

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-86-11>
УДК 35.088(477)

Ковальчук Н.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Університет митної справи та фінансів

Kovalchuk Nataliia

University of Customs and Finance

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

CHANGE MANAGEMENT IN DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває ефективне управління змінами, передбачення ризиків та подолання опору персоналу. Стаття присвячена обґрунтуванню важливості використання інструментів та технологій управління змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу. Розглянуто сутність управління змінами та сутність цифрової трансформації. Обґрунтовано стратегії управління змінами та причини опору змінам в компанії. Визначено фактори, які впливають на успішність управління змінами, пов'язаними з цифровою трансформацією. Визначено сутність, цілі, принципи, переваги та недоліки цифрової трансформації. Сформульовано принципи та положення управління змінами в умовах невизначеності, непередбачуваності та мінливості. Розроблено рекомендації для підприємств щодо управління змінами та їх адаптації під зміни цифрового середовища для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Ключові слова: управління змінами, опір змінам, цифрова трансформація, VUCA-світ, процес змін.

At the current stage of development of digital business transformation, the need to find flexible methods of change management is growing. Modern business is in difficult conditions, when the external and internal environment of the company and requirements for projects are constantly changing. Traditional management does not always help to withstand the competition of innovative companies. The success of companies lies in flexible reactions, readiness for changes and professional change management. Correct assessment of digital technology, setting right company goals, compliance with certain stages, principles and provisions of change management leads to successful digital transformation of business. Change management refers to both the organizational and behavioral adjustments that must be made to accommodate and sustain change. By combining human and technical capabilities, companies can accelerate their digital transformation and maintain momentum. The article is devoted to substantiating the importance of using change management tools and technologies in the context of digital business transformation. The purpose of the article is to study the peculiarities of change management in conditions of rapid digital transformations. The research was based on the basic principles of the theory of change management, scientific practices from domestic and foreign studies on the power of change management and digital transformation. The research methods that were used: dialectical method of cognition; logical and system analysis; abstract-logical and others. The essence of change management and the essence of digital transformation are considered. Change management strategies and reasons for resistance to changes in the company are substantiated. The factors and current technological trends that affect the success of change management related to digital transformation have been determined. Recommendations are offered for enterprises regarding change management and their adaptation to changes in the digital environment in order to increase the competitiveness of companies.

Key words: change management, resistance to change, digital transformation, VUCA-world, process of change.

Постановка проблеми. Незалежно від типу змін, які впроваджує компанія, саме працівники, керівники та зацікавлені сторони, на яких це впливає, мають сприйняти та прийняти зміни. На жаль, людській природі властиво не любити зміни. Комфорт працівника з поточним статусом є надзвичайно потужним, а невизначеність змін створює занепокоєння, опір і стрес. Компанії часто не володіють необхідним набором навичок, необхідних для здійснення успішної цифрової трансформації. Тому озброєння знаннями про управління змінами (change management) надасть можливість організаціям впевнено орієнтуватися в процесах цифровізації, перетворюючи виклики на катализатори тривалого вдосконалення та зростання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Обговоренню проблем управління змінами у сучасній літературі охоплює широке коло аспектів. Питанню командної форми організації праці присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Дж. Моран і Б.Брайтман, М. Зосім, Е. Кімберлінг, Г. Адлер, Т. Ватс, К. Левін та інші. Однак управління змінами в умовах цифрової трансформації має певні особливості і цим питанням недостатньо приділяється уваги.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей управління змінами в умовах стрімких цифрових трансформацій.

Виклад основного матеріалу. Сучасні компанії все частіше виявляють, що керують не лише праців-

никами, клієнтами та продуктами. Управління змінами є однією з найважливіших стратегій для забезпечення успішних ініціатив цифрової трансформації в бізнесі. Управління змінами включає впровадження нових технологій, раптову появу нових можливостей і зміни у способах взаємодії споживачів на ринку з брендами. Проте, як і у випадку будь-якого різкого потрясіння в організації, сформулювати структурований план управління змінами може бути важко. Співробітники можуть неохоче «пробувати щось нове». Може бути важко забезпечити бюджет, оскільки особи, які приймають рішення, можуть не бачити необхідності оновлювати процеси, які, здається, працюють. І навіть якщо це так, залучення потрібних людей у необхідному обсязі може стати проблемою саме по собі.

