



Годнев Евгений Вадимович  
Консультант по управлению  
Управляющий партнер ООО "Хеликс" (г. Киев)  
Член Всеукраинской ассоциации консультантов по управлению  
12 лет консалтинговой деятельности по применению стандартов ISO 9001,  
ISO 14001, OHSAS 18001  
моб.тел. 050 357 81 24  
E-mail: [godnev@helix.com.ua](mailto:godnev@helix.com.ua)  
[gevgeney@ukr.net](mailto:gevgeney@ukr.net)

*Тільки лише замисліться, наскільки вартість навчання працівника незначна в порівнянні з загальними витратами на його утримання протягом багатьох місяців і років його роботи в компанії. Ця сума нікчемна в порівнянні з потенційними вигодами компанії.*

*Едвард Демінг*

## **ЗМІНА СВІДОМОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Вступ**

Світова практика менеджменту призвела до створення спеціальних стандартів у галузі менеджменту, в яких встановлено, що "для вдосконалення діяльності організації та забезпечення вигоди її зацікавленим сторонам стратегічною метою організації повинно бути постійне поліпшення її процесів. Діяльність по постійному поліпшенню процесів слід управляти, щоб розуміти її наслідки. залучених працівників організації треба наділити повноваженнями, технічною підтримкою і необхідними ресурсами для змін, пов'язаних з поліпшенням".

Управління - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації. Пітер Ф. Друкер, якого багато хто вважає провідним теоретиком в галузі управління та організації в світі, пропонує інше визначення. Управління - це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Управління як таке є і стимулюючим елементом соціальних змін, і прикладом значних соціальних змін.

Для українських підприємств притаманне наступне:

- ✓ відсутність ясних, чітких цілей і напрямів розвитку підприємства;
- ✓ працівники рідко вважають себе членами одного колективу, що працює над досягненням поставленої мети;
- ✓ часто працівників примушують до виконання робіт, які не визначені їх посадовими інструкціями. При цьому працівники не наділяються відповідними повноваженнями і їм не надаються необхідні ресурси;
- ✓ існування репресивного механізму, націленого на пошук і покарання "стрілочника";
- ✓ не працює принцип "прийняття рішення заснованого на фактах";
- ✓ керівники мало приділяють уваги створенню гарних міжособистісних відносин у підрозділах;
- ✓ повага до особистості, яку б вона посаду не займала, залишається швидше винятком із правил;
- ✓ вкрай низька кількість ініціатив, спрямованих на поліпшення, надходить від працівників;
- ✓ навчання недостатньо узгоджується з роботою, що виконується;
- ✓ керівники не прагнуть, щоб працівники знали про цілі підприємства, не витрачають часу на їх роз'яснення і не допомагають працівникам зрозуміти їх власну роль у їх досягненні.

Разом з тим під стандартністю вимог і схем не слід розуміти стандартність управлінських рішень. Системи управління різних підприємств завжди розробляються з урахуванням їх конкретних особливостей і в деталях не можуть бути перенесені з одного підприємства на інше з огляду на безліч

внутрішніх причин, навіть якщо власник обох підприємств - одна і та сама особа. Пряме тиражування тут неможливо і неприпустимо.

Рішення проблем, пов'язаних з підвищенням керованості підприємства, безпосередньо зв'язано з менеджментом підприємства. На сьогоднішній день існує досить велика кількість інструментів менеджменту, які знаходять своє застосування на практиці. При всьому розмаїтті інструментів, всі вони мають ряд технічних відповідностей, що включають:

- ✓ процесний підхід;
- ✓ системне мислення;
- ✓ цикл Демінга "Plan - Do - Control-Act";
- ✓ цілі;
- ✓ лідерство керівництва;
- ✓ залучення працівників до процесів змін.

