

УДК 351.712

Кужда Т.І.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту у виробничій сфері
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя***Сороківська О.А.***доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту у виробничій сфері
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя***Мосій О.Б.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту у виробничій сфері
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Статтю присвячено аналізу структури процесу змін із виокремленням етапів управління та впровадження змін в організації. Дослідженню основні моделі управління змінами в організації та можливості їхнього застосування для публічних організацій, а також визначено конкретні результати, які забезпечуватиме ефективна система управління змінами в публічній організації.

Ключові слова: управління змінами, публічна організація, моделі змін, процес змін.

Kuzhda T.I., Sorokivska O.A., Mosiy O.B. THEORETICAL ASPECTS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC ORGANIZATION

Стаття посвячена аналізу структури процесу змін з виділенням етапів управління та впровадження змін в організації. Дослідженню основні моделі управління змінами в організації та можливості їхнього застосування для публічних організацій, а також визначено конкретні результати, які забезпечуватиме ефективна система управління змінами в публічній організації.

Ключевые слова: управление изменениями, публичная организация, модели изменений, процесс изменений.

Kuzhda T.I., Sorokivska O.A., Mosiy O.B. THEORETICAL ASPECTS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC ORGANIZATION

The article has been devoted to the analysis of change process structure with identifying the main stages for implementation and change management in the organization. Different models of change management in the organization and the possibility of their use for public organizations have been examined. The significant results that will provide effective change management in a public organization have been determined in the article.

Keywords: change management, public organization, change management models, change process.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування публічної організації неможливе без стабільного і тривалого розвитку, головну роль в якому відіграє процес управління організаційними змінами. Досвід вітчизняних та закордонних організацій укажує на важливість своєчасного та ефективного впровадження змін не лише під час економічного зростання, а й для подолання кризових явищ. Основною метою змін у публічній організації є реформування органів публічної влади на основі системи управління, завдяки якій будуть відбуватися поетапні перетворення, спрямовані на здійснення змін та забезпечення стабільного розвитку. Водночас питання управління організаційними змінами в публічній організації в умовах сьогодення досліджене недостатньо, а наявні методи здійснення змін не завжди є актуальними. Динамічне середовище, велика кількість факторів впливу на публічну організацію та проблеми децентралізації, що вирішуються в Україні, викликають необхідність невідкладно реагувати ситуаційні зміни. Адаптація до новостворених умов функціонування повинна бути як швидкою, так і ефективною, що дасть змогу підвищити результативність системи публічного управління та забезпечить її майбутній розвиток.

За таких умов актуалізується питання ефективного управління змінами в публічній організації.

Наявність залежності між розвитком організації загалом та здійсненням змін в окремих її структурних елементах формує актуальність дослідження процесу управління змінами та моделей управління змінами в публічних організаціях. Ефективне управління змінами в публічній організації з урахуванням відомих наукових підходів та моделей дасть змогу забезпечити низку результатів відповідно до запланованих змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики змін органів публічної влади здійснювали вітчизняні науковці, зокрема: проблеми інституційного забезпечення процесу реформування органів публічної влади висвітлено в працях О.М. Ястремської [1, с. 86–92], Л.В. Набоки, Н.С. Артамонова, О.О. Олейнікова, Т.А. Цибульника, Н.Т. Гончарука; інноваційні підходи до менеджменту в практиці публічного управління вивчали Ю.П. Шаров [7, с. 7–14], С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Т.В. Маматова, І.А. Чикаренко; особливості вироблення стратегій у публічних організаціях розкрито В.Б. Дзюндзюком [2, с. 231–240], Н.Л. Гавкаловим, Н.В. Грицяком; проблеми забезпечення мотивації посадових осіб місцевого самоврядування проаналізовано в працях О.М. Шовгелі, Н.А. Липовської, В.Д. Боднара, В.А. Яценка, В.О. Сивокоця та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, незважаючи на значну кількість праць, присвячених проблематиці змін органів публічної влади, існують інші аспекти даної проблематики, що потребують подальших досліджень. Зокрема, практично нерозкритим є створення ефективної структури процесу змін у публічній організації, а також недостатньо розробленими та адаптованими є моделі управління змінами та можливості їхнього застосування для публічних організацій. Необхідність розв'язання окреслених завдань зумовили вибір тематики статті, а також актуальність і доцільність дослідження.

