

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
та соціальних наук



МАУП

Кафедра публічного адміністрування

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
з дисципліни**

“ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА РЕФОРМ”

**(для здобувачів освіти третього рівня вищої освіти
(доктор філософії) денної та заочної форми навчання)**

Київ
2021

Підготовлено доктором наук з державного управління, доцентом, професором кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом *І. А. Семенець-Орловою*

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 2 від 26.05.21)*

Методичні рекомендації до самостійної роботи з дисципліни “Теорія та практика реформ” для здобувачів освіти третього рівня вищої освіти (доктор філософії) денної та заочної форми навчання / уклад. І. А. Семенець-Орлова. Київ: МАУП, 2021. 58 с.

Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи здобувачів освіти третього рівня вищої освіти (доктор філософії) містять пояснювальну записку, тематичний план, методичні рекомендації щодо самостійного вивчення дисципліни, питання для самоконтролю та список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП), 2021

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Вивчаючи дисципліну “Теорія та практика реформ”, аспіранти ознайомляться із загальнонауковими основами здійснення реформ у публічному секторі загалом та реформуванням системи державного управління на засадах децентралізації державно-владних відносин між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та громадським сектором зокрема.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є освоєння аспірантами принципів, методів, наукових підходів у питаннях стратегічного планування забезпечення розвитку суспільства, окремих галузей та територіальних одиниць, у тому числі й на основі перерозподілу повноважень між органами державного управління, органами місцевого самоврядування та громадськими інституціями у рамках концепції належного врядування (good governance).

Вивчення дисципліни дозволить аспірантам засвоїти причинно-наслідкові зв'язки виникнення потреби у впровадженні реформ, прогнозування наслідків відтермінування реформ, розробки альтернативних сценаріїв реформи, формування пакета пропозицій модернізації певних галузей, написання супровідних політичних пропозицій. Аспіранти матимуть змогу опанувати вміння у розбудові певних механізмів публічного управління для здійснення реформ у публічному секторі (практичний компонент), ознайомитися з кращим зарубіжним досвідом планування та імплементації реформ у публічному секторі, в тому числі зрозуміти сутність явища децентралізації, знати роль у реформуванні системи державного управління, оволодіти повноваженнями посадових осіб органів публічного управління різних адміністративно-територіальних рівнів, ідентифікувати проблеми, що гальмують процеси реформування, з'ясувати першопричини їх виникнення, знати учасників реформування державного управління та розуміти їхні інтереси, обґрунтувати рішення зі сприяння реформування державного управління та місцевого самоврядування в контексті свого наукового дослідження.

Метою вивчення дисципліни є, відповідно до вимог Закону України “Про вищу освіту” та положень “Програми забезпечення якості освіти у ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, сприяти якнайглибшому засвоєнню студентами знань із дисципліни “Теорія та практика реформ”, ознайомлення їх з основ-

ними поняттями дисципліни, поглиблене вивчення теоретичних засад і практичних механізмів впровадження реформ в Україні.

У ході вивчення курсу “Теорія та практика реформ” аспіранти завоюють наступні компетенції: здатність переосмислювати наявне знання, генерувати нові ідеї, продукувати інновації та створювати нову професійну практику у процесах вирішення значущих соціальних, наукових, культурних, етичних та інших проблеми; здатність налагоджувати наукову взаємодію та міжнародне науково-технічне, освітнє та культурне співробітництво; здатність визначати, науково обґрунтовувати та критично оцінювати стратегічні напрями розвитку на загальнодержавному, регіональному, місцевому та на рівні організації; здатність аналізувати ефективність й результативність механізмів публічного управління та адміністрування; здатність організовувати та підтримувати публічний дискурс у процесі розробки політики в різних галузях, використовувати комунікативні та evidence-based інструменти для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях публічного управління та адміністрування; здатність розробляти нові підходи та адаптувати кращі практики електронного урядування та електронної демократії до потреб сталого розвитку; здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення, в тому числі в конфліктних ситуаціях, а також з метою їх запобігання; здатність до розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління та адміністрування.

Аспіранти після вивчення дисципліни “Теорія та практика реформ” *повинні уміти:*

застосовувати наявні та розробляти нові методи наукового пізнання та принципи управління для розв’язання проблем публічного управління та адміністрування, автономно вибудовувати логіку і послідовність наукової роботи, опрацьовувати дані для вирішення завдання в межах власного дослідження та нести відповідальність за вчасне, якісне виконання розділів та етапів роботи, ефективно організовувати свою діяльність у колективі дослідників; уміти визначати, оцінювати й обґрунтовувати пріоритетні напрями сталого розвитку на різних рівнях публічного управління та адміністрування; уміти розробляти нові підходи та адаптувати кращі практики електронного урядування та електронної демократії до потреб сталого розвитку; уміти розробляти проекти законодавчих та нормативних актів, готувати аналітичні матеріали, передбачаючи правові та соціально-економічні ризики та наслідки запроваджених правових норм; уміти адаптувати

й застосовувати сучасні моделі/підходи до управління та адміністрування, а також міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації організаційних структур управління на різних рівнях публічного управління та адміністрування; уміти отримувати науково-прикладні результати, які сприяють вирішенню важливої теоретичної або прикладної проблеми в галузі публічного управління та адміністрування, що мають загальнонаціональне або світове значення.

Курс складається з трьох змістових модулів. Кожен модуль, у свою чергу, складається з лекційної та семінарської частин: змістовий модуль I “Теоретико-методологічні засади дисципліни” (лекційні теми 1, 2); змістовий модуль II “Реформування у сфері публічного управління та місцевого самоврядування” (лекційні теми 3, 4, семінарські заняття 1–3); змістовий модуль III “Особливості реформування соціально-економічної та гуманітарної сфери в Україні” (лекційні теми 5, 6, семінарські заняття 4–6).

Самостійна робота є основним видом засвоєння навчального матеріалу у вільний від аудиторних занять час. Предметом самостійної роботи аспірантів є опрацювання ними як окремих тем програми курсу загалом, так і деяких розділів тем у вигляді презентації та проекту з актуальних проблем даної навчальної дисципліни.

Під час вивчення курсу виконуються 2 самостійні роботи. Самостійна робота 1 (змістовий модуль II) та самостійна робота 2 (змістовий модуль III). Критерії оцінювання: відповідність вимогам щодо змісту та стилю оформлення — 3 бали; грамотність, змістовність — 2 бали. Максимальний загальний результат: 5 балів.

Перевірка рівня засвоєння матеріалу самостійно опрацьованих тем чи окремих розділів здійснюється у вигляді підготовки презентації та проекту проведення круглого столу. Основною метою самостійної роботи є комплексне дослідження проблеми з використанням різноманітних джерел інформації. Таким чином, презентація і проект становлять узагальнення опрацьованого матеріалу, при підготовці обов’язковою є наявність логічної структури, яка включає вступ, основну частину, висновки.

Самостійна робота має на меті закріпити і поглибити набуті аспірантом знання і вміння у процесі вивчення дисципліни “Теорія та практика реформ”. Аспірант повинен навчитися науково оформити підготовлені ним матеріали.

Самостійна робота аспіранта — один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних

занять. Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення здобутих у процесі аудиторної роботи знань, набутих умінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі. Питання, що виникають у аспірантів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою. Самостійна робота аспіранта над навчальною дисципліною для всіх спеціальностей включає такі форми: самостійне вивчення тем дисципліни; самостійну роботу з літературними джерелами з метою кращого засвоєння програмного матеріалу після відвідування лекцій; підготовку обов'язкових модульних завдань; підготовку вибіркового практичного завдання на базі критичного огляду наукових публікацій; презентацію результатів виконання вибіркового завдання на практичних заняттях; систематизацію вивченого матеріалу дисципліни.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА РЕФОРМ”

№ пор.	Назва змістового модуля
1	Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні засади дисципліни
2	Змістовий модуль II. Реформування у сфері публічного управління та місцевого самоврядування
3	Змістовий модуль III. Особливості реформування соціально-економічної та гуманітарної сфери в Україні

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ
дисципліни
“ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА РЕФОРМ”

**Змістовий модуль І. Теоретико-методологічні засади
дисципліни**

Теорія змін із загального філософського знання почала вимальовуватися на початку ХХ ст., коли великі індустріальні підприємства почали випробовувати різні підходи в роботі над якістю виробництва. Спочатку, викристалізувавшись як напрям наукового знання у межах економічної теорії, проблема змін розвивалась у контексті управління персоналом та під впливом біхевіористичних теорій.

Уперше цілісно переосмислено процес змін у 40-х роках ХХ ст. відомим теоретиком К. Левіним, який і сформулював трьохетапну модель управління змінами: 1) розмороження (визнання потреби змін); 2) здійснення змін (визначення цілей, причин змін, планування і вибір технік, впровадження); 3) замороження — оцінка змін, перетворення нового у звичне.

Згідно з оцінкою програмних змін 600 організацій (CSC index) у США і Європі, з усієї сукупності проваджених ними змін 33 % були успішні, 42 % — мінімально успішні, 25 % — повністю неуспішні. Як стверджує дослідниця Н. Казакова, зміни можуть відкривати перед організаціями великі можливості. Однак ці можливості перетворюються в успіх тільки за умови ефективного управління процесом впровадження організаційних змін. На думку вченої, організаційні зміни — це завжди цілеспрямовані зміни, що реалізуються завдяки діяльності керівництва з метою підтримання або порушення динамічної рівноваги організації.

Методологічно цінним у цьому контексті є класичне визначення поняття “організація”, яке дав американський теоретик і практик Ч. Барнард у своїй праці “Функції керівника” (“The Functions of the Executive”, 1938 р.): організація — це система здійснення скоординованих дій, метою яких є надання індивідам можливості досягнути таких результатів, які б вони ніколи не досягли поодиночі. Ч. Барнард поділяє організації на формальні (ті, які об’єднують зусилля кількох осіб і координують їхні дії для досягнення загальних цілей) та неформальні (ті, що становлять собою сукупність особистих контактів і взаємодій, а також асоційовані групи людей, що не мають загальної

або свідомо скоординованої мети). Виходячи з цього, “державна установа” (орган влади, що здійснює функції управління освітою) і сам освітній заклад є “організаціями”.

Вітчизняна теорія організаційного розвитку, незважаючи на відносно коротку історію, дає змогу акумулювати і аналізувати деякий досвід управління змінами, що пов’язуються з якісними змінами змісту управлінської діяльності, зміною управлінських парадигм.

Дослідниця Т. Іванова одним із важливих понять у теорії змін у публічному секторі визначає “стійкість соціально-економічних систем” як здатність до постійної мінливості, завдяки чому система зберігає свої параметри у визначеній сфері значень і підтримує якісну визначеність складу, зв’язків, ґрунтуючись на випереджаючий розвиток за допомогою реалізації внутрішнього потенціалу.

Згідно з екстрапольованою у сучасній теорії змін синергетичною концепцією управління організаційними змінами, організація розвивається завдяки знанням кожного суб’єкта, системі “тотального лідерства” працівників, розширеному відтворенню моралі і організаційній культурі. Організаційні зміни залежать від того, наскільки співробітники організації здатні змінити свою поведінку, ґрунтуючись на творчому інтелектуальному потенціалі, орієнтуючись на взаємодію і взаємодоповнення можливостей кожного та впорядковуючи цю взаємодію засобами організаційної культури. Нова управлінська парадигма зумовлює відхід від жорсткої ієрархії, однак необхідність в упорядкуванні будь-якої структури залишається. На думку Т. Іванової, у цьому контексті організаційна культура є системоутворюючим фактором (своєрідним синергетичним параметром порядку) організації. Організаційна культура виражає впорядкованість та узгодженість функціонування соціальної організації через систему смислів, цінностей, орієнтирів, що сприяють забезпеченню стійкості організації в умовах нерівноважності.

Характерна надмірна стійкість системи здатна пригнічувати будь-які відхилення від свого суперстійкого стану. Для переходу в якісний стан така система повинна опинитися в якийсь момент нестійкою. Водночас постійна нестійкість системи не є сприяючим фактором для організаційного розвитку. Синергетичний підхід дозволяє обґрунтувати, що стан спокою або лінійного розвитку систем є лише абстракцією, що дає змогу задовільно описати систему тільки на короткому інтервалі часу. Багатоваріантність, альтернативність розвитку соціально-економічних систем, які проходять через безліч точок

біфуркації, безперечна. У рамках синергетичної методології моделювання розвитку соціально-економічної системи, швидше, має вигляд не одного кінцевого результату, а поля імовірнісних станів, кожен з яких наділений потенціалом до якісного стрибка. Завдання науковця у цьому випадку — виявити керуючі впливи, здатні викликати, підтримати якісний стрибок розвитку.

Як стверджує Т. Іванова, за допомогою синергетичної методології легко пояснити спонтанне виникнення порядку (принцип негативного зворотного зв'язку), а також накопичення і посилення прогресивних змін (принцип позитивного зворотного зв'язку). Синергетична модель організаційних змін у її розумінні передбачає взаємний вплив знань, організаційної культури та тотального лідерства.

У такому розумінні менеджмент знань передбачає синергетичний зв'язок між технологічними і поведінковими аспектами в управлінні змінами, тобто уже згаданими “жорсткими” та “м'якими” компонентами організаційної структури за підходами американських професорів М. Бір та Н. Норія. Лідери змін — індивіди, які чітко вловлюють тенденції змін і миттєво пристосовуються до них, використовуючи собі на благо можливість, що відкриваються. Тому одне із завдань державного управління у сфері освіти в ХХІ ст. — перетворити в лідерів змін якнайбільше людей і організацій. Через розвиток особливих управлінських навичок у лідерах змін стає можливим досягнути підвищення якості та ефективності діяльності організації.

Поняття “організаційна зміна” можна визначити як комплекс заходів з управління процесом перетворення поточної системи організації (або її компонентів), що складається з аналізу, планування, впровадження, контролю і закріплення результатів. Компонентами організаційної системи, у яких можуть впроваджуватися комплексні зміни, є система процесів, організаційна структура, кадровий ресурс, система мотивації, організаційна культура, причому сучасні теорії організаційних змін обґрунтовують необхідність збереження балансу розвитку між “жорсткими” і “м'якими” організаційними компонентами.

Загальна валідна теоретична модель організаційної зміни в теорії організаційного розвитку відсутня. Проте теоретиками розроблено низку “прецедентних моделей”, що обґрунтовують сутність організаційної зміни як інтегруючого процесу, що об'єднує “м'які” та “жорсткі” елементи організації і має вигляд комплексу заходів з управління процесом перетворення в організації чи її компонентах.

