

**Фищук І.М.**

Національна академія державного управління при Президентіві України

## УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ У ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ

*Статтю присвячено аналізу структури процесів змін із виокремленням принципів управління змінами та впровадження змін у державних організаціях. Проаналізовано питання, які допоможуть реалізувати принципи управління змінами у процесах перетворень у державних організаціях.*

**Ключові слова:** управління змінами, принципи управління змінами у державних організаціях, публічна сфера, публічне управління, лідерство.

**Постановка проблеми.** Це дослідження є вивченням важливості різних принципів управління змінами у публічній сфері в період трансформаційних перетворень в Україні. Важливою передумовою змін є заохочення дискусії про те, існують певні принципи чи ні або стратегії мають бути більш важливими для здійснення вагомих перетворень у державі. Зміна в державному секторі часто передбачає вирішення суперечливих інтересів. Зміни у державному секторі можуть бути не складнішими, ніж у приватному секторі, але вони різні. Зміни в приватному секторі можуть бути настільки ж складними, географічно різноманітними, на них впливають так само багато людей. Унікальна річ у державному секторі є в тому, що зміна відбувається, як у акваріумі, а агенти змін не є найбільшими чи найактивнішими рибами в чаші, вони просто впроваджують ці зміни. Зміна – це не просто перетворення, де різні зацікавлені сторони вийшли на якийсь рівень розвитку; це основа, яка полягає у переговорах та компромісах. Створення «правильного» уряду полягає в тому, щоб реагувати на конфлікти і переговори з різними інтересами набагато інтенсивніше, ніж це намагається робити корпоративний керівник, який реалізовує стратегію на підприємстві.

Натепер відбувається поєднання принципів державного управління та корпоративного управління в процесах трансформаційних змін в Україні. Адже до нової державної служби доєдналися працівники із бізнесу та корпоративного сектору із відповідним мисленням. Процеси змін породжують ситуацію нестабільності та адаптації до нових правил діяльності у публічній сфері. У процесі трансформаційних змін в Україні сформувався соціальна модель, яка не забезпечує вирі-

шення завдань суспільного прогресу, а навпаки, породжує різноманітні прояви занепаду суспільства, звідси і визначена проблематика цього дослідження. Для результативних перетворень у державному секторі публічним службовцям потрібно дотримуватися певних принципів управління змінами у державних організаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній західній державно-управлінській традиції дослідження проблем управління змінами у публічній сфері в умовах трансформації є об'єктом уваги таких науковців, як: Дж. Бартон Канінгарн, Дж. Кемплінг, І. Адізес, Дж. Харрінгтон, П. Сенге, К. Левін, Л. Данко, Дж. Коттер, Г. Менш, Л. Грейнер та інших.

Проблематика сучасного осмислення й концептуалізації моделей нового публічного управління та управління змінами у державній сфері стала предметом наукових розробок плеяди вітчизняних науковців, оскільки її перспективна проблематика становить беззаперечний дослідницький інтерес для розуміння сучасних вітчизняних публічно-управлінських інтересів. У різний час до цих проблем звертались такі науковці, як: В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, С.К. Хаджирадева, І.Г. Сурай, Н.І. Обушна, І.А. Семенець-Орлова, Т.С. Пічугіна, Г.М. Тарасюк, О.В. Євсюкова, Т.П. Гречко та інші.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в аналізі структури принципів управління змінами у державних організаціях та виокремлення допоміжних питань для результативного впровадження змін у публічній сфері, а також визначення конкретних результатів, які забезпечуватиме ефективна система управління змінами у державних організаціях.

**Виклад основного матеріалу.** Зміна означає перетворення на інше, перехід із одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття. Управління змінами визначається часом та коштами, що проявляються у якісних обсягах та напрямках, тривалості та швидкості. Час виникає разом із світом та є характеристикою змін, що в ньому відбуваються. Зміни, що сприймаються почуттями, потребують нематеріальних змін, оскільки завдяки їм форма набуває існування у певному органі чуття. У період трансформаційних змін країні потрібні креативні та висококваліфіковані кадри з новим баченням для впровадження ефективних перетворень. Людина може вижити та розвиватись тільки в соціумі, наприклад груповий розвиток дав змогу створити цивілізацію, об'єднане суспільство є запорукою результативних змін.

