

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.22>

УДК 351:338.465:005.336.3

Є. В. Красников,

к. держ. упр., заступник начальника 155 військового представництва

Міністерства оборони України, м. Харків, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6137-9401>

**ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ
ЗМІНАМИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ
ПОСЛУГ**

Ye. Krasnykov,

PhD in Public Administration,

Deputy Chief of the 155th Military Representation of the Ministry of Defense of

Ukraine, Kharkiv, Ukraine

**PROJECT APPROACH TO MANAGING OPERATIONAL CHANGES TO
IMPROVE THE QUALITY OF PUBLIC SERVICES**

Кризові явища в сфері публічного управління, зниження ефективності діяльності публічних організацій, які застосовують стандартні підходи до управління, низька якість публічних послуг, призводить до пошуку новітніх підходів до управління змінами в публічних організаціях. В Україні про методи проектного підходу стали говорити значно пізніше, ніж, наприклад, в США чи країнах Західної Європи, однак тематика впровадження

проектного менеджменту, незважаючи на затребуваність, поки порівняно молода в усьому світі. Публічні організації в Україні, які прийняли рішення щодо впровадження проектного менеджменту, з одного боку стикаються з внутрішньою протидією, пов'язаною з небажанням персоналу змінювати стиль роботи, а з іншого боку з некомпетентністю керівника публічної організації провести швидко та ефективно операційні зміни щодо підвищення якості надання публічних послуг. Впровадження проектного підходу до управління операційними змінами щодо підвищення якості надання публічних послуг показує рівень ефективності публічної організації і рівень управлінської культури. Питання проектного менеджменту в сучасних публічних організаціях сьогодні дуже актуальні.

Існує багато підходів до розуміння сутності поняття проект, які варіюються від розуміння його як одноразового комплексу дій, направлених на досягнення певної мети до розуміння проекту як «підприємства» в цілому. В рамках даного дослідження пропонується розглядати проект, як певний процес для досягнення конкретної цілі – підвищення якості надання публічних послуг. Автором визначено типову послідовність дій з реалізації проектного підходу до управління операційними змінами та розкрито сутність кожного етапу. Доведено, що ефективно управління проектом полягає не лише в тому, щоб завершити його вчасно, воно має ширшу перспективу. Показано типовий процес управління проектом, визначено його етапність. На етапі контролю визначено проблемні області, які зазвичай виходять з-під контролю, розроблено матрицю контролінгу проекту. На етапі оцінювання проекту -розроблено матрицю оцінювання проекту. Автором наголошено про необхідність включення додаткових дій під час впровадження змін для розпізнавання почуттів та думок персоналу публічних організацій та аналізу отриманої інформації.

Crisis phenomena in the field of public administration, reduced efficiency of public organizations that apply standard approaches to management, low quality of public services, leads to the search for new approaches to change management in public organizations. In Ukraine, the methods of the project approach began to be discussed much later than, for example, in the USA or Western Europe, but the topic of project management implementation, despite the demand, is still relatively young all over the world. Public organizations in Ukraine that have decided to

implement project management, on the one hand, are faced with internal opposition associated with the reluctance of staff to change the style of work, and on the other hand, with the incompetence of the head of a public organization to carry out quick and effective operational changes to improve the quality of public services. The introduction of a project approach to managing operational changes to improve the quality of public services shows the level of efficiency of a public organization and the level of management culture. The issues of project management in modern public organizations today are very relevant.

There are many approaches to understanding the essence of the concept of a project, which range from understanding it as a one-time set of actions aimed at achieving a certain goal to understanding the project as an "enterprise" as a whole. Within the framework of this study, it is proposed to consider the project as a certain process for achieving a specific goal - improving the quality of public services. The author defined a typical sequence of actions to implement the project approach to managing operational changes and disclosed the essence of each stage. It is proved that effective project management is not only to complete it on time, it has a wider perspective. The typical process of project management is shown, its phasing is determined. During the control phase, problem areas that are usually out of control are identified and a project controlling matrix is developed. At the stage of project evaluation, the project evaluation matrix was developed. The author emphasized the need to include additional actions during the implementation of changes to recognize the feelings and opinions of the staff of public organizations and analyze the information received.