Ці заходи передбачають визначення та впровадження нових цінностей, відносин, норм, стилів поведінки в рамках організації, які підтримують нові способи роботи і допомагають подолати опір змінам, досягти консенсусу щодо планованих перетворень між організацією і системою її стейкхолдерів.

Структура управління організацією в теорії організаційного розвитку відображає динамічний, постійно відтворювальний у відносинах людей формально-неформальний розподіл завдань, повноважень, відповідальності, встановлення впливу, зв'язків і відносин між співробітниками, що схильний до еволюційного розвитку, а іноді — суттєвих змін.

В Україні розвиток системи державного управління освітою відстає від розвитку системи освіти і не відповідає актуальним запитам останньої. Це спричинює суперечності між потребою освітніх закладів у розвитку як фактору підвищення результативності своєї діяльності та відсутністю ефективних комплексних моделей практичної реалізації цього процесу, а також добре підготовлених фахівців, здатних використовувати методики впровадження таких напрацьованих моделей. Зважаючи на соціальне значення освіти в інформаційному суспільстві, лише держава, завдяки своєму організаційному потенціалу, здатна послідовною політикою створити передумови для актуальних освітніх змін, здійснити складний комплекс функцій з їх ресурсної (нормативної, матеріальної, кадрової, ідейної) підтримки, забезпечення сталості та гармонійного відтворення, стимулювання всіх акторів змін до дій та координації їх злагодженої діяльності, несення відповідальності за поширення інновацій у всекраїновому масштабі.

За складних соціально-економічних обставин освіта тривалий час не мала пріоритетних позицій на політичному порядку денному незалежної України. На сьогодні освітні заклади динамічно перетворюються, їх межі стають більш прозорі й умовні, що диктує потребу забезпечити в Україні соціально-культурні умови для створення суспільства, яке навчається.

На думку теоретика С. Сарасона, щоб ефективно керувати змінами в суспільстві, треба знати і розуміти думки та почуття тих, хто є об'єктом цих змін. Тому система державного управління освітою має відображати конкретне розуміння освітньої проблеми та в результаті пропонувати чіткі шляхи її вирішення (а не абстракції, евфемізми, узагальнення чи “порожнє красномовство” у будь-якій формі).

Освітній управлінець повинен володіти модифікованим баченням освітньої проблеми і зробити це так, щоб його пояснення знайшло відображення в особистому досвіді людей, апелювало до їхнього емоційного зв'язку з почутим. М. Фуллан конкретизує, що сучасна феноменологія змін проста: “Все детермінує спосіб” — те, як зміна буде втілюватися (механістично чи органічно), — визначає значною мірою ступінь результативності цієї зміни. Тому, щоб не створювати ситуацію в галузі, що породжує опір, слід розглядати систему освіти та її компоненти не як виконавчі механізми, а як динамічні й комплексні організації.

На думку російського дослідника К. Зінковського, сучасна теорія управління змінами є частиною теорії організації. Теорія організації має значні методологічні можливості для формування нових підходів до інституційного розвитку вітчизняних закладів освіти. У системі наукового знання управління змінами можна визначити як частину теорії організації, що, на думку окремих вчених, із середини ХХ ст. повністю оформилось у самостійну галузь знання і має яскраво виражений прикладний характер. За іншим підходом, управління змінами визначають як специфічну складову теорії організаційного розвитку.

У теорії організації реалізація нової стратегії завжди означає впровадження організаційних змін. Згідно із засадничими принципами організаційного розвитку будь-які, навіть ретельно підготовлені зміни, зустрічають опір (супротив). Супротив змінам пов'язаний з порушенням наступності структури і влади, тривогою, що виявляється в неконструктивній реакції працівників у відповідь на невідомість і пов'язану з нею потенційну загрозу, у тому числі втрати контролю. Отже, опір — багатогранне явище, що викликає непередбачувані відтерміновані додаткові витрати, нестабільність процесу змін.

На думку теоретиків управління змінами, дії стосовно формування політичної динаміки в підтримці змін мають бути реалізовані, відштовхуючись від наступних умов та положень:

- 1) забезпечення підтримки всіх груп влади всередині організації та реалізація потреби у неформальних лідерах, залучення їх у процес формування сприятливого для здійснення змін організаційного клімату. На думку вченого, у будь-якій ситуації існує невелика кількість людей, чия участь із самого початку в перетвореннях є абсолютно необхідною;

- 2) формування орієнтованого на лідерство стилю поведінки в організації;

- 3) навмисне використання символів і термінології зміни;
- 4) визначення точок стабільності — чіткої та зрозумілої позиції, що змінюватися не буде, адже відмовлятися повністю від усіх цінностей минулого може виявитися хибною стратегією;
- 5) створення почуття незадоволеності поточним станом, зокрема з використанням бенчмаркінгу. Більшість людей тяжіють до оцінки своєї результативності досить високо, поки не зіштовхнуться із порівняльними цифрами ззовні;
- 6) залучення співробітників у планування та здійснення змін. Це сприятиме ототожненню успіху в ролі свого особистого досягнення, адже що більше співробітників залучено до перетворень, то більше з'явиться корисних ідей, як ці зміни впровадити результативніше. Участь також завжди забезпечить краще розуміння проблем і поточної ситуації;
- 7) формування системи винагороди в підтримку змін у відповідь на вимоги нових стратегій;
- 8) передбачення часу для обміркування нового і дистанціювання від минулого. Як стверджував І. Ансофф, опір змінам обернено пропорційний періоду часу, протягом якого перетворення відбуваються;
- 9) формування чіткого уявлення відносно майбутнього стану організації і доведення його до відома співробітників через планування ефективної системи комунікацій;
- 10) розробка спеціальних трансформаційних програм (персоніфікація відповідального за зміни співробітника, продуманість і планування різних видів ресурсів для змін, створення команд з проектування, експериментальних підрозділів;
- 11) формування системи зворотного зв'язку (використання методу аналізу через фокусні групи, опитувальні листи, неформальні інтерв'ю).

На думку В. Немцова, професійні та особисті якості лідерів змін значною мірою визначають їх імовірність. У теоріях організації виокремлюють так званий “парадокс стратегічного керування” — керівники, з одного боку, відповідальні за підтримку організаційної стабільності, а з іншого — повинні бути здатні швидко змінювати організацію у відповідь на динаміку зовнішнього довкілля.

За найбільш поширеними підходами в теорії організації виділяють такі типи змін: 1) в організаційній культурі; 2) в організаційній (інституційній) структурі; 3) у виробничому процесі та маркетингу. У теорії організації наголошується на важливій ролі партисипатор-

ного стилю керівника (авторитарний — лише в окремих ситуаціях), а також потребу йому демонструвати впевненість у змінах та бути послідовним, долати опір змінам через об'єднання людей в творчі групи.

За підрахунками відомого американського професора Дж. Коттера, 70 % ініціатив змін виявилися неуспішними, причому опір працівників є одним з найчастіше цитованих причин цього явища. Як правильно зауважує сучасний теоретик Б. Бернс, парадоксально те, що окремі працівники чинять опір як змінам, що загрожують їхньому статусу, так і тим, що співзвучні з їхніми особистими інтересами. Однією з основних причин опору змінам є слабкі процеси організаційного розвитку або взагалі відсутність таких.

Британський дослідник Б. Бернс стверджує, що організаційний контекст має бути підготовлений до запланованих трансформацій, і тільки тоді він сприятиме перетворенням. Саме через організаційне навчання та групову динаміку найпростіше (і найбільш безболісно) подолати супротив запланованим змінам. Як зазначав К. Левін: “Зазвичай легше змінити індивідів, зібраних у групу, ніж змінювати кожного окремо”.

Якщо у випадку організаційного навчання організації навчаються через окремих активних індивідів — агентів змін, діяльність яких визначається організаційною системою, то у випадку управління освітніми змінами (а також концепції “організації, що навчається”, що в процесуальному змісті є складовою управління освітніми змінами), всі співробітники беруть участь в ідентифікації та вирішенні проблем. Це дає змогу освітній установі постійно експериментувати, змінюватися та вдосконалюватися, а, отже, розвивати здібності до зростання, навчання і досягнення стратегічних цілей.

Організаційне навчання як складова організаційного розвитку — це процес виявлення і виправлення помилок, пристосування тієї чи іншої організації до мінливих умов і проблемних ситуацій навколишнього середовища за допомогою отримання і переробки інформації, необхідної для вироблення і прийняття оптимальних рішень, що включає філософію прогнозування і реагування на зміни, комплексність і невизначеність організаційного оточення.

На думку Л. Лемберта, забезпечення сталості зміни — це функція, передусім, лідерства. Експерт переконаний, що лідерство для сталої зміни характеризується такими компетентісними ознаками: вміти поділитися баченням та розумінням зміни, здатність побудувати партнерські відносини, уміння сприяти постійному навчанню, під-

тримувати узгодженість та послідовність, спроможність адекватно відповідати викликам зовнішнього довкілля організації.

Як стверджують вчені Л. Бурганова та О. Юр'єва, поняття “управління змінами” в сучасній управлінській науці набуло подвійного змісту: як специфічний вид практичного менеджменту організації і як наукове знання особливої сфери, що вирішує задачі вивчення діяльності з приводу управління змінами і вироблення практичних рекомендацій стосовно її вдосконалення [33]. Причому у XX ст. теорія управління змінами як наука розвивалась не лише в рамках економічної теорії, а й загальних теорій соціології управління.

На думку Л. Бурганової та О. Юр'євої, в рамках загальних концепцій управлінських теорій “управління змінами” розглядається як механізм, орієнтований на видозміну конфігурації організації, вирішення існуючих проблем між вибраними стратегіями, наявними технологіями і організаційними зв'язками та відносинами. Причому інструментами ОР дослідниці називають зміни в технологіях та структурі, поведінкових та психологічних аспектах, яким у науці приділяється недостатньо уваги. Управління змінами як процес, спрямований на вирішення проблем в окремих структурах організації або задач комплексного характеру, що потребує аналізу як окремих особливих факторів, так і багатоманіття чинників внутрішнього та зовнішнього довкілля. У другому випадку управління змінами детерміновано так званими “синтетичними” теоріями, що засновані на системному підході до управління організацією.

Із середини XX ст. через затребуваність реалізації перетворень в організації в умовах стрімкої мінливості умов навколишнього середовища, управління змінами оформилось у самостійну галузь наукового знання, що має яскраво виражений прикладний характер. Поклавши в основу категорію направленості перетворень, сучасні теоретики організації найчастіше поділяють теорії зміни на дві великі групи:

- 1) теорії структурних змін;
- 2) теорії про методи впровадження перетворень та подолання супротиву.

Відомі теоретики М. Ханнон і Дж. Фрімен наголошували, що розвиток організації відображається в структурних змінах, які інституціалізують перетворення в організації. Тому вчені запропонували авторську теорію структурних змін, яку ми спробували екстраполювати на систему управління освітніми змінами. Кожна із названих теорій пропонує свій підхід до розвитку організації і відповідні кон-

цептуальні можливості управління організаційними змінами, в яких механізми трансформацій і ролі суб'єктів процесів — відмінні.

У теорії організації нескладно відстежити наявність двох діаметрально протилежних підходів, що пояснюються штучно-природною сутністю організацій — природних та раціональних теоретичних напрямів. У раціональних теоріях організації виступають в ролі механізму реалізації волі менеджерів, зусиллями яких інституції пристосовуються до певних цілей.

Подвійність природи організацій враховується в теоріях вчених. Так, у теорії життєвих циклів І. Адізеса розвиток організації розглядається не лише як послідовність проходження заданих циклів, а й як послідовність еволюційних і революційних етапів розвитку організації. Революційні етапи виникають у перехідних зонах, в яких організаційні зміни направляються волею лідерів організації. Процес трансформаційних (масштабних) змін в організації розглядається як послідовність етапів накопичення природної інноваційної активності і концентрації влади в руках лідерів організації, раціонально запланованій трансформації всієї установи.

Якщо детермінувати освітню систему як складну організацію соціальної сфери, слід зауважити, що низка теорій організаційного розвитку, заснованих на концепції планування, ініціації та безперервного впровадження змін із залученням великої кількості учасників, акцентуються на якісній стороні перетворень. У категоріях організаційного розвитку саме керівники (лідери) визначаються відповідальними за створення сприяючого постійному самовдосконаленню освітньої інституції контексту, в умовах якого зміни на найнижчому операційному рівні отримали б сталий характер.

Аналіз теорій організацій довів, що розвиток складної організації соціальної сфери краще всього корелюється з теоріями організаційної екології. Низові установи, що становлять велику частину організацій, які розглядаються, формують зрілі й консервативні групи організацій (у термінах даної теорії — організаційні популяції). Останні характеризуються наявністю зразків діяльності, що склалися протягом тривалого часу, та низькою адаптивною здатністю. Причому джерелом істотних змін в організаціях в рамках цих теорій визначені радикальні зсуви у зовнішньому середовищі, формування нових організаційних ніш і приклад організацій, що функціонують у нових нішах (приватні навчальні заклади, експериментальні школи). Варто врахувати описану в теорії організаційної екології вірогідність того,

що радикальні зсуви у зовнішньому середовищі освітніх закладів можуть зумовити руйнування великої частини популяції, принісши користь відносно малій кількості організацій. Прикладом радикального зсуву у зовнішньому середовищі може бути широка комерціалізація відносин у системі освіти. Такий підхід з великою вірогідністю виявиться ефективним для установ-лідерів (що передбачається балансовими теоріями) і руйнуючими для більшої частини установ, що копіюють зразки діяльності.

Виходячи з тверджень організаційної екології про властивості організації копіювати дії інших організацій поза прямою залежністю від економічних сигналів, можна передбачити, що нові організаційні ніші істотно впливатимуть на складну організацію соціальної сфери, в тому числі освітню систему. Крім того, інформація, що породжується організаціями в нових нішах, може створювати сигнали та символи для споживачів та інших замовників. Таким чином, селективна модель управління змінами при певних умовах здатна створити або збільшити динаміку всередині складних організацій соціальної сфери.

Важливою проблемою в теорії організації є процедурне забезпечення сталості організаційної зміни.

Австралійські вчені (The University of Newcastle) наводять таке бачення особливостей змін сталого характеру в освітній організації:

- 1) фокус на вдосконаленні викладання і навчання;
- 2) сценарій зміни складено з користю і відповідно реальним обставинам внутрішнього і зовнішнього довкілля освітнього закладу;
- 3) освітяни спрямовують процес змін в атмосфері довіри і співпраці;
- 4) довготермінова перспектива (5–7 років для впровадження із наявністю перехідного етапу);
- 5) використання широких баз емпіричних даних для управління змінами (evidence-based management);
- 6) сильне освітнє лідерство.