Глобалізація інформаційних процесів, розповсюдження всесвітньої мережі інформації Інтернет, масове використання комп'ютерів, вдосконалення засобів зв'язку, використання ІТ-технологій у всіх сферах суспільного життя викликають створення глобальної телекомунікаційної структури, формування доступних масових баз даних різноманітної інформації, появу нових правил поведінки у віртуальному просторі. Результатом діяльності людини стане не матеріальний, а інформаційний продукт, що перетворить людську спільноту на нове інформаційне суспільство. Інформаційно культурна людина мусить уміти працювати з базами даних, вміти відібрати інформацію, оцінити її достовірність, проаналізувати, використати та співпрацювати з іншими користувачами інформаційного простору. Ці всі нові перетворення породжують нові принципи управління змінами у державних організаціях.

Деякі стверджують, що стратегії та тактики управління змінами є синонімами у державному та приватному секторах. Попри те, що принципи надмірної реалізації однакові, кожна організація має враховувати такі речі, як культура, спілки, мислення працівників та здатність лідерства керувати змінами. У період трансформаційних перетворень суспільство переходить у проектне мислення з чіткими цілями та планом дій. З реалізаціями планування ресурсів в організації ми часто знаходимо, що стійкість до змін часто зумовлена страхом перед невідомим. Це означає необхідність чіткого та зрозумілого спілкування навколо цілей, впливів, графіків та загальних деталей виконання.

У державному секторі ці спільні проблеми з приватним сектором можуть загострюватися через бюджетні обмеження, правила та положення, моральний дух працівників, відповідаль-

ність та у деяких випадках відсутність мотивації. Лідери мають прийняти додаткові рішення, щоб включити комплексний план управління змінами в процес їх впровадження у планування ресурсів організації. Здебільшого це починається з комплексної підготовки керівної команди.

Розміри та сили неформальної організації можуть різко відрізнятись у суспільному секторі організації. Приклади – поліцейські сили, військові організації та церкви, де неформальна організація та її основні цінності та норми формування організації, спосіб здійснення своєї місії. В інших сферах державної служби можна знайти не менш міцні культурні цінності та норми. У тюремних системах, поштових відділеннях та відділах автотранспорту можуть домінувати літні державні службовці з глибоко вкоріненою поведінковою культурою, які можуть або полегшити, або перешкоджати змінам. Зміни, які узгоджуються з організаційною культурою, можуть бути охоплені ентузіазмом і швидко реалізуються. Зміни в напрямі є швидкими і драматичними і є підкріплені організаційною культурою. Справді, саме сила культури робить цей тип швидких змін можливим.

Інші агентства (як центральний орган державної служби) можуть бути більш динамічними і тимчасовими і мати менш потужні культури. У новій організації людина з високим обертанням основної культури нижче лінії води в нашій аналогії айсберга не могла б бути перешкодою для зміни. Водночас відсутність згуртованості або почуття спільної мети може обмежити максимальну продуктивність. Ця неформальна організація не просто мертвий вантаж, це потужний визначник кінцевої продуктивності. Це різниця між командою лідерства, яка створила рівень довіри та впевненості через довгий період часу, і команда всіх зірок, зібраних для однієї перемоги. Розуміння як сила культурних норм, так і ступінь їх узгодження є важливою зміною.

Отже, перейдемо до принципів змін у державних організаціях. Розроблено перелік принципів змін, заснованих на огляді науково-дослідницької літератури про зміни в організаціях. У таблиці 1 наведено десять принципів, які б були важливими для впровадження зміни в контекстах, де існували сильні культурні норми і де є зацікавленість працівників організації, що були б важливими для успіху змін. Деякі з них містять основні питання за кожним принципом, що можуть бути використані в групі чи колективі, щоб оцінити керівника, що принципи використовуються. Ці питання починаються з фрази: «Наскільки це є». «Або є про-

цес, який». Вторинні питання можуть бути використані у застосуванні принципів (хто? як? і що?) та зондування розуміння основних цінностей чи інтересів у змінах (чому?, а чому ні?). Ці принципи та питання ґрунтуються на припущенні, що зобов'язання людей є важливими для змін. Наприклад, під час впровадження нової комп'ютерної системи або процес управління командою, припущення, що ці принципи будуть посилювати залучення та прихильність до змін. Інші зміни, що включають скорочення і злиття, можуть також принести користь застосування цього підходу.

