трансформуванні менеджменту, адже нові умови господарювання вимагають нових підходів до управління [4, с.102].

Окремі науковці стверджують, що управління змінами як система має включати три елементи: сукупність методів, інструментів і процесів для управління змінами; компетентність менеджерів усіх рівнів у плані управління та лідерства; стратегічний потенціал підприємства в частині чутливості до змін ринку та готовності до змін самого підприємства [5].

Сумісність та синергічність цих елементів визначає здатність системи управління змінами та інших систем в організації взаємно доповнювати одна одну (можливість пристосовуватися, не вступати в суперечність, не створювати конфлікти, взаємоадаптовуватися) для того, щоб односпрямованістю своїх дій досягнути найкращого кінцевого результату функціонування підприємства [6, с. 45]. Дослідження властивостей системи управління змінами підприємства дозволяє стверджувати, що її ефективність визначають можливості раціоналізації функціонування і забезпечення злагодженої взаємодії складових компонентів між собою і зовнішнім середовищем.

Функціонування системи управління змінами базується на механізмі реалізації управлінських рішень, який варто розуміти як систему взаємоузгоджених цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів, які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію взаємодії між зацікавленими сторонами [6, с.4].

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що успішний розвиток підприємства має залежати від якості розробленої стратегії, а мета організаційних змін полягає в досягненні стратегічних цілей та набутті конкурентних переваг. Отже доцільним є використання стратегічного підходу до управління змінами на підприємстві [7].

Розвиток місії і стратегії передбачає розробку стратегічного плану (плану трансформації), у якому визначаються основні результати, яких необхідно досягти. При цьому основними пунктами плану є: культура підприємства (норми, положення, цінності людей, залучених у бізнес-процеси); організація бізнес-процесів (послідовність дій, що трансформують ресурси в результати, задаючи напрямок підприємства, створюючи ресурси для його функціонування і додаткової вартості споживачу); технології (забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів). Мета створення бізнескультури на підприємстві полягає в тому, щоб сформувати культуру, яка буде спроможна підтримувати процес трансформації, певний рівень знань, мотивації, здібностей персоналу [8, с.128].

Об'єктивна реальність сучасного економічного розвитку свідчить, що ефективне управління підприємством неможливе без системного впровадження змін та нововведень, спрямованих на якісні позитивні зрушення, які, своєю чергою, суттєво впливали на діяльність суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі. Сьогодні зміни на підприємстві зумовлені його реакцією на розвиток навколишнього середовища та є невід'ємним складником ведення сучасного бізнесу. Без успішно сформованої системи управління підприємства, професіоналізму менеджменту, його здатності чітко розставляти пріоритети і визначати ключові фактори успіху результативність змін не буде високою. Отже, для успішного функціонування структури необхідно завчасно дослідити динаміку змін зовнішнього середовища, оцінювати готовність підприємства до змін.

Існує велика кількість формул, які допомагають визначити ймовірність змін [9, с. 247]. У більшості випадків вони схожі на метод оцінки ймовірності успіху змін Jacobs:

$$C = A \times B \times D \quad (1.1.)$$

де: С – імовірність, що зміни будуть успішними;

А – незадоволеність існуючим станом;

В – чітко сформульовані цілі змін;

Д – конкретні перші кроки для досягнення цілей.

Для успішного проведення змін важливо (А) переконати людей в їх необхідності, (В) чітко і зрозуміло пояснити, що пропонувані зміни поліпшать ситуацію, і (D) пояснити ваші цілі і показати перші позитивні результати змін. В управлінні змінами використовуються різні підходи для аналізу, підготовки і проведення змін.