Еволюцію управління змінами як нової самостійної галузі наукового знання, на думку відомих американських вчених Т. Гумінса і К. Ворли, можна розглядати з точки зору двох підходів:

- 1) як складової теорії організаційного розвитку, з якої управління змінами виокремилося у 50–60-х роках XX ст.;
- 2) як компонента проектного менеджменту, що і наразі залишається в складі останнього (згідно з іншим підходом управління

змінами відокремилося від проектного управління на початку становлення інформаційного суспільства, тобто у 70-х роках ХХ ст.).

За традицією проектного менеджменту, зміна не розглядається в ролі загальної норми. Проте домінуючою тенденцією в сучасних теоріях організаційних змін та управління змінами є бажання відійти від класичного прагматизму і виділити зміни як загальну сутність.

Традиція “організаційного розвитку” виникла в період після Другої світової війни, коли соціальна наука все більш зосереджувалася на невеликій групі як одиниці аналізу, а також на питаннях демократизації та сприяння добробуту суспільства. Якщо в рамках сучасних теорій організаційного розвитку проаналізовано можливості як запланованих, так і незапланованих (емерджентних) змін, то предметом проектного менеджменту як раніше, так і тепер, є лише процес впровадження запланованих перетворень. Для кращого розуміння двох типів управлінської діяльності їх слід проаналізувати.

Так, сучасні західні теоретики наголошують, що проектний менеджмент та управління змінами — це суттєво відмінні процеси. Тому менеджер проекту не може виконувати обов’язки щодо управління змінами, оскільки обидва типи управління вимагають різні набори навичок і компетентностей, мають відмінні завдання та прагнуть до

Управління змінами та проектне управління: компаративний аналіз

Критерії порівняння	Проектне управління	Управління змінами
Основне завдання	Досягнення майбутнього організаційного стану через певну діяльність згідно з планом; управління технічними ризиками	Забезпечення стабільності та інтеграції зміни через розвиток комунікацій і вплив на готовність людей сприймати нове
Інструментальна сторона управлінського впливу	Чіткі кроки та інструменти для управління проектом від початку до кінця	Специфічні інструменти для управління, передусім, мотивацією учасників змін брати участь у перетвореннях
Кінцева мета	Домогтися бажаного результату вчасно, якісно і в рамках наявного бюджету	Забезпечити найменший супротив та найбільшу готовність учасників змін через фокусування на людській стороні стратегій, планів прийняття зміни, усвідомлення своєчасних вигод

абсолютно різних результатів. Процес управління проектами, зосереджений на установці (installation), фокусується на питанні реалізації плану, побудованому навколо подій і термінів, з метою отримання конкретного результату в характеристиках організаційного стану (у процесі переходу від поточного стану (без установки) до майбутнього стану (установка досягнутого). Проектний менеджмент іноді називають ще інструментом інноваційного менеджменту.

Процес управління змінами має в основі прийняття (adoption) орієнтовані на людський аспект зміни. Мету управління змінами можна визначити як об'єднання критичної маси відданих процесу змін учасників, що розвиватимуть та охоче підтримуватимуть нові моделі поведінки, відповідні змісту здійснюваних трансформацій. Управління змінами специфічне тим, що насправді складно запланувати сценарій перебігу таких заходів, наприклад, як зміна управлінської культури державного службовця або управління різними формами супротиву змінам.

Як стверджують сучасні західні вчені, навички щодо проектного менеджменту, що забезпечують можливість ефективного планування, є вторинними порівняно з навичками управління змінами. Адже управління змінами — це діяльність, що супроводжуватиметься несподіваними явищами та процесами протягом всього життєвого циклу зміни, які просто неможливо передбачити у певному плані, а потрібно своєчасно та інтуїтивно реагувати. Таким чином, управління змінами і проектне управління — це два різні типи діяльності, які мають співіснувати у спільній координації та партнерстві. Однак у сучасних організаціях партнерство цих двох елементів зустрічається не часто. Цікавими є передбачення експертів у цьому напрямі, що зустрічається в науковій літературі: багато організацій у світі “визнаватимуть”, що їхнім проектним менеджерам не вистачає ключових навичок лідерства, таких як комунікації і ведення переговорів. Проте компанії і далі інвестуватимуть у розвиток “жорстких” адміністративних навичок менеджерів.

Конфліктність пріоритетів та неузгодженість між проектним управлінням та управлінням змінами, що наразі є поширеним явищем, можна визначити однією з основних перешкод до успіху і першого, і другого. Часто трапляється, що управління змінами грає “другу скрипку” стосовно діяльності з управління проектами, а керівники проектів не вступають у співробітництво з менеджерами змін.

Дослідницький центр Professional and Science наводить дані порівняльного дослідження 2012 р., за якими проект має 95 % шансів на успіх за умови поєднанням проектно-управлінської діяльності з успішним управлінням змінами. За умови узгодження та співкоординації управління змінами та проектного управління, успішне виконання проектів може випереджати запланований графік впровадження на 72 % часу.

Отже, проектне управління та управління змінами істотно відрізняються, адже передбачають управлінську діяльність в організації фактично в різних контекстах і, часто, в різний час. Ініціативи, що виходять зі стратегії розвитку організації, породжують проекти і зусилля. Проекти вміщують очікувані результати, передбачення ітераційної діяльності щодо організаційного вдосконалення. Управління змінами завжди є “спробою”, тому що зміна на сучасному етапі набуває постійного характеру. Управління змінами також є стратегічною функцією для вирівнювання оперативного виконання з операційним управлінням, що визначається стратегією. Окрім того, управління змінами може включати в себе здійснення впливу на впровадження багатьох паралельних та іноді не пов’язаних проектів, бути довготривалим.

Як зауважує дослідниця С. Демирова, проблема організаційного проектування змін у системі управління так само важлива, як і задачі технічного і економічного розвитку, планування, фінансування. Особливість цього виду діяльності в тому, що зміни — це інтегрована діяльність, яка зачіпає інтереси організації загалом. Для цього необхідно вивчати динаміку перетворень, здійснювати підготовку і перепідготовку спеціалістів, підвищувати рівень організаційної культури організацій. Організаційні перетворення або зміни характеризують організацію з різних сторін: з точки зору процесів, що в ній відбуваються (перетворення), і отриманого результату (зміни). Функції управління при цьому спрямовані на впорядкування процесів, взаємозв’язків, результатів функціонування організації у просторі і часі. Задача управління в процесі змін полягає в тому, щоб окремі фактори організаційної культури сприяли реалізації стратегії розвитку.

У традиційному менеджменті організаційне проектування передбачає створення проектної схеми структури організації відповідно до забезпечення реалізації стратегії її розвитку. Зі зміною стратегії потрібні зміни і в організаційних структурах. Організаційні струк-

тури в освіті, форми організації освітнього процесу мають смислове значення, тому, щоб впливати на якість освіти та ефективність управління освітою, вони мають бути динамічними. Всі змінні освітнього процесу взаємопов'язані, тому проектування в освіті, найчастіше, є комплексним. На думку багатьох теоретиків, комплексні проекти в освіті доцільно розпочинати саме з організаційного проектування, що дає змогу залучити до розробки проекту найбільшу кількість майбутніх його виконавців. Останнє дуже важливо для такої специфічної галузі державного управління, як освіта.

Проектування — це керована діяльність з прогностичного планування майбутнього стану об'єкта управління. Проект — це набір гіпотез-моделей, що описують майбутні стійкі стани соціального організму, які будуть більш відповідними в умовах постійно мінливого соціального довкілля. Таким чином, проект є деякою задачею з певними вихідними результатами, що зумовлюють спосіб вирішення проблеми. “Метод проектів” розроблений у 20-х роках XX ст. американським дослідником В. Кіпатриком на основі концепції прагматизму Дж. Дьюї. Основними підходами до загального розуміння проектного менеджменту є:

- 1) самостійний напрям у галузі менеджменту, назва навчальної дисципліни, метод управління (М. Барнс);
- 2) діяльність з управління змінами (В. Шапіро);
- 3) цілісна методологія (М. Шейнберг).

Проектування в освітній галузі є функціональним та методологічно містким, оскільки дає основу для створення як широкомасштабних проектів, спрямованих на розв'язання сучасних проблем освітньої галузі, так і проектів модернізації освітнього процесу конкретного закладу. Сучасні освітні зміни передбачають зміну ролі педагога як перетворювача існуючої практики. Від викладача і освітнього управління вимагається розуміння проектної позиції, орієнтації на продуктивну діяльність, уміння самостійно проектувати навчальний/управлінський (у галузі освіти) процес, його результати і перспективи розвитку. При цьому, на думку Т. Гаврутенко, важливим аспектом виступає співпадіння цінностей педагога із цінностями освітнього закладу, в результаті чого педагог задовольняє потребу в спільній діяльності і докладає додаткові зусилля для досягнення цілей організації.

Важливою ознакою проектування є те, що ця діяльність — це завжди робота з майбутнім (поряд з програмуванням, плануванням,

Варіанти проектування організаційних змін

Критеріальний компонент	Варіанти
Вибір шляху	Спланована еволюція (повільна зміна цінностей), адаптація (повільна зміна процесів), реконструкція (швидка зміна процесів без зміни цінностей), революція (швидка зміна і цінностей, і процесів)
Вибір стартової точки	“Зверху вниз”, “знизу вгору”, створення прототипів (пілотних проектів), повільне накопичення передового досвіду
Вибір стилю управління	Стиль управління реалізацією проекту може змінюватися в діапазоні від співробітництва, кооперації – до адміністративного тиску та директивних настанов
Вибір точок втручання (на які компоненти та механізми потрібно впливати)	Технічні (структура і процеси), політичні компоненти (розподіл повноважень, делегування), культурні цінності
Вибір ролей	Визначення особи, групи чи підрозділу, відповідальних за управління і реалізацію зміни

прогнозуванням та моделюванням). Проекти, які створюються в ході проектної діяльності — це ідеальна модель майбутніх освітніх і управлінських систем. Це означає, що проектній діяльності властиве все, що властиве роботі з майбутнім і, передусім, висока невизначеність та непередбачуваність.

Схема проекту, як процесу переходу системи із вихідного стану в кінцевий, складається з етапів визначення проблеми, засобів її вирішення та детермінації отриманих у процесі реалізації проблеми результатів. Щоб встановити істинність і життєздатність припущень управлінців, що здійснюють проектну діяльність, потрібно побудувати модель системи, на основі якої стане можливим спроектувати взаємодію елементів нового та старого, вивчити наявність протиріч у такій системі, здатних змінити суть діяльності певного елемента чи групи елементів. Узагальнено йдеться про потребу розробити модель майбутнього стану об'єкта управління. За змістом, час проектної творчості — це колективне планування майбутньої діяльності, виявлення відмінностей і розробка способів та механізмів оновлення елементів старої системи, створення нових елементів для існуючої системи, що не мали аналогів у попередній практиці освіти, способів та механізмів організації взаємодії нових елементів зі старими структурами, і навпаки. Оскільки важливо своєчасно експертувати про-

екти і підтримувати ініціаторів, слід враховувати три проекції стану системи, на які важливо зважати при проектній діяльності:

- 1) традиційна система — короткий опис основних, суттєвих ознак і якостей актуального стану системи, ситуацій, характерних взаємодій її підсистем;
- 2) перехідний стан майбутньої системи, що проектується, — план організаційної діяльності з реалізації проекту як план дій щодо поступового перетворення, переходу з однієї якості в іншу, коли в системі зберігаються і співіснують елементи нового та старого;
- 3) модель нової системи — опис стану і якостей, до чого прийде система в результаті майбутньої діяльності з її перетворення.

На думку Є. Куркіна, проектна діяльність, поряд з тим, що є першим етапом переходу ідеальної моделі в реальну, становить також особливий різновид управлінського експерименту, адже є керованою діяльністю з прогностичного планування майбутнього стану об'єкта управління. Залежно від масштабів ідеї, управлінський експеримент може бути глобальним, в процесі якого докорінним чином змінюються сутнісні сторони взаємодії елементів у системі або організується нове поєднання елементів в систему (тоді вся діяльність з “вирощування системи” є експериментальною). Управлінський експеримент також може стосуватися одного-двох локальних експериментів, коли інноваційна ідея носить окремішний характер.

У процесі організації управління з позицій системного підходу використовуються різні типи моделей об'єкта управління. Це, передусім, загальний опис системи або її так звана інвентаризаційна модель, у змісті якої коротко характеризуються всі істотні для дослідників елементи підсистеми та канали взаємодії всередині системи. Така модель дає змогу інвентаризувати все, що стане предметом проектної діяльності, тобто предметом змін у системі. Різновидом інвентаризаційної моделі є концептуальна модель, що здатна зафіксувати всі зміни, які передбачається внести в систему. Поряд з узагальненими описовими моделями в системному моделюванні використовуються моделі конкретних предметів перетворення, наприклад, модель освітнього процесу чи педагогічної технології. Такі моделі дозволяють відмежуватися від несуттєвих для конкретного перетворення зв'язків і характеристик діяльності, забезпечити концентрацію уваги та зусиль управлінців та інших учасників проектної діяльності на вирішенні задач проектування. Основою доопрацювання проекту в

умовах локальної експериментальної площадки слугує ідеологія загального проекту, яка знайшла своє відображення в задачах проектування і концепції, що, зазвичай, приймається в ролі офіційного документа.

Теоретик В. Монахов визначає такі можливі результати освітнього проектування: освітня система, система управління освітою, система методичного забезпечення, освітній процес.

Застосування методу проектної діяльності сприяє побудові відкритої системи освіти, що здатна забезпечити кожному учасникові власну траєкторію самоосвіти, сприяти формуванню інформаційної культури педагогів та управлінців у сфері освіти. Також важливою є думка, що цінність проектної технології полягає не так у результатах, як у самому процесі.