Але використання всіх цих інструментів не можливе без зміни свідомості - «метанойя». У цього слова багата історія. Для греків воно означало фундаментальне зрушення або зміна («meta» - над або поза, як у слові «метафізика») свідомості, розуму («noia» від кореня «nous» - розум). Слово «метанойя» передає глибокий сенс слова «навчання», оскільки останнє передбачає фундаментальну зміну свідомості. У сучасній мові слово «навчання» втратило своє центральне значення. У більшості працівників скляніють очі, варто заговорити про «навчання» або про «організації, що навчаються». І це не дивно, тому що в повсякденному житті це слово стало позначати лише «засвоєння інформації». «Так, я дізнався про це вчора на лекції». Але засвоєння інформації має тільки віддалене відношення до дійсного навчання. Безглуздо говорити: «Я прочитав книгу про велогонки і тепер всьому навчився». Істинне навчання веде безпосередньо в центр людського існування. Навчаючись, ми відтворюємо, заново творимо самих себе. Навчаючись, ми отримуємо здатність робити щось таке, чого ніколи не вміли. Навчаючись, ми заново сприймаємо світ і наш зв'язок з ним. Навчаючись, ми розширюємо нашу здатність творити.



Необхідно відзначити, що термін "свідомість" є складним для визначення, оскільки це слово використовується і розуміється в широкому спектрі напрямків. Багато хто з філософів розглядає свідомість як найважливішу річ у світі. З іншого боку, багато вчених схильні розглядати це слово як занадто розпливчате за значенням для того, щоб його використовувати.

Свідомість - категорія для позначення ментальної діяльності людини по відношенню до самої цієї діяльності.

Свідомість як здатність слід відрізнити від такої здатності як мислення. Свідомість - це здатність суб'єкта співвідносити себе зі світом, виокремлювати себе зі світу і протиставляти себе йому. На противагу свідомості, мислення - це здатність мислити, фіксувати світ у поняттях і робити на основі них висновки у формі думок і висновків. Свідомість - необхідна передумова для мислення, оскільки тільки завдяки їй, людина відокремлює себе від навколишнього світу.

Вже є приклади, коли підприємства, розробляючи або переглядаючи стратегію розвитку, категорію "свідомість" включають її у фундамент (наприклад ЗАТ «Ей-І-Ес Рівнеенерго»).

Фундамент - *традиції, звичаї, ментальність, цінності, принципи, зумовлені країною і географічним розташуванням усередині країни*. Ці складові характеризуються низькою схильністю до змін. Для їх змін потрібен великий період часу. Фактори та причини змін перебувають за межами підприємства, а саме підприємство не може істотно впливати на них.

*Внутрішні цінності і керівні принципи, стереотипи, звички, свідомість співробітників підприємства*. Ці складові схильні до змін, підприємство може чинити на них вплив.

Зміна свідомості досить складний і тривалий процес, який безпосередньо пов'язаний з навчанням. Список критеріїв оцінки зміни свідомості включає, але не обмежується:

- ✓ принцип «моя професія і є я» замінюється розумінням впливу результатів своєї роботи на оточення;
- ✓ синдром «ворог - зовні» замінюється оцінкою власної діяльності;

- ✓ ілюзія відповідальності замінюється розумінням власного внеску в особисті проблеми;
- ✓ захопленість подіями замінюється умінням бачити і розуміти довгострокові цілі і завдання;
- ✓ принцип «варена жаба» замінюється механізмом сприйняття змін, у тому числі несучих певні загрози;
- ✓ ілюзія того, що ми вчимося на досвіді замінюється розумінням того, що наслідки навчання можуть мати загальносистемні значення, на виявлення яких може знадобитися тривалий проміжок часу;
- ✓ міф про команду менеджерів замінюється реально працюючою командою, яка не приховує і не нівелює існуючі проблеми.

### **"Моя професія і є я"**

Працівників навчають зберігати таку відданість своїй професії, що вони почасти перестають бути самими собою. Психологи виявили найгострішу кризу само ідентифікації. «Як я можу займатися чимось іншим? «Я токар!».

У відповідь на запитання: «Чим займаєтесь?», більшість працівників починають розповідати про свої повсякденні завдання на роботі, а не про цілі підприємства, на якому вони працюють. Більшість відчувають себе охопленими «системою», на яку вони нездатні впливати. Вони роблять свою роботу, віддають свій час і намагаються впоратися з силами, на які не можуть вплинути. Природно, що в результаті вони відчувають свою відповідальність тільки в рамках посадових повноважень та інструкцій.

Коли працівники в організаціях замикаються в рамках посадових інструкцій, вони втрачають почуття відповідальності за результати того, що робиться за участю всіх працівників. А коли результати виявляються незадовільними, важко знайти відповідь про причини. Можна тільки здогадуватися, хто винен.