Ключові слова: *ефективність публічної організації; проектний підхід; підвищення якості публічних послуг; публічні послуги; проектний менеджмент; управління операційними змінами.*

Keywords: *effectiveness of public organization; project approach; improving the quality of public services; public services; project management; operational change management.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища та недостатності ресурсного забезпечення публічних організацій ефективного управління і якісне надання ними послуг

значною мірою залежить від здатності та готовності керівників цих організацій використовувати нові підходи та розбудовувати нові механізми управління які здатні забезпечити значні, а іноді і революційні зміни.

Сучасні наукові та науково-практичні підходи до управління операційними змінами здатні забезпечити ефективність публічних організацій внаслідок впровадження нових інноваційних продуктів та процесів спрямованих на зростання конкурентоспроможності, інноваційності, технологічності публічних організацій та якості їх послуг.

В даному контексті дослідження та обґрунтування найефективнішого підходу до управління операційними змінами щодо підвищення якості надання публічних послуг є досить актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти управління операційними змінами щодо підвищення якості надання публічних послуг розглянуті в працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Вагомий внесок у дослідження управління операційними змінами в органах публічної влади зробили такі вітчизняні вчені: О.Амосов, В.Боднар, Є.Бородін, Н.Гавкалов, Н.Грицяк, В.Дзюндзюк [1], М.Коваленко, Т.Маматова, М.Новікова, І.Петрова, Т.Пічугіна І.Семенець-Орлова, В.Сивоконь, С.Турчіна, І.Чикаренко, Ю.Шаров та інші. А також зарубіжні вчені: Д.Б'юкенен і Д.Бодді [2], Д.Коннер [3], П.Доусон [4], С.Юнг [5], Н.Кайл [6], П.Морріс [7], А.Петігрю [8], Дж.Рамон [9], Л.Рейнольд [10], Е.Шайн [11], Б.Сеніор [12], К.Сміт [13], Р.Стейсі [14], Р.Вінс [15] та інші.

Однак, незважаючи на значну кількість праць, присвячених проблематиці управління операційними змінами щодо підвищення якості надання публічних послуг, існують інші аспекти даної проблематики, що потребують подальших досліджень. Зокрема, практично не розкритим та не обґрунтованим є ефективність застосування проектного підходу до управління операційними змінами для підвищення якості надання публічних послуг. Необхідність розв'язання окресленого завдання зумовили вибір тематики статті, а також актуальність і доцільність дослідження.

Метою статті є дослідження та обґрунтування ефективності застосування проектного підходу до управління операційними змінами для підвищення якості надання публічних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. За словами Сеніора, управління проектами передбачає досягнення ретельно визначеної серії цілей у логічній послідовності протягом тривалого періоду часу [0]. Іноді керівникам проектів легше впроваджувати зміни, ніж лінійним керівникам. Лінійним керівникам доводиться жити з наслідками своїх помилок. Лінійному керівнику може бути важливіше підтримувати тісні робочі стосунки з персоналом, колегами та клієнтами, від яких він залишається залежним, а не продовжувати проект вчасно або в рамках бюджету. У той же час, керівники проектів є часто зовнішніми консультантами або працівниками не тих підрозділів, які зазнали найбільших змін.

За словами Б'юкенена та Бодді [2], проекти мають бути унікальними «підприємствами» з чітким початком і кінцем. Вони повинні відповідати конкретним цілям у межах параметрів вартості, часу та якості. Вмістом зазвичай буде узгоджений перелік завдань, які потрібно виконати. При цьому можливості контролю над цими завданнями – це суть контракту на управління проектом. Жорсткий контроль проектної діяльності необхідний, а будь-які відхилення від початкової специфікації проекту повинні бути узгоджені офіційно.

Типову послідовність дій з реалізації проектного підходу до управління операційними змінами можна визначити таким чином:

Етап 1: Пропозиція змін.

