

УДК 159.9:316.35

**Олександр Туз,**  
Національна академія Державної прикордонної служби України  
імені Богдана Хмельницького, м. Хмельницький

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО ФЕНОМЕНУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

*У статті проаналізовано найбільш поширені в науковій літературі визначення організації, теорії і концепції, що стосуються механізмів їх утворення і функціонування. Показано зовнішні (соціально-економічні) та внутрішні (соціально-психологічні) функції організації, значущі для особистості (групи). Охарактеризовано сутність організаційних змін у контексті перетворення, зміни окремих аспектів, елементів, характеристик організації. Наведено низку поширених у науковій літературі визначень організаційних змін. Виділено основні підходи до вивчення сутності змін в організації. Обґрунтовано суттєву роль, яку відіграє в організації і управлінні змінами керівник і персонал організації.*

**Ключові слова:** організація, функції організації, організаційні зміни, управління змінами, реалізація змін.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Аналіз наукової літератури свідчить, що проблема соціального феномену організаційних змін в контексті управління організаційними змінами у Державній прикордонній службі України спеціально не вивчалася. Водночас науковці підкреслюють, що психологічна готовність керівників до організаційних змін та управління ними є важливою складовою їх про-

фесійної кваліфікації і суттєво впливає на ефективність управлінської діяльності. Потреба у забезпеченні ефективного реформування та розвитку прикордонного відомства робить дослідження феномену управління змінами у прикордонному відомстві важливим практичним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** Різні аспекти психології управління організаційними змінами відображено в працях зарубіжних (Р. Дафт, Л. Джуелл, М. Коултер, М. Мескон, Дж. В. Ньютром, С. П. Роббінс, Д. і С. Шульц та ін.), російських (Г. М. Андреева, О. Л. Журавльов, Л. Г. Почебут, В. А. Чикер та ін.) та вітчизняних (Л. М. Карамушка, М. В. Москальов, Л. Е. Орбан-Лембрик, В. А. Семиченко, О. А. Філь, Ф. І. Хміль та ін.) дослідників. Окремі аспекти підготовки керівних кадрів прикордонного відомства до діяльності в умовах активного розвитку організації досліджувалися Д. В. Іщенком, О. А. Матеюком, В. О. Назаренком, Б. М. Олексійком, О. Д. Сафіним, А. С. Сіцінським.

**Мега статті.** Найбільш відомі в Україні підручники з менеджменту розпочинаються з аналізу соціального феномену організації. Водночас в Україні, як відзначає В. П. Казміренко, "...склалась дещо парадоксальна ситуація: за наявності великої кількості робіт із психології управління та організаторської діяльності роботи із соціальної психології організацій практично відсутні. Іншими словами, головне знати, "як управляти", а ось "чим" – питання нібито другорядне" [1, с. 7]. У нашій статті ми робимо спробу поєднати аналіз сутності організації з характеристикою організаційних змін, які є невід'ємною частиною її існування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найпростішим визначенням "організації" можна вважати те, яке у 30–40-х роках минулого століття дав Честер Барнард і яке до цього часу у різних інтерпретаціях наводиться у підручниках з менеджменту: організація – це група людей, свідомо скоординована діяльність яких спрямована на досягнення спільної цілі (цілей) [2, с. 31]. Проте, як свідчить аналіз наукової літератури, поняття "організація" може мати різний зміст.

А. І. Пригожин зазначає, що цей термін може вказувати на стаціонарний об'єкт – штучні об'єднання інституційного характеру з визначеними функціями і статусом; процес – діяльність з розподілу функцій, налагодження зв'язків, координації; ступінь впорядкованості – структуру, будову, тип зв'язків як специфічний спосіб з'єднання частин, тобто властивість цілого [3].

У цілому науковцями розроблено значну кількість теорій і концепцій, які стосуються механізмів утворення і функціонування організацій. Однією з найвідоміших є теорія бюрократії М. Вебера. За М. Вебером організації спеціально створюються для ефективного здійснення групових намірів і планових перетворень на основі чіткого розподілу праці, високої кваліфікації і спеціалізації їх персоналу. Влада в організації реалізується через жорстку ієрархічну структуру управління, суворо розподіляється за рівнями управління і забезпечується штатом адміністраторів. Стосунки між працівниками розглядаються як безособистісні і емоційно нейтральні. Система соціальних дистанцій забезпечує виконання обов'язків незалежно від емоційних переживань. Жорстка структура організації забезпечує планову ротацію і маніпулювання кадрами [4].

Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Етціоні, Г. Саймон змальовують організацію як природне ціле, функціональну гомеостатичну систему [5–8]. На їхню думку, організація розвивається за “природними законами” незалежно від окремих осіб. Рівновага системи може бути порушена зовнішніми чинниками. Відхилення на шляху до досягнення мети не вважаються негативом, а сприймаються як природна властивість системи, її реакція на зовнішні чинники стихійного характеру. Необхідною умовою існування організації вважається “позитивна інтеграція”, яка ґрунтується на гармонійних відносинах між частинами соціальної системи (людьми, групами, нормами). Р. Л. Дафт підкреслює соціальний характер організації і називає її “соціальним утворенням”, вказує на наявність в організації певної структури з розподілу завдань і відповідальності між її членами, а також на те, що організація повинна приносити певний результат: прибуток, збільшення доходів її членів, задоволення духовних і соціальних потреб [9, с. 38].

Визначальною ознакою організації науковці вважають колективне цілеутворення і ціледосягання. Серед цілей організації А. І. Пригожин виділяє: цілі, які відображають призначення організації як суспільного інструменту; цілі, які дозволяють реалізувати через організацію інтереси її членів; цілі системи як умова функціонування організації (рівновага, стабільність, цілісність) [3, с. 86]. Г. В. Щокін відмічає, що для досягнення своїх цілей організація створює ієрархічну структуру і організує процес соціального управління. Ієрархічна структура – це принцип побудови організації, різнорівневий розподіл елементів цілого. Структура вибудовується на підставі централізації – функція консолідації спільної діяльності; односторонньої особистої залежності – функція статусів і соціальної нерівності; влади – функція нормативного регулювання намірів і інтересів працівників. Соціальне управління ґрунтується на цілеспрямованій дії, організаційному порядку і самоорганізації [10, с. 472].

Науковці виділяють ряд функцій, які виконують організації. Ю. М. Швалб і О. В. Данчева вказують на зовнішні (соціально-економічні) та внутрішні (соціально-психологічні) функції організації, значущі для особистості (групи). Серед соціально-економічних функцій вони називають: вихід на ринок соціальних взаємодій; включення в макроекономічні структури; виробництво товарів та послуг; входження на споживчий ринок. До соціально-психологічних функцій відносять: об'єднання ресурсів (матеріальних, фінансових, соціальних, психологічних); розподіл та концентрацію зусиль; визнання та можливість самореалізації; забезпечення доходів; захист та гарантію майбутнього [11]. Дещо ширший набір функцій організації пропонують Л. Г. Почебут і В. О. Чикер [12, с. 53–54]. Таким чином, діяльність організації є комплексом взаємозв'язаних соціальних, виробничих, психологічних і інших функцій. Чітке виконання організацією своїх функцій є запорукою ефективності її роботи.

До оцінки ефективності організації також склалися різні підходи. Одні фахівці пропонують оцінювати ефективність і продуктивність організації. При цьому під ефективністю організації розуміється "... ступінь її наближення до поставленої мети, який показує, наскільки успішно

організація виконує свої функції, тобто надає споживачам необхідні їм товари і послуги” [9, с. 39]. Продуктивність організації пов’язується з оцінкою обсягу ресурсів, які використала організація для досягнення своїх цілей. Інші фахівці вказують на необхідність комплексної оцінки ефективності організації і пропонують це робити за двома блоками показників: об’єктивними і суб’єктивними [12, с. 55–56].

Важливим чинником, що впливає на сучасні організації стає глобалізація, яка викликає потребу у різнопланових організаційних змінах. Проблема визначення сутності організаційних змін має міждисциплінарний характер і цікавить багатьох вітчизняних і іноземних дослідників протягом кількох останніх десятиліть. Західними вченими зроблено значний теоретичний і прикладний доробок, який розкриває сутність та завдання організаційного розвитку і організаційних змін, чинники, що впливають на ефективність їх виконання, різні форми надання психологічної допомоги керівникам організацій, які реалізують зміни та ін.

