DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83

УДК 658.511.4

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

COMPARATIVE ANALYSIS OF ORGANISATIONAL CHANGE MANAGEMENT MODELS

Аверкина Марина Федорівна
доктор економічних наук, професор,
Естонська школа бізнесу;
Національний університет «Львівська політехніка»;
Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1517-6434

Матвєєв Антон Юрійович
аспірант,
Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-3526-3108

Averkyna Maryna
Estonian Business School;
Lviv Polytechnic National University;
"KROK" University

Matvieiev Anton
"KROK" University

Зміни є важливою складовою діяльності сучасних організацій: вони сприяють адаптації до мінливих ринкових умов, забезпечують розвиток, підвищують конкурентоздатність, зокрема в умовах економічної нестабільності. Для успішного впровадження організаційних змін доцільно використовувати існуючі моделі управління змінами або створити на їх основі власну модель. У статті розглянуто особливості та складові елементи чотирьох поширених моделей управління змінами: трикрокової моделі змін Курта Левіна, восьмикрокової моделі управління змінами Джона Коттера, моделі управління індивідуальними змінами ADKAR та моделі аналізу стану організації McKinsey 7-S. Зроблено порівняльний аналіз вищезазначених моделей. Надано пропозиції по вибору та адаптації моделей управління змінами з урахуванням специфічних потреб організацій.

Ключові слова: організаційні зміни, управління змінами, модель управління змінами, Курт Левін, Джон Коттер, ADKAR, McKinsey 7-S.

Changes are an important element of modern organizations: they facilitate adaptation to evolving market conditions, ensure development, increase competitiveness, particularly in the face of economic instability. For successful implementation of organizational changes, it is advisable to use existing change management models or create one's own model based on them. This article examines the features and elements of four popular change management models. Kurt Lewin's three-step model of change is arguably the most famous and influential change management concept. It is simple and universal. It provided foundation for other approaches and consists of the following steps: unfreezing, moving and refreezing. John Kotter created his eight-step change management model after observing changes in more than 100 companies. It is well structured, practical, and the eight steps are: establishing a sense of urgency, creating the guiding coalition, developing a vision and strategy, communicating the change vision, empowering employees for broad-based action, generating short-term wins, consolidating gains and producing more change, anchoring new approaches in the culture. The Prosci ADKAR model focuses on individual change and consists of the following building blocks: awareness, desire, knowledge, ability and reinforcement. The McKinsey 7-S model offers a comprehensive organisational analysis tool that examines these seven elements: strategy, structure, systems, style, staff, skills, shared values. When choosing a change management model, it is necessary to take into account its features, as well as the structure and culture of the organization, available resources, the nature and complexity of the changes, etc. A comparative analysis of the aforementioned models identifies their strengths and weaknesses, along with proposals for selecting and adapting change management

© Аверкина М. Ф., Матвєєв А. Ю., 2024

models to meet the specific needs of organizations. The COVID-19 pandemic and the full-scale war in Ukraine have created a number of new challenges and opportunities for many organizations, requiring effective change management. Therefore, further research is needed to develop a change management model that takes into account the specific needs of organizations in the context of economic instability.

Keywords: organizational change, change management, change management model, Kurt Lewin, John Kotter, ADKAR, McKinsey 7-S.