На цьому етапі визначаються:

- Проблеми.
- Право власності.
- Вимоги.
- Вимірювання.
- Цілі та етапи.

- Плани інформування про намічені зміни, навчання та покращення якості.

Етап 2: Аналіз змін.

На цьому етапі визначаються:

- Підпроекти.
- Вимірювання.
- Можливі рішення.
- Вимоги до ресурсів.
- Проблемні витрати та вигоди.
- Заплановані дії, етапи та тривалість.

Етап 3: Повідомлення про зміни.

Призначення етапу – сприяти розумінню та залученню всіх, на кого впливають зміни

Етап 4: Детальне планування змін.

На цьому етапі визначаються:

- Плани дій.
- Відданість.
- Залучення.

Етап 5: Впровадження змін.

Даний етап передбачає:

- Впровадження змін.
- Вимірювання, оцінювання та звітування про результати.

Менеджери проектів часто припускають, що завдання розгортатимуться в раціональній послідовності добре спланованих заходів і що групи поводитимуться раціонально. Однак люди в організаціях часто поводяться нераціонально, і якщо організаційні пріоритети змінюються, цілі проекту можуть стати нефункціональними. Саме тому потрібно управляти проектами, а керівники проектів, які мають репутацію людей, які роблять все правильно з першого разу, дуже затребувані.

Ефективне управління проектом полягає не лише в тому, щоб

завершити проект вчасно. Воно має ширшу перспективу. Ефективний керівник проекту уточнить загальну мету проекту, розгляне вимоги до ресурсів і детально спланує розклад ключових завдань. Після цього реалізацію можна контролювати. Може знадобитися регулярний перегляд і час від часу перепланування. Нарешті, проект потрібно буде оцінити. Ця оцінка дозволить оцінити, наскільки добре була досягнута мета проекту, і визначити кращі способи управління майбутніми проектами. Рисунок 1 показує процес управління проектом:



Рис. 1. Процес управління проектом

Джерело: Розроблено автором на основі [2, 12]

Розглянемо коротко зазначені етапи.

Визначення проекту.

Цілі стратегічних змін часто широкі та погано визначені, наприклад, «дати людям змогу сплачувати місцеві податки онлайн» або «оновити житловий фонд». Щоб перевести ці цілі в дії, якими можна керувати в рамках проекту, їх потрібно розбити на чіткі завдання. На етапі визначення керівник проекту покладається на людей, які можуть визначити, узгодити та корелювати SMART-цілі, тобто цілі, які є конкретними, такими, що піддаються вимірюванню, узгодженими, реалістичними та запланованими за часом.

Ресурсне забезпечення проекту.

Під час фази забезпечення ресурсами керівник проекту має перевірити чотири з «10 М»:

- гроші (бюджет, грошовий потік, бонусні виплати, штрафні санкції,

резервні кошти);

- матеріали (включаючи будівлі, обладнання);
- машини (комп'ютери, мобільні телефони, транспортні засоби);
- персонал (навички, досвід, мотивація, санкції та винагороди).

Планування проекту.

У плані потрібно буде деталізувати низку аспектів проекту: Скільки? До якого стандарту? До коли? Як багато часу це займе? Як ми дізнаємось, коли це буде зроблено?

У плані повинні бути детально описані завдання та порядок виконання робіт для виконання цих завдань. Потрібні плани для комунікації, для залучення підтримки та для зменшення опору змінам. Наприклад, керівнику проекту може знадобитися спланувати візити до місць, де запропонована зміна вже працює. Можливо, необхідно буде схвалити та запровадити домовленості щодо тимчасової понаднормової роботи, роботи у вихідні, тимчасових бонусних схем та графіку відпусток.

Перерахувавши всі завдання, наступне – це розподілити час для кожного, хто бере участь у реалізації проекту. Треба визначити: Які завдання найбільш термінові? Скільки часу буде доступно кожного дня чи кожного тижня? Які завдання можна виконувати паралельно? Які завдання потрібно виконати раніше за інших? Чи існує необхідна послідовність?

