

Т. Е. АНДРЕЕВА, О. А. ГЕТЬМАН, Д. А. ТЕРЕЩЕНКО

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Предметом исследования являются методические основы и практические аспекты процесса управления организационными изменениями. **Цель** работы – совершенствование методических основ и разработка практических рекомендаций по формированию совокупности и последовательности действий в процессе управления организационными изменениями с учетом влияния факторов внешней среды. В статье решаются следующие **задачи**: матричный анализ основных положений подходов к процессам организационных изменений; формирование методического подхода к процессу управления организационными изменениями с учетом влияния факторов внешней среды деятельности организации. Используются следующие **методы**: метод познания, теоретического обобщения и сравнения; метод системного анализа и синтеза, метод графического моделирования. Получены следующие **результаты**: с целью усовершенствования существующих подходов, предложенных известными учеными, проведен матричный анализ основных положений подходов к процессам организационных изменений, определена слабая сторона существующих подходов, а именно: отсутствие последовательности действий в процессе реализации организационных изменений в соответствии с существующим типом внешней среды; авторами сформирован методический подход к процессу управления организационными изменениями с учетом влияния факторов внешней среды деятельности организации. **Выводы**: Разработанный методический подход применим вне зависимости от того, где бы не располагались организации, какими бы техносистемами не обладали, как долго бы не находились на рынке товаров или услуг. Данный подход структурирован по этапам и позволяет при условии своевременной и качественной оценки влияния факторов внешней среды, определении её типа, доминирующего координационного механизма в организации, принципа группирования и степени вертикальной и горизонтальной децентрализации, принимать решение о внедрении преобразований, управлении запланированными организационными изменениями. Применение данного подхода позволяет организациям сформировать основу организационных изменений и успешно реализовывать общее видение перемен на практике.

Ключевые слова: организационные изменения; внешняя среда; корпоративное видение; координационный механизм; децентрализация.

Введение

В процессе существования организации в определенной внешней среде рано или поздно возникает вопрос о соответствии между существующей организационной структурой и реальными потребностями организации. При этом к организационной структуре следует относить не только потоки так называемых формальных полномочий, но и совокупности рабочих созвездий, процессы принятия специальных решений, потоки регулируемой деятельности (в том числе разделение труда) и неформальных коммуникаций.

В случае возникновения указанных несоответствий, если руководство организации признает их необходимость как обязательное условие дальнейшего функционирования и развития организации – организационные изменения неизбежны.

Как известно, под организационными изменениями принято понимать любое изменение элементов организации: координационных механизмов, принципов группирования, системы планирования и контроля, размеров организационных единиц, инструментов взаимодействия, вертикальной и горизонтальной децентрализации, специализации рабочих заданий, формализации труда, влияния ключевой части структуры и т.д. Следует также заметить, что изменения любого элемента организации влияют на другие элементы системы (организации) в целом.

Какими бы ни были планируемые изменения в организации, руководитель обязан знать ответы на вопросы, касающиеся: перспективы и плана проведения изменений; предварительной оценки эффективности преобразований; необходимости радикальных перемен и как их сделать менее болезненными; минимизации сопротивления организационным переменам.

Актуальность данного направления исследования также определяется необходимостью совершенствовать существующие и развивать новые принципы и методы управления организациями. Это обусловлено тем, что внешняя среда становится все более динамичной и сложной. Последнее указывает на то, что своевременное принятие решений о необходимости организационных изменений должно базироваться на обоснованных подходах к определению влияния внешней среды на деятельность предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций

Значительный вклад в исследование и развитие подходов к процессам организационных изменений был сделан во второй половине прошлого и в начале текущего века ведущими учеными в данной области среди которых: Адизес И.К., Ким У.Чан, Моборн Р., Беляцкий Н.П., Винограй Э.Г., Воронков Д.К. и другие [1–12].

В 2019 году из сотен статей, посвященных управлению изменениями, редакторы одного из самых известных деловых журналов в мире Harvard Business Review выбрали десять лучших статей [13] на

данную тему. Но даже работы самых известных в мире ученых, на наш взгляд, не в полной мере учитывают особенности процесса организационных изменений.

Проведенный анализ существующих наработок выявил необходимость в совершенствовании методического обеспечения данного процесса, в первую очередь, в контексте учета влияния факторов внешней среды.

Поскольку, несмотря на масштабность исследований, методическое обеспечение, касающееся подходов к процессу управления организационными изменениями не сформировано окончательно и требует дальнейших исследований, данный факт определил цель и задачи исследования.