Основними принципами управління змін є наступні (рис.1.3)

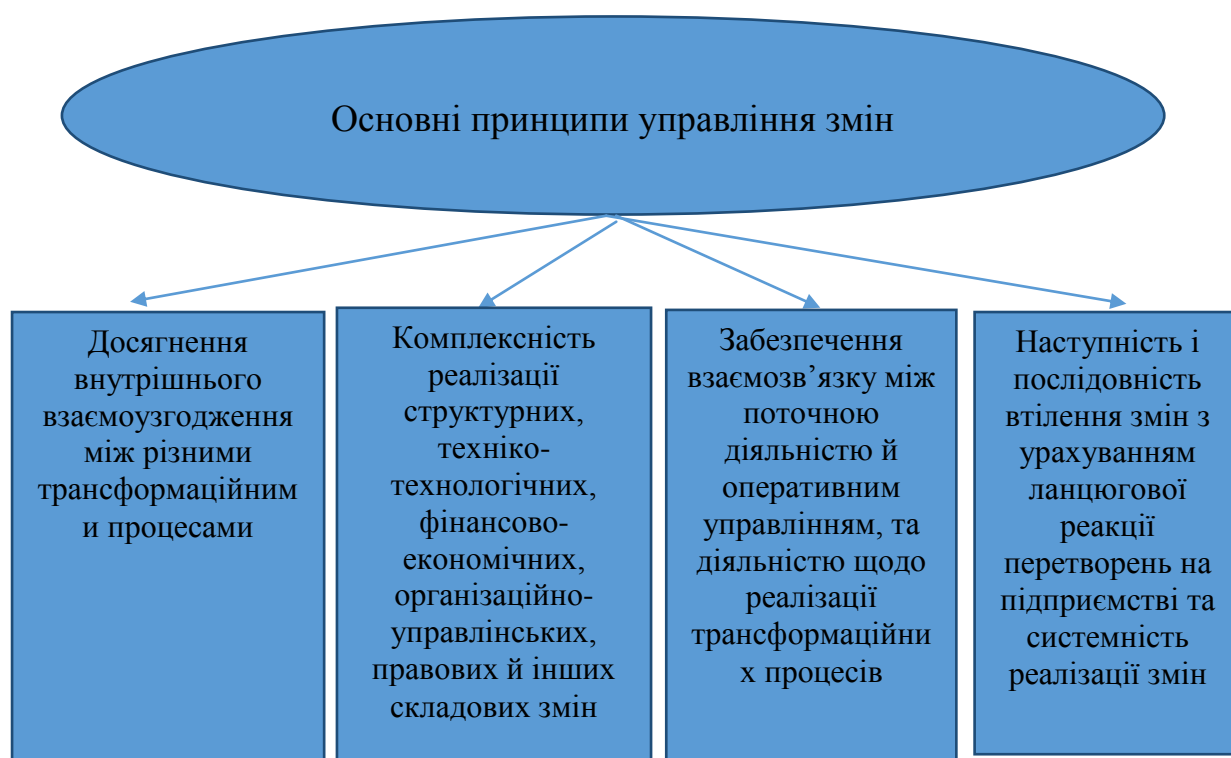


Рис 1.3. – Основні принципи управління змін

Оптимальна модель реалізації змін на підприємстві має складатися з шести взаємопов'язаних між собою етапів:

1 етап. Усвідомлення необхідності змін під тиском зовнішніх та внутрішніх чинників. На цьому етапі наявний тиск обставин або

ризик його виникнення у перспективі ускладнює ефективне функціонування підприємства, його структурних підрозділів або окремих служб на старих засадах і вимагає змін;

2 етап. Аналіз ймовірних наслідків трансформацій та формулювання основної мети управління змінами. На другому етапі оцінюють перспективи підприємства, його структурних підрозділів чи служб та визначають їх здатність адаптуватися до нових умов роботи, а також забезпечити власне зростання і розвиток;

3 етап. Планування заходів з реалізації зміни. Розробляють комплекс заходів щодо здійснення змін, формують команду агентів змін, налагоджують внутрішні комунікативні зв'язки, узгоджують загальний проект змін. Крім того, виявляють наявний опір змінам, визначають його причини, обґрунтовують механізми подолання;

4 етап. Моделювання результатів здійснення зміни, аналіз альтернатив та прийняття остаточного управлінського рішення. На основі аналізу очікуваних наслідків від реалізації змін, а також по результатах вивчення причин опору змінам та зворотного зв'язку між керованою і керуючою системами виявляють напрями оптимізації плану змін;

5 етап. Практична реалізація запланованих заходів та контроль вчасності, повноти й ефективності їх виконання. Цей етап передбачає впровадження проекту змін, мотивацію персоналу, забезпечення оперативного контролю та оцінювання результатів реалізації планованих заходів;

6 етап. Закріплення результатів реалізації зміни. На цьому етапі робота підприємства або його окремих структурних підрозділів і служб цілком переводиться на нові умови, забезпечується незворотність вчинених на попередніх етапах дій і заходів.