Одним із найкращих способів запису цієї інформації є діаграма Ганта. Коли віхи пройдено, їх можна закреслити. Коли звіти було надіслано, їх також можна перекреслити знаком X. Коли діяльність починається, першу косу риску можна перекреслити, щоб показати, що вона почалася вчасно. Наприкінці проекту аналіз розбіжностей допоможе покращити майбутнє планування. Швидка візуальна перевірка в кінці кожного місяця повинна показувати всі дії ліворуч від місяця, розпочаті чи завершені. Якщо ні, необхідні дії для надолуження. Принадність діаграм Ганта полягає в тому, що не потрібно думати про завдання послідовно й усі одночасно. Завдання, які було пропущено або про які ніколи не думали, можна легко вставити та

внести до нової діаграми.

Якщо є багато завдань, які не можна розпочати, доки не будуть завершені інші, може бути корисним створити мережу дій. Після цього мережу можна проаналізувати, щоб визначити найдовший маршрут. Це називається аналізом критичного шляху. Це дозволяє побачити, за який найкоротший можливий час може бути завершений проект на основі поточного плану. Якщо це не відповідає встановленим термінам, то потрібно або переглянути початковий план, або переглянути початковий термін.

Одним із найпопулярніших способів накреслити мережу є використання програми PERT (*Programmed Evaluation and Review Technique*). Ця програма широко доступна як комп'ютерне програмне забезпечення. Ви просто вводите завдання, його передумови та ймовірну тривалість. Потім програмне забезпечення малює мережу, знаходить критичний шлях і дату завершення з певним ступенем широти, який відображає вказану свободу дій щодо часу тривалості завдання. Мережа складається зі стрілок. Кожна стрілка має номер на початку дуги, номер на довжині дуги та номер на кінці стрілки. Число на початку дуги – це номер завдання, яке необхідно виконати, перш ніж можна буде розпочати виконання завдання на гострому кінці. Цифра вздовж дуги означає розрахунковий час виконання завдання на гострому кінці стрілки. (Іноді показано три числа – найкраща оцінка, найбільш вірогідна та найгірша оцінка). Наконечники стрілок символізують завершення завдань, на які вони вказують. Завдання не можна розпочати, доки не будуть виконані всі завдання, вказані на вхідних стрілках. Суцільні стрілки лежать на критичному шляху. Будь-яка затримка у виконанні завдань на цьому шляху призведе до затримки остаточного завершення. Пунктирні стрілки не лежать на критичному шляху. Вони все ще повинні бути завершені, перш ніж можна буде розпочати будь-яку наступну роботу, але є деякий час для їх виконання.

Реалізація проекту.

Даний етап передбачає насамперед переконання та делегування

повноважень. Ще однією складовою цього етапу є контроль, що є одним із найважливіших елементів управління проектом. На етапі реалізації керівник проекту буде багато зайнятий процесами контролю. Ключем до контролю є передбачення – забезпечення того, щоб дії, необхідні для досягнення SMART-цілей, розпочалися вчасно та не перевищували їх очікувану тривалість.

У таблиці 1 показано чотири проблемні області, де речі зазвичай виходять з-під контролю.

Таблиця 1. Матриця контролінгу проекту

	<i>Ймовірна проблема</i>	<i>Звідки я можу знати?</i>	<i>Що б я зробив?</i>
<i>Кількість</i>			
<i>Вартість</i>			
<i>Час</i>			
<i>Якість</i>			

Джерело: Розроблено автором самостійно

У підході до реалізації проекту, який передбачає партисипативність, матриця 1 буде заповнена заздалегідь усіма учасниками проекту. Типові поради щодо проведення наради для перегляду прогресу можуть бути такими:

- Розвивайте культуру «незвинувачення».
- Напишіть нотатки про дії під час наради.
- Заохочуйте повідомляти про погані новини.
- Письмові звіти про прогрес мають бути короткими.
- Виділіть 5 хвилин лише на усні доповіді.
- Обмежте нараду до 30 хвилин.
- Якщо це недостатньо довго, збільште частоту, але не тривалість

нарад.