Генри Минцберг в книге "Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента" акцентирует внимание на том, что менеджер не может знать все тонкости задач, но лучше других понимает, как все задачи сочетаются между собой. По мнению автора, менеджер функционирует в 3-х плоскостях – плоскости информации (создании структуры, создании графиков работы, системы коммуникации, системы контроля), плоскости людей (лидерство, связи, отношения), плоскости действия (фактические действия, результаты, корректировка) [14]. Учитывая изложенное выше, с целью усовершенствования существующих подходов, предложенных известными учеными [13], проведен матричный анализ основных положений подходов к процессам организационных изменений (табл. 1).

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы

Представленный анализ указывает на тот факт, что, несмотря на изобилие данных, касающихся неудач крупных и некогда успешных компаний при осуществлении организационных изменений, учеными по-прежнему не рассматривается определение типа внешней среды функционирования организации как первоначального и определяющего этапа при построении общего дизайна процесса организационных изменений.

Поэтому, целью работы является совершенствование методических основ и разработка практических рекомендаций по формированию совокупности и последовательности действий в процессе управления организационными изменениями с учетом влияния факторов внешней среды.

Теоретической и методологической основой исследования стала совокупность научных работ в области экономики, философии и конфликтологии, аналитические расчеты и результаты собственных исследований авторов. Для выполнения поставленных в работе задач использованы следующие общенаучные методы: метод познания, теоретического обобщения и сравнения; метод системного анализа и синтеза; метод графического моделирования.

Результаты исследований

В состав блоков информации, работы с персоналом и блока действий входит совокупность этапов организационных преобразований (различной, согласно представленных учеными подходов). Но, несмотря на отличия, стоит поставить акцент на том, что пути реализации каждого из представленных подходов будут значительно отличаться в зависимости от того, в какой внешней среде реализуются организационные изменения.

Невозможно создавать атмосферу безотлагательного действия, управлять корпоративным видением, создавать команду реформаторов, разрабатывать план преобразований, менять модель управления, мотивировать сотрудников, применять новые принципы управления в политике и структурах, и тем более, вносить корректировки в разработанную стратегию развития, пытаться управлять окружающей средой без определения типа внешней среды, в том числе с учетом возможности её дифференциальности.

В данном контексте, дифференциальная внешняя среда предприятия – совокупность факторов, которые воздействуют на организацию извне, при этом значения уровней влияния одних и тех же факторов на различные подразделения (составные части) единого предприятия имеют определенные отличия [15].

Селективность горизонтальной и вертикальной децентрализации, взаимное согласование как основной координационный механизм, рыночный принцип группирования организационных единиц, особое внимание к обучению и индоктринации, невысокая степень специализации рабочих заданий и формализации труда, а также другие параметры дизайна являются реакцией организации на дифференциальную внешнюю среду. При этом, для таких организаций одновременное существование в различных типах внешней среды является достаточно комфортным.

Прежде чем руководство предприятия рассмотрит вопрос о преобразовании структуры в сложную гибридную конфигурацию, которая может способствовать успешным организационным изменениям, необходимо иметь четкое представление об основных «базовых» типах внешней среды деятельности организаций.

Чтобы быть успешными, организациям необходимо обращать внимание на все факторы внешней среды, влияющие на эффективное развитие, уметь определять тип внешней среды, в которой работает предприятие (простая-стабильная, простая-динамичная, сложная-стабильная, сложная-динамичная, сложная и динамичная средней степени) с целью своевременного принятия решения руководителем о необходимости трансформации организации [16].

Динамичность внешней среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде. Сложность среды – это число факторов, на которые

Таблица 1. Анализ основных положений подходов к процессам организационных изменений