Ефективне управління змінами вимагає продуманого та структурованого підходу. Багато організацій намагаються здійснювати управління змінами без дотримання будь-яких етапів процесу управління організаційними змінами. Це призводить до кількох проблем, таких як суперечливі результати, труднощі з відстеженням результатів управління та неможливість порівняти показники ефективності кількох проектів.

Дослідженню процесу змін вчені почали приділяти увагу в ще минулому столітті. Управління змінами визначено Мораном і Брайтманом як «процес постійного оновлення напрямків, структури та можливостей організації для обслуговування потреб зовнішніх і внутрішніх клієнтів, що постійно змінюються»[4]. Зміни не залежать від розміру та віку, але відбуваються ретельно в усіх підприємствах. Світ змінюється дуже швидко, тому організації повинні бути швидко змінені для розвитку та виживання організації.

Відомий американський та німецький вчений, фахівець з психології та соціології Курт Левін досліджував розвиток змін у минулому столітті ще до початку ери цифровізації. Саме він довів переваги групового навчання у порівнянні з індивідуальним і зараз компанії успішно проводять різні тренінги для підвищення продуктивності та підготовки до змін персоналу. К. Левін також відомий завдяки розробленій ним теорії змін. Він зауважив, що люди природно опираються змінам, тяжіють до звичного і шукають зони комфорту [6].

В умовах цифрової трансформації визначені етапи управління змінами з чіткими результатами спрощують перехід і сприяють розвитку культури адаптації, інновацій і постійного вдосконалення в структурі організації. Класичними функціями менеджменту вважають планування, організацію, управління персоналом і контроль. Відповідно цих функцій можемо виділити наступні етапи управління змінами:

Етап 1 – Оцінка. Перший етап процесу передбачає проведення серії оцінок змін, щоб зрозуміти

обсяг, масштаб і вплив змін. Ці оцінки включають: оцінку цифрової технології, оцінку доцільності цифрової трансформації, оцінку ризику зміни, аналіз зацікавлених сторін, оцінку готовності організації до змін. Необхідно оцінити і зрозуміти проект і його вплив на організацію.

Етап 2 – Розробка детальних стратегій і планів управління змінами. Другий етап управління змінами передбачає розробку стратегії і планів, необхідних для допомоги кінцевим користувачам (працівникам, клієнтам, лідерам, партнерам тощо) щоб успішно пройти через процес змін. На цьому етапі результати управління змінами зосереджені на створенні планів комунікацій, навчання, управлінні опорі і нормалізації змін.

Етап 3 – Розгортання плану управління змінами. Щоб підготувати організацію до змін команда менеджерів повинна активно спілкуватися з цільовою аудиторією, можливо змінювати лідерів, пом'якшуючи опір, проводить тренінги та інструктажі та відстежує готовність.

Етап 4 – Нормалізація змін. Простих планів комунікації, залучення зацікавлених сторін, тренінгів, управління опором і тренувань недостатньо. Потрібно стежити за тим, наскільки добре люди сприймають зміни, оцінюючи результати процесу управління змінами, визначаючи основні причини будь-яких прогалин і опорів та впроваджуючи коригувальні дії.

Етап 5 – Вихід. На цьому етапі команда управління змінами завершує остаточні звіти про успіхи та отримані уроки.

Кожен з цих етапів управління змінами містить набір ключових результатів управління змінами, планів і стратегій, які необхідно спроектувати, розробити, впровадити, відстежувати та керувати ними на основі найкращих принципів управління змінами.

Протреба в управління змінами характеризується перш за все зовнішніми факторами. Зовнішні фактори (ринки, тренди, попит споживачів, курси валют) компанії змінити не можуть, але можуть намагатися передбачити їх та вчасно адаптуватися. Стефан Ф. Діффенбахер в своїй книзі «Як створити інновації» надає уявлення «VUCA-світу», абревіатура якого що означає мінливість, (Volatility), невизначеність (Uncertainty), складність (Complexity) та неоднозначність (Ambiguity) [5].