Розглянемо основні стратегії реалізації змін на підприємстві:

1) директивна, що ґрунтується на нав'язуванні змін з боку керівників без урахування думки працівників, зокрема шляхом застосування жорстких методів додання опору;

2) переговорна, яка заснована на визнанні законних інтересів усіх учасників змін і передбачає широке застосування демократичних методів додання опору;

3) нормативно-аналітична, яка базується на ретельному вивченні усіх проблем, що виникають у зв'язку з реалізацією змін і опором персоналу, та вироблені управлінських рішень адресного характеру, зорієнтованих на ефективне вирішення цих проблем у контексті

оптимального співвідношення «вигод і витрат». Реалізація змін на підприємстві доволі часто пов'язується з виникненням соціально-психологічного феномену опору. Цей феномен у своїй основі є наслідком консервативності людей, їхнього прагнення до стабільності, а також небажання щось змінювати у своєму житті із-за пасивності, лінощів, страху втрат або зневіри у можливості змін на краще. Саме опір змінам та необхідність його долання є найскладнішим аспектом здійснення змін. Саме опір перетворив управління змінами в теорії і практиці ринкової економіки зі звичайної управлінської функції на важливу галузь знань [10, с. 19].

Подолання змін на підприємстві має включати декілька важливих кроків. Перш за все – визначення питання ставлення персоналу до змін. Залежно від того, наскільки люди прагнуть щось змінювати у своєму житті, або, навпаки, намагаються досягнути стабільності існування, їх можна умовно поділити на традиціоналістів, реалістів та консерваторів. Якщо основна частка персоналу та, особливо, формальні і неформальні лідери соціальних груп колективу є традиціоналістами, то, як правило, рівень опору достатньо високий, виникають різноманітні ускладнення у процесі реалізації змін. Якщо більшість персоналу вільнодумці, це спрощує здійснення змін, проте дещо знижує критичність оцінювання результатів трансформацій. У разі, якщо велика частка працівників реалісти, агенти змін можуть розраховувати на виважене сприйняття доцільності перетворень та конструктивні підходи до їх реалізації.

Важливим кроком у формуванні ефективної системи управління змінами є виявлення причин опору. Такі причини можуть виникати на індивідуальному та колективному (окремих соціальних груп та організації в цілому) рівнях, носити технічний, політичний, культурний, психологічний та інший характер. До основних причин виникнення опору належать: звичка до існуючого способу діяльності; побоювання непередбачуваності подій; особистий інтерес працівника у недопущенні змін; загроза втрати соціальних зв'язків і комунікацій працівника у результаті реалізації змін; невірні розуміння сутності та оцінка наслідків змін; нестача ресурсів, у тому ресурсу часу, для реалізації змін; недовіра працівників керівництву та провідникам змін; низький рівень поінформованості про сутність і очікувані наслідки змін; стомленість від процесу змін; негативний досвід попередніх перетворень тощо. Від усвідомлення основних причин

опору залежить винайдення найбільш ефективних методів його подолання.

Наступним кроком у формуванні ефективних підходів подолання опору змінам є визначення форм та методів його прояву. Так, за формами опір може бути явним чи прихованим, активним чи пасивним. Основними методами опору змінам є: заперечення проблем, на вирішення яких спрямована зміна; твердження, що подібні зміни в організації уже відбувалися й не досягнули потрібного результату; байдужість до процесу й результату змін; скептицизм щодо спроможності підприємства впроваджувати змін; демонстрація нездатності та некомпетентності у процесі впровадження змін; переорієнтація на пропозиції щодо запровадження подібних змін тощо. Від форм і методів прояву опору залежить визначення найефективніших підходів до його подолання.