– Витратьте останні 5 хвилин наради на оцінку «як ми працюємо разом?».

Колективні перегляди збільшують шанси на те, що всі учасники проектної групи будуть говорити однаково, коли вони розмовлятимуть з іншими про проект та його прогрес, хоча і є проблеми з об'єднанням людей у групи. Тому потрібно проводити аналіз реалізації проекту і поза групою, працюючи з окремими людьми. Працюючи ж з групою, необхідно чітко формулювати питання, які потрібно поставити групі, і повідомлення, яке потрібно передати. Для цього слід збирати запитання та проблеми, поставлені групою, щоб подумати над ними самостійно або з кимось іншим, та звітувати про них перед групою на наступній нараді.

Оцінювання проекту.

Стосовно кожного з перших чотирьох етапів – визначення, забезпечення ресурсами, планування та реалізації слід поставити такі запитання: Що вийшло добре? Що не вийшло? Чого ми можемо навчитися з цього досвіду? Що б ми зробили інакше іншим разом?

Відповіді на ці запитання доцільно узагальнити у вигляді матриці оцінки (табл. 2).

Управління проектами припускає, що змінами можна керувати раціональним і об'єктивним способом. Однак на практиці процес змін часто далекий від раціонального, особливо коли зміни породжують сильні емоції. Тому необхідно здійснювати і те, що називається управління емоціями.

Робота Петігрю в 1987 році акцентувала на наявності ірраціонального та емоційного світу змін [8]. А у 1994 році Доусон [4] опублікував роботу про зміст, процес і контекст змін. Контекст Доусона включав право, економіку та політику суспільства, в якому діяла організація, а також політику та культуру самої організації. Доусон показав, що особисті та професійні мотиви мали вирішальний вплив на те, що змінилося, коли це змінилося і як це змінилося. Це принесло визнання точки зору, що

управління змінами є більш складним, ніж передбачалося раніше в багатьох моделях змін. Завдяки цим та іншим працям протягом 1980-х і 1990-х років почали переглядати моделі змін, враховуючи суб'єктивні чинники впливу на них. Так, Шайн класифікував процеси змін як адаптивні, еволюційні, примусові, керовані або терапевтичні [11]. Саме до цієї останньої категорії ми зараз звернемося.

Таблиця 2. Матриця для оцінки проекту управління змінами

<i>Етапи проекту</i>	<i>Що вийшло добре?</i>	<i>Що не вийшло?</i>	<i>Чого ми можемо навчитися з цього досвіду?</i>	<i>Що б ми зробили по-іншому наступного разу?</i>
<i>Визначення</i>				
<i>Забезпечення ресурсами</i>				
<i>Планування</i>				
<i>Реалізація</i>				
<i>Оцінювання</i>				

Джерело: Розроблено автором самостійно

Терапевтичні процеси визнають, що управління емоціями є важливим аспектом управління змінами. Терапевтичні процеси дають можливість працювати з емоціями, що виникають під час змін, а не охолоджувати їх за допомогою логіки чи контролювати через управління проектами. Це можна назвати «м'яким» боком управління змінами, що досліджувався багатьма науковцями, наприклад, Вінсом [15].

Інтерес Вінса до того, що відбувається на межі між керівниками та

особами, якими вони керують, узгоджується з нашим поглядом на управління як на соціальний процес. Хоча ми визнаємо, що потужні економічні та політичні сили формують структуру організацій, керівники в першу чергу стурбовані відносинами, які мають місце в цих структурах. Зрозуміло, що ширші інституційні системи впливають на системи всередині організації, але можна припустити, перефразуючи відомий вислів, що управління змінами полягає в тому, щоб мати «милість прийняти те, що неможливо змінити, сміливість змінити те, що можна, і мудрість знати різницю».