Постановка проблеми. У сучасному динамічному світі навіть успішні організації змушені постійно працювати над удосконаленням виробничих процесів та шукати нові можливості для розвитку, особливо в умовах економічної нестабільності. Впровадження змін в організації є складним багатоетапним процесом і потребує професійного управління, що включає в себе планування, втілення та контроль змін. Для ефективного управління організаційними змінами доцільно використати одну з моделей, розроблених визнаними фахівцями в галузі та перевірених часом, або створити на їх основі нову модель, яка відповідатиме потребам конкретної організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи та моделі управління змінами досліджували в своїх роботах українські вчені Буднік М. М. [1], Петрова І. Л. [2], Макаркіна Г. В. [2]. Низка зарубіжних фахівців працювали над розробкою моделей управління змінами безпосередньо. Так на основі досліджень Курта Левіна [3] була сформована однойменна трикрокова модель змін, Джон Коттер [5] запропонував власну восьмикрокову модель управління змінами, Джеффрі Хіат [8] сформулював модель індивідуальних змін ADKAR, Том Пітерс [9] та Роберт Уотерман [9] розробили модель аналізу стану організації McKinsey 7-S. Для більш ефективного практичного використання зазначених моделей з урахуванням специфічних потреб організацій, зокрема в умовах економічної нестабільності, виникає необхідність їх поглибленого дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження та порівняльний аналіз найбільш відомих моделей управління організаційними змінами, а також надання пропозицій щодо вибору та адаптації моделей з урахуванням специфічних потреб організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Моделі управління змінами допомагають організаціям ефективно впроваджувати зміни, забезпечуючи системний та структурований підхід до цього процесу. Концепція управління змінами в цілому побудована на припущенні, що можна відтворити модель успішних змін, створену на основі конкретних інструментів [1]. У певному сенсі кожна сучасна організація розвивається через зміни, швидкість, масштаб та глибина яких помітно збільшуються [2, с. 8]. А отже зростає і важливість правильного вибору відповідної моделі управління змінами.

Появу управління змінами як окремого напряму в менеджменті часто пов'язують з ім'ям німецького і американського психолога Курта Левіна. Досліджуючи соціальні та поведінкові зміни, він дійшов висновку, що успішні зміни включають три аспекти: розморожування (якщо необхідно) поточного рівня, перехід на новий рівень, та заморожування на новому рівні [3, с. 35]. Згодом цю концепцію почали називати трикроковою моделлю змін Курта Левіна, яка стала найвідомішим та, ймовірно, найвпливовішим підходом до організаційних змін [4, с. 3].

1. Розморожування. На першій стадії розморожування відбувається підготовка організації до змін. Серед співробітників потрібно створити відчуття необхідності змін, забезпечити сприйняття нових ідей та подолати можливий опір змінам.

2. Перехід. На наступній стадії переходу відбувається безпосередньо впровадження змін, застосовуються нові підходи та процеси. Співробітникам надається підтримка і допомога в подоланні можливих ускладнень, вкрай важливими є ефективна комунікація та лідерство.

3. Заморожування. На останній стадії заморожування відбувається стабілізація діяльності організації в нових умовах, не допускаються спроби повернутися до старих підходів. Співробітники мають звикнути до нової реальності та почати сприймати її як норму.

Трикрокова модель змін Курта Левіна є простою і універсальною. Хоча окремі дослідники критикують її як занадто спрощену та лінійну [4, с. 3], але справжня цінність моделі полягає скоріше не у практичному застосуванні, а в описі змін як соціального процесу та у створенні основи для інших підходів в управлінні змінами.

Професор Гарвардської школи бізнесу та визнаний фахівець у галузі управління змінами Джон Коттер тривалий час спостерігав

Рис. 1. Трикрокова модель змін Курта Левіна

Джерело: розроблено авторами на основі [3, с. 35]

і аналізував впровадження змін в більше ніж ста світових організаціях. В результаті він дійшов висновку, що процес змін проходить через серію фаз, які разом можуть тривати значний проміжок часу, але намагання пропустити деякі з цих фаз створює лише ілюзію швидкості, а критичні помилки на будь-якій з них призводять до негативних наслідків [5, с. 2-3]. На основі цих досліджень Коттер розробив власну модель управління змінами, яка складається з восьми кроків або етапів.

1. Створення відчуття терміновості. На першому етапі важливо продемонструвати стейкхолдерам необхідність змін, мотивувати їх діяти та залучити до співпраці.

2. Побудова керівної коаліції. Далі потрібно сформувати команду з впливових лідерів, які підтримують зміни та будуть займатися їх впровадженням.

3. Розробка візії та стратегії. Чітка та зрозуміла візія, а також ефективна стратегія для її досягнення мають важливе значення для спрямування зусиль та мотивації команди.

4. Комунікація візії змін. Після розробки візія має бути поширена серед співробітників на всіх рівнях організації для кращого розуміння та збільшення загального рівня підтримки змін.

5. Надання можливості іншим діяти. На цьому етапі потрібно залучити співробітників до процесу змін та усунути всі існуючі перешкоди, які сповільнюють прогрес.