Серед основних підходів до подолання опору змінам виділяють [11, с. 66] наступні:

- посилене інформування, що доцільне при недостатньому обсязі або неточностях інформації про сутність й очікувані результати змін, дозволяє сформувати ефективну команду змін, проте вимагає багато часу для реалізації;

- залучення персоналу до реалізації змін, що сприяє формуванню у людей відчуття власної значимості та дозволяє підвищити їх активність;

- допомога і підтримка персоналу, що дозволяє працівникам краще адаптуватися до нових умов роботи та знижує страх перед невизначеністю;

- переговори і угоди, що дозволяє повніше врахувати інтереси працівників, проте може призводити до зростання витрат часу і ресурсів;

- маніпуляції і кооптації, що може забезпечувати спрощення процесу і скорочення витрат на реалізацію змін, проте викликати невдоволення і навіть обурення працівників;

- явний і неявний примус, що також дозволяє швидко і порівняно дешево реалізувати зміни, проте провокує невдоволення працівників і гальмує розвиток ініціативи в колективі.

Результати проведеного дослідження [12, с. 62] дозволили виявити такі позитивні прояви впровадження процесно-орієнтованого управління на вітчизняних підприємствах:

- удосконалення організаційної структури управління;

-
- оптимізація бізнес-процесів та зміщення акценту з обсягів виробництва на якість продукції;
 - стандартизація і сертифікація системи менеджменту підприємства; утвердження соціальної відповідальності та зміни підходів до мотивації працівників; втілення проектного управління у діяльності підприємств;
 - перехід від інерційного до гнучкого й активного розвитку підприємств;
 - інтегрування партнерських взаємозв'язків з усіма зацікавленими сторонами;
 - налагодження ефективних комунікацій у межах як внутрішнього, так і з зовнішнім середовищем, що відображається у використанні сучасних інформаційних систем та налагодженні діалогу «працівник – керівник – споживач», створенні системи постійного самовдосконалення.

Отже, можна стверджувати, що в основі управління розвитком підприємства закладено управління змінами. Саме через реалізацію змін відбувається перехід системи на інший, більш якісний рівень функціонування.

Цільова складова передбачає у процесі змін та реалізації відповідних управлінських рішень дотримання цілей, зорієнтованих на створення бізнес-альянсів (бізнес-партнерств):

- створення дієвої системи збуту;
- диверсифікація напрямів діяльності;
- формування виробничо-збутових ланцюгів;
- зміна структури управління;
- освоєння власних внутрішньо фірмових ринків;
- зростання стійкості та протидія ризикам. З урахуванням інтеграційних процесів, за результатами дослідження, виділено базові стратегічні зміни, що мають відбутися на підприємстві:
 - виробничі – диверсифікація асортименту продукції та послуг, зниження собівартості продукції та послуг;
 - технологічні – запровадження сучасного обладнання; підвищення ефективності використання основних активів; розвиток та запровадження ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій;
 - культурні зміни – створення внутрішнього клімату, що сприяє саморозвитку та самонавчанню працівників і підприємства в цілому;

- зміни в системі управління – створення та впровадження на підприємствах системи стратегічного управління; реінжиніринг процесів та організаційної структури управління на основі адаптивності;

- підвищення ефективності маркетингової політики – аутсорсинг маркетингових бізнес-процесів; розробка та впровадження гнучкої цінової стратегії; створення та впровадження систем стимулювання покупців;

- зміни в сфері персоналу – оптимізація структури персоналу, підвищення кваліфікації, створення системи мотивації та стимулювання кадрів [13, с.472].

Трансформаційний менеджмент передбачає розподіл завдань і закріплення процедур за їх конкретними виконавцями - керівниками різного рівня.

Трансформаційний менеджмент передбачає структурне оформлення трансформаційної сфери. Трансформаційні процеси виникають і здійснюються спільнотами людей, що свідомо координують свою діяльність для досягнення певних цілей. Кожне таке співтовариство індивідумів у менеджменті прийнято називати організацією. Ту організацію, для якої характерний (або в якій відбувається) трансформаційний процес є організація, що трансформується. Організація, що трансформується - це різновид організації, що досягає мети свого функціонування за допомогою трансформацій. Поняття менеджменту як апарату управління включає: по-перше, наявну систему управління трансформаціями, як правило, з ієрархічною структурою і складається зі спеціалізованих органів управління; по-друге, інститут менеджерів-керівників різних рівнів, що є суб'єктами управління, наділених обмеженими повноваженнями щодо прийняття та реалізації управлінських рішень і які володіють певною відповідальністю за результати функціонування організації [14].