Що стосується особливостей організаційних змін у вітчизняних організаціях, то слід зазначити, що ця проблема почала досліджуватися лише останніми роками. Окремі аспекти організаційного розвитку знайшли відображення у працях вітчизняних науковців, зокрема, у контексті можливостей застосування зарубіжних моделей організаційного розвитку до практики діяльності вітчизняних організацій, створення умов для забезпечення організаційного розвитку і змін в освітній організації, виокремлення завдання розвитку конкурентоздатності освітніх організацій як важливого чинника і водночас як результату організаційного розвитку та ін.

Результати аналізу наукової літератури свідчать про відсутність єдиного підходу у визначенні терміну “організаційні зміни”. Організаційні зміни пов’язують із перетворенням, зміною окремих аспектів, елементів, характеристик організації і визначають як:

“зміну в тому, як організація функціонує, хто її члени й лідери, якої форми вона набуває і як вона розподіляє свої ресурси” (С. С. Х’юбер);

“емпіричне спостереження у формі, якості або стані якого-небудь організаційного елемента протягом часу. Організаційними елемента-

ми можуть бути робота конкретного співробітника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт або вся організація в цілому” (А. Х. Ван де Вен, М. С. Пул);

“переробку і перетворення форми для того, щоб вона краще виживала в навколишньому середовищі” (М. Хейг);

“створення нових організаційних форм і розвиток нових здатностей” (Е. Кемпбелл і К. Саммерс Лачс);

перетворення економіко-правової форми і прийнятого на підприємстві розподілу прав та обов’язків;

“внутрішню політику з постійно мінливими коаліціями і фракціями”, “з історичної точки зору або в перспективі розвитку із входженням у ринки й контролем ринків, в подальшому з мінливою власністю” (Р. Х. Хол);

зміну головних компонентів організації: “стратегії, структури або процесу” (Дж. Р. Кімберлі, Р. Е. Куїнн);

“бачення, цілей, стратегій, технологій, внутрішніх структур, людських ресурсів” (К. Фрайлінгер, Й. Фішер), а також бізнес-процесів, культури, структури і влади (Д. Бодді, Р. Пейтон).

Ряд дослідників, використовуючи процесний підхід, визначають організаційні зміни як:

“перетворення організації між двома моментами часу” (В. Р. Барнетт, Г. Р. Керролл);

“процес руху від поточного стану до стану майбутнього, розділений перехідним періодом” (Дж. Харрінгтон, К. С. Есселінг, Хан Ван Німвеген);

“постійний або східчастий процес переведення організації на новий щабель із використанням існуючих ідей і концепцій” (А. Т. Зуб, М. В. Лактіонов).

Слід зазначити, що наведені визначення доповнюються одне одним: “подібний поділ має серйозне прикладне значення для дослідників... повноцінне дослідження організаційних змін має охоплювати як змістовний, так і процесний бік, інакше буде отримане одностороннє подання проблеми” [13, с. 35].

За результатами аналізу наукової літератури М. В. Москальов виділив основні підходи до вивчення сутності змін в організації: стратегічний;

інноваційний; структурно-процесуальний; особистісний [14, с. 14–21]. Прихильники стратегічного підходу аналізують зміни в організації як певні дії, що змушують організацію переходити з одного стану в інший, більш якісно і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що в свою чергу сприяє постійному розвитку організації, а при систематичному проведенні змін неухильно веде до підвищення якості її функціонування. Стратегічні зміни мають комплексний характер, завжди стосуються організаційної структури та організаційної культури і найчастіше пошуку оптимального співвідношення між централізацією й децентралізацією владних функцій. Вони охоплюють: інформування, мотивацію, компетенції і навички персоналу; лідерство та стиль менеджменту; базові цінності та корпоративну культуру; організаційну структуру; фінансування і ресурсне забезпечення і покликані забезпечити можливість організації адаптуватися до зовнішнього середовища.

Висновки представників інноваційного підходу до аналізу сутності змін в організації ґрунтуються на результатах вивчення застосовуваних в організації інновацій. Саме інновації та нововведення спрямовані на економічні перетворення будь-яких компонентів у структурі або функціонуванні організації. Серед причин, що викликають необхідність введення нововведень, називають зовнішні: політичні, економічні, ринкові, технологічні, соціальні, конкурентні, техногенні (стихийні лиха) та внутрішні: усвідомлення необхідності або бажання розвивати нові напрями діяльності, підвищувати продуктивність праці, мотивацію персоналу, поліпшувати якість та обслуговування, розширювати обсяг продажу, берегти кадри, зміцнювати позиції на ринку тощо.