6. Досягнення короткострокових перемог. Важливо запланувати та продемонструвати співробітникам невеликі, але швидкі результати для підтримки мотивації та ентузіазму.

7. Консолідація досягнень та ще більше змін. Необхідно постійно підтримувати рушійну силу змін, зокрема використовуючи короткострокові успіхи, для досягнення більш масштабних змін.

8. Закріплення нових підходів. Наостанок потрібно забезпечити інституціоналізацію змін та їх інтеграцію в корпоративну культуру компанії для досягнення довгострокового успіху [5, с. 4].

Модель Коттера є добре структурованою, інтуїтивно зрозумілою та орієнтованою на практичне застосування. Одразу після появи вона мала значний успіх, а публікації з її

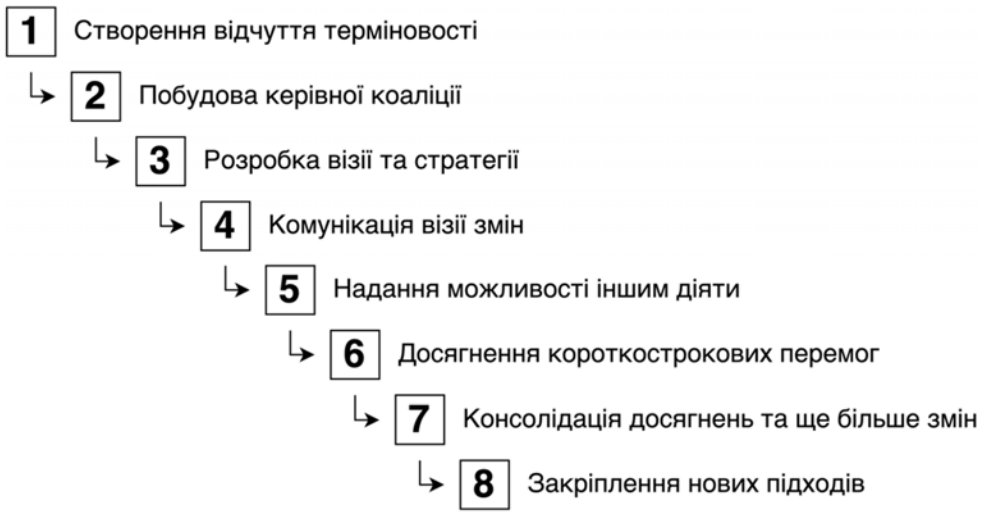

Рис. 2. Модель управління змінами Джона Коттера

Джерело: розроблено авторами на основі [5, с. 4]

описом цитувалися великою кількістю дослідників. В той же час критики моделі зазначають, що їй бракує фундаментальності, оскільки вона була створена лише на основі досвіду та досліджень автора, а в його публікаціях немає жодних посилань на зовнішні джерела [6, с. 765]. Також модель Коттера не є гнучкою, оскільки вимагає чіткого дотримання всіх етапів, хоча деякі з них за певних умов можуть бути зайвими або неможливими [6, с. 775].

Модель ADKAR була розроблена Джеффрі Хіатом після дослідження змін у більше ніж семиста організаціях і є складовою частиною методології організаційних змін компанії Prosci. Вона заснована на розумінні, що організації можуть змінитися лише якщо змінюються люди, і зосереджується саме на індивідуальних змінах та допомозі співробітникам у здійсненні змін і усуненні перешкод [7].

Модель містить п'ять елементів або цілей, які є її складовими частинами та мають бути присутні для успішної реалізації змін [8, с. 1].

1. Усвідомлення (Awareness). Співробітники повинні розуміти необхідність змін, їх причини та переваги. Ефективна комунікація та обґрунтування є ключовими для досягнення цієї мети.

2. Бажання (Desire). Співробітники мають підтримувати зміни та хотіти приймати активну участь в процесі їх реалізації, для чого використовуються мотивація та заохочення.

3. Знання (Knowledge). Для успішного здійснення змін співробітники повинні отримати необхідні знання та навички. Навчання, тренінги, інструкції та інформаційна підтримка допоможуть в цьому.

