

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАФТИ І ГАЗУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Л. С. ВЕРБОВСЬКА, Д. І. ДЗВІНЧУК,
В. П. ПЕТРЕНКО, Й. ЯСІНЬСКА

ДЕВ'ЯТЬ НАРИСІВ З УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Навчальний посібник

Івано-Франківськ
«Місто НВ»
2018

УДК 658
В __

Затверджено:
Вченою радою університету
(протокол № 02/582 від 23.04.2018р.)

Рецензенти:

Полянська А. С., доктор екон. наук, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування професор

Молодцов О. В., доктор наук з держ. управління, професор кафедри публічного управління і адміністрування

Заміховський Л. М., доктор техн. наук, завідувач кафедри інформаційно-телекомунікаційних технологій та систем професор

Вербовська Л. С.

В__ Дев'ять нарисів з управління змінами : навчальний посібник / Л. С. Вербовська, Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, Й. Ясіньська // За загальною редакцією проф. В. П. Петренка. — Івано-Франківськ: Місто НВ, 2018. — __ с.

ISBN _____

«Дев'ять нарисів з управління змінами» — навчальний посібник, автори якого, нарівні із загально відомими принципами, моделями, рекомендаціями і прикладами управління змінами в організаціях продемонстрували специфіку їхнього практичного використання з отриманням оригінальних результатів та висновків, що дозволило удосконалити уже відомі теоретичні рішення і практичні підходи. Ряд запропонованих авторами новацій пройшли добру перевірку практикою з демонструванням позитивних результатів, у зв'язку з чим можуть стати корисними не тільки студентам, здобувачам магістерських ступенів за спеціальностями 281 «Публічне управління і адміністрування» та 073 «Менеджмент», а й практикуючим управлінцям — менеджерам підприємств, працівникам органів публічного управління і місцевого самоврядування.

УДК 658

ISBN _____

© Вербовська Л. С., Дзвінчук Д. І.,
Петренко В. П., Ясіньська Й. __, 2018
© ІФНТУНГ, 2018

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА (В. Петренко)	5
НАРИС 1. ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.	9
Організація як соціально-економічна система.	
Зміни в організаціях.	
Управління змінами в організаціях.	9
ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ	21
НАРИС 2. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК	22
Концепція організаційного розвитку.	
Моделі.	
Управління розвитком організації.	22
ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ	35
НАРИС 3. ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ	36
Управління, керівництво і лідерство в процесах змін.	
Моделі лідерства.	
Відбір і розвиток лідерів.	36
ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ	52
НАРИС 4. МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН	53
Управління змінами.	
Моделі організаційних змін.	53
ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ	65
НАРИС 5. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	66
Традиційні методи	66
Нетрадиційні методи	66
ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ	81
НАРИС 6. СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ	82
Стилі управління	
Влада.	82
ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ	95

НАРИС 7. ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.	97
Технології управління змінами	
Інструменти управління змінами	97
ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ	112
НАРИС 8. ЛЮДИ І ЗМІНИ	113
Людські ресурси організацій і зміни	
Опір змінам	
Технології зменшення опору	113
ЗАВДАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ	129
НАРИС 9. ПРИКЛАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	130
Об'єкти змін:	
регіон,	
територіальні громади,	
підприємства і організації	130
Завдання для розвитку	143
ПІСЛЯМОВА (Д. І. ДЗВИНЧУК)	144
ДОДАКТИ	151
А. Рекомендована література	151
Б. Стартовий тест	159

ПЕРЕДМОВА

Все тече, все змінюється ...

В змінах ми знаходимо своє призначення.

Геракліт Ефеський

Одним із авторів цього навчального посібника в рамках набагато раніше підготовленого і виданого (1996 р.) poradника «Тактика особистої роботи менеджера»¹ був написаний прикінцевий розділ «Як управляти перемінами?». Розділ закінчувався цитуванням відомого вислову англійського парламентарія-ліберала В. Гладсона на адресу парламентаріїв-консерваторів «Ви не можете боротися проти майбутнього. Час працює на нас», яким він підкреслив неможливість уникнення змін, які диктуються часом з наступним авторським коментарем «Час працює на переміни. Саме це дає надії на реалізацію так необхідних Україні реформ на загальнодержавному рівні, які складатимуться з позитивних і вчасних перемін, грамотно, професійно і з розумінням виконуваних сьогоднішніми і майбутніми українськими менеджерами».

Однак, уже пройшло більше як 20 років, а проблема «грамотного і професійного» управління змінами у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства з отриманням «позитивних і вчасних» результатів залишається далекою від свого вирішення як на загальнодержавному рівні, так і на рівні її регіонів, галузей національного господарства, установ, підприємств і організацій, а ті зміни, які відбуваються, більшою мірою спрямовані на збереження існуючих традиційних структур, конструкцій і схем, чим на радикальний реінжиніринг останніх.

Для прикладу, проф. В. Симоненко у 2010 році в журналі «Економіка України» пише статтю «Реформа публічної адміністрації в Україні: фальстарт тривалістю в 15 років»², назва якої гово-

¹ Петренко В. П. Тактика особистої роботи менеджера (персональний менеджмент) / В. П. Петренко, М. О. Данилюк, А. В. Попадюк, М. О. Табахарнюк. — Івано-Франківськ, РАЕР, 1996. — 187 с.

² Симоненко В. К. Реформа публічної адміністрації в Україні: фальстарт тривалістю в 15 років / В. К. Симоненко // Економіка України. — 2010. — №11. — С. 4—13.

рить сама за себе, а вірити їй слід хоча-б тому, що про цю проблему пише Заслужений економіст України, член-кореспондент НАН України, в минулому віце-прем'єр, Голова рахункової палати України, лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки 2003 року за цикл робіт з проблем регіональної та соціально-економічної політики.

І хоча у монографії з 2014 року видання її автори наголошують, що «... процес трансформації політичних інститутів в Україні у бік демократизації успішно розвивається, ...» ними ж одночасно констатується факт того, що «... цей процес є ще дуже далеким від завершення і незавершеність цього процесу гальмує розвиток демократії, негативно позначається на можливостях формування громадянського суспільства».

Причинами «фальстарту», триваючої «незавершеності», «гальмування» і т. п. є відсутність у більшості сьогоdnішніх «реформаторів» усвідомленої необхідності, бажання, необхідних знань і досвіду у такій важливій сфері професійних знань, як управління змінами в період радикальних соціальних, політичних, технологічних та будь-яких інших трансформацій суспільства.

Те, що 20 років тому було ще незрозумілим і неусвідомленим тогочасним корпусом вітчизняних управлінців, сьогодні більшістю з них уже розуміється і усвідомлюється, а прогалини у вітчизняному науковому і методичному забезпеченні процесів управління змінами, які існували протягом 90-х років минулого століття, уже ліквідовані ініціативними дослідженнями, захищеними дисертаціями, опублікованими науковими статтями і монографіями, навчальними посібниками.

У 2007 році автор цього тексту прийняв участь і отримав сертифікат тренера одного з перших проведених в Україні тренінгів з управління змінами, спеціально, для якого за фінансової підтримки Міжнародної громадської організації «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ» був підготовлений на-

³ Удосконалення державно-управлінських відносин в умовах трансформації українського суспільства : монографія / [Е. А. Афонін, Я. В. Бережний, О. Л. Валевський та ін.] ; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова. — К. : НАДУ, 2014. — 268 с.