Небагато керівників можуть змінити економічні та політичні сили, які формують структури їхніх організацій, але вони можуть змінити те, що відбувається в просторі між ними та іншою особою. За словами Сміта [13], коли організаційні зміни є емоційно напруженими, ідея збереження міжособистісних кордонів є корисною. Слід визнати, що кожна людина здатна роздувати навколо себе особисті кордони, що схоже на надування бульбашки з собою всередині, і соціальні відносини відбуваються між цими особистими кордонами. Ці межі можна розглядати як граничні стінки клітин тіла. Клітинні стінки не є жорсткими і непроникними. Якби вони були, клітина б загинула. Стінки клітини дозволяють поглинати або розповсюджувати рідини та пари в клітину та з неї, щоб вона могла підтримувати баланс, необхідний для виживання. Так само соціальна межа навколо людей повинна дозволяти контрольоване поглинання емоцій, а також ідей. Межа повинна допомагати зупинятись для роздумів, перш ніж буде поширено власні почуття та ідеї назад у міжособистісний простір. Таким чином, можна спостерігати як за своїми емоціями, так і за емоціями інших людей, приймати їх такими, якими вони є, адже вони є частиною ситуації. Як сказав Юнг [5], ми не можемо нічого змінити, якщо спочатку цього не приймемо.

Особисті кордони працівників також перетинаються з політичними кордонами організації. Це допомагає прийняти, що організаційна політика входить у простір між людьми, що працюють в організації. Емоції, які можна

спостерігати в цих місцях, дадуть важливі підказки про те, як люди ставляться до власних ідей та ідей інших.

Вивчення цих стосунків може дати керівнику необхідну інформацію, щоб зрозуміти їх і визначити, які стосунки, можливо, потрібно буде змінити. У просторі між керівником та іншими працівниками можна знайти творчі способи змінити своє ставлення до інших та до організації в цілому. За словами Стейсі [14], планувати низку конкретних змін занадто далеко наперед – це часто марна трата часу. Вінс [15] також обережно ставиться до підходів до змін на основі довгострокових планів, які він називає «списками». Як приклади він наводить «10 критичних факторів» Рамона [9], «4 відмінні фази» Рейнольда [10], «10 ключових принципів» Кайла [6] та «5 загальних причин» Коннера [3]. Ці автори припускають, що зміни можна стратегічно передбачити, склавши відповідні списки, та стратегічно керувати ними. Хоча ми схильні погодитись тут радше з Вінсом, але слід визнати, що важливо, звичайно, те, що є в цих «списках», тобто які кроки пропонуються для здійснення змін.

«Списки» можуть бути створені, щоб допомогти керівникам думати про те, що може бути актуальним. Багато з того, про що потрібно думати, відбувається в просторах між індивідами. Однією з труднощів зі «списками» управління проектами є те, що вони можуть занадто спрощувати складні проблеми. Але складності неминучі при спробі змінити організацію, і емоції сприяють цій складності.

Керівникам проектів, яких наймають через їхні сильні сторони у стратегічному аналізі, зосередженості на завданнях і контролі над витратами, іноді буває важко відчувати емоції, не кажучи вже про те, щоб їх сформулювати, спостерігати чи висловити. Їм може бути важко спостерігати або терпіти вираження емоцій іншими. Але психоаналітики стверджують, що вираження почуттів часто має передувати розумінню, необхідному для того, щоб відбулися зміни. У цьому випадку вираження емоцій може бути передумовою змін. Ось чому, на наш погляд, списки мають включати дії для

розпізнавання почуттів, а також думок. Ось чому слід розвивати емпатійне мислення поряд з аналітичним. Емпатійне мислення – це здатність думати самостійно так, ніби ви були іншою людиною, на яку вплинули зміни. Дослідження стресу та дискомфорту, які можуть відчувати інші люди, допомагає виявити те, що може здатися суперечливим або парадоксальним. Дослідження явних протиріч часто відкриває можливість їх вирішення.

Коли деяких керівників хвилює перспектива відчувати або виразити сильні емоції, вони «відходять убік». Вони вдаються до логічних процесів і ритуальних процедур. Це спосіб захистити себе від своїх тривог. Як захисні механізми, такі методи, як управління проектами, можуть бути активом або пасивом, залежно від того, чому вони використовуються та як часто вони використовуються. Якщо вони використовуються зазвичай і без свідомого розгляду того, чому вони використовуються, тоді вони є відповідальністю.