Якщо модельні гіпотези, план та засоби реалізації проекту виявляться правильними, то доквілля саме спонукатиме і стимулюватиме систему до досягнення стабільності в умовах нового стану. Ступінь ризикованості реалізації проекту зростає зі збільшенням кількості неповної чи неправильної інформації про вихідне становище середовища (структура, параметри) та критеріїв відбору, правил, принципів, закономірностей функціонування стійких структур. Тому організаційному проектуванню мають передувати — діагностика вихід-

Порівняння функцій традиційного (функціонального) і проектного (інноваційного) управління

Функціональне управління	Проектне управління
Стійка кількість і сталі типи завдань	Постійна динаміка завдань
Відповідальність за підтримку статус-кво	Відповідальність за зміни, що виникають
Відповідальність обмежена чітким переліком визначених функцій	Відповідальність за коло міжфункціональних завдань
Робота виконується у стабільних організаційних структурах	Робота виконується у структурах, які діють у межах проектного циклу
Основна задача – оптимізація	Основна задача – вирішення конфліктів через переважання нестандартної творчої діяльності
Успіх визначається досягненням проміжних функціональних результатів	Успіх визначається досягненням встановлених кінцевих цілей
Обмежена мінливість, статичність умов і ситуацій	Внутрішньо властива проектній діяльності невизначеність

ного стану організації через збір і аналіз інформації, прогнозування проблеми через виявлення дійсних протиріч функціонування об'єкта проектування, програмування його розвитку на основі узагальнення результатів діагностики.

Життєвий цикл управління проектом передбачає такі етапи:

1) стартовий етап: формулювання назви проекту, прогнозування проблеми, на вирішення якої буде спрямовано проект, формулювання цілей, визначення очікувань щодо результатів проекту, критеріїв відбору учасників проекту, складання загального плану робіт;

2) етап підготовки: формулювання конкретних завдань, термінів, мобілізація підтримки (спонсори, адресні групи), складання бюджету проекту, проведення необхідних тренінгів з виконавцями, розподіл між ними завдань, повноважень та ресурсів, попередня анотація проекту;

3) етап реалізації: створення комунікаційної мережі, системи збору інформації, керівництво процесом виконання робіт, створення механізму контролю графіка робіт і бюджету проекту;

4) етап завершення: аналіз і оцінка основних результатів проекту, його ефективності, підсумковий звіт, здійснення заходів щодо розповсюдження проекту.

На думку Ю. Громико, основними етапами проектної діяльності є: постановка питання; висунення гіпотези стосовно об'єкта; перевірка гіпотези на матеріалі (створення джерельної бази, конструювання і проведення експерименту); моделювання об'єкта; створення нового способу роботи з культурними зразками.

Один з результатів управління — рівень впорядкованості функціонування, взаємодії підсистем і елементів освітньої системи. Коли в системі визрівають умови для ініційованих нею змін через адаптацію до нових вимог середовища, цикл функціонування системи змінюється циклом розвитку. Консерватизм соціальних систем, їхні внутрішні цілі, спрямовані на виживання, обмежують прагнення систем до самовдосконалення. Адже на початкових етапах будь-які зміни розглядаються всередині соціальних систем як руйнування. Зайвий централізм вітчизняної освітньої системи є перешкодою для переведенням її в режим розвитку. Вимоги зовнішнього довкілля щодо здійснення змін переадресовуються структурам зовнішнього управління освітою, які не завжди адекватно формулюють цілі перетворення системи. За умов злагодженого режиму розвитку, задача управління полягає у виділенні в освітній системі зон дисбалансу, детермінації

проблем, визначенні стратегій оновлень. Завдання управлінських органів у режимі розвитку полягають у знаходженні зон саморозвитку освітньої системи, стимулювання їх трансформацій. В умовах кризи старої системи, що вичерпала ресурс саморозвитку, проектування нової системи та реалізація проекту може стати завершенням циклу освітніх змін.

Режим розвитку — це тимчасовий стан системи, при якому система не припиняє функціонування. У період розвитку органи управління повинні враховувати особливості процесів функціонування, і розвитку одночасно. На відміну від управління розвитком, націленого на вдосконалення існуючої традиційної системи, інноваційне управління передбачає корінне сутнісне перетворення традиційної системи (змісту, форм організації, технологій). Інноваційне управління, метою якого є зміна тенденцій розвитку системи, — це завжди протистояння старого і нового, яке можна суттєво послабити через зміни у свідомості носіїв системних відносин, розуміння того, що наявний порядок можна і потрібно змінити.

Теоретики Г. Кунц і П. Друкер описують ідеального менеджера так, що той завжди дотримується єдиного управлінського стилю, якому можна навчитися.

Управлінська культура постає важливою умовою ефективного управління змінами в системах. Сучасні теоретики визначають управлінську культуру певною інтегральною характеристикою стану всієї системи державного управління. Основу для формування певної управлінської культури у діяльності органів, установ державного управління закладає організаційна культура. Організація починається з управління, що ґрунтується на нормах і які лягають в основу зародження певної культури організації. Американські дослідники К. Камерон і Р. Квін запропонували модель дослідження ефективності великих компаній у двох великих групах:

- 1) організації, які вважали себе ефективними через те, що тривалий час демонстрували стабільність, передбачуваність та механічну цілісність;

- 2) організації, які вважали, що причиною їхніх успіхів є адаптивність і перманентний процес впровадження змін у відповідь на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища, суперництво.

Адаптивність організації — це здатність до збереження основних функцій системи шляхом пристосування до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що змінюється, та оногенез її розвитку.

Залежність стилів лідерства від контексту впровадження освітньої зміни

Стиль	Контекст, тип зміни, якій найбільше відповідає	Залежність від ресурсного забезпечення	Темпоральна перспектива ефективності	Етапи життєвого циклу зміни*
1	2	3	4	5
Директивний	Оперативні цілі, окремі фрагментарні зміни, зміни з обмеженими наслідками, спонтанні зміни як реакція на потребу швидкої адаптації до мінливості організаційного довкілля, що зумовила кризу у функціонуванні системи або окремих її структур	Матеріальні, часові ресурси мають бути в достатній кількості, можливі проблеми з кадровим ресурсом; сильна політична воля, громадський запит на зміни	Короткотермінова	3, 4, 5, 6
Надихаючий	Радикальні системні зміни, широкий масштаб оновлень, стратегічні цілі, сильна потреба мотивації освітян до постійного самовдосконалення, підтримки у прийнятті нових прогресивних ідей в умовах розуміння доцільності комплексних перетворень в освіті	Усі ресурси в достатній кількості, значний ступінь легітимності радикальних освітніх змін у суспільстві; використовується в умовах необхідності виробити силове поле підтримки новим, можливо, дещо незрозумілим ідеям	Довготермінова	1, 2, 7
Підтримуючий	Комплексна тривала реформа в умовах невисокого ступеня довіри учасників змін один одному (наприклад, низького соціального статусу вчителів, коли педагоги недовіряють державі, а суспільство – професіоналізму вчителів), державне стимулювання педагогів до безпосередньої активної участі в інноваційних процесах	У контексті деякої недостатності всіх видів ресурсів та кризових ситуаціях, що можуть бути наслідком цього; при непередбачуваній зміні керівництва системи державного управління освітою чи радикальній зміні вектора державної освітньої політики	Середньотермінова	4, 5, 6

1	2	3	4	5
Демократичний	Не нагальні цілі системних змін в умовах відсутності (навіть на парадигмальному рівні) єдиного бачення освітньої реформи, а також окремі структурні зміни в режимі цейтноту і значного рівня новизни змін, потреби подолання супротиву змінам на індивідуальному та організаційному рівнях. Найбільш дієвий на етапі обговорення концепції оновлень та інформаційно роз'яснювальної кампанії в суспільстві	В умовах достатньої кількості часового ресурсу. За значного явно-го та прихованого супротиву змінам, наявності суттєвих розбіжностей між баченням громадськістю і державою змісту реформістського курсу	Певним чином результативний – середньотермінова, найбільш результативний – короткотермінова	1, 2, 5 та підготовка до 6 (стосується лише дифузного поширення)
Підганяючий	Оперативні цілі, не-суперечливі зміни з мінімально можливим рівнем супротиву в умовах, коли є запит у суспільстві на сильного керівника	Значна кількість ресурсів, сприяючі обставини, сильна політична воля, вмотивований кадровий ресурс	Коротко та середньотермінова	3, 4, 6
Консультативний	Далекоглядні, стратегічні цілі, підготовка до громадського обговорення реформ та впровадження змін, для подолання супротиву зі значною вірогідністю його вияву у найбільш сильній формі; для впровадження реформи у перспективі	Достатня кількість ресурсів, особливо часового. Найбільш дієвий у контексті втіленої у закладах освіти парадигми сильного організаційного навчання	Середньотермінова	1, 2, 3, 4, 5, 7

Джерело: дослідження автора.

* Пояснення до таблиці. Етапи життєвого циклу освітньої зміни:

- 1) концептуалізація — стадія формування ідеї/концепції (планування замовлення на розробку) зміни;
- 2) проектування — визначення загальних контурів зміни, обґрунтування;
- 3) конструктивізація — детальне опрацювання окремих елементів зміни, термінів точного впровадження, економічних параметрів, сфер використання;

- 4) технологізація — підготовка відповідних нормативних актів, наприклад, з розрахунками нового комплексу навчальних норм і нормативів, стандартів;
- 5) експериментування — перевірка в обмеженому, але репрезентативному масштабі — малій моделі;
- 6) освоєння — одиничне чи масове (дифузне поширення зміни);
- 7) вичерпання новизни і додаткової ефективності.

Концепцію “організації, що навчається” (автор П. Сенге) можна визначити окремим самостійним напрямом в теоріях управління змінами. Цей концепт передбачає забезпечення постійної актуалізації знань співробітників через освіту. Це може відбуватися як шляхом неперервного вдосконалення професійних якостей співробітників організації всіх рівнів, так і через вмотивовану самоосвіту працівників.

На відміну від організаційної культури, яка за свою принципову мету ставить досягнення максимальної ефективності організації, управлінська культура — це мистецтво забезпечення гармонійного розвитку та ефективної праці кожного працівника, що передбачає відповідне нормативно-правове закріплення, систему контролю й оцінки якості. Аналогічну ідею впливу культурних особливостей зовнішнього довкілля можна знайти і в дослідженні Т. Діл і А. Кеннеді, які вказують на те, що “ключем до ефективного лідерства в організації є вміння читати інформацію, що міститься в організаційній культурі, і, відповідно до неї, реагувати”.

Недостатній рівень управлінської культури керівників стримує організаційний розвиток державної установи. Як стверджує Н. Нижник, управлінська культура — це сукупний показник управлінського досвіду, рівня управлінських знань та почуттів, зразків поведінки та функціонування суб’єктів управління, певна інтегральна характеристика стану управління в Українській державі. На думку вітчизняного вченого С. Серьогіна, для сучасного стану професійного розвитку державних службовців важливим є впровадження інновацій на робочому місці, що сприятимуть формуванню навичок, умінь на основі творчої співпраці. Застосування даної інновації дає можливість забезпечити розвиток командної роботи, навчання і вдосконалення, стимулювання мобільності в роботі.

Суттєві недоліки в системі професіоналізації державної служби України було відзначено в підсумкових матеріалах експертного оцінювання за програмою SIGMA (програма для оцінювання сфери державного управління країн-кандидатів на вступ до ЄС за розробленим

комплексом базових показників; SIGMA була започаткована спільно Європейським Союзом, ОЕСР і фінансується цією організацією та Європейською Комісією). На цьому наголошувалось також в заключному документі проведеної міжнародної конференції “Стратегія адміністративної реформи: рекомендації SIGMA Урядові України”. Серед відзначених недоліків є: недостатній рівень професійності державної служби; відсутність чіткого розмежування адміністративної та політичної сфер; недостатній рівень впровадження принципів політичної нейтральності, відкритості і прозорості в роботі ДС. Отже, рівень управлінської культури ДС стосується усіх цих недоліків.

Згідно зі статистичними даними у 2015 р. 47 222 держслужбовців (19 % від кількості ДС в Україні) пройшли підвищення кваліфікації. Це доволі високий показник, який ілюструє намагання держави професіоналізувати державну службу, зокрема через інструмент безперервного навчання. Цей показник також засвідчує значні потенційні можливості системи підвищення кваліфікації ДС щодо ширшого проблемно-діяльнісного включення у програми підвищення кваліфікації тем з управління змінами, організаційного розвитку, організаційного навчання та управління освітніми змінами.

Характеристика успішних знанневих організацій — це фанатичне зосередження на залученні й утриманні найактивніших “знанневих” (творчих, інноваційних) працівників. Причому не ціною високих зарплат, а можливістю побудувати кар’єру, сповнену сенсу. Публічний сектор надає працівникам величезні можливості для значущої творчості та впливу. Система державного управління не зможе відповісти на виклики часу, якщо суспільні інтереси не будуть поєднані з індивідуальними прагненнями державних службовців.

Публічний сектор, на відміну від приватного, характеризується складнішими та більш неоднозначними завданнями, значною кількістю проблем із впровадженням рішень, суворішими стандартами зобов’язань та легальності. Поряд з тим, у публічному секторі працює більше людей із ширшим діапазоном мотивації, тут зосереджені основні можливості реагувати на проблеми справедливості, тобто діяти в інтересах. У сучасній Україні вчені констатують домінування формально-адміністративної практики державного управління, що слабко відображає його гуманістичний зміст та спрямованість на публічний інтерес в контексті нових умов. Серед найрозвиненіших у системі державної служби виявляється характерна для радянської доби адміністративна (18,7 %), а найслабшою за розвитком — мо-

тиваційна функція (12,6 %), яка органічно пов'язана з демократією участі, заохоченням громадян до співпраці з владою. Водночас метою публічної політики має стати об'єднання громадян через їх спільну участь та навчання культурі демократії. Реалізація політики як публічного навчання має на меті формування так званого “доброго громадянина” (Good Citizen), що відповідатиме реаліям системи “доброго (належного) врядування” (Good Governance). Тим паче, сучасна управлінська реальність в умовах реалізації політики системних змін потребує організації справжнього діалогу між виробниками політики, фахівцями та “активним” суспільством. Це допоможе уточнити цінності, створюючи так зване “людське знання” (поряд з експертним), сприятиме рівноправній конкуренції ідей.

Намагання державних структур стати відкритими і гнучкими відобразилось, зокрема, у тому, що в 2017 р. при окремих центральних органах виконавчої влади в Україні були створені директори, які, серед інших повноважень, мали на меті здійснити реформування внутрішньої структури цих органів. Директори відповідальні за систематичні комунікації з громадським сектором, їхні компетенції з розробки політики потребують все більшої співучасті громадян (оскільки за задумом аналітична робота директоратів має бути пронизана людськими цінностями). Все більше в Україні поширюється практика щодо передачі інструментів адміністрування “соціальним групам” — адже чимало публічних та відкритих для контролю проєктів з надання послуг в Інтернеті є успішними (наприклад, публічні платформи із закупівель).