Велика кількість прикладів відображає руйнівну силу світу VUCA. Поява таких гігантів електронної комерції, як Amazon, порушила традиційні моделі роздрібною торгівлі. Відомі звичайні продавці часто недооцінюють силу он-лайн-покупки. Цей прорухунок призвів до закриття багатьох культових торгових мереж. Перехід від традиційної роздрібною торгівлі до цифрових платформ демонструє вплив невизначеності на стійкість бізнесу.

Телекомунікації, відзначені мінливими змінами, відображають суть VUCA. Швидкий технологічний прогрес робить пристрої та послуги застарілими з безпрецедентною швидкістю. Як показує досвід Samsung, мінливий ринок смартфонів і нові технології, такі як 5G, впливають на прибутковість. Компанія Samsung, домінуючий гравець у виробництві мікросхем пам'яті, смартфонів і телевізорів, зіткнулася зі значним зниженням прибутку через падіння цін на мікросхеми, що свідчить про вплив нестабільності на лідерів ринку.

В сучасних умовах успіх компаній полягає в гнучких реакціях, в готовності до змін, в професійному управлінні змінами. У керівників компаній повинна бути дієва стратегія, від сприяння адаптації та співпраці до підтримки інновацій та цифрових трансформацій, які дозволяють лідерам не просто вижити, а й процвітати в цьому динамічному середовищі. У формуванні своїх стратегій керівники повинні враховувати поточні технологічні тенденції на ринку:

1. *Поширення впровадження на рівні підприємств використання OpenAI і ChatGPT.* За даними консалтингової компанії Third Stage Consulting для 46% компаній використання цих технологій дозволило зробити бізнес більш ефективним [3].

2. *Ескалація невдач цифрової трансформації.* Організації, які не готові до трансформації, зрештою стикаються з більшими проблемами та потенційними невдачами.

3. *Загострення конкуренції з боку розробників нових категорій програмного забезпечення.*

4. *Зростання нестачі IT-фахівців.*

Здатність реагувати на зміни всередині організації та адаптуватися до них стає критично важливим елементом виживання багатьох сучасних компаній у поточному процесі цифрової трансформації. Світ технологій перебуває на переломній точці, коли розробка детальної цифрової стратегії є більш важливою, ніж будь-коли. Управління змінами в умовах невизначеності, непередбачуваності та мінливості повинно базуватися на таких принципах та положеннях:

1. Здатність до адаптації та гнучкість, які дозволяють швидко реагувати на зміни.

2. Сприяння безперервному навчанню персоналу, що заохочує мислення і культуру розвитку. Це допоможе подолати опір змінам.

3. Використання різноманітних точок зору стейкхолдерів для прийняття надійних рішень.

4. Розвиток стійкості та здатності протистояти невдачам і швидко відновлюватися після них.

5. Планування декількох сценаріїв.

6. Покращення комунікацій з зацікавленими сторонами, що дозволяє зменшити невизначеність.

Ключем до успіху в управлінні змінами є поєднання здатності до адаптації, постійного навчання,

спритності та здатності передбачати зміни та реагувати на них. Важливо розвивати мислення, яке приймає зміни, цінує співпрацю та шукає нові можливості.

Сучасний світ кидає виклик традиційному лінійному мисленню та заохочує до більш гнучкого та відкритого мислення. Це спонукає людей спокійно переживати невизначеність, критично мислити, шукати різноманітні точки зору та бути активними у навчанні та вирішенні проблем. Прийняття рішень менеджерами вимагає балансу аналізу та інтуїції. Важливо зібрати якомога більше інформації, розглянути різні сценарії та бути готовим адаптувати рішення відповідно до змін обставин. Експериментування та навчання на невдачах також відіграють важливу роль у прийнятті рішень.