№ п/п	Автор, название публикации	Плоскость информации	Плоскость персонала	Плоскость действий	Достоинства предложенного подхода	Слабая сторона подходов
1	Джон Коттер, "Вперед перемен"	а) определение необходимости создания атмосферы безотлагательного действия; б) наличие корпоративного видения.	а) создание влиятельной команды реформаторов; б) эффективная пропаганда корпоративного видения.	а) устранение препятствий, блокирующих нововведения; б) системное планирование и обеспечение результатов; в) недопущение преждевременного "празднования победы"; г) закрепление достигнутого в корпоративной культуре.	Рассмотрены восемь основных этапов общих организационных преобразований.	Отсутствует последовательность действий в процессе реализации организационных изменений в соответствии с существующим типом внешней среды.
2	Дэвид Гарвин, Майкл Роберто, "Изменение организации через изменение сознания сотрудников"	а) подготовка корпоративной среды за несколько месяцев до внедрения изменений.	а) представление плана преобразования компании в деталях (акцент на сложности предстоящей работы).	а) внедрение плана преобразования; б) необходимость особого внимания контролю с целью стимулирования необходимых перемен в привычном поведении сотрудников.	Предложен алгоритм изменения организации через изменение сознания сотрудников	Отсутствует последовательность действий в процессе реализации организационных изменений в соответствии с существующим типом внешней среды.
3	Пол Хемп, Томас Стюарт, "Перемены в успешной компании"	а) осознание сотрудниками следующего: вертикальные системы порождают бюрократию, которая мешает инновациям.	а) анализ мнений сотрудников на тему ценностей; б) определение препятствий, которые мешают руководству ценностями.	а) замена вертикальной модели управления системой управления, основанной на ценности, запуск инициатив по устранению препятствий.	Определяет ценность как то, что управляет поведением работника в отсутствие начальника	Отсутствует последовательность действий в процессе реализации организационных изменений в соответствии с существующим типом внешней среды.
4	В. Чан Ким, Рене Моборн, "Управление в переломный момент"	а) устранение барьеров в головах сотрудников (ключевые менеджеры должны почувствовать проблемы, а не только знать о них).	б) мотивация ключевых лидеров, людей с многочисленными связями.	а) сосредоточение ресурсов на направлениях, которые больше всего требуют изменений; б) нейтрализация скептиков, привлечение на свою сторону представителей высшего руководства.	Предложен алгоритм управления организационными изменениями в переломный момент времени	Отсутствует последовательность действий в процессе реализации организационных изменений в соответствии с существующим типом внешней среды.
5	Дебра Мејерсон, "Радикальные перемены без потрясений"	а) подготовка к использованию мер, которые являются следствием эволюционного развития.	а) подготовка к демонстрации ценностей через язык, поведение.	а) внедрение подрывного самовыражения; б) внедрение вербального джигитусу; в) использование ситуативного подхода; г) создание стратегических альянсов.	Предлагается использовать эволюционные возможности для изменений в краткосрочной перспективе и предпринимать превентивные действия для изменений в долгосрочной перспективе	Отсутствует последовательность действий в процессе реализации организационных изменений в соответствии с существующим типом внешней среды.

Продолжение таблицы 1

№ п/п	Автор, название публикации	Плоскость информации	Плоскость персонала	Плоскость действий	Достоинства предложенного подхода	Слабая сторона подходов
6	Рональд Хейфец, Марти Лински, "Руководство по выживанию лидеров"	а) наблюдение за событиями со стороны.	а) привлечение не присоединившихся на свою сторону. б) необходимость иметь собственную "тихую гавань".	а) управление окружающей средой; б) управление конфликтом; в) стимулирование каждого сотрудника на выполнение своего дела; г) ограничения желания держать все под контролем и ощущать собственную значимость.г) закрепление достигнутого в корпоративной культуре.	Предложен алгоритм перехода организации из одного состояния в другое в контексте "выживания лидера".	Отсутствует последовательность действий в процессе реализации организационных изменений в соответствии с существующим типом внешней среды.
7	Роберт Килган, Лайза Лэскоу Лейхи, "Истинная причина нелюбви к переменам"	а) диагностика противоборствующих убеждений.	а) определение исходных установок.	а) замена исходных установок, которые способствуют противоборствующим убеждениям.поведении сотрудников.	Определяет одну из основных причин нелюбви к изменениям психологического характера	Отсутствует последовательность действий в процессе реализации организационных изменений в соответствии с существующим типом внешней среды
8	Майкл Бир, Нитин Нориа, "Разгадка шифра изменений"	а) сравнительный анализ двух теорий (экономической и организационной); б) признание противоречий, нахождение баланса	а) подготовка изменений сверху и вовлечь персонал снизу, рассчитывая на естественное развитие ценностями.	а) использование материального стимулирования как дополнительный укрепляющий фактор; б) делегирование служащим полномочий; в) использование консультантов как источника специальных знаний.	Определяет необходимость баланса между экономическим и организационным подходами в управлении изменениями.	Отсутствует последовательность действий в процессе реализации организационных изменений в соответствии с существующим типом внешней среды.
9	Гарольд Сиркин. Перри Кинан. Алан Джексон, "Проблемы управления изменениями"	а) анализ "жестких" факторов: продолжительность процесса управления изменениями (D). б) анализ "жестких" факторов: профессиональность (I), приверженность изменениям со стороны высшего руководства (C ₁) и сотрудников (C ₂), уселия (дополнительная нагрузка, E)..	а) анализ "жестких" факторов: профессиональность (I), приверженность изменениям со стороны высшего руководства (C ₁) и сотрудников (C ₂), уселия (дополнительная нагрузка, E)..	а) осуществление DICE анализа в эмпирическом выражении: DICE = D+2 I+2 C ₁ + C ₂ + E., Из расчета значения каждого фактора (1 -хороший результат, 2 – достаточный, 3 – недостаточный, 4- плохой) принимается за основу диапазон значений от 7до 28 баллов.	Определены инструменты контроля качества процесса управления изменениями в организации.	Отсутствует последовательность действий в процессе реализации организационных изменений в соответствии с существующим типом внешней среды..
10	Майкл Бир, Рассел Айзенштаг, Берт Спектор, "Почему программы изменений не работают"	а) пробуждение в сотрудниках готовности к изменениям посредством совместного анализа проблем.	а) выработка общего видение того, как можно справиться с конкуренцией. б) способствование появлению консенсуса в отношении общего видения, развитию необходимых навыков к управлению и сотрудничеству.	а) распространение изменений на все подразделения, не оказывая при этом давления. б) формализация новых принципов в политике, системах и структурах. в) своевременная адаптация стратегии.	Рассмотрены пять этапов организационных преобразований, которые, по мнению авторов, являются движущей силой "работающих" организационных изменений	Отсутствует последовательность действий в процессе реализации организационных изменений в соответствии с существующим типом внешней среды.

