

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

### FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT SYSTEM

УДК 005.52:005.332.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct61-12>**Боровик М.В.**

д.е.н.,  
професор кафедри менеджменту  
і адміністрування  
Харківський національний університет  
міського господарства  
імені О.М. Бекетова

**Бубирьов Є.А.**

магістрант  
Харківський національний університет  
міського господарства  
імені О.М. Бекетова

**Borovyk Maryna**

O.M. Beketov National University  
of Urban Economy in Kharkiv

**Bubyrov Yehor**

O.M. Beketov National University  
of Urban Economy in Kharkiv

Статтю присвячено дослідженню питань, пов'язаних з впровадженням організаційних змін у діяльність сучасних організацій, та формуванню системи управління організаційними змінами в менеджменті організацій на основі побудови моделі управління організаційними змінами. Розглянуто сутність поняття «організаційні зміни» та визначено необхідність формування системи управління організаційними змінами. Охарактеризовано основні складові елементи системи управління організаційними змінами та визначено їх взаємозв'язки. Сформовано модель системи управління організаційними змінами. Установлено, що впровадження організаційних змін у діяльність організацій стикається з певним опором із боку персоналу організації. Дано визначення поняття «опір змінам» та охарактеризовано форми його прояву. Визначено сутність індивідуального та організаційного опору змінам із боку персоналу організації. Визначено необхідність розроблення заходів щодо протидії опору змінам із боку персоналу організації в процесі реалізації програми змін та охарактеризовано їхній вплив на впровадження організаційних змін та на загальну результативність діяльності організації.

**Ключові слова:** зміни, організаційні зміни, організація, управління організаційними змінами, система управління організаційними змінами, модель управління організаційними змінами.

Статья посвящена исследованию вопросов, связанных с внедрением организационных изменений в деятельность современных

организаций, и формированию системы управления организационными изменениями в менеджменте организаций на основе построения модели управления организационными изменениями. Рассмотрена сущность понятия «организационные изменения» и определена необходимость формирования системы управления организационными изменениями. Охарактеризованы основные составляющие системы управления организационными изменениями и определены их взаимосвязи. Сформирована модель системы управления организационными изменениями. Установлено, что внедрение организационных изменений в деятельность организаций сталкивается с сопротивлением со стороны персонала организации. Дано определение понятия «сопротивление изменениям» и охарактеризованы формы его проявления. Определена сущность индивидуального и организационного сопротивления изменениям со стороны персонала организации в процессе реализации программы изменений и охарактеризовано их влияние на внедрение организационных изменений и на общую результативность деятельности организации.

**Ключевые слова:** изменения, организационные изменения, организация, управление организационными изменениями, система управления организационными изменениями, модель управления организационными изменениями.

The article is devoted to the study of issues related to the implementation of organizational change in the activities of modern organizations. It is established that for effective implementation and management of organizational change in the management of organizations it is advisable to use a systematic approach, which involves building a system of organizational change management, which, in turn, involves building a model of organizational change management. The essence of the concept of "organizational change" is considered and the need to form a system of organizational change management is determined. The main components of the organizational change management system are described and their interrelationships are determined. A model of organizational change management system based on the influence of the management subsystem of the organization on the managed by combining mechanisms, methods and tools of management and their interaction in the process of organizational change management. It is established that the implementation of organizational changes in the activities of organizations is facing some resistance from the staff of organizations. It is determined that resistance to change is one of the key points to focus on in the process of implementing organizational change. That is why when building the organizational change management system in the subsystem "organizational change management process" a separate block "resistance to change" was identified. The definition of the concept of "resistance to change" is given and the forms of its manifestation and types are characterized. The essence of individual and organizational resistance to changes on the part of the personnel of the organizations is determined. It is established that personal and organizational barriers are the basis of individual and organizational resistance, as well as their manifestations are characterized. The necessity of development of measures on counteraction to changes on the part of the personnel of the organization in the course of realization of the program of changes is defined and their influence on introduction of organizational changes and on the general efficiency of activity of the organization is characterized.

