

ГІБРИДНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Державний університет «Житомирська політехніка»

***Анотація:** У статті досліджено сутність гібридної моделі управління змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств, визначено її особливості, продемонстровано за етапи проведення змін та компонентами моделі*

Ключові слова: зміни, управління змінами, сталий розвиток, гібридна модель, підприємство

***Abstract:** The article explores the essence of the hybrid change management model to ensure sustainable development of enterprises, identifies its features, demonstrates the stages of change implementation and components of the model.*

Keywords: change, change management, sustainable development, hybrid model, enterprise

Управління змінами - комплексний, циклічний і структурований процес із зворотнім зв'язком, який спрямований на реалізацію переходу людей, команди і організації з поточного стану в майбутній стан задля реалізації поставлених цілей та забезпечення сталого розвитку. Він має бути адаптованим, гнучким, людиноцентрованим та в міру цифровізованим процесом. Вибір моделі управління змінами в організації має врахувати особливості організації, готовність персоналу до змін, місце в конкурентному середовищі та рівень топ-менеджменту.

Історія управління змінами демонструє перехід від жорстких структурних моделей до гнучких та інтелектуальних підходів. Використання лише однієї моделі може не надати повного опису процесу управління змінами, може знехтувати чи пропустити певні важливі фактори успіху або може бути невідповідним до особливостей зміни. Таким чином, кілька моделей змін можна комбінувати, щоб найкраще відповідати конкретній ситуації змін або обставинам організації [1, 2, 3]. Вибір моделі управління змінами в організації має врахувати особливості організації, готовність персоналу до змін, місце в конкурентному середовищі та рівень топ-менеджменту. В швидкозмінному середовищі варіантом ефективного впровадження змін може бути поєднання моделей управління змінами та передових практик їх впровадження (мова йде про гібридний підхід – авторське бачення). Варто зазначити, що сучасний менеджмент робить сильний акцент на цінності, здатності до адаптації та постійного навчання, що дозволить підприємствам орієнтуватися в невизначеності та використовувати можливості. Гібридна модель управління змінами – це підхід, який поєднує елементи різних традиційних моделей управління змінами, адаптуючи їх до конкретних умов і потреб організації. Ця модель об'єднує найкращі практики з різних теорій і методологій управління змінами (наприклад, модель Коттера, ADKAR, модель Левіна та інші), дозволяючи використовувати гнучкий та адаптивний підхід для вирішення специфічних проблем і забезпечення успішного впровадження змін. Наприклад, щоб підвищити успіх змін, інтеграція формули Глейтчера з додатковими моделями, такими як 8 – етапна модель Коттера або модель Т. Джика (10 кроків) або ADKAR або модель PCI (People-Centred Implementation) може бути потужною, оскільки поєднання моделей управління змінами може зіграти на сильні та слабкі сторони кожної з них, а комбінації можуть відповідати цілям діяльності організації.

Гібридна модель може комбінувати етапи, наприклад, з моделі Левіна (розморожування, зміна, заморожування) з підходом Котера (створення відчуття терміновості, формування коаліції лідерів змін) або використовувати методи, орієнтовані на персонал (ADKAR), щоб підвищити залученість і мотивацію працівників.

Основними рисами гібридної моделі є:

- Гнучкість і адаптивність (процес управління змінами можна адаптувати до конкретних обставин, корпоративної культури, типу змін);
- Індивідуальний підхід (можна адаптувати стратегії для різних рівнів організації (від стратегічного до оперативного) враховуючи унікальність кожної команди та підрозділу);

- Залучення всіх учасників процесу змін (підхід передбачає не лише лінійний процес, а й інтерактивний з залучення співробітників та зацікавлених сторін);
- Інтеграція різних методів (використання та комбінування елементів різних моделей і підходів дозволяє отримувати кращі результати).