организация обязана реагировать, а также уровень вариативной составляющей каждого из них [17].

Кроме того, необходимо обратить внимание, что среда прямого влияния содержит факторы, которые непосредственно влияют на деятельность предприятия.

Под средой косвенного воздействия понимают факторы, которые могут не осуществлять прямого воздействия на организацию, но сказываться на ее функционировании (перечень факторов прямого действия: потребители, конкуренты, поставщики ресурсов, государство в виде представительных и исполнительных органов, перечень факторов непрямого действия: экономические, политические, социокультурные, этнические, научно-технические) [18].

Тип внешней среды определяет доминирующий координационный механизм в организации, принцип группирования организационных единиц, степень горизонтальной и вертикальной децентрализации, а также другие параметры дизайна конфигураций организаций.

В этой связи необходимо детально рассмотреть основные параметры дизайна организаций, которые непосредственно определяются влиянием факторов внешней среды.

Группирование организационных единиц является основным средством, благодаря которому происходит координация деятельности организации путем определения должностных позиций.

Следует также отметить, что группирование организационных единиц есть не что иное, как параметр, с помощью которого осуществляется действие координационного механизма прямого контроля. Важным условием группирования являются общность ресурсов и показателей деятельности, что, как правило, приводит к согласованию – также важному координационному механизму.

Группирование структурных единиц образует основу для третьего координационного механизма – стандартизации выпуска, который можно определить как спецификацию результатов труда [19].

Основное отличие двух неуказанных координационных механизмов (стандартизация рабочих процессов и стандартизация навыков и знаний) в том, что данные механизмы применяются для координации деятельности отдельных работников и поэтому используются вне зависимости от принципов группирования структурных единиц [20].

Акцентируем внимание на том, что современные методы построения структур организаций определяют два принципа группирования: функциональный и рыночный (рис. 1).



Рис. 1. Определение основных параметров дизайна конфигураций организационных структур

Функциональный принцип группирования выступает на первый план в случае определяющей зависимости организации от процесса и масштаба, при этом организация должна воспользоваться всеми преимуществами высокой специализации. В данном контексте организация может комфортно существовать только в стабильной внешней среде [19].

Рыночный принцип группирования следует выбирать в случаях, когда организация отдает предпочтение координации рабочего потока и идет сознательно на уменьшение влияния таких критериев как процесс и масштаб. При этом организация имеет все шансы успешно функционировать в динамичной внешней среде.

В связи с обозначенным выше, не требует дополнительных доказательств утверждение, что для определения принципа группирования в организации необходимо четкое представление о том, в каком типе внешней среды функционирует данная организация.

В тесной связи с принципом группирования находится такой параметр дизайна как доминирующий координационный механизм.

Принято считать, что координационные механизмы – это рычаги, которые определяют уровень разделения труда и механизмов координации в организации.