**Принцип 1. Формування керівної коаліції.** У цьому принципі потрібно, щоб була задіяна команда керівництва, також керівники комітетів, робочих груп та команди з реалізації програми. Мета цієї коаліції – представляти неформальну організацію та діяти як переможці, дослідники та реалізатори програми, дослухаючись до людей, збираючи інформацію, досліджуючи і вносячи корективи під час будь-яких змін.

**Принцип 2. Визнання та реагування на людей, які можуть бути стійкими до змін.** Цей принцип допоможе визначити стійкість до зміни як сили, як інерція, яка перешкоджає порушенню старої рівноваги. У фізиці тіло буде в спокої, коли сума всіх сил, що діють на неї, дорівнює нулю. В міру внесення змін створюються сили напруги та деформації, щоб порушити нормальну рівновагу. Так само існує і тенденція до адаптації системи, щоб шукати рівновагу або відновити себе до попередньої рівноваги.

**Принцип 3. Встановлення необхідності змін.** Цей принцип полягає у тому, що значна частина опрацьованих джерел, що стосуються змін, підкреслює важливість встановлення необхідності змін і створення консенсусу навколо цієї потреби. Чи є вихідним пунктом і чи зрозуміла проблема і потреба в поліпшенні ситуації, опрацьовані джерела змін підкреслюють той факт, що люди не змінюються, якщо вони не змушені це зробити, тобто їх підштовхують обставини до змін.

**Принцип 4. Формулювання передбачуваних результатів у змінах.** Цей принцип передбачає основні цінності і цільове керівництво організацією, а також передбачуване майбутнє змін. Це картина майбутнього, яка чітко передає цінний напрям для проектування, впровадження та оцінки організаційних змін. Ключовими аспектами позитивного висновку є його здатність відобразити майбутню державу, яка розглядає людей і реагує на основні цінності. Передбачуване майбутнє ілюструє та зображує час, який ще потрібний для реалізації конкретних змін десь у далекому майбутньому.

**Принцип 5. Встановлення процесу реалізації плану.** Цей принцип передбачає певний план, як діяти, якщо всі припущення, що лежать в основі плану, правильні. Це віртуальна впевненість, що принаймні деякі з ваших припущень будуть неправильними. Наприклад, Ейзенхауер ілюстрував це своїм твердженням: «Плани нічого не варті, але планування – це все». Він підкреслив важливість процесу планування, який допоможе людям зрозуміти непередбачувані обставини. Поки планування часто описується як формальний процес для фокусування та планування того, як нам використовувати ресурси для досягнення цілей, велика увага ілюструє цей процес, що лежить в основі планування. Хоча план може бути важливою частиною процесу змін, регулярні коригування плану є ключовими, якщо зміна буде успішно впроваджуватися. Для здорового процесу реалізації плану потрібен спосіб для адаптування, щоб справлятися з невизначеностями. Це може включати періодичні оновлення, відгуки сесій та критик, орієнтованих на реалізацію.

**Принцип 6. Зосередження уваги на постійному вдосконаленні.** Відповідно до цього принципу потрібно значно більше часу приділяти самовдосконаленню, повідомляючи факти і результати та об'єктивні докази. Хоча завжди корисно визначати цілі, важливо створити програму безперервного вдосконалення, зосередити дії, ініціативи та заходи, які впроваджують вдосконалення.

**Принцип 7. Розробка плану зобов'язань.** План зобов'язань – це стратегія, яка описує серію кроків дій, розроблених для забезпечення безпеки підтримки тих людей, які є життєво важливими агентами змін у зусиллях. Реалізація цього зобов'язального плану передбачає послідовність дій для отримання схвалення топ-менеджменту у коаліції та отримання ключових людей у коаліції та переконання в тому, що робота є ефективною. Розробка плану зобов'язань також включає в себе розуміння того, хто в організації має бути прихильником змін і впроваджувати їх.

Цей принцип – це також розуміння політики змін. У державному секторі ці агенти змін цілком можуть вийти за рамки організаційних кордонів. Успішні реалізації вимагають систематичного аналізу того, хто дотримується ідей, які здатні і готові надавати ресурси, і хто готовий наполегливо виконувати ці нові процеси. У будь-якому процесі змін є критична маса людей, що необхідна для забезпечення виконання завдань для отримання результатів.