На індивідуальному рівні приховування, заперечення чи відволікання від своїх тривог може спричинити стрес і, можливо, погіршити здоров'я. На рівні організації несвідомий захист від занепокоєння може призвести до некорисних рівнів конкуренції («Давайте згуртуймося навколо прапора!»); або до конкуренції між професіями, наприклад, між бухгалтерами та юристами; або до конкуренції між відділами, наприклад, бухгалтерами та всіма іншими.

У своїй книзі про взаємозв'язок між змінами та втратами Морріс [7] розглядає зміни як процес, що змушує людей «відпустити речі». Але речі, від яких людям потрібно відмовитися, можуть бути для них важливими для визначення їхньої самооцінки – того, як вони бачать себе. Це може мати наслідки далеко за межі втрати матеріальних благ.

Наприклад, для багатьох людей стосунки відіграють важливу роль у визначенні того, ким вони є. Коли людей насильно відривають від речей, які допомагають їм визначити, ким вони є, вони можуть панікувати та впадати у відчай, або навіть у суїцидальні настрої. Вони можуть реагувати, звинувачуючи інших, звинувачуючи себе або відчуваючи себе винними,

негідними чи незначними. Їхня поведінка може здаватися саморуйнівною, і насправді це може бути так. У відчайдушних спробах відновити контроль над собою та своїм життям вони можуть відмовитися від звичайних процесів, або вони можуть вимагати зустрічі з найвищим керівництвом – намагання, якого раніше вони ніколи б не допустили. Вони можуть зірвати зустрічі чи передати якусь негативну для організації або її керівників інформацію у пресу. Тому краще, щоб їхні почуття досліджувалися в просторі між ними та їхнім керівником, ніж у просторі між ними та мікрофоном, телефоном, телекамерою чи Інтернет-сайтом.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Роздуми про емоції, спровоковані змінами, спонукають до зміни фокусу на управлінні змінами. Ми критично розглянули роль стратегії та стратегічного менеджменту у визначенні змін, які організація може прагнути запровадити. Ми наголосили на впровадженні комунікативного підходу як інтеграції директивних і емерджентних підходів до впровадження змін. Ми детально розглянули, як можна використовувати управління проектами для впровадження операційних змін. Але тепер слід наголосити також на необхідності додати до всього цього управління емоціями під час здійснення змін, спрямованих на підвищення якості надання публічних послуг.

Зауваження, викладені вище та присвячені управлінню емоціями, містить деякі підказки щодо того, чому, навіть коли зміни є успішними, вони іноді не закріплюються. Під час впровадження змін ведеться боротьба не лише за розуми, але й за серця. Якщо ми відкидаємо ідею, що організаційні зміни є суто раціональним процесом, тоді слід визнати доцільним використання підходу, який спирається на зміну культури організації. При цьому ідея полягає в тому, що замість того, щоб викликати зміни в культурі організації, змушуючи людей змінити свою поведінку, можна спочатку змінити культуру, а потім сподіватися, що поведінка, якої прагнуть досягти, виросте в новій культурі. Однак у новій культурі можуть рости не лише позитивні, а й негативні речі. Саме тому багато керівників не наважуються на

зміну організаційної культури, оскільки вони бояться відсутності передбачуваності та контролю. Тим не менш, на наш погляд, слід приділяти увагу здійсненню культурних змін, тому що культурні зміни є викликом, з яким стикаються багато керівників публічних організацій, особливо в останній час.

Показано, що типову послідовність дій з реалізації проектного підходу до управління операційними змінами можна визначити таким чином: пропозиція змін, аналіз змін, повідомлення про зміни, детальне планування змін, впровадження змін.