4. Здатність (Ability). Співробітники повинні вміти застосовувати отримані знання і навички на практиці, а також мати можливість здійснювати зміни. Для цього їм знадобляться підтримка та допомога в усуненні перешкод.

5. Закріплення (Reinforcement). Після успішного впровадження змін необхідно забезпечити їх довготривалий ефект і не допустити повернення назад: відсвяткувати успіхи, визнати досягнення та нагородити співробітників, а також здійснювати подальший контроль нововведень.

Модель ADKAR детально описує процес індивідуальних змін, є простою, зрозумілою та практично орієнтованою. Водночас вона не враховує вплив інших факторів, окрім індивідуальних. Також вона може виявитись недостатньо гнучкою, оскільки для успіху вимагає досягнення всіх п'яти цілей.

Досліджуючи ефективність менеджменту та успіх компаній, консультанти McKinsey & Company Том Пітерс та Роберт Уотерман прийшли до висновку, що будь-який розумний підхід до організації повинен охоплювати та розглядати як взаємозалежні принаймні сім змінних: структуру, стратегію, людей, стиль управління, системи та процедури, провідні концепції та спільні цінності, а також існуючі та очікувані корпоративні сильні сторони чи навички. Ця концепція отримала назву McKinsey 7-S [9, с. 9].

1. Стратегія (Strategy). Набір дій, які організація планує у відповідь на зовнішні зміни, що надасть їй можливість захистити або покращити свою конкурентну позицію.

2. Структура (Structure). Організаційна структура має відповідати існуючим потребам і орієнтуватись на подальший розвиток компанії, а також бути готовою до змін.

3. Системи (Systems). Процеси і процедури, з яких складається поточна діяльність організації. Важливими є не тільки формальні, а і неформальні процеси і процедури.

4. Стиль (Style). Управлінський стиль (рівень контролю, підхід до планування, відношення до ризиків тощо), зокрема керівництва вищої ланки, визначає стратегічні можливості організації.

5. Персонал (Staff). Співробітники організації розглядаються як сукупність ресурсів, які потрібно плекати, розвивати, охороняти та розподіляти.

6. Навички (Skills). З огляду на обрану стратегію, корпоративні сильні сторони та навички дозволяють реалістично оцінити можливості організації по досягненню успіху в бізнесі.

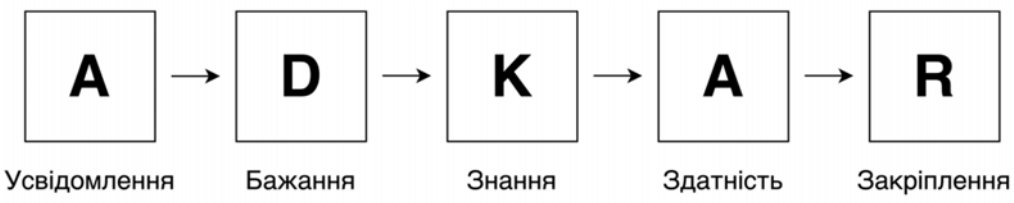

Рис. 3. Модель ADKAR

Джерело: розроблено авторами на основі [8, с. 2]

Рис. 4. Модель McKinsey 7-S

Джерело: [9, с. 10]

7. Спільні цінності (Shared Values). У центрі моделі знаходяться цінності, які визначають переконання і прагнення організації, формують її корпоративну культуру [10].

Модель McKinsey 7-S застосовується для аналізу поточного стану організації, виявлення та усунення недоліків, пошуку шляхів підвищення ефективності. Вона дозволяє комплексно оцінити вплив внутрішніх факторів на діяльність організації і є одним з найвідоміших підходів у стратегічному менеджменті та широко використовується науковцями, консультантами і управлінцями [10]. Разом з тим, вона пропонує лише статичний аналіз та не враховує вплив зовнішніх факторів. Комплексність та взаємозалежність її елементів може виявитись надто складною для практичного втілення.