### **"Ворог – зовні"**

Коли справи йдуть кепсько, працівники схильні шукати винних. Деякі організації звели це в принцип: «У всьому винне зовнішнє середовище». Служба маркетингу таврує виробників: «Через низьку якість ми не виконуємо плани зі збуту». Виробники клянуть конструкторів. Конструктори - службу маркетингу: «Якщо б вони тільки перестали втручатися в наші справи і дали можливість продемонструвати, на що ми здатні, ми б були першими в галузі». Насправді, синдром «ворог - зовні» - це тільки побічний результат принципу «моя професія і є я». Коли працівник фокусує свою увагу виключно на своїй ділянці роботи, він не бачить, як його дії позначаються зовні. Якщо результати рикошетом б'ють по ньому самому, працівник звинувачує кого завгодно, тільки не себе.

### **"Ілюзія відповідальності"**

Зараз модно займати "активну позицію». Менеджери говорять про необхідність відповідально підходити до вирішення проблем. При цьому зазвичай мається на увазі, що потрібно не ховатися від проблем, що виникають, не чекати, поки хтось щось зробить, а вирішувати їх, поки вони не розрослися в повномасштабну кризу. Активність часто протиставляється схильності реагувати, вживати заходів, коли ситуація вже вийшла з-під контролю.

Занадто часто активна позиція виявляється реакцією на події. Дійсна активність починається з того, щоб усвідомити власний внесок у свої особисті проблеми. Це не емоційний стан, а результат способу мислення.

### **"Зачарованість подіями"**

Дослідження показали, що працівники підприємства сприймати роботу підприємства як ланцюг подій. При цьому практично всі переконані, що для кожної події є своя окрема причина.

На підприємстві завжди говорять про факти і події: збут минулого місяця, нове скорочення витрат, прибуток за минулий квартал, кого підвищили, а кого - звільнили, конкуренти оголосили про випуск нової моделі, а випуск нашої нової моделі знову відкладається і т.п. Кожна подія має свої, як багатьом працівникам здається, логічні пояснення. Такі пояснення можуть бути вірними, але при цьому вони відволікають від тієї, що криється за подіями логіки довготривалих змін та від розуміння причин, за якими все йде так, а не інакше. Працівник концентрується на подіях, тому що так нас запрограмувала еволюція. Якими якостями мала володіти для виживання печерна людина? Навряд чи, вона була наділений здатністю споглядати космос. Набагато важливіше для неї була здатність відчути наближення ззаду шаблезубого тигра і швидко зреагувати. Іронія в тому, що сьогодні головною загрозою для підприємства є не будь-які несподіванки, а повільні процеси, ті, що поступово

розвиваються: екологічна криза, відсталість системи освіти від потреб економіки, старіння основних засобів виробництва, старіння нації. Все це повільні, поступові процеси.

Якщо думати тільки про події, то максимум, чого можна навчитися – це передбачати і реагувати на них. Але при цьому працівники ніколи не навчаться творити.

### **"Варена жаба"**

Якщо кинути жабу в каструлю з окропом, вона моментально спробує вибратися. Але якщо вода буде кімнатної температури, жаба залишиться плавати в каструлі. Якщо тепер поставити каструлю на вогонь, відбудеться наступне. Поки вода буде нагріватися до температури 20-30°C, жаба буде насолоджуватися життям і, відповідно, нічого робити не стане. У воді, що поступово буде нагріватися, жаба слабшатиме, зробиться млявою і буде вже просто нездатна вибратися з каструлі. Їй ніщо не заважає, але вона залишиться в каструлі і буде зварена. Чому? Тому що її механізми сприйняття загрози для життя налаштовані на раптові, а не на повільні, поступові зміни.

Щоб навчитися бачити повільні, поступові процеси, менеджменту підприємства необхідно навчитися звертати увагу на важко вловимі зміни, які відбуваються всередині підприємства і зовнішнього середовища. Підприємству не уникнути долі жаби, якщо воно не навчиться бачити поступові процеси, які часто є джерелом найбільших небезпек.