Отмечаем, что каждому типу внешней среды соответствует определённый доминирующий координационный механизм:

- простой и динамичной среде соответствует прямой контроль;

- простой и стабильной внешней среде соответствует стандартизация рабочих процессов как доминирующий координационный механизм;

- сложной и стабильной внешней среде соответствует координационный механизм, который определяется как стандартизация навыков и знаний;

- сложной и динамичной соответствует такой механизм как взаимное согласование;

- сложной и динамичной среде средней степени соответствует стандартизация выпуска как основной координационный механизм в организации.

Среди параметров дизайна конфигураций организационных структур особое место занимает вертикальная и горизонтальная децентрализация.

Децентрализация – процесс перераспределения функций, власти, полномочий от центрального местоположения или управляющего органа [7].

Так, организация, менеджерам которой параллельно делегированы права по принятию решений, является, как правило, вертикально и горизонтально децентрализованной, что позволяет использовать такие преимущества децентрализации как эффективное распределение контроля, оперативное реагирование на внешние факторы, мотивирование персонала.

Необходимо также учесть следующее. Чем сложнее внешняя среда, тем более децентрализованной является структура данной организации.

Существует множество методов определения влияния факторов внешней среды, её характеристик и, соответственно типа с учетом уже определенной степени сложности и динамичности внешней среды, а именно:

- метод сравнения, который позволяет оценить влияние факторов внешней среды, определить отклонения от ранее определенных показателей, установить причины их возникновения;

- индексный метод, который применяется при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы;

- балансовый метод предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей влияния факторов с целью определения и измерения их взаимного влияния;

- метод SWOT - анализа;

- методы исследования операций, сущность которых заключается в применении математических, количественных методов для обоснования решений во всех областях целенаправленной деятельности.

При оценке влияния факторов внешней среды отмечаем, что динамичность и сложность как её характеристики некорректно рассматривать с точки зрения наличия абсолютной системы отсчета, указанные выше методы оценки влияния могут оказаться недостаточно эффективными из-за отсутствия возможности определения

функциональной зависимости динамичности "базиса" от времени.

Поэтому, наиболее приемлемым методом, по мнению авторов, является метод экспертных оценок, суть которого заключается в проведении интуитивно-логического анализа в сочетании с количественными методами оценки и обработки данных.

Известны следующие методы экспертных оценок: метод ассоциаций, метод парных (бинарных) сравнений, метод векторных преимуществ, индивидуальное экспертный опрос, метод средней точки.

Метод векторных преимуществ – это метод, при котором эксперт анализирует весь набор альтернативных вариантов и выбирает наиболее предпочтительны.

Но, несмотря на то, какой из известных методов оценки влияния факторов внешней среды будет применён, менеджеру, который планирует управлять процессом организационных изменений, следует безошибочно определить уровень влияния указанных характеристик внешней среды.

Такие характеристики как неопределенность и враждебность внешней среды деятельности организации являются последствиями существующего уровня динамичности (с учетом её сложности), а не наоборот [18]. Именно поэтому для определения типа внешней среды, как правило, используются именно сложность и динамичность как её основные характеристики.

Учитывая все вышеперечисленное, менеджеру, который обязан функционировать в 3-х плоскостях (плоскости информации, плоскости людей и плоскости действия) следует определить тип внешней среды деятельности организации и только после этого приступить к решению вопросов непосредственного управления процессом организационных изменений.

Ниже представлены основные этапы методического подхода к процессу управления организационными изменениями (рис. 2).

Плоскости функционирования менеджера (плоскость информации, плоскость работы с персоналом и плоскость действий), представленные в методическом подходе, представляют собой интегративную совокупность направлений действий менеджера, обозначенную согласно результатам матричного анализа (см. табл. 1).

Выводы и перспективы дальнейшего развития

В данной статье представлено решение научной задачи, которая заключалась в совершенствовании методических основ и разработке практических рекомендаций по формированию совокупности и последовательности действий в процессе управления организационными изменениями с учетом влияния факторов внешней среды.

Был произведен матричный анализ основных положений подходов к процессам организационных изменений, а также сформирован методический



Рис. 2. Основные этапы методического подхода к процессу управления организационными изменениями

подход к процессу управления организационными изменениями с учетом влияния факторов внешней среды деятельности организации.

Разработанный методический подход применим вне зависимости от того, где бы не располагались организации, какими бы техносистемами не обладали, как долго бы не находились на рынке товаров или услуг. Также следует учесть, что методический подход является основой для осуществления организационных преобразований в организациях, функционирующих в дифференциальной внешней среде.