Змістовий модуль II. Реформування у сфері публічного управління та місцевого самоврядування

Джон Коттер “Управління змінами: чому зусилля з трансформації зводяться нанівець” (для самостійного опрацювання):

Протягом останнього десятиліття я спостерігав за більш як 100 компаніями, що намагалися перетворитися на ліпшу версію себе й підвищити власну конкурентоспроможність. Це були великі компанії (Ford) і малі (Landmark Communications), компанії із США (General Motors) та інших країн (British Airways), корпорації, які перебували в стагнації (Eastern Airlines), і ті, що могли похвалитися значними прибутками (Bristol-Myers Squibb). Ці їхні зусилля називалися по-різному: забезпечення відстеження високої якості продукції та

послуг, реінжиніринг, правильне форматування, реструктуризація, зміна корпоративної культури, реорганізація. Проте майже у всіх випадках основна мета була одна: фундаментально змінити методи ведення бізнесу, щоб впоратися з новою, складнішою ринковою кон'юктурою. Деякі з цих змін були дуже успішними, деякі обернулися повною невдачею. Більшість — це щось посередині, з явним нахилом до нижнього кінця шкали. Однак уроки, які можна винести з їхнього досвіду, досить цікаві та ймовірно стануть в нагоді великій кількості організацій в умовах все більш конкурентного бізнес-середовища наступних десятиліть. Найбільш загальний урок, який можна почерпнути з успішніших кейсів, — це те, що процес змін проходить низку етапів, що загалом зазвичай вимагає тривалого часу. Пропуск етапів лише створює ілюзію швидкості й ніколи не дає задовільного результату. Другий дуже загальний урок в тому, що критичні помилки на будь-якій із фаз можуть мати руйнівні наслідки, сповільнюючи темпи змін і зводячи нанівець насили досягнуті успіхи. Можливо, через те, що ми спостерігаємо порівняно небагато кейсів успішного оновлення організацій, навіть дуже здібні люди часто роблять хоча б одну велику помилку.

Помилка № 1: Не створення достатньо потужного почуття нагальності. Найбільш успішні спроби змін починаються, коли певні люди або групи людей уважно стежать за конкурентною ситуацією компанії, її становищем на ринку, враховуючи технологічні тенденції та фінансові результати. Вони зосереджуються на потенційному падінні доходів по закінченні терміну дії важливого патенту, на п'ятирічній тенденції до зниження маржі в основному бізнесі або на новому потенційному ринку, який розвивається, і який ігнорують. Потім вони знаходять способи широко й драматично донести цю інформацію, особливо якщо вона стосується актуальних чи потенційних криз або своєчасних великих можливостей. Цей перший крок надто важливий, тому що запуск програми трансформації вимагає активної співпраці багатьох людей. Без мотивації люди не допоможуть, і зусилля зведуться нанівець. Порівняно з іншими етапами процесу змін перший може видаватися легким. Проте це не так. На цьому етапі понад 50 % компаній, за якими я стежив, зазнали невдачі. Які ж причини цієї невдачі? Іноді керівники недооцінюють, наскільки складно може бути переконати працівників вийти із зони комфорту. Іноді — сильно переоцінюють свій успіх у створенні всеохопного почуття нагальності. Іноді їм не вистачає терпіння: “Досить із попередніми етапами, давай-

те йти далі й діяти”. У багатьох випадках можливі негативні ефекти від трансформації сковують дії керівників. Вони переживають, що співробітники зі стажем почнуть опиратися, що моральний дух колективу впаде, що події вийдуть з-під контролю, що короткострокові результати бізнесу опиняться під загрозою, що акції компанії впадуть і що їх звинувачуватимуть у створенні кризи. “Паралізований” вищий менеджмент — це наслідок занадто великої кількості керівників і недостатньої кількості лідерів. Сфера повноважень керівництва — мінімізувати ризики та підтримувати наявну систему. Зміни вимагають створення нової системи, яка своєю чергою завжди вимагає лідерства. Перший етап у процесі оновлення, звичайно, не розпочинається доки достатньо справжніх лідерів не буде підвищено до керівних посад або доки компанія не запросить на робочі місця вищого рівня нових осіб з лідерськими якостями. Трансформації часто починаються і починаються добре, коли компанія має нового керівника, який є хорошим лідером і бачить необхідність серйозних змін. Якщо метою оновлення є вся компанія, ключовою фігурою є генеральний директор (СЕО). Якщо потрібні зміни в підрозділі, головним є директор підрозділу. Перший етап може стати величезною проблемою, якщо ці люди не є новими або явними лідерами та рупорами змін. Погані бізнес-результати — це і благословення, і прокляття, якщо йдеться про перший етап. Позитивна сторона в тому, що втрата грошей привертає увагу. Проте це також дає менше простору для маневрування. З хорошими результатами усе навпаки: переконати людей у необхідності змін набагато складніше, але у вас є більше ресурсів, щоб їх впроваджувати. Незалежно від того, чи є відправною точкою хороші результати чи погані, в успішніших випадках, свідком яких я був, окрема людина або група завжди ініціює та сприяє відвертому обговоренню потенційно неприємних фактів — про нових конкурентів, скорочення прибутку, зменшенні частки ринку, падіння зростання виручки або інші відповідні показники зниження конкурентоспроможності тощо. Побутує майже універсальна людська звичка — “стріляти” у вісника поганих новин, тому керівники компаній часто покладаються на сторонніх, щоб донести неприємну інформацію, особливо якщо голова організації не є прихильником змін. Тут можуть стати в нагоді аналітики, клієнти та консультанти з Волл-стрит. Мета всього цього, за словами одного з колишніх генеральних директорів великої європейської компанії, в тому, щоб “статус-кво здавався більш небезпечним, ніж стрибок у невідоме”. В кількох найуспішніших випадках група

людей сфабрикувала кризу. Один генеральний директор навмисно підлаштував найбільші збитки в історії компанії, в процесі створюючи величезний тиск із боку Волл-стрит. Директор підрозділу замовив перше в історії компанії опитування щодо задоволеності клієнтів, чудово знаючи, що результати будуть жахливими, і оприлюднив ці висновки. На перший погляд, такі дії можуть виглядати надмірно ризикованими. Проте існує ризик грати надто безпечно: коли рівень невідкладності недостатньо «нагнічений», процес трансформації може не досягти успіху, а довгострокове майбутнє організації поставлено під загрозу. Один генеральний директор навмисно підлаштував найбільші збитки в історії компанії, в процесі створюючи величезний тиск із боку Волл-стрит. Коли ж рівень нагальності достатньо високий? З того, що я бачив, відповідь така: коли близько 75 % керівництва компанії щиро переконані, що звичне ведення справ тепер абсолютно неприйнятне. Менший відсоток може спричинити надто серйозні проблеми у подальшому.

Помилка № 2: Відсутність достатньо потужної коаліції лідерів змін. Великі програми оновлення часто починаються всього з одного-двох людей. У разі успішних перетворень коаліція лідерів постійно розростається. Проте без мінімального угруповання на початку нічого вагомого не відбувається. Вважається, що серйозні зміни не можливі, якщо керівник організації не є активним їхнім прихильником. Те, про що я говорю, виходить далеко за межі цього. У кейсах успішних перетворень голова правління, президент компанії або генеральний директор підрозділу плюс ще 5, 15 або 50 людей об'єднуються та декларують спільну прихильність оновленням. З мого досвіду, ця група ніколи не включає всіх найвищих керівників компанії, оскільки деякі люди не вірять в необхідність змін, принаймні на початку. Проте в найуспішніших випадках коаліція завжди досить потужна з точки зору посад, інформації та досвіду, репутації та стосунків. І в малих, і у великих організаціях успішна команда керівників може складатися лише з трьох-п'яти осіб протягом першого року перетворень. Однак у великих компаніях коаліція повинна зрости до 20–50 осіб, перш ніж розпочнеться третій етап. Старші менеджери завжди складають ядро групи, проте іноді до нього входять члени правління, представник ключового клієнта або навіть потужний профспілковий лідер. Оскільки ця коаліція, назвемо її керівною, включає членів, які не є частиною вищого менеджменту, вона зазвичай діє за межами правил звичайної ієрархії. Це може бути незручно, але це одно-

значно необхідно. Якби наявна ієрархія працювала добре, не було б і необхідності у великій трансформації. А оскільки нинішня система не працює, реформи, звичайно, вимагають діяльності поза офіціозом, усталеними очікуваннями та протоколом. Високе почуття нагальності змін серед управлінців надзвичайно допомагає у створенні керівної коаліції. Однак потрібно більше: хтось повинен об'єднати цих людей, допомогти їм оцінити проблеми та можливості компанії, створити мінімальний рівень довіри та полегшити спілкування. Два-три дні в якомусь заміському готелі є одним із популярних способів виконати це завдання. З мого досвіду, досить часто групи із 5–35 керівників неодноразово, протягом кількох місяців, виїздили на такі ретрити. Компанії, які зазнають невдачі на другому етапі, зазвичай легковажать складнощі впровадження змін, а отже, важливість потужної керівної коаліції. Іноді вони не мають досвіду спільної роботи на найвищому рівні, тому недооцінюють значущість коаліції такого типу. Іноді вони очікують, що команду очолить директор департаменту кадрів, департаменту контролю якості або стратегічного планування, а не керівник ключового напрямку. Коаліційні групи без сильного керівника основного напрямку ніколи не матимуть необхідної влади й сили для впровадження перетворень. Зусилля без достатньо потужної керівної коаліції можуть на певний час досягти явного прогресу. Проте рано чи пізно опозиція об'єднується і зупиняє зміни.

Помилка № 3: Відсутність візії. У кожному успішному процесі трансформації, за яким я спостерігав, керівна коаліція формує картину майбутнього, яку можна порівняно легко прокомунікувати і яка залучає клієнтів, акціонерів і співробітників. Візія завжди виходить за межі цифр п'ятирічного планування. Візія представляє напрям, у якому повинна рухатися організація. Іноді перший проект візії надходить від однієї особи, і, звичайно, вона досить розмита. Проте після 3-х, 5-ти, а то й 12-ти місяців спільної роботи над нею з'являється щось набагато ліпше завдяки не лише жорсткому аналітичному мисленню членів коаліції, а ще й деякою мірою завдяки їхнім мріям. Під час цього процесу також розробляється стратегія перетворення візії на реальність. Візія представляє напрям, у якому повинна рухатися організація. В одній європейській компанії середнього розміру перший варіант візії вже містив дві третини основних ідей, що були у фінальній версії. Концепція глобального охоплення, наприклад, закладалася із самого початку, як і ідея стати лідером у певних сферах бізнесу. Проте одна з основних ідей остаточної версії — відмова від

діяльності з низькою доданою вартістю — виникла лише після низки обговорень протягом кількох місяців. Без осмисленої візії зусилля щодо трансформації можуть легко перетворитися на список заплутаних і несумісних проєктів, що може повести компанію у неправильному напрямі або взагалі нікуди. Без продуманої візії проєкт змін у бухгалтерії, нова комплексна оцінка роботи відділу кадрів, програма забезпечення якості, проєкт зі зміни культури поводження з клієнтами у відділі продажів тощо не принесуть відчутного результату. В кейсах невдалих трансформацій часто наявні безліч планів, директив і програм, але не струнка візія. В одному випадку співробітникам роздали товстезні блокноти, де описувалися зусилля компанії щодо перетворень. Дуже детально й досить нудно в них було викладено процедури, цілі, методи та дедлайни. Однак ніде не було чіткого та переконливого опису, до чого все це приведе. Не дивно, що більшість співробітників, з якими я спілкувався, були або розгубленими, або налаштованими вороже. Великі товсті книги їх не згуртували й не надихнули на зміни. Мабуть, насправді, вони спричинили протилежний ефект. У кількох менш успішних кейсах я спостерігав, що керівництво уявляло, куди хоче рухатися, але це прагнення не було чітко сформульованим, щоб бути корисним. Нещодавно я попросив керівника однієї компанії середнього розміру викласти свою візію, на що отримав ледь зрозумілу 30-хвилинну лекцію. В його відповіді були базові елементи здорової візії, але сховані дуже глибоко. Перевірене правило: якщо ви не можете викласти свою візію за 5 або менше хвилин й отримати реакцію, яка означала б одночасно розуміння та інтерес, то ви ще не закінчили з цією фазою процесу трансформації.

Помилка № 4: Недостатня комунікація ухваленної візії. Я бачив три моделі комунікації, всі — дуже поширені. В першому випадку група розробляє досить гарне бачення трансформації, а потім комунікує його, проводячи одні збори або розсилаючи якість одноразове повідомлення. Використовуючи близько 0,0001 % щорічного внутрішнього спілкування, група дивується, що мало хто розуміє новий підхід. У другому випадку керівник організації витрачає значний час на виступи перед групами співробітників, але більшість людей все ще не розуміє майбутніх змін (що не дивно, оскільки на візію відводиться тільки 0,0005 % від загальної комунікації). У третьому варіанті на інформаційні розсилки та виступи витрачається набагато більше зусиль, але деякі дуже помітні керівники вищої ланки продовжують поводитися в спосіб, абсолютно протилежний візії. У результаті цинізм

серед співробітників зростає, а віра в комунікацію падає. Трансформація неможлива, якщо сотні чи тисячі людей не готові допомогти, часто — аж до короткотермінових жертв. Співробітники не йдуть на жертви, навіть якщо вони незадоволені наявною ситуацією, якщо не вважають, що корисні зміни таки можливі. Без правильної і достатньої комунікації неможливо захопити серця та розум війська. Цей четвертий етап є особливо складним, якщо короткострокові жертви включають втрату роботи. Домогтися розуміння і підтримки складно, коли скорочення — це частина візії. З цієї причини успішні візії зазвичай включають нові можливості зростання та зобов'язання справедливо поставитися до кожного, хто буде звільнений. Хороша комунікація — це коли керівники згадують про неї повсякчас. Наприклад, у звичайній дискусії щодо якоїсь бізнес-проблеми вони говорять про те, як запропоновані рішення вписуються (або ні) у загальну картину. Під час регулярного оцінювання роботи вони зазначають, як поведінка працівника допомагає реалізації візії чи, навпаки, підриває цей процес. В огляді квартальної діяльності підрозділу вони говорять не лише про цифри, а й про те, як керівники підрозділів роблять свій внесок у трансформацію. Під час зустрічі з працівниками на виробництві вони відповідають на запитання, прив'язуючи свої відповіді до цілей зростання. У більш успішних кейсах керівники використовують всі наявні канали комунікації для трансляції візії. Вони перетворюють нудні інформаційні розсилки, яких ніхто не читає, на жваві статті про візію, а ритуальні щоквартальні збори керівників — на захопливі дискусії щодо трансформації. Вони відкидають більшу частину загальної освітньої програми для менеджерів компанії та замінюють її курсами, присвяченим нагальним бізнес-проблемам і новому баченні. Основний принцип простий: використовуйте всі можливі канали, особливо ті, через які раніше доносилися несуттєва інформація. Можливо, найважливішим є те, що більшість керівників, яких я знав, і які досягли успіху в перетвореннях, вчать підкріплювати свої слова вчинками. Вони усвідомлено намагаються стати живим символом нової корпоративної культури. Часто це буває непросто. 60-річний керівник заводу, який більше 40 років приділяв мало часу й уваги клієнтам, не стане в одну мить поводитися орієнтованим на клієнта чином. Однак я був свідком того, як змінилася саме така людина, і змінилася дуже сильно. В цьому випадку допоміг високий ступінь нагальності й те, що ця людина була частиною керівної коаліції і команди, яка створювала візію. Допомогло й коло спілкування, члени

якого постійно нагадували йому про бажану поведінку, а відгуки його колег і підлеглих допомагали йому усвідомлювати випадки, коли він не дотримувався визначеної моделі поведінки. Комунікація набуває форми і слів, і вчинків, і останні часто є найбільш потужною формою. Ніщо не підриває процес змін більше, ніж поведінка важливих людей, яка суперечить їхнім словам.