### **"Ілюзія того, що ми вчимося на досвіді"**

Кращим вчителем є безпосередній досвід. Методом спроб і помилок працівник навчається, отримуючи додаткові знання, вміння. Проте, коли працівник втрачає можливість оцінювати результати і наслідки своїх дій, він втрачає можливість безпосередньо вчитися на досвіді.

Наслідки рішень можуть мати загальносистемне значення, на виявлення яких може знадобитися тривалий проміжок часу. Наприклад, рішення в сфері досліджень і розробок позначаються на маркетингу та виробництві, інвестування в нові виробничі потужності і процеси, впливає на якість і надійність поставок протягом десяти і більше років, призначення на керівні позиції на роки вперед, визначає стратегію і стиль поведінки підприємства. Приймаючи рішення такого типу, менеджмент підприємства не можемо покладатися на метод спроб і помилок.

### **"Міф про команду менеджерів"**

Занадто часто на підприємствах команда менеджерів віддає більшу частину свого робочого часу боротьбі за престиж, уникаючи всього, що здатне зіпсувати особисту ділову репутацію, і роблячи вигляд, що вони забезпечують реалізацію встановленої стратегії, створюючи видимість згуртування і націленості на успіх. Заради підтримки іміджу йде придушення або приховування всіх існуючих розбіжностей, так що спільні рішення виявляються слабкими і компромісними, прийнятними для всіх і кожного, або є втіленням думки когось одного.

Більшість менеджерських команд не витримують тиску, поки проблеми рутинні, команда може діяти дуже непогано. Але коли вони стикаються зі складними питаннями, здатними викликати почуття приголомшення і загрози, весь командний дух летить у смітник.

Така зміна свідомості спостерігається у ЗАТ "АЕС Київобленерго", ЗАТ "Ей-І-Ес Рівнеенерго", де найвище керівництво проводить цілеспрямовану роботу по залученню персоналу до вирішення проблем через навчання, через створення цільових груп.

Основні причини, що викликають необхідність навчання і перепідготовки персоналу. Перелік включає, але не обмежується:

- ✓ нестача досить кваліфікованої робочої сили;
- ✓ зростання вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- ✓ скорочення витрат і більш ефективного використання праці;
- ✓ технологічні зміни, що вимагають оволодіння новими знаннями і перепідготовки працівників;
- ✓ поява нових виробничих процесів;
- ✓ вимога нових навичок менеджменту для управління та координації діяльності підрозділів;
- ✓ кадрове зростання, підготовка до посідання більш високої посади;
- ✓ розвиток потенціалу персоналу;
- ✓ зростання обсягів реалізації і виробництва;
- ✓ соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників.

Виділено такі типи навчань:

- ✓ вступне навчання для нових співробітників;
- ✓ виробниче навчання для оволодіння в найкоротші терміни необхідними методами роботи;
- ✓ навчання посадових осіб для вдосконалення управлінських навичок і підвищення ефективності діючих членів керівництва;
- ✓ управлінське навчання персоналу для підвищення відповідальності і розширення повноважень;
- ✓ навчання для покращення знань технічних і адміністративних аспектів роботи.

Основні етапи навчання включають:

- ✓ аналіз та вивчення стану використання робочої сили на рівні підприємства;
- ✓ розробка планів навчання за результатами проведеного аналізу та вивченню стратегічних планів розвитку підприємства;
- ✓ розробка програм навчання;
- ✓ реалізація плану з урахуванням специфічних потреб у навчанні окремих підрозділів і служб;
- ✓ оцінка результатів навчання з урахуванням оптимізації ресурсів робочої сили;
- ✓ розширення отриманих знань;
- ✓ аналіз керівництвом отриманих навичок.

До основних технік навчання відносяться:

- ✓ робочі інструкції - для робіт, які не потребують спеціального або тривалого навчання;
- ✓ навчання з використанням тренажерів;
- ✓ рольові ігри;
- ✓ навчання принципам взаємодії, поліпшення кругозору та формування аналітичного мислення;
- ✓ лекції;
- ✓ виставки;
- ✓ семінари;
- ✓ дискусії;
- ✓ ротація кадрів;
- ✓ самостійне навчання;
- ✓ залучення менеджерів інших підприємств для обміну досвідом;
- ✓ групове навчання.