**Key words:** changes, organizational changes, organization, organizational change management, organizational change management system, organizational change management model.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки та суспільства діяльність вітчизняних організацій характеризується високою динамічністю зовнішнього та внутрішнього середовища, що, своєю чергою, призводить до необхідності керівництву організацій швидко реагувати на ці зміни та впроваджувати процес адаптації до змін у процес управління їхньою діяльністю. Слід зазначити, що зміни є життєвою необхідністю для

ефективного функціонування усіх суб'єктів економічних відносин, оскільки організації, які втрачають здатність змінюватися разом із навколишнім світом, гинуть. Саме тому серед комплексу проблем, пов'язаних із менеджментом організацій, останнім часом дедалі більшого значення набувають проблеми управління організаційними змінами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем, пов'язаних з управлінням

змiнами та їх упровадженням у діяльність організації, присвячено праці таких учених-економістів, як: І. Адизес, М. Альберт, У. Барнетт, А. Бедіан, Е. Ван-де-вен, Т. Гвініашвілі, Є. Гринь, П. Друкер, Ю. Єдина, К. Левін, М. Мескон, В. Міхневич, Т. Нікітченко, Т. Пічугіна, Т. Порудєєва, Т. Покотило, Н. Приймак, М. Пул, О. Ткаченко, С. Ткачова, Дж. Фрімен, М. Ханнан, Ф. Хедоурі, Г. Швіндіна, І. Шумпетер та ін. Слід зазначити, що дослідження вищезазначених авторів стосуються переважно питань упровадження змін та управління стратегічними змінами. При цьому бракує досліджень доцільності цілеспрямованого управління організаційними змінами та розробленням дієвого механізму управління цим процесом.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування системи управління організаційними змінами в менеджменті організацій на основі побудови моделі управління організаційними змінами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зміни – одна з тем, що викликають підвищений інтерес серед як дослідників у різних галузях (менеджменту, теорії управління, соціології, психології тощо), так і практиків бізнесу. Зміни торкаються всіх тематичних блоків діяльності сучасних організацій, оскільки стосуються формальної структури, мети та бізнес-процесів, відносин усередині колективу та зовні, культури, влади, знання, прийняття управлінських рішень тощо.

Численні дослідження сутності організаційних змін не дають єдиного тлумачення поняття «організаційні зміни» [1–9]. У багатьох наукових працях поняття «зміни», «стратегічні зміни» та «організаційні зміни» є тотожними. Однак доцільним є розмежування даних понять для більш детального вивчення цього питання.

На основі проведеного аналізу сутності поняття «організаційні зміни» [2; 3; 5] пропонується під організаційними змінами розуміти зміни, які відбуваються в діяльності організацій та пов'язані з упровадженням нових форм та методів управління, що враховують вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища та спрямовані на досягнення встановлених цілей діяльності організації. Отже, можна сказати, що організаційні зміни стосуються всіх боків діяльності організації, усіх рівнів менеджменту та способів досягнення цілей.

У сучасних умовах господарювання вітчизняним підприємствам та організаціям для їх ефективного функціонування необхідно постійно коригувати свою роботу, підлаштовуватись під постійну зміну зовнішнього середовища та умов господарювання, таких як пандемія, посилення конкуренції, розвиток нових технологій, зміна попиту та ін. У зв'язку із цим виникає необхідність проводити організаційні зміни в діяльності організації, це можуть бути зміни у структурі організації, в

основній діяльності, у технології виробництва, в організації персоналу та корпоративної культури та ін. Організаційні зміни для будь-якого підприємства – це завжди трудомісткий процес, пов'язаний із певними труднощами та значними витратами ресурсів. Саме тому управління організаційними змінами повинно здійснюватися на основі системного підходу, який передбачає побудову системи управління організаційними змінами.

Система управління організаційними змінами в менеджменті організації являє собою цілеспрямовану організаційну систему, взаємозв'язок складників якої визначається загальною метою функціонування організації. При цьому система управління організаційними змінами є сукупністю певних підсистем (елементів), пов'язаних між собою єдиною метою функціонування організації, в якій реалізуються функції управління, що створюють комбінації елементів за певними відношеннями, які визначають структуру системи.