Данный подход структурирован по этапам и позволяет при условии своевременной и качественной оценки влияния факторов внешней среды, определении её типа, доминирующего координационного механизма в организации,

принципа группирования и степени вертикальной и горизонтальной децентрализации, принимать решение о внедрении преобразований, управлении запланированными организационными изменениями. Применение данного подхода позволяет организациям сформировать основу организационных изменений и успешно реализовывать общее видение перемен на практике.

В перспективе, применение данного подхода может также служить основной для решения задачи, касающейся управления организационными изменениями в случае создания организацией инновации ценности при использовании подрывных, радикальных и поддерживающих технологий путем возможной реконструкции границ рынка товаров или услуг или выхода за пределы существующего спроса.

Список литературы

1. Schermerhorn J. R., Jr., Bachrach D. G. *Introduction to Management*. Hoboken : Wiley, 2015. 544 p.
2. Angela M., Silva K., Leila M. Leadership styles correlate of learning organization in a nonwestern culture. *The Business Review*. Cambridge, 2011. № 17 (2). P. 269–277.
3. Aragon-Correa J. A., Garcia-Morales V. J., Cordon-Pozo E. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*. Amsterdam, 2007. № 36 (3). P. 349–359.
4. Atak M., Ertugut R. An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Amsterdam, 2010. № 2 (2). P. 3472–3476.
5. Challis D., Samson D. and Lawson A. B. Impact of technological, organizational and human resource investments on employee and manufacturing performance: Australian and New Zealand evidence. *International Journal of Production Research*. London, 2005. № 43 (1). P. 81–107.
6. Ellinger A. D., Ellinger A. E., Yang B. and Howton S. W. The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: an empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*. Hoboken, 2002. № 13 (1). P. 5–21.
7. Беляцкий Н. П. Основы лидерства. Минск : БГЭУ, 2006. 268 с.
8. Винограй Э. Г. Общая теория организации и системно-организационный подход: монография. Томск: Издательство Томского университета, 1989. 336 с.
9. Воронков Д. К. Управление стратегическими изменениями инновационного развития предприятия. *Вестник Хмельницкого национального университета*. Хмельницкий, 2009. № 6, Т. 3. С. 7–11.
10. Вэттен Д. А., Камерон К. С. Развитие навыков менеджмента / пер. с англ. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Издательский дом «Нева», 2004. 672 с.
11. Коттер Д. П. Впереди перемен / пер. с англ. А. Успенского. Москва : Олимп-Бизнес, 2015. 256 с.
12. Adizes I. K. *A New Paradigm for Management: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It*. Santa Barbara : Adizes Institute, 2004. 264 p.
13. Harvard Business Review: 10 лучших статей. Управление изменениями / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 226 с.
14. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2011. 288 с.
15. Andreeva T. E., Hetman O. O. Identification of differential hybrid configurations of the organizational structures of enterprises. *Perspectives of research and development: collection of scientific articles*. Dublin : SAUL Publishing Ltd, 2017. С. 104–109.
16. Андреева Т. Е., Гетьман О. О. Виникнення промислових кластерів при ускладненні та посиленні динамічності зовнішнього середовища. *Economics, management, law: socio-economic aspects of development: collection of scientific articles*. Roma : Edizioni Magi, 2016. С. 168–172.
17. Фатхутдинов Р. А. *Управленческие решения*. 5-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2002. 314 с.
18. Андреева Т. Е., Гетьман О. О. Управління процесом розвитку підприємства в контексті впливу зовнішнього середовища на його діяльність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2016. № 56. С. 119–133.
19. Гурьянов А.Б., Гетьман О.А. Группирование организационных структур по функциональному и рыночному признаку. *Український журнал Економіст*. Київ, 2013. № 7 (321). С. 61–62.
20. Andreeva T.E., Getman O.A. Compliance with the principles of grouping of organizational structures influence the environmental factors enterprise performance. *Geopolitical processes in the world today: collection of scientific articles*. Vienna : "East West" Association For Advanced Studies and Higher Education GmbH, 2016. С.254–258.

References

1. Schermerhorn, J. R., Jr. and Bachrach, D. G. (2015), *Introduction to Management*, Wiley, Hoboken, 544 p.
2. Angela, M., Silva, K. and Leila, M. (2011), "Leadership styles correlate of learning organization in a nonwestern culture", *The Business Review*, No. 17 (2), P. 269–277.
3. Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales, V. J. and Cordon-Pozo, E. (2007), "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, No. 36 (3), P. 349–359.
4. Atak, M. and Ertugut, R. (2010), "An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 2 (2), P. 3472–3476.