Помилка № 5: Неусунення перешкод для втілення нової візії. Просуваючись уперед, процес успішних перетворень залучає велику кількість людей. У співробітників з'являється сміливість пробувати нові підходи, розробляти нові ідеї та ставати лідерами. Що більше людей буде залучено, то кращим буде результат. Керівна коаліція певною мірою надає іншим можливість діяти, просто успішно комунікуючи новий напрям розвитку. Проте самої комунікації ніколи не буває достатньо. Процес оновлення вимагає усунення перешкод. Дуже часто працівник розуміє нове бачення і хоче допомогти його реалізувати. Але слон, здається, перегороджує шлях. У деяких випадках слон винятково в уяві людини, і завдання в тому, щоб переконати цю людину, що не існує жодної зовнішньої перешкоди. Однак у більшості випадків слони цілком реальні. Іноді перешкодою є організаційна структура: обмежені посадові повноваження можуть серйозно підірвати зусилля щодо підвищення продуктивності або поліпшення обслуговування клієнтів. Іноді системи компенсацій або оцінювання результатів змушують людей обирати між новим баченням і власними інтересами. Однак найгірше — це керівники, які відмовляються змінюватися і висувають вимоги, несумісні з процесом змін і втіленням нової візії. Найгірше — це керівники, які відмовляються змінюватися і висувають вимоги, несумісні з процесом змін і втіленням нової візії. Одна компанія розпочала трансформацію з великим розголосом і досягла значного прогресу на четвертому етапі. Потім процес зупинився, оскільки керівнику найбільшого підрозділу компанії фактично дозволили зупинити більшість нових ініціатив. Він на словах підтримував процес, але не змінив своєї поведінки й не спонукав менеджерів до змін. Він не заохочував нетрадиційні ідеї, до яких закликала візія. Він дозволив системі управління персоналом залишитися старою, навіть коли вона явно не відповідала новим ідеалам. Я думаю, мотиви керівника були складними. Певною мірою він не вважав, що компанія потребує значних змін. Певною мірою відчував особисту загрозу від цих змін. Певною мірою він боявся, що не зможе ні впровадити зміни, ні досягти очікуваного операційного

прибутку. Незважаючи на те, що інші керівники підтримували зусилля щодо оновлення, вони практично нічого не зробили, щоб зупинити одного “блокатора”. Знову ж таки, причини були комплексними. Компанія ніколи не стикалася з подібними проблемами. Деякі люди боялися цього менеджера. Генеральний директор був стурбований тим, що може втратити талановитого керівника. Отож результат був плачевним. Менеджери нижчого рівня дійшли висновку, що вищий менеджмент брехав їм про свою прихильність до оновлення. Цинізм зростав, і всі зусилля провалилися. Під час першої половини процесу трансформації жодна організація не має достатньо імпульсу, сили чи часу, щоб позбутися всіх перешкод. Однак значним із них потрібно протистояти, їх необхідно усувати. Якщо блокатор — це людина, важливо, щоб до нього або до неї ставилися чесно та у спосіб, який відповідає новому баченню. Проте дії необхідні як для розширення прав і можливостей інших, так і для збереження довіри до зусиль щодо змін загалом.

Помилка № 6: Несистематичне планування і нестворення проміжних перемог. Реальна трансформація вимагає часу, і зусилля щодо оновлення ризикують втратити оберти, якщо немає короткострокових цілей, яких потрібно досягти та відзначити цей успіх. Більшість людей не підуть довгою дорогою, якщо протягом 12–24 місяців не побачать переконливих доказів того, що подорож приносить очікувані результати. Без проміжних перемог занадто багато людей здаються або активно вступають до лав тих, хто чинить опір змінам. Через один-два роки після старту успішної трансформації ви виявляєте, що певні показники починають зростати або зупиняється падіння чистого доходу. Ви матимете кілька успішних кейсів виводу на ринок нових продуктів чи з’ясуєте, що ринкова частка компанії зросла. Можливо, ви досягли значного поліпшення продуктивності або ваш рейтинг задоволеності споживачів суттєво зріс. Це все — однозначно досягнення, часом значущі, часом не дуже, але це все перемоги. Це доведені результати, а не просто ваше судження, яке можуть не брати до уваги ті, хто виступає проти змін. Створення проміжних перемог відрізняється від сподівання на проміжні перемоги. Останнє пасивне, перше — активне. Під час успішної трансформації менеджери активно шукають шляхи досягнення суттєвого поліпшення продуктивності, встановлюють цілі в системі річного планування, намагаються досягти цілей та винагороджують залучених осіб визнанням, підвищенням і навіть грошима. Наприклад, керівна коаліція в американ-

ській виробничій компанії здійснила надзвичайно помітне й успішне впровадження нового продукту приблизно через 20 місяців після початку процесу трансформації. Яким буде цей продукт було визначено приблизно через півроку після старту процесу. Поставили на нього, адже він відповідав багатьом критеріям: його можна було розробити та випустити протягом порівняно короткого періоду; з цим могла впоратися невелика група людей, відданих новому баченню; він мав потенціал зростання; нова команда з розроблення продуктів могла б без проблем працювати поза межами організаційної структури підрозділу підприємства. Мало що було залишено на волю випадку, і ця перемога підвищила довіру до процесу трансформації. Менеджери часто скаржаться на те, що їх змушують генерувати проміжні перемоги, але я виявив, що тиск може бути корисним елементом у процесі змін. Коли людям стає зрозуміло, що серйозні зміни вимагатимуть тривалого часу, рівень нагальності може впасти. Зобов'язання щодо проміжних перемог допомагають підтримувати рівень нагальності й активізують деталізоване аналітичне мислення, яке може прояснити або переглянути візію.

Помилка № 7: Проголошення перемоги занадто рано. Після кількох років наполегливої роботи у менеджерів може виникнути спокуса оголосити про перемогу з першим явним підвищенням ефективності. Хоча святкування перемоги є нормальним явищем, оголошення про перемогу у війні може бути катастрофічним. Доки зміни не вкоренилися в культуру компанії — а це процес, який може тривати від п'яти до десяти років — нові підходи є неміцними та піддаються регресу. У недалекому минулому я спостерігав за десятками трансформацій, які здійснювалися під слоганом реінжинірингу. У всіх випадках, окрім двох, було оголошено перемогу, високооплачуваним консультантам заплатили та подякували, коли через два-три роки було завершено перший великий проект. Протягом ще двох років корисні зміни, які були впроваджені, поступово зникали. У двох із десяти кейсів сьогодні складно знайти будь-які сліди проведеної роботи з реінжинірингу. Протягом останніх 20 років я бачив, як те ж саме відбувалося з великими проектами щодо поліпшення якості, зусиллями з організаційного розвитку тощо. Звичайно, проблеми починаються на ранньому етапі: рівень нагальності недостатньо високий, керівна коаліція недостатньо сильна, а візія недостатньо прозора. Проте якраз передчасне святкування перемоги вбиває поступ. І тоді потужні сили, що пов'язують себе з традицією, беруть гору. За іронією долі, часто

комбінація ініціаторів змін і тих, хто їм опирається, сприяє передчасному святкуванню перемоги. У своєму ентузіазмі з приводу явного прогресу ініціатори можуть перестаратися. До них приєднуються “резистори”, які швидко виявляють будь-яку можливість зупинити процес змін. Після святкування резистори вказують на перемогу як на знак того, що війна виграна, тому військо повинно бути відіслане додому. Стомлене військо дозволяє собі переконатися, що воно перемогло. Повернувшись додому, солдати неохоче піднімаються назад на кораблі. Незабаром після цього процес змін припиняється, і звичний уклад поступово відроджується. Замість проголошення перемоги лідери успішних трансформацій використовують довіру, яку дають проміжні перемоги, для вирішення ще серйозніших завдань. Вони стежать за системами та структурами, які не надто відповідають візії та до яких раніше не висувалося багато претензій. Вони стежать за тим, кого підвищують, кого наймають на роботу, як розвивають працівників. Вони ініціюють нові реінжинірингові проекти, які за обсягом навіть більші, ніж початкові. Вони розуміють, що процес оновлення триватиме не місяці, а роки. У процесі однієї з найуспішніших трансформацій, за якою я коли-небудь спостерігав, ми кількісно визначили обсяг змін, які відбувались щороку протягом семирічного періоду. За шкалою від одного балу (низький) до десяти (високий) перший рік отримав 2 бали, другий — 4, третій — 3, четвертий — 7, п'ятий — 8, шостий — 4, сьомий — 2 бали. Пік припав на п'ятий рік, тобто через 36 місяців після перших очевидних перемог.

Помилка № 8: Не вкорінювати зміни в корпоративній культурі. Зміну можна вважати засвоєною, коли вона стає звичною нормою поведінки й операційного процесу, коли вона проникає в кровообіг корпоративного тіла. Доки нова модель поведінки не вкорениться у соціальних нормах і спільних цінностях, вона може зазнати деградації, щойно тиск на впровадження змін буде знятий. Два фактори є особливо важливими для інституціоналізації змін у корпоративній культурі. Перший — це усвідомлена спроба показати людям, як нові підходи, моделі поведінки та ставлення допомогли покращити ефективність роботи. Коли людям дають багато можливостей самостійно встановлювати взаємозв'язки між новою візією і результатами, вони іноді висувають дуже неточні висновки. Наприклад, оскільки результати покращилися, поки харизматичний Гаррі був начальником, військо пов'язує його здебільшого ідіосинкратичний стиль із цими результатами замість того, щоб зрозуміти, яку важливу роль

зіграли їхній власний поліпшений рівень обслуговування клієнтів і продуктивність. Щоб допомогти людям побачити правильні зв'язки, потрібна комунікація. Наприклад, одна компанія була невтомною — на кожному великому зібранні керівництва обговорювалися причини зростання продуктивності, в корпоративній газеті з'являлася стаття за статтею про те, як зміни збільшили прибуток. І все це в підсумку окупилося. Другий фактор полягає в тому, що потрібно добре переконатися, що наступне покоління топ-менеджменту уособлює новий підхід. Якщо правила з просування по кар'єрних сходах не змінюються, процес рідко продовжується. Одне невірне рішення щодо керівного наступника може звести нанівець десятиліття напруженої роботи. Невдалі рішення щодо наступників можливі, якщо правління директорів не є невід'ємною частиною процесу оновлення. Принаймні в трьох випадках, які я спостерігав, поборником змін був керівник, який збирався виходити на пенсію. І хоча його наступник не перебував в опозиції до змін, він не був і їхнім активним прихильником. Оскільки члени правління не розуміли деталей перетворень, вони і не усвідомлювали, що їхній вибір не підходить. В одному випадку керівник, що виходив на пенсію, безуспішно намагався умовити свою раду директорів призначити менш досвідченого кандидата, але того, хто ліпше б уособлював перетворення. У двох інших кейсах генеральні директори не пручалися вибору ради директорів, оскільки вважали, що їхні наступники не зможуть зупинити процес перетворення. Вони помилялися: протягом двох років в обох компаніях почали зникати ознаки оновлення. Звичайно, люди роблять більше помилок, але ці вісім — найбільші. Я розумію, що в короткій статті все викладено занадто спрощено. Насправді, навіть успішні процеси трансформації досить безладні та повні сюрпризів. Проте так само, як потрібна відносно проста візія, щоб вести людей через процес оновлення, так загальне бачення процесу оновлення може знизити частоту помилок. А менша кількість помилок може означати різницю між успіхом і невдачею.

Змістовий модуль III. Особливості реформування соціально-економічної та гуманітарної сфери в Україні

Управління турбулентною владою із книги “The 21st Century Public Manager” (для самостійного опрацювання):

Уявіть, що ви державний керівник у країнах Близького Сходу чи Північної Африки. Масованій, швидкій і впливовій спалах громадянських заворушень, свідком якого ви стали в останні роки, був безпрецедентною, вкрай несподіваною подією світу VUCA (VUCA — аббревіатура від volatility, uncertainty, complexity і ambiguity, тобто нестабільний, невизначений, складний і неоднозначний, враховуючи традиційну, вертикальну й закриту культуру управління), яка характеризувала ваш регіон протягом століть. Ви навіть не уявляли, що спровокує самоспалення туніського продавця фруктів Мухаммеда Буазізі 17 грудня 2010 р. після конфіскації його товару муніципальним інспектором. Рік потому чотирьох очільників держав — понад 120 років безперервного перебування на посаді, якщо скласти їх терміни докупі, — було відсторонено від влади. Одночасно народні повстання й акції протесту відбулися у півдужині інших країн регіону MENA (Англомовний акронім від словосполучення “Middle East and North Africa”, що іменує регіон у складі Близького (Середнього) Сходу та Північної Африки). Початкова агресивна реакція на ці протести багатьох урядів, яка миттєво розходилася світом за допомогою соціальних мереж, посилила масові мітинги, страйки, демонстрації та кампанії у соціальних мережах, а також загальне почуття пригноблення й зневаги серед громадян. Спільним гаслом протестувальників, посилим регіональним резонансом їхнього руху, стало Ash-sha'b yurid isqat an-nizam (“народ хоче повалити режим”). З того грудневого дня в усьому регіоні виникли нові лідери та структури. Однак багато протестувальників виявилися надзвичайно амбіційними в пошуках нових діячів і владних структур. Одні хотіли, щоб правління було за племінним зразком, інші прагнули самоврядування, треті — просто стабільності, миру й тиші. Багато виборів, які відбулися після революційного спалаху, призвели до того самого авторитарного керівництва за типом “альфа-самця”, якого протестувальники хотіли позбутися насамперед. Тим не менше, ви відчуваєте, що новим авторитарним лідерам доведеться постійно підтверджувати свою легітимність набагато більше, ніж коли-небудь раніше, не лише в очах громадян, а й ваших і очах ваших колег.

