

**Іваськів Наталія**  
Здобувач вищої освіти  
ОС «Магістр»  
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»  
Науковий керівник: **Чикуркова А.Д.**,  
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування  
Подільський державно аграрно-технічний університет,  
м. Кам'янець-Подільський

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

В умовах ринкової економіки метою будь-якого виробництва є отримання максимально можливого прибутку, тому впевнено можуть розбудовувати свою виробничо-фінансову діяльність тільки ті підприємства, які отримують від неї найвищий економічний результат. Ті ж підприємства, які працюють неефективно, з низьким рівнем рентабельності або й взагалі збитково, нежиттєздатні. Найбільших труднощів зазнають виробники неякісної продукції або неефективні підприємства. Навпроти, наймогутніші фірми можуть у важкий час процвітати, оскільки до них відходять сегменти ринку, що раніше обслуговувалися конкурентами, які розорилися[1].

Як показав досвід останніх років, більшість сучасних підприємств не готові до ведення конкурентної боротьби. Одним з ключових факторів, які визначили складність положення, є відсутність систематизованих уявлень щодо управління змінами з метою формування конкурентних переваг. Сучасна теорія конкуренції, яка має багато практичних положень, стала потужною науковою базою для рішення важливих проблем у системі управління змінами та забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Управління змінами є процесом пошуку і вирішення проблем. Управляти змінами – означає рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми. До цього процесу залучено три типи дій: трансформацію, скорочення і застосування. Цілі і дії трансформації пов'язані з ідентифікацією

різниці між двома станами: проблемним і з вирішеною проблемою. Скорочення цілей належить до пошуку шляхів усунення цієї різниці. Застосування цілей пов'язано з активацією операторів діяльності, які усунуть цю різницю.

*Управління змінами (ChangeManagement)* — це збалансована система управління ресурсами (людськими і технічними), пов'язана зі змінами. Управління змінами — це сукупність робіт, які полягають у:

- визначенні і впровадженні нових цінностей, стосунків, норм, стилю поведінки в межах організації, які підтримують нові способи виконання роботи і переборюють протистояння змінам;

- досягнення консенсусу між споживачами і зацікавленими сторонами щодо певних змін, реалізованих для більшого задоволення їх потреб;

- планування, тестування і впровадження усіх аспектів переходу від однієї організаційної структури чи бізнес-процесу до іншого[1]

В основу управління змінами покладено назву і визначення проблеми зміни. У цьому процесі визначається майбутній стан, описується і визначається нинішній стан, а також приймаються рішення щодо структурованого, організованого процесу переходу від одного стану до іншого. Визначення і характеристика проблеми/перспективи зміни включають в себе відповіді на питання „як”, „чому” і „що”. У формі питання „як” сконцентровано більшою або меншою мірою ціле встановлення організації. Щоб дати відповідь на питання „що”, потрібно провести діагностику проблеми і обговорити бажаний результат. На питання „чому”, необхідно відповісти для того, щоб виявити кінцеві цілі функцій і зробити крок назустріч відкриттю нових і кращих способів їх існування. Разом узяті, ці питання можуть знайти кінцеві цілі і результати спроби внесення змін.[2]

Організаціям необхідно ініціювати процес управління змінами для того, щоб відповідати потребам ринку, збільшувати акціонерну вартість або для впровадження урядових стратегій. Часто їм необхідно ініціювати і проводити зміни, щоб зберегти стабільність організації та підтримувати збалансоване економічне зростання і безперервність розвитку.

Зміни передбачають реорганізацію організаційної структури, виробництво нової продукції і докорінні зміни у технологічному процесі. Необхідність успішного здійснення таких перемін не викликає сумніву. Але явною є необхідність успішного проведення невеликих змін, які проходять постійно - зміни в методах роботи, розміщенні устаткування, перемінах у канцелярських процедурах, призначеннях керівників і спеціалістів, перемінах посад та інше. Можливо такі зміни не мають великого значення для організації в цілому, але вони важливі для тих конфліктних людей, кого вони безпосередньо торкаються. Оскільки окремі особистості допомагаються здійснювати цілі організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їх потенційну реакцію на зміни.

Зміни в організації передбачають зміну однієї або більше внутрішніх перемінних в цілях організації, структурі, задачах, технології і людському факторі. Проводячи зміни в організації керівник повинен пам'ятати, що всі перемінні взаємопов'язані. Для виживання організації керівництво повинно оцінювати і змінювати свої цілі у відповідності зі змінами зовнішнього середовища і самої організації [3].

Виділимо такі базові виміри сприйняття змін та управління ними. Першим і найочевиднішим є те, що цей термін належить до завдання з управління процесом змін. Процес управління змінами сам по собі термін, що складається, щонайменше, з трьох вимірів. Перший його вимір стосується запровадження змін запланованих, контрольованих, які проводяться у систематичний спосіб. Він націлений на введення нових методів і систем в діючу організацію в ефективніший спосіб. Зміни, якими необхідно управляти, знаходяться всередині і контролюються організацією. Але такі зміни можуть бути ініційовані зовнішніми чинниками. Другий вимір управління змінами включає реакцію на нововведення, над якими організація має дуже мало контролю або ж взагалі не може їх контролювати; зміни, що є результатом дій, наприклад, законодавчих, соціальних і політичних перетворень, зміни напряму і фаз економічного процесу тощо.

Подальший розвиток конкурентоспроможності підприємств потребує змін і вдосконалення нормативно-правової бази, розвитку системи фінансової підтримки підприємництва, покращення режимів кредитування підприємств, впровадження регіональних програм підтримки малого підприємництва, розробки та реалізації заходів щодо інформаційного, консультативного та кадрового забезпечення, розвитку інфраструктури підприємництва, формування позитивної громадської думки щодо підприємництва, що має враховуватися при розробці регіональних програм і стратегій розвитку малих підприємницьких структур [4].

Вплив кон'юнктури вітчизняного та міжнародного ринків на аграрний сектор економіки визначає необхідність досягнення сталих конкурентних переваг шляхом підвищення технологічної продуктивності сільськогосподарського виробництва в порівнянні з іншими країнами, реструктуризації маркетингової інфраструктури, застосування нових підходів до управлінських рішень, а також змін в аграрній політиці.

### **Список використаних джерел**

1. Чикуркова А.Д., Горіховський М.В. Конкурентоспроможність як складова розвитку фермерських господарств: теоретичний аспект. Причорноморські економічні студії. №12 (1). С. 5-8.
2. Управління змінами: навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Грищук, Н. В. Смолінська]; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 355 с.
3. Лазаренко, Л.О. Особливості менеджменту в умовах організаційних змін. Вісник Хмельницького національного університету “Економічні науки”. 2005. №6, Т.1. С.19-22.
4. Чикуркова А.Д. Стратегії розвитку малих підприємницьких структур в Хмельницькій області. Економічний дискурс. 2016. №4. С. 74-81.