З усіх представлених технік навчання особливий інтерес представляє - **групове навчання**.

Групове навчання - це процес досягнення злагодженості, розвиток здатності групи досягати результатів, які дійсно потрібні її членам.

В основі такого навчання - дисципліна розвитку спільного бачення з одночасним особистісним вдосконаленням.

Сьогодні майже всі важливі рішення приймаються або безпосередньо групами, або реалізуються тільки через групові зусилля.

Особисте навчання не має вирішального значення для групового навчання. Людина все життя чого-небудь вчиться, але це не позначається на групових результатах. Але якщо навчається група, команда, то в неї є всі передумови досягти поставлених перед навчанням цілей.

Недостатньо злагоджені команди марно втрачають час і енергію, ресурси, багато з яких є обмеженими. Кожен може працювати з усіх сил, але загальні результати будуть не дуже хороші. І навпаки. Чим більше злагодженості, тим менше енергії витрачається даремно. Виникає спільність цілей, спільне бачення і розуміння того, як взаємно доповнювати зусилля. Ніхто не жертвує своїми особистими інтересами заради спільної мети групи. Навпаки, загальне бачення стає продовженням особистого бачення кожного. Злагодженість - це необхідна умова, при якій зростання можливостей

одного підвищує можливості всіх. Зростання можливостей кожного за відсутності злагодженості веде тільки до хаосу і вкрай ускладнює управління діями команди.

У групового навчання є три критичних складових:

- ✓ необхідність ретельної підготовки складних питань;
- ✓ потреба в новаторських, але ретельно скоординованих діях;
- ✓ взаємний вплив різних групи навчання одна на одну.

Дисципліна групового навчання вимагає оволодіння навичками діалогу та дискусії, які самі по собі є два різних методи згуртування групи. Вони обидва важливі для процесу групового навчання, діалог і дискусія доповнюють один одного.

У слова «дискусія» той самий корінь, що у слів «*percussion*» і «*concussion*», тобто ламати, бити, розламувати. У ході дискусії мають місце виклад і захист різних думок, щоб вибрати найкращі на підтримку прийнятого рішення.

Слово «діалог» прийшло з грецької мови, де «*діа*» означає «через, крізь», а «*логос*» - «слово», або, ширше, «значення». У діалозі відбувається вільне і творче обговорення складних питань, глибоке «прислухання» одне до одного. Учасники діалогу розглядають складні питання з багатьох точок зору, висловлюють свої припущення і гіпотези і вільно про них говорять. Результатом діалогу стає вільне дослідження питань, що цікавлять з використанням особистого досвіду кожного учасника з виходом за межі індивідуальних точок зору.

Три основні умови, необхідних, щоб діалог відбувся:

- ✓ всі учасники повинні влаштувати «виставку» своїх припущень, думок і поглядів для вільного обговорення;
- ✓ учасники діалогу повинні ставитися один до одного як до колег;
- ✓ потрібен посередник (модератор), який «тримає контекст» діалогу.

«Виставка» думок і поглядів. Тут немає місця для відкидання, придушення або замовчування чийх-небудь ідей. У даній ситуації ніхто не скаже, що «погано» мати свою думку. Важливо тільки розуміти свої пропозиції, які виносяться на обговорення і для дослідження. Аналіз припущень в діалозі здійснюються колективно. Колективний характер процесу допомагає кожному ясніше представити власні припущення, оскільки він може побачити їх очима інших учасників і порівняти свою і чужу точки зору. Цього не вдається зробити, якщо учасники навчання починають захищати чи недостатньо продумують свої пропозиції, або забувають, що їхні погляди базуються на припущеннях, а не на незаперечних фактах. Тільки-но таке відбувається, діалог виявляється блокованим.

Учасники діалогу повинні ставитися один до одного як до колег. Дуже важливо бачити в інших учасниках навчання своїх друзів і колег. З друзями ми говоримо зовсім інакше, ніж з усіма іншими. Цікаво, що в процесі розвитку діалогу дружні почуття виникають навіть по відношенню до сторонніх людей. Необхідна свідомо готовність бачити в них колег по дослідженню. Відкриваючи іншим свої думки і припущення, людина стає більш уразливою. Атмосфера рівності і дружелюбності робить ситуацію взаємною і менш небезпечною.

