

ДОРОШУК

Ганна Анатоліївна  
doroshuk.anna@gmail.com

УДК 65.014.1.033.12

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ  
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИMETHODS AND TOOLS OF CHANGE  
MANAGEMENTк.е.н., доцент, Одеський  
національний політехнічний  
університетDOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(3\).10](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(3).10)

КОРОБЧУК

Дмитро Миколайович

магістр, Одеський національний  
політехнічний університет**DOROSHUK Hanna Anatoliivna** – PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Polytechnic University**KOROBCHUK Dmytro Mykolaiovych** – master, Odesa National Polytechnic University

У статті досліджено можливість та необхідність управління змінами в непередбачуваних умовах зовнішнього середовища. Визначено управління змінами як окремий вид управлінської діяльності. Систематизовано види методів та інструментів змін за характером впливу, залежно від термінів реалізації, від об'єктів змін, від моделі підприємства та доповнено класифікацію методами управління організаційною культурою та методами організаційного навчання залежно від циклу навчання та об'єкта.

\* \* \*

В статье исследована возможность и необходимость управления изменениями в непредсказуемых условиях внешней среды. Определено управление изменениями как отдельный вид управленческой деятельности. Систематизированы виды методов и инструментов изменений по характеру влияния, в зависимости от сроков реализации, от объектов изменений, от модели предприятия и дополнено классификацию методами управления организационной культурой и методами организационного обучения в зависимости от цикла обучения и объекта.

\* \* \*

**Introduction.** The chain of change that is currently shaking the world and caused by the pandemic requires from organizations to adapt quickly and take anti-crisis measures.

**The purpose of the paper** is to systematize and supplement the methods and tools of change management.

**Results.** In the article the possibility and necessity of change management in unpredictable environmental conditions are investigated. Change management is defined as a type of management activity within the management system of the organization, aimed at managing the transition of the organization to new operating conditions, which allows to realize the greatest potential of the organization in the dynamics of environmental change. Classifications of change management methods, which in the conditions of formation of self-learning organizations, are proposed and supplemented by methods of organizational training and methods of formation of organizational culture. The classification of methods and tools of change by the nature of impact, by the timing of implementation, by the objects of change, depending on the model of the enterprise are systematized and by methods of organizational culture management and organizational training methods depending on the training cycle and object are supplemented.

**Conclusion.** The research summarizes the following results: methodological foundations of change management require a wide range of methods and tools, which will be constantly expanded, due to significant changes in the external environment and the emergence of a new type of organizations that become effective in such an environment. Therefore, it is advisable to supplement the methods of change management with methods of organizational learning and methods of managing organizational culture. This combination of methods realizes the possibilities of regulating change management, while methods of organizational culture management and methods of organizational learning offer a slow result, but have a significant impact on the organization, providing change at a deeper level.

**Ключові слова:** зміни, управління змінами, метод, інструмент, організаційна культура, організаційне навчання, організація, що самонавчається

**Ключевые слова:** изменения, управление изменениями, метод, инструмент, организационная культура, организационное обучение, самообучающаяся организация

**Keywords:** changes, change management, method, tool, organizational culture, organizational learning, self-learning organization

## ВСТУП

Сучасна організація як складний організм діє у все більш невизначених умовах. Ланцюг змін, які зараз стресають світ та викликані пандемією COVID-19, потребують від організацій швидкої адаптації та антикризових заходів. Концептуальні і прикладні аспекти управління змінами, які висвітлено у наукових працях зарубіжних вчених (І. Адізес, І. Ансофф, Р. Бекхард, В.Р. Веснін, О.С. Віханський, І. Герчиков, Л. Грейнер, Д.М. Калімуллін, Е. Кемерон, Дж. Коттер,

К. Левін, М. Ташман, А. Томпсон, А. Стрікланд, Дж. Харрінгтон, Г.В. Широкова) та вітчизняних вчених (О.С. Боженко, Д.К. Воронков, О.І. Гарафонова, Г. Жаворонкова, Ю. Макаренко, Д. Найпак, А. Пашенко, А. Петряєв, В. Пономаренко, І. Прокопенко, К. Серебряков, С.Р. Стеців) залишають дискусійними питання методів та інструментів управління змінами, що набуває особливої актуальності в умовах сьогодення.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові роботи, матеріали спеціалізованих та профільних журналів, а також різні Інтернет-джерела. У дослідженні використовуються методи узагальнення, аналізу та системного підходу.

**МЕТА** статті – систематизація та доповнення методів та інструментарію управління змінами.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Можливість управління змінами, яка обумовлена людським фактором, тому що людина свідомо шукає шляхи покращення ситуації, та знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем,

що дозволяє передбачати точки і резерви зростання; та необхідність управління змінами розвитку організації і її співробітників.