5. Challis, D., Samson, D. and Lawson, A. B. (2005), "Impact of technological, organizational and human resource investments on employee and manufacturing performance: Australian and New Zealand evidence", *International Journal of Production Research*, No. 43 (1), P. 81–107.
6. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B. and Howton, S. W. (2002), "The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: an empirical assessment", *Human Resource Development Quarterly*, No. 13 (1), P. 5–21.
7. Belyatskiy, N. P. (2006), *Basics of leadership [Osnovy liderstva]*, BGEU, Minsk, 268 p.
8. Vinogray, E. G. (1989), *General theory of organization and system-organizational approach [Obshchaya teoriya organizatsii i sistemno-organizatsionnyy podkhod]: a monograph*, Tomsk University Publishing, Tomsk, 336 p.
9. Voronkov, D. K. (2009), "Management of strategic changes in the innovative development of the enterprise" ["Upravlenie strategicheskimi izmeneniyami innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya"], *Bulletin of Khmelniysky National University*, Vol. 3, No. 6, P. 7–11.
10. Vetten, D. A. and Cameron, K. S. (2004), *Management skills development [Razvitie navykov menedzhmenta]*, Publishing House "Neva", Saint Petersburg, 672 p.
11. Kotter, D. P. (2015), *Ahead of changes [Vpered i peremen]*, Olympus-Business, Moscow, 256 p.
12. Adizes, I. K. (2004), *A New Paradigm for Management: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It*, Adizes Institute, Santa Barbara, CA, 264 p.
13. (2019), *Harvard Business Review: 10 best articles. Change Management [Harvard Business Review: 10 luchshikh statey. Upravlenie izmeneniyami]*, Alpina Publisher, Moscow, 226 p.
14. Mintzberg, H. (2011), *Managing [Deystviye effektivno! Luchshaya praktika menedzhmenta]*, Piter, Saint Petersburg, 288 p.
15. Andreeva, T. E. and Hetman, O. O. (2017), "Identification of differential hybrid configurations of the organizational structures of enterprises", *Perspectives of research and development: collection of scientific articles*, SAUL Publishing Ltd, Dublin, P. 104–109.
16. Andrievna, T. Ye. and Hetman, O. O. (2016), "The emergence of industrial clusters in complexity and enhancement of dynamic environment" ["Viniknennya promislovikh klasteriv pri uskladnenni ta posilenni dinamichnosti zovnishn'ogo seredovishcha"], *Economics, management, law: socio-economic aspects of development: collection of scientific articles*, Edizioni Magi, Roma, P. 168–172.
17. Fatkhutdinov, R. A. (2002), *Management decisions [Upravlencheskie resheniya]*, INFRA-M, Moscow, 314 p.
18. Andrievna, T. Ye. and Hetman, O. O. (2016), "Management of process of enterprise development in context of environmental impact on its activities" ["Upravlinnia protsesom rozvytku pidpriemstva v konteksti vplyvu zovnishnoho seredovishcha na yoho diialnist"], *The Bulletin of Transport and Industry Economics*, No. 56, P. 119–133.
19. Gur'yanov, A. B. and Get'man, O. A. (2013), "Grouping of organizational structures according to functional and market characteristics" ["Grupirovanie organizatsionnykh struktur po funktsional'nomu i rynochnomu priznaku"], *Ukrainian Journal Economist*, No. 7 (321), P. 61–62.
20. Andreeva, T. E. and Get'man, O. A. (2016), "Compliance with the principles of grouping of organizational structures influence the environmental factors enterprise performance", *Geopolitical processes in the world today: collection of scientific articles, "East West" Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH*, Vienna, P. 254–258.

Поступила (Received) 08.08.2019

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Андрєєва Тетяна Євгенівна – кандидат економічних наук, професор, Харківський національний університет будівництва та архітектури, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Харків, Україна; e-mail: andrievvatetiana@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8989-1342>.

Андрєєва Татьяна Евгеньевна – кандидат экономических наук, профессор, Харьковский национальный университет строительства и архитектуры, профессор кафедры менеджмента и публичного администрирования, Харьков, Украина.

Andrievna Tetiana – PhD (Economics Sciences), Professor, Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Professor of the Department of Management and Public Administration, Kharkiv, Ukraine.

Гетьман Ольга Олександрівна – кандидат економічних наук, Харківський національний університет будівництва та архітектури, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Харків, Україна; e-mail: getman.olga.actinon@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4538-5736>.