Мета статті полягає в аналізі структури процесу змін із виокремленням етапів впровадження змін в організації, дослідженні основних моделей управління змінами та можливостей їхнього застосування для публічних організацій, а також визначенні конкретних результатів, які забезпечуватиме ефективна система управління змінами в публічній організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток і зміни – невід'ємні складники будь-якої організації. Під час функціонування будь-якої організації, у тому числі публічної, виникає необхідність певного балансу змін і відносної стабілізації. Деякі зміни є очевидними результатами прийнятих рішень в організації, інші – пов'язані з рішеннями, прийнятими кимось ззовні, ще інші – тільки передбачаються. Зміни незалежно від того, були вони заплановані чи ні, обов'язково супроводжуються певними наслідками для організації, тому необхідність успішного здійснення змін в організації очевидна.

Щоб управляти змінами в публічній організації, потрібно впорядкувати процес та обґрунтувати його структуру. Структура процесу змін є багатоступеневим і повторюваним процесом, який охоплює три етапи: підготовку до змін, власне управління змінами, регулювання та закріплення змін (рис. 1). Підготовка до змін – це відправний пункт змін, на цьому етапі необхідність змін повинна усвідомлюватися

не тільки її ініціаторами, а й учасниками майбутніх змін. На цьому етапі доцільно провести діагностику стану організації. Для успішного здійснення змін необхідно аналізувати причини майбутніх змін, позитивні й негативні боки, чітко формулювати цілі змін і лише потім проводити ці зміни [3, с. 20–24].

Власне управління змінами повинне базуватися на технології управління змінами та реалізуватися через загальні функції менеджменту, такі як планування, організування (забезпечення підтримки змін та подолання опору переминам), формування системи мотивування змін та контролювання.

Коригування та закріплення змін охоплюють збір інформації про впроваджені зміни, виявлення проблемних моментів у проведенні змін та застосування коригуючих дій.

Управлінський складник визначає, які саме підходи будуть використовуватися керівниками під час здійснення змін в організації. На рівні окремої організації, у тому числі публічної, можуть застосовуватися різноманітні підходи, серед яких: 1) процесійний, який розглядає управління змінами як процес реалізації відомих управлінських функцій (планування, організації взаємодії, мотивації, контролю), кожна з яких сама по собі є процесом; 2) системний визначає механізм побудови зв'язків організації з навколишнім середовищем через вплив середовища на організацію, та навпаки; 3) ситуаційний виокремлює такі елементи: розуміння керівництвом необхідності змін у певній управлінській ситуації, вміння керівництва передбачати наслідки змін; визначення керівництвом факторів, що є найвагомішими у цій ситуації, та вибір найоптимальнішого методу, який забезпечив би найефективніше досягнення цілей за даних обставин; 4) поведінковий ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін, а успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації; 5) контекстний передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього контексту організації, що визначає можливості та напрями проведення