**Принцип 8. «Ходьба навколо».** Передбачає процес, що забезпечують рушійні сили для про-

сування неформальної організації, що лежить в основі будь-якої зміни.

**Принцип 9. Зміна структур та систем управління персоналом.** Людські ресурси є важливими як ефективні капітальні та фінансові ресурси, які забезпечують продуктивність і конкурентну перевагу організації. Свідчення про зв'язок між хорошими людьми і управління людськими ресурсами зростає. Саме через це зростають докази багатьох практиків і вчених, які стверджують, що системи людських ресурсів – плата, пільги, відпустка, здоров'я, навчання та кар'єрний розвиток, місце роботи – критично важливі. Ідеї щодо організаційного розширення можливостей розробки команди та реінжиніринг не можуть бути ефективно реалізовані без ефективних людських ресурсів, що є запорукою результативних змін. Як

наслідок, часто видно ефективну систему управління персоналом як важливу формальну частину організації для інституціоналізації змін і особистості та організаційний розвиток.

**Принцип 10. Зміна матеріально-технічної бази.** Свіжі ідеї розвитку змін зароджуються та втілюються з новими матеріально-технічними базами, адже процеси змін потребують нових технологій. У старих будівлях – і старі ідеї та підходи до втілення результатів розвитку, із застарілими комп'ютерами повільніша робота персоналу. Нова передумова успішних змін в організаціях це креативність, яка можлива у нових умовах розвитку із поліпшеною матеріально-технічною базою.

У таблиці 1 наведені питання, які допомагають структурувати зміни, що можуть відбуватися у публічній сфері.

Таблиця 1

## Питання, які ініціюють зміни у публічних сферах

Принципи	Питання
Формування керівної коаліції	Наскільки лідери ефективно змінюються, керівники та робочі групи, які відстоювали зміни? Хто є ключовими людьми? Хто може керувати змінами? Хто має бути залучений в керівні та робочі групи? Як часто вони мають зустрічатися? Які ресурси у команди проєкту для реалізації змін? Чому? Чому ні?
Визнання та реагування на людей, які можуть бути стійкими до змін	Наскільки ми зробили кроки для виявлення та реагування на ключовий опір змінам? Які позитивні та негативні сили впливають на зміни? Як ми можемо подолати деякі з ключових опір змін? Чи запропонована зміна узгоджена з тією, що лежить в основі культури, чи існує потреба в культурному зсуві? Чому? Чому ні?
Встановлення необхідності змін	Наскільки менеджери визначили і зосереджували увагу на чіткій потребі на зміну? Наскільки працюють працівники та зацікавлені сторони, щоб визнати прихильність до необхідності змін? Яка ключова проблема чи проблеми? У нашому твердженні про проблему ми визначили набір критеріїв або заходів, щоб люди могли судити про рішення? Чому? Чому ні?
Формулювання передбачуваних результатів	Наскільки ми сформулювали своє бачення того, куди ми рухаємося? Якою мірою оцінюється бачення учасників у процесі змін? Які наслідки зміни? Чи є результати в поведінкових умовах? Які основні цінності? Що буде ілюструвати те, що ми намагаємося досягти? Чому? Чому ні?
Встановлення процесу реалізації плану	Чи існує процес реалізації, де визначено цілі і проєкти, що призначаються і повідомляються, і підкреслюються відгуки та адаптація? Хто є ключовими людьми, котрі відповідальні за різні цілі? Які терміни для реалізації різних цілей і проєктів? У нас є прихильність та мотивація груп, що працюють над цілями? Якою мірою ми делегуємо відповідальність перед різними людьми, які мають час і ресурси для виконання реалізації. Чому? Чому ні?
Зосередження уваги на постійному вдосконаленні	Чи є процес вирішення проблем безперервним? Чому? Чому ні?
Розробка плану зобов'язань	Чи є процес, який повідомляє різні результати, як тільки вони з'являються? Чи існують оновлені повідомлення про поточний стан та зустрічі? Чи є призначені люди відповідальними за повідомлення про прогрес різних цілей і проєктів? Чому? Чому ні?
“Ходьба навколо” – народження та виношування ідеї	Наскільки неформальна система ілюструє та підтримує зміни? Що таке неформальна система, яка говорить про зміни? Як можна більш активно залучати менеджерів та лідерів? Яка є неформальна організація, що сприятиме зміні? Чому? Чому ні?
Зміна структур та систем управління персоналом	Якою мірою змінилися структури та системи, що інституціоналізували зміни? Які існують нові структури та системи людських ресурсів для реалізації змін? Чи працюють системи людських ресурсів (вербування, підбір, управління продуктивністю, командне управління) і чи відображає зміну? Чому? Чому ні?
Зміна матеріально-технічної бази	Якою мірою матеріально-технічна база впливає на розвиток? Яка матеріально-технічна база буде сприяти змінам на державній службі? Чому так? Чому ні?