Як зазначають українські вчені сучасності: «Сталий розвиток підприємств є важливою складовою загальної стратегії сталого розвитку, оскільки саме бізнес відіграє ключову роль у використанні природних ресурсів та формуванні економічного ландшафту. Моделі сталого розвитку підприємств дозволяють зменшити негативний вплив на довкілля, оптимізувати використання ресурсів та сприяти соціальній справедливості. У зв'язку з цим, дослідження та впровадження ефективних моделей сталого розвитку є важливим завданням для сучасних підприємств» [4]. Правильно, на нашу думку, зазначав Шевчук В.Я., відмічаючи, що сталий розвиток є гармонійним процесом, який забезпечує збалансоване економічне зростання, задоволення потреб суспільства із збереження природо-ресурсного потенціалу [5]. Боголюбов В.М., трактує сталий розвиток як керований процес, основою керованості є системний підхід, який дає змогу моделювати сценарії розвитку з урахуванням стратегічної мети. Сталий розвиток виконує важливі загальносистемні цілі: задоволення потреб людини; прогресивне нарощування ресурсів (економічних, соціальних, природних); довгострокове забезпечення умов існування біосфери [6].

У контексті сталого розвитку така модель може поєднувати структурованість ADKAR, гнучкість Agile та системність інших моделей (наприклад, Kotter, Triple Bottom Line, Circular Economy Change Management тощо). Гібридну модель управління змінам за етапи проведення змін та компонентами моделі можемо представити у таблиці 1.

Таблиця 1

Гібридна модель управління змінами для забезпечення сталого розвитку

Етапи впровадження змін	Елементи моделі ADKAR	Елементи моделі Agile	Інші підходи з різних моделей	Адаптація до сталого розвитку
Розуміння необхідності змін	Awareness (усвідомлення)	Agile backlog для ідентифікації екологічних, соціальних та економічних викликів	Triple Bottom Line (економіка, екологія, соціум)	Аналіз ESG-факторів, дослідження ризиків і можливостей.
Залучення зацікавлених сторін	Desire (бажання змін)	Stakeholder collaboration, гнучкі команди	Kotter (формування коаліції змін)	Організація круглих столів, стратегічних сесій, воркшопів із залученням працівників, інвесторів, громади.
Розвиток компетенцій	Knowledge (знання)	Learning loops (постійне навчання)	Leadership for Sustainability (лідерство для сталого розвитку)	Проведення тренінгів, навчальних програм для працівників щодо сталих практик.
Впровадження змін	Ability (здатність)	Agile iterations (ітеративне впровадження)	Circular Economy (кругова економіка)	Запуск пілотних проектів, тестування екологічних інновацій, поступове розширення ініціатив.
Закріплення змін	Reinforcement (закріплення)	Continuous improvement (безперервне вдосконалення)	Kotter (закріплення нової культури)	Вимірювання сталих КРІ (екологічні, соціальні, економічні), внесення коректив, масштабування успішних практик.

Джерело: сформовано автором за результатами власних досліджень

Отже, гібридна модель управління змінами, яка поєднує інструменти різних моделей дозволяє впроваджувати зміни у сфері сталого розвитку гнучко, системно та ефективно. Управління змінами є

стратегічним інструментом, який забезпечує сталий розвиток підприємств шляхом адаптації до сучасних викликів, використання інновацій, процесів цифровізацій та штучного інтелекту, інтеграції принципів ESG. Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність, зміцнити соціальну відповідальність, зменшити екологічний вплив бізнесу та зберегти ресурси для майбутніх поколінь.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Galli B.J. Change management models: a comparative analysis and concerns. *IEEE Eng Manag Rev.* 2018. № 46. P. 124-132.
2. Brisson-Banks C.V. Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities. *Library Manag.* 2010. №31. P. 241-252.
3. Schech-Storz M. D. Organizational change success in project management: a comparative analysis of two models of change. *Pro Quest Dissertations Theses.* 2013. P. 20-25.
4. Семчук Ж., Нитребич А., Андрюшко Д., Маркевич О. Моделі сталого розвитку підприємств у контексті глобальних екологічних викликів. *Академічні візії.* 2024. Випуск 32. С. 2-8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11632366>.
5. Шевчук В.Я. Макроекономічні проблеми сталого розвитку. Київ : Геопринт, 2006. 200 с. С.44.
6. Боголюбов В.М., Прилипко В.А. Стратегія сталого розвитку. Херсон : Олді-плюс. 2009. 446 с. С.15.

Тарасюк Олександр Вікторович, здобувач PhD за спеціальністю 073 Менеджмент, Державний університет «Житомирська політехніка», galinatar@ukr.net.

Oleksandr V.Tarasiuk, PhD candidate in specialty 073 Management, Zhytomyr Polytechnic State University, galinatar@ukr.net.