Структурно-процесуальний підхід орієнтований на дослідження змін у структурі організації і її основних процесах: а) завданнях – розроблення нового продукту або послуг, зміна місії або загального напрямку діяльності, зміна ринкової орієнтації; б) бізнес-процесів – запровадження нового процесу обробки замовлень клієнтів, раціоналізація способів технічної експлуатації й ремонту, перегляд систем керування потоками коштів і капіталів; в) структури – перерозподіл функцій і обов'язків між відділами, перегляд організації виконання

робочих завдань для підвищення рівня наділення владою, централізація або децентралізація; г) технологій – установка нових апаратних засобів або програмного забезпечення, будівництво нового виробництва, створення своєї сторінки в Інтернеті; д) співробітників – розробка програм підготовки для закріплення навичок, зміна робочих завдань і пропозиція нової послуги, стимулювання позитивного ставлення до споживачів. Структурно-процесуальні зміни найбільш поширені в організаціях і стосуються розподілу повноважень і відповідальності, координаційних та інтеграційних механізмів, поділу на відділи; технологій і завдань, графіка виконання завдань, запровадження нового обладнання або методів, змін нормативів і самого характеру роботи [14].

Особистісний підхід до аналізу сутності змін в організації ґрунтується на дослідженні особистості менеджерів та персоналу організацій, які беруть участь у змінах. Серед вітчизняних науковців найбільший доробок у цьому напрямі досліджень належить Л. М. Карамушці [15–17].

Так, потребувати змін може будь-який аспект діяльності організації: фундаментальні принципи існування організації, товари і послуги, технології, системи, взаємовідносини, організаційна культура, стиль і методи управління, стратегія, компетенції, продуктивність, тощо. Для психологічного дослідження важливо те, що при проведенні змін в організації необхідно враховувати людський чинник. Поведінка співробітників організації, у тому числі її керівників, кінець кінцем, визначає характер змін, можливість їх реалізації і реальну користь, яку ці зміни можуть принести. Всі організації, передусім, є соціальними системами. Люди повинні не просто розуміти сенс змін. Вони повинні мати бажання і можливість реалізовувати їх, навіть, якщо на перший погляд, здається, що ці зміни мають чисто технічний або структурний характер і є пріоритетом виключно вищого керівництва, насправді будь-які зміни неминуче вплинуть на умови праці, інтереси і міру задоволеності безлічі інших людей.

Щоб впоратися з організаційними змінами, люди повинні змінюватися самі. Їм доведеться вчитися, засвоювати нову інформацію, виконувати нові завдання і обов'язки, удосконалювати навички роботи, відмовлятися від того, від чого б їм не хотілося відмовлятися і, дуже



часто, міняти звичні методи роботи, цінності і ставлення до способів ведення справ в організації.

Важливо усвідомлювати, що ці вимоги належать до усіх співробітників організації, починаючи з вищого керівництва. Той, хто хоче, щоб його підлеглі або колеги змінилися, повинен сам бути готовий критично оцінювати і змінювати свою поведінку, методи роботи і ставлення до неї. Це золоте правило проведення організаційних змін.

Було зроблено значну кількість спроб описати процес організаційних змін за допомогою різних моделей, але жоден з таких описів не можна вважати задовільним. Різні люди змінюються по-різному, і кожна людина має свої особливості, що позначаються на її можливості і бажанні змінюватися. У 1951 році соціальний психолог К. Левін запропонував модель організаційних змін, що складається з трьох послідовних етапів – розморожування, зміни і заморожування, – яка до цього часу залишається найбільш вживаною спеціалістами [18].

Людський чинник у проведенні організаційних змін викликає нашу увагу завдяки феномену “опору змінам”. Люди мають вражаючу здатність адаптуватися до різних умов, тому вони можуть пристосовуватися до змін і взагалі сприймати їх як природний хід життя. Проте, зміни в поведінці людей часто стають вузьким місцем організаційних змін. Люди чинять опір тим змінам і прагнуть уникнути тих змін, які можуть погіршити їх положення (характер і умови роботи, навантаження, прибутки, взаємини, політичний вплив, спосіб життя, тощо). Проте, у багатьох випадках люди опираються змінам, які мають для них нейтральний або навіть сприятливий характер.