Розроблено автором на основі джерел: [1-3].

**Висновки.** У цьому дослідженні розглянуто важливість різних принципів змін у процесі управління в державних організаціях. На основі принципів змін у державних організаціях здійснюється рекомендація до кращого процесу впровадження змін у публічній сфері. Таблиця 1 припускає, що такі принципи можуть бути згруповані як принципи введення або ті, які були необхідними для початку змін. До них відносяться: формування керівної коаліції, визнання та реагування на протидії, встановлення необхідності та формулювання передбачуваних результатів. Другий набір принципів може стосуватися процесу або шляху змін, тобто полегшений спосіб проведення перетворень. Ці принципи можуть включати: створення процесу, зосереджуючись на постійному

вдосконаленні та розробці плану зобов'язань. Остаточний набір принципів може проілюструвати успіх змін. До них відносяться: керування в рамках неформального процесу та зміни структури і людських ресурсів. Лише своєчасна й узгоджена командна реакція організації на потреби та вимоги населення, тобто споживачів змін у державі, спроможна зберегти відповідне місце перебування держави на світовому ринку на передових місцях. 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 загалом.

#### Список літератури:

1. Cunningham Barton J., Kempling James S. Implementing change in publicsector organizations. Management Decision. 2009. Vol. 47 Issue: 2. Pp. 330–344.
2. Greiner Larry E. Patterns of Organization Change. Harvard Business Review. May–June 1967. <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>
3. Kotter J.P. Leading Change. Harvard Business Press, 1st edition. 1996. P 208. URL: <http://www.kotterinternational.com/kotterprinciples/ChangeSteps.aspx>
4. Change management // Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management).
5. Адізес І. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті. Київ: Форс Україна, 2018. 400 с.
6. Білинська М.М. Розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні. Київ: НАДУ, 2017. 64с.
7. Бурганова Л. Управление изменениями в организациях государственной службы: концептуальные основы исследования. Вестник экономики, права и социологии. 2014. № 3. С. 181–185.
8. Дзяна С.Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 34. С. 31–40. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu\\_2013\\_34\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf)
9. Обушна Н.І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44. С. 53–63.
10. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
11. Серіков А.В. Управління організаційними змінами: навчальний посібник. Харків: Фірма «БУРУН і К», 2013. 264 с.
12. Шаров Ю.П. Інноваційні підходи менеджменту та управління проектами в практиці публічного управління. Інноваційні підходи менеджменту в практиці публічного управління: матеріали науково-практичної конференції. (Дніпропетровськ, 22 листопада 2013 р.). Дніпропетровськ, ДРІДУ НАДУ, 2013. С. 7–14.

#### УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ В ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ УСЛОВИЯХ В УКРАИНЕ

*Статья посвящена анализу структуры процессов изменений с выделением принципов управления изменениями и внедрении их в государственных организациях. Проанализированы вопросы, которые помогут реализовать принципы управления изменениями в процессах преобразований в государственных организациях.*

**Ключевые слова:** управление изменениями, принципы управления изменениями в государственных организациях, публичная сфера, общественное управление, лидерство.

**CHANGE MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS IN TRANSFORMATION  
CONDITIONS IN UKRAINE**

*The article is devoted to the analysis of the structure of the processes of change with the separation of the principles of managing change and the introduction of changes in public organizations. The questions, which will help to realize the principles of management of changes in the processes of transformations in state organizations, are analyzed.*

**Key words:** *change management, principles of change management in public organizations, public sphere, public administration, leadership.*