А тепер уявіть, що ви державний менеджер, який живе за тисячі кілометрів на схід, у Гонконгу, і має справу з наслідками руху громадянської непокори “Захопи центральний район за допомогою любові та миру”. Громадяни Гонконгу, здавалося, усе більше втомлювалися від відносин із Китаєм після возз'єднання з материком як особливо-

го адміністративного регіону в 1997 р. Цей рух розпочався у 2014 р., коли студенти та молоді спеціалісти зайняли “центрально” територію ділового району міста після того, як китайський уряд не дозволив громадянам Гонконгу безпосередньо обирати виконавчого голову Адміністрації Гонконгу на майбутніх виборах. Протестувальники таборували в наметах, займаючись музикою та обговорюючи політику, й вимагали переговорів з урядом. Вони боялись, що влада заблокує Інтернет, тому користувалися програмою FireChat, яка дозволяє смартфонам в радіусі близько 70 м підключатися через Bluetooth, таким чином збільшуючи кількість підключених користувачів. Через кілька тижнів рух здався, не досягнувши своїх цілей. Проте напруженість і протести продовжуються, і атмосфера є напруженою. Ви, як державний менеджер, все ще здивовані незвичним спалахом громадянської непокори в Гонконзі, враховуючи законослухняний конфуціанський спосіб мислення місцевих людей, які, звичайно, не заперечують повноваження влади. Якщо ви є державним менеджером на Заході, ви давно звикли до протестів громадян і певної непокори владі як у вашому зовнішньому, так і у внутрішньому робочому середовищі. Тим не менш, ви також проходите через різні “тонкіші” та “мовчазні” революції, які розмили традиційні уявлення про владу та її структури. Глобалізація, нові (соціальні) медіа та такі ініціативи, як WikiLeaks, породили — і створили попит на — посилену прозорість уряду та контроль за діяльністю державного сектору з боку різних класів громадян. Крім того, в самих організаціях з’явився вакуум влади, адже нове покоління набагато менше схильне реагувати — не кажучи вже бути заохоченим — на командно-приказну поведінку керівництва. “Я тут старший”, швидше за все, стане неефективною стратегією управління у державних установах XXI ст. Однак набагато менш зрозуміло, як виглядатиме успішне управління на тих робочих місцях, на які особливо впливає турбулентність у владі. Більше того, як уже було сказано, погляди стосовно влади різних зацікавлених сторін, або стейкхолдерів, самі по собі дуже неоднозначні. Навіть у західних демократіях, які характеризуються високим рівнем критицизму й розосередженим керівництвом, переважна більшість громадян радо готові швидко повернути широкі владні повноваження своїм очільникам після різноманітних криз, вимагаючи сильного керівництва, на яке вони раніше обурювались. Ця філософія “палки з двома кінцями”, яка стає актуальнішою під час змін влади, призводить до виникнення різноманітних жорстких ви-

мог і дилем, що постають перед державними менеджерами. Щоб бути успішними, державним менеджерам потрібно випрацювати динамічний набір навичок. The 21st Century Public Manager. Як державним менеджерам підтримувати хоч якийсь авторитет і легітимність в очах усе більш наполегливих зацікавлених сторін? Чи повинні вони виступати за більшу чи меншу прозорість, тіснішу чи слабшу співпрацю і співучасть, за активніший чи пасивніший краудсорсинг політичних й управлінських ідей? Чи варто їм реінвестувати в експертні знання — традиційне підґрунтя авторитету й легітимності вищої ланки державної служби? Яке керівництво, якщо таке є, відповідає епосі, що характеризується нестабільністю влади? Як державним менеджерам ефективно маневрувати в потоці швидких змін політичних й адміністративних керівників? Як їм підтримувати послідовність бюрократії та зберігати політичний нейтралітет у такому непередбачуваному робочому середовищі? Турбулентність влади: причини та наслідки. Наведені приклади свідчать про те, як наполегливі зацікавлені сторони, що відчують себе наділеними правами і свободами, більше не сприймають владу (чи старшість) тільки тому, що це влада. Це справедливо і для більш традиційних ієрархічних суспільств, і для розвинених демократичних держав. На перший погляд можна стверджувати, що традиційні суспільства просто слідують зразку більшості західних демократій: влада, що базується на традиціях, поступово змінюється правовою раціональною владою, а люди погоджуються мати лідерів й інститути, що функціонують на основі усталеного законодавства, бюрократичних і демократичних процедур, які довели свою ефективність протягом десятиліть і які час від часу перериваються нічим не зумовленою лояльністю до харизматичних авторитетних постатей — на краще чи на гірше. Однак раціонально-правова влада більше не є “нормальним” або навіть бажаним кінцевим станом речей для багатьох західних демократій, в яких державні інститути користуються великою довірою. Ці країни також відчули посилення владних “потрясінь”, коли наполегливі зацікавлені сторони запитували: “Що вони зробили для нас останнім часом?” В епоху посилених вимог щодо прозорості державним діячам й інститутам потрібно буде постійно набувати перформативних повноважень та консолідувати їх, роблячи свою легітимність послідовною і далеко не самоочевидною. Протягом останніх років суспільства з високим рівнем довіри до влади, з усталеною, стабільною і передбачуваною культурою управління, такі як Данія, Нідерланди чи Великобританія, випробу-

вали на собі, як розокремлений, волатильний і нелояльний електорат більше не створює традиційної більшості або коаліції або не надає керівним елітам свої голоси й довіру. В результаті ми побачили нові способи управління, виборчу реформу та формування кабінетів міністрів. Однак стабільні країни з менш конкурентоспроможними виборчими системами також стикаються з пильнішою увагою засобів масової інформації та громадян до діяльності державного сектору.

У книжці “Керуючи порожнечою. Розмивання західної демократії” (2013) професор порівняльної політології Пітер Мейр визначив п’ять ключових особливостей відмови від традиційних інститутів управління і демократичної участі та повстання проти них, починаючи з 1980-х років: відмежування громадян від традиційної політики. Стало менше простору, в якому можуть взаємодіяти громадяни та їхні представники, в результаті чого більшої ваги набувають недемократичні інститути управління; зниження явки виборців. Відбувається досить послідовне зменшення участі громадян у виборах, особливо серед молоді, яка, схоже, ніколи і не була політично заангажованою; підвищена електоральна волатильність. Розподіл уподобань до партій стає все більш непослідовним і нестабільним; виборці голосують то за одну партію, то за іншу, незважаючи на розбіжності в їхній ідеології; зниження партійної лояльності. Поряд зі збільшеною волатильністю виборці більше не ідентифікують себе з певною партією або ідеологією, а це означає, що вони не відчують себе представленими одним конкретним політичним класом; зниження членства в партіях. У всіх усталених демократіях спостерігається значне і послідовне зниження членства в партіях, що супроводжується швидким зростанням числа членів неприбуткових громадських організацій; ці тенденції означають ідентифікацію громадян із конкретними проблемами, а не з широкими ідеологіями. Протягом останніх років суспільства з високим рівнем довіри до влади, з усталеною, стабільною і передбачуваною культурою управління, такі як Данія, Нідерланди чи Великобританія, випробували на собі, як розокремлений, волатильний і нелояльний електорат більше не створює традиційної більшості або коаліції або не надає керівним елітам свої голоси й довіру. В результаті ми побачили нові способи управління, виборчу реформу та формування кабінетів міністрів. Однак стабільні країни з менш конкурентоспроможними виборчими системами також стикаються з пильнішою увагою засобів масової інформації та

громадян до діяльності державного сектору. Вже деякий час ми спостерігаємо неухильне зниження авторитету традиційних політичних й адміністративних інститутів. Ці інститути слід розглядати як такі, що адекватно представляють бажання і потреби все більш цинічних і недовірливих громадян. Однак новою реальністю є посилення турбулентності у владі, тобто непередбачувана та швидка динаміка того, як державні лідери та установи “набувають, консолідують і втрачають” авторитет. Цю турбулентність стимулюють технологічні інструменти та громадяни, які користуються правами і свободами і вважають, що вони знають краще за своїх лідерів, але не знають, чого вони хочуть. Досить крайній вияв цього — тисячі західних підлітків, які підпадають під вплив простої, але потужної агітації Ісламської держави та вирушають в зони бойових дій, щоб воювати на смерть. Тут класична картина зворотна: молодь, вихована в сучасних розвинених суспільствах, відкидає усталену владу на користь традиційних і харизматичних авторитетів, підкріплених сучасними технологіями. Очевидно, що управління зовнішніми та внутрішніми підтекстами та наслідками турбулентності влади буде ключовою вимогою для державних менеджерів у найближчі роки. У цьому розділі розглянуто як виклики, так і можливості, породжувані турбулентністю влади. Розпорошені причини й прояви. Збільшення турбулентності влади є результатом різноманітних пов’язаних подій, що посилюється розвитком технологій та глобалізацією. При цьому ключовими впливовими кластерами тенденцій є “влада для людини: індивідуалізм і плюралізм цінностей”, “великі очікування” та “піднесення наполегливого громадянина” та ін.

Уявіть собі, що ви зараз очолюєте департамент міністерства юстиції або внутрішніх справ Єгипту, Лівії або Сирії. Ви витратили останні кілька років на забезпечення виживання держави під керівництвом різних старих і нових лідерів, які були обрані, заарештовані, повалені або вбиті, а також під тиском міжнародної спільноти, яка має власні погляди на майбутнє вашої країни. Однак навіть у менш тривожних умовах динаміка зміни лідерства покладає на державних менеджерів посилену відповідальність за збереження наступності функціонування інститутів й підтримання нейтралітету в управлінні установами та просуванням політик. Це стосується і ситуативного “управління надзвичайними ситуаціями”, і інституційного “кризового лідерства”. Інакше кажучи, бути політично прозорливим не означає, що державні менеджери можуть нехтувати захистом важливих інституційних

якостей і цінностей у часи турбулентності. У той же час часті зміни керівництва дають можливість максимізувати бюрократичну владу та вплив шляхом послідовного висунення розумних політичних пропозицій та підтримки порядку, наступності та колегіальності в неспокійні часи. Це радо оцінять керівники з коротким терміном перебування на посаді й великими амбіціями. Однак для максимального збільшення таких повноважень потрібне вміння щодо організації експертного середовища на тлі різних конкуруючих інформаційних суб'єктів і вимог. The 21st Century Public Manager Відповідь № 3: Легітимізуйте власне існування, ставши “найекспертнішим”. Здебільшого легітимність й авторитет державних менеджерів обумовлювалися їхніми знаннями й досвідом у певній галузі. Справді, дослідження показують, що “експертність” входить до цінностей, які державні менеджери в різних країнах вважають найважливішими. Політики, яким часто не вистачає експертності, залежать від державних менеджерів і звертаються до них за авторитетними порадами й підтримкою, а політичні керівники охоче передають організацію експертного робочого середовища адміністративному апарату. Однак важливість політичних й експертних знань державних менеджерів дещо знецінилася за останні 20 років унаслідок збільшення ротації посад й акценту на управлінських навичках у вищих виконавчих службах у всьому світі. Це, своєю чергою, могло послабити авторитет державних менеджерів порівняно з авторитетом політичних керівників. Крім того, політичні очільники й адміністративні керівники значно розширюють власну базу знань. Вони можуть звертатися до платних консультантів, які часто прагнуть надати бажані або “правильні” факти та результати, запитувати про безкоштовні консультації у міжнародних організацій, таких як ОЕСР і Світовий банк, і зустрічатися з лобістами та зацікавленими групами, які охоче діляться своїми знаннями безкоштовно, навіть без запитів. Більше того, всередині організацій різні кластери й “табори” державних менеджерів і їхніх прихильників завжди боротимуться за увагу й авторитет.

Нарешті, великий масив загальнодоступних даних, до яких можуть звертатися інформаційні посередники з більш-менш альтруїстичними намірами, а також налагоджені зв'язки з університетами, аналітичними центрами та “професорами-підприємцями” доповнюють картину сучасного конкурентного інформаційного ландшафту. В результаті конкуруючі потоки інформації і політичних рекомендацій доходять до вищих ешелонів влади.

...Ефективні державні менеджери ХХІ ст. здатні постійно доводити, що вони забезпечують “співвідношення ціни та якості”, доносячи суспільну цінність їхньої роботи до будь-якої аудиторії простими словами. Деякі з навичок, обговорюваних в розділі “Управління багатьма зацікавленими сторонами”, такі як підтримка активної присутності в соціальних мережах або брендинг і створення відео тощо, допоможуть зберегти певний авторитет у мінливі часи. Проте не просто пояснити складні рішення розчарованим верствам — навіть за умови, що деякі уряди можуть похвалитися більшою кількістю значних досягнень, ніж ті, що їм ставлять у заслугу. Форуми в соціальних мережах, які відвідують зацікавлені “мережани”, є одним зі способів довести до відома громадськості інформацію про такі успіхи. Однак дуже важливо обрати правильний тон комунікації.