Під управлінням змінами розуміють окремий вид управлінської діяльності в межах системи управління організацією, спрямований на управління переходом організації до нових умов функціонування, який дозволяє найбільшим чином реалізувати потенціал організації у динаміці змін зовнішнього середовища.

Класифікації методів управління змінами, які в умовах формування організацій, що самонавчаються, запропоновано доповнити методами організаційного навчання та методами формування організаційної культури, наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Класифікація методичного інструментарію управління змінами** [систематизовано та доповнено на основі [1-7]]

Критерій класифікації	Види методів
<b>Методи управління змінами</b>	
За характером впливу	Економічні; соціально-психологічні; адміністративні (організаційно-розпорядчі); методи самоврядування; наукові
Залежно від термінів реалізації	Стратегічні та тактичні
Залежно від об'єктів змін	Методи, орієнтовані на стратегію та структуру; на завдання та технології; на людей та культуру
Залежно від моделі підприємства	«Жорсткі» та «м'які»
<b>Методи організаційного навчання</b>	
Залежно від виду циклу навчання	Метод петлі навчання; метод подвійної петлі навчання
Залежно від об'єкта	Метод формування ключових організаційних компетенцій
<b>Методи формування організаційної культури</b>	
Залежно від об'єкта впливу	Поведінка керівника; заяви та декларації керівництва; ставлення до людей; навчання та підвищення кваліфікації; створення системи стимулювання праці; критерії відбору до організації; організаційні традиції та порядки; впровадження корпоративної символіки

За характером впливу можна виділити такі методи управління змінами:

– економічні методи управління змінами – це прийоми, способи, технології цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, побудовані з використанням економічних інтересів. Поєднання цих методів створює економічне управління. До цих методів можна віднести бюджет, звіт, бюджетний контроль, контролінг, економічні результати;

– соціально-психологічні методи в управлінні змінами найчастіше грають головну роль. До них в управлінні змінами доцільно віднести інтервенції – набір структурованих видів діяльності, в яких обрані організаційні одиниці залучаються до виконання завдання або серії послідовних завдань, а цілі зазначених заходів можуть прямо або побічно належати до вдосконалення організації. До них відносять: діагностичні заходи; діяльність з побудова команд; міжгрупову роботу; вивчення зворотного зв'язку; освітні та тренінгові заходи; техноструктурні або структурні інтервенції; процес консультування; грати організаційного розвитку; посередництво; репетиторство, навчання і розробку індивідуальних рекомендацій; планування життя і кар'єри;

– адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління змінами – це методи регламентування, обов'язкового розпорядження, стимулювання, узгодження, рекомендації, примушення тощо;

– методи самоврядування в управлінні змінами передбачають поступове перетворення людини, колективу, соціальної групи з об'єкта управлінської діяльності в її суб'єкт: участь персоналу в управлінні, уп-

равління працею, розподіл прибутку, фінансування, соціальний розвиток колективу;

– наукові методи управління змінами необхідні тому, що це управління носить найчастіше творчий характер і часто потребує проведення експериментів у силу відсутності достатньо методологічного та теоретичного опрацювання, це можуть бути спостереження і аналіз, експеримент, моделювання; створення і керівництво, творчі групи, проектні організації; розробка наукових програм та їх реалізація; дослідження наукових джерел інформації тощо.

Залежно від термінів реалізації відділяють такі методи управління змінами:

– тактичні методи управління змінами, які дозволяють досягати адаптації до умов зовнішнього середовища та покращення фінансових результатів діяльності підприємства у короткостроковій перспективі: аутсорсинг, санація, даунсайзинг, бенчмаркінг;

– стратегічні методи управління змінами спрямовані на зміну якісних характеристик підприємства у довгостроковій перспективі: ліквідація, створення нового підприємства, злиття, диверсифікація, модернізація, реструктуризація, реінжиніринг.

Залежно від об'єктів змін методи управління змінами ділять на три групи, для кожної з яких запропоновані інструменти управління змінами, під якими пропонується розуміти сукупність взаємопов'язаних, взаємодіючих і взаємозалежних засобів, що визначають зміст, порядок розроблення та впровадження тієї чи іншої зміни, що дозволяють за мінімальних витрат ресурсів і часу задовольняти вимоги розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

**Методи та інструменти управління змінами залежно від об'єктів змін [сформовано на основі [4]]**

Методи і об'єкти управління змінами	Інструменти управління змінами
Методи, орієнтовані на структуру і стратегію (структура і система управління, стратегія і місія)	Проведення оцінки зовнішнього оточення з точки зору можливого його впливу на організаційну поведінку Проведення оцінки реакції організації на вимоги зовнішнього оточення Формулювання місії організації Розробка реалістичного сценарію відносно майбутніх вимог зовнішнього оточення
Методи, орієнтовані на людей і культуру (персонал і навички, культура, цінності та стиль, лідер змін, система винагороди)	Обговорення результатів організаційного діагнозу Формування команди Консультації по процесу Підвищення якості життя на роботі Система роботи «високі зобов'язання - високі досягнення»
Методи, орієнтовані на завдання і технології (процеси, технології)	Проектування роботи Соціотехнічні системи Гурток якості Реінжиніринг бізнес-процесів Загальне управління якістю