Формування системи управління організаційними змінами передбачає побудову відповідної моделі управління. Моделювання процесів управління організаційними змінами в діяльності організацій – складне завдання, оскільки виникають нелінійні зв'язки між складовими елементами, що зумовлено динамічністю їх протікання та впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

На основі аналізу наукових праць, присвячених дослідженню питань управління змінами [1–9], пропонується авторська розробка моделі системи управління організаційними змінами (рис. 1).

Побудова моделі системи управління організаційними змінами передбачає наявність входу і виходу та зворотного зв'язку між ними. Отже, на вході моделі знаходиться інформація про зовнішнє середовище організації, а на виході – заплановані результати діяльності організації. Між входом і виходом системи управління організаційними змінами існує зворотний зв'язок, який передбачає, що за результатами функціонування моделі на підставі інформації, яка передається каналами зворотного зв'язку, змінюються параметри входу.

Запропонована модель системи управління організаційними змінами враховує вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища організації, які, своєю чергою, певною мірою впливають на процес управління організаційними змінами. Під час формування системи управління організаційними змінами слід враховувати, що саме чинники зовнішнього та внутрішнього середовища чинять значний вплив на діяльність організації та зумовлюють необхідність упровадження організаційних змін у її діяльність та значно впливають на результативність діяльності організації у цілому.



Рис. 1. Модель системи управління організаційними змінами

Джерело: розроблено авторами

При розробленні моделі системи управління організаційними змінами в діяльності організації слід урахувати, що чим більша та ширша програма організаційних змін, тим вище ймовірність виникнення опору серед персоналу. Опір змінам – це один із ключових моментів, яким треба приділяти увагу під час упровадження організаційних змін, особливо це стосується опору змінам із боку персоналу організацій. Саме тому під час побудови системи управління організаційними змінами було виокремлено окремий блок «опір змінам». Саме розробленню заходів щодо подолання опору змінам потрібно приділяти особливу увагу.

Багато авторів під опором змінам із боку персоналу організацій розуміють багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати та нестабільність процесу змін [2–6]. У загальному розумінні опір змінам є протидією трансформаційним ідеям та процесам. Опір змінам може мати різні сили та інтенсивність. Він може проявлятися як у формі пасивного неприйняття змін, що виражається у вигляді відкладання початку робіт, затягування термінів виконання

завдань, пов'язаних зі змінами, абсентеїзму, зниження продуктивності чи бажання робітників перейти на іншу роботу, так і в активній формі у вигляді відкритих виступів проти змін, наприклад саботажу, страйків, явного ухилення від застосування нововведень тощо.

Досліджуючи причини опору змінам із боку персоналу організацій слід відзначити, що в основі індивідуального та організаційного опору лежать відповідно особисті та організаційні бар'єри.

До особистих бар'єрів опору змінам із боку персоналу організацій належать:

- страх перед невідомим;
- потреба у гарантіях;
- заперечення необхідності змін;
- загроза соціальним відносинам;
- нестача ресурсів і часу тощо.

До організаційних бар'єрів можна віднести:

- інертність складних організаційних структур;
- взаємозалежність підсистем, що сповільнює процес управління змінами;
- негативний досвід минулих змін;
- нав'язування змін сторонніми консультантами тощо.

Отже, процес впровадження організаційних змін у діяльність організацій повинен урахувати наявність певних особистісних та організаційних бар'єрів із боку персоналу організації та включати в себе відповідні заходи щодо протидії опору змінам.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Організаційні зміни відіграють вирішальну роль в управлінні сучасними організаціями. Для ефективного впровадження та управління організаційними змінами в менеджменті організацій доцільно використовувати системний підхід, який передбачає побудову системи управління організаційними змінами, яка є сукупністю певних підсистем (елементів), пов'язаних між собою єдиною метою функціонування організації. Формування системи управління організаційними змінами передбачає побудову відповідної моделі управління, яка враховує вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища організації, які, своєю чергою, певною мірою впливають на процес управління організаційними змінами. Розроблена модель системи управління організаційними змінами передбачає поєднання механізмів, методів та інструментів управління та їх взаємодії в процесі управління організаційними змінами. Установлено, що впровадження організаційних змін у діяльність організації стикається з певним опором із боку персоналу організації. Саме тому під час побудови системи управління організаційними змінами у підсистемі «процес управління організаційними змінами» було виокремлено окремий блок «опір змінам». Отже, опір змінам є одним із ключових моментів, на якому треба акцентувати увагу під час здійснення процесу впровадження організаційних змін.