При виборі моделі управління змінами необхідно врахувати їх особливості, а також структуру та культуру організації, доступні ресурси, сутність та складність змін тощо. Великим організаціям, які потребують значних змін та готові інвестувати в цей процес час і ресурси, доцільно зробити попередній аналіз стану організації за допомогою моделі McKinsey 7-S. Далі на основі отриманих результатів спланувати та реалізувати зміни, використавши восьмикрокову модель Джона Коттера. При необхідності більш гнучкого підходу, варто взяти за основу трикрокову модель Курта Левіна, деталізувавши та адаптувавши її під потреби організації. Також за необхідності можна використати певні елементи з інших моделей. Для кращого залучення співробітників у процес змін та для ефективного подолання опору змінам варто використати модель ADKAR.

Висновки. Важливою складовою діяльності сучасних організацій є зміни, для ефективного управління якими доцільно використовувати моделі управління організаційними

Таблиця 1

Порівняння моделей управління змінами

	Модель Левіна	**Модель Коттера**	**ADKAR**	**McKinsey 7-S**
Переваги	Проста для розуміння та використання Підходить для різних типів організацій Пропонує основу для інших підходів	Добре структурована Інтуїтивно зрозуміла Практично орієнтована	Детально описує індивідуальні зміни Проста та зрозуміла Практично орієнтована	Комплексний структурний підхід Враховує взаємозалежність елементів Допомагає усувати недоліки та підвищувати ефективність
Недоліки	Занадто спрощена та лінійна Недостатньо деталізована Потребує адаптації	Комерційна, бракує фундаментальності Негнучка, потребує чіткого дотримання всіх етапів Може потребувати багато часу	Не враховує інші фактори, окрім індивідуальних Може бути недостатньо гнучкою	Лише статичний аналіз організації Не враховує вплив зовнішніх факторів Потребує значних зусиль та часу Може бути складною для застосування

Джерело: розроблено авторами

змінами. В ході проведеного дослідження здійснено порівняльний аналіз найбільш відомих моделей, виокремлено їх переваги та недоліки, а також надано пропозиції по вибору моделі для організацій з урахуванням їх особливостей та потреб.

Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні створили для багатьох організацій цілий ряд нових викликів та можливостей, вимагаючи невідкладної реакції та не залишаючи права на помилку. Успішно подолати виклики та реалізувати можливості здатні лише організації, які враховують нові реалії та ефективно змінюються, а отриманий досвід управління змінами в кризових умовах є надзвичайно цінним для майбутнього. Це дозволяє зробити підсумок у необхідності подальших наукових розвідок на предмет формування моделі управління змінами з урахуванням специфічних потреб організацій в умовах економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10.

2. Петрова І. Л., Макаркіна Г. В., Терон І. В. та ін. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: Колективна монографія. Том 5. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. 268 с.

3. Kurt Lewin. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, № 1-1, June 1947.

4. Bernard Burnes. The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, № 56-1, March 2020.

5. J. P. Kotter. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, January 2007.

6. Steven H. Appelbaum. Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, № 31-8, August 2012.

7. The Prosci ADKAR Model. URL: https://www.prosci.com/methodology/adkar

8. Jeffrey M. Hiatt. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community // Prosci Research, 2006.

9. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper Business, February 2006.

10. Derek F. Channon, Adrian A. Caldart. McKinsey 7S model. *Strategic Management,* № 12, January 2015.

REFERENCES:

1. Budnik M. M., Ivanova Ya. Yu. (2020) Pidkhody ta modeli upravlinnia zminamy na pidpryiemstvi. *Biznes Inform*, № 10.

2. Petrova I. L., Makarkina H. V., Teron I. V. ta in. (2012) Upravlinnia zminamy v umovakh innovatsiinoho rozvytku: Kolektyvna monohrafiia. Tom 5. Kyiv: VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK», 268 p.

3. Kurt Lewin (1947) Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, № 1-1, June.

4. Bernard Burnes (2020) The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, № 56-1, March.

5. J. P. Kotter (2007) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, January.

6. Steven H. Appelbaum (2012) Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, № 31-8, August.

7. The Prosci ADKAR Model. URL: https://www.prosci.com/methodology/adkar

8. Jeffrey M. Hiatt (2006) ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community. Prosci Research,

9. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman Jr. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper Business, February 2006.

10. Derek F. Channon, Adrian A. Caldart (2015) McKinsey 7S model. *Strategic Management,* № 12, January.