«Чи можуть керівники спілкуватися дійсно "на рівних" зі своїми підлеглими?». Це питання дуже важливе. По-перше, кожен з учасників повинен цінувати можливість діалогу сильніше, ніж збереження ієрархічних привілеїв. Якщо людина звикла, що її думка є закон для підлеглих, їй потрібно відмовитися від цієї звички на час діалогу. Якщо людина звикла, що їй, як молодшому за посадою, варто мовчати про свої погляди, їй також слід відмовитися від цієї стриманості на час діалогу. Страх повинні відступити. Діалог створює «ігрову ситуацію», він вимагає готовності грати з новими ідеями, аналізувати і відчувати їх. Якщо нас турбує ранг того, хто говорить чи страх «сказати якусь дурницю», ігрова атмосфера робиться неможливою.

Потрібен посередник (модератор). Кваліфікований посередник потрібен, щоб перешкодити перетворенню діалогу на дискусію. Його роль особливо важлива на ранніх етапах становлення діалогу як дисципліни групового навчання. Він допомагає учасникам зберігати контроль над процесом діалогу і над його результатами.

Посередник повинен піклуватися про те, щоб бути одночасно компетентним і вмілим, але при цьому не перетворитися на «експерта» або «арбітра», оскільки головне тут, все-таки, власні ідеї та відповідальність учасників.

У міру того як група набуває досвід і вміння вести діалог, роль посередника робиться менш значущою, і він може стати просто одним з його учасників.

Навчання є важливою складовою у процесах, спрямованих на зміну свідомості. Однією з технологій проведення навчання, яку можна використовувати, є - групове навчання. Потенційно

коефіцієнт розумового розвитку групи може бути вище, ніж у будь-якого її учасника. Групове навчання належить до виду групових умінь. Група обдарованих і здібних вчитися людей не обов'язково складеться в групу, що навчається, так само як група обдарованих атлетів ще не гарантує виникнення переможної спортивної команди. Група, що навчається, навчиться і того, як вчитися разом.

Опанувати груповими вміннями важче, ніж індивідуальними. Ось чому групи, що навчаються, мають потребу в «тренувальних майданчиках», на яких можна відпрацьовувати групові вміння.

У процесі групового навчання дискусія є необхідним елементом діалогу. Дискусія передбачає пред'явлення і захист індивідуальних думок, що дуже корисно для аналізу ситуації. Діалог орієнтований на те, щоб «виставка» думок і поглядів приводила до появи нових думок і поглядів. Дискусія орієнтована на прийняття рішень. Дискусія необхідна, коли група повинна досягти згоди і прийняти рішення. Завдання діалогу - обговорення складних питань. Коли виявлено спектр думок і поглядів, продуктивна дискусія веде до вибору напрямку дій.

Група, орієнтована на навчання, повинна бути правдивою не тільки у відношенні до того, що відбувається «зовні», у сфері бізнесу, але й у відношенні до того, що відбувається «всередині», в самій групі. Щоб ясніше бачити реальність, треба ясніше представляти стратегії, що використовуються для маскування того, що відбувається насправді.

Основні умови для проведення успішних діалогів:

- ✓ у ньому повинні брати участь всі члени «команди» (люди, які потрібні один одному, щоб діяти разом);
- ✓ основні правила поведінки в ході діалогу повинні бути докладно роз'яснені;
- ✓ потрібно забезпечити дотримання цих правил: якщо комусь важко «виставити» свої гіпотези і припущення, група повинна нагадати йому, що він впав у стиль «дискусії», а не «діалогу».

Учасників потрібно заохочувати до того, щоб вони піднімали в діалозі найважчі, тонкі і конфліктні питання, які є важливими для реального функціонування команди.

Поєднання групового навчання з формуванням системного мислення, особистого вдосконалення, використання інтелектуальних моделей та створення спільного бачення є основою для перетворення підприємств / організацій на такі, що здатні на самоосвіту, характерною особливістю яких є поступовий, але постійний процес зміни свідомості їхніх працівників. Керівництву таких підприємств / організацій важливо підтримувати, розвивати цей процес, приділяючи особливу увагу динаміці та забезпеченню незворотності змін.