Зміни стають необхідним інструментом розвитку суб'єктів господарювання, що обумовлює необхідність формування системи управління змінами на підприємстві та її адаптації до специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища. В ситуації трансформаційних змін великого значення набувають інформаційні та кадрові ресурси, залучення яких разом з фінансовими та матеріально-технічними ресурсами, в необхідному розмірі та послідовності, зумовлює якість та швидкість реалізації управлінських

рішень, спрямованих на зміни та співробітництво. Вимогами до ефективного прийняття управлінських рішень та реалізації змін є: пріоритетність управлінських рішень, забезпечення оптимального темпу перетворень, раціональне використання ресурсів та попереднє моделювання результатів змін, інформаційно-аналітичне забезпечення, горизонтальна та вертикальна узгодженість. При формуванні моделі досягнення оптимального результату важливим є формування міжцільових зв'язків, контролю та економічності, а також робота в команді.

Перелік використаних джерел:

1. Гордієнко Л.Ю. *Управління організаційними трансформаціями: теоретико-методолічні засади та управлінський інструментарій* : монографія / Л.Ю. Гордієнко. – Харків: вид. ХНЕУ, 2011. – 24 с.

2. *Управління змінами* : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик [та ін.] ; Нац. ун-т “Львів. політехніка”. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. - 355 с.

3. *Управління змінами* : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик [та ін.] ; Нац. ун-т “Львів. політехніка”. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. -355 с.

4. Мазур В.С. *Трансформаційні аспекти менеджменту в сучасному управлінні* /В.С. Мазур// *Збірник матеріалів ІХ науково-практичної конференції студентів та професорсько-викладацького складу «Тенденції та перспективи антикризового розвитку України: соціально-економічна, гуманітарна, екологічна та правова сфери»*. Випуск 9, м. Нововолинськ. 14- 15 квітня 2014р.– С. 102-109.

5. [Електронний ресурс]. – режим доступу : <http://www.businessuga.ru/term-upravlenie-biz/upravlenie-izmineniami-termin>.

6. Komarnytska N. *The peculiarities of enterprise innovational activity management system* / N. Komarnytska, S. Knyaz, N. Shpak // *Econtechmod. An international quarterly journal* – 2015. – vol. 4. – № 1. – p. 45–50.

7. Гринько Т.В. *управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку* / т.в. Гринько [електронний ресурс]. – режим доступу : www.business-inform.net.

8. Мазур В.С. Трансформаційні шляхи подолання фінансової кризи підприємств ТНК /В.С. Мазур// Перший незалежний науковий вісник №9 - 10/ 2016. – С. 128-133.

9. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку // Бізнес-Інформ. 2013. № 10. - С. 247-252.

10. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах Бізнес та інтелектуальний капітал, Інтелект ХХІ № 2 '2014 - 126 - [Електронний ресурс] / О. Р. Савченко //Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 3. - С. 19-24. - Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ape_2012_3_4.pdf.

11. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. - 2013. - № 2. - С. 66-71. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/gev_2013_2_12.pdf

12. Шимановський -Діанич Л.М., Карпенко Є.А. Особливості та переваги впровадження проектно-орієнтованого управління підприємствами України Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2010. № 1(8). С. 62-67.

13. Порожняк О.О., Кошарна С. Ресурсне забезпечення стратегічної позиції підприємства // БізнесІнформ. – 2014. – № 9. – С. 219-223.

14. Гордиенко Л.Ю. Институциональный подход к управлению трансформационными процессам и на предприятии // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 31-2 (117). – Донецьк, ДонНТУ, 2007.- С. 29-35

1.5. Особливості управління закладом загальної середньої освіти в умовах пандемії

Глобальні зміни, які викликані пандемією коронавірусу кардинально змінили й організаційно-управлінські засади в закладах, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти. З відкритих джерел відомо, що майже 1,57 млрд учнів і студентів (90 % світового контингенту) у 191 країні світу змушені були перейти на дистанційну форму навчання через поширення пандемії COVID-19 [8]. Звичайно така ситуація внесла зміни і в організаційно-управлінські засади освітнього менеджменту. В умовах пандемії