

## КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

*БОГОМОЛОВА К.С., К.Е.Н., ПОДОЛЬСЬКА О.В., К.Е.Н.,  
КРАЯЯ В.Г., СТ. ВИКЛАДАЧ,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Успішний розвиток економіки та підприємств потребує від кожного управління високої ефективності. Підприємства що враховують процеси динаміки зовнішнього середовища, мають значну перевагу над іншими. В процесі змін керівництву відводиться зовсім нова роль, адже воно не тільки задає напрям для поточних справ, але й керує процесом змін, допомагаючи підприємству пристосуватися. Саме при проведенні процесу організаційних змін, менеджеру необхідно чітко розуміти та оперувати ключовими поняттями процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проаналізувавши праці з управління змінами, можна сказати що ця тематика цікавить багатьох авторів. Вона представлена в роботах таких авторів як Л. Грейнер [1], П. Друкер [2], Р. Каплан [3], Д. Мейер [4], Г. Широкова [8], М. Грін [9] та ін.

**Формулювання цілей статті.** Провести аналіз понять, що використовуються проведення організаційних змін на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління змінами – це застосування багатьох різних ідей зі сфер бізнесу, організаційного розвитку та психології. Оскільки зміни в організаціях стають частішими та необхідними для виживання, знання, відомі як «управління змінами», включаючи зміну лідерства, також зросли, щоб охопити більше навичок та знань у кожній з цих сфер навчання. Хоча це може бути хороша тенденція в цілому, в результаті часто занадто багато моделей і занадто багато плутанини.

Більшість моделей управління змінами, що використовуються сьогодні, входять до складу процесу або набору кроків. Ці процеси або кроки були розроблені шляхом проб і помилок, і базуються на досвіді експертів у галузі управління змінами.

Дослідження проектних груп показало, що підхід, що підходить для всіх, не є достатнім для якоїсь однієї організації. Щоб бути ефективним при проведенні змін, потрібно налаштувати і

масштабувати свої зусилля з управління змінами на основі унікальних характеристик зміни та атрибутів впливу організації. Для досягнення цієї адаптації важливе значення має розуміння психології змін та ключових принципів та понять.

Основними поняттями, що будуть використовуватися та впливати на процес проведення організаційних змін є:

- «відправники» та «приймачі»;
- опір та комфорт;
- влада, авторитет (повноваження для проведення змін);
- система цінностей;
- поступові та радикальні зміни;
- чи достатньо отримати «правильну» відповідь для проведення ефективних змін;
- процес змін.

*Поняття 1 – «відправники» та «приймачі».* Кожна зміна може розглядатися з точки зору відправника і одержувача. Відправник - це будь-хто, хто надає інформацію про зміну. Приймач - це той, хто отримує інформацію про зміну. Відправники та приймачі часто не спілкуються під час проведення змін. Вони можуть говорити одне за одним, оскільки відправник фокусується на бізнес-питаннях, і одержувач обробляє особисті наслідки. Коли справа доходить до питання «чому потрібні зміни», приймачі хочуть почути від відповідальної особи. Концепція відправника та одержувача дуже актуальна для дій, що здійснюються командами управління змінами, проектних груп та бізнес-лідерів у процесі управління змінами. Як правило, керівники, проектні команди та наглядачі є відправниками ключових повідомлень. Вони дотримуються встановленого плану комунікації, щоб ділитися інформацією про зміну. Ці комунікаційні заходи є частиною організаційного управління змінами.

*Поняття 2 – опір та комфорт.* Поширеною помилкою, зробленою багатьма лідерами бізнесу, є припущення, що, будуючи усвідомлення необхідності змін, вони також створили прагнення серед працівників брати участь у цих змінах. Припущення полягає в тому, що один автоматично слідує за іншим. Деякі менеджери потрапляють у пастку: якщо я розроблю «дійсно хороше» рішення бізнес-проблеми, мої співробітники, природно, приймуть це рішення. Опір від працівників є несподіваним для цих менеджерів, і вони опиняються невідповідними до керування цим опором. Чому ж працівники опираються зміні? З особистого досвіду ми знаємо, що зміна створює тривогу. Поточний стан має величезну потужність і можливість

втратити те, що ми, створює тривогу та невизначеність. Майбутнє стану змін на робочому місці часто невідоме або нечітко визначене, і це створює страх перед майбутнім. Тривога і страх - це сильні емоції, які самі по собі створюють стійкість до змін.

*Поняття 3 – влада, авторитет* (повноваження для проведення змін). Коли ми думаємо про зміни, ми часто думаємо про лідерів. Деяка людина або група є керівним органом, який визначає і дає можливість здійснити зміни. Поняття, що нам потрібно, щоб люди змогли визначити напрямок, вирішують проблеми, створюють бачення та ведуть нас до кращого.

У загальній мові управління змінами лідера ще називають «спонсор, головний спонсор». Вчені визначають це поняття як «особу чи групу людей, яка має повноваження проводити зміни». Такі лідери, під час змін, можуть виконувати такі ролі:

- активно та помітно беруть участь у зміні;
- створюють коаліцію спонсорства між ключовими лідерами бізнесу;
- спілкуються безпосередньо з працівниками про те, чому потрібна зміна.

*Поняття 4 – система цінностей.* В період після Другої світової війни на перший план вийшли ініціативи щодо вдосконалення бізнесу від таких фірм як Тойота, Моторола (6 сигм), Форд, AT & T(TQM). Протягом цього часу багато підприємств використали один або декілька з цих методів вдосконалення бізнесу та пов'язану з ними систему переконань. Під час реалізації стратегій вдосконалення, працівникам було надано нові цінності, включаючи розширення повноважень, відповідальність та постійне вдосконалення (пошук шляхів вдосконалення того, що ви робите щодня). Працівники почали брати на себе відповідальність за свою роботу. Вони почали прагнути до вдосконалення своїх робочих процесів та загальної продуктивності. Ці нові цінності підвищили продуктивність бізнесу та здатність реагувати на потреби клієнта. Проте еволюція від традиційних цінностей контролю, передбачуваності та послідовності – цінностей, які зробили зміни досить простими для реалізації – до нових цінностей, зосереджених на підзвітності, володінні та розширенні можливостей, зробило ускладнення впровадження змін "зверху вниз" бізнесу. Чистий результат полягає в тому, що ці самі співробітники зараз ставлять під сумнів і протидіють новим змінам. Відповідь працівника змінилася з «так» на «чому ми це робимо?».

*Поняття 5 – поступові та радикальні зміни.* Правильний підхід та обсяг управління змінами, необхідні для даного проекту або ініціативи, є унікальним та залежить від величини зміни, зокрема, наскільки зменшується зміна поточного стану. Зміна може бути розбита на два типи:

Тип 1 – поступова зміна: зміни відбудуться протягом тривалого періоду часу. Ці типи змін, як правило, не зумовлені фінансовою кризою або негайним попитом на поліпшення, а скоріше всього направлені на поліпшення ефективності роботи підприємства.

Тип 2 – Радикальні зміни: в цьому середовищі, негайні та драматичні зміни потрібно протягом короткого періоду часу. Ці зміни, часто пов'язані з кризою або можливістю, мають призвести до значного поліпшення продуктивності в бізнес-процесах, структурах або системах (включають реінжиніринг бізнес-процесів, регулюючі зміни, злиття та поглинання).

*Поняття 6 – «правильна» відповідь.* Чи достатньо «правильної» відповіді, щоб забезпечити у працівників? Розглянемо типове розгортання подій: в організації виявлена проблема або можливість. Команда найкращих працівників зібрана для розробки рішення. Багато годин і коштів витрачаються на розробку правильного рішення. Коли проектна команда розробила рішення, вона швидко переходить до втілення в життя проекту. Настає дата, і система або процес «вмикається». Проте, замість автоматичного дотримання, отримують опір. Працівники знаходять труднощі, а деякі просто ігнорують зміни. Незважаючи на те, що команда проекту дійшла «правильної» відповіді, практично нічого не досягнуто. Команди проекту та консультанти мають досвід та технічні знання у визначенні того, що необхідно змінити, оцінюючи різні варіанти рішення, підбираючи правильний підхід та розробляючи рішення для задоволення технічних вимог до ситуації. Проте, просто прийти до «правильного» або «найкращого» рішення недостатньо, щоб забезпечити покращення продуктивності або досягнення результатів. Врешті-решт, зміни відбуваються через поведінку та робочі процеси окремих працівників.

*Поняття 7 – процес змін.* Враховуючи важливість процесу, сьогодні існує велика кількість підходів до управління змінами. Одна із найпоширеніших моделей – ADKAR, вона практична і проста у застосуванні. Ця модель отримала назву від скорочення англійських назв етапів процесу менеджменту змін. Вона була розроблена після дослідження сотень компаній, що проводили проекти, які призвели до

змін. Модель пропонує покроковий підхід для забезпечення управління змінами та служить контрольним листом, допомагаючи відмітити моменти, де процес може відклонитися від обраного напрямку.

П'ять кроків процесу ADKAR:

- 1) усвідомлення необхідності змін (Awareness);
- 2) бажання брати участь у змінах та підтримувати їх (Desire);
- 3) знання про те, як потрібно змінитись (Knowledge);
- 4) можливість впровадження нових навичок та поведінки (Ability);
- 5) посилення позицій, для підтримання змін (Reinforcement).

**Висновки.** Розуміння та застосування понять допоможе правильно застосувати методи та процеси для індивідуального та організаційного управління змінами. Таким чином, основними поняттями є:

1. Агенти зміни повинні усвідомлювати як значення відправника, так і інтерпретацію одержувача.

2. Супротив працівника є нормою, а не винятком. Очікуйте, що деякі співробітники ніколи не підтримуватимуть зміни.

3. Видиме та активне лідерство є не тільки бажаним, але необхідним для успіху.

4. Системи цінності та культура організації безпосередньо впливають на те, як працівники реагують на зміни.

5. Розмір та тип змін визначають який вид управління змінами потрібен. Якщо масштаб змін невелика, не означає, що управління змінами є непотрібним.

6. Правильної відповіді недостатньо, щоб успішно впроваджувати зміни, і мало що може зменшити опір,

7. Службовці проходять процес зміни протягом поетапного періоду та проходять як особи.

### **Література.**

1. Greiner Larry E. Patterns of Organization Change / Larry E. Greiner, Harvard Business Review, May-June 1967, in Organization Change and Development [Electronic resource]. Access: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>.

2. Друкер П. Эффективный руководитель / П. Друкер, М.: МИФ, 2009. – 156 с.

3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 320 с.

4. Мейер Д. Живая организация: Компания как живой организм / Д. Мейер. – М.: Добрая книга, 2007. – 368 с.

5. Kralia V. Methodic aspects of organizational transformations management on agricultural enterprises / V. Kralia // Finance and management. – № 3. – 2017. – p. 7-10.

6. Prosci. (2012). Best Practices in Change Management. Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications.

7. Т. Кужда. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 2(41). – С. 66-72.

8. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: [учебное пособие] / Г.В. Широкова. – СПб. : СПбГУ, 2005. – 210 с.

9. Грин М. Управление изменениями / М. Грин; пер. с англ. – СПб. : ДК, 2007. – 360 с.

10. Островецх О.В. Необхідність управління змінами в організації / О.В. Островецх, О.В. Родіонов // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. – Випуск 172 – Харків : ХНТУСГ. – 2016. – С. 62-68.

## References.

1. Greiner Larry E. Patterns of Organization Change / Larry E. Greiner, Harvard Business Review, May-June 1967, in Organization Change and Development [Electronic resource]. Access: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change> [in English].

2. Druker P. (2009). *Effektivnyj rukovoditel [Effective leader]*. Moscow : MIF, p. 156 [in Russian].

3. Kaplan R., & Norton D. (2005). *Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu [Balanced scorecard. From strategy to action]*. Moscow : ZAO «Olimp-Biznes» p. 320 [in Russian].

4. Mejer D. (2007). *Zhivaya organizaciya: Kompaniya kak zhivoj organism [Living organization: the Company as a living organism]*. Moscow: Dobraya kniga, p. 368 [in Russian].

5. Kralia V. (2017). Methodic aspects of organizational transformations management on agricultural enterprises. Finance and management, No 3, pp. 7-10 [in English].

6. Prosci. (2012). Best Practices in Change Management. Loveland, Colorado: Prosci Learning Center Publications [in English].

7. Kuzhda T. (2013). Etapi uspishnogo upravlinnya organizacijnimi zminami na pidpriemstvi [Stages of successful management of organizational changes in the enterprise]. *Galic'kij ekonomichnij visnik – Galician Economic Herald*, No 2 (41), pp. 66-72 [in Ukrainian].

8. Shirokova G.V. (2005). *Upravlenie organizacionnymi izmeneniyami [The management of organizational change]*. Saint Petersburg : SPbGU, p. 210 [in Russian].

9. Grin M. (2007). *Upravlenie izmeneniyami [The management of organizational change]*. Saint Petersburg : DK, p. 360 [in Russian].

10. Ostroverkh O.V. (2016). Neobkhidnist upravlinnia zminamy v orhanizatsii [The need for change management in organizations]. *Visnyk KhNTUSH. Seria : «Ekonomicni nauky» – Bulletin of Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Petr Vasilenko: Economics*, Issue 172, pp. 62-68 [in Ukrainian].

**Анотація.**

**Богомолова К.С., Подольська О.В., Краля В.Г. «Ключові поняття процесу організаційних змін».**

*Для підтримання конкурентоздатності, забезпечення достатнього технологічного рівня організаціям потрібно проводити організаційні зміни .В статті висвітлено основні поняття організаційних змін та їхнє відношення до управління змінами на робочому місці. Ці поняття та принципи мають важливе значення для управління змінами з усвідомленням ситуації та внесення необхідних коригувань, включаючи масштабування або зміну процесу управління змінами. Розуміння та застосування цих понять допоможе правильно застосувати методи та процеси для індивідуального та організаційного управління змінами.*

**Ключові слова:** організаційні зміни, процес змін, опір, авторитет.

**Аннотация.**

**Богомолова К.С., Подольская О.В., Краля В.Г. «Ключевые понятия процесса организационных изменений»**

*Для поддержания конкурентоспособности, обеспечения достаточного технологического уровня организациям необходимо проводить организационные изменения. В статье освещены основные понятия организационных изменений и их отношение к управлению изменениями на рабочем месте. Эти понятия и принципы имеют важное значение для управления изменениями с осознанием ситуации и внесения необходимых корректировок, включая масштабирование или изменение процесса управления изменениями. Понимание и применение этих понятий поможет правильно применить методы и процессы для индивидуального и организационного управления изменениями.*

**Ключевые слова:** организационные изменения процесс изменений, сопротивление, авторитет.

**Abstract.**

**Bogomolova K.S., Podolskaya O.V., Kralia V.G. «The Key concepts of the organizational change process».**

*To maintain competitiveness and ensure a sufficient level of technology, organizations need to carry out organizational changes .The article highlights the basic concepts of organizational changes and their attitude to the management of changes in the workplace. These concepts and principles are important for managing change with situational awareness and making the necessary adjustments, including scaling or changing the change management process. Understanding and applying these concepts will help to correctly apply methods and processes to individual and organizational change management.*

**Key words:** organizational changes process of changes, resistance, authority.