Значну роль в організації і управлінні змінами відіграють керівники. Про обсяг їхніх завдань і відповідальності свідчить лише перелік запитань, на які їм необхідно дати відповідь перш ніж розпочати зміни: Які зміни відбуваються у зовнішньому середовищі організації? Як вони відіб'ються на організації? Які зміни слід передбачати, щоб мати можливість досягти поставлених цілей? Які небажані зміни можуть статися з організацією, якщо ми не зробимо своєчасних кроків для їх запобігання? З якою кількістю змін і якого роду ми зможемо впоратися? З якою кількістю змін і якого роду зможуть впоратися

наші співробітники? Чим ми можемо їм в цьому допомогти? Чи повинні ми реалізовувати ці зміни поетапно? Як будуть взаємозв'язані заплановані нами зміни? Як вони координуватимуться? Де і як необхідно почати процес реалізації змін? Як ми повинні управляти змінами? Який буде графік реалізації змін? [19, с. 99].

Зміни вимагають наявності лідерства, і цілком природно, що воно повинне забезпечуватися керівниками, безпосередньо відповідальними за управління організацією. Таке лідерство потрібне, навіть якщо вибраний підхід передбачає високу міру участі колективу. Якщо вище керівництво демонструє відсутність інтересу, а відповідальність за реалізацію конкретних змін покладається на керівників нижчого рівня або на функціональні підрозділи організації, то для членів колективу це є сигналом того, що керівництво має інші пріоритети.

Зрозуміло, що керівництво вимушене тримати під контролем відразу декілька напрямів: реструктуризацію, реорганізацію й інші важливі процеси, а також здійснювати поточне управління діяльністю організації. Можливе виникнення конкуренції за обмежені ресурси: одні й ті ж співробітники повинні брати участь і в підготовці серйозних змін, і у веденні поточних справ. Керівники повинні визначити конкретні, заходи з реалізації змін, що вимагають їх втручання і прийняти рішення щодо стилю і інтенсивності своєї безпосередньої участі. Ключовими критеріями тут стають складність змін, що готуються і міра їх важливості для майбутнього організації. У великих організаціях керівники вищої ланки не беруть особистої участі в усіх процесах. Проте існують такі питання, для вирішення яких потрібно їх безпосереднє втручання. Заохочення керівництва відіграє важливу роль у стимулюванні зусиль підлеглих в реалізації змін.

Стиль управління має бути узгоджений з організаційною культурою, обраним підходом до реалізації змін, невідкладністю змін і досвідом залученого персоналу. В тих ситуаціях, що вимагають невідкладного втручання, і за відсутності у персоналу достатнього досвіду може бути застосований директивний стиль. А в ситуаціях, коли відповідальність за виконання роботи можна покласти на одного, що добре представляють загальну схему, в межах якої необхідно

організувати і здійснювати зміни, може використовуватися делегування повноважень [19, с. 103–104].

**Висновки.** Організації є відкритими системами, які піддаються зовнішнім впливам і повинні постійно адаптуватися до них, що робить процес організаційних змін безперервним. Управління організаційними змінами є невід'ємною складовою управлінської діяльності. Керівники відіграють суттєву роль у визначенні змісту, плануванні та керівництві змінами. У багатьох випадках організаційні зміни можуть викликати протидію, супротив персоналу організації і самих керівників. Для забезпечення ефективності організаційних змін, керівники потребують спеціальної психологічної підготовки, яка повинна бути спрямована, перш за все, на формування психологічної готовності до управління змінами в організації.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Для забезпечення комплексного підходу до дослідження феномену управління організаційними змінами, у подальших дослідженнях необхідно охопити коло проблем, що пов'язані з психологічною готовністю керівників до управління змінами у підпорядкованих оперативно-розшукових підрозділах.

### Список використаної літератури

1. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций. – К. : МЗУУП, 1993. – 384 с.
2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
3. Пригожин А. И. Социология организаций. М. : Наука, 1980. – 257 с.
4. Давыдов Ю. Н. Макс Вебер и современная теоретическая социология : Актуал. пробл. Вебер.социол. учения – М. : Мартис, 1998. – 509 с.
5. Парсонс Т. О социальных системах – М. : Акад. Проект, 2002. – 830 с.
6. Мертон Р. К. Социальная теория и социальная структура / Пер. с англ. – М. : АСТ : Хранитель, 2006 – 873 с.
7. Etzioni A. A responsive society : Coll. essays on guiding deliberate social change – San Francisco; Oxford : Jossey – Bass publ., 1991. – XVII, 479 с.
8. Саймон Г. Науки об искусственном / Пер. с англ. – М. : УРСС, 2004 – 140 с.
9. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с.