Виявлено, що управління проектами та стратегічне управління ґрунтуються на раціональному підході до вирішення проблем до встановлення цілей і завдань і контролю за їх виконанням. Вони пов'язані з формальними структурами та роботою організації. Однак доведено, що управління змінами – це повторюваний, експериментальний процес, який, ймовірно, керується поєднанням раціональних та ірраціональних факторів, оскільки неформальний бік функціонування організацій має потужний вплив на реакцію людей. Якщо такі аспекти неформальної організації, як цінності, переконання, норми та припущення, ігноруються під час процесу змін, то існує небезпека того, що очікувані переваги проектів змін будуть відкладені або просто скасовані. Тому керівники можуть і мають використовувати концепцію організаційної культури, щоб впливати на неформальні аспекти організації.

Література

1. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій [Текст]: монографія / В.Б. Дзюндзюк. Х.: Видво ХарПІ УАДУ “Магістр”, 2003. 236 с.
2. Buchanan, D. and Boddy, D. (1993) *The Expertise of the Change Agent. Public Performance and Backstage Activity. Prentice Hall.*
3. Conner, D. R. (1993) «Managing Change». *Business Quarterly*, vol. 58,

no. 2, p. 88.

4. Dawson, P. (1994) *Organisational Change. A Processual Approach*. Paul Chapman.
5. Jung, C. (1990) *Psychological Reflections*, Jacobi, H. and Hall, S. (eds). Macmillan.
6. Kyle, N. (1993) «Staying with the Flow». *Journal of Quality and Participation*, vol. 4, p. 32.
7. Morris, P. (2016) *Loss and Change*. Routledge.
8. Pettigrew, A. (1987) *The Management of Strategic Change*. Basil Blackwell.
9. Ramone, J. (1993) «Resistance to Change is Natural». *Supervisory Management*, vol. 38, no. 10, p. 10.
10. Reynolds, L. (1994) «Understanding Employees' Resistance». *Human Resource Focus*, vol. 11, no. 6, p. 17.
11. Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
12. Senior, B. (2007) *Organisational Change*. Pitman, p. 232.
13. Smith, K. K. (2012) «Philosophical Problems in Thinking about Change», in Goodman, P. (2012) *Change in Organizations*. Jossey-Bass.
14. Stacey, R. (2013) *Strategic Management and Organisational Dynamics*. Pitman.
15. Vince, R. (1996) *Managing Change. Reflections on Equality*. Policy Press.

References

1. Dzyundzyuk, V.B. (2003), *Efektivnist' diial'nosti publichnykh orhanizatsij* [Efficiency of public organizations], Vidvo HarRI UADA «Master», Kharkiv, Ukraine.
2. Buchanan, D. and Boddy, D. (1993), *The Expertise of the Change Agent, Public Performance and Backstage Activity*, Prentice Hall, New York, USA.

3. Conner, D. R. (1993), "Managing Change", *Business Quarterly*, vol. 58, no. 2, p. 88.
4. Dawson, P. (1994), *Organisational Change. A Processual Approach*, Paul Chapman, London, UK.
5. Jung, C. (1990), *Psychological Reflections*, Macmillan, Princeton, USA.
6. Kyle, N. (1993), "Staying with the flow of change", *Journal for Quality and Participation*, vol. 16, no. 4, p. 32.
7. Morris, P. (2016), *Loss and Change. Routledge*, New York, USA.
8. Pettigrew, A. (1987), *The Management of Strategic Change*, Basil Blackwell, Oxford, UK.
9. Ramone, J. (1993), Resistance to Change is Natural, *Supervisory Management*, vol. 38, no. 10, p. 10
10. Reynolds, L. (1994), "Understanding Employees' Resistance", *Human Resource Focus*, vol. 11, no. 6, p. 17.
11. Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
12. Senior, B. (2007), *Organisational Change*, Pitman, Harlow, England.
13. Smith, K. K. (2012), *Philosophical Problems in Thinking about Change, Change in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
14. Stacey, R. (2013), *Strategic Management and Organisational Dynamics*, Pitman, Harlow, England.
15. Vince, R. (1996), *Managing Change. Reflections on Equality*, Policy Press, Bristol, UK.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2024 р.