Гетьман Ольга Александровна – кандидат экономических наук, Харьковский национальный университет строительства и архитектуры, доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования, Харьков, Украина.

Hetman Olga – PhD (Economics Sciences), Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, Kharkiv, Ukraine.

Терещенко Діна Акрамівна – кандидат наук з державного управління, доцент, Харківський національний університет будівництва та архітектури, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування, Харків, Україна; e-mail: dtereshchenko7754367@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0633-0097>.

Терещенко Дина Акрамовна – кандидат наук по государственному управлению, доцент, Харьковский национальный университет строительства и архитектуры, доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования, Харьков, Украина.

Tereshchenko Dina – PhD (Public Administration), Associate Professor, Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, Kharkiv, Ukraine.

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Предметом дослідження є методичні засади та практичні аспекти процесу управління організаційними змінами. **Мета** роботи – вдосконалення методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування сукупності та послідовності дій в процесі управління організаційними змінами з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища. У статті вирішуються наступні **завдання**: матричний аналіз основних положень підходів до процесів організаційних змін; формування методичного підходу до процесу управління організаційними змінами з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища діяльності організації. Використовуються такі **методи**: метод пізнання, теоретичного узагальнення та порівняння; метод системного аналізу та синтезу, метод графічного моделювання. Отримані наступні **результати**: з метою удосконалення існуючих підходів, запропонованих відомими вченими, проведено матричний аналіз основних положень підходів до процесів організаційних змін, визначена слабка сторона існуючих підходів, а саме: відсутність послідовності дій в процесі реалізації організаційних змін відповідно до існуючого типу зовнішнього середовища; авторами сформований методичний підхід до процесу управління організаційними змінами з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища діяльності організації. **Висновки**: Розроблений методичний підхід слід застосовувати поза залежністю від того, де б не розташовувалися організації, якими б техносистеми не володіли, як довго б не перебували на ринку товарів чи послуг. Даний підхід структурований по етапах і дозволяє за умови своєчасної та якісної оцінки впливу факторів зовнішнього середовища, визначенні його типу, домінуючого координаційного механізму в організації, принципу групування й ступеня вертикальної та горизонтальної децентралізації, приймати рішення про впровадження перетворень, управління запланованими організаційними змінами. Застосування даного підходу дозволяє організаціям сформувати основу організаційних змін і успішно реалізовувати спільне бачення змін на практиці.

Ключові слова: організаційні зміни; зовнішнє середовище; корпоративне бачення; координаційний механізм; децентралізація.

IMPROVEMENT OF THE METHODOLOGICAL BASIS OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

The **subject** of the study is the methodological foundations and practical aspects of the organizational change management process. The **goal** of the work is to improve methodological foundations and to develop practical recommendations for the formation of the totality and sequence of actions in the process of managing organizational changes, taking into account the influence of environmental factors. The following **tasks** are solved in the article: matrix analysis of the main provisions of approaches to organizational change processes; the formation of a methodological approach to the process of managing organizational change, taking into account the influence of environmental factors of the organization. The following **methods** are used: the method of cognition, theoretical generalization and comparison; system analysis and synthesis method, graphic modeling method. The following **results** were obtained: in order to improve the existing approaches proposed by well-known scientists, a matrix analysis of the main provisions of the approaches to the processes of organizational change was carried out, the weakness of the existing approaches was determined, namely: the lack of a sequence of actions in the process of implementing organizational changes in accordance with the existing type of external environment; the authors formed a methodological approach to the process of managing organizational changes, taking into account the influence of environmental factors of the organization. **Conclusions**: The developed methodological approach is applicable regardless of wherever the organizations are located, no matter what technology systems they have, no matter how long they are on the market of goods or services. This approach is structured in stages and allows, subject to timely and qualitative assessment of the influence of environmental factors, determination of its type, the dominant coordination mechanism in the organization, the principle of grouping and the degree of vertical and horizontal decentralization, make a decision on the implementation of transformations, and management of planned organizational changes. The application of this approach allows organizations to form the basis of organizational changes and successfully implement a common vision of change in practice.

Keywords: organizational changes; external environment; corporate vision; coordination mechanism; decentralization.

Бібліографічні описи / Bibliographic descriptions

Андрєєва Т. С., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Вдосконалення методичних засад управління організаційними змінами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2019. № 3 (9). С. 12–21. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.9.012>.

Andriieieva, T., Hetman, O., Tereshchenko, D. (2019), "Improvement of the methodical basis of organizational change management", *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, No. 3 (9), P. 12–21. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.9.012>.