10. Щёкин Г. В. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод, пособие. – К. : МАУП, 2002. – 832 с.
11. Швалб Ю. М., Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі. – К. : Лібра, 1998. – 270 с.
12. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология : учебное пособие. – СПб. : Изд-во “Речь”, 2002. – 298 с.
13. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл; Пер. с англ. Е. Нектерова ; Под. общ. ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 508 с.
14. Москальов М. В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : дис. ... канд. психол. наук / М. В. Москальов. – К., 2009. – 280 с.
15. Карамушка Л. М. Психологічна готовність до управлінської діяльності керівників традиційних і нових типів навчальних закладів / Л. М. Карамушка // Психологічні проблеми виховання, навчання та розвитку особистості : матеріали звіт. наук. сесії, 22–24 лют. 1993 р.; Ін-т психології АПН України. – К., 1993. – С. 110–113.
16. Карамушка Л. М. Концептуальні засади дослідження підготовки практичних психологів до надання психологічної допомоги управлінському персоналу організацій / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. пр.; за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки.] / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2001. – Вип. 2 : Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. – С. 260–268.
17. Карамушка Л. М. Психологія управління : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та ін-тів післядипломної освіти] / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
18. Левин К. Теория поля в социальных науках / Курт Левин; [Пер. Е. Сурпина]. – СПб. : Речь, 2000. – 364 с.
19. Управленческое консультирование : введ. в профессию / Междунар. орг. труда (Женева) ; под ред. М. Кубра. – 4-е изд. – М. : Планум, 2004 (ОАО Тип. Новости). – 947 с.

*Рецензент – кандидат психологічних наук, доцент Махлай О. М.*

**Туз О. С. Современные подходы к исследованию социального феномена организационных изменений**

В статье проанализированы наиболее распространенные в научной литературе определения организации, теории и концепции,

которые касаются механизмов их образования и функционирования. Показаны внешние (социально-экономические) и внутренние (социально-психологические) функции организации, значимые для личности (группы). Охарактеризована сущность организационных изменений в контексте превращения, изменения отдельных аспектов, элементов, характеристик организации. Приведен ряд распространенных в научной литературе определений организационных изменений. Выделены основные подходы к изучению сущности изменений в организации. Обоснована существенная роль, которую играет в организации и управлении изменениями руководитель и персонал организации.

**Ключевые слова:** *организация, функции организации, организационные изменения, управление изменениями, реализация изменений.*

***Tuz O. The Modern Going is Near Research of the Social Phenomenon of Organizational Changes***

The article analyzes theories and concepts concerning the mechanisms of the formation and functioning of organizations. The organization is considered in the context of the theory of M. Weber as created for the effective implementation of group intentions and planned transformations on the basis of a clear division of labor, high qualification and specialization of their personnel. In the context of the approach of T. Parsons, R. Merton, A. Etsjoni, G. Simon, as a natural whole, a functional homeostatic system that develops under “natural laws” regardless of individuals. The functions performed by organizations are highlighted and the approaches to assess their effectiveness are analyzed. It is indicated that the process of globalization affects the organization and causes the need for diverse organizational changes. It was emphasized that the problem of determining the essence of organizational changes has an interdisciplinary character and is of interest to many researchers. Organizational changes are considered in one connection with the transformation, the change of certain aspects, elements, characteristics of the organization. A number of definitions of organizational changes are presented and analyzed, including within the framework of the process approach. The basic approaches of the study of the essence of

changes in the organization (strategic, innovative, structural-procedural, personal) are highlighted and their content is analyzed. It is emphasized that executives, whom from leadership are required, and not just administration, play a significant role in organizing and managing changes. It is concluded that organizations are open systems that are exposed to external influences and must constantly adapt to them, which makes the process of organizational changes continuous. Management of organizational changes is an integral part of management activity. Leaders play an important role in defining content, planning and managing changes. In many cases, organizational changes can cause resistance, staff counteraction in the organization and the leaders themselves. To ensure the effectiveness of organizational changes, chiefs are need special psychological training, which should be directed, first of all, to the formation of psychological readiness to manage changes in the organization.

**Keywords:** *organization, function of organizations, organizational changes, manage changes, implement changes.*