Таким чином, можна зазначити, що здатність швидко та вчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та впроваджувати зміни у свою діяльність є запорукою сталого розвитку та ефективного функціонування сучасних організацій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адизес І. Управляя изменениями. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 223 с.
2. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 41–47.
3. Гринь Є.Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій : монографія. Харків : Смуґаста типографія, 2018. 350 с.
4. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. URL: <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2142-nikitchenko-t-o-upravlinnya-oporom-zminam-u-silskogospodarskikh-pidpriemstvakh> (дата звернення: 22.11.2021).

5. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.

6. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/160> (дата звернення: 22.11.2021).

7. Порудеєва Т.В., Єдина Ю.Г., Міхневич В.О. Управління змінами на підприємстві в контексті підвищення його конкурентоспроможності. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6(11). С. 273–278.

8. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств : монографія. Кривий Ріг : ФОР Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

9. Швіндіна Г.О. Визначення основних елементів моделі управління організаційним розвитком на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 4. С. 147–156.

#### REFERENCES:

1. Adizes I. (2012) *Upravlyaya izmeneniyami* [Managing change]. Sankt-Peterburg: PITER. (in Russian)
2. Ghviniashvili T.Z. (2016) *Analiz pidkhodiv do vyznachennja sutnosti oporu orghanizacijnym zminam na pidpryjemstvakh* [Analysis of approaches to determining the essence of resistance to organizational change in enterprises]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine]. Vol. 26.2, pp. 41–47. (in Ukrainian)
3. Ghrynj Je.L. (2018) *Efektivne upravlinnja orghanizacijnymy zminamy v menedzhmenti pidpryjemstv: strateghiji, mekhanizmy, instrumentarij* [Effective management of organizational change in enterprise management: strategies, mechanisms, tools]. Kharkiv: Vyd-vo «Smughasta typografija». (in Ukrainian)
4. Nikitchenko T.O. (2016) *Upravlinnja oporom zminam u siljskogospodarskykh pidpryjemstvakh* [Management of resistance to change in agricultural enterprises]. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems] (electronic journal), no 11. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2142-nikitchenko-t-o-upravlinnya-oporom-zminam-u-silskogospodarskikh-pidpriemstvakh> (accessed 22 November 2021). (in Ukrainian)
5. Pichughina T.S., Tkachova S.S., Tkachenko O.P. (2017) *Upravlinnja zminamy* [Change management]. Kharkiv: KhDUKhT. (in Ukrainian)
6. Pokotylo T. (2020) *Upravlinnja orghanizacijnymy zminamy jak skladova zabezpechennja konkurentosproможnosti pidpryjemstva* [Management of organizational change as a component of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society] (electronic journal), no. 22. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/160> (accessed 22 November 2021). (in Ukrainian)
7. Porudjejeva T.V., Jedyna Ju.Gh., Mikhnevych V.O. (2018) *Upravlinnja zminamy na pidpryjemstvi v konteksti pidvyshhennja jogho konkurentosproможnosti*. [Change management in the enterprise in the context of increasing its competitiveness]. *Pryazovskij ekonomij*



*chnyj visnyk* [Priazovsky Economic Bulletin], vol. 6 (11). pp. 273–278. (in Ukrainian)

8. Pryjmak N.S. (2019) Upravlinnja strategichnymy zminamy v systemi menedzhmentu pidpryjemstv [Management of strategic changes in the enterprise management system]. Kryvyj Righ: FOP Chernjavs'kyj D.O. (in Ukrainian)

9. Shvindina Gh.O. (2016) Vyznachennja osnovnykh elementiv modeli upravlinnja orghanizacijnym rozvytkom na pidpryjemstvi [Defining the main elements of the model of organizational development management in the enterprise]. *Ukrajins'kyj zhurnal prykladnoji ekonomiky* [Ukrainian Journal of Applied Economics], vol. 1, no. 4, pp. 147–156. (in Ukrainian)