“Традиційний підхід, що розглядає індивідуального лідера, буде неефективним у контексті складних адаптивних проблем, з якими стикається суспільство. Набір лідерських навичок у майбутньому повинен бути іншим, і підхід до лідерства також повинен змінитися... Державний службовець ХХІ ст. відкидає героїчне лідерство на користь розподілених і спільних моделей”. Спільне розподілене керівництво має замінити традиційні образи лідерів як “єдиного джерела влади та авторитету, що відображає складність сучасного суспільства та занепад поваги”. “Лідери-герої — не відповідь. Коли про лідерство говорять у ЗМІ та в літературі, то часто фокусуються на окремих героях. Однак факти свідчать, що існує потреба в лідерах державного сектору нового типу, щоб реагувати на мінливий контекст, в якому стане важливим лідерство, що виходить за межі кордонів і повноважень. Замість того, щоб зосереджуватися на окремих особах, нам потрібно подумати про форми розподіленого або розосередженого лідерства”.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Теоретичні основи реформ в Україні.
2. Практичні механізми реалізації реформ в Україні.
3. Наукові засади проведення реформ в Україні.
4. Роль Верховної Ради України в проведенні реформ.
5. Правові засади прийняття Державного бюджету України.
6. Нормативно-правові акти місцевих державних адміністрацій у сфері реформування соціально-економічного та суспільно-політичного життя України.
7. Еволюція наукових підходів до розуміння сутності публічної влади.
8. Сучасні концепції реформування публічної влади.
9. Особливості реформування у сфері публічного управління.
10. Вплив новітніх технологій на функціонування публічної влади.
11. Прийняття політико-управлінських рішень як змістовне наповнення управлінського процесу.
12. Сутність концепції електронної демократії.
13. Реформування публічної влади в Україні: стан і перспективи.
14. Політика децентралізації публічної влади в Україні.
15. Проблеми та перспективи проведення судової реформи в Україні.
16. Шляхи реформування державної служби в Україні.
17. Особливості реформування організаційної системи управління в системі державної служби в Україні.
18. Шляхи вдосконалення матеріального та побутового забезпечення державних службовців.
19. Сучасний стан місцевого самоврядування в Україні.
20. Основні напрями реформування місцевого самоврядування в Україні.
21. Проблеми теорії та практики реформування соціально-економічного розвитку України.
22. Модель соціально-економічного розвитку країни та її регіонів як стратегічний об'єкт системних реформ на сучасному етапі розвитку країни.
23. Сучасний стан економіки України.
24. Шляхи реформування економіки України.
25. Основні напрями та механізми модернізації державної політики у сфері соціального захисту окремих верств населення.

26. Умови та чинники успішної модернізації державної політики у сфері соціального захисту населення України.
27. Сучасний стан житлово-комунального господарства міст України.
28. Шляхи модернізації житлово-комунального господарства міст України.
29. Шляхи реформування гуманітарної сфери України.
30. Основні напрями реформування управління системою освіти та науки України, характерні для концептографічного обслуговування.
31. Яким чином здійснюється проведення реформ в Україні?
32. Хто досліджує процеси проведення реформ в Україні?
33. Проаналізуйте роль наукових установ в обґрунтуванні проведення реформ в Україні.
34. Назвіть основну мету та завдання дисципліни “Теорія та практика реформ”.
35. Вкажіть основні функції дисципліни “Теорія та практика реформ”.
36. Назвіть основні нормативно-правові акти, що регулюють процес проведення реформ в Україні.
37. Які Ви знаєте нормативно-правові акти, що регулюють процес проведення реформ у соціально-економічній сфері?
38. Дайте оцінку правовому регулюванню державного управління економікою.
39. Проаналізуйте вплив реформ на управлінську діяльність держави.
40. Проаналізуйте роль Верховної Ради України у проведенні реформ.
41. Що таке належне урядування?
42. У чому полягає сутність теорії мереж?
43. Назвіть сучасні концепції реформування публічної влади.
44. Яким чином здійснюється прийняття державно-управлінських рішень?
45. Назвіть основні елементи урядування.
46. Назвіть основні напрями діяльності громадських рад.
47. Що таке аналітичні центри?
48. Висвітліть основні напрями діяльності аналітичних центрів в Україні.
49. Покажіть рейтинг готовності країн до електронного урядування.

50. Назвіть основні функції неурядових аналітичних центрів.
51. Коли була прийнята Стратегія сталого розвитку “Україна — 2020”?
52. Вкажіть основні напрями реформування публічного управління в Україні.
53. Скільки було етапів трансформації публічної влади в Україні?
54. Вкажіть загальні принципи незадовільного стану управлінської діяльності місцевих органів виконавчої влади.
55. Назвіть головні перешкоди запровадження адміністративної реформи в Україні.
56. Які існують основні моделі державної служби?
57. Розкрийте зв'язок між державною службою та державним управлінням.
58. У чому полягає зв'язок адміністративної реформи та розвитку державної служби?
59. Що є метою розвитку державної служби?
60. У чому полягає стратегія розвитку державної служби?
61. У чому полягають проблеми матеріального та фінансового забезпечення розвитку місцевого самоврядування в Україні?
62. Яким чином статuti територіальних громад регулюють повноваження органів місцевого самоврядування?
63. Чи потрібне прийняття нової редакції Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні”?
64. Чи потрібне прийняття “Муніципального кодексу”?
65. Яка кількість об'єднаних територіальних громад в Україні була створена станом на кінець 2016 р.?
66. Які фактори визначають напрями, структуру та послідовність реформ економіки регіонів України?
67. Назвіть основні моделі державного регулювання економіки країни.
68. Розкрийте структуру світоглядної платформи реформування економіки регіонів України.
69. Наведіть приклад описання економічної реформи за класифікаційними ознаками.
70. Чи існують проблеми визначення основних компонентів моделі економіки України?
71. Покажіть заходи органів публічної влади щодо подолання наслідків економічної кризи.
72. У чому полягає реформування бюджетної системи України?
73. Вкажіть основні напрями реформування економіки України.

74. У чому полягає сутність податкової реформи?
75. Яким чином можна реформувати систему оплати праці в Україні, довівши її до європейських стандартів?
76. У чому полягають заходи модернізації щодо економічно активного населення?
77. Проаналізуйте основні напрями та механізми реформування системи оплати праці та політики доходів.
78. Проаналізуйте основні напрями та механізми покращення безпеки та охорони праці.
79. Які основні напрями та механізми вирішення проблеми зовнішніх трудових мігрантів?
80. Висвітліть характерні особливості соціального захисту внутрішньо переміщених осіб.
81. Які нормативно-правові акти регулюють розвиток житлово-комунальної сфери в Україні.
82. Схарактеризуйте заходи органів місцевого самоврядування щодо розвитку житлово-комунального господарства міст України.
83. Яким чином можна вдосконалити організаційно-економічні механізми реформування розвитку житлово-комунального господарства?
84. Чи спроможні Об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) реформувати житлово-комунальну галузь в Україні?
85. Проаналізуйте заходи органів місцевого самоврядування щодо оновлення рухомого складу міського пасажирського транспорту.
86. Проаналізуйте сучасні проблеми розвитку гуманітарної сфери в Україні?
87. Схарактеризуйте сучасну гуманітарну політику органів виконавчої влади.
88. Накресліть основні шляхи реформування гуманітарного розвитку України.
89. Які важливі реформи мають бути проведені у сфері освіти та науки?
90. Чи потрібно реформувати бібліотечну справу в Україні?

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Алфьоров М. А.* Соціальна політика в Україні: навч. посіб. / М. А. Алфьоров, В. І. Альохін, І. П. Бідзюра, О. Г. Карпенко. Київ: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. 272 с.
2. *Береза А. В.* Реформування публічної влади: сучасні концепції та політична практика: монографія; Нац. акад. наук України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. Київ : Логос, 2012. 359 с.
3. *Бєлікова Н. В.* Теорія і практика реформування економіки регіонів України: монографія; Н.-д. центр індустр. проблем розвитку НАН України. Харків: Лібуркіна Л. М., 2015. 383 с.
4. *Білінська М. М.* Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій / М. М. Білінська, О. Л. Євмешкіна, І. Г. Сурай; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундам. та приклад. дослідж., каф. держ. упр. і менеджменту. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.
5. *Дегтяр А. О.* Державне управління в економічній сфері: навч. посіб. / А. О. Дегтяр, М. В. Гончаренко, М. М. Коваленко, С. В. Майстро; за заг. ред. д-ра держ. упр., проф. А. О. Дегтяра. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2014. 244 с.
6. Державна служба в Україні: теоретико-правова характеристика у контексті реформування законодавства: монографія / [С. В. Ківалов та ін.]; за заг. ред. С. В. Ківалова, Л. Р. Білої-Тіунової; Нац. ун-т “Одес. юрид. акад.” Одеса: Фенікс, 2013. 436 с.
7. *Димченко О. В.* Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління: монографія; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2009. 356 с.
8. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. кол. : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.
9. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська та ін.; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
10. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія / В. М. Мартиненко,

- С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов; за заг. ред. В. М. Мартиненка; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, Харків. регіон. ін-т держ. упр. Харків: ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2008. 303 с.
11. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні від 01.04.2014 р. № 333-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>
 12. *Костін Ю. Д.* Житлово-комунальне господарство: монографія; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. Харків: ХНУРЕ, 2015. 255 с.
 13. *Крегул І. Ю.* Правове забезпечення державного управління: навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2005. 208 с.
 14. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: кол. монографія / [Ж. А. Белец та ін.]; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Руслана Плюща. Київ: Рідна мова, 2016. 742, [1] с.
 15. *Морушко О. О.* Кадровий менеджмент: навч. посіб.; Нац. ун-т “Львів. політехніка”. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 173 с.
 16. *Овчаренко В. А.* Місцеве самоврядування в Україні: історичні витоки, становлення та перспективи: монографія. Київ: Логос, 2014. 911 с.
 17. *Павленко В. Л.* Державна служба в Україні: підручник / В. Л. Павленко, В. В. Павленко; за заг. ред. А. М. Подоляки. Хмельницький: ХмІЦНП, 2013. 356 с.
 18. Правові засади державного управління економікою України: навч. посіб. / за ред. проф. Ю. І. Крегула. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 664 с.
 19. Реформування житлово-комунального господарства: теорія, практика, перспективи: монографія / О. М. Тищенко [та ін.]; НАН України, Н.-д. центр індустр. пробл. розв. Харків: ІНЖЕК, 2008. 368 с.
 20. Соціальна і гуманітарна політика = Social and humanitarian policy: підручник / [В. П. Трощинський та ін.]; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. Київ: НАДУ, 2016. 790 с.
 21. Указ Президента України Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” від від 12.01.2015 № 5/2015 [Електронний ре-

- курс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
22. *Утвенко В. В.* Муніципальна соціально-економічна політика: навч. посіб. Київ: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2011. 140 с.
 23. *Утвенко В. В.* Теорія та історія місцевого самоврядування: навч. посіб. Київ: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2015. 234 с.
 24. *Швець І. Ю.* Правове забезпечення державного управління в Україні: навч. посіб. / І. Ю. Швець, Ю. Ю. Швець. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2013. 239 с.
 25. *Шевчук П. І.* Соціальна та гуманітарна політика: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2014. 319 с.
 26. *Романенко Є. О., Сивий Р. П.* Трансформація державної служби в контексті новітніх тенденцій європейської інтеграції // *Nauka i studia* №5 (207) , 2020. Wydawca: Sp. z o.o. “Nauka i studia”. P. 36–44.
 27. *Romanenko E., Zhukova I. V.* Peculiarities of cooperation of the European Union in the framework of partnership civil society development programs.// *Public management : collection.* № 2 (22). March 2020. Kyiv: Interregional Academy of Personnel Management, 2020. P. 191–201.
 28. *Панченко О. А.* Законотворча діяльність у сфері національної безпеки // *Державне управління: удосконалення та розвиток.* Київ. № 3. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.7>.
 29. *Непомнящий О. М.* Управління об’єднаними територіальними громадами: монографія / О. А. Дегтяр, Д. В. Кіслов, О. А. Марушева, О. М. Непомнящий та ін. Київ : “Вид-во Людмила”, 2019. 388 с.
 30. *Borovyk A., Kopotun I., Hurkovskyi V.* Special aspects of the exemption from criminal liability for corruption crimes in Ukraine. Monograph. Spoločnosť Spoločnosť pre spoločnú integráciu na Slovensku, Trenčín, 2019. ISBN: 978-80-89533-26-8 EAN: 9788089533268.

Додаткова

1. *Березовська-Чміль О.* Соціальна політика та механізми її реалізації в Україні (політологічний аналіз): монографія / Прикар-

- пат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпат. нац. ун-ту ім. В. Стефаника, 2013. 167 с.
2. Гуманітарна політика як фактор сталого громадського розвитку: матеріали круглого столу, 10 лип. 2012 р. / Харків. облдержадмін. [та ін.]; [редкол.: В. І. Астахова (голов. ред.) та ін.]. Харків: Вид-во НУА, 2012. 77 с.
 3. Державна управління та державна служба: словник-довідник / [уклад. О. Ю. Оболенський]. Київ: КНЕУ, 2005. 480 с.
 4. *Єрохін С. А.* Теорія структурного реформування національної економіки: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.01.01 / Єрохін Сергій Аркадійович; НАН України, Об'єд. ін-т економіки. Київ, 2005. 40 с.
 5. Закон України “Про житлово-комунальні послуги” від 24.06.2004 р. №1875 – IV // ВВР України. 2004. № 47. Ст. 514.
 6. Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21.05.97 р. № 280/97-ВР // ВВР України. 1997. Ст. 170.
 7. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. // ВВР України. 1996. № 30. Ст. 141.
 8. *Кравченко О. В.* Культурна політика України в парадигмах сучасності: теоретико-методологічні аспекти культурологічної інтерпретації: монографія / Харків. держ. акад. культури. Харків: ХДАК, 2011. 287 с.
 9. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09. 2014 р. № 442 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF>
 10. Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 жовт. 2014 р. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр.; [редкол.: М. М. Іжа та ін.]. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. 455 с.
 11. Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 20-річчю утворення ін-ту, 29–30 жовт. 2015 р. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр.; [редкол.: М. М. Іжа та ін.]. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. 393 с.
 12. Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика: матеріали наук.-практ. конф. за між-

нар. участю, 8 квіт. 2011 р.: [у 2 ч.] / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. Ч. 1. 2011. 422 с.; Ч. 2. 2011. 429 с.

13. *Четверікова Л. О.* Соціальна політика: навч. посіб. / Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, Філософ.-т., каф. політології. Львів: Сорока Т. Б., 2014. 217 с.
14. *Кайдашев Р., Романенко Є., Акімов О.* Перегляд судових рішень в адміністративному процесі: у 2 кн.: підручник. Київ : ВД “Персонал”, 2017. 304 с.
15. *Яровой Т. С.* Управління об’єднаними територіальними громадами: монографія. Київ: “Вид-во Людмила”, 2019. С. 237–269.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Тематичний план дисципліни “Теорія та практика реформ”	6
Методичні рекомендації щодо самостійного вивчення дисципліни “Теорія та практика реформ”	7
Питання для самоконтролю	49
Список літератури	53

Редактор

Т. М. Коліна

Комп'ютерне верстання

Н. В. Коваленко

Підп. до друку 06.08.21. Формат 60×84/₁₆.
Ум. друк. арк. 3,37. Обл.-вид. арк. 2,89. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2

Свідоцтво

*про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції*

ДК № 7066 від 04.06.2020