Залежно від моделі підприємства «механістичної» або «гуманістичної» пропонуємо виділити дві групи методів управління змінами:

– «жорсткі» (управління якістю, організаційне проектування, управління процесами, впровадження концепції бережливого виробництва, управління знаннями, вдосконалення системи менеджменту, зміни технологічного процесу, автоматизація управління, інформатизація управління);

– «м'які» (формування компетенції персоналу, навичок персоналу, формування організаційної культури, формування цінностей, формування стилю управління, вдосконалення системи винагороди, особливості лідера змін, організаційна поведінка, навчання персоналу, формування команд з розвитку, планування життя і кар'єри персоналу).

До групи методів управління змінами, які сприяють формуванню організацій, що самонавчаються, слід віднести:

– методи розвитку організаційної культури: поведінка керівника; заяви та декларації керівництва; ставлення до людей; навчання та підвищення кваліфікації; створення системи стимулювання праці; критерії відбору до організації; організаційні традиції та порядки; впровадження корпоративної символіки [7];

– методи організаційного навчання: метод петлі навчання та метод подвійної петлі навчання; метод формування ключових організаційних компетенцій; методи формування організації, що самонавчається: спільне бачення (візія, цінності, місія), групове навчання (груповий коучинг, фасилітація), інтелектуальні моделі (штучний інтелект), майстерність у вдосконаленні особистості (коучинг та менторінг).

**ВИСНОВКИ**

Проведені дослідження підсумовують такі результати: методологічні основи управління змінами потребують широкого спектру методів та інструментів, коло яких буде постійно розширюватись, що зумовлено значними змінами у зовнішньому середовищі та появою нового типу організацій, які стають ефективними у такому середовищі. Тому доцільно доповнити методи управління змінами методами організаційного навчання та методами управління організаційною культурою.

Таке комбінування методів відкриває, з одного боку, можливість отримання більш швидкого результату через використання методів управління змін та впровадження нових концепцій менеджменту, що більш формалізовано, дає розуміння «з першого погляду» і пропонує жорсткий алгоритм реалізації; з іншого боку, – методи управління організаційною культурою та методи організаційного навчання пропонують нешвидкий результат, але набагато глибше впливає на організацію, забезпечуючи зміни на більш глибокому рівні, тим самим знижуючи ризик повернення до первісної ситуації.

**Список використаних джерел**

1. French W.L., Bell C.H. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall, 1998. 360 p.
2. Алябина Е.А. Российский и западный подходы к концепции организационного развития. *Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки*. 2011. Том 11. Вып. 1. С. 105-117.
3. Beckhard R. *Organization development: strategies and models*. Addison-Wesley, 1969. 119 p.
4. Виханский А.И., Наумов А.И. *Менеджмент*. М.: *Экономистъ*, 2006. 670 с.
5. *Управління змінами* / О.Є. Кузьмін та ін. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
6. Doroshuk G.A., Gratsiotova G.O. *Proactive Change Management: Approaches and Tools*. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 2 (4). С. 30-39.
7. Doroshuk H. *The Role of Organizational Culture in Management System Innovation (the case of Ukraine). Innovation and innovative processes in business, public administration and educational organizations: Proceedings of the 9<sup>th</sup> International Research Conference "Management Challenges in the 21<sup>st</sup> Century (Bratislava, April 27, 2017)*. Bratislava, 2017. pp. 324-330.

**References**

1. French W.L., Bell C.H. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall, 1998. 360 p.
2. Alyabina Ye.A. *Russian and west approach to the concept of organizational development*. *Herald of NSU. Series: Social and Economic Sciences*. 2011. Vol. 11. Issue 1. pp. 105-117 (in Russian)
3. Beckhard R. *Organization development: strategies and models*. Addison-Wesley, 1969. 119 p.

4. Vihanskiy O.S., Naumov A.I. *Management*. Moscow: The Economist, 2006. 670 p. (in Russian)

5. *Change management* / O.Ye. Kuzmin et.al. Lviv: Publishing house of "Lvivska Politekhnik", 2014. 356 p. (in Ukrainian)

6. Doroshuk G.A., Gratsiotova G.O. *Proactive Change Management: Approaches and Tools*. *Economical Journal of Odesa polytechnic University*. 2018. № 2 (4). pp. 30-39.

7. Doroshuk H. *The Role of Organizational Culture in Management System Innovation (the case of Ukraine)*. *Innovation and innovative processes in business, public administration and educational organizations: Proceedings of the 9th International Research Conference "Management Challenges in the 21st Century (Bratislava, April 27, 2017)*. Bratislava, 2017. pp. 324-330.