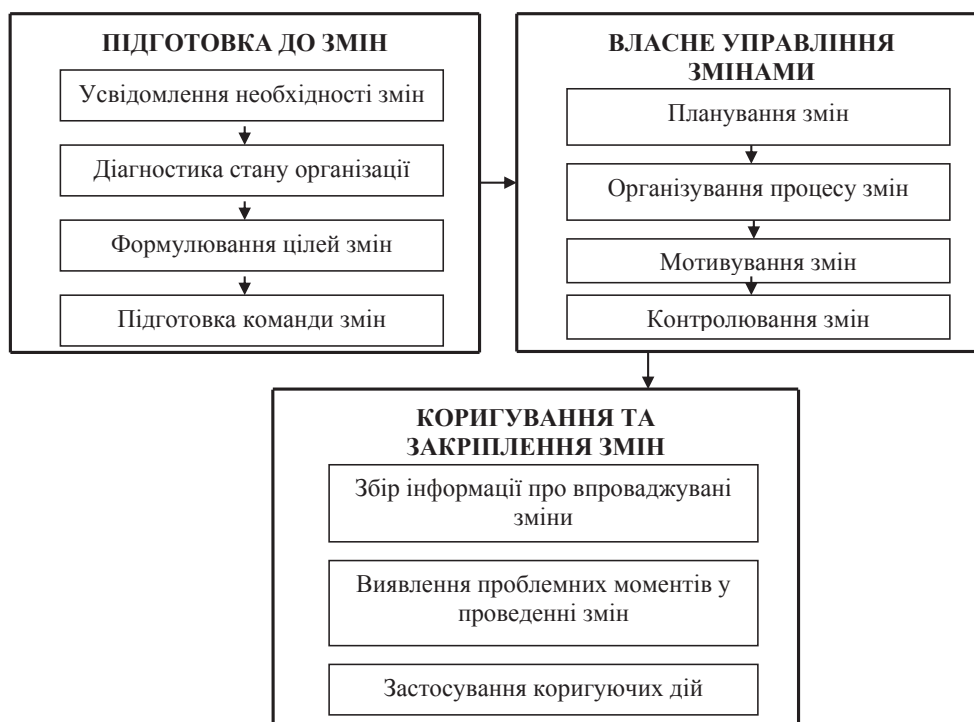


Рис. 1. Етапи процесу змін у публічній організації

змін; 6) компетентнісний передбачає залучення працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та професійними навиками, для досягнення визначених цілей та завдань змін; 7) адаптивний охоплює процес пристосування організації до змін та динаміки зовнішнього середовища.

Загалом управління в публічних організаціях має свої особливості, оскільки існує потреба у приділенні значної уваги досягненню результатів і персональній відповідальності керівників; необхідності відмови від класичної бюрократії, орієнтації на створення більш гнучких організацій; чіткому визначенні організаційних цілей, установленні показників якості й ефективності діяльності; орієнтації на використання моделей управління змінами у діяльності органів влади, публічних організацій. Зважаючи на це, крім вищезазначених підходів, доцільно виділити специфічні підходи до управління змінами в публічній організації [4, с. 8–16]:

- комплексний підхід, що полягає в одночасному врахуванні нагальних потреб публічної організації, збалансованій діяльності державних та самоврядних органів, враховує особливості функціонування органів публічної влади. Так, для забезпечення стійкого розвитку територіальної громади важливим є оптимальне співвідношення управління і самоврядування, що зробить місцеву соціально-економічну систему більш стабільною;

- інформатизаційний підхід, який базується на принципі повсюдної інформатизації, що має реалізуватися у контексті відкритості та прозорості діяльності публічної організації;

- програмно-цільовий підхід, який передбачає застосування програмно-цільового методу формування місцевих бюджетів;

- соціально-психологічний підхід, що передбачає формування умов для впровадження змін за допомогою застосування поведінкових механізмів.

Успішна реалізація змін в організації залежить від вибору моделі до управління процесом змін. Розглянемо основні моделі управління змінами в організації та характеризуємо можливість застосування однієї з них для публічних організацій (табл. 1) [5, с. 43–47].

Усі моделі управління змінами базуються на різній кількості етапів, але їх насамперед поєднують принципові особливості впровадження змін, пов'язані з людським фактором та страхом перед змінами. Ефективне управління змінами в публічних організаціях можливе лише на засадах комплексного підходу, який може бути реалізовано на основі інтеграції вищерозглянутих підходів до управління змінами, використовуючи їхні основні характеристики.

Однією з моделей, яка може бути адаптована в публічній організації, є модель процесу управління змінами Л. Грейнера. На першому етапі «Тиск і спонукання» керівництво повинно усвідомити необхідність змін та потребу в їх проведенні. Коли йдеться про публічну організацію (наприклад, територіальну громаду), то цей тиск може здійснюватися зовнішніми факторами (зміна законодавчої бази, децентралізація управління, потреба у закріпленні способів та інструментів самоврядної діяльності у державних (Закон про місцевий референдум) та локальних актах (Положення про громадські ініціативи), а також внутрішніми факторами (падіння рівня зайнятості населення та його платоспроможності, залежність розвитку громади від надходжень до місцевого бюджету, соціальна напруга в колективах, невизначеність у майбутньому, недовіра владі) [6, с. 53–63].

На другому етапі «Посередництво і переорієнтація уваги» може виникнути потреба в діагностиці проблем, але керівництво публічної організації не може зробити обґрунтований аналіз наявної ситуації, тому виникає потреба в посередницьких послугах зовнішнього консультанта (економіста-аналітика, методич-

Таблиця 1

Моделі управління змінами в організації

Модель управління змінами	Суть моделі
Триступеневий підхід К. Левина	Базується на трьох етапах: 1) розмороження – передбачає виведення організації зі стану спокою та змушування зробити крок назустріч змін; 2) упровадження – вживання заходів, запровадження змін та залучення працівників; 3) заморозування – встановлення нового порядку, нагородження за бажаний результат, переведення змін на постійну основу.
Шість етапів управління змінами Л. Грейнера	Перший крок – усвідомлення керівництвом необхідності змін, другий – аналіз проблем за допомогою зовнішніх консультантів, третій – діагностика наявних проблем, четвертий – знаходження способу виправлення наявної ситуації, п'ятий – випробування запланованих змін, шостий – застосування мотиваційних стимулів для працівників.
Модель перетворень Дж. Коттера	Передбачає такі етапи: переконання в необхідності змін, формування команди змін, вивчення перспективи та розроблення стратегії, поширення оновленого бачення, стимулювання працівників за участь у змінах, інформування про позитивні результати змін, закріплення та поширення змін, закріплення в організаційній культурі.
Формула змін Бекхарда і Харріса	Формула змін базується на чотирьох компонентах, і для того щоб зміни відбулися, необхідно невдоволення наявною ситуацією, створення яскравих образів майбутнього та визначення першого кроку. Чим яскравіше проявляється кожен компонент формули, тим він більш здатний посилити мотивацію прориву.
Модель змін А. Дзадсона	Включає п'ять етапів, спрямованих на зменшення опору змінам: аналіз поточної ситуації та планування змін, розповсюдження інформації про зміни, отримання та визнання нової поведінки, зміна статус-кво, закріплення нового стану.
Модель циклу змін Е. Кемерона	Передбачає сім етапів: усвідомлення необхідності змін, формування команди змін, формування уявлення про бажаний стан, мотивація та залучення; визначення ролей і повноважень співробітників, заохочення персоналу, закріплення змін.
Діагностична модель Д. Надлера і М. Ташмена	Для будь-якої системи характерні три компоненти: вхідні елементи із зовнішнього оточення, їх трансформація й перетворення та вихідні елементи, які перебувають у різному стані збалансованості. У межах цієї моделі зміни виникають, коли конфігурація компонентів у поточному стані виявляється неефективною й організація має бути трансформована
Фази запланованих змін Баллока і Беттена	Включає чотири фази змін: підтвердження необхідності у змінах, а також отримання відповідних ресурсів; планування передбачає розроблення детального плану змін, прописуючи порядок дій усім структурним підрозділам і посадовим особам організації; дія – реалізація змін згідно з планом; інтеграція – узгодження змін з іншими сферами діяльності організації.

ного радника, координатора), який може об'єктивно оцінити ситуацію. Для ґрунтовного аналізу проблем публічної організації керівництво може залучити стратегічну групу, до складу якої входять працівники органу місцевого самоврядування, інших комунальних установ та закладів, які, наприклад, відповідають за надання або організацію послуг, представники органів соціального захисту, а також особи, які представляють інтереси громади: представники найактивніших громадських організацій, підприємці або представники організацій підприємців, представники об'єднань мешканців, деякі депутати або старости, місцеві лідери.

На третьому етапі «Діагностика й усвідомлення» керівництво публічної організації збирає відповідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, які потребують змін. Діагностика повинна вказати наявний потенціал – можливості розвитку та співпраці, а також зовнішні фактори, які впливають і впливатимуть на орган місцевого самоврядування та нестимуть загрози для нього. Це має допомогти опрацювати сценарії, згідно з якими може розвиватися соціально-економічна ситуація публічної організації.

На четвертому етапі відбувається знаходження нового рішення для реалізації змін та шляхів його виконання. Після визначення проблемної ситуації керівництво публічної організації повинно шукати спосіб виправлення ситуації. Здебільшого керівництво організації має заручитися згодою тих, хто відповідає за його виконання.

На п'ятому етапі «Експеримент і виявлення» публічна організація випробовує заплановані зміни для зменшення ризикованих наслідків та виявлення прихованих ускладнень. Таке випробування можливе через побудову різних сценаріїв розвитку, які дають можливість здійснити підготовку до майбутнього, до різних можливих ситуацій і змін, які охоплюють усю або велику частину спільноти. Керівництво може визначити необхідність перегляду повноважень, проведення додаткової підготовки персоналу, створення комітету, що буде слідкувати за виконанням програми та запобігати спротиву нововведенням.

На шостому етапі «Підкріплення і згода» керівництво повинно мотивувати людей, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані зміни для організації. Цього можна досягти шляхом використання системи взаємопов'язаних внутрішніх та зовнішніх мотиваторів та заохочень за досягнення в роботі, бездоганну і тривалу службу; зразкове виконання обов'язків; новаторство в праці; особистий внесок у підготовку і проведення різних заходів; успішне виконання завдань особливої важливості і складності; заслуги в соціально-економічному і культурному розвитку територіального утворення, у вдосконаленні і розвитку діяльності органів місцевого самоврядування.

Процес управління змінами в публічній організації повинен базуватися на забезпеченні участі громадськості на всіх етапах цього процесу, особливо на етапі планування та впровадження змін. Уміле забезпечення участі свідчить також про зрілість системи управління в органі місцевого самоврядування. Зміцнення компетенцій щодо участі громадськості в управлінні змінами в органі місцевого самоврядування стосується як керівних кадрів, так і працівників. Ці компетенції охоплюють не тільки знання і практичні навички, а й передусім відповідну поведінку (відношення) представників місцевого самоврядування на всіх рівнях у питаннях залучення

представників громадськості до підготовки, а пізніше до впровадження стратегії змін і планів. Влада органу місцевого самоврядування має відчувати відповідальність за формування позицій у сфері змін [8, с. 76–80].

Зміни мають відбутися у свідомості влади і людей, оскільки лише тоді можна буде в умовах згоди і спільної відповідальності зробити вибір пріоритетів, прийняти відповідні рішення, впровадити зміни та отримати позитивні результати. Ефективне управління змінами повинне забезпечити низку результатів відповідно до запланованих змін: поліпшення якості життя місцевої спільноти та найкраще задоволення потреб мешканців; розвиток партнерських зв'язків у рамках господарських суб'єктів і установ, органів місцевого самоврядування; поліпшення стану господарських суб'єктів та іноді суттєві зміни у соціально-економічній сфері (виникнення нових суб'єктів); краще використання місцевих ресурсів і потенціалу; поліпшення комунікацій між адміністративними установами, які забезпечують надання адміністративних послуг у сфері малого та середнього бізнесу; поліпшення якості діяльності органів публічної влади.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, проведений аналіз структури процесу змін та дослідження основних моделей управління змінами в організації, а також можливостей їхнього застосування для публічних організацій дали змогу зробити висновок, що налагоджена система управління змінами забезпечуватиме результативність системи публічного управління та її майбутній розвиток. Ефективність процесу управління змінами в публічній організації значною мірою залежить від участі громадськості на всіх етапах цього процесу. Чітко розроблена та обґрунтована система управління змінами в публічній організації здатна забезпечувати не тільки поліпшення якості життя людей, а й якості діяльності органів публічної влади у цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ястремська О.М., Мажник Л.О. Публічне адміністрування: [навч. посіб.] / О.М. Ястремська, Л.О. Мажник. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 132 с.
2. Публічне адміністрування в Україні: [навч. посіб.] / В.Б. Дзюндзюк, Н.М. Мельтохова, В.В. Корженко. – Х.: Магістр, 2011. – 306 с.
3. Лавриненко В. Суть та теоретичне обґрунтування основних понять системи управління змінами в органах публічної влади / В. Лавриненко // Актуальні проблеми державного управління. – 2016. – № 1(65). – С. 20–24.
4. Боковикова Ю.В. Підходи до управління змінами на рівні територіальної громади / Ю.В. Боковикова // Державне будівництво. – 2014. – № 1. – С. 8–16.
5. Управління змінами в муніципальній діяльності України / О.В. Кухленко, Г.М. Гончарова, Н.М. Кирилко // Фінансовий простір. – 2017. – № 1(25). – С. 43–47.
6. Обушна Н.І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект / Н.І. Обушна // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 44. – С. 53–63.
7. Шаров Ю.П. Інноваційні підходи менеджменту та управління проектами в практиці публічного управління / Ю.П. Шаров // Інноваційні підходи менеджменту в практиці публічного управління: матеріали науково-практичної конференції (Дніпропетровськ, 22 листопада 2013 р.). – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2013. – С. 7–14.
8. Артеменко А.Г. Інновації в системі місцевого самоврядування як засіб управління розвитком територіальних громад / А.Г. Артеменко // Державне управління. – 2016. – Вип. 269. – С. 76–80.