Цифрова трансформація може виглядати по-різному для різних компаній. Успіх полягає в аналізі операцій бізнесу, виявленні можливостей для інновацій та стратегічному мисленню, які сприяють реалізації нових ідей для покращення пропозиції клієнтам. Цьому прагненню до змін часто заважає нерішучість організацій, які не бажають покинути свою зону комфорту – застарілі системи, зайві технології та повільні процеси.

Коли грецький філософ Геракліт сказав, що зміна – це єдина константа, він не мав на увазі компанії на сучасному ринку, які прагнуть трансформувати себе в цифровий спосіб, але правда залишається. Надзвичайно важливо компаніям постійно змінювати себе, підвищувати операційну ефективність і мати конкурентну перевагу над іншими. Це передбачає підготовку до культурних змін – бажання кинути виклик статус-кво, комфортне ставлення до інновацій та експериментів і прийняття невдач, якщо це необхідно. За даними консалтингової компанії Gartner, 91% компаній задіяні в тій чи іншій формі цифрових ініціатив, а 87% керівників вищої ланки вважають, що цифровізація є пріоритетом [1].

Цифрова трансформація пов'язана зі своїми перешкодами. Може бути опір як від керівництва, яке відкидає зміни, так і від працівників, які не бажають підвищувати кваліфікацію та вчитися чогось іншого, виникають суперечки з усіх боків. Пасивність лідерів в організації може призвести до відставання компанії на шляху до цифрової трансформації.

Цифрова трансформація наголошує на трьох стовпах змін: технологія залучення для покращення бізнес-можливостей, підвищення операційної ефективності та постійного покращення досвіду клієнтів [3]. Дійсно, цифрове перетворення бізнесу непросте, але чітка мета допомагає плавно перейти.

Можемо навести деякі спільні цілі цифрової трансформації:

1. *Зміна бізнес-моделі.* Поточна бізнес-модель може не дати очікуваних результатів, особливо

в епоху після пандемії. Керівництву треба змінити або диверсифікувати свою бізнес-модель, щоб адаптуватись до поточних тенденцій. Коли спалахнула пандемія, багатьом компаніям довелося перейти від роздрібною торгівлі до цифрової, освітнім закладам перейти на on-line навчання, ресторанному бізнесу засвоїти on-line замовлення та доставку. Слід відзначити, що саме завдяки досвіду цифрової трансформації під час пандемії, економіка України швидше змогла адаптуватися до умов військового часу.

2. *Зниження операційних витрат.* Усі підприємства мають на меті отримання прибутку, і скорочення витрат є важливою частиною цього. Використання застарілих технологій може забезпечити комфорт співробітників. Тим не менш, швидкі інновації та перехід до сучасних технологій можуть змінити ситуацію, коли конкурують із новими стартапами, які підривають ринок.

3. *Покращення досвіду клієнтів.* Цифрова трансформація може допомогти стандартизувати та зменшити людські помилки, пов'язані з клієнтським досвідом. Від простих циклів зворотного зв'язку до звичайних запитів, на які можна відповісти за допомогою ботів, цифрова трансформація знаходиться в авангарді чудової взаємодії з клієнтами.

Багато ключових показників ефективності вказують на успіх бізнесу, але дуже мало справді вказують на успіх цифрової трансформації. Відомий вислів Пітера Друкера: «Що вимірюється, те й робиться». Вимірювання є важливим інструментом управління, оскільки воно допомагає нам визначити, чи справляє наша робота вплив, продемонструвати цінність, керувати ресурсами та зосередити зусилля на вдосконаленні. Доцільно призначити вагу кожному показнику з точки зору важливості. Наприклад, перший роздрібний магазин одягу, який хоче вийти в Інтернет, може вимірювати свій успіх багатьма способами, а саме: коефіцієнтом залишення кошика для покупок, відвідуваністю сайту. Трафік сайту може мати більшу вагу, ніж інші показники. Дуже важливо щоб показники ефективності цифрової трансформації були персоналізовані на основі бізнесу та функціональності.

За даними Бостонської консалтингової групи (BCG) тільки 30% компаній мають успіх в стабільних змінах [2]. В управління змінами, пов'язаними з цифровою трансформацією, компанії стикаються з деякими труднощами: відсутність підтримки від керівництва, відсутність залученості з боку працівників, відсутність спілкування (чим більше поінформованих людей, тим менше опору), намагання впровадити декілька змін одночасно, відсутність вимірювання результатів цифровізації, бюджетні обмеження, довгострокова підтримка змін. Процес управління змінами може бути складним, але зна-

ючи про найпоширеніші проблеми та способи їх вирішення, можна внести зміни, необхідні організації, щоб залишатися конкурентоспроможним.

На успішність управління змінами, пов'язаними з цифровою трансформацією впливають такі фактори:

– *Чітка стратегія та цілі трансформації.* Наявність чіткої кінцевої мети допоможе спростити цифрову трансформацію бізнесу. Розуміння бізнес-вигод, які може принести цифрова трансформація, цінності для клієнтів, яку вона може додати, і ролі, яку різні зацікавлені сторони відіграють у цьому шляху, значною мірою може сприяти загальному успіху компанії.

– *Залучення зацікавлених сторін.* Вкрай важливо переконатися, що цифрова трансформація – це не лише зміна в бізнес-операціях, але й культурна зміна. Це передбачає лідерство не тільки вищого керівництва, а й менеджерів середньої ланки щодо активних рішень інновацій, підвищення кваліфікації та експериментів, а також належне навчання співробітників, щоб відповідати викликам у разі потреби.

– *Навчання та гнучке управління організаційною поведінкою,* яке визначає, як співробітники будуть інтерпретувати ситуації та реагувати на них. Важливо навчити співробітників адаптуватися до змін і забезпечити відповідні ресурси для підвищення кваліфікації.

– *Моніторинг процесу змін.* Визначення показників для відслідковування ефективності управління змінами.

– *Адаптація цифрової технології.* Виявлення потрібної цифрової технології та її гнучкість має значення, оскільки цифрова трансформація може покращити або зламати організацію.

Кожен з перелічених факторів необхідно ретельно враховувати під час планування, організації та впровадження змін. Цифрова трансформація – це не завдання, а постійний процес, який вимагає постійних інновацій, контролю та зворотного зв'язку.

Висновки. Успішна цифрова трансформація неможлива без ефективного процесу управління змінами. На успішність управління змінами, пов'язаними з цифровою трансформацією впливають стратегія та цілі трансформації, навчання та гнучке управління організаційною поведінкою. Цифрова трансформація – це не стільки технологія, скільки зміна мислення та культури. Коли всі зацікавлені сторони, пов'язані з бізнесом, об'єднуються, щоб переосмислити старі системи, прийняти нові технології та взяти на себе ініціативу для спрощення робочих процесів, ефект може бути вражаючим. Управління змінами стосується як організаційних, так і поведінкових коригувань, які необхідно здійснити, щоб пристосуватись до змін і підтримувати їх. Поєднуючи людські та технічні можливості, компанії можуть прискорити свою цифрову трансформацію та зберегти динаміку.

Список літератури:

1. AdlerG. Digitalisation strategy for Business Transformation. Available at: <https://www.gartner.co.uk/en/information-technology/insights/digitalization> (accessed April 4, 2024).
2. ForthP., Reichert T. Here's how to flip the odds in favour of your digital transformation. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/here-s-how-to-flip-the-odds-in-favour-of-your-digital-transformation/> (accessed April 7, 2024).
3. Kimberling E. (2024) "Enterprise Operations Report2024". Available at: <https://resource.thirdstage-consulting.com/the-definitive-guide-to-erp-hcm-organizational-change-management> (accessed April 1, 2024).
4. Moran J. W., Brightman B. K. Leading organizational change. Available at: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84993065034&origin=inward&txGid=86e926b35d0673c3a057513e58719561> (accessed April 4, 2024).
5. Stefan F. Dieffenbacher (2022) How to create innovation. Kindle Edition, 576 p. Available at: <https://digitalleadership.com/blog/vuca-world/> (accessed April 4, 2024).
6. ST Hussain. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300087> (accessed April 4, 2024).