

## Сутність поняття управління змінами в організації

*Антон Матвєєв*

*аспірант,*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

*e-mail: matvieievay@krok.edu.ua,*

*ORCID: 0009-0000-3526-3108*

*Марина Аверкіна*

*д. е. н., професор,*

*ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,*

*e-mail: averkinam@krok.edu.ua,*

*ORCID: 0000-0002-1517-6434*

“Немає нічого постійного, крім змін”, – цей вислів давньогрецького філософа Геракліта влучно описує мінливість навколишнього світу. Зміни є основою розвитку як людства в цілому, так і його окремих суб’єктів, зокрема організацій. В умовах невпинності науково-технічного прогресу та економічної і політичної нестабільності зміни в організації забезпечують її виживання та успіх. Для реалізації цих процесів необхідне ефективне управління змінами.

Згідно з Оксфордським словником англійської мови, управління змінами як окремий термін був вперше використаний професором Абрахамом Залезніком у 1964 році. Сам словник пояснює його досить абстрактно: управління змінами та розвитком у бізнесі чи подібній організації [1]. Більш чітке визначення можна знайти в Кембриджському словнику: управління змінами – це планування та впровадження нових процесів, методів роботи тощо в компанії чи організації [2].

Джон Моран та Берд Брайтман пропонують наступне визначення: управління змінами – це процес постійного оновлення напрямку діяльності, структури та можливостей організації для задоволення мінливих потреб зовнішніх і внутрішніх клієнтів [3, с. 66]. Також вони наголошують на важливості людини в цьому процесі: управління змінами полягає в управлінні людьми, які з ними стикаються, зокрема з впливом змін у середовищі або організації на основні чинники продуктивності праці: призначення, ідентичність та майстерність [3, с. 66]. Ще одним ключовим аспектом, на думку авторів, є постійно зростаюча швидкість змін, а отже і важливість управління ними. Для забезпечення довгострокового зростання і стабільності організації повинні готувати працівників до частих змін [3, с. 74].

Фахівці компанії Prosci, одного зі світових лідерів у галузі управління змінами, також зосереджують увагу в першу чергу на ролі та участі людей в процесі змін. Під управлінням змінами вони розуміють застосування структурованого процесу та набору інструментів для підготовки, забезпечення і підтримки людей в прийнятті та використанні змін з метою досягнення бажаного результату. У контексті організаційних змін управління змінами – це максимізація людинозалежної частки рентабельності інвестицій (ROI) проєкту або ініціативи, тобто частини загальної ROI, яка є результатом прийняття та виконання нового

рішення працівниками [4]. Дослідження компанії показують, що при невдалому керівництві людьми під час змін вони будуть чинити опір, повертатимуться до старих методів господарювання та негативно впливатимуть на успіх проєкту. І навпаки, ефективне управління змінами в організації допомагає будувати довіру та зміцнювати корпоративну культуру [4]. Також в Prosci виділяють три рівні управління змінами: індивідуальний, проєктний та організаційний. При цьому наголошується, що всі зміни відбуваються на індивідуальному рівні, а два інші існують для їх масштабування та втілення в структуру організації [4].

Ще однією особливістю процесу впровадження змін в організації є його поділ на етапи. Вперше такий підхід запропонував Курт Левін, виділивши три стадії: розморожування, зміна та заморожування. Визнаний фахівець в галузі управління змінами Джон Коттер, аналізуючи результати впровадження змін в більше ніж ста світових організаціях, дійшов висновку, що процес змін проходить через серію фаз, які разом можуть тривати значний проміжок часу, але намагання пропустити деякі з цих фаз створює лише ілюзію швидкості, а критичні помилки на будь-якій з них призводять до негативних наслідків [5, с. 2-3]. Ці фази були покладені в основу восьмикрокової моделі управління змінами Джона Коттера:

1. Створення відчуття терміновості.
2. Формування потужної керівної коаліції.
3. Створення бачення.
4. Комунікація бачення.
5. Надання можливості іншим діяти відповідно до бачення.
6. Планування та створення короткострокових вирашів.
7. Консолідація вдосконалень і ще більше змін.
8. Інституціоналізація нових підходів [5, с. 4].

Узагальнюючи можна зазначити, що управління змінами в організації являє собою комплексний процес оновлення її методів роботи, напрямку діяльності, структури та можливостей в залежності від внутрішніх та зовнішніх факторів. Цей процес складається з послідовних етапів, кожен з яких є важливим для досягнення поставлених цілей. Ряд науковців визначають ключовим людський чинник та роль працівників в процесі змін. На нашу думку, важливими складовими управління змінами також є своєчасна ідентифікація та попередження загроз, виявлення зацікавлених сторін та співпраця з ними, розуміння та врахування страхів працівників щодо змін.

Варто наголосити, що у зв'язку з постійним прискоренням змін зростає і важливість ефективного управління ними, а отже і актуальність даної теми. Подальші наші дослідження будуть спрямовані на вивчення управління змінами в ІТ-компаніях та чинників впливу на поведінку працівників в умовах кризових ситуацій.

**Ключові слова:** організаційні зміни; управління змінами.

### **Список використаних джерел**

1. *Oxford English Dictionary*. URL: [https://www.oed.com/dictionary/change-management\\_n](https://www.oed.com/dictionary/change-management_n) (дата звернення 25.03.2024)
2. *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/change-management> (дата звернення 25.03.2024)
3. J. W. Moran, B. K. Brightman. *Leading organizational change* // *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, #12-2, 2000, 66-74
4. Prosci URL: <https://www.prosci.com/blog/what-we-mean-by-organizational-change-management> (дата звернення 29.03.2024)
5. J. P. Kotter. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* // *